



XVII Semana do Administrador do Sudoeste da Bahia

ISSN: 2358-6397

O Administrador da Contemporaneidade: desafios e perspectivas

Aplicabilidade do Planejamento Estratégico na Coopericli - Cooperativa de Coleta Seletiva e Reciclagem da Cidade de Caetité - Bahia.

Autoria: George Euzébio Silva¹

¹UNEB - Universidade Estadual da Bahia. E-mail: george_euzebio@hotmail.com

1. Propósito Central do Trabalho

Este trabalho tem por principal objetivo a melhoria da gestão de uma cooperativa de catadores situada na cidade de Caetité/BA através da aplicação do Planejamento Estratégico, ferramenta utilizada na Administração para criar um ambiente organizacional com objetivos e metas, levando a instituição a seguir um caminho pela busca da excelência.

A constituição de uma cooperativa em muitos casos ocorre pela necessidade comuns de seus associados em se fortalecer contra o sistema capitalista que não possibilita uma concorrência leal entre os pequenos produtores e as grandes corporações, surgindo nessa aliança a dificuldade na gestão do negócio pelas cooperativas já que seus associados não estavam preparados para o gerenciamento mais complexo de uma organização.

Oliveira (2012, pág. 36) relata que “os principais problemas identificados de gestão das cooperativas são a falta de cooperação entre as cooperativas, a aplicação de desatualizados, inadequados e centralizados modelos de gestão, o fato de não saber trabalhar com a concorrência, bem como a desagradável confusão entre a propriedade de gestão e propriedade de cooperativa”.

Com uma trajetória de vida sempre vista as margens da sociedade os catadores de materiais recicláveis buscam sobreviver da coleta de resíduos recicláveis descartados pela sociedade, erroneamente chamado de “lixo”, segundo dados do IPEA¹ em 2012 o Brasil coletou diariamente 183.481,50 toneladas de lixo, dos quais 58.527,40 toneladas são de materiais recicláveis, essa coleta custou aos cofres públicos cerca 5 bilhões de reais por ano.

As Associações de Catadores (ACs) conseguem produzir riqueza a partir do que é descartado pela produção capitalista como lixo, incluir pessoas em situação de vulnerabilidade social e, de quebra, desenvolver a consciência ambiental e mobilizar a sociedade para a prática da reciclagem”. (2008: 226).

¹ IPEA – instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Diagnóstico dos resíduos sólidos urbanos, 2012.

A partir de 2002 o governo federal instituiu uma política para fortalecer as associações e cooperativas de catadores, que se tornaram uma das soluções para o descarte dos resíduos sólidos recicláveis gerados pela população, apenas nos anos de 2013 e 2014 com o projeto Cata Forte III o Governo Federal investiu cerca de 200 milhões de reais para capacitação, infraestrutura e equipamentos de redes de associações e cooperativas de catadores. A Política Nacional de Resíduos Sólidos criada em 2010 acelerou de forma vertiginosa a criação e o fortalecimento de cooperativas de catadores por todo Brasil.

Impulsionados pela questão ambiental e organização dos catadores da cidade de Caetité, em fevereiro de 2009 a prefeitura municipal apoiou a criação da Coopericli Cooperativa de Coleta Seletiva e Reciclagem da Cidade de Caetité, cooperativa que foi o palco principal para desenvolvimento da formulação do planejamento estratégico como ferramenta para melhoria da gestão organizacional e social.

Para se chegar a essa etapa do planejamento estratégico o ambiente organizacional e administrativo foi preparado durante um longo tempo afim de proporcionar um melhor diálogo entre os associados da cooperativa. Sabe-se que historicamente o grau de escolaridade dos associados das cooperativas de catadores é muito baixo, na Coopericli o associado com maior grau de escolaridade possui o 8º ano do ensino fundamental, essa questão torna a aplicação do planejamento estratégico ainda mais complexa pela falta do entendimento dos participantes na elaboração, por isso utilizou-se uma metodologia simples, buscando aliar o conhecimento empírico dos associados com as questões técnicas necessárias para a construção do planejamento estratégico.

Foram realizadas diversas reuniões com a diretoria da cooperativa aplicando os conceitos e abordando uma temática sequencial e lógica em cada reunião até que a missão, visão, valores e análise FOFA² fossem estabelecidos. A proposta central desse trabalho é a formulação do planejamento estratégico da Coopericli Cooperativa de Coleta Seletiva e Reciclagem da Cidade de Caetité.

2. Marco Teórico

São diversas as questões que podem ser levantadas para aplicabilidade do planejamento estratégico em uma cooperativa de catadores. Como programar o planejamento estratégico para uma cooperativa de catadores? Como se pode aperfeiçoar sua gestão a partir de conceitos nunca utilizados por seus associados? A missão, visão e valores necessários para a cooperativa pode ser igualmente tratada como numa empresa onde o objetivo principal é o lucro e não as questões sociais dos seus associados?

São muitos os autores que relatam sobre os conceitos de planejamento estratégico para as organizações, principalmente as do segundo setor, empresas onde o seu foco principal é o lucro, mas quando abordamos o planejamento estratégico para as organizações sem fins lucrativos, chamadas organizações do terceiro setor, nota-se que os conceitos da definição de planejamento estratégico tornam-se próximos, apesar de objetivos distintos. Essas abordagens tão próximas podem levar a aplicação de maneira generalizada do Planejamento estratégico,

² FOFA – Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

criando um ambiente indesejável nas organizações do terceiro setor, visto que sua finalidade está no âmbito social e não no capital. As vertentes: vantagem competitiva e maximização do lucro não são questões primordiais nessas instituições, portanto torna-se de fundamental importância o método da aplicação do planejamento estratégico nas organizações do terceiro setor.

Pode-se observar que Bateman e Snell (1998, p. 124) ressaltam a importância do ambiente externo para a formulação dos planos estratégicos: “O planejamento estratégico envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo. Os planos estratégicos têm uma orientação externa forte e envolvem as partes principais da organização”.

Na mesma linha de pensamento Oliveira (2002, p.77) relata a interação que pode ser alcançada em uma cooperativa na relação com os fatores externos a partir do planejamento estratégico: “Planejamento estratégico é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção otimizada a ser seguida pela cooperativa, visando ao maior grau de interação com fatores externos, os quais não são controlados pela cooperativa.” “Planejamento estratégico é o processo intelectual, que consiste em estruturar e conhecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar.” (MAXIMIANO, 2004, p. 162).

O planejamento estratégico é um conjunto de decisões acerca de empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. É o planejamento que envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente e é discutido e formulado nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível institucional. É um processo contínuo de tomada de decisão estratégica e não mais um plano feito e refeito a cada ano que passa. (CHIAVENATO, 2007, p. 142).

Os conceitos trazidos por Maximiano e Chiavenato demonstram a necessidade imprescindível da aplicação do planejamento estratégico em toda e qualquer organização, pois é a partir de sua construção que o caminho para se chegar a seus objetivos são definidos. A figura a seguir exemplifica o modelo básico do processo de planejamento estratégico onde a formulação da estratégia é alcançada a partir do estabelecimento da missão e visão da organização, seguida pela análise interna e externa do seu posicionamento em relação ao mercado.

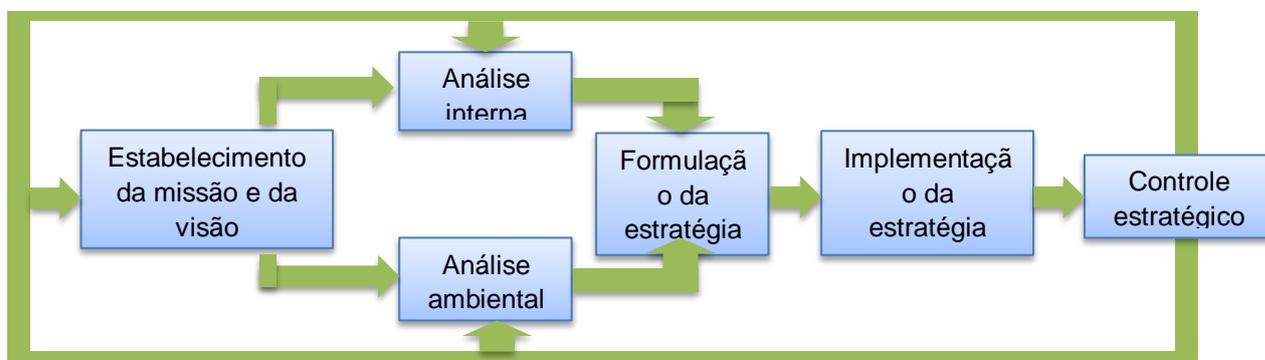


Figura 01 – O processo de administração estratégica

Fonte: Bateman e Snell, 1998, p. 126.

3.Método de Investigação

O presente trabalho de natureza qualitativa baseado no método pesquisa-ação desenvolvida in loco. Como objetivo de agregar valor a pesquisa buscou-se em todos os momentos os saberes dos associados na formulação do planejamento estratégico da instituição, possibilitando assim uma maior interação entre os participantes e a discussão de cada tema abordado.

O planejamento Estratégico da Coopericli foi construído em 06 (seis) etapas, utilizando uma metodologia de fácil compreensão e discutido por diversas vezes até o entendimento total de cada participante. Com a participação da diretoria da cooperativa as reuniões foram conduzidas com um tema e seu objetivo. Em cada etapa utilizou-se uma sequência de passos: 1- Definição do tema; 2 – Conceito do tema abordado; 3 – Importância para cooperativa; 4 – Discussão do tema; 5 – Anotação das ideias expostas e formatação das respostas. A medida em que as etapas eram realizadas o planejamento estratégico foi sendo construído e imediatamente revisado.

A construção do planejamento estratégico foi realizada por 05 (quatro) integrantes da cooperativa, sendo 03 (três) da diretoria administrativa e 02 (dois) do conselho fiscal, mas as reuniões eram abertas para participação de todos, com a finalidade de atender os princípios do cooperativismo, além de material orientativo, utilizou-se equipamentos audiovisuais e de informática.

O quadro 01 a seguir demonstra os temas abordados e seus objetivos em cada etapa de construção do planejamento estratégico:

Etapa	Tema	Objetivo
01	Planejamento Estratégico	Importância do P.E e seus objetivos.
02	Diretrizes Organizacionais	Desenvolver a Missão, Visão e Valores da Coopericli.
03	Aprofundando a Missão e Visão	Obstáculos à realização da Missão e Visão.
04	Conhecendo a Organização	Descrever a atual situação das áreas de produção e comercialização e a situação desejada.
05	Análise FOFA	Utilizar a matriz FOFA para estabelecer os pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades da Coopericli.
06	Planejamento Estratégico	Revisão e Apresentação do Planejamento Estratégico.

Quadro 01: Temas e Objetivos das Etapas do Planejamento Estratégico

Em todos os temas abordados foram elaborados material didático com explicações e conceitos para estimular o desenvolvimento da atividade, com tempestade de ideias dos participantes e estímulo em suas participações, em cada etapa percebeu-se a motivação da participação direta no desenvolvimento do planejamento estratégico.

4. Resultados

Ao final da última etapa chegou-se a formulação do planejamento estratégico com a definição da Missão, Visão, Valores e Análise FOFA da Coopericli, essas definições traçaram um

novo panorama nas atividades, uma vez que se têm novos objetivos e metas a serem alcançadas.

O resultado final desse trabalho foi a apresentação resumida do planejamento estratégico da Coopercicli conforme pode-se verificar a seguir.

a. Planejamento Estratégico da Coopercicli

b. Dados da Organização:

- Razão Social: Coopercicli Cooperativa de Coleta Seletiva e Reciclagem da Cidade de Caetité
- Endereço: Travessa Cassimiro de Abreu, 19, Bairro Ovídio Teixeira, Caetité/BA.
- CNPJ: 11.196.604/0001/71

Missão:

Realizar a coleta seletiva e a compostagem, trabalhando de forma digna, gerando emprego e renda aos cooperados através da ajuda mútua, realizando a educação ambiental para a preservação do meio ambiente.

Visão:

Ser até 2016, uma cooperativa referência na Coleta Seletiva e Compostagem no Sudoeste Baiano, de forma sustentável.

Valores:

- Ser ético e transparente;
- Trabalhar com respeito, união e disciplina;
- Ter responsabilidade Social e Ambiental;
- Promover cooperativismo;
- Ser Solidário.

i. Análise Fofa da Coopercicli:

Aspectos Fracos	Aspectos Fortes
Estrutura física inadequada; Falta de meta de produção; Falta de Regimento Interno; Falta de comunicação interna; Falta de treinamento para triagem; Pouco entendimento do negócio; Conselho fiscal desarticulado.	Cooperativa regularizada; Contas em dias; Assessoria constante; Diretoria presente; Equipamentos adequados para o trabalho.
Ameaças - condições desfavoráveis	Oportunidades - condições favoráveis

Concorrência com catadores avulsos; Coleta pública; Falta de colaboração da população; Atravessadores; Distância da capital.	Parcerias com grandes empresas; Promoção da educação ambiental; Coleta nos distritos de Caetité. Retorno da compostagem; Implantação da fábrica de vassouras; Prestação de serviços ao setor público.
--	--

Quadro 02: Análise das Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças da Coopercicli.

5. Considerações Finais.

Anteriormente a construção do planejamento estratégico observou-se que a cooperativa não possuía um caminho de maneira orientada para se alcançar a excelência e o planejamento estratégico propiciou esse caminho, com objetivos e metas que se alcançadas proporcionarão uma melhoria direta na qualidade de vida de seus associados.

Foi através da elaboração do planejamento estratégico que a cooperativa Coopercicli desenvolveu a relação da situação atual com a situação desejada, abordando assuntos de relevância, como produção, comercialização, marketing e processos gerenciais. Verificou-se ainda a possibilidade de melhoria nos controles administrativos, focando nas questões de coleta, triagem e produção.

Sabe-se que toda organização possui sua cultura e especificidades próprias e que este estudo possibilitou um melhor desenvolvimento na gestão da Coopercicli Cooperativa de Coleta Seletiva e reciclagem da Cidade de Caetité, não pode-se afirmar que a metodologia aqui aplicada vai servir para outra cooperativa de catadores, mas que podem servir como inspiração para construção de ferramentais a grupos sociais menos favorecidos.

6. Referências Bibliográficas

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed Elsevier, 2007.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Diagnóstico dos resíduos sólidos urbanos: Relatório de pesquisa**. Brasília, 2012.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Ed Atlas, 2006.

LIMA, Francisco de Paula Antunes; OLIVEIRA, Fabiana Goulart. **Produtividade técnica e social das associações de catadores: por um modelo de reciclagem solidária**. In: KEMP, Valéria Heloisa.; CRIVELLARI, Helena Maria Tarchi. (organizadoras). **Catadores na cena urbana: construção de políticas socioambientais**. Belo horizonte. Ed. Autêntica, 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Ed Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão das Cooperativas – Uma Abordagem Prática**. 6. ed. São Paulo: Ed Atlas, 2012.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Ed Elsevier, 1989.