

# Gestão Estratégica de Empresas do Terceiro Setor - um Estudo de Caso

Ana Lúcia Magalhães  
almchle@gmail.com  
PUC-SP, FATEC-GT CZ

Bruno Andreoni  
bandreon@gmail.com  
M&B Consultoria

Rosilane Chimenes  
almchle@gmail.com  
FATEC-GT

Éber José dos Santos  
ejsantos2010@gmail.com  
CEMADEN

**Resumo:** O estabelecimento de uma cooperativa sólida e organizada a partir de catadores de lixo, que aconteceu na primeira década do século XXI no município de Guaratinguetá, SP, como o nome de Amigos do Lixo, foi não menos que uma façanha do voluntariado, da visão de sustentabilidade e mesmo da solidariedade humana. Existem, no entanto, ameaças importantes na possibilidade de redução de número de cooperados e, principalmente, na possibilidade de dirigentes municipais se desinteressarem pela cooperativa e retirarem o apoio. A possibilidade de crescimento e mesmo sobrevivência dessa iniciativa depende de tratamento da cooperativa em parâmetros crescentemente empresariais. Um modo particularmente eficiente de equacionar o problema e buscar soluções é a análise SWOT, ferramenta empresarial comprovadamente adequada às organizações do Terceiro Setor. Tal análise, para a Cooperativa Amigos do Lixo, revelou que são necessárias ações de alguma agressividade na busca de novos cooperados, implantação de áreas de reciclagem e conquista de maior número de empresas parceiras. Paralelamente a isso, deve haver um esforço de engenharia no sentido de proporcionar maior agregação de valor aos recicláveis coletados.

**Palavras Chave:** Análise Swot - Sustentabilidade - Cooperativa - Terceiro Setor -

## 1 INTRODUÇÃO

A democracia burguesa, liberal, derrotou os aristocratas (séculos XVI e XVII), a realeza (século XVIII e início do século XIX), o fascismo (1945) e o comunismo (1989). O filósofo Francis Fukuyama (1992) chegou a declarar, em livro famoso, que o fim da História havia chegado o fim, uma vez que a humanidade havia decidido qual a melhor forma de governar e de conduzir a Economia.

O desenrolar dos acontecimentos, logo em seguida, mostrou que Fukuyama havia se precipitado: surgiu a China como grande potência econômica. Com isso, a divisão internacional do trabalho sofreu grandes modificações, houve uma grande crise do capital, em 2008, e esse encadear de fatos mostrou, de forma categórica, que o mercado não é capaz de cuidar de tudo. Em 2013, o professor francês Thomas Piketty mostrou, com abundância de fatos e dados, que a própria dinâmica de acumulação do capital engendra inevitavelmente sua concentração em uma parte muito pequena da população.

Então, ainda que o mercado seja necessário para inovar e criar riqueza, é necessário que haja instituições que venham a exercer uma ação corretiva nos chamados excessos do mercado.

Este trabalho mostra uma instância em que uma iniciativa do Terceiro Setor estabeleceu parcerias de vários tipos com o mercado. Essa iniciativa, apesar de bem sucedida, apresenta fragilidades e potencial, exatamente o contexto organizacional em que se faz necessária uma análise SWOT, sigla formada por iniciais de palavras em Inglês que significam Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

A análise SWOT tem sido utilizada em organizações do Terceiro Setor como ferramenta para identificar os fatores positivos e negativos dentro das organizações, comunidades e sociedade em geral. É usada para explorar novas soluções para problemas, identificar barreiras que limitem metas e objetivos, auxiliar na decisão sobre caminhos mais efetivos e revelar possibilidades de mudanças e as limitações associadas. A análise SWOT oferece mais segurança durante reuniões e apresentações com parceiros, doadores em potencial, autoridades e voluntários.

Bryson (2010) mostra que, mesmo nos Estados Unidos, a maioria dos esforços em desenvolver organizações do Terceiro Setor têm uma limitação básica na ausência de planejamento estratégico. Segundo esse autor, qualquer esforço em projetar o futuro dessas organizações passa pelo uso de ferramentas como a análise SWOT.

Liu e Takeda (2012) lembram que as organizações do Terceiro Setor devem buscar uma eficiência equivalente à das empresas do mercado, inclusive em efetividade das práticas gerenciais e procura de satisfação dos clientes.

É essa, portanto, a orientação deste trabalho – o uso de uma ferramenta típica do mercado em uma instituição consolidada do Terceiro Setor. O item dois, a seguir, é uma breve apresentação da organização e do contexto. O trabalho prossegue com uma explanação da origem, objetivos e prática da análise SWOT. A quarta parte é a análise propriamente dita, seguida de recomendações e conclusões.

## 2 CONTEXTO – A COOPERATIVA AMIGOS DO LIXO

A Cooperativa Amigos do Lixo, localizada na cidade de Guaratinguetá, Vale do Paraíba, SP, foi criada em 2000 e teve como idealizadores o engenheiro André Luiz de Paula Marques, na época Secretário de Serviços Urbanos da cidade e a psicóloga e técnica da Caixa Econômica Federal, Ana Maria Lourenço de Almeida.

No início, a intenção do engenheiro era realizar um programa integrado de gestão de resíduos sólidos no município. Com a parceria da psicóloga, o objetivo se ampliou: mudar a realidade de uma grande quantidade de pessoas, inclusive crianças que, à procura de material reciclável, vasculhavam o chamado lixão da cidade, local que ficava a 8 quilômetros do centro e a 1 quilômetro do rio Paraíba do Sul, que abastece várias cidades do Vale do Paraíba e onde o material era acumulado.

O programa previa, entre outros objetivos, a coleta seletiva e a reciclagem do lixo em toda a cidade e a transformação do lixão em aterro sanitário.

As ações levadas a efeito em um primeiro momento foram: análise do mercado de produtos recicláveis; preparação da coleta seletiva, com a fabricação de 10 carrinhos manuais, financiados por um empresário da cidade; confecção de 3 mil adesivos para divulgar o Projeto e 800 folhetos explicativos sobre como separar o material reciclável, com a cooperação do Serviço de Águas da cidade; curso de capacitação profissional para os catadores, colaboração do SEBRAE e do SENAC utilizando-se metodologia e material fornecidos pelo Compromisso Empresarial para a Reciclagem (CEMPRE).

Os catadores formados pelo curso e então denominados agentes ambientais (o que foi muito positivo para a autoestima deles) foram apresentados aos moradores da região escolhida para a atuação do projeto. Houve envolvimento de estudantes e representantes de vários segmentos da sociedade. Responsáveis pelo projeto e voluntários conscientizaram os moradores sobre a importância da separação dos materiais recicláveis e da importância dos agentes. Com a divisão dos bairros da região em rotas de coleta, cada agente responsável por determinada rota passou a ter contato direto com os moradores e tornar-se conhecido.

Na Central de Triagem, implantada desde o início, são efetuadas pesagem, separação por tipo, prensagem e enfardamento para venda. Desse modo, é possível efetuar um rigoroso controle sobre a identificação do material que cada agente ambiental coletou. Os agentes ganham por produção, ou seja, por peso e valor de mercado do produto coletado.

Cumpra-se notar que a designação Agentes Ambientais, não é puramente promocional. Esses agentes efetivamente contribuem para reduzir a poluição em um rio que é manancial importante e serve uma população que se conta em oito dígitos. Agente da Sustentabilidade seria uma nomenclatura também adequada.

A cooperativa Amigos do Lixo conquistou o apoio de empresas, instituições e da própria prefeitura. Hoje atende 40% da população do município e conta com a participação de 44 agentes ambientais.

A cooperativa obteve um empréstimo do Banco do Povo (do governo estadual) e adquiriu um caminhão. As parcelas do empréstimo são pagas com o dinheiro da venda do papelão coletado na BASF, uma das maiores empresas da região. Da prefeitura, a cooperativa conseguiu um terreno emprestado para que fosse construída a central de recolhimento e outro caminhão (com motorista remunerado pela instituição) para complementar o transporte do material. Vários empresários doam ao Projeto, desde sua fundação, material de construção, uniformes e

equipamentos de segurança. Alguns voluntários chegaram a ministrar cursos de alfabetização para os agentes que não sabiam ler. A Associação Comercial de Guaratinguetá mobilizou os empresários para apoiarem o Projeto. Além disso, os agentes ambientais participaram de festas e eventos para divulgar o Projeto e recolher materiais recicláveis.

Até hoje, os coordenadores ministram palestras em escolas e empresas a fim de buscar novos parceiros. O objetivo dos coordenadores é o acesso à coleta seletiva de todos os bairros do município. Segundo estimativas, essa meta requer a participação de 100 agentes ambientais, a construção de mais duas centrais de triagem e a compra de mais um caminhão.

### 3 A ANÁLISE SWOT

Panagiotou (2003) mostrou a dificuldade de encontrar as origens da análise SWOT. Normalmente, o crédito pela concepção da ferramenta é dado a Albert Humphrey, da Stanford University, em seu trabalho nos anos 1960 e 1970. No entanto, já nos anos 50, dois professores da Harvard Business School, Smith Jr. e Christensen pesquisaram a técnica, com outro nome, e publicaram os conceitos básicos. No final dos anos 50, outro professor de Harvard, Kenneth Andrews, desenvolveu aplicações para as teorias de Smith e Christensen. Todos eram professores de estratégia organizacional. Enfim, não há um momento na História em que se possa afirmar que a análise SWOT tenha sido criada.

A figura 1, a seguir, mostra a essência da análise SWOT, que tem o grande mérito de ser intuitiva. O esquema mostrado foi desenvolvido por Kotler & Keller (2006).



Figura 1: Esquema da análise SWOT

Sempre segundo Panagiotou (2003), e lembrando que a sigla consiste nas iniciais das palavras em Inglês, há fatores internos, que estão sob o controle da organização, como microambiente, e fatores externos, que são condicionantes não controláveis, como o macroambiente,. Ambos têm aspectos positivos e negativos.

A análise SWOT é, principalmente, uma exame desses fatores, que são grupados conforme mostra o diagrama.

Cumprir notar que a simplicidade do esquema comporta análises rápidas e até superficiais, mas também investigações complexas e com nuances.

### 3.1 CRITÉRIOS PARA O ESTABELECIMENTO DE METAS

Depois de realizada a análise SWOT, a empresa pode definir metas específicas para o período de planejamento. Essa etapa do processo é denominada estabelecimento de metas. Os gerentes utilizam o termo metas para descrever objetivos em termos de magnitude e prazo. A maioria das unidades de negócios procura um conjunto de objetivos que incluem lucratividade, crescimento das vendas, aumento na participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação. As unidades de negócio estabelecem esses objetivos e, então, pratica a Administração por Objetivos (APO) (Kotler & Keller, 2006).

Para que um sistema de Administração por Objetivo funcione, os vários objetivos da unidade devem atender a 4 critérios:

- a) Organização dos objetivos: os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos importante. Agindo dessa maneira, o negócio pode migrar de objetivos amplos para objetivos mais específicos, voltados a departamentos e pessoas determinados. Por exemplo, o objetivo geral é aumentar a quantidade de bairros atingidos, o que leva ao objetivo específico de adquirir mais caminhões.
- b) Quantificação dos objetivos: sempre que possível, os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente. Um bom exemplo é a receita que se pretende obter em um determinado horizonte de tempo.
- c) Realismo: as metas devem ser realistas e surgir de uma análise das oportunidades e das forças da unidade de negócios, não de meros anseios. Um exemplo de meta irrealista seria estender o sistema a outras cidades da região em um prazo curto.
- d) Consistência: os objetivos devem ser consistentes. Não é possível, por exemplo, aumentar o número de bairros atingidos e minimizar a quantidade de veículos para aumentar a remuneração dos agentes.

## 4 ANÁLISE SWOT DA COOPERATIVA AMIGOS DO LIXO

### 4.1 MICROAMBIENTE

A figura a seguir, desenvolvida a partir de informações obtidas em entrevista com o gestor, mostra os agentes envolvidos no funcionamento da Cooperativa.



Figura 2: Esquema de relacionamento

A sociedade civil é a fomentadora e realmente participa, organizando eventos, efetuando doações de artigos como móveis de escritório e peças de veículos e exercendo ações de

voluntariado, como cursos de alfabetização. As instituições parceiras são o SEBRAE e o SENAI, que fornecem treinamento; o Banco do Povo, que concede financiamentos sem burocracia e a juros baixos; a Prefeitura, com o importantíssimo caminhão com motorista e a própria ação de enquadrar o trabalho da cooperativa no esquema municipal de coleta e tratamento de lixo.

As empresas compradoras visam o lucro e têm um relacionamento correto. As necessidades dessas empresas são o grande desafio de viabilidade da cooperativa.

#### 4.1.1 PERFIL DA COOPERATIVA

Para facilidade no entendimento da estrutura da cooperativa, essa sessão está estruturada em tópicos.

- a) como *aspectos legais* destacam-se a razão social: Cooperativa Amigos do Lixo, a abrangência: cidade de Guaratinguetá e a gestão, que fica a cargo de um diretor presidente.
- b) os *fornecedores* (parceiros) são: a Prefeitura de Guaratinguetá, que fornece os galpões para uso como Ponto de Coleta de Material e o terreno para a infraestrutura da Cooperativa; a população da cidade, que proporciona o lixo, em alguns lugares (20% do total) já separado nos moldes de coleta seletiva e empresas: Basf, Liebherr, Perfilor, bancos e empresas comerciais de diversos ramos e portes separam material reciclável para coleta dos agentes ambientais.
- c) A cooperativa não utiliza *intermediários* para estocagem e transporte de seu produto (operadores logísticos) e não usa revendedores. As tarefas pertinentes são realizadas pelos cooperados e funcionários.
- d) Os *recursos* compreendem: 3 prensas, 1 balança e 50 carrinhos; Veículos: 3 caminhões fechados (2 próprios e 1 emprestado pela prefeitura, com motorista) e 2 utilitários (kombis); e conta com 1 sala de capacitação, 1 cozinha, 1 banheiro, 1 galpão como instalações:.
- e) Os *recursos humanos* estão mostrados no organograma da Figura 3, a seguir, que evidencia como estão distribuídos. Presidente, Vice-Presidente e diretores são voluntários. Apenas o gestor é remunerado.



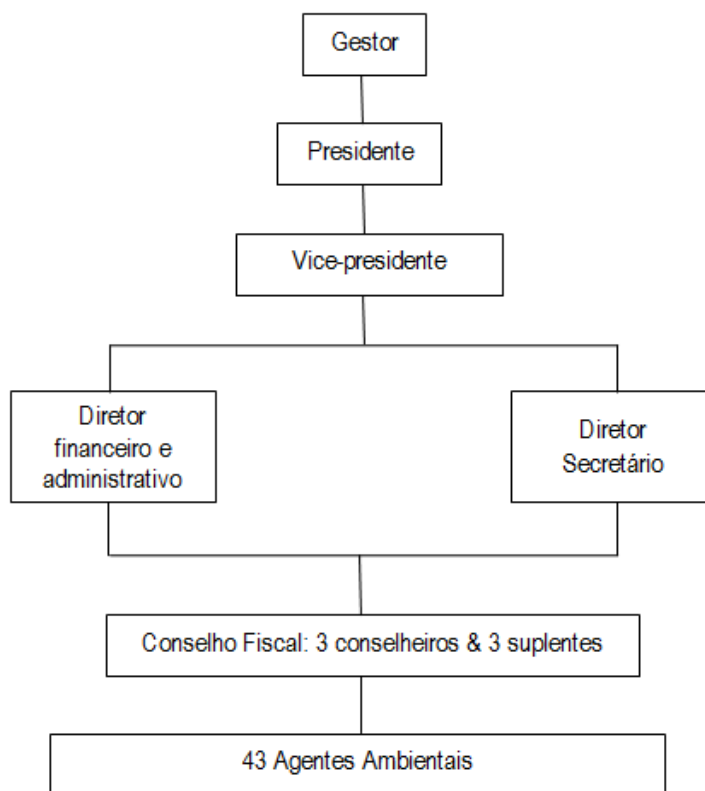


Figura 3: distribuição dos recursos humanos

- f) Atualmente não há qualquer *plano de marketing* em execução. Existem contatos pessoais do gestor em busca de parceiros. Conforme abordado anteriormente, o gestor lembra que no início do projeto houve um trabalho de marketing para lançamento e divulgação da iniciativa.
- g) Os *intermediários* financeiros principais são descritos e comentados a seguir:
- Banco do Povo: com a doação mensal de 30 toneladas de papel e papelão que recebe da BASF, empresa química que possui um parque fabril no município, a cooperativa montou um esquema de pagamento para um empréstimo do Banco do Povo, destinado à compra de um caminhão.
  - BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social): após responder às exigências burocráticas do governo federal, a cooperativa foi beneficiada com uma doação deste banco, aqui considerado como intermediário financeiro de um subsídio do governo federal.
- h) Os *clientes* são cadastrados e, por exigência dos parceiros, possuem as devidas licenças da entidade ambiental. Exemplos de clientes são as microempresas Madepar, Recivale, Ipapéis, Aparas Frade e LG da Rocha. A relação com os clientes pode ser considerada como relação de mercado – a cooperativa agrega valor e oferece ao mercado um produto técnica e economicamente viável.

- i) Não há *concorrência* para a cooperativa. Os responsáveis pela coleta, efetuada de maneira autônoma, já estão cadastrados e fazem parte da cooperativa. Ainda que não haja impedimento jurídico ou mesmo mercadológico para o surgimento de mais cooperativas, a quantidade de horas de trabalho voluntário demandada e os obstáculos fazem com que o surgimento de uma entidade semelhante seja altamente improvável. O objetivo de atingir 100% dos bairros do município com a coleta seletiva não leva, portanto, em consideração a possibilidade de surgimento de concorrência.
- j) Os *públicos* estão divididos em: interno, representado pelos agentes ambientais (diretoria e conselheiros) e externo, que compreende a comunidade, a prefeitura, as empresas parceiras (doadoras) e os clientes (compradores).

#### 4.1.2 PERFIL DOS COOPERADOS

O perfil foi construído com informações obtidas por meio de questionários aplicados à totalidade dos cooperados, em número de 21.

O cooperado típico tem sexo feminino, idade entre 40 e 50 anos (normalmente é mãe solteira chefe de família), apresenta escolaridade até a quarta série do ensino fundamental e soube da cooperativa por trabalhar no lixão no momento da criação ou por informações de outros cooperados. Está alocada na cooperativa há mais de seis anos. Declara conhecer a missão da cooperativa, mas tem dificuldade em verbalizar esse conhecimento.

Ainda segundo a pesquisa, tal cooperada típica conhece o gestor e os conselheiros, considera que tem relacionamento entre regular e bom com eles e, de um modo geral, tem bom relacionamento com os colegas. Preza o trabalho na cooperativa não apenas como fonte de renda, mas pela oportunidade de “ser alguém”, participar de uma atividade reconhecida pela sociedade e pertencer a um grupo.

## 4.2 MACROAMBIENTE

### 4.2.1 IDENTIFICAÇÃO DOS VETORES DECISIVOS

A análise dos diversos contextos que constituem o macroambiente é aqui feita em função do Vetor Decisivo identificado, a coleta e venda de material reciclável, o único que pode gerar valor.

A Tabela 1 mostra as siglas utilizadas para essa análise.

Tabela 1: Siglas definidoras dos impactos

Impactos Negativos	P -	Pequena Intensidade
	M -	Moderada Intensidade
	G -	Grande Intensidade
Impactos Positivos	P +	Pequena Intensidade
	M +	Moderada Intensidade
	G +	Grande Intensidade



Para cada contexto a seguir, são mostrados os impactos positivos e negativos.

#### a) Macroambiente natural

Neste contexto, a coleta de material reciclável depende, de modo decisivo, da geografia do município.

Impacto positivo (M+): localização do município e qualidade de vida na área urbana.

Guaratinguetá é considerada como centro do Médio Vale do Paraíba Paulista, situada a meio caminho entre as cidades de Queluz e São José dos Campos. É avaliada como município de boa qualidade de vida e nível educacional elevado, além de atrair população qualificada. Segundo o IBGE (2011), seu IDH é 0,798, quando a média nacional é 0,699 e a do Estado de São Paulo, 0,783. A população de Guaratinguetá, somada à de Aparecida, município contíguo e que faz com Guaratinguetá uma única área urbana, é de 150 mil habitantes. Com isso, o lixo é diversificado e possui boa parcela de componentes recicláveis. A cidade tem, em seu território, um campus da Unesp, Universidade Estadual Paulista, e um da Fatec, Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo. A população apresenta bom nível educacional, o que aumenta o potencial de ações voluntárias em favor da reciclagem.

Impacto negativo (G-): área extensa do município. Guaratinguetá tem uma superfície de cerca de 750 km<sup>2</sup>, o que dificulta a instalação de postos de reciclagem. Além disso, essa grande extensão atrapalha tanto a logística quanto a implantação de postos de coleta seletiva. É preciso lembrar que já houve uma experiência mal sucedida nesse sentido.

#### b) Macroambiente tecnológico

A tecnologia está presente principalmente sob forma de produção de pequenos projetos de engenharia com base em tecnologias consagradas.

Impacto positivo (M+): possibilidade de projeto e construção de instalações que agreguem valor ao lixo reciclado.

A pesquisa de reciclagem na atualidade é, em grande parte, acadêmica e, no mais das vezes, sua aplicação prática é inviabilizada por problemas logísticos. Caso típico é a compostagem de resíduos, que produz um humificante com possibilidades de aplicação, mas de valor muito baixo para tornar viáveis operações de transporte.

Existe um potencial na coleta de lixo eletrônico, por meio da recuperação de ouro. Processos artesanais, baseados em recuperação eletrolítica também podem ser refinados para uma operação industrial em pequena escala. A cooperativa pode agregar valor ao lixo separado com pequenas operações industriais de recuperação de materiais como plásticos e lâmpadas descartadas.

O ponto de vista pragmático, no caso, é utilizar a tecnologia disponível e, por meio de um trabalho de engenharia que pode ser feito, por exemplo, na Unesp ou Fatec, agregar maior valor ao lixo. Avanços tecnológicos importantes, que possam render patentes, são teoricamente possíveis, mas não devem ser o foco, ao menos neste momento. O foco deve estar mais na engenharia de processos existentes que no desbravamento tecnológico.

Impacto negativo (P-): pesquisas para redução da quantidade de lixo

Esse tipo de pesquisa pode conduzir à utilização de produtos alternativos ou à descoberta de produtos degradáveis. Existe também uma preocupação em não aumentar o lixo. Nos dois

casos, não é de se esperar um impacto importante no conjunto da produção de lixo. Vale lembrar que o aumento da prosperidade, mesmo em um contexto de baixo crescimento do PIB, eleva a produção de lixo reciclável.

### c) Macroambiente cultural

A cultura de preservação do meio ambiente tem sido implantada com solidez na sociedade, tanto por idealismo quanto por interesse político. O resultado é palpável e faz diferença quando da viabilização da reciclagem.

#### Impacto Positivo (G+): consciência ambiental

A preocupação corrente com a preservação do meio-ambiente e com as questões ecológicas criou uma cultura de valorização dos programas de reciclagem. A crescente conscientização da sociedade se reflete positivamente no ramo de negócio da cooperativa, devido principalmente a uma disposição cultural para colaborar com a coleta seletiva. No entanto, não é da coleta efetuada em residências que vem a maior parte do lucro da cooperativa, mas sim das doações das empresas parceiras. De qualquer forma, existe ambiente propício à doação e coleta seletiva e é preciso lembrar que a coleta domiciliar bem sucedida pode se tornar a evidência do cumprimento de um dos objetivos da cooperativa.

No caso das empresas, existe potencial para alcançar maior número de parcerias, por meio de busca de viabilização de empresas menores, com grande importância do aspecto logístico. A Fatec de Guaratinguetá forma tecnólogos em Logística e poderia estudar, por exemplo, a possibilidade de coleta de papel em escritórios de maior porte e hotéis.

#### Impacto Positivo (G+): inércia

Existe uma inércia natural das pessoas em depositar o lixo de forma seletiva. A cooperativa não tem como investir em centenas de conjuntos de recipientes, e a coleta seletiva residencial só será possível por meio de convencimento e de uma parceria que disponibilize os recipientes específicos a baixíssimo custo ou mesmo etiquetas, marcações para os recipientes convencionais.

### d) Macroambiente demográfico

O envelhecimento da população traz maior disponibilidade de tempo para que o cidadão pratique a reciclagem, mas também pode ocasionar redução do número de cooperados.

#### Impacto Positivo (P+): aumento do número de aposentados

Pessoas com mais idade possuem maior capacidade de reflexão e, quando se aposentam, têm mais tempo de praticar ações em benefício da comunidade, tipicamente filantropia. Uma ou mais campanhas de sensibilização para a reciclagem direcionadas a esse grupo social podem render mais voluntários ou, ao menos, mais pessoas que pratiquem a reciclagem.

#### Impacto Negativo (M-): redução do número de cooperados

### e) Macroambiente político

No Brasil, a consciência ambiental e de sustentabilidade está implantada com alguma solidez e existe possibilidade de sensibilizar pessoas para a coleta seletiva.

#### Impacto Positivo (G+): política de apoio a iniciativas ecológicas

Gomes, em artigo de 2013, mostra que a consciência ecológica no Brasil já atingiu grande parte da população (praticamente todos os que frequentaram a escola desde os anos de 1980 e os mais velhos que se mantêm informados). Existe, portanto, razão para otimismo sobre uma campanha de reciclagem junto a famílias e pessoas.

Impacto Positivo (G+): política municipal favorável

Conforme esse segundo impacto positivo, a Prefeitura de Guaratinguetá apoia, principalmente com caminhão e motorista, mas é preciso considerar que existe potencial de a cooperativa efetuar parte da coleta de lixo, à medida que ela seja implantada.

Impacto Negativo (G-): desinteresse de futuros governos

A descontinuidade do apoio da prefeitura (por percepção de conveniência de algum grupo político) é a mais grave ameaça e poderá eventualmente levar a cooperativa à inviabilidade. Ainda que seja mais provável a continuidade do apoio, a cooperativa deve procurar sua independência da prefeitura e elaborar um plano para isso.

#### **f) Macroambiente econômico**

Impacto Positivo (G+): novos negócios

A reciclagem pode ser aperfeiçoada por meio de tecnologias simples e não há problema de mercado para papel, metal e plástico. A Política Nacional de Resíduos Sólidos, em vigor desde 2010 (considera-se que a partir da entrada em vigor, pertence à análise econômica mais que à análise política) amplia o mercado, fazendo surgir soluções pela obrigatoriedade da reciclagem. Espera-se uma implantação efetiva gradual, e a reciclagem tende a se tornar um negócio que não terá necessidade de subsídios além de incentivos fiscais.

Impacto Negativo (P -): aparecimento de concorrência

O surgimento de um novo negócio de reciclagem na área é improvável, mas mesmo que isso aconteça, não inviabilizará a cooperativa, devido à dimensão do mercado.

#### **4.3 MATRIZ SWOT**

A matriz SWOT com o estudo da cooperativa Amigos do Lixo, mostrada na Figura 4, apresenta, de forma concisa, o resultado da análise.

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS	Empresas parceiras sólidas Apoio da prefeitura Organização simples e funcional Cooperados dotados de brio e vontade de trabalhar	Cooperados em parte idosos e falta de renovação Falta de capital para investimento Incapacidade de organizar um programa de reciclagem em restaurantes, escritórios, clubes e residências
EXTERNOS	Possibilidade de desenvolvimento de projetos de engenharia para agregação de valor ao lixo reciclável Presença de órgãos financiadores com burocracia simplificada e juros reduzidos Cultura com valorização crescente da sustentabilidade Aumento do número de aposentados, com potencial para voluntariado e tempo para depósito seletivo.	Descontinuidade do apoio da prefeitura, principalmente por eleição de nova administração Redução do número de cooperados

Figura 4: Matriz SWOT com o estudo da cooperativa

## 5 ESTRATÉGIA E METAS

A análise mostrou que a sobrevivência e o crescimento do negócio da cooperativa dependem de três fatores: a) aumento do número de cooperados ou, no mínimo, sua manutenção; b) elevação da quantidade de lixo reciclável coletado e c) agregação de valor ao lixo reciclado. Os itens b) e c) estão muito ligados. Por exemplo, existe uma quantidade mínima de material eletrônico que viabiliza a recuperação química do ouro. A sobrevivência será garantida no momento em que a cooperativa não mais depender do auxílio da prefeitura.

### 5.1 OBJETIVOS

Os objetivos aqui colocados são tentativos, uma hipótese de trabalho, porque dependem do resultado de um estudo que gere um *business case* e promova um refinamento das metas.

Os objetivos, organizados em ordem aproximadamente cronológica, são:

- a) a curto prazo (6 meses), aumentar a quantidade de cooperados em 10%; aumentar a área coberta em 10%; conquistar ao menos mais um parceiro significativo (ainda que em outra cidade); iniciar uma campanha de coleta seletiva em ao menos uma área piloto e contratar um estudo para aumento de valor agregado.
- b) a médio prazo (30 meses), adquirir mais um veículo e preparar dois cooperados como motoristas; aumentar a quantidade de cooperados em mais 20%; aumentar a área coberta em mais 20%; ampliar a coleta seletiva para 10 pontos e implantar uma unidade fabril de agregação de valor (como moagem seletiva de plásticos).

- c) a longo prazo (60 meses), implantar ao menos mais duas unidades fabris; adquirir mais um veículo; estabelecer 30 pontos de coleta seletiva; estabelecer uma estrutura administrativa empresarial e adquirir independência da prefeitura.

## 5.2 AÇÃO

### 5.2.1 O PLANO DE NEGÓCIOS

O estudo de negócios se divide em duas partes: a primeira é um estudo de engenharia que irá investigar e projetar as possibilidades de agregação de valor, como moagem e extrusão de plásticos, recuperação de ouro de lixo eletrônico, separação e pré-tratamento de metais. A segunda parte trata-se do plano de negócios propriamente dito, que pesquisará custos fixos, custos variáveis, receitas, investimentos, subsídios, financiamento e desenvolverá um fluxo de caixa. Uma das proposições é que tal estudo possa ser feito por meio de convênio com o SEBRAE, universidades e eventualmente outras entidades. Particularmente importantes deverão ser o Departamento de Engenharia da Unesp e os cursos de Gestão e Logística da Fatec.

Além do estudo mencionado, as principais ações são: campanha de reciclagem, com apoio da prefeitura, universidades e planejamento cuidadoso, que pode receber ajuda, por exemplo, do curso de Logística da Fatec. O primeiro objetivo é a criação de um ponto piloto; busca de empresas parceiras, se necessário em municípios vizinhos; campanha de recrutamento de cooperados e reestruturação administrativa, também com a colaboração das universidades mencionadas.

### 5.2.2 UMA NOTA SOBRE LIDERANÇA

Em artigo muito citado de 1993, Nutt e Backoff mostram que liderança estratégica e gerenciamento estratégico são uma necessidade para qualquer entidade ligada, de alguma forma, ao poder público. Os avanços e as ações aqui mencionados não podem prescindir de uma liderança, que poderá vir de segmentos da sociedade interessados, uma vez que o atual gestor, segundo entrevista concedida, pessoa esforçada e com méritos, tende ao ceticismo em relação a mudanças. Cita constantes tentativas que não deram certo e descarta a possibilidade de elas não terem funcionado por falta de planejamento e conhecimento.

Essa liderança pode vir também do SEBRAE, além de indivíduos da Associação Comercial de Guaratinguetá ou das próprias universidades, cabendo ao presidente da cooperativa recrutar essa liderança.

## 6 CONCLUSÃO

A Análise SWOT, pensada para empresas, é perfeitamente adequada como ferramenta para organizações do Terceiro Setor. Não por coincidência, ao menos nesse caso (e provavelmente em muitos outros) as soluções encontradas apontam para tratar a ONG estudada mais como empresa e menos como entidade dependente do poder público. Em um contexto mais amplo é possível lembrar Cardoso (1998), que aponta para o imperativo de aumento de eficiência do próprio estado para atendimento às demandas da sociedade.

Cabe notar que a cooperativa, se bem sucedidas as mudanças, continuará uma entidade do Terceiro Setor. Em outras palavras, utilizará o lucro para proporcionar melhores condições aos cooperados e para investir em melhorias e ampliação. Assim, usar um approach empresarial não



significa transformar a cooperativa em empresa, mesmo porque reduzir a poluição de um manancial importante continua a ser um dos objetivos principais.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMOLA, L. A. L. (2003) Projeto “Amigos do Lixo”, Guaratinguetá (SP). In: LOTTA, G. S. et alii (org.) 20 Experiências de Gestão Pública e Cidadania. São Paulo: Programa

Gestão Pública e Cidadania, pp 3-13.

BRYSON, J et alii. (2010) The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *The American Review of Public Administration* 40 (5) pp 495-521.

CARDOSO, F. H. (1998) Notas sobre a reforma do estado. *Novos Estudos CEBRAP* 50, pp.7 - 11.

FONSECA, L. *O estado, o terceiro setor e o mercado – uma tríade complexa* (2000). Disponível em: <http://www.milenio.com.br/siqueira/Trab.025.doc>. Recuperado em 10 de maio de 2014.

CAMARGO, M. (org - 2002). *Gestão do Terceiro Setor no Brasil – Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Futura.

DIMENSTEIN, G. (1998) *Aprendiz do futuro: cidadania hoje e amanhã*. São Paulo: Ática.

FORTES, W. *Marketing Social* (2007). Disponível em:

[http://inovando.fgvsp/conteúdo/documentos/histórias2002/amigos\\_do\\_lixo.pdf](http://inovando.fgvsp/conteúdo/documentos/histórias2002/amigos_do_lixo.pdf). Recuperado em 14 de maio de 2014

FUKUYAMA, F. (1992) *The End of History and the Last Man*. New York: Free Press.

KOTLER, P; KELLER, K. (2006) *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

GOMES, G. (2013) Ecologia Política: Educação Ambiental e a Formação de uma Determinada Consciência acerca da Questão Ambiental. *Revista de Ensino de Geografia*, 4 (6) pp. 119-138.

LIU, T. et alii. (2012) Strategic Orientation and Social Enterprise Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, in press.

MELO NETO, F. & FROES, C. (1999). *Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

NUTT, P. & BACKOFF, R. (1993). Transforming Public Organizations with Strategic Management and Strategic Leadership. *Journal of Management*, 19 (2) pp. 299-347

PANAGIOTOU, G. (2003) Bringing SWOT into Focus. *Business Strategy Review*, 14 (2) pp. 8-10

PIKETTY, T. (2013) *Le capital au XXI siècle*. Paris: Seuil.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA – CASA CIVIL (2010) - *Lei nº 12.305 – Política Nacional de Resíduos Sólidos*.

SANTOS, Milton. (2002) *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. Rio de Janeiro: Record.