

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EM COOPERATIVAS SOCIAIS DE RORAIMA: O CASO DA UNIRENDA

Rubenita Souza Moreira - rubism@hotmail.com
Especialista em Gestão de Cooperativas (UFRR)

RESUMO: As Cooperativas de resíduos sólidos oferecem alternativas para ajudar na resolução de dificuldades socioambientais, diminuindo o número de resíduos sólidos no ambiente em que vivemos e designando melhores probabilidades de vida para pessoas que estão à procura de trabalho encontrando nesta atividade um meio de sobrevivência. Esse estudo tem como objetivo geral analisar estrategicamente a Cooperativa Unirenda, identificando as características internas, analisando as variáveis externas e relacionando aspectos internos e externos para definição de estratégias de atuação. Com relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa foi caracterizada como objeto de uma pesquisa de campo, de natureza descritiva, utilizando análise qualitativa. Dos resultados obtidos, destacam-se como pontos fortes localização estratégica, mix de materiais recicláveis, convênio exclusivo com órgãos públicos. As fraquezas são a falta de recursos financeiros (capital) e desmotivação dos cooperados. A pouca divulgação da reciclagem por parte da prefeitura, descumprimento de acordos, constituem as ameaças. Entre as oportunidades foram identificadas poucos concorrentes na região e retomada da coleta seletiva por parte da prefeitura.

PALAVRAS CHAVE: Cooperativas Sociais; Reciclagem, Resíduos Sólidos;

ABSTRACT: The Cooperative solid waste offer alternatives to help solve environmental problems, reducing the number of solid waste in the environment we live in and designating the best odds of life for people who are looking for work in this activity by finding a means of survival. This study aims at analyzing the Cooperative Unirenda strategically, identifying internal features, the external variables and analyzing internal and external aspects relating to the definition of operational strategies. With respect to the methodological procedures, the research was characterized as the object of a search field, a descriptive, using qualitative analysis. From the results, we highlight strengths and strategic location, mix of recyclable materials, unique partnership with public agencies. The weaknesses are the lack of financial resources (capital) and motivation of the cooperative. A little promotion of recycling by the city, breach of agreements, constitute threats. Among the opportunities identified were few competitors in the region and resumption of selective collection by the municipality.

KEYWORDS: Social Cooperatives; Recycling, Solid Waste;

1. INTRODUÇÃO

A reciclagem de resíduos sólidos no Brasil está em fase de ampliação, não somente pelo progresso da criação e da apreensão com o meio ambiente, mas conseqüentemente, pela precisão da sociedade por trabalho, renda e pela exaustão dos recursos naturais. A deterioração do meio ambiente está conectada às dificuldades ambientais que existem no cotidiano, gerando uma relação entre o homem e o meio natural.

Devido ao número de resíduos sólidos originados nas cidades e as dificuldades por eles causadas, há a necessidade de atenção especial ao problema.

Segundo Melo *et al.* (2010), a produção dos resíduos sólidos a partir da primeira Revolução Industrial cresceu em escala aritmética e se consolidou no último século como um dos mais graves problemas de deterioração socioambiental. A transformação do lixo em matéria prima envolve tanto os processos técnicos como a sociedade na gestão desta atividade que se desenvolve na forma de Cooperativas, que por ter princípios, acabam por repercutir diretamente na vida dos envolvidos, chamados de cooperados.

As Cooperativas de resíduos sólidos oferecem alternativas para ajudar na resolução de dificuldades socioambientais, diminuindo o número de resíduos sólidos no ambiente em que vivemos e designando melhores probabilidades de vida para pessoas que estão à procura de trabalho encontrando nesta atividade um meio de sobrevivência. O Brasil, país com grande desigualdade social, possui na maioria dos centros urbanos a presença de moradores de rua, que sobrevivem do lixo, uma camada da população que vem encontrando nas Cooperativas de catadores uma possibilidade para sua inclusão na sociedade (BOURAHILI *et al.*, 2011).

Pouco se conhece sobre as Cooperativas de resíduos sólidos em Roraima, sendo assim, um diagnóstico da situação é importante para auxiliar o planejamento das atividades da reciclagem dos materiais. Com isso, necessita uma atenção maior no que diz respeito ao diagnóstico organizacional, pois é uma ferramenta para o desenvolvimento das empresas, sendo assim, a ferramenta utilizada para analisar o ambiente é uma análise SWOT que consiste basicamente em identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças.

A crescente preocupação com a questão ambiental e o desenvolvimento sustentável vem mostrando a importância da reciclagem dos resíduos sólidos que proporcionam redução da quantidade de lixo nos lixões e redução do consumo dos recursos naturais. Com isso, esse estudo

tem como objetivo geral analisar estrategicamente a Cooperativa Unirenda, identificando as características internas, analisando as variáveis externas e relacionando aspectos internos e externos para definição de estratégias de atuação. Assim sendo, a questão norteadora deste trabalho é: “De que forma estruturar estrategicamente a gestão da Unirenda de forma a preservar a viabilidade da Cooperativa?”

Sendo assim, este trabalho encontra-se dividido, na fundamentação teórica, que enfatiza os conceitos e características sobre as Cooperativas de resíduos sólidos e o planejamento estratégico, além de contextualizar o estudo na Unirenda, logo após encontram-se os procedimentos metodológicos adotados. A seguir se descreverá os resultados da pesquisa envolvendo a análise dos dados coletados na Cooperativa Unirenda. Para finalmente tratar da síntese dos principais pontos enfocados na pesquisa, tanto do ponto de vista teórico quanto do ponto de vista prático.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cooperativas de Resíduos Sólidos

Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para contentar anseios e obrigações, sejam elas econômicas, e sociais, por meio de uma empresa coletiva. As Cooperativas têm a finalidade social com o objetivo de prestar serviço aos associados, buscando satisfazer seus objetivos comuns, a melhoria de renda e a valorização dos seus associados (Bourahli *et al.*, 2011)

Com a Cooperativa estudada não foi diferente. Suas agilidades junto com os materiais recicláveis foram incentivadas pelo aumento crescente da demanda dos sucateiros e atravessadores. Sendo assim, surgiu a necessidade da criação de uma Cooperativa de resíduos sólidos que fosse possível comercializar, distribuir e reciclar resíduos sólidos para diminuição do impacto ambiental e também ajudar no sustento da família.

Conforme Melo (2013) o Programa Pró-Catador que garanti a inclusão social e produtiva dos catadores de materiais recicláveis, estabelecendo uma nova visão sobre o tratamento do lixo no país. Com foco nos Municípios do Brasil sem Lixão, ou seja, catadores que perderão o espaço de trabalho com o fechamento dos lixões e nos Municípios do Recicla Brasil, isto é, catadores que atuarão no programa de coleta seletiva. A ação será triplicar o número de catadores organizados em cooperativas e expandir a contratação das cooperativas para a realização de

coletas seletivas nos municípios e o resultado será potencializar o Pró-Catador aumentando a eficiência e a escala das ações destinadas aos catadores.

A geração de resíduos sólidos tornou-se um dos principais problemas ambientais da sociedade, já que os volumes insustentáveis daqueles causam danos ao meio ambiente e prejudicam a qualidade de vida das pessoas; isso requer o repensar das práticas tradicionais relacionadas ao destino dos resíduos. Essa situação reflete a degradação do meio ambiente, sendo um dos problemas mais alarmantes devido ao uso incorreto do gerenciamento de resíduos sólidos que são depositados em vazadouros a céu aberto ou lixões, não recebendo nenhum tratamento adequado (OLIVEIRA *et al.*, 2010).

As Cooperativas de recicladores são constituídas na esperança de sair da informalidade, conseguir uma renda melhor para o sustento de sua família, possibilitando assim uma qualidade de vida melhor perante a sociedade que vive e auxiliando os impactos ambientais gerados pelos resíduos sólidos. Com isso, as Cooperativas de resíduos sólidos são associações de pessoas que se unem, voluntariamente, para alcançar objetivos na área econômica, social e cultural.

De acordo com Heiden (2007) a catação é um dos processos de reaproveitamento do lixo mais antigo no Brasil. Mesmo sendo uma atividade recente, somente agora a população tem tomado consciência da importância do profissional catador, do reaproveitamento e dos benefícios auferidos para a sociedade de um modo geral, para a economia e para a natureza. O termo reciclagem é definido como um conjunto de técnicas que tem por finalidade aproveitar os detritos e reutilizá-los no ciclo de produção de que saíram. É o resultado de uma série de atividades, pelas quais materiais que se tornariam lixo, ou estão no lixo, são desviados, coletados, separados e processados para serem usados como matéria-prima na manufatura de novos produtos.

Reciclagem é um termo originalmente utilizado para indicar o reaproveitamento (ou a reutilização) de um polímero no mesmo processo em que, por alguma razão foi rejeitado. A relação entre os recicladores com a sociedade é indispensável, pois os recicladores buscam nos materiais recicláveis um meio de sobrevivência já a sociedade achou na reciclagem uma atitude de mudar a situação da degradação ambiental. Devido a essa situação surge a Cooperativa de recicladores, que na maior parte, são pessoas que estão à procura de emprego e sem formação escolar, encontrando nas Cooperativas de resíduos sólidos uma alternativa para sua sobrevivência.

Segundo Bourahli *et al.* (2011), a formação de Cooperativas de recicladores é uma perspectiva de gerar trabalho, renda e conseqüentemente uma melhor condição de vida a uma parcela da população que vive à margem da sociedade. O trabalho dos recicladores, organizados em Cooperativas, é de grande importância para a sociedade e o meio ambiente, pois contribui para a redução do impacto ambiental encaminhando para a reciclagem boa parte dos resíduos sólidos que seriam jogados nos lixões e potencializa a inclusão social desse segmento da população.

De acordo com Serafini (2010), o mercado tem se tornado mais competitivo em virtude do aumento do número de concorrentes, avanços tecnológicos, inovações em produtos e serviços, entre outros fatores específicos de cada setor. As organizações, então, necessitam de uma reforma em suas estratégias e objetivos a fim de sobreviverem e progredirem nesse mercado competitivo, neste contexto assume grande importância o planejamento estratégico nas organizações, que consiste em considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente.

As organizações precisam estar atentas às mudanças que ocorrem no ambiente em que estão inseridas para serem competitivas. Uma das maneiras mais eficientes para a competitividade é o planejamento, fundamentado em dados reais e concretos, para a previsão de um futuro próspero para a organização. As organizações que ficarem estagnadas diante das mudanças podem chegar ao fracasso (APPIO *et al.*, 2009).

Para que essas Cooperativas possam predominar nesse mercado competitivo é necessário usar ferramenta que possa auxiliar-las no combate aos concorrentes, com isso, a ferramenta é a elaboração de um planejamento estratégico. De acordo com Aaker (2007), o Planejamento Estratégico centra-se no ambiente de mercado enfrentado pela empresa, isto é, uma análise que consiste em identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Para finalmente relacioná-las e traçar estratégias para mencionada cooperativa.

2.2 Diagnóstico Organizacional

Conforme Certo *et al.* (2005), a administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente. O propósito da administração estratégica é assegurar que a empresa como um todo se integre apropriadamente ao seu ambiente, ou seja, ao seu ambiente operacional.

Segundo Silva e Carmo (2009, p. 5), “o diagnóstico possibilita descrever a real situação da empresa, pois determina os principais sintomas dos problemas e identifica suas causas, facilitando a elaboração de estratégias adequadas para a correção de cada tipo de problema”.

Serafini (2010) expõe que através do planejamento estratégico a empresa pretende conhecer e utilizar da melhor forma seus pontos fortes, conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos, conhecer e aproveitar as oportunidades externas, conhecer e evitar as ameaças externas e ter um efetivo plano de trabalho para atingir os objetivos e metas esperados. Uma forma bastante comum de avaliar a situação é a análise SWOT, (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

Com a finalidade de constituir estratégias que confirmem o aumento da competitividade, o planejamento estratégico, no ponto de vista de Appio *et al.* (2009), institui o acordo das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão, e dos propósitos de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças. De acordo com o autor, é fundamental desenvolver frequentemente uma análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças). Pois o ambiente interno da empresa pode inferir no externo de forma direta ou indireta; neste último, na maioria das vezes, em maior proporção.

O diagnóstico organizacional é importante na elaboração do planejamento estratégico, pois segundo Silva e Carmo (2009), é a primeira etapa do processo de elaboração e implantação de estratégias empresariais, sendo que é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir.

Através do diagnóstico organizacional é possível obter informações da Cooperativa, com o objetivo de avaliar o ambiente interno, delinear o perfil da Cooperativa, estipulando um plano de análise, para que o presidente da Cooperativa tenha informações e obtenha conhecimento tanto do ambiente interno quanto externo.

Segundo Silva e Carmo (2009, p. 4), “um bom diagnóstico responde às perguntas: qual é o nosso negócio? Como está nosso negócio? Quais são seus pontos fortes e fracos?” Entre os objetivos do diagnóstico organizacional incluem a possibilidade de avaliar a estrutura da organização visando o reconhecimento de suas potencialidades e dificuldades e detectar fatores limitantes de sua eficiência e eficácia.

De acordo com Aaker (2007), a dificuldade com o processo de planejamento periódico é que a necessidade de análise estratégica e tomada de decisão nem sempre ocorrem em bases anuais. O ambiente e a tecnologia podem mudar tão rapidamente, e choques ambientais podem ocorrer tão inesperadamente, que estar preso a um ciclo de planejamento pode ser desvantajoso ou mesmo desastroso.

A análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Através delas, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo competitiva a longo prazo (SILVA *et al.*, 2011).

Esta análise é um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico. Ela aborda uma dimensão interna, listando forças e fraquezas da empresa, e uma dimensão externa, em que são analisadas as oportunidades e ameaças contidas no ambiente. A principal função da análise SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada para alcançarem-se determinados objetivos a partir de uma avaliação dos ambientes interno e externo da empresa (SERAFINI, 2010).

Segundo Appio *et al.* (2009), uma força é algo positivo, é uma característica da empresa que aumenta a sua competitividade. Uma fraqueza é algo que está faltando na empresa, algo negativo, que a faça ficar em desvantagem em relação aos seus concorrentes. Por meio desta análise, pode-se fazer uma investigação das forças e fraquezas do ambiente interno e das oportunidades e ameaças do meio envolvente. Quando os pontos fortes superam os pontos fracos a empresa torna-se competitiva.

Conforme Silva *et al.* (2011), a análise da Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para uma organização, pois é através dela que a empresa consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma com essa análise os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhor desempenho organizacional.

Ainda segundo o autor, a função da análise SWOT é compreender fatores influenciadores e apresentar como eles podem afetar a iniciativa organizacional, levando em consideração as quatro variáveis citadas (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Com base nas informações

obtidas, a empresa poderá elaborar novas estratégias. A análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades presentes e futuras, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas. Ela é composta por todos os fatores tanto internos como externos à organização, que possam afetar seu progresso para atingir metas (SILVA e CARMO, 2009).

De acordo com Silva *et al.* (2011), a análise do ambiente interno é importante, pois através dessa análise a empresa consegue verificar quais são suas forças e fraquezas, assim podendo obter vantagem competitiva utilizando e potencializando suas forças para aumentar participação de mercado, elaborando estratégias para minimizar ou até mesmo eliminar suas fraquezas. As forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização.

Segundo o autor, a fraqueza é uma condição interna da empresa totalmente desfavorável, deve ser observada constantemente, melhorada ou eliminada para futuramente não dificultar a competitividade da empresa. Para obter um bom desempenho a organização deve trabalhar as quatro diretrizes citadas, as oportunidades e ameaças e seus pontos fortes e fracos, assim a empresa poderá alcançar seus objetivos e manter-se à liderança de mercado. O ambiente externo pode representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização. A empresa deve estar atenta ao ambiente externo, pois ele influi diretamente nos fatores internos da organização. Este ambiente torna-se importante, porque através desta análise o presidente da Cooperativa poderá identificar oportunidades e ameaças, além de desenvolver estratégias para tirar proveito das oportunidades, minimizar ou superar as ameaças da empresa.

As oportunidades refletem a realidade externa da empresa e devem ser observadas, pois elas influem tanto no ambiente externo quanto interno da organização. A oportunidade na maioria das vezes influi positivamente no ambiente interno. Oferecem para a empresa chances de lucratividade a partir da identificação de novos mercados e clientes, no entanto, é necessária a verificação das condições e viabilidade da organização para utilizar tais oportunidades como estratégia competitiva (SILVA e CARMO, 2009).

Ainda segundo o autor, ameaças são fatores do ambiente externo que impactam diretamente na empresa e não podem ser controladas. Eles podem prejudicar seu

desenvolvimento e acarretar em perda de posicionamento de mercado. Portanto, devem ser analisados no planejamento estratégico da empresa.

Certo *et al.* (2005) argumenta que o ambiente organizacional constitui-se do ambiente interno, ambiente operacional ou ambiente de tarefa, externo à organização e ao ambiente geral. O ambiente interno é entender uma empresa em profundidade e similar à análise da concorrência, mas tem um foco maior na avaliação de desempenho e é muito mais rica e profunda. Diferentemente do ambiente operacional ou ambiente de tarefa, que é externo à organização com implicações específicas e imediatas na administração da organização. Nesse conjunto enquadram-se os clientes, os fornecedores, os concorrentes e as agências reguladoras. E o ambiente geral, componentes de amplo escopo e menor aplicação imediata, tais como os aspectos sociais, econômicos, legais, demográficos e outros.

Segundo Botelho (2007), as teorias estratégicas de maior sucesso analisam quatro aspectos, dois internos à empresa, suas forças e suas fraquezas, e dois relacionados ao seu ambiente de competição, as oportunidades e as ameaças encontradas. Por suas siglas em inglês, esta análise é conhecida como SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, respectivamente Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

A análise SWOT começa por examinar os pontos fortes e fracos da organização. Essa análise ajuda a estabelecer uma base realista para a formulação de estratégias em todos os níveis. A segunda e última etapa da análise SWOT envolve a análise das oportunidades e ameaças. Após esclarecimento da missão da organização é necessário avaliar as condições do ambiente atual e futuro e como ele pode afetar a realização das estratégias (SILVA e CARMO, 2009).

Conforme Serafini (2010), as oportunidades e ameaças são fatores externos que influenciam a organização de maneira positiva e negativa, respectivamente, e sobre as quais não se pode exercer controle. Forças e fraquezas são fatores internos que influenciam, respectivamente, de maneira positiva e negativa a organização, e sobre os quais se pode exercer controle, potencializando-os ou abolindo-os. Entende-se por pontos fortes todas as características positivas de destaque na empresa e que a favorecem no cumprimento do seu propósito.

Os pontos fracos podem ser definidos como as características negativas, na empresa, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito. As oportunidades são todos os fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão positivamente as atividades da empresa. Já

as ameaças são fatores externos previsíveis para o futuro, que se acontecerem afetarão a organização de forma negativa (MACHADO; SOUZA; VALVERDE, 2010).

Dentro da análise SWOT, diversas estratégias podem ser geradas pela relação entre os quatro fatores. Em termos práticos, os pontos fortes explorando oportunidades geram estratégias, os pontos fortes combatendo as ameaças geram estratégias, os pontos fortes combatendo os pontos fracos geram estratégias, e assim por diante (BOTELHO 2007).

De acordo com MEDEIROS *et al.* (2010), a análise SWOT deve ser feita e interpretada de forma integrada, conjugando os elementos da análise interna e externa, por forma a que o diagnóstico que dela resulta seja viável e constitua uma fonte de informação e suporte adequada às necessidades da gestão estratégica, que se ocupa das decisões que vão no fundo delinear o futuro a médio e longo prazo da organização.

Ainda segundo o autor, são conectadas as informações presentes na ferramenta empregada, de tal forma que serão confrontados os fatores internos com os externos. Com isso as forças e oportunidades se correlacionam visando maximizar as principais pelo aproveitamento das últimas. Ao se relacionar forças e ameaças, pretende-se que aquelas diminuam o potencial destas em relação ao rendimento da organização. A relação entre fraquezas e oportunidades visa identificar eventuais bloqueios que levem a organização a deixar de aproveitar as chances proporcionadas pelo mercado. Já na relação fraquezas com ameaças, são encontrados os fatores de risco para a continuidade e resultados da empresa.

3. METODOLOGIA

Este trabalho é resultado de uma análise dos resultados de uma pesquisa de campo, de natureza descritiva, utilizando análise qualitativa, tendo como instrumento de coleta de dados roteiro de entrevista para fazer análise situacional da Cooperativa dos amigos, catadores e recicladores de resíduos sólidos/Unirenda, realizada no município de Boa Vista/RR, na qual procurou identificar as características internas, analisar as variáveis externas da Cooperativa e relacionar aspectos internos e externos da Cooperativa Unirenda para definição de estratégias de atuação. Foram entrevistados o presidente e 11 cooperados na Unirenda, além de um cliente e um concorrente da mesma, através de questionário semi-estruturado, para buscar informações acerca do perfil sócio

demográfico dos cooperados, buscar os aspectos negativos e positivos em relação ao trabalho dos cooperados, além disso, saber pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades que a Unirenda e o concorrente possui, para fazer Análise Swot, e finalmente definir estratégias de atuação.

Foi utilizada análise qualitativa, apesar de hoje 73 pessoas serem cadastradas, nesse caso, somente 11 cooperados encontram-se realizando o trabalho de triagem na Unirenda, incluindo o presidente. O roteiro de entrevistas foi adaptado de Romansini (2005), e considera aspectos referentes ao perfil sócio demográfico dos cooperados, a participação deste na Cooperativa, a profissão que exercia antes de ser cooperado, importância da Cooperativa Unirenda para vida dos cooperados, com o intuito de analisar estrategicamente a Unirenda.

Os dados obtidos foram analisados através da análise de conteúdo a partir dos discursos dos cooperados, pois se torna mais fácil ampliar uma compreensão aproximada do fato e em especial daquilo que se estuda. Estes resultados foram triangulados com os resultados obtidos pelas observações participativas.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A Unirenda

A Cooperativa Unirenda é uma Cooperativa de cunho social, cujo objeto é a reciclagem de resíduos sólidos. Foi fundada em 2002 e fica situada na BR-174, nas proximidades do aterro sanitário municipal de Boa Vista. Ela passou a existir da desativação da lixeira pública, com a criação do Aterro Sanitário. Hoje a Cooperativa recicla papel misto e branco, papelão, garrafa pet, latinha e cobre, que são vendidos diretamente para o atravessador no próprio galpão da Cooperativa.

Segundo o presidente da Cooperativa Unirenda, a mesma mantém convênios com a Universidade Federal de Roraima (UFRR) para a coleta de materiais recicláveis e com a Secretaria Municipal de Gestão Ambiental, por meio da qual utiliza um caminhão para fazer a coleta em diversos pontos e levar até o galpão da Cooperativa. Apesar de já ter tido mais de 100 cooperados, hoje aproximadamente 73 pessoas estão cadastradas, sendo que somente 11 delas realizam o trabalho de triagem. Essa diminuição acontece devido às condições precárias da Cooperativa Unirenda.

Segundo os cooperados da Unirenda “o trabalho é praticamente todo feito manualmente e por não termos muitos equipamentos, a renda mensal é precária. Com isso fizemos várias tentativas de se comunicar com a Prefeitura com o objetivo de conseguirmos melhores condições de trabalho e nunca obtivemos sucesso.” A Unirenda precisa de um caminhão para a realização da coleta, pois segundo o presidente “às vezes ficamos vários dias sem trabalhar por falta de resíduos sólidos, por conta dessa precariedade, vários membros da Cooperativa desistiram, por ganharem mais dinheiro trabalhando de forma autônoma.”

A partir daí, justifica-se a relevância deste tema, pois a Cooperativa Unirenda atua no Estado de Roraima aproximadamente há 10 anos, não havendo ainda um planejamento estratégico formal e com base na necessidade de ampliação e visando conseguir aumentar sua participação no mercado, compreende-se a necessidade de fazer uma análise situacional da Cooperativa Unirenda.

4.2 Perfil Sociodemográfico dos Cooperados da UNIRENDA

Na análise dos dados sobre o gênero dos cooperados da Unirenda foi constatado que a maioria dos cooperados que fazem a atividade de triagem são 7 cooperadas do gênero feminino, ficando apenas 4 cooperados do gênero masculino. Na análise dos dados sobre o estado civil dos cooperados foi constatado, que 1 cooperado é casado, 5 cooperados solteiros, 2 cooperados são divorciados, enquanto 3 são separados.

Em relação à idade dos cooperados, foi verificado que a maioria dos cooperados entrevistados estão entre 16 a 30 anos totalizando 5 dos cooperados, no intervalo 31 a 40 foram entrevistados 3, no intervalo 41 a 50 foram entrevistados 2 cooperados e no intervalo de 51 a 60 anos foi entrevistado 1 cooperado. Estas informações permitem identificar que os cooperados da Unirenda entrevistado é jovem, com absoluta predominância de pessoas entre 16 a 30 anos. Essa característica pode indicar um tempo relativamente pequeno na Cooperativa Unirenda.

Na análise dos dados sobre o grau de instrução foi constatado, que 1 cooperado é analfabeto, 6 cooperados tem o ensino fundamental incompleto, 2 cooperados têm o ensino médio incompleto e 2 cooperados tem ensino médio completo. Pode-se perceber que a maioria dos cooperados da Unirenda não terminaram seus estudos, portanto, o poder público deveria ampliar as vagas em programas como, por exemplo, o EJA (educação de jovens e adultos) bem como implementar a educação ambiental e garantir que estes cidadãos tenham acesso à escola.

Em relação ao tempo de cooperado foi constatado, que 4 dos cooperados entrevistados estão a menos de 1 ano fazendo parte do quadro da Cooperativa, no intervalo de 1 a 2 anos tem 2 cooperados, no intervalo de 3 a 4 anos tem 1 cooperado e a maioria está com mais de cinco anos fazendo parte da Cooperativa Unirenda. Diante dessa realidade, a substituição ou a entrada de novos cooperados é difícil de acontecer, portanto, o quadro vem se mantendo com os mesmos cooperados há bastante tempo. Evidentemente que em função da mudança do gestor, pode ser que ocorra alguma alteração com a entrada ou saída de cooperados.

Na análise dos dados sobre a percepção dos aspectos negativos em relação ao trabalho, 10 cooperados entrevistados estão preocupados com o rendimento instável e 1 com o contato dos resíduos sólidos. Pode-se constatar que a preocupação dos cooperados é com o rendimento instável, pois é uma insegurança imposta aos cooperados para o sustento da família. Já o contato com os resíduos sólidos, o cooperado fica preocupado em função dos resíduos sólidos serem expostos aos agentes parasitários e o risco de contrair doenças, já que os mesmos não trabalham com EPI (equipamento de proteção individual).

Em relação à percepção dos aspectos positivos do trabalho na Cooperativa, 7 cooperados afirmaram que o mais importante do trabalho de reciclagem é possibilidade de manter a família dignamente e 4 afirmaram que trabalhar com liberdade é um ponto positivo neste tipo de atividade. Apesar dos riscos, a maioria dos cooperados gosta do que faz e procura se familiarizar com esse ambiente de trabalho, para eles, esse trabalho é um dos meios que garante a renda da família.

4.3 Análise SWOT

Essas informações foram levantadas através de entrevistas com o presidente da Cooperativa, cliente, concorrente e visita na Cooperativa Unirenda, para definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade dos pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças.

4.3.1 AMBIENTE INTERNO: PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Segundo a percepção dos sujeitos da pesquisa, a localização da Cooperativa Unirenda é um ponto estratégico, porque a mesma fica afastada dos concorrentes e localizada na passagem das proximidades do aterro sanitário. Além disso, a Cooperativa está bem posicionada, pois conforme o presidente:

[...] antes de a Cooperativa ser transferida para esse local, nós recebíamos reclamações dos vizinhos quanto aos plásticos que ficavam voando e sujando o quintal dos mesmos, sendo assim, estamos em um local estratégico, tanto para comercializar quanto para arrecadar os materiais recicláveis.

A localização fica afastada dos bairros, mas por ficar nas proximidades do aterro sanitário, acaba atraindo a população dos bairros vizinhos como o Pintolândia, Operário, Senador Hélio Campos, Nova Cidade, Bela Vista, São Bento e também por estarem há muito tempo nesta localidade.

O mix dos produtos nas Cooperativas vem se destacando cada vez mais no mercado promissor, pois os clientes não querem perder tempo à procura de um produto em várias empresas. O mercado vem se ampliando e o consumidor se tornando mais exigente, com isso foi perguntado ao cliente da Cooperativa Unirenda sobre a variedade dos materiais recicláveis e o mesmo respondeu que:

[...] a Cooperativa Unirenda tem todos os produtos que eu procuro, como por exemplo, a latinha, papelão, papel misto, cobre, garrafa pet, todos esses materiais que eu preciso compro aqui na Unirenda, sem ter que perder tempo procurando materiais nos sucateiros.

Entretanto, os clientes estão cada dia mais acomodado não querendo procurar muito, isso é um ponto forte para Unirenda, pois todo o produto que o cliente procura a Cooperativa tem para ofertar. A Cooperativa Unirenda está aproximadamente há 10 anos no mercado, com isso já tem seu cliente fidelizado e reconhecimento por parte da comunidade, e segundo o cliente “não tenho pretensão de mudar de empresa, visto que até o momento os preços estão acessíveis, há também variedade de materiais recicláveis, tornando assim, um ponto forte para a mesma, já que desempenham um papel importante para sociedade e também para o meio ambiente.

Além desses pontos fortes, existem também os convênios que a Cooperativa Unirenda mantém com a Universidade Federal de Roraima (UFRR) para a coleta de materiais recicláveis e com a Secretaria Municipal de Gestão Ambiental, por meio da qual utiliza um caminhão para fazer a coleta em diversos pontos e levar até o galpão da Cooperativa, tornando assim, um ponto forte para Cooperativa, já que os sucateiros e empresas privadas não possuem esse convênio.

Por meio deste estudo, percebe-se a existência de diversos pontos fortes na Cooperativa Unirenda, inclusive alguns que tornam a probabilidade de sucesso maior, como os convênios com os órgãos públicos, localização estratégica. Sendo assim, os pontos fortes devem ser utilizados como diferenciais competitivos, de forma que o controle permita que estes permaneçam ou ainda melhorem.

Para saber como está a percepção dos clientes com relação ao ambiente físico da Cooperativa Unirenda, foi feita uma pesquisa em forma de questionário com o cliente e o presidente, para obter tais informações. Segundo o cliente, o ambiente físico da Unirenda é amplo e confortável, mas necessita de mais organização e limpeza, pois assim que os materiais chegam no galpão, os mesmos já deveriam ser separados e enfardados para evitarem bagunça e desconforto no local, mas o que acontece é totalmente ao contrário, causando um ponto fraco para a Cooperativa Unirenda.

Atualmente, os associados da Cooperativa Unirenda possuem seu próprio local de reciclagem, mas a falta de maquinários e EPI's (Equipamentos de Proteção Individual) adaptados para o procedimento de reciclagem tornam as condições de trabalho dos cooperados arriscadas, diminuindo a qualidade dos materiais recicláveis e ao mesmo tempo prejudicando a saúde de cada um, pois a todo momento podem ser surpreendidos por materiais incisivos.

A Cooperativa necessita de máquinas, equipamentos, mas como a mesma não tem recursos financeiros suficientes para comprar essas máquinas, fica a desejar alguns materiais que são vendidos, como por exemplo, o papel misto que o cliente não está mais comprando, pois segundo o presidente, a falta de recursos financeiros para compra das máquinas, acaba deixando os papéis com cola, prejudicando assim as vendas, principalmente do papel misto. A falta de recurso financeiro é considerado um ponto fraco, pois a Cooperativa não está tendo recurso para comprar máquinas, onerando assim o preço dos materiais recicláveis e também devolução de produtos por parte do cliente.

Toda empresa necessita controlar-se de maneira que possa transmitir para seus clientes segurança. A Cooperativa Unirenda possui um controle manuscrito e nem sempre anota as entradas e saídas, por esquecimento, tornando-se ponto fraco para Cooperativa. A Cooperativa necessita de um transporte próprio, pois há uma ineficiência na coleta, pois é realizada somente pelo transporte da Secretaria Municipal do Meio Ambiente, uma vez na semana e nem sempre

conseguem recolher todos os materiais nos pontos estratégicos, com isso, a falta de transporte é considerada um ponto fraco para Unirenda.

O processo de triagem dos materiais recicláveis é feito manualmente, sendo que eles possuem somente uma prensa, uma empilhadeira e uma balança, para o processo de pesagem, prensagem dos materiais. Segundo fala dos cooperados “o que está faltando na Cooperativa são máquinas e equipamentos, pois acaba impedindo que nossos materiais agreguem valor e que a triagem de forma manual impede que se faça o procedimento de triturar, limpar e secar.”

Outro ponto fraco seria a desmotivação dos cooperados, pois recebem uma renda abaixo do salário mínimo, que conforme os cooperados eles chegam a receber no mínimo R\$ 30,00 e chegando ao máximo R\$ 200,00 por semana, com isso, a maioria das famílias que estavam na Cooperativa saíram, pois acabavam ficando desmotivados por ganharem menos na Cooperativa, sendo mais viável economicamente a catação individual, onde invadem o aterro, mesmo sabendo que é proibido e que correm riscos.

Como mencionado pelo presidente, a Cooperativa Unirenda está necessitando de divulgação para que a população se conscientize e, ao mesmo tempo, que estão contribuindo com o meio ambiente também estão ajudando as famílias que necessitam dessa atividade para sobrevivência de sua família.

Os pontos fracos estão representados numa maior frequência que os pontos fortes, porém acaba permitindo preocupação por parte da Cooperativa. Existem pontos fracos que podem comprometer seriamente o crescimento da organização como, por exemplo, a desmotivação dos cooperados, pois a desmotivação gera uma diminuição na produção dos materiais, diminuindo o rendimento da Cooperativa Unirenda.

4.3.2 AMBIENTE EXTERNO: AMEAÇAS E OPORTUNIDADE

A Cooperativa Unirenda fica em um bairro onde não existem muitas empresas que trabalham neste ramo, com isso a mesma ganha a oportunidade de expandir os negócios, principalmente a reciclar os materiais dos bairros próximos. Com isso, a oportunidade que permite a empresa alcançar seus objetivos e melhorar sua posição no mercado é a existência de poucos concorrentes.

A retomada da coleta seletiva por parte da prefeitura é uma oportunidade para a Cooperativa Unirenda, pois através dessa retomada é possível que a população tenha noção da importância que se tem da separação dos materiais recicláveis, fazendo com que a comunidade aumente a preocupação com a questão ambiental e o desenvolvimento sustentável, trazendo assim, os materiais recicláveis para a Cooperativa. Além disso, irá proporcionar a redução da quantidade de lixo nos lixões e do consumo dos recursos naturais e também um aumento na renda dos cooperados.

Conforme o presidente da Cooperativa Unirenda o retorno do apoio político é uma oportunidade, pois segundo sua fala:

[...] nós fomos esquecidos pelos governantes, sendo que na nossa visão o maior apoio era pra ser recebido dos mesmos, mas o que está acontecendo é totalmente ao contrário, isto é, ninguém se lembra da importância que temos para o meio ambiente, mas agora com esse novo mandato, creio que irá melhorar as condições da Cooperativa, tanto do ponto de vista financeiro quanto da divulgação da Cooperativa.

A divulgação da reciclagem por parte da prefeitura é uma ameaça para a Cooperativa, pois quase não existe nenhum tipo de campanha da reciclagem para a comunidade, sendo o motivo da mesma ainda não ter se conscientizado quanto à importância de reciclar os materiais. Segundo o presidente, se houvesse essa divulgação, seria uma maneira de combater essa ameaça, tornando assim, uma oportunidade para Cooperativa.

A Cooperativa Unirenda no início transportava seus materiais para Manaus, mas conforme o presidente “os cooperados estavam pagando para trabalhar, pois os impostos e o transporte dos materiais até o destino final custavam um preço alto, com isso, achei por bem, revender na própria Unirenda para tentarmos ter um lucro maior”.

Outra ameaça é o descumprimento de acordos por parte dos órgãos conveniados, pois conforme o presidente os órgãos não estão cumprindo conforme prometeram, isto é, de recolherem os materiais recicláveis conforme forem surgindo. Além dessa ameaça, há também a concorrência de empresas privadas, pois os mesmos possuem transporte próprio para coleta dos materiais recicláveis nos pontos estratégicos e também estão localizados próximos da população, com isso, acabam aglomerando uma quantidade maior de materiais recicláveis, dessa forma, as empresas privadas seria uma ameaça para a Cooperativa Unirenda.

A outra ameaça é o baixo preço dos materiais recicláveis, pois conforme o presidente da Unirenda,

O preço dos materiais recicláveis são baixos, com isso, separamos, enfardamos vários sacos e quando fazemos a venda, o dinheiro é mínimo, sem falar, que os materiais que têm uma saída e preço maiores são as latinhas e cobre, mas são os materiais mais difíceis de chegarem na Cooperativa. Nossa preocupação é que o atravessador que compra nossos materiais não está querendo comprar nosso papel, sendo que é um dos materiais que mais temos no estoque.

Sendo assim, definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade dos pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças é elencar os principais pontos que compõem os cenários internos e externos da empresa, tornando possível, relacionar às peculiaridades a fim de serem feitas estratégias que elevem ao máximo o potencial produtivo da Cooperativa e/ou diminuam seus riscos e fraquezas.

Resumidamente, as informações apresentadas podem ser sintetizadas no quadro 01.

Quadro 01: Análise SWOT

PONTO FORTE	OPORTUNIDADE
Localização Estratégica;	Retomada da coleta seletiva por parte da Prefeitura;
Mix de Materiais Recicláveis;	Retorno do apoio político;
Convênio em exclusividade com órgãos públicos.	Poucos concorrentes na região;
Reconhecimento por parte da comunidade	
Tempo de atuação no mercado	
PONTO FRACO	AMEAÇAS
A falta de recursos financeiros (capital);	Pouca campanha de divulgação da reciclagem por parte da Prefeitura;
Falta de controles;	Descumprimento de acordos;
Logística;	Baixo preço dos materiais recicláveis;
Ambiente físico desorganizado;	Concorrência de empresas privadas de reciclagem.
Desmotivação dos cooperados;	Impostos elevados
Falta de divulgação da Unirenda.	

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por finalidade analisar estrategicamente a Cooperativa Unirenda. Para tal foram investigados os cooperados, clientes e concorrentes, cuja amostra caracterizou-se por ser formada na maioria por mulheres, jovens, solteiros e com ensino fundamental incompleto. A partir desse público observou-se o perfil sociodemográfico de cada cooperado, inclusive do presidente e cliente. Um dos aspectos negativos em relação ao trabalho dos cooperados foi o

rendimento instável, pois nem sempre os cooperados podem contar com esse salário que os mesmos recebem, e o que foi identificado é que no momento os mesmos não estão recebendo apoios governamentais para o desenvolvimento da sua atividade.

Vale destacar que o desempenho dos cooperados da Cooperativa Unirenda merece destaque, pois é um dos auxiliares que protege o meio ambiente. Diante disso, a Prefeitura Municipal de Boa Vista-RR poderia ter uma inter-relação com a Cooperativa Unirenda na ampliação de um trabalho em conjunto e contínuo, favorecendo o meio ambiente, a comunidade e também o município de Boa Vista, colaborando para a redução dos impactos ambientais ocorridos da deposição imprópria dos resíduos sólidos, além de fortalecer a Cooperativa para intervenção socioambiental e resgatar a identificação igualitária dos cooperados.

Do estudo pode-se concluir que existem aspectos na Unirenda que merecem intervenções no sentido de aprimorar o seu desempenho. Destacam-se falta de recursos financeiros (capital), falta de controles, desmotivação, logística, ambiente físico desorganizado e falta de divulgação da Unirenda, indicados como pontos fracos na Cooperativa Unirenda.

Por outro lado, emergiram da pesquisa pontos fortes que favorecem a atuação da Unirenda, devendo ser potencializados, também no sentido de tornarem-se diferenciais competitivos tais como localização estratégica, mix de materiais recicláveis, reconhecimento por parte da comunidade, convênio com exclusividade dos órgãos públicos.

O reconhecimento por parte da comunidade pode ser utilizada para proporcionar a retomada da coleta seletiva por parte da prefeitura, já que este reconhecimento poderia ser transformado em política de estado e não de governo, tornando-se assim independente do eleito e de mandatos. Essa perenização das atividades da Unirenda poderia dar a solidez que a organização precisa para o desempenho de suas atividades, tendo assim, uma relação da força com a oportunidade.

Relacionando os pontos fortes com as ameaças, ou seja, os convênios de exclusividade com órgãos públicos poderiam atenuar eventuais descumprimentos de acordos e repasses de material reciclável a terceiros. Estes acordos poderiam estar integrados às políticas de estado anteriormente mencionadas. Esta ação impactaria também na motivação dos cooperados com o apoio político recebido, que no momento é reconhecidamente baixo.

As ameaças da concorrência de empresas privadas de reciclagem auferem grandes prejuízos à Cooperativa já que as empresas privadas possuem transporte próprio, o que não é o

caso da Unirenda. Dado o valor social da iniciativa, os órgãos públicos poderiam assumir compromisso de promover o recolhimento dos materiais a serem reciclados.

Essa retomada da coleta seletiva por parte da prefeitura poderia envolver a colocação de caixas de papelão em pontos estratégicos, como por exemplo, nas secretarias municipais e estaduais, nas escolas e faculdades, que serviriam tanto para conscientizar a juventude quanto para aumentar o volume de matéria prima da Unirenda. Evitando a dependência exclusiva do poder público a Cooperativa poderia buscar alianças e acordos com organizações religiosas e da sociedade civil, como associações comerciais e de classe, organizações sem fim lucrativo, entre outras, o que permitiria uma maior conscientização da importância da reciclagem de materiais.

O estudo do tema reciclagem é extenso, por isso muitos pontos não foram aqui abordados. Sugere-se que seja realizado estudo semelhante nas Cooperativas sociais dos outros ramos. Este trabalho é relevante academicamente, pois permite uma maior compreensão sobre a realidade dos resíduos sólidos, já que o estudo corrente aborda casos em grandes centros urbanos, onde a renda com esse tipo de reciclagem é bem maior do que na cidade estudada ou com características pessoais distintas da realidade.

Estes dados são díspares daqueles encontrados em pesquisas similares nos grandes centros de outros Estados, onde a população recicla um aglomerado número de materiais recicláveis, possibilitando uma renda maior para seus cooperados. A pesquisa constatou que mesmo sendo um município de pequeno porte, falta a preocupação da administração pública quanto à Cooperativa de resíduos sólidos.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – 7. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2007.

ATERRO SANITÁRIO. Disponível em: <http://www.roraimahoje.com.br/home/cidade/1320--aterro-sanitario-falta-de-recursos-prejudica-trabalhadores.html>. Acesso em 10 de Novembro de 2012.

APPIO, Jucélia; SCHARMACH, Andréia Luciana da Rosa; SILVA, Aletéia Karina Lopes da; CARVALHO, Luciano Castro de; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.3, p.01-18, Sem II. 2009.

BOTELHO, Leonardo Moutinho de Andrade. **Análise do posicionamento estratégico na indústria bancária brasileira à luz da tipologia de Porter.** Dissertação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro/ PUC-RJ, 2007.

BOURAHLI, Abdelkader; KONDO, Edson Kenji; HEDLER, Helga Cristina; BATISTA, Aretusa Lima. **A reciclagem como fator de inclusão socioeconômica dos catadores de lixo no DF.** XIV SEMEAD/ Seminário em Administração. Outubro de 2011.

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul, MARCONDES; Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** 2. Ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

HEIDEN, Anke Iracema Von Der. **Cooperativas de reciclagem de lixo e inclusão social: o caso do município de Itaúna, MG.** Dissertação (mestrado) - Universidade do Estado de Minas Gerais, Fundação Educacional de Divinópolis, 2007.

MACHADO, Glaucia Rosalina; SOUZA, Eliane Moreira Sá de; VALVERDE, Marcos César Silva Valverde. A análise pest aplicada à prospecção de cenários para o sistema agroindustrial do leite brasileiro. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v.2, n.1, jan/abr. 2010.

MEDEIROS, Ayron Wanderley de; CUNHA, Glenn de Brito; OLIVEIRA, Thásia Campos de; VIEIRA, Edzana Roberta Ferreira da Cunha. **ANÁLISE SWOT: A SIMPLICIDADE COMO EFICIÊNCIA.** XVI SEMINÁRIO DE PESQUISA DO CCSA, 2010.

MELO, Antonio Antunes de; MELO, Geórgia Karênia Rodrigues Martins Marsicano de; AZEVEDO, Carlos Alberto Vieira de, LIRA, Waleska Silveira; MELO, Vera Lucia Antunes de. **Territorialização da usina de compostagem de resíduos sólidos urbanos da cidade de Esperança – PB e sua contribuição socioambiental.** Esperança/PB, 2010.

MELO, Carlos Henrique de. **II CONGRESSO MINEIRO DOS SERVIÇOS MUNICIPAIS DE SANEAMENTO BÁSICO,** Ituiutuba, 05 de Março de 2013.

OLIVEIRA, Sandra kariny Saldanha de; VAZ, Fabiana Aparecida; SILVA, Maxsuelem Oliveira da; ANDRADE, Adriana Rodrigues de; LIMA, Samária Nascimento; FARIAS, Kélia Maria Ferreira. **Caminhos percorridos na gestão dos resíduos sólidos urbanos em Boa Vista/RR.** Norte Científico, v.5, n.1, dezembro de 2010.

ROMANSINI, Sandra Regina Medeiros. **O catador de resíduos sólidos recicláveis no contexto da sociedade moderna.** Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2005.

SERAFINI, Geciane Fatima. **ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SICREDI NA COOPERATIVA SICREDI IGUAÇÚ.** Monografia, SÃO LOURENÇO DO OESTE – SC, 2010.

SILVA, Andréia Aparecida da Silva; SILVA, Natalia Salmont da; BARBOSA, Valéria de Almeida; HENRIQUE, Marcelo Rabelo; BAPTISTA, Jose Abel. **A Utilização da Matriz SWOT como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo.** VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011.

SILVA, Josimar Aparecida da; CARMO, Maria Inês do. **APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT NA ELABORAÇÃO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE UMA EDITORA UNIVERSITÁRIA.** Artigo Científico – 2009.