

CONCEITOS TEÓRICOS E A APLICAÇÃO PRÁTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo em uma empresa pública do setor de saneamento básico.

**Paulo César Schotten,
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul / CPNA,
paulo.schotten@ufms.br**

**Daiany Gomes Moreira,
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul / CPNA,
daianynha_18@hotmail.com**

**Hugo Vinícius Colman Soares,
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul / CPNA
hugo.colman@ufms.br**

**José Roberto Grasiel,
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul / CPNA,
jose.grasiel@sanesul.ms.gov.br**

**Nayara Jaqueline Gonçalves,
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul / CPNA,
nayaravivi12@outlook.com**

RESUMO

O Planejamento Estratégico é mais que uma ferramenta de gestão. Trata-se de um processo organizacional que pode ser aplicado a todos os tipos de empresa, quer seja pública, privada ou de terceiro setor, de pequeno, médio ou grande porte, produtiva ou de prestação de serviços. O Planejamento Estratégico leva a empresa a conhecer o ambiente e mercado onde está inserida e a si mesma, através de análise de seu próprio ambiente. O objetivo dessa pesquisa de apresentar na teoria e prática as etapas para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico. Na teoria foram abordados os principais conceitos de planejamento, estratégia e planejamento estratégico. Na prática, apresentou-se etapas do planejamento estratégico da empresa Sanesul. Metodologicamente, trata-se de um estudo elaborado através de entrevista e análise documental. A análise constata a congruência entre os preceitos teóricos e a prática na organização, demonstrando através das etapas de construção do planejamento estratégico a valorização e a aplicação, respeitando as etapas filosóficas, de análise ambiental e construção de objetivos e estratégias.

Palavras-chave: Estratégia; Objetivos; Planejamento; Planejamento Estratégico.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico tem papel fundamental no desenvolvimento de organizações. Qualquer tipo de empresa, quer seja pública, privada ou de terceiro setor, independente do porte pode se beneficiar do processo de planejamento estratégico. Quando se trata de gestão estratégica, a ideia de prospectar como futuro é inerente à capacidade da organização de desenvolver seu profissionalismo de gestão. Trata-se de direcionar os esforços da organização em busca de um objetivo estratégico, objetivo esse que representa a visão dos gestores para com sua companhia.

Muitos são os obstáculos na adoção do Planejamento Estratégico, mas na visão de Costa (2007) destaca-se a dificuldade das pessoas em lidar com o futuro e principalmente, nas palavras do autor, do medo das pessoas de lidar com o desconhecido. Esse medo pode ser resultado de uma série de concepções erradas com relação a própria organização ou ao comportamento dos gestores, que por sua vez, tendem a tomar uma atitude mais reativa ao que acontece no mercado, ao invés de aplicar uma ação mais proativa, construindo um futuro desejado e conduzindo os rumos da organização de maneira mais segura.

Uma das principais argumentações contra o Planejamento Estratégico é a questão das mudanças no ambiente e no mercado, principalmente em um país que economicamente não se encontra solidificado, como é o caso do Brasil. O que as pessoas precisam entender é que justamente em ambientes turbulentos, onde as situações mudam frequentemente, que precisamos conhecer os caminhos mais seguros em busca de nossos objetivos, caminhos esses que, se bem estruturados, são detalhados dentro de um Planejamento Estratégico. Nesse caso, o Planejamento Estratégico passa a ser ferramenta fundamental para a manutenção e sobrevivência das organizações em longo prazo.

A partir dessa concepção do Planejamento Estratégico no mercado, principalmente relacionado às empresas de menor porte ou até mesmo as empresas de prestação de serviços ou informais, emerge o problema de pesquisa de demonstrar como um Planejamento Estratégico, a partir da construção e definição de todas as suas etapas, pode ser o diferencial competitivo no seu mercado de atuação. Desse problema emerge então o objetivo dessa pesquisa de apresentar na teoria e prática as etapas para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico.

Como estudo de campo para a parte prática da pesquisa foi utilizado o Planejamento Estratégico da Companhia de Saneamento Básico do Estado do Mato Grosso do Sul “Sanesul”. Nele pode-se verificar a visão de futuro da companhia, seu ramo de atividade, sua missão e seus objetivos estratégicos, sua imagem, além das políticas, diretrizes e ações estratégicas que nortearão suas atividades para o período de 2020 a 2030.

Justifica-se o desenvolvimento dessa pesquisa por dois pontos principais. Primeiramente na parte da divulgação e disseminação da teoria existente sobre Planejamento Estratégico, uma vez sabido que muitas organizações existentes em nossa região são geridas por empreendedores que não tiveram a oportunidade de frequentar universidades e, desta forma, não tiveram acesso ao conceito aqui trabalhado. Em segundo plano, a importância desse artigo vem de encontro também à utilização da ferramenta, visto que é apresentado na prática, os passos e resultados de cada etapa de desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

Para que esse objetivo seja alcançado, esse artigo está dividido em 5 seções distintas: a seção um apresenta os objetivos e justificativas da pesquisa; a seção dois apresenta conceitos relevantes que suportam e subsidiam as conclusões do trabalho; a seção 3 apresenta a metodologia de desenvolvimento que norteou os passos de desenvolvimento da pesquisa e do artigo; a seção 4 apresenta as etapas e processos do Planejamento Estratégico na empresa estudada; por fim, na seção cinco, apresenta-se as considerações finais da pesquisa.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 Estratégia e Planejamento

O processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico inicia-se com o conhecimento dos conceitos principais, aplicações e objetivos da utilização dessa ferramenta de gestão.

Entende-se por estratégia o conjunto de decisões (diretrizes e regras) formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa em seu ambiente. Oliveira (2007) conceitua que estratégia é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção de linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas. Nas palavras do autor:

“Estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar desafios e objetivos da empresa”. (Oliveira, 2007, p.181).

O conceito geral de estratégia é apresentado por Maximiano (2004), para quem estratégia é o meio ou conjunto dos meios para alcançar um fim (ou objetivo). Costa (2007) apresenta um direcionamento da estratégia para a aplicação em organizações, denominando como estratégia empresarial e resume os conceitos em:

- No campo da administração das organizações, a estratégia é o caminho (s) que a organização segue para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência.
- Pode também ser considerada como a escolha das formas de competir: onde, como, quando e com quem competir.
- A estratégia compreende os caminhos para chegar a objetivos ou pode determinar que objetivos possam ser alcançados.
- A ênfase nos objetivos ou nos caminhos depende das pessoas que estão planejando
- Os caminhos são definidos como diretrizes ou linhas gerais de ação. Por isso estratégias também são chamadas de *políticas de negócios*.
- Algumas empresas atuam em um único negócio, outras são diversificadas e atuam em diferentes ramos de negócios. Empresas que são concorrentes em alguns negócios adotam a diretriz da colaboração em outros.

Por outro lado, destaca-se também a importância da compreensão do termo Planejamento. O Planejamento, na visão de Oliveira (2013) tem por concepção o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Na visão do autor, o Planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos pela empresa.

O planejamento, na concepção de Stoner e Freeman (1995) é vital para que as organizações alcancem seus objetivos e destacando em seu processo a determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos.

Oliveira (2013) alerta que o Planejamento não é um ato isolado e conceitua que no desenvolvimento de Planejamento, o processo é muito mais importante que o seu resultado final. Entende-se por essa afirmação que o fato de desenvolver uma ação de planejamento leva o gestor a pensar sua organização, fazendo com que ele conheça as oportunidades e ameaças existentes em seu mercado de atuação, bem como possa identificar a sua realidade enquanto empresa, percebendo quais são seus pontos fortes que o colocam em uma posição de vantagem sobre seus concorrentes e, por outro lado, identificar suas fraquezas que podem limitar seu crescimento ou prejudicar a manutenção de suas atividades.

“O planejamento não diz respeito as decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”. (Drucker, 1962:131).

Oliveira (2013) justifica a aplicação do Planejamento apresentando 4 princípios básicos que, na concepção do autor, regem sua funcionalidade:

a) Princípio da contribuição aos objetivos: leva a empresa a respeitar e buscar de forma mais segura os objetivos estratégicos traçados;

b) Princípio da obediência do planejamento: Não significa que o planejamento é mais importante que outras funções na organização, mas o autor conceitua que a uma função administrativa que vem antes das outras, direcionando então os esforços de controle, direção e organização;

c) Princípios das maiores influencias e abrangência (provoca modificações em Pessoas, Tecnologia e Sistemas): Se bem aplicado o princípio do planejamento levará a organização a questionar toda sua estrutura e reorganiza-la, quer seja na aplicação de novas tecnologias, quer seja no reestudo de seus sistemas de trabalho, quer seja no desenvolvimento de pessoas relacionadas à organização.

d) Princípio das maiores eficiências, eficácia e efetividade: busca por maximizar os resultados e minimizar as deficiências apresentadas pelas empresas.

Por fim, destaca-se Souza e Qualharini (2007) para quem o grande benefício do Planejamento é a tendência da redução dos efeitos de uma série de incertezas em um processo

qualquer a ser considerado. Trata de um delineamento, uma percepção provável do cenário esperado e os meios para alcançá-lo. Os autores argumentam ainda que a falta de preparo dos profissionais responsáveis pela gestão das micro e pequenas empresas, conduzem em geral às tomadas de decisões de forma empírica, muitas vezes essas decisões são baseadas em preocupações de curto prazo dos sócios proprietários da empresa.

2.2 Conceitos e Processo de Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é apresentado por Kotler (1975) como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente. Silva (2007) define que o planejamento é o processo em que um grupo de pessoas escolhidas pela organização determinam antecipadamente a visão de futuro e como fará para atingir seus objetivos, utilizando-se da elaboração de planos de ação e metas.

Alday (2000) faz uma crítica a utilização do Planejamento Estratégico e argumenta que no mundo dos negócios, a maior parte do pensamento convencional sobre planejamento estratégico, ou seja, o estabelecimento de metas e a formulação de planos para atingi-las, é mal conduzida e às vezes obsoleta. O autor justifica essa afirmação alegando que muitas organizações perdem tempo excessivo e energia intelectual preciosa tentando planejar e fazer um prognóstico de seu futuro. Criam planos estratégicos grandiosos, apoiados em orçamentos detalhados, estimativas de recursos, planos táticos e cronogramas, mas a maioria desses esforços tem pouca ligação com o sucesso dos negócios.

Outro ponto de crítica do autor é relacionado a falta de compreensão do próprio termo Planejamento Estratégico:

“Existem dúvidas sobre as diferenças entre Planos Estratégicos, Táticos e Operacionais. Esclarece que o Plano Estratégico é pertinente à organização como um todo, enquanto os Planos Táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização. Por exemplo, um Plano Financeiro e um Plano de Marketing são Planos Táticos. Para operacionalizar os Planos Táticos, são preparados os Planos Operacionais, que orientam a alocação de recursos para cada parte dos Planos Táticos”. Alday (2000)

Para Ferreira et al (1997), o planejamento estratégico pode ser entendido como o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura organizacional, e deve direcionar e estar alinhado com o planejamento nos demais níveis.

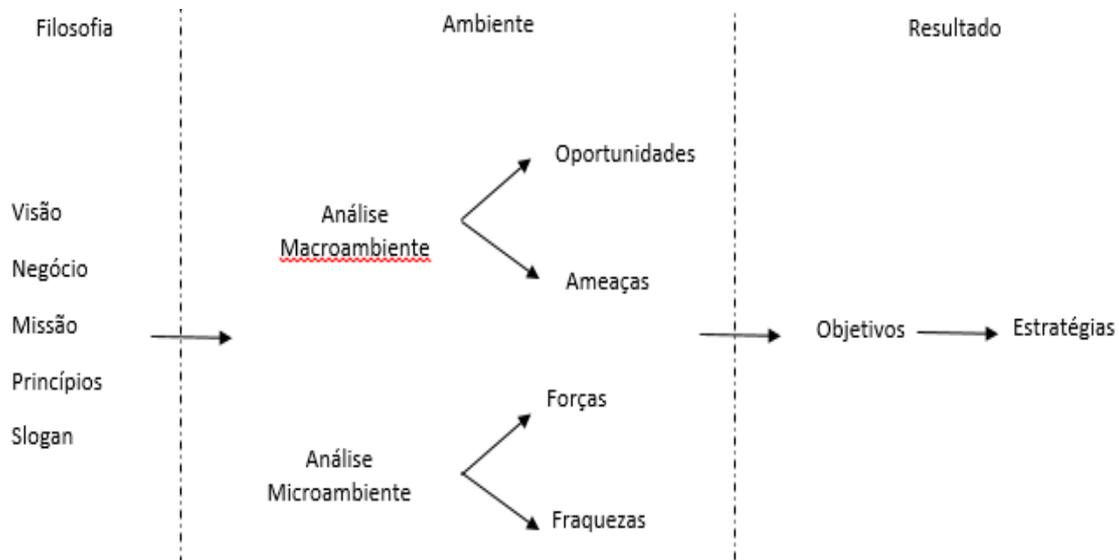
Em linhas gerais, na visão de Souza e Qualharini (2007), o Planejamento Estratégico pode ser didaticamente simplificado para aplicação nas empresas de pequeno porte, em 4 passos ou etapas básicas:

- Definir e alinhar os objetivos e os resultados esperados;
- Levantamento das informações;
- Tomada de decisões e planos de ações pertinentes a cada ato estratégico;
- Buscar total respaldo dos funcionários envolvendo-os no processo decisório e participando-os por uma comunicação formal.

Em relação as etapas para formulação de um Planejamento Estratégico, é resumido por Zanatta, Nuske e Halberstadt (2020) em cinco etapas que são: 1) definição do negócio, visão, missão e princípios da organização; 2) análise do ambiente organizacional; 3) postura estratégica; 4) formulação das estratégias, objetivos e metas e; 5) plano de ação e monitoramento e avaliação das estratégias estabelecidas.

Para fins de entendimento do conceito, as etapas do Planejamento Estratégico, seguindo a sequência de desenvolvimento, baseada nos conceitos propostos por Costa (2007) e Oliveira (2013) e são apresentadas na figura 1.

Figura 1 Etapas para elaboração do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Costa (2007) e Oliveira (2013)

Informações detalhadas para desenvolvimento de cada uma dessas etapas e leitura complementar sobre planejamento e estratégia são dados na literatura disponível e indica-se para leitura e aperfeiçoamento: Porter (1989), Aaker (2001), Bethlem (2002), Costa (2007), Rezende (2008) e Oliveira (2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Método científico, conceituado por Souza (2020), é um conjunto de regras básicas para desenvolver uma experiência a fim de produzir novos conceitos, também corrigir e integrar conhecimentos já existentes. Na visão da autora, entende-se por Método científico a metodologia usada por cientistas na busca do conhecimento, em uma definição mais precisa: um conjunto de regras básicas para desenvolver uma experiência a fim de produzir novos conceitos, bem como corrigir e integrar conhecimentos pré-existentes. Afirma ainda que o método começa com a observação por parte do cientista, ele detecta algo a ser investigado (fenômeno físico ou químico) e parte para a problematização, o porquê do acontecimento.

Essa pesquisa, quanto ao seu objetivo, trata-se de uma pesquisa descritiva. Pesquisas descritivas são descritas por Vergara (2000, p. 47) como pesquisas que expõem as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre

variáveis e definindo sua natureza. Na visão da Autora, esse tipo de pesquisa não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto aos procedimentos técnicos essa pesquisa é caracterizada como um estudo de campo. Na visão de Gil (2008) pesquisas do tipo estudo de campo procura o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do ocorrem naquela realidade.

Por outro lado, essa pesquisa tem também características de pesquisa documental pois busca informações nos repositórios de artigos e publicações com relação ao ambiente e no Planejamento Estratégico já realizado na organização estudada. Vale então entender a definição de pesquisa documental que, na visão de Gil (2008) é muito parecida com a bibliográfica. A diferença está na natureza das fontes, pois esta forma vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Na visão do autor, além de analisar os documentos de “primeira mão” (documentos de arquivos, igrejas, sindicatos, instituições etc.), existem também aqueles que já foram processados, mas podem receber outras interpretações, como relatórios de empresas, tabelas etc.

Operacionalmente essa pesquisa foi desenvolvida em duas etapas distintas de pesquisa. Em um primeiro momento, após a etapa de conscientização, contextualização e conceituação sobre Planejamento Estratégico, um levantamento teórico foi para compreensão do assunto e descrição dos conceitos sobre Planejamento Estratégico. Essa etapa foi desenvolvida nos meses de março e abril de 2020 pelos pesquisadores, em seus próprios ambientes e utilização de recursos via sistemas de comunicação utilizando-se de plataformas de acesso à internet. As discussões dessa etapa vinham através de workshops entre os membros pesquisadores.

Em uma segunda etapa os pesquisadores buscaram respostas na empresa onde tiveram a oportunidade de entrevistar o gestor da unidade de Nova Andradina (MS) sobre o processo de planejamento da empresa e conheceram o documento “Planejamento Estratégico” desenvolvido pela organização. A coleta de informações então deu-se por meio de entrevista não dirigida e documental. Nesse momento os pesquisadores foram instigados a fazer uma

comparação teórico x prático, embasado nas pesquisas efetuadas, conceitos aprendidos e nas informações colhidas na própria empresa. Essa etapa foi realizada nos meses de maio e junho de 2020. Os destaques dos pesquisadores com relação ao processo estão descritos na seção 4 e nas considerações finais do presente artigo.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Essa pesquisa está pautada sobre o processo de Planejamento Estratégico da Companhia de Saneamento Básico do Estado do Mato Grosso do Sul “Sanesul”. Pode-se verificar a visão de futuro da companhia, seu ramo de atividade, sua missão e seus objetivos estratégicos sua imagem, além das políticas, diretrizes e ações estratégicas que nortearão suas atividades para o período de 2020 a 2030. Como processo, foi analisado os ambientes macroeconômicos com pesquisas na economia mundial, nacional e estadual, o ambiente político e a demografia também lembrados nas esferas nacional e estadual. Na análise micro ambiental foi apresentado a caracterização da empresa, os fatores culturais e legais e os pontos fortes e fracos da empresa, análise do cenário e riscos empresariais.

4.1 Caracterização da empresa.

A Empresa de Saneamento de Mato Grosso do Sul (SANESUL) é uma Sociedade de economia mista com personalidade jurídica de direito privado, com composição acionária assim definida: O governo do Estado de Mato Grosso do Sul detém 99,91% de suas ações e a Agência Estadual de Gestão de Empreendimentos AGESUL detém 0,09% de suas ações.

A Sanesul é uma empresa pública que tem como ramo de atividade operar sistemas e comercializar serviços de água potável e esgotamento sanitário tratado. A empresa foi criada em 1979.

A empresa tem como atividade principal a captação, o tratamento, a distribuição de água e o tratamento do esgotamento sanitário. A captação na maioria dos municípios e localidades atendidas é realizada com perfuração de poços de tubulação profunda. Quanto ao tratamento ele é realizado com cloro granulado nas pequenas localidades e com cloro gasoso nos grandes centros uma forma que a empresa tem para certificar-se que o tratamento está surtindo efeito são as análises realizadas nas localidades e nos laboratórios das regionais e no laboratório central em Campo Grande.

4.2 Parte Filosófica do Planejamento Estratégico

Essa parte tem por objetivo conhecer a empresa, saber quais são suas visões, sua cultura, sua razão de existência e quais são os princípios que norteiam suas operações. A princípio, em relação à parte filosófica do Planejamento Estratégico, a empresa define:

- **Visão:** Em suas declarações estratégicas notou-se que a visão de futuro da empresa é de ser reconhecida pela excelência nos serviços de saneamento básico, melhorando a saúde das pessoas.
- **Negócio:** Percebeu-se que a empresa tem seus negócios consolidados a atender a população nos serviços de abastecimento de águas; esgotamento sanitário; comercialização dos serviços. Seus novos negócios são os de drenagem urbana; coletas dos resíduos sólidos domésticos e industriais; consultorias; certificação e assistência técnica; serviços de proteção do meio ambiente e dos recursos hídricos e outros serviços necessários a saúde da população.
- **Missão:** Notou-se que uma das preocupações e missão da organização é o de gerir serviços de qualidade em abastecimento de água e esgotamento sanitário, contribuindo para a saúde pública, a preservação ambiental e o desenvolvimento social e econômico de Mato Grosso do Sul.
- **Princípios:** Quanto aos princípios da Sanesul verifica-se que os mesmos devem direcionar a conduta de todos os agentes envolvidos nas atividades da empresa dando suporte ao cotidiano enquanto pessoas comprometidas com os resultados pretendidos pode-se destacar: a **ética** tendo-se como padrão de conduta as ações amparadas em honestidade, coerência e probidade administrativa, o princípio da **eficiência** dentro da organização é o de conduzir as tarefas diárias visando realizá-las da melhor maneira possível, princípio da **eficácia** leva a companhia a realizar seus projetos e atividades de forma orientada para o alcance dos resultados importantes para a empresa, **efetividade** nestes princípios nota-se que ela busca elevar continuamente a capacidade de atingir objetivos, valorizando as pessoas da empresa e utilizando bem os recursos tecnológicos, metodológicos e financeiros disponíveis, emprega-se também como princípio a **segurança, regularidade, e qualidade dos serviços**, zelando-se pelo bom atendimento ao cliente e pela disponibilização dos serviços em tempo integral de forma confiável e segura, **sustentabilidade ambiental** nota-se que a empresa executa

os projetos e opera sistemas de água e esgoto que correspondam às tecnologias mais apropriadas e que melhor aproveitem os recursos naturais de forma a não exauri-los ao longo da vida útil das intervenções, **sustentabilidade econômico-financeira**, infere-se neste princípio que a empresa tem o objetivo de obter retorno dos investimentos oferecendo preços justos e adequados as soluções tecnológicas dos projetos às peculiaridades locais e às condições de pagamento dos usuários dos sistemas, **legalidade** este princípio leva a organização a agir obedecendo as leis em vigor, **impessoalidade**, verifica-se neste princípio que os objetivos da companhia são pautados pelo bem público e não por interesses particulares, **publicidade**, percebe-se neste princípio que a Sanesul cumpre seu papel levando a população e aos acionistas informações sobre as atividades e projetos, assim como o desempenho econômico-financeiro da empresa.

- **Slogan:** Nota-se que a Empresa de Saneamento do Mato Grosso do Sul um slogan bastante sugestivo que é “Há mais de 40 anos levando qualidade de vida até você”.

4.3 Análise do Ambiente

O princípio de análise de ambiente (micro) busca identificar em seu ambiente controlável, quais são as forças da organização que podem colocá-la em uma situação de vantagem perante seus concorrentes e quais são as fraquezas que de uma forma ou de outra podem interferir negativamente nas operações da organização.

Já o ambiente incontrolável (macro) está vinculado ao ambiente maior da organização naquele ao qual a empresa tem pouca ou nenhuma força de barganha. Nesse ambiente a empresa busca identificar as oportunidades que o mercado oferece para o crescimento da empresa e, que, uma vez preparada a empresa pode desenvolver-se ou ainda identificar as ameaças do mercado para as ações da organização, colocando-a em posição de perigo, ou seja, risco de continuidade de seu negócio.

A organização estudada tem isso bem definido. No macro ambiente, a organização explora os ambientes apresentados por Oliveira (2013, p. 47), a saber: Ambiente Econômico; Social; Político; Demográfico; Social, Cultural; Legal e Tecnológico. Na parte interna (micro), a empresa tem estudos que a preparam e conscientizam com relação às suas potencialidades e suas fraquezas.

Uma vez de posse do Planejamento Estratégico da Organização, a análise desse ambiente pode ser resumida conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1 Análise Ambiental

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
<p>Estrutura: presente em 68 dos 79 municípios do MS, mantendo as estruturas operacionais e comerciais nas localidades de atuação e os escritórios de atendimento ao cliente em todos os municípios e de e em alguns distritos.</p> <p>Pessoas: corpo técnico com experiência em saneamento.</p> <p>TI: sistemas corporativos bem estruturados como o financeiro (MICROSIGA), comercial (PROCIS), o operacional (SIBO).</p> <p>Logística: empresa presente em todas as regiões do MS.</p> <p>Planejamento: retomada do Plano Estratégico, Plano de Negócio e Estratégia de Longo Prazo com o cumprimento da Lei 13.303/16.</p> <p>Comunicação: área estruturada e atuando em canais diversificados para atingir as partes interessadas.</p> <p>Relacionamento: bom relacionamento com as partes interessadas como prefeituras.</p>	<p>Mercado: Demanda crescente pelos serviços de esgotamento sanitário e por outros componentes do saneamento básico como: gestão de resíduos sólidos e drenagem; Atuação em novos mercados. Realizar parcerias como a PPP para universalizar a cobertura de esgoto em 10 anos.</p> <p>Tecnológicas: tecnologia 5G; automação dos sistemas operacionais.</p> <p>Políticas: foco político no tema saneamento, inclusive com o debate em torno do novo Marco Regulatório.</p> <p>Ambientais: saneamento visto como vetor importante para a qualidade de vida da população e preservação do meio ambiente.</p> <p>Sociais: demanda social por saneamento em escala crescente e a associação do setor com a qualidade de vida (percepção social). (Temos que pôr a vinculação do saneamento com a saúde na política ou no social).</p> <p>Mídia: saneamento está sendo pautado na mídia de forma permanente com reflexo sobre a percepção da sociedade sobre os negócios da Sanesul.</p>
PONTOS FRACOS	AMEAÇAS
<p>Estrutura: perdas de água elevadas, envelhecimento das estruturas e equipamentos nas unidades operacionais de água e de esgoto.</p> <p>Pessoas: falta do Plano de Carreira e Remuneração implantado; perda de pessoal qualificado para concursos públicos e iniciativa privada.</p> <p>TI: sistema gerencial de informações ainda em desenvolvimento, com problemas de validação dos dados.</p> <p>Planejamento: não há planejamento integrado e contínuo (alinhamento entre os níveis - estratégico, tático e operacional).</p> <p>Inovação, pesquisa e tecnologia: baixo</p>	<p>Mercado: Lenta recuperação econômica que comprime a capacidade de pagamento dos clientes e reduz fontes de financiamento público.</p> <p>Tecnológicas: sequestro de dados dos clientes, pane no sistema de faturamento, interrupção no atendimento <i>Call Center</i>.</p> <p>Políticas: Novo Marco Regulatório – Concorrência. Concessões municipais não renovadas. Judicialização da Concessão de Dourados.</p> <p>Ambientais: crise ambiental que pode afetar a oferta de água e a qualidade dos mananciais.</p> <p>Sociais: queda do poder aquisitivo (crise</p>

nível de investimentos em inovação e pesquisa.	econômica) que leva ao empobrecimento da população.
--	---

Fonte: Extraído do Planejamento Estratégico Sanesul (2020).

Outro ponto bastante interessante no processo de Planejamento Estratégico da Sanesul vem da análise de riscos. Os principais pontos de análise de risco da empresa são apresentados no quadro 2.

Quadro 2 Riscos Empresariais

RISCOS EMPRESARIAIS – SANESUL
<p>Riscos do Negócio: Rescisão unilateral dos contratos de concessão ou não renovação dos contratos de concessão;</p> <p>Riscos operacionais: sucateamento dos sistemas de água e de esgotamento sanitário, elevação das perdas de água, mudanças climáticas que podem provocar estiagem prolongada ou inundações provocadas por enchentes; alocação dos empregados vinculados aos sistemas de esgotamento sanitário após a PPP. Danos causados por acidentes de trabalho ou por segurança inadequada;</p> <p>Riscos financeiros: redução de receita, elevação de custos, redução das fontes públicas de financiamento, elevação do índice de inadimplência dos órgãos públicos e de particulares; restrição orçamentária ou financeira para realização dos investimentos planejados;</p> <p>Riscos ambientais: redução da disponibilidade hídrica dos mananciais, poluição das fontes de captação, ações do Ministério Público e de órgãos ambientais devido a passivos ambientais; não cumprimento ou desconformidade com as condicionantes impostas no licenciamento ambiental.</p> <p>Riscos legais e regulatórios: aumento de custos decorrentes de imposições legais e regulatórios como taxas, fundos financeiros e outorgas dos serviços. Suspensão da tarifa investimento. Desconhecimento das exigências da Lei 13.303/16 para contratações e implantação da governança corporativa.</p>

Fonte: Extraído do Planejamento Estratégico Sanesul (2020).

A organização estudada tem em seu Planejamento um mapa estratégico que sintetiza seu papel e seu planejamento. Esse mapa é apresentado no quadro 3.

Quadro 3 Mapa Estratégico da Sanesul

MAPA ESTRATÉGICO (2020 a 2030)
MISSÃO: cuidar da saúde das pessoas com serviços de saneamento básico de qualidade
VISÃO DE FUTURO: ser reconhecida pela excelência nos serviços de saneamento básico,

melhorando a saúde das pessoas
NEGÓCIOS
Consolidados: Abastecimento de água; esgotamento sanitário; comercialização dos serviços.
Novos Negócios: Drenagem urbana; resíduos sólidos domésticos e industriais; consultorias, certificação e assistência técnica; serviços de proteção do meio ambiente e dos recursos hídricos; outros serviços para a saúde da população.
DIMENSÃO: MERCADO
Manter a universalização do abastecimento de água em 99% da população urbana.
Atingir 88% de atendimento em esgotamento sanitário no ano de 2030
Implantar novos negócios, a partir de 2020.
Manter todas as concessões dos serviços com segurança contratual.
Elevar a satisfação dos clientes com relação aos serviços prestados.
DIMENSÃO: FINANÇAS
Manter o equilíbrio econômico-financeiro da empresa.
Manter o Índice de Arrecadação em, no mínimo, 98% do faturamento particular.
DIMENSÃO: PROCESSOS INTERNOS CRÍTICOS
Reduzir as perdas de água para 200 l/lig/dia até 2030.
Manter a qualidade da água distribuída nos padrões ambientais e legais exigidos, com Índice de Qualidade de Água (IQA) mínimo de 95%.
Manter a eficiência do esgoto tratado nos padrões ambientais e legais exigidos em, no mínimo, 60% de remoção de carga poluente.
Reduzir o custo unitário com energia elétrica para 0,50 R\$/kWh até 2030.
DIMENSÃO: CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM
Implantar o Plano de Carreira e Remuneração em 2020.
Implantar a Política de Gestão de Pessoas em 2020.
Instituir o Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica em 2020.

Fonte: Extraído do Planejamento Estratégico Sanesul (2020).

Do mapa estratégico, a empresa define seus objetivos estratégicos. A tabela 1 apresenta os objetivos estratégicos da empresa SANESUL para o período de 2020 a 2030.

Tabela 1 Objetivos estratégicos

Objetivo Estratégico	un	2020	2023	2026	2028	2030
1. Manter a universalização do abastecimento de água em 99% da população urbana.	%	99	99	99	99	99
2. Atingir 88% de atendimento em esgotamento sanitário no ano de 2030.	%	55	68	75	82	88
3. Avaliar a ampliação do mercado de atuação para	%	100	100	100	100	100

novos negócios, a partir de 2020.						
4. Manter todas as concessões dos serviços com segurança contratual.	%	100	100	100	100	100
5. Elevar a satisfação dos clientes com relação aos serviços prestados	%	80	85	85	85	90
6. Manter o equilíbrio econômico financeiro da empresa.	%	26	29	32	33	34
7. Manter o Índice de Arrecadação em, no mínimo, 98% do faturamento particular.	%	≥98	≥98	≥98	≥98	≥98
8. Reduzir as perdas de água para 200 l/lig/dia até 2030.	l/lig/dia	274	255	236	218	200
9. Manter a qualidade da água distribuída nos padrões ambientais e legais exigidos.	%	≥95	≥95	≥95	≥95	≥95
10. Manter a qualidade dos efluentes do esgoto nos padrões ambientais e legais exigidos.	%	≥60	≥60	≥60	≥60	≥60
11. Reduzir o Custo Unitário de Energia Elétrica para 0,50 R\$/kWh até 2030.	%	0,68	0,65	0,60	0,55	0,50
12. Implantar o Plano de Carreira e Remuneração em 2020.	%	100	100	100	100	100
13. Implantar a Política de Gestão de Pessoas em 2020.	%	85	95	100	100	100
14. Instituir o Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica em 2020.	%	40	60	80	90	100

Fonte: Extraído do Planejamento Estratégico Sanesul (2020).

4.4 Análise geral da pesquisa

Podem ser observados durante a aplicação das entrevistas e, nas informações demonstradas nessa seção alguns destaques importantes com relação ao processo de Planejamento Estratégico da organização estudada.

Em primeiro momento destaca-se a importância dada ao processo pela empresa. É perceptível por meio do documento apresentado a seriedade e a aplicabilidade do planejamento em todas as esferas da Sanesul. O Planejamento Estratégico de um documento de gestão, cujo objetivo destacado por Kotler (1975), Ferreira et al (1997), Alday (2000), Silva (2007), Souza e Qualharini (2007) e, a organização Sanesul utiliza-se do mesmo com essa finalidade, servindo realmente como pregado na literatura como direcionador dos esforços organizacionais em busca dos objetivos definidos.

Outra constatação extraída da análise é relacionada à forma como o planejamento foi sequenciado e redigido. O modelo adotado pela Sanesul segue em linhas gerais o padrão indicado por Costa (2007) e Oliveira (2013), embora esteja mais próximo da ideia e modelo geral apresentado por Zanatta, Nuske e Halberstadt (2020). Isso não quer dizer que um ou outro estão errados e os outros certos, mas sim, leva a compreensão que existem várias formas de redação e construção de um planejamento que, a partir das necessidades organizacionais podem ser adotados.

Por outro lado, foi constatado também a existência de uma sequência lógica obedecendo ao estabelecido e partes componentes que levam a: 1) uma análise filosófica da organização nas suas definições de visão, missão, valores, etc; 2) uma análise do ambiente macro e micro levando ao conhecimento de suas oportunidades e ameaças e de suas forças e fraquezas e; por fim, 3) o estabelecimento de objetivos e estratégias que guiarão os passos da organização.

Ressalta-se então a importância do Planejamento Estratégico para a organização estudada e a valorização do processo, identificando através dessa análise que, por se tratar de uma empresa de prestação de serviços, de caráter público, o Planejamento Estratégico é muito bem direcionado e compreende as necessidades e objetivos para o qual foi proposto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo inicial da pesquisa foi apresentar na teoria e prática as etapas para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico. Em um primeiro momento o objetivo de apresentar na teoria foi atendido através da apresentação literária específica que trata do assunto e a parte prática utilizou-se da apresentação do Planejamento Estratégico da empresa Sanesul.

Na comparação teórica prática foi possível constatar que a organização tem um processo sistematizado de planejamento, culminando na redação de um Planejamento Estratégico que conduz os rumos da organização e serve como guia (direcionador) dos esforços da organização em busca de seus objetivos. Ressalta-se ainda que o Planejamento Estratégico da organização segue os padrões apresentados na literatura, sendo compostos de partes específicas que levam à compreensão da razão de existência da organização, de seu contexto ambiental e de seus objetivos e estratégias.

Em um contexto maior, como contribuição dessa pesquisa, o conteúdo aqui apresentado reforça a importância do Planejamento para as organizações, pautado em cima de definições estratégicas que auxiliam organizações no seu contexto geral de trabalho e principalmente no processo de decisão e condução da empresa em busca de objetivos e metas, podendo ser aplicado a organizações públicas, privadas e/ou terceiro setor, independentes do setor, podendo ser produtivo, prestação de serviços ou terceiro setor e independente do tamanho, podendo ser aplicados a empresas de pequenos, médios ou grande porte.

Como limitação da pesquisa apresenta-se que essa pesquisa foi desenvolvida em um contexto de pandemia o que limitou o acesso à pessoas na organização, razão pela qual o trabalho foi direcionado a um contexto mais documental e o processo de desenvolvimento não foi estudado, ficando então como recomendações para estudos futuros, a partir do conhecimento aqui apresentado, de estender a pesquisa ao processo de criação e desenvolvimento do Planejamento, bem como ao estudo prático de sua aplicação.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. 5ª ed. - Porto Alegre: Artmed-Bookman, 2001.
- Alday, H.E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000. Disponível em <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505/400>, acesso em 14 de agosto de 2020, às 12:00.
- Bethlem, A. **Estratégia Empresarial - conceitos, Processo e Administração Estratégica**. 4ª ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- Costa, E. A. **Gestão Estratégica**. 4ª ed. São Paulo: Saraiva. 2007.
- Drucker, P. F. Economy's Dark Continent. **Revista Fortune**. Abril. p.131. 1962.
- Ferreira, A. A.; Reis, A. C. F. & Pereira, M. I. (1997). **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira
- Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Kotler, P. **Administração de marketing**. São Paulo : Atlas, 1975
- Maximiano, A. C, A. **Introdução a Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- Oliveira, D. P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24ª Edição. São Paulo: Atlas. 2007, p. 331.
- Oliveira, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31ª ed. São Paulo, Editora Atlas: 2013.
- Porter, M.E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

Rezende, D. A. **Tecnologia da Informação e Planejamento Estratégico**. São Paulo: Brasport, 2008.

Silva, A. T. **Administração básica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Souza, L. A. Método científico. **Mundo educação**. Disponível em <https://mundoeducacao.uol.com.br/quimica/metodo-cientifico.htm#:~:text=Entende%2Dse%20por%20M%C3%A9todo%20cient%C3%ADfico,e%20integrar%20conhecimentos%20pr%C3%A9%2Dexistentes>. Acesso em 14 de agosto de 2020, às 13:35.

Souza, W.; Qualharini, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. **Centro Universitário SENAC**. III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios, São Paulo, 25 e 26 de Maio de 2007. Disponível em <http://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>. Acesso em 14 de agosto de 2020, as 12:48.

Stoner, J. A. F; Freeman, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil, 1995.

Vergara, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

Zanatta, J. M., Nuske, M. A., & Halberstadt, I. A. (2020). Strategic planning for a micro enterprise: case study in a supermarket in Rio Grande do Sul. *Research, Society and Development*, 9(2), e36922006. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i2.2006>