

## ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SOB A ÓTICA DA REGULAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS DE SANEAMENTO BÁSICO: AGIR

**Ana Claudia Hafemann<sup>1</sup>**

Bacharel em Administração; Especialista em Gestão e Políticas Públicas Municipais.

**Vanessa Fernanda Schmitt<sup>2</sup>**

Administradora e Secretária Executiva; Especialista em Auditoria em Sistemas e Serviços de Saúde, em Gerência de Cidades; em Controladoria da Gestão Pública Municipal; em Educação a Distância: Gestão e Tutoria; Mestranda em Desenvolvimento Regional; Diretora Administrativa da Agência Intermunicipal de Regulação, Controle e Fiscalização dos Serviços Públicos Municipais do Médio Vale do Itajaí (AGIR); Professora da Universidade Regional de Blumenau (FURB) e do Centro Universitário Leonardo DaVinci.

**Endereço:** Rua Alberto Stein, 466 – Bairro Velha – Blumenau – Santa Catarina – CEP 89.036-200 – Brasil –  
Tel: +55 (47) 3331-5828 – e-mail: [ana@agir.sc.gov.br](mailto:ana@agir.sc.gov.br).

### RESUMO

A regulação dos serviços públicos de saneamento básico, no Brasil especificamente, vem se destacando no ponto de vista político e econômico com maior intensidade nos últimos anos. Atribui-se isto em grande parte a aprovação da Lei Federal nº 11.445-2007, a Lei Nacional de Saneamento Básico. Através desta lei, atribuíram-se metas e diretrizes à gestão do saneamento básico no país. Bem como, da obrigatoriedade da criação de Agências Reguladoras especializadas à atuarem com este segmento de representatividade essencial à saúde pública como um todo. Pautada nesta legislação, foi criada a Agência Intermunicipal de Regulação, Controle e Fiscalização dos Serviços Públicos Municipais do Médio Vale do Itajaí – AGIR, consórcio público intermunicipal formado pelos quatorze municípios, quais sejam, Apiúna, Ascurra, Benedito Novo, Blumenau, Botuverá, Brusque, Doutor Pedrinho, Gaspar, Guabiruba, Indaial, Pomerode, Rio dos Cedros, Rodeio e Timbó. Atuante na regulação, no controle e na fiscalização dos serviços públicos, a AGIR necessita estruturar-se, solidificar-se e desenvolver-se cada vez mais como instituição, principalmente perante a necessidade do estabelecimento de planos de médio e longo prazos. Diante disto, tornou-se inevitável e vantajosa a elaboração de um planejamento estratégico à instituição. Com a aplicação de pesquisas interna e externa de satisfação, aplicadas internamente na AGIR e externamente com os gestores públicos municipais integrantes do consórcio público da AGIR, bem como através da observação, da análise ambiental (externa e interna), da criação de objetivos estratégicos e planos de metas, obtiveram-se com esta pesquisa os dados que resultaram em uma proposta de planejamento estratégico a AGIR.

**Palavras-Chave:** Planejamento estratégico. Gestão pública. Agência reguladora. Saneamento básico.

### 1 INTRODUÇÃO

A discussão em torno de todas as vertentes do saneamento básico apresenta-se como uma questão de grandes repercussões em nossa sociedade moderna, seja pela quantidade de informações acerca do assunto em um volume cada vez maior, seja pela necessidade de entendimento de um assunto imprescindível à civilização atual. A regulação hoje no país ainda se apresenta como um fator muito recente. Assim, ao analisarmos o início das primeiras considerações acerca do tema, Marques Neto (2009, p. 14) afirma que “Efetivamente, até há pouco, quase nada se havia discutido – salvo nos ambientes acadêmicos e, mesmo assim, nem sempre com grande profundidade – acerca do novo perfil da intervenção estatal na economia e sobre um dos seus principais instrumentos, as agências reguladoras.”

Assim, tendo em vista a expansão de conhecimento adquirida com os estudos aplicados ao assunto, analisaremos a relevância da atividade regulatória, juntamente com a proposta de um planejamento estratégico a AGIR. E seguindo nessa linha, o autor Marques Neto (2009, p. 16) apresenta a regulação como uma “[...] uma nova forma de intervenção estatal em face do domínio econômico.” Pois, a intervenção e o diagnóstico de um órgão técnico e imparcial junto aos serviços prestados pelas companhias de saneamento, representa uma evolução quanto a fiscalização e a garantia da qualidade desses serviços.

Proporcionar aos usuários um serviço de qualidade é dever do prestador dos serviços e garantir a este o mais fraco da corrente, o usuário, que estes serviços serão ofertados da melhor forma possível é um dever da Agência Reguladora. Para tanto, de forma que a Agência realize suas atividades com excelência, ferramentas podem ser utilizadas pelo gestor para auxiliá-lo. Assim, uma das principais ferramentas disponíveis a todos os administradores, públicos ou privados, caracteriza-se pelo planejamento e mais especificamente, as medidas a serem implementadas com uma visão de aplicação futura, o planejamento estratégico.

Ao compreendermos a importância de alinharmos a atuação de um órgão de regulação frente a prestação adequada dos serviços públicos, há de identificar a relevância de manter um cronograma de objetivos, metas e planos a serem alcançados pelas agências. Pensando no longo prazo, nos objetivos de crescimento e desenvolvimento, bem como na melhoria da qualidade da própria regulação, o planejamento estratégico representa a melhor ferramenta a ser utilizada como propulsor dos objetivos pretendidos. De todo modo, existem grandes desafios, propor um planejamento a longo prazo em um setor que não apresenta uma longa história de criação e quando todo seu setor de atuação não possui considerável experiência (neste caso o setor da regulação no Saneamento Básico), acendem oportunidades de análise e o interesse para a evolução da regulação.

Após breve apresentação de fatores que elucidam a relevância do tema, ou seja a elaboração de um planejamento estratégico para uma Agência Reguladora, faz-se a apresentação do órgão público em destaque. A AGIR, Agência Intermunicipal de Regulação, Controle e Fiscalização dos Serviços Públicos Municipais do Médio Vale do Itajaí caracteriza-se por ser um Consórcio Público formado pelos quatorze municípios da região do Médio Vale do Itajaí, em Santa Catarina, quais sejam: Apiúna, Ascurra, Benedito Novo, Botuverá, Blumenau, Brusque, Doutor Pedrinho, Gaspar, Guabiruba, Indaial, Pomerode, Rio dos Cedros, Rodeio e Timbó. A AGIR atua com serviços de abastecimento de água, esgotamento sanitário, manejo de resíduos sólidos, limpeza urbana e drenagem e manejo das águas pluviais urbanas.

A respeito da estreita e delicada relação entre a Agência Reguladora, os usuários, os prestadores dos serviços públicos e o poder concedente (municípios), Marques Neto (2009, p. 33) relata que “[...] a moderna regulação estatal procura atuar no sentido de compor e articular os interesses públicos com os interesses dos particulares, partindo do pressuposto de que a atuação privada em setores sujeitos à regulação não só é aceitável como é essencial para atingir o interesse público.”

Portanto, a elaboração de um planejamento aplicado ao setor público faz-se como um auxílio ao próprio gestor público, ao passo que fornece ferramentas necessárias a tomada de decisão, assim como toda a análise ambiental do órgão no qual busca-se o planejamento em si, ao analisarem-se os indicadores favoráveis e desfavoráveis ao desenvolvimento. Assim, de acordo com Oliveira (2005, pg. 36) “O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas [...] que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.”

Nesta pesquisa, o objetivo geral foi o de apresentar uma proposta de elaboração de Planejamento Estratégico para a Agência Intermunicipal de Regulação, Controle e Fiscalização dos Serviços Públicos Municipais do Médio Vale do Itajaí – AGIR. Pretendendo-se atingir o objetivo proposto com esta pesquisa, foram utilizadas as técnicas de pesquisa exploratória e descritiva qualitativa. Igualmente, também buscou-se uma direção por meio de revisão bibliográfica na literatura aplicada ao tema. Pode-se destacar que a coleta de dados de fonte primária foi realizada por meio da observação qualitativa ao ambiente foco do tema deste estudo, através da observação da pesquisadora. Finalmente, diante da exposição de motivos, resolveu-se juntar os dois assuntos de grande relevância ao setor público, quais sejam a elaboração de um planejamento estratégico, a fim de garantir maior segurança administrativa ao gestor na realização de seus atos e o setor regulatório na área do saneamento. Tendo em vista a recente atuação regulatória no país e juntando-se a isto um planejamento adequado, pode-se verificar no médio e longo prazo uma profissionalização e desenvolvimento do setor cada vez maior e assim, assegurar a sua finalidade primordial, o atendimento à população.

## **2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA AGÊNCIA DE REGULAÇÃO**

Através da atualização de processos e da busca constante pela eficiência, verifica-se cada vez mais presente nas instituições públicas a preocupação desta geração para com a qualidade da gestão. E justamente com este foco, este trabalho buscou seu alicerce, ou seja, proporcionar uma nova visão, a visão da

administração eficiente para a Agência de Regulação AGIR. Pois, com uma gestão baseada no planejamento estratégico, acredita-se que as atividades fins da regulação consequentemente são conferidas com um rumo a seguir, uma orientação metódica que garanta o resultado esperado da Regulação, intervindo na vida de todos que dos serviços públicos dependem.

Buscando-se o atendimento do que preconiza a Constituição Federal do Brasil, a Carta Magna elenca seus princípios constitucionais: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O referido texto determina que estão vinculados ao cumprimento desses princípios todos os agentes públicos relacionados a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Diante disto, prover os gestores da administração pública com ferramentas que permitam a realização do cumprimento dos princípios constitucionais, torna-se de grande valia na administração pública moderna. Assim, pode-se destacar que o Planejamento Estratégico surge como uma excelente ferramenta de gestão, permitindo a previsão de ações de longo prazo que orientem o caminho a ser percorrido ao desenvolvimento da instituição.

Há de se considerar a particularidade da administração pública quanto as legislações específicas no que tange ao Plano Plurianual (PPA), a Lei Orçamentária Anual (LOA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), as dotações orçamentárias necessárias ao período, entre outros. Nesta visão, o planejamento estratégico que possui como característica as ações em um prazo maior, deve ser realizado e planejado de forma com que as ações previstas sejam executadas e perpetuadas ao longo do tempo ao qual foram inicialmente esquematizadas. Ou seja, quanto a sua aplicação em instituições públicas, Andrade (2012, p. 118) observa que “[...] os processos de planejamento desenvolvidos nas organizações governamentais necessitam estar “afinados” com as prioridades definidas pelos governantes.”

A AGIR apresenta-se como uma agência reguladora cada vez mais consolidada. Assim, perante sua atual situação, a elaboração de um planejamento estratégico com vistas a profissionalização dos processos, organização dos procedimentos e a clareza quanto a determinação de planos de ação, vem a auxiliar ainda mais no fortalecimento da AGIR junto aos usuários, prestadores dos serviços públicos e poder concedente (municípios).

Quanto aos serviços regulados, ANJOS JÚNIOR (2011, p. 159) infere que:

Inserida em um ambiente regulado, uma empresa monopolista passa a ter que compartilhar suas informações de gestão, os seus indicadores de resultados, e até as suas estratégias com um interlocutor que tem capacidade técnica suficiente para criticá-los e poder suficiente para impor penalidades por descumprimento de metas. Mais ainda: esse interlocutor exerce sua autoridade diretamente sobre a política tarifária.

Portanto, nas palavras de Pinheiro (2006) as Agências Reguladoras devem garantir o bom funcionamento dos serviços públicos e o uso correto dos bens públicos, bem como a saúde econômico-financeira dos prestadores dos serviços e a harmonia com os gestores públicos.

## 2.1 LEI FEDERAL Nº 11.445/2007 – MARCO REGULATÓRIO DO SETOR DE SANEAMENTO BÁSICO

A regulação de serviços públicos no Brasil, no que tange os assuntos conferidos ao saneamento básico, tornou-se uma atribuição instituída aos municípios, através da Lei Federal nº 11.445/2007, a Lei Nacional de Saneamento Básico. Assim, esta Lei “[...] proporcionou inegáveis avanços, como a conceituação do Saneamento Básico de forma ampla e integral e como a motivação aos prestadores de serviços à gestão associada, ao planejamento, à regulação, à fiscalização, à participação e ao controle social.” (BRASIL, 2009, p. 573)

Nas palavras do autor ANJOS JÚNIOR (2011, p. 145):

O estabelecimento das políticas públicas é uma prerrogativa de Estado, por definição. No caso do setor de saneamento brasileiro, as suas políticas públicas principais foram estabelecidas na Lei Federal nº 11.445 de 2007, cabendo aos órgãos reguladores, como

integrantes do aparato estatal, estabelecer outras políticas em caráter suplementar nas suas áreas de competência.

Assim, ao instituir a lei do saneamento, foram conferidas atribuições às agências reguladoras e aos próprios municípios. A este último, por exemplo, dispôs a obrigatoriedade da criação de planos municipais de saneamento básico, condicionando os municípios para a elaboração de projetos e ao planejamento do uso correto dos recursos públicos, apenas a obras e demais ações que estejam previstas no orçamento do órgão público.

## 2.2 A REGULAÇÃO NO BRASIL

Ao analisar-se o panorama geral do cenário brasileiro no início da criação das Agências Reguladoras, pode-se observar que a regulação, ou o mais parecido como a conhecemos hoje, era realizada por outras instituições que possuíam como atribuições principais outras finalidades:

No Brasil, até o início de 1990, a regulação integrava a cadeia da administração pública de definição de políticas, planejamento, gestão e execução, sendo, no entanto, marcantes as experiências do Banco Central (Bacen), criado em 1964, da Superintendência de Seguros Privados (Susep), em 1966, e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), em 1976. Tais entidades governamentais são dotadas de poder regulatório, porém sem as características das agências reguladoras criadas na segunda metade da década de 1990. (PINHEIRO, 2006, p. 40)

De acordo com Pinheiro (2006) ao passo que foram instituídas medidas de governo orientadas para a privatização, bem como para a concessão dos serviços públicos, de outro lado foram executadas emendas constitucionais que buscassem o planejamento, a regulação, o controle e a fiscalização dos serviços públicos.

Compete enfatizar que uma das principais características que norteiam o bom funcionamento de uma Agência e garante uma saúde decisória e tecnicista, é a independência. Assim, Pinheiro (2006) define independência como um conjunto destas propriedades. O autor as define em financeira, estrutural e a funcional e ainda complementa defendendo serem fundamentais para a tomada de decisões em bases técnicas.

Ainda, cabe complementar que:

A independência financeira caracteriza-se pela presença de fontes de receitas próprias, normalmente oriundas dos serviços regulados. Já a independência estrutural é evidenciada pela existência de um quadro de pessoal especializado e próprio. A independência funcional materializa-se na disposição de uma diretoria colegiada, mandatos alternados de diretores e quarentena dos dirigentes. Não obstante essas inter-relacionadas liberdades, as agências estão vinculadas a regras gerais da administração pública brasileira, como as de estabelecer seus planos de trabalho em consonância com os orçamentos anuais do ente federativo a que está atrelada e de realizar dispêndios de acordo com a legislação que regula as licitações públicas. (PINHEIRO, 2006, p. 42)

Uma regulação efetiva e bem dimensionada é de vital importância, assim Pinheiro (2006, p.49) enfatiza que “Ela protege a vulnerabilidade e o meio ambiente, promove a equidade e eleva o padrão de qualidade dos serviços [...] deve promover a competição e dar segurança aos consumidores e às entidades reguladas na realização dos seus negócios.”

## 2.3 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para que os serviços prestados à sociedade por meio da regulação dos serviços públicos possa ser mais efetiva, com a qualidade dos seus serviços cada vez mais aperfeiçoada, tecnicista e preparada diante do cotidiano da Regulação, a AGIR ao elaborar um plano de ações e um planejamento como um todo, visa preparar-se para o futuro, ao considerar o momento vivido no presente.

Em razão do Planejamento Estratégico abordar planos em longo prazo, Andrade (2012, p. 14) esclarece que este nível envolve os setores mais superiores da organização, ou seja, a alta administração e “[...] procura estabelecer um senso de direção para os caminhos alternativos futuros que a organização poderá seguir, e exige a elaboração de planos mais detalhados (táticos ou operacionais).”

Diante disto, a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico à AGIR, buscou atingir o nível estratégico da Agência. Para tanto, utilizou-se a metodologia de Andrade (2012) para organização cronológica e metodológica das etapas do processo de elaboração do planejamento.

Segundo o fluxo do processo de planejamento estratégico elaborado por Andrade (2012), são considerados a identificação de missão, visão estratégica, análise SWOT (pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades), posicionamento e objetivos estratégicos, bem como os planos de ação.

### 2.3.1 Missão e visão estratégica

Na definição da própria Agência por meio da disponibilização em sua página oficial na internet, a AGIR atua no controle, regulação e fiscalização dos serviços públicos municipais do setor de saneamento básico, compreendido como os serviços de abastecimento de água, esgotamento sanitário, limpeza urbana, manejo de resíduos sólidos e drenagem e manejo das águas pluviais urbanas.

Serra, Torres e Torres (2002, p. 48) analisam que “O objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado a sua visão e a de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. A missão é a razão da existência da organização.”

Nas palavras de Andrade (2012, p. 21), “A missão, ou razão de ser da empresa trata de definir quais são as expectativas e os interesses específicos que a empresa se propõe a satisfazer.”

Portanto, sugere-se como missão para a AGIR “Garantir por meio da regulação a prestação de serviços públicos municipais efetivos e com qualidade, primando pela universalização do atendimento dos serviços essenciais, proporcionando o diálogo entre poder público, prestadores e usuários.”

No que se refere à visão estratégica, Andrade (2012, p. 32) diz que “A visão estratégica se refere à definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão.”

Segundo Oliveira (2014, p. 65) a visão estratégica:

[...] proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, de acordo com o horizonte de tempo que os executivos da empresa conseguem visualizar, com adequada competência estratégica.

Deste modo, sugere-se como Visão Estratégica para a AGIR “Ser referência nacional via consórcio público em regulação, controle e fiscalização de serviços públicos municipais de saneamento básico e ser pioneira em normatizações que priorizem a universalidade de atendimento a sociedade.”

### 2.3.2 Análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e fraquezas)

A elaboração de um planejamento adequado depende da coleta e análise dos fatores internos e externos à instituição que levam a uma visualização desta perante si mesmo e ao universo a sua volta.

Os fatores internos são representados pela análise dos pontos fortes e fracos, enquanto que os fatores externos significam a análise das oportunidades e ameaças que interferem no cotidiano e são de extrema importância ao futuro da instituição.

Deste modo, com a colaboração da pesquisa realizada por meio de análise documental e por meio da observação da pesquisadora no período de março a abril de 2015, foram apontados os indicadores utilizados na elaboração do levantamento dos ambientes interno e externo à instituição.

#### 2.3.2.1 Pontos fortes (strengths)

Segundo Oliveira (2014, p. 69) os pontos fortes “[...] são as variáveis internas controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente, onde estão as variáveis externas e não controláveis, representadas pelas oportunidades e ameaças.”

Como pontos fortes à AGIR, podemos destacar os seguintes aspectos:

- Capacitação da equipe gestora e operacional;
- Sistema de atendimento de ouvidoria;
- Relação com prefeituras, prestadores e usuários;
- Todos os servidores possuem nível de graduação e pós-graduação (incluído mestrado);
- Atendimento ao público em geral;
- Comitê de Regulação da AGIR atuante;
- Recentes novas instalações físicas.

#### 2.3.2.2 Pontos fracos (weaknesses)

Nas palavras de Oliveira (2014, p. 69) os pontos fracos “[...] são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.”

Ao mesmo tempo apresentam-se os pontos fracos, estes, itens que devem ser considerados, visando o aperfeiçoamento, para o contínuo desenvolvimento da instituição. No contexto da Agência, observam-se:

- Baixo número de servidores em relação a crescente demanda;
- Logomarca desatualizada;
- Falta de normativas em determinados assuntos;
- Situações de dificuldades quanto ao recebimento de balanços contábeis e demais dados econômico-financeiros de alguns prestadores de serviços.

#### 2.3.2.3 Oportunidades (opportunities)

De acordo com Oliveira (2014, p. 69) as oportunidades “[...] são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las, enquanto perdura a referida situação.”

As oportunidades, são justamente, as situações que necessitam ser exploradas pela Agência para ressaltar seus pontos fortes. Podem-se citar algumas oportunidades presentes e disponíveis para o aproveitamento pela Agência:

- Parcerias através de Acordos Internacionais de Cooperação Técnica;
- Parcerias com outras Agências de Regulação;
- Workshops, cursos promovidos pela AGIR.

#### 2.3.2.4 Ameaças (threats)

Para Oliveira (2014, p. 69) as ameaças “[...] são as variações externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.”

As ameaças são situações que devem ser consideradas para manter a instituição em alerta a possíveis situações que possam atenuar o seu desenvolvimento como um todo. Analisando-se o ambiente no qual a AGIR encontra-se, pode-se destacar como ameaças:

- Acesso às reclamações dos usuários por número de atendimento convencional e internet;
- Indefinição de regiões metropolitanas de abrangência de agências reguladoras de atuação municipais e intermunicipais;
- Desconhecimento por parte dos usuários da atuação da Agência.

#### 2.3.3 Objetivos estratégicos

De acordo com Maximiano (2006, p. 55) “Os objetivos estratégicos definem os resultados desejados para a empresa no longo prazo. Eles abrangem áreas do desempenho como: posição no mercado, volume de negócios, inovação, responsabilidade social e imagem na comunidade.”

Após a apresentação das análises ambientais interna e externa à instituição, permitiu-se traçar um panorama da atual situação da Agência e, a partir disto, elaborar o quadro a seguir. Este quadro apresenta quais os objetivos são pretendidos vislumbrar no longo prazo, porém com ações que devem ser realizadas desde o momento atual, bem como demonstra a área na qual correspondem aos objetivos expostos.

#### Quadro 1. Objetivos Estratégicos

ÁREA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Marketing	Criar ações junto às comunidades a fim de divulgar as atividades realizadas
Informática	Atualizar o site da AGIR com a reformulação dos ícones e mais opções de acesso com informações aos usuários
Ouvidoria	Implantar sistema de 0800 para atendimento
Atividades Técnico-Administrativas	Implantar contabilidade regulatória para a análise econômico-financeira dos prestadores de serviço
Dinamização do Conhecimento	Elaborar cursos, workshops e palestras aos Prestadores, Poder Concedente e Usuários a fim de ampliar o conhecimento no assunto e aprimorar a realização técnica dos trabalhos na área do saneamento
Gestão de Pessoas	Ampliar o quadro de pessoal

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

#### 2.3.4 Planos de Ação

Com os objetivos estratégicos definidos em uma visão macro, os planos de ação vem auxiliar na organização destes objetivos, aliado às definições de metas, responsável, prazo, etc.

Nas palavras de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 313) a aplicação do Plano de Ação corresponde a “[...] ponte entre a intenção e a realização é a **Ação**. A *Estratégia* nada significa até que se transforme em *Ação* e esta em resultados.” Os quadros de plano de ação representam, justamente, as próximas ações a serem executadas pela instituição para que o planejamento possa ser executado da melhor forma possível e conforme o programado.

A seguir, serão apresentadas as áreas da agência, com seus respectivos indicadores e planos de ação necessários para o alcance dos objetivos estratégicos propostos.

Na área relacionada ao marketing, será contemplada a divulgação das ações da agência, bem como a própria divulgação da AGIR como agência de regulação. Do mesmo modo, será visualizado o endomarketing, ou seja, o marketing interno através de maior divulgação com os municípios consorciados a AGIR.

#### Quadro 2. Marketing

Área: Marketing					
Objetivo Estratégico ‘a’: Criar ações junto às comunidades a fim de divulgar as atividades realizadas					
INDICADOR	METAS	PLANOS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	
				Início	Fim
Divulgação	Aprimorar a divulgação de ações da AGIR	Ampliar a quantidade de locais de divulgação das ações desenvolvidas pela AGIR	Setor Administrativo	Abril/2015	Dez/2015









