

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA UMA ASSOCIAÇÃO DE CATADORES NA
CIDADE DE JOÃO MONLEVADE-MG E PROPOSIÇÃO DE ETAPAS PARA
IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

IRAN LISBOA RIBEIRO ANTÔNIO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE

Julho, 2016

IRAN LISBOA RIBEIRO ANTÔNIO

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA UMA ASSOCIAÇÃO DE CATADORES NA
CIDADE DE JOÃO MONLEVADE-MG E PROPOSIÇÃO DE ETAPAS PARA
IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Monografia apresentada ao curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Rita de Cássia Oliveira

JOÃO MONLEVADE

Julho, 2016

ATA DE DEFESA

Aos 26 dias do mês de julho de 2016, às 16 horas, na sala B102 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pelo aluno Iran Lisboa Ribeiro Antônio, com a comissão examinadora constituída pelos professores: Profa. Drª Rita de Cássia Oliveira (orientadora), Profª. Ma. Alana Deusilan Sester Pereira e Profª. Ma. Elisângela Fátima de Oliveira. O aluno apresentou o trabalho intitulado: "PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA ASSOCIAÇÃO DE CATADADORES NA CIDADE DE JOÃO MONLEVADÉ - MG". A comissão examinadora deliberou, pela:

() Aprovação

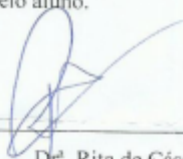
(X) Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções: 15 dias

() Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca: _____

() Reprovação

do aluno, com a nota 8,3. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP12/2015 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo aluno.

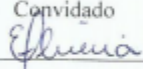
João Monlevade, 26 de julho de 2016.


Drª. Rita de Cássia Oliveira

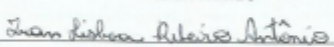
Professora Orientadora


Prof. Ma. Alana Deusilan Sester Pereira

Convidado


Prof. Ma. Elisângela de Fátima Oliveira

Convidado


Iran Lisboa Ribeiro Antônio

Discente



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



ANEXO XIV – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DO AUTOR

☒ Monografia. Outro, especificar: _____
Autor: Juan Roberto Ribeiro Antunes
RG: 46.36.159.364 CPF: 534652696-62 Fone: (31) 93961916
E-mail: juanrob153@ufop.edu.br
Orientador: Roberto Carlos Ribeiro
Coorientador: _____
Departamento: DEEXP Curso: Engenharia de Produção
Título do documento: Engenharia estatística para uma associação de estudantes no curso de Engenharia de Produção - UFOP a preparação do estágio para implementação do Sistema de Estatística
Informação de acesso ao documento no formato eletrônico:
Disponibilização do trabalho completo ☒ Sim, imediato - ☐ Sim, daqui a um ano*

Declaração de distribuição não-exclusiva

O referido autor: Juan Roberto Ribeiro Antunes

a) Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer pessoa ou entidade. b) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdos do documento entregue. Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não a UFOP, declara que cumpriu quaisquer obrigações exigidas pelo contrato ou acordo.

Licença de uso

Na qualidade de titular dos direitos de autor do conteúdo supracitado, autorizo o Sistema de Bibliotecas e Informação – SISBIN, a disponibilizar a obra, gratuitamente, na Biblioteca Digital de Monografias, de acordo com a licença pública *Creative Commons 4.0 Internacional* por mim declarada sob as seguintes condições.

1) Permite uso comercial de sua obra?

☐ Sim ☒ Não

2) Permitir alterações em sua obra?

☐ Sim ☒ Não, desde que outros compartilhem pela mesma licença.

A obra continua protegida por Direitos Autorais e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

Juan Roberto Ribeiro Antunes
Local

09/08/2016
data

Juan Roberto Ribeiro Antunes

Assinatura do autor e/ou detentor dos direitos autorais



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



ANEXO VII- TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado “Diagnóstico estratégico para uma associação de catadores na cidade de João Monlevade-MG e proposição de etapas para implementação do planejamento estratégico” é de minha inteira responsabilidade.

Declaro que não há utilização indevida do texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencentes a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 09 de Agosto de 2016.

Iran Lisboa Ribeiro Antonio

Iran Lisboa Ribeiro Antonio

AGRADECIMENTO

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por estar me dando oportunidade de concluir mais um grande etapa na minha vida. Sem ele eu não conseguiria superar todos os momentos difíceis passados nos últimos anos, longe de família, amigos e conforto.

Agradeço a minha família que esteve sempre presente, me dando força, não deixando que eu desanimasse e continuasse nessa importante caminhada. A meu pai, Francisco, e minha mãe, Miriam, que me deram todo o suporte para que eu conseguisse atingir meus objetivos traçados. Amo muito vocês!

Agradeço também a todos os locais onde tive a oportunidade de trabalhar, como a Inova Consultoria Jr, INCOP, INSEA e ATLMARJOM que me proporcionou ser quem eu sou hoje como pessoa e profissional. Com certeza os amigos que nestes locais eu fiz, nunca vou me esquecer. Vocês foram realmente muito importantes para minha formação!

A todos os professores da Universidade Federal de Ouro Preto com quem tive o prazer de ter contato, meu muito obrigado. Minha formação acadêmica se deve muito a vocês. Em especial, gostaria de agradecer a Professora Rita de Cássia, que me orientou neste trabalho com paciência, para que toda minha experiência vivida nos últimos anos pudesse estar presente em uma pequena parte, neste trabalho.

Gostaria de agradecer também a todos os amigos que fiz em João Monlevade, sejam eles amigos de pelada, zoação, da minha turma 12.1, dos irmãos que fiz na turma 11.2, sem essa galera eu não conseguiria estar aqui hoje! Vocês foram meu suporte nos momentos difíceis e meus companheiros nos momentos felizes.

Não poderia deixar de agradecer aos irmãos que estarão sempre ao meu lado, em especial, os parceiros da República Pentágono e da República Meninos da Vila, cada história, momentos felizes e tristes, brincadeiras e estudos, nunca serão esquecidos por mim. Estamos juntos sempre rapaziada!

RESUMO

Inúmeras organizações de pequeno e médio porte fracassam em pouco tempo devido à falta de planejamento. Isso se deve ao fato de não se prepararem para ambientes cada vez mais dinâmicos nas quais estão inseridas. O objetivo principal deste trabalho é a estruturação interna e preparação para tomada de decisões frente o mercado por parte de uma associação de catadores. Utilizando-se de uma pesquisa qualitativa , descritiva e por meio de uma pesquisa qualitativa, este trabalho procurou elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma associação de catadores denominada ATLIMARJOM (Associação dos trabalhadores de Limpeza e Materiais Recicláveis de João Monlevade), na qual foram identificados os principais pontos fortes e fracos do ambiente interno e externo da associação. A partir desta análise, foi traçado um plano de ação específico na área de atuação de um Engenheiro de Produção. Este estudo, aponta os principais pontos nos quais a ATLIMARJOM deve atuar a fim de se tornar uma associação organizada em todas as áreas, e para atingir isto foram criadas metas, objetivos e estratégias de modo a estruturar a associação num espaço de tempo de cinco anos. Caso seja aceita esta proposta, as etapas de implementação e controle das estratégias também foram sugeridas.

Palavras chaves: planejamento estratégico, associações, estruturação.

ABSTRACT

Many small and medium-sized organizations fail in a short time due to lack of planning. This is due to the fact of not prepare themselves for increasingly dynamic environments in which they operate. Through a qualitative, exploratory and descriptive research, and an action research, this study sought to develop a strategic planning proposal for a collectors' association named ATLIMARJOM (Association of Cleaning Workers and Recyclable Materials of João Monlevade), in which the main strengths and weaknesses of the company's internal and external environment were identified. Based on this analysis, it was outlined a specific action plan at the Production Engineer operating area. The present study highlights the main points where ATLIMARJOM should act in order to become an organized association at all areas, in which targets, objectives and strategies were established so that this structure can be achieved in a five years period. If this proposal is approved, a stage to implement and to control the strategies was suggested.

Key words: strategic planning, organizations, structuring, organized, action plan, Production Engineering

Lista de Figuras

Figura 1: Trajetória da Pesquisa

Figura 2: Modificações causadas pelo Planejamento

Figura 3: Níveis de decisão e tipos de Planejamento

Figura 4: Níveis de Planejamento e suas respectivas áreas

Figura 5: Ciclo básico dos três tipos de planejamento

Figura 6: Etapas do Planejamento

Figura 7: Análise ambiental

Figura 8: Planejamento entre o nível de alcance e os resultados das estratégias

Figura 9: Hierarquia da ATLIMARJOM

Lista de Quadros

Quadro 1: Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático

Quadro2: Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional

Quadro 3: Matriz SWOT Ambiente Interno

Quadro 4: Matriz SWOT Ambiente Externo

Quadro 5: Elaborando objetivos e metas

Quadro 6: Resumo das estratégias

Lista de Siglas

PNRS- Política Nacional de Resíduos Sólidos

ATLIMARJOM- Associação dos Trabalhadores de Limpeza de Materiais Recicláveis de João Monlevade

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ABRELPE- Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais

IPEA- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

SNIS- Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento

INCOP- Incubadora de Empreendimentos Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto

INSEA- Instituto Nenuca de Desenvolvimento Sustentável

ONG- Organização Não-Governamental

CND'S- Certidões Negativas de Débito

UFOP- Universidade Federal de Ouro Preto

FUNASA-Fundação Nacional da Saúde

CATAVALES- Cooperativas dos Catadores do Vale do Mucuri do Aço e do Rio Doce

EPI- Equipamento de Proteção Individual

Lista de anexos

Anexo 1- Proposta de planejamento estratégico

Anexo 2- Gestão do conhecimento daATLIMARJOM

Anexo 3- Pesquisa de mercado ATLIMARJOM

Anexo 4- Controle de oferta e demanda e relacionamento comcliente

Anexo 5- Controle de EPI'S e controle de manutenção de equipamentos

Anexo 6- Pesquisa de satisfação dos clientes da ATLIMARJOM

Anexo 7-Média de retirada até o presente dia

Anexo 8- Análise de desempenho

Anexo 9 – Diagnóstico ATLIMARJOM

Anexo 10- Ata de assembleia geral extraordinária

Sumário

<i>1- Introdução.....</i>	<i>13</i>
<i>1.1- Justificativa.....</i>	<i>15</i>
<i>1.2- Objetivos.....</i>	<i>17</i>
<i>1.2.1- Objetivo Geral.....</i>	<i>17</i>
<i>1.2.2- Objetivos específicos.....</i>	<i>17</i>
<i>2- Metodologia.....</i>	<i>18</i>
<i>2.1- Unidade de análise e objeto de estudo.....</i>	<i>19</i>
<i>2.2- Coleta de Dados.....</i>	<i>19</i>
<i>2.3- Trajetória da Pesquisa.....</i>	<i>20</i>
<i>3- Referencial Teórico.....</i>	<i>22</i>
<i>3.1- Planejamento.....</i>	<i>22</i>
<i>3.2- Tipos de Planejamento.....</i>	<i>24</i>
<i>3.2.1- Planejamento Estratégico.....</i>	<i>25</i>
<i>3.2.2- Planejamento tático.....</i>	<i>27</i>
<i>3.2.3- Planejamento Operacional.....</i>	<i>28</i>
<i>3.3- Etapas do Planejamento Estratégico.....</i>	<i>30</i>
<i>3.3.1- Diagnóstico Estratégico.....</i>	<i>30</i>
<i>3.3.2- Análise de ambiente de uma organização.....</i>	<i>34</i>
<i>3.3.3.- Formulação de objetivos e metas.....</i>	<i>38</i>
<i>3.3.4- Formulação de Estratégia.....</i>	<i>40</i>
<i>3.3.5- Implementação das estratégias.....</i>	<i>43</i>
<i>3.3.6- Controle das estratégias.....</i>	<i>43</i>
<i>4- Desenvolvimento.....</i>	<i>44</i>
<i>4.1.1- Histórico.....</i>	<i>44</i>
<i>4.1.2- Forma de Gestão e benefícios.....</i>	<i>45</i>

4.1.3- Parceiros.....	46
4.1.4- Tipos de produtos e serviços.....	47
4.1.5- Área de atuação.....	48
4.1.6- Dados sócio-econômicos.....	48
4.2. Planejamento estratégico da ATLIMARJOM.....	49
4.2.1. Diagnóstico estratégico.....	49
4.2.2- Definição de diretrizes organizacionais.....	51
4.2.3- Análise do ambiente.....	53
4.2.3.1- As Cinco Forças Competitivas de Michael Porter.....	56
4.2.4- Formulação de objetivos, metas e estratégias.....	59
4.2.5- Formulação e Implementação das estratégias.....	62
4.2.6- Controle das estratégias.....	69
5- Conclusão.....	70
6- Referências.....	72

1- Introdução

As organizações estão buscando cada vez mais se preparar para a competitividade do mercado e para isso, é necessário que haja o planejamento. Este é um assunto que deve ser discutido por todos os profissionais ligados a tomada de decisão nas diferentes organizações, tanto nas empresas como nas instituições sem fins lucrativos.

Porter (2004) afirma que o futuro das organizações pode ser identificado a partir da criação de um cenário que apresente um ambiente que considere os fatores políticos, econômicos e sociais, de modo a antecipar incertezas, tendo como consequência o auxílio na tomada de decisão por parte dos gestores. Sendo assim, o planejamento estratégico busca aumentar a probabilidade de alcançar seus objetivos, desafios e metas estabelecidos pela organização através da redução das incertezas envolvidas nos processos decisórios.

O Planejamento Estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem definidas pela alta gerencia para que a situação futura seja diferente da atual ou da situação do passado. O processo de planejamento é muito mais importante do que seu resultado final, pois o ato de pensar e refletir sobre as possíveis incertezas no futuro farão com que ela crie alternativas, caminhos para passar sobre os determinantes não-controláveis.

Segundo Drucker (1962), o planejamento estratégico está relacionado não há decisões futuras, mas as consequências das decisões no presente, em que qualquer mudança no setor econômico podem afetar as organizações. Sendo assim, o objetivo do planejamento é dar um norte as organizações inseridas em ambientes cada vez mais dinâmicos, onde há oportunidade de inovação e gerar vantagem competitiva.

Pensando em adquirir vantagem competitiva no mercado, surge o conceito de sustentabilidade corporativa. Segundo Pedroso e Zwicker (2007), a sustentabilidade corporativa está associada a três macro-objetivos: geração de valor econômico, a responsabilidade ambiental e a responsabilidade social. A geração de valor econômico esta relacionada com a geração de resultados econômicos sustentáveis ao longo do tempo, a responsabilidade ambiental diz respeito à conservação e ao uso sustentável dos recursos naturais, já a responsabilidade social contempla a responsabilidade das empresas em relação ao ambiente/sociedade em que está inserida. De acordo com Elkington(1997) esses objetivos são conhecidos como os resultados tridimensionais da sustentabilidade (Triple bottonline).

Segundo site do Ministério do Meio ambiente (2013), os defensores da responsabilidade social argumentam que as empresas devem assumir o compromisso com o desenvolvimento social do local em que está situada. Assim, a Lei nº 12.305/10 que institui a Política Nacional dos Resíduos Sólidos (PNRS) que prevê a prevenção e a redução das empresas na geração de resíduos sólidos, tem como proposta a prática de hábitos de consumo sustentável e um conjunto de instrumentos que podem propiciar o aumento da reciclagem (aonde os resíduos podem ser direcionados às cooperativas/associações de catadores gerando trabalho e renda) e da reutilização dos resíduos sólidos no reprocesso da matéria-prima.

Grande parte dessas associações e cooperativas são geridas em um modelo denominado autogestão, na qual todos os seus membros possuem o mesmo poder de decisão, em que a hierarquia dessa organização é totalmente horizontal.

A Associação dos Trabalhadores de Limpeza de Materiais Recicláveis de João Monlevade (ATLIMARJOM) atua na cidade há cerca de 14 anos proporcionando uma cidade mais limpa, principalmente para os cidadãos localizados nos bairros que são beneficiados pela prestação de serviço da Coleta Seletiva. Além de geração e renda, a associação procura proporcionar o bem estar dos moradores, preocupando com o impacto que o acúmulo de lixo pode impactar nas gerações futuras.

Acredita-se que o Planejamento Estratégico vem sendo utilizado por poucas ou quase nenhuma das Associações de Catadores de Materiais Recicláveis no país. Sendo assim, existe a necessidade de implantação do mesmo, para que se reduza a incerteza na tomada de decisão frente a concorrência. Neste contexto, algumas questões são levantadas neste trabalho: Quais os benefícios que o Planejamento Estratégico pode oferecer a uma associação de catadores? Como preparar essas organizações para que lidem com ameaças e antecipem suas oportunidades?

Sendo assim, a proposta desse trabalho é realizar um diagnóstico estratégico e propor melhorias através de um plano de ação em uma Associação de Catadores denominada ATLIMARJOM.

1.1-Justificativa

O consumo cotidiano de produtos industrializados é responsável pela contínua produção de lixo. A produção de lixo nas cidades é de tal intensidade que não é possível conceber uma cidade sem considerar a problemática gerada pelos resíduos sólidos, desde a etapa de geração até a destinação final (IBGE, 2006).

Segundo ABRELPE (2014), a geração de lixo aumentou 29% de 2003 a 2014, o equivalente a cinco vezes a taxa de crescimento populacional no período, que foi de 6%, de acordo com levantamento feito pela Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos especiais (ABRELPE). Entretanto, os resíduos com destinação adequada, não acompanharam o crescimento da geração de lixo. Em 2014, 58,4% do total foram direcionados aos aterros sanitários e lixões, que são inadequados e oferecerem riscos à saúde e ao ambiente.

O ideal seria que os resíduos sólidos fossem recolhidos em um sistema porta-a-porta ou pontos de entrega voluntária à população, denominado Coleta Seletiva, em que cerca de 65% dos municípios brasileiros já possuem essa iniciativa. Dados do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS), referentes a 2012, apontam que só 3,1% do lixo gerado no país naquele ano foi destinado à coleta seletiva e que 1,5% dos resíduos domiciliares e públicos foram recuperados.

Essas organizações coletivas com o objetivo sócio- econômico (associações e cooperativas) vem crescendo a cada dia mais no Brasil, principalmente no que se refere ao trabalho de catação. Seu objetivo principal é o resgate da cidadania e reinserção de indivíduos no mercado de trabalho, em que sua forma de gestão é denominada como sistema autogestionário ou de Economia Solidária.

Segundo dados do IPEA (Instituto De Pesquisa Econômica Aplicada) em 2013, existem no Brasil cerca de 692 empreendimentos solidários de catadores, totalizando 21.164 catadores envolvidos. Somente na região Sudeste já existe 272 destes empreendimentos mapeados. (SILVA et al,2013).

Antes reconhecidos como grupo excluído ou marginalizado, os catadores contam com políticas públicas específicas de inclusão social do governo federal, no qual em 2002 foram reconhecidos pela Classificação Brasileira de Ocupações do Ministério do Trabalho e Emprego. Além disso, são considerados importantes prestadores de serviço ambiental à

sociedade, na medida em que diminuem a quantidade de resíduos sólidos e seus impactos nas cidades brasileiras. (GONÇALVES et al. 2013)

Por abranger a parte social, econômica e ambiental, seguindo a linha do *triple bottonline*, muitas instituições e empresas investem em associações de catadores organizados, com o intuito de qualificação profissional e doação de equipamentos (para que possam prestar um serviço de qualidade para população) e em contrapartida aumentarem a quantidade matéria prima reutilizada em seu processo, através de um processo denominado Logística Reversa.

Entretanto, mesmo com certos investimentos de grandes organizações, oportunidades junto ao poder público e possibilidades de crescimentos, as Associações de Catadores não conseguem se desenvolver de maneira eficiente, isso se deve pela falta de Planejamento que norteie suas ações futuras.

Em inúmeras organizações do Brasil, os recursos das pequenas e médias empresas normalmente são limitados, por isso um planejamento é essencial, pois ele auxilia essas empresas a utilizarem melhor suas capacidades, com redução de estoques e minimização da perda de energia em atividades que não dirigem para o caminho correto, gerando retrabalho.

Para uma eficiente Gestão de Negócios é necessário que exista um planejamento com o objetivo de redução de incertezas na tomada de decisões. Apesar da crescente importância econômica e social das pequenas e médias empresas brasileiras, ainda é alto o índice de mortalidade das mesmas, sendo que um dos principais fatores citados para essa ocorrência diz respeito à falta de um planejamento formal e a limitada visão do que acontece em seu ambiente (DORNELAS, 2008; PEARCE II *et al*, 1982).

Conforme Joyce et al (2003) em um estudo elaborado em diversas empresas que trabalham no mesmo setor procurou identificar porque algumas prosperaram em contextos difíceis, enquanto outras foram a falência. O principal fator que diferenciava essas empresas era a implementação de um planejamento estratégico.

De forma efetiva, a maioria das pequenas e médias organizações não utilizam o planejamento estratégico. Sendo assim, dentre as associações possíveis, a associação de catadores estudada foi escolhida por apresentar maior desenvolvimento e estruturação em relação às demais associações/cooperativas de materiais recicláveis na região do Vale do Aço, com maior propensão a contratação referente ao serviço de prestação de Coleta Seletiva em

sua respectiva cidade, ainda sim apresenta inúmeras falhas em seu processo, existindo a necessidade de análise do ambiente em que está inserido com o objetivo de otimizar seus processos.

1.2-Objetivos

1.2.1- Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico para uma associação de catadores localizada na cidade de João Monlevade.

1.2.2- Objetivos específicos

- Caracterizar a ATLIMARJOM (Associação dos Trabalhadores de Limpeza e Materiais Recicláveis de João Monlevade).
- Elaboração das etapas do planejamento estratégico na Associação dos Trabalhadores de Limpeza e Materiais Recicláveis de João Monlevade.
- Elaboração de um diagnóstico estratégico a fim de que se estabeleça o presente momento da ATLIMARJOM.
- Adaptação de ferramentas técnicas do curso de Engenharia de Produção a realidade da associação estudada.
- Indicação de ferramentas de controle e monitoramento das estratégias.

2- Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se em relação a sua abordagem como qualitativa, através do aprofundamento da compreensão de uma Associação de Catadores chamada ATLIMARJOM (Associação dos Trabalhadores de Limpeza e Materiais Recicláveis de João Monlevade).

Segundo Bryman (1989) o foco principal da pesquisa qualitativa é obter a maior quantidade de informações sob a perspectiva dos indivíduos e interpretar o ambiente na qual eles estão inseridos. A abordagem qualitativa apresentada no trabalho cria um diagnóstico estratégico, explica detalhadamente toda a análise do ambiente e interno da associação em questão e propõe um plano de ação com base nos processos do objeto de estudo.

De acordo com Gil (2007) quanto aos objetivos a pesquisa pode ser classificada como descritiva, explicativa e exploratória.

Essa pesquisa é classificada como descritiva, pois procurou descrever a importância do Planejamento Estratégico e suas análises de ambiente para minimização de fraquezas e potencialização de pontos fortes e das oportunidades da presente organização. Andrade (2002) considera que na pesquisa descritiva o pesquisador não interfere nos fatos, este deve preocupar-se em observar situações, interpretá-las e analisá-las.

Conforme Gil (1991), existe uma classificação quanto aos seus procedimentos técnicos, aonde ela pode ser: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, pesquisa experimental, levantamento, estudo de campo, estudo de caso e pesquisa-ação.

Por meio da pesquisa bibliográfica, objetivou-se consolidar os estudos referentes aos passos de elaboração de um Planejamento Estratégico com profundidade em análise de ambiente e seu Plano de Ação com o objetivo de propor melhorias. Foram utilizados então, como base para o estudo, artigos brasileiros e internacionais, monografias e livros sobre o tema em questão. Conforme Andrade (2002), uma pesquisa bibliográfica é realizada mediante um material já desenvolvido, como livros ou artigos científicos.

Do ponto de vista de sua natureza, a presente pesquisa pode ser classificada como pesquisa aplicada, aonde a mesma procurou produzir conhecimentos para a aplicação prática, direcionados as soluções de problemas específicos (demonstrado através da análise do

ambiente e do plano de ação desenvolvido) aonde envolvem verdades e interesses locais. (SILVA E MENEZES, 2011).

Este método foi selecionado no presente trabalho a fim de que as etapas do Planejamento Estratégico inexistentes nessa associação fossem criadas juntamente com os membros da associação em estudo e para que após o descobrimento da fonte dos problemas existentes, ações fossem criadas em conjunto, com o objetivo da minimização do mesmo.

2.1- Unidade de análise e objeto de estudo

O trabalho foi desenvolvido na associação de catadores de materiais recicláveis, ATLIMARJOM (Associação dos Trabalhadores de Limpeza de Materiais Recicláveis de João Monlevade), localizada na cidade de João Monlevade/MG. Esta associação foi escolhida devido à facilidade de obtenção das informações, à localização e o contato direto com projetos externos que de alguma forma estiveram inseridos na cadeia de valor da mesma.

A ATLIMARJOM é uma associação composta por vinte e sete catadores, sendo eles ex-moradores de lixão, pessoas anteriormente desempregadas e ex-catadores autônomos. Possui 14 anos de existência, e em seu processo de criação possuiu ajuda do poder público e dos seus primeiros membros, onde juntos construíram a primeira estrutura física para seu funcionamento.

Com o passar dos anos, a Prefeitura Municipal de João Monlevade observou a importância do papel dos catadores para a cidade e uma parceria com a associação foi feita, em que por algum tempo ela seria responsável pela coleta seletiva. Entre implantações e re-implantações, a ATLIMARJOM é responsável pela coleta seletiva em 14 bairros da cidade e suas avenidas principais.

2.2- Coleta de Dados

O processo de coleta de dados ocorreu de Setembro de 2014 a Fevereiro de 2016, no local aonde os catadores realizam suas atividades, por meio de observação direta participante das tarefas executadas, aplicação de questionários, entrevistas despadronizadas ou não estruturadas e observação documental. Desse modo, buscou-se identificar possíveis melhorias a serem adotadas no processo.

Para disponibilização e validação das informações necessárias houve participação de todos os membros integrantes que compõe a associação, dos membros da Incubadora de Empreendimentos Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto (INCOP) e da ONG que presta um serviço de assessoria no local, denominada INSEA (Instituto Nenuca de Desenvolvimento Sustentável).

Durante o processo de coleta de dados, pode-se dizer que os mais importantes meios utilizados foram a observação direta participante das atividades executadas e a observação documental.

Segundo Marconi e Lakatos (2006), a técnica de observação participante consiste na interação real do pesquisados com o grupo estudado, em que o pesquisador exerce alguma influência sobre eles. O objetivo principal é fazer com que os indivíduos entendam a importância do estudo e após ganhar a confiança do grupo, reter o máximo de informações possíveis. Assim, durante esse processo muitas informações foram geradas, nas quais foram utilizadas para elaboração de questionários e entrevistas não estruturadas.

Parasuraman (1991), afirma que o questionário é um conjunto de questões elaboradas para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos de um projeto de pesquisa, já a entrevista não estruturada, não se possui perguntas elaboradas, a entrevista discorre de forma mais aberta possível, obedecendo a uma ordem na descrição dos fenômenos de interesse da pesquisa.

A observação documental, neste trabalho, baseou-se em registros escritos que proporcionaram informações referentes aos dados sobre a produtividade e sua forma de gestão interna.

A análise documental deve extrair um reflexo objetivo da fonte original, permitir a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos fatos em determinados momentos (MOREIRA, 2005, apud SOUZA; KANTORSKI; LUIS, 2012). Por meio disso, realizou-se uma análise dos dados e, posteriormente, foram propostas sugestões de melhorias.

2.3- Trajetória da Pesquisa

Assim, foi elaborado um pequeno roteiro com o objetivo de deixar claro quais são as etapas deste trabalho.

Figura 1 - Trajetória de pesquisa

Fonte: Elaborada pelo autor

Etapa 1: Coleta de informações para saber o atual estado da ATLIMARJOM: Na primeira etapa procurou-se fazer uma análise documental, bibliográfica e entrevistas formais e informais com os membros da organização, com o objetivo de descobrir como funcionava a associação no geral e saber se já existia um planejamento estratégico elaborado anteriormente ou qualquer uma de suas etapas documentadas, para auxiliar e direcionar sob qual seria a próxima etapa do trabalho. Essas informações foram coletadas e a partir delas, ficou claro que a associação precisava da elaboração de um planejamento estratégico quase em sua totalidade, onde somente os objetivos de existência da associação já haviam sido elaboradas e constavam em seu estatuto de funcionamento.

Etapa 2: Elaboração do Planejamento Estratégico da ATLIMARJOM: Nessa etapa foi elaborado um diagnóstico estratégico a partir das informações obtidas pela ATLIMARJOM e seus stakeholders, foram criadas a missão, visão e valor desta associação juntamente com os membros que ela a compõe, no qual todos seus membros puderam opinar até que esses itens fossem elaborados em conjunto, obedecendo um sistema auto gestor, em que todos possuem o mesmo poder nas decisões. Após a criação do diagnóstico estratégico, foi possível fazer uma análise ambiente sobre como estava a associação perante o mercado e traçar metas e objetivos futuros alinhados com as estratégias estabelecidas.

Etapa 2.1: Utilização de ferramentas de análise do ambiente: foi elaborada uma análise do ambiente baseada na ferramenta denominada Matriz SWOT e nas cinco forças competitivas de Porterem que dela fazem parte todas as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da associação, assim como, a ameaça de produtos substitutos, poder de barganha de clientes e fornecedores, potencias clientes e rivalidade entre concorrentes A partir da utilização dessa ferramenta,o estado atual da ATLIMARJOM ficou explicito de forma clara e simples.

Etapa 3: Finalização da pesquisa: Após o desenvolvimento de todas etapas descritas, o trabalho é finalizado no último capítulo, onde a finalização de todas as etapas anteriores à fase de implementação se deu em Julho de 2016. O processo de implementação do plano de ação só é possível mediante a aprovação de todos os associados mediante assembleia com votação de todos os membros. Por isso, ele precisou ser elaborado e caso aprovado pela diretoria da ATLIMARJOM, apresentado a eles como uma proposta a ser implementada.

3-Referencial Teórico

3.1- Planejamento

Um grande número de organizações de pequeno e médio porte não conseguem sobreviver por muito tempo no mercado devido à falta de um rumo, uma direção, um objetivo, adquiridos através de um processo que pode ser chamado de planejamento.

O processo de planejar envolve um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. (OLIVEIRA, 2010).

O planejamento tem a dupla atribuição de definir o que deve ser feito – objetivos- e como deve ser feito- planos, aonde os objetivos são os resultados, propósitos, intenções ou estados futuros aonde a organização pretende alcançar, já os planos são guias que indicam o que deve ser feito, especificando os recursos e as ações necessárias para alcançar os objetivos. (SOBRAL, 2013, pag. 34)

De acordo com Coelho (2013), a função planejar pode ser definida a partir de análises de informações passadas e do atual momento, a fim de se estabelecer o que se deseja no futuro, onde é possível traçar planos de ação para que os objetivos sejam alcançados.

O conceito de planejamento pode ser interpretado como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, melhorando a maneira de avaliar as consequências futuras de decisões presentes em função dos objetivos da organização (OLIVEIRA, 2007).

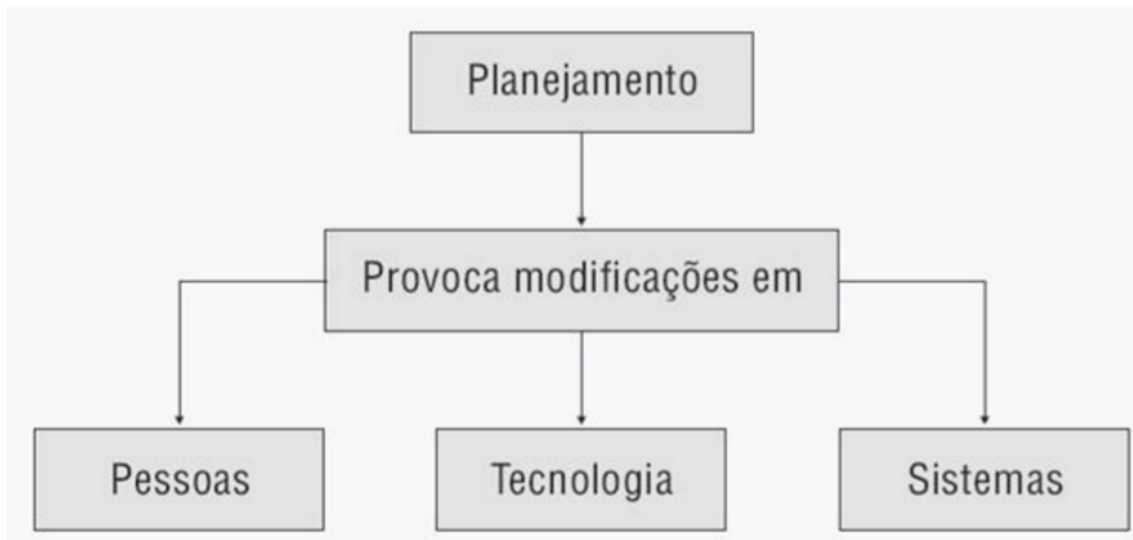
“O planejamento é um conjunto previamente ordenado de ações com o fim de alcançar os objetivos, compreendendo a alocação de recursos humanos, materiais, financeiros e procedimentos de avaliação”. Ou seja, o planejamento é um processo contínuo e sistêmico, que leva em consideração diversos fatores, como custos, prazos, qualidade, marketing, satisfação do cliente, pessoas, dentre outros, seja essa organização com fins lucrativos ou não. (TAVARES, 1991, p. 68)

Segundo Oliveira(2010), o processo de planejamento pode ser considerado mais importante que seu resultado final. O resultado final do processo de planejamento é o plano, sendo que esse deve ser desenvolvido “pela” organização e não “para” organização. O planejamento não é um ato isolado, portanto, deve ser visualizado por toda organização como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam o alcance dos objetivos previamente estabelecidos, considerando a necessidade de os objetivos serem viáveis com base na validade das hipóteses em que se baseiam.

Pode-se dizer que devido a grande competitividade vivida no mercado, as organizações estão inseridas em um ambiente cada vez mais dinâmico, em que precisam estar preparadas para a tomada de decisões rápidas. É preciso reconhecer, segundo Chiavenato (2000), que vive-se em uma sociedade em que as organizações estão cada dia mais complexas e interativas, na qual para que os resultados desejados sejam alcançados, é preciso que haja sinergia entre todos os setores da organização.

O planejamento, em relação a sua abrangência e influencia pode ocasionar uma série de modificações nas atividades e características de uma organização. Algumas modificações podem ser observadas na Figura 2:

Figura 2 – Modificações provocadas pelo planejamento



Fonte: Oliveira, 2010

Segundo Oliveira (2010), as modificações podem ocorrer nas pessoas, na tecnologia e no sistema. As modificações nas pessoas estão relacionadas à necessidade de treinamentos e substituições de cargos, enquanto as modificações em tecnologia está relacionada ao processo de absorção de mais conhecimentos, automatizando tarefas e processos. Já as modificações em sistemas consistem nas responsabilidades atribuídas, nos níveis de autoridade, nos processos de comunicação, instruções, entre outros.

Sendo assim, o tempo que se gasta para elaboração de um planejamento é recuperado facilmente, devido ao fato de muitos problemas serem evitados na fase de implantação do projeto, ou seja, dentre suas funções, as principais são economia de recursos, força de trabalho e reduz o impacto do ambiente.

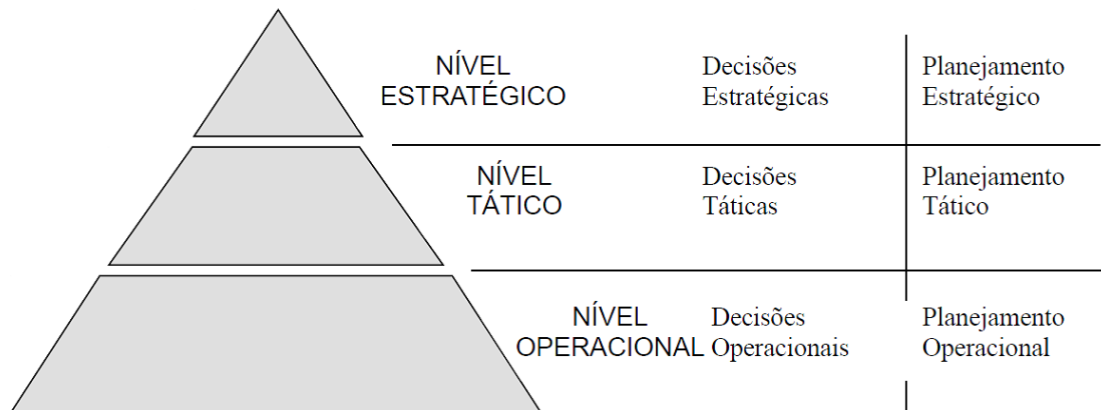
3.2- Tipos de Planejamento

Segundo Oliveira (2013) o planejamento pode ser dividido em três níveis:

- I. planejamento estratégico;

- II. planejamento tático; e.
- III. planejamento operacional. Estes, podem correlacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional, conforme ilustra a Figura 3:

Figura 3: Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira, 2010

Em que de forma mais completa, pode-se observar os níveis e suas respectivas áreas na Figura 4.

Figura 4- Níveis de planejamento e suas respectivas áreas



Fonte: Chiavenato; Sapiro, 2003

3.2.1- Planejamento Estratégico

Segundo Oliveira (2013), o planejamento estratégico é um processo da administração que proporciona através de um método, estabelecer o melhor caminho a ser seguido pela

organização, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos –não controláveis- e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Já Bateman (2006, p. 121) diz que o planejamento estratégico é um conjunto de etapas a serem seguidas para tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo.

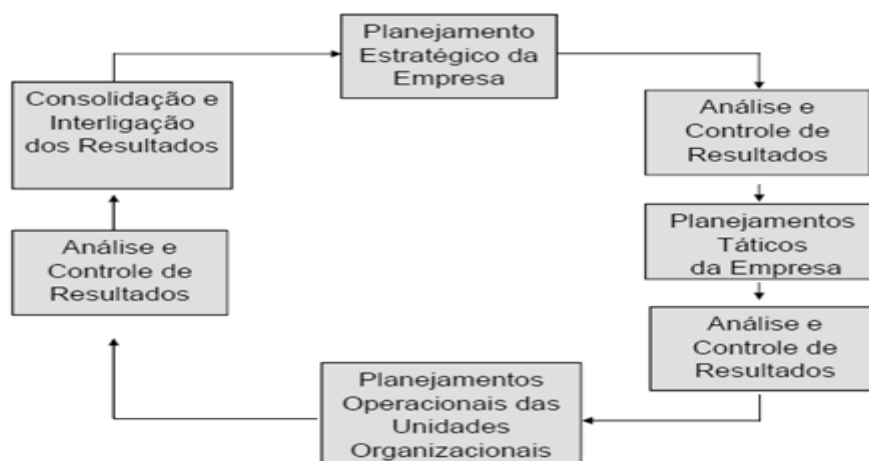
O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. (FISCHMANN, ALMEIDA, 1991, p.25)

O planejamento estratégico abrange a empresa como um todo e precisa ser elaborado de forma integrada, sendo responsabilidade de altos gestores.

Oliveira (2013) afirma que possuir em uma organização apenas o planejamento estratégico é inviável, visto que as ações mais imediatas estabelecidas precisam ser operacionalizadas e transmitidas aos demais níveis.

Segue, na figura 5, o princípio do planejamento integrado, na qual todos os níveis da pirâmide organizacional apresentam seus respectivos planejamentos de forma integrada, representando a organização como um todo e melhor administrado, de maneira sistêmica.

Figura 5- Ciclo básico dos três tipos de planejamento



Fonte: Oliveira, 2010

Da mesma forma também podemos afirmar que Planejamento Estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro (STONER, 1985, p.464).

O planejamento estratégico é um processo gerencial que deve integrar a direção estratégica, as metas estabelecidas e seus respectivos recursos, para que elas caminhem alinhadas e consigam observar as oportunidades do mercado. (LAS CASAS, 2006)

“O planejamento estratégico é o processo de desenvolvimento e manutenção de um ajuste estratégico entre os objetivos de organização e as oportunidades do mercado. Baseiam-se no desenvolvimento da missão da empresa, objetivos de apoio, portfolio de negócios bem estruturado e estratégias funcionais coordenadas. Planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações, decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam. É o direcionamento estratégico que permite as organizações reagirem rapidamente às turbulências do meio ambiente, explorarem as oportunidades de mercado e desenvolverem novas técnicas de administração.” (MOREIRA, PASQUALI, DUBNER, 2003)

Os objetivos do Planejamento estratégico são melhores representados por variáveis qualitativas. Os princípios básicos do objetivo estratégico são: viabilidade de recursos atuais, atribuições para os departamentos, devido à divisão em níveis e qualificação das expectativas, projetando em perspectivas palpáveis.

3.2.2- Planejamento tático

Segundo Oliveira (2010) o planejamento tático possui como objetivo principal otimizar uma área específica da organização e não ela em sua totalidade. Sendo assim, ela trabalha somente com as tarefas, objetivos transmitidos do planejamento estratégico para o planejamento tático.

De acordo com Fernandes;Berton, (2005), o planejamento tático é caracterizado por abranger certos setores da organização, acontecendo no nível gerencial com o objetivo de operacionalizar as decisões estratégicas tomada pela alta administração.

O planejamento tático para Oliveira (2007) consiste na otimização da utilização dos recursos para execução dos objetivos pré-estabelecidos na fase anterior, mediante a uma estratégia que norteie o processo de decisão da organização.

Estratégia e tática são dois aspectos de comportamento. A estratégia relaciona-se com objetivos de longo prazo e com modos de persegui-los que afetam toda a empresa; a tática relaciona-se com metas de curto prazo e com meios de atingi-las que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa. Embora não possam ser separadas em princípio, frequentemente, o são na prática. (ACKOFF, 1975, p.3).

Para Oliveira (2010), existe uma dificuldade de estabelecimento de limites entre o planejamento tático e o estratégico, mas é necessário que haja essa separação para facilitar os processos decisórios nas organizações. As principais diferenças citadas pelo autor estão explícitas no Quadro 1:

Quadro 1- Diferenças entre Planejamento estratégico e tático

DISCRIMINAÇÃO	•PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	•PLANEJAMENTO TÁTICO
•Quanto ao prazo	•Mais Longo	•Mais curto
•Quanto à amplitude	•Mais amplo	•Mais restrito
•Quanto aos riscos	•Maiores	•Menores
•Quanto às atividades	•Fins e meios	•Meios
•Quanto à flexibilidade	•Menor	•Maior

Fonte: Oliveira, 2010

Oliveira (2010) estabelece algumas diferenças entre os tipos de planejamento, no qual o planejamento estratégico em relação ao tático, pode ser caracterizado como:

- de prazo mais longo, pois considera um conjunto de planejamentos táticos, e sua forma deve necessitar um período de tempo maior para sua conclusão;
- de amplitude maior, pois considera toda a empresa, enquanto o planejamento tático considera apenas uma parte dela;
- de risco maior, por sua maior amplitude e maior prazo de execução em relação ao planejamento tático;
- relacionado às atividades fins e meios da empresa, enquanto os planejamentos táticos são mais relacionados às atividades-meios (não em sua totalidade); e
- de flexibilidade menor, por considerar toda a empresa, bem como a situação e posição desta em seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis pela referida empresa.

3.2.3- Planejamento Operacional

Conforme Chiavenato (2000), planejamento operacional abrange tarefas ou atividades específicas, projetadas em curto prazo de tempo, a fim de alcançar as metas impostas pela organização.

Para Fernandes; Berton, (2005), as decisões operacionais são as consideradas decisões do dia a dia, que relaciona as decisões táticas com as estratégicas, entretanto seu impacto se dá a curto prazo e afeta áreas específicas.

O Planejamento operacional é à base da pirâmide, responsável por colocar em prática os objetivos a curto prazo que afetam a área funcional da organização, ou seja, os operadores que irão realizar as tarefas de maneira eficiente e eficaz.

Segundo Oliveira (2010) o planejamento operacional deve deixar explícito de maneira detalhada:

- recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- procedimentos básicos a serem adotados;
- resultados finais esperados;
- prazos estabelecidos; e
- responsáveis por sua execução e implantação.

Entre suas características, o planejamento operacional é um plano de curta duração e tem a função de controlar as rotinas e de um departamento da organização. As diferenças básicas entre o planejamento tático e o planejamento operacional podem ser observadas no Quadro 2.

Quadro 2- Diferenças entre Planejamento Tático e Planejamento Operacional

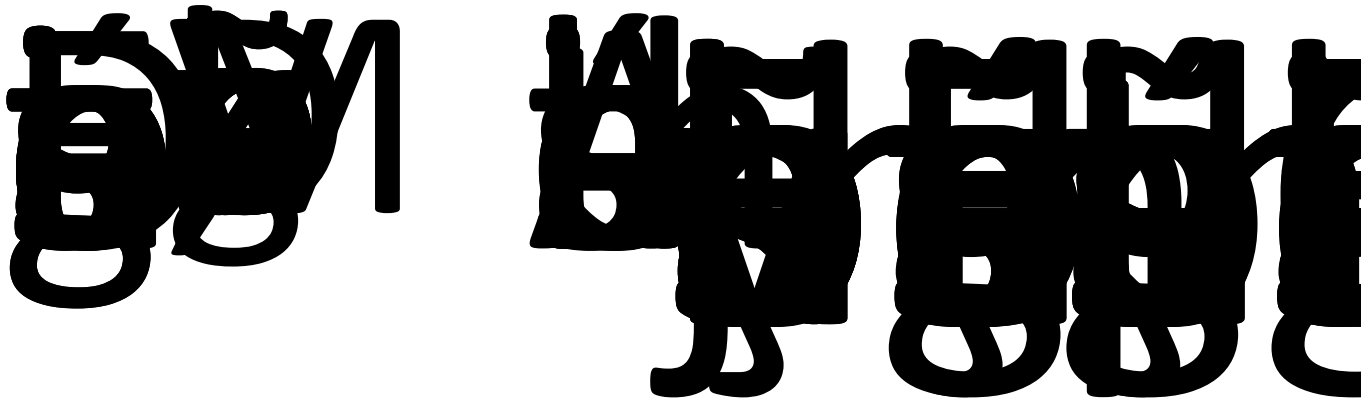
DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO TÁTICO	PLANEJAMENTO OPERACIONAL
Quanto ao prazo	Mais Longo	Mais curto
Quanto à amplitude	Mais amplo	Mais restrito
Quanto aos riscos	Maiores	Menores
Quanto às atividades	Meios	Meios
Quanto à flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Oliveira, 2010

3.3- Etapas do Planejamento Estratégico

O Planejamento estratégico é dividido em etapas, que vão desde o processo de criação da missão, visão e valores até o seu processo contínuo de controle, como pode ser observado na Figura 6.

Figura 6- Etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Kotler, 1999

Segundo Oliveira (2010), existem dois caminhos para elaboração de um planejamento estratégico:

- I. Deve ser definida, em termos da empresa como um todo, “o que ela quer ser no futuro” e depois se estabelece “qual o estado atual da organização em relação ao seu objetivo no futuro; ou.
- II. Deve ser definida, em termos da empresa como um todo, “como se está” e depois se estabelece “aonde se quer chegar”.

Ambas as possibilidades podem ser utilizadas, cada um com suas particularidades. Entretanto, neste trabalho será utilizado o diagnóstico estratégico ou o “como se está”.

3.3.1- Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira etapa do planejamento estratégico e seu principal objetivo é saber como está a situação atual da organização em relação ao seu ambiente externo (clientes e colaboradores) e interno.

Para muitas empresas que não estão preparadas para tomar decisões estratégicas e se recusam a antecipá-las, a tomada de consciência do problema, normalmente, é experimentada de maneira traumática, como por exemplos, drástica queda de vendas

ou lucros, colapso de um produto ou serviço causado por um concorrente e etc. (OLIVEIRA, 2010).

Na situação em que ocorrem mudanças de ambiente de maneira muito rápidas, devido ao elevado nível de concorrência nenhuma organização está imune a sofrer perdas. Este diagnóstico visa entender a organização como um todo, no qual é possível a mensuração do desempenho de cada área, podendo focar em melhorias específicas após a descoberta de suas dificuldades principais.

Segundo Oliveira (2010), o diagnóstico corresponde a uma análise estratégica que apresentam algumas premissas básicas, são elas:

- Deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa;
- Esse ambiente proporciona a empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- Para enfrentar essa situação do ambiente externo, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e pontos fracos; e.
- Esse processo de análise interna e externa deverá ser integrado, sustentado, contínuo e acumulativo.

O diagnóstico estratégico possui alguns aspectos, que serão abordados a seguir.

3.3.1.1- Visão da organização

A visão da organização representa o norte, o que ela quer ser no futuro, dentro de uma realidade viável. Para isso, a visão estabelecida deve ser resultante de um grupo de líderes e não de uma só pessoa.

“Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente.” (COLLINS e PORRA, 1998, p 32-42).

Segundo Oliveira (2007) a visão é responsável pelos níveis mais altos na organização e corresponde aonde à empresa quer chegar ao futuro, mediante a um período de tempo limitado.

De acordo com Scott, Jaffe e Tobe (1998), mesmo que a visão nos oriente para o futuro é importante compreender que ela parte do presente. A tensão que surge da comparação entre a imagem de futuro desejada e a realidade de hoje é o que faz com que a visão torne

ação, sem tornar-se uma fuga da realidade. É importante que a consciência da situação atual esteja presente a visão, ou do contrário ela se torna desconectada e sem força.

A visão é uma imagem mental poderosa do que queremos criar no futuro. Ela reflete aquilo que nos preocupamos mais, representa uma expressão de como será nossa missão e este em harmonia com nossos valores e propósito. As visões são o resultado de um trabalho conjunto de cabeça e coração. Eles se baseiam na realidade, mas visualizam o futuro. Elas no permitem explorar as possibilidades, as realidade desejadas. Por causa disso elas se tornam a estrutura do que queremos criar, o que nos orienta quando fazemos escolhas e compromissos de ação. (SCOTT; JAFFE; TOBE, 1998, p. 73).

Entre suas definições, a visão é uma projeção de oportunidades que possam ser aproveitadas, de maneira em que pode ser mutável, onde o ambiente em que esta inserida pode sofrer mudanças, o que leva a organização a aderir estratégias distintas.

Para de criar a visão de uma organização é necessário focar em alguns pontos básicos. Segundo Quigley (1993, p.41) para o desenvolvimento da visão empresarial é necessário que:

- Estabeleça sua visão de forma tão clara quanto objetivo de lucro;
- Defina e respeite os direitos das pessoas;
- Certifique-se que a visão e os valores direcionam-se aos focos básicos, ou seja, aos clientes- são os mais importantes-, funcionários e fornecedores;
- Incremente sua participação de mercado e lucratividade pelo aumento da percepção pelos clientes de seus produtos e serviços, em relação aos de seus concorrentes;
- Desenvolva uma cultura de atuação para resultados de sua empresa.

A visão é de grande importância, pois direciona a organização para um crescimento futuro constante, em que estratégias são elaboradas para que a visão estabelecida se torne viável em um período de tempo.

3.3.1.2- Valores da organização

Os Valores representam quais são os princípios que nortearão os comportamentos e atitudes imprescindíveis na organização em situações adversas. São princípios no qual ela possui sua identidade, passando credibilidade, respeito e confiança pela atividade que desempenha em relação a todos os stakeholders.

“Em uma organização os valores ‘dizem’ e os comportamentos ‘fazem’. Portanto, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais quanto de atender às necessidades dos indivíduos.” (BARRET, 2000).

“Valores organizacionais são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos.” (TAMAYO, 1998, p. 56-63).

Segundo Oliveira (2010), um fator muito importante para atrair novos públicos e consolidar a marca no mercado, é a elaboração de maneira adequada as frases referentes à visão e valores da organização.

O objetivo das frases da visão e valor, segundo Oliveira (2010) é despertar o pensamento estratégico dos executivos e profissionais da empresa. Caso estes valores forem efetivamente verdadeiros, servem também, de sustentação da vantagem competitiva da organização.

3.3.1.3- Missão da organização

Missão é a razão de ser de um empreendimento. Segundo Oliveira (2010) é nesta etapa que a organização precisa ter em mente respostas para importantes perguntas, como: qual o negócio da empresa, qual a razão de existência, quais são as atividades que ela deseja desempenhar no futuro, entre outras.

Ainda conforme Oliveira (2010), a missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa.

Segundo Valeriano (2000), a missão é em essência, o propósito da organização. E todos que trabalham na organização precisam saber qual é o propósito da empresa em que eles estão inseridos no processo.

“Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa.” (KOTLER, 2006).

De acordo com Oliveira (2010), a missão da empresa exerce função orientadora e delimitadora de ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos. Ou seja, “Missão é a conceituação do horizonte, dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro”(Oliveira, 1999, p. 335).

Ao ser elaborada, a missão pode ser descrita em termos simples, porém de forma clara. “Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela

se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.” (DRUCKER, 2011).

Segundo Oliveira (2010), alguns cuidados precisam ser tomados ao estabelecer a missão:

- Não, simplesmente, explicitar o que estão fazendo, pois tais definições não cumprem sua finalidade básica, ou seja, a de provocar decisões de mudanças;
- Não correlacionar, diretamente, com os produtos e serviços oferecidos, pois reduz, em muito, a amplitude da missão da empresa;
- Não procurar definições curtas e objetivas em excesso, pois esse aspecto pode prejudicar a clareza e entendimento. Não estabelecer, também, definições longas, que podem prejudicar a assimilação; e.
- Não estabelecer uma frase definitiva para a missão da empresa, pois essa não está isenta das mudanças do tempo e nas circunstâncias internas e externas da empresa.

A missão é responsável por aonde a organização quer chegar e quais as expectativas à organização quer atender no futuro. Para isso, é necessário que a pessoa possua bom senso e criatividade na elaboração da missão, não restringindo o campo de atuação da organização, obtendo assim uma maior amplitude no horizonte a ser seguido.

3.3.2- Análise de ambiente de uma organização

Ainda de acordo com Oliveira (2010), o conhecimento efetivo sobre o ambiente em que a organização está inserida é fundamental para o processo estratégico, no sentido de se obter adequado alinhamento entre a empresa e as forças externas que afetam, direta ou indiretamente, seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos e etc.

O propósito da análise de ambiente é avaliar de que modo a administração pode reagir adequadamente e aumentar o sucesso organizacional (PETER e CERTO, 1993).

Para Almeida (2010), o ambiente de uma empresa é um conjunto de variáveis que influencia o seu desempenho e a empresa pouco ou nada pode fazer para alterá-lo. Mintzberg et al. (2000) estabelecem que o ambiente é um conjunto de forças e o elemento central no processo de geração da estratégia.

Segundo Oliveira (2010), deve estar contida na etapa de elaboração do diagnóstico estratégico a análise do ambiente, que deve conter:

- Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela organização, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
- Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Na organização é necessário que o nível gerencial, estratégico, seja responsável por essa divisão entre o ambiente interno e externo, juntamente com seus respectivos componentes. O executivo responsável por essa análise deve ter o equilíbrio de conhecimento entre os fatores internos e externos, pois, não adianta ele se preocupar com fatores controláveis, ou seja, com aqueles sobre os quais ele pode ter determinada ação, e esquecer os não controláveis ou externos a organização (Oliveira, 2010).

Segundo Certo (2003) para fins de análise ambiental, o ambiente de uma organização é dividido em três níveis, são eles: geral, operacional e interno, como pode ser observado na Figura 7.

Figura 7- Análise ambiental



Fonte: Certo; Peter, 2005

O ambiente geral engloba ações à longo prazo para dirigir a organização, no qual componentes como os econômicos, sociais (demografia e valores sociais), políticos, jurídicos e tecnológicos tem de ser levados em consideração.

O nível de ambiente externo de uma organização que contém componentes em geral com implicações relativamente específicas e imediatas para gerenciar a organização é o ambiente operacional (CERTO, 2003, p.42-44). Nestes ambientes, componentes importantes desse nível de ambiente são: clientes, concorrência, mão-de-obra, fornecedores e questões internacionais.

O ambiente que contém ações mais específicas no gerenciamento é denominado ambiente interno, na qual podemos citar as áreas de finanças, contabilidade e marketing.

Sendo assim, o objetivo principal das análises de ambiente, é saber como se encontra a organização naquele atual momento, em que não somente os fatores internos são analisados, mas também os externos, como concorrência, inflação, moeda, políticas públicas, entre outros fatores.

3.3.2.1- Análise do ambiente interno

Para Tavares (2005), a análise do ambiente interno é o instrumento que propicia a organização conhecer suas competências e habilidades atuais e potenciais para dar direção e significado ao cumprimento da sua missão e visão.

Almeida (2010) afirma que é na análise dos aspectos internos onde são identificados os fatores de sucesso de uma empresa e seu ramo de atividade, que levam a entidade ao cumprimento de sua missão.

A análise interna busca deixar de maneira explícita, o que as organizações possuem de bom e de ruim, a partir de uma comparação estabelecida como seus concorrentes e/ou possíveis concorrentes.

Conforme Oliveira (2010), para o estabelecimento dos pontos fortes, fracos e neutros da organização, o executivo deve analisar uma série de aspectos, entre os quais podem ser citados:

- Funções a serem analisadas;
- Aspectos organizacionais;
- Abrangência dos processos;
- Níveis de controle e avaliação;
- Critérios de avaliação; e
- Obtenção das informações.

Portanto, a análise interna busca abranger a organização em sua totalidade de forma detalhada. Aonde, conforme Oliveira (2010), os principais setores da organização devem ser analisados, como: marketing, recursos humanos, administração, produção, a fim de que consiga absorver a maior quantidade de informações.

Entretanto, ao se estabelecer os pontos fracos, a pessoa responsável pela parte estratégica deverá atuar de maneira efetiva para que esse quadro seja modificado, caso ele não saiba como resolver o problema, deverá enviar todos os seus esforços para a identificação da solução.

O objetivo da análise de ambiente, tanto interna quanto externa, é de otimizar a organização em todos os seus setores para que ela possa competir de maneira igualitária com outras organizações do setor, indo além, transformar ameaças e pontos fracos em vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo.

3.3.2.2- Análise do ambiente externo

De acordo com Chiavenato (1993), a análise do ambiente externo trata-se de uma análise das condições externas que rodeiam a empresa e que lhe impõe desafios e oportunidades.

Segundo Oliveira (2010), a análise externa tem como objetivo realizar um estudo que atua principalmente em quais são as ameaças e as oportunidades no seu ramo de negócio, onde é de suma importância realizar uma análise de seu produto versus mercado atualmente e realizar uma projeção desta mesma comparação para o futuro.

O ambiente em que as organizações estão inseridas, podem tanto oferecer ameaças quanto oportunidades. Cabe a cada organização saber o momento exato de potencializar as oportunidades, amortecer as ameaças e adaptar-se as novas mudanças do mercado.

Para um bom estabelecimento do ambiente externo da organização, é necessário que se analise uma série de fatores. Ainda segundo o mesmo autor, alguns dos fatores mais importantes são: integração, tecnologia, governo, sindicatos, comunidade, clientes, mercado, concorrentes e fornecedores.

Ter o conhecimento do ambiente externo onde a organização está inserida proporciona ao mesmo tempo, antecipação de eventos, saber o que o cliente realmente deseja oportunidade de inovação e criação de novas parcerias, criando mecanismos de sobrevivência e adaptação ao mercado que está inserido.

3.3.3.- Formulação de objetivos e metas

A principal função do estabelecimento de objetivos e metas em uma organização é o alinhamento da missão com a visão da empresa para o futuro, onde o objetivo refere-se em uma visão ampla, onde a empresa quer estar ou quer conquistar em um determinado espaço de tempo, e as metas são a mensuração de forma quantitativa o que se deve fazer para atingir o alvo principal ou objetivo.

Além de estimular prazos e poder mensurar seu desempenho, proporciona ao planejamento estratégico maior facilidade de execução. Sendo assim, deve-se atentar quais realmente são as necessidades da organização e traçar objetivos e metas tangíveis.

De acordo com Costa (2007), quanto mais complexo forem os objetivos e metas, mais desafiador será colocá-los em prática. No que se refere aos objetivos, Rodrigues et al (2008)

classifica em três níveis, natureza (Gerais e específicos), forma (quantitativos e qualitativos) e prazo (curto ou longo).

Norton e Kaplan (1997) afirmam que as metas também devem ser ambiciosas e indicarem o grau de superação para empresa, bem como entendidas por toda a organização.

Thompson e Strickland (2002, apud RODRIGUES et al, 2009) separam os objetivos em dois níveis, financeiro e estratégico. Enquanto o primeiro busca assegurar os recursos para sobrevivência em curto prazo o estratégico visa o pensamento da construção do hoje para se obter o que se deseja no futuro.

Bethlem (2009) traz um ensinamento interessante à luz dos objetivos, pois relata que os objetivos podem ter, entre vários, quatro fins mais importantes e usuais. São eles: lucro, crescimento, sobrevivência e prestígio. No que se diz respeito ao lucro, o autor menciona que a estratégia refere-se à inter-relação de insumos, processos e produtos. Por exemplo, insumo: comprar mais barato; processo: produzir mais barato; produto: vender mais barato.

Em relação ao objetivo crescimento, Bethlem (2009, p.34) diz:

O crescimento da empresa em patrimônio líquido pode ser decorrência das estratégias de maior lucro desde que reinvesta o lucro excedente. Poderia também ser obtido, mantendo-se o lucro igual, desde que houvesse maior investimento na empresa, oriundo de fontes externas. (BETHLEM, 2009, p.396)

Os objetivos de sobrevivência atendem a perspectiva de estratégias relacionadas a ações preventivas, como controle de concorrência, elaboração de cenários e prospecção tecnológica. (BETHLEM, 2009). Por fim, para o autor, o objetivo prestígio que responde aos aspectos relacionados a credibilidade que a imagem passa para a comunidade e a identidade da organização.

Como sabemos, o mercado em que estamos inseridos é completamente dinâmico, onde as organizações precisam estar preparadas para a tomada rápida de decisão. Sendo assim, possuir um controle efetivo das metas é de suma importância para que estabeleça quais são as áreas com pontos fortes e fracos, a fim de estabelecer vantagem competitiva frente à concorrência e reduzir custos.

3.3.4- Formulação de Estratégia

Com um mercado cada dia mais dinâmico, as organizações sejam elas com ou sem fins lucrativos, precisam se posicionar, rapidamente, frente a seus concorrentes para obter vantagem competitiva.

Para Porter (2004), para se obter uma posição defensável, a organização precisa assumir ações de defesa ou de ataque em relação aos potenciais entrantes, as rivalidades entre os concorrentes, poder de barganha entre fornecedores e cliente e produtos substitutos, caso a empresa queira obter uma estratégia competitiva que seja realmente efetiva.

Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem-formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma única postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes. (MINTZBERG et al, 2006, p.29)

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson, (2008), estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir. Neste sentido, a estratégia definida indica o que a organização pretende e o que não pretendem fazer.

Segundo Oliveira (2010), estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Chiavenato e Sapiro (2003) conceituam o termo estratégia como “um padrão ou plano que integra as principais políticas, objetivos, metas e ações da organização”. Nessa mesma linha de raciocínio Chiavenato e Sapiro (2003) descreve que “uma boa estratégia pode assegurar a melhor alocação dos recursos em antecipação aos movimentos, planejados ou não, dos oponentes ou às circunstâncias do ambiente”.

“Estratégia é o programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão. A palavra "programa" implica, em nossa definição, um papel ativo, consciente e racional desempenhado por administradores na formulação da Estratégia da organização. Uma Estratégia estabelece uma mesma direção para a organização em termos de seus diversos objetivos e orienta o aproveitamento dos recursos usados para a organização seguir em direção a estes objetivos. ” (STONER ,1985)

Para Oliveira (2010), a estratégia possui fortes influências sobre o estado interno da organização, em que pode otimizar a relação do ambiente interno com o externo, através de um instrumento facilitador.

As estratégias empresariais determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns (MILLS, 1993, p.196).

Entretanto, a cúpula administrativa é tão importante quanto à estratégia estabelecida pela organização. Ela é a responsável pelo direcionamento, identificação das necessidades da organização e criação dos objetivos que se deseja alcançar e como se pode chegar a essa situação desejada.

Segundo Oliveira (2010), se deve considerar três aspectos para formulação de estratégias:

- A empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos ou neutros, bem como sua missão, seus propósitos, objetivos, desafios, metas e políticas;
- O ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e.
- A interação entre a empresa e seu ambiente visando à melhor adequação possível, estando inserida, neste aspecto, a amplitude da visão e a qualidade dos valores dos principais executivos e/ou proprietários da empresa.

Observa-se que para elaboração de estratégias, é necessário a dependência de inúmeros fatores e condições que possam se modificar rapidamente, como o mercado e a concorrência.

Uma vez elaborada, a próxima etapa é a de escolha da estratégia a ser utilizada. As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da organização: podem estar voltadas à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme postura estratégica da empresa. A combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo.

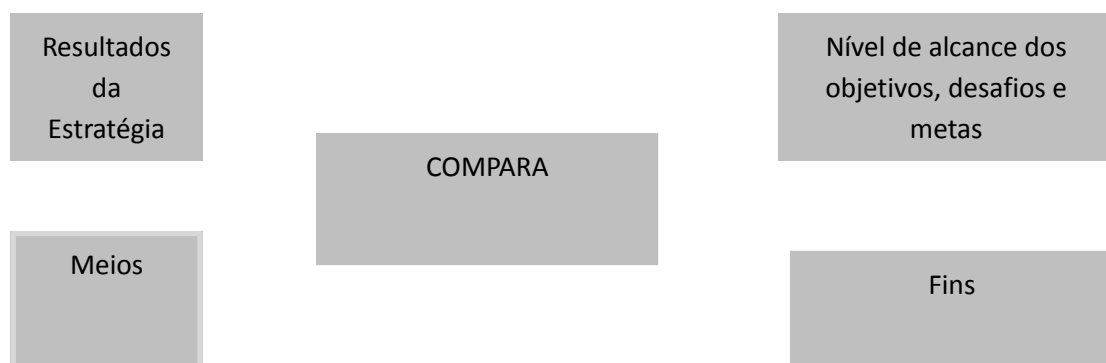
De acordo com Steiner (1969), os principais determinantes na escolha da estratégia são as aspirações do executivo-chefe quanto a sua vida pessoal, à vida de empresa como uma instituição e às vidas daqueles envolvidos na empresa. Seus costumes, hábitos, maneiras de fazer as coisas determinam como ele se comporta e toma decisões.

Após a escolha da estratégia, o objetivo é colocá-la em prática. Quando o executivo implementa uma estratégia, deve estar atento a cinco pontos (HOBBS E HEANY, 1977, p.543):

- Antes de designar estratégias ambiciosas, deve estar certo de que não haverá sobrecarga funcional.
- Conter as ondas de choque da estratégia. Os executivos podem evitar alguns problemas de separação, isolando partes da empresa contra as ondas de choque da estratégia, sempre que curso novo estratégico é exigido;
- Dedicar atenção pessoal a importantes questões de integração.
- Não dissolver sua equipe de planejamento estratégico até que tenha identificado as estratégias e ações que são seguidas do começo ao fim pelo nível hierárquico seguinte.
- Comunicar-se de cima para baixo e não apenas de baixo para cima. Isso porque as decisões estratégicas afetam todas as unidades organizacionais da empresa.

A última etapa corresponde a avaliação da estratégia. Conforme Oliveira (2010) corresponde a fase na qual o executivo verifica se a estratégia, tal como foi implementada, está proporcionando o alcance dos objetivos, desafios e metas da empresa aos quais ela estava correlacionada, como pode ser observada na Figura 8.

Figura 8- Alinhamento entre o nível de alcance e os resultados das estratégias



Fonte: Oliveira,2010

3.3.5- Implementação das estratégias

Segundo Oliveira (2010), o plano de ação para implementar as estratégias corresponde ao conjunto de ações, seja ela para qual setor da organização, onde existe a possibilidade de utilização de inúmeras ferramentas, como softwares, formulários, check- lists, entre outros.

O plano de ação permitirá a organização colocar em prática as estratégias estabelecidas na fase anterior. O plano de ação contribui diretamente para que os objetivos, metas sejam alcançados, e a missão seja cumprida como estabelecida.

Segundo Certo (2003), o sucesso da implementação das estratégias elaboradas devem seguir quatro habilidades, que são: habilidade de interagir (gerenciamento da mão de obra), habilidade de alocação (saber distribuir os recursos de maneira adequada), habilidade de monitoramento (capacidade de monitor o processo a fim de minimizar falhas) e habilidade de organizar (criação de redes para resoluções mais simples dos problemas).

Sendo assim, fica evidente que para uma boa implementação das estratégias, a capacidade de gerenciamento de recursos, pessoas e informações são de suma importância para que a estratégia seja implementada da melhor maneira possível, minimizando possíveis problemas.

3.3.6- Controle das estratégias

Controle é a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou intervir em outras funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 2010).

Ainda, segundo Oliveira (2010), a função básica do controle é identificar problemas e falhas com o objetivo de corrigi-los, fazer com que os resultados obtidos estejam próximos dos resultados esperados e proporcionar informações periódicas.

A partir do descobrimento da falha, a organização deve estar preparada para diminuição dos seus efeitos, corrigindo-a. Portanto, é necessário que se faça uma análise de desempenho periodicamente nas áreas em que houve um planejamento, a fim de que as metas e objetivos possam ser cumpridos dentro dos prazos estabelecidos.

4-Desenvolvimento

Nesta etapa foi desenvolvido todos os processos para a elaboração até a implementação do Planejamento Estratégico na ATLIMARJOM (Associação dos trabalhadores de Limpeza de Materiais Recicláveis de João Monlevade). Primeiramente a organização foi caracterizada em relação a seus parceiros, forma de gestão, histórico, entre

outros itens, para posteriormente entrar nas etapas do Planejamento estratégico propriamente dito.

4.1- Caracterização da ATLIMARJOM

4.1.1- Histórico

A associação de catadores estudada neste trabalho denomina-se Associação dos Trabalhadores de Limpeza de Materiais Recicláveis de João Monlevade (ATLIMARJOM). Apesar de estar em funcionamento desde Outubro de 2002, a associação foi criada em Maio de 2001 com auxílio do poder público e fazem parte dela 27 pessoas anteriormente desempregadas e/ou que já trabalhavam no processo de catação.

Após ata de assembleia de sua criação, os próprios catadores foram encarregados de transformarem o espaço, cedido pela Prefeitura, em seu local de trabalho, tentando adaptar da melhor maneira o galpão devido a falta de recursos financeiros. Essa construção durou cerca de 1 ano e 5 meses.

Sobrevivendo no mercado com pouca estruturação em seus primeiros anos, a ATLIMARJOM passou bons e maus momentos durante seus 15 anos de existência, com períodos de valorização do serviço prestado e concretização de grandes parcerias com grandes empresas que se perderam durante o tempo, devido a falta de mecanismos que controlassem seus processos e apoio específico, técnico. Houveram épocas que a retirada mensal de cada catador era de cerca de R\$100,00/mês, mas também houveram meses com média de retirada mensal de R\$1800,00.

Nesse sentido, percebendo a falta de estruturação da associação, a Universidade Federal de Ouro Preto, em um projeto de extensão denominado INCOP (Incubadora de empreendimento Solidários de Ouro Preto) firmou uma parceria com a ATLIMARJOM, a fim de que ela possuísse melhor estruturação e conseguisse gerir seu próprio negócio. Além disso, Organizações Não-Governamentais (ONG's) como o Instituto Nenuca de Desenvolvimento Sustentável (INSEA), também, deram um apoio técnico através de seus projetos, em que incluía desde a qualificação dos catadores ao proporcionar treinamentos até a obtenção de equipamentos para que seu processo produtivo fosse otimizado.

Inúmeras empresas geradoras de materiais recicláveis doaram muito tempo o material para a ATLIMARJOM, mas após um tempo perceberam que poderia ser um produto rentável para eles, o que fez com que essa parceria chegasse ao fim. Assim, como fizeram algumas empresas, associações parceiras que eram localizadas em cidades próximas acabaram por cortar o vínculo de comercialização conjunta com a ATLIMARJOM às grandes industriais recicladoras, onde conseguiam um preço pelos seus produtos muito maiores que o estabelecido, devido a mudança de gerência destas associações.

Sendo assim, é possível observar que a ATLIMARJOM já obteve oportunidades na cidade de João Monlevade para que ela se concretizasse no mercado, mas por falta de pensamento estratégico e qualificação, não souberam aproveitar essas oportunidades.

4.1.2-Forma de Gestão e benefícios

A ATLIMARJOM possui uma hierarquia horizontal, em que todos os membros possuem o mesmo poder de decisão e voto, uma das premissas básicas da autogestão, sistema pela qual ela é gerida. Entretanto, anualmente existe uma assembleia para se estabelecer quem será a nova diretoria da associação, em que segundo o estatuto, os cargos são: presidente, vice-presidente na comissão coordenadora, secretária, tesoureira, conselho fiscal e suplentes do conselho fiscal, como pode ser observado na Figura 9.

Figura 9- Hierarquia da ATLIMARJOM

Fonte: Elaborado pelo autor

Reuniões e assembleias também são realizadas com o objetivo de exclusão e inserção de um membro dentro do quadro de associados, que deve passar por um período de três meses de experiência para poder se tornar um membro com poder de voto.

A gestão mensal do dinheiro pelos catadores é realizada da seguinte forma: a partir do total comercializado no mês, são retiradas as despesas daquele respectivo mês, um valor reservado ao capital de giro, um valor reservado ao fundo de reserva (direcionado a conserto de equipamentos e compra de insumos para produção), estes últimos uma porcentagem

proporcional ao que foi vendido foi estabelecido. O restante é dividido em relação às horas trabalhadas de cada pessoa naquele mês.

A associação recebe um incentivo financeiro do governo de Minas Gerais pela contraprestação de serviços ambientais. Este incentivo surgiu por meio da Lei Estadual nº19.823 que foi instituída em 2011, por meio de um programa denominado Bolsa Reciclagem.

O programa Bolsa reciclagem é executado por parte do orçamento do governo estadual e parte por emendas parlamentares. Seu funcionamento se dá após a comprovação da quantidade de material coleta e comercializado no trimestre de referencia. Cada empreendimento deve apresentar sua regularidade fiscal por meio de envios de Certidões negativas de débito (CNDs) federal estadual e municipal para participar do programa. Cada item comercializado, entre eles plástico, papel, vidro e metal, possui um valor diferenciado para o quilo coletado, pois demoram quantidades de tempo diferentes para se decompor no meio ambiente. Sendo assim, o governo do estado paga as cooperativas um determinado valor para a retirada destes materiais do meio ambiente, evitando que eles vão para os aterros sanitários.

4.1.3- Parceiros

A ATLIMARJOM possui inúmeros parceiros na sua cadeia de valor, nas quais empresas possuem convênios e parcerias que já duram anos. Dentre seus parceiros pode-se citar o apoio da Universidade Federal de Ouro Preto, com um projeto de extensão denominado INCOP que visa auxiliar as associações e cooperativas que trabalham realmente com a Economia Solidária, com o objetivo de que elas se tornem estruturadas e possam gerir de maneira independente seu próprio negócio.

Apesar de estar bem estruturado seu setor administrativo, sendo considerado uma das mais estruturadas internamente associações de Minas Gerais, a INCOP ainda está presente na associação auxiliando com pequenas tarefas.

A ATLIMARJOM conta também com apoio de grandes instituições que possuem projetos direcionados à associações de catadores, tais como, FUNASA (Fundação Nacional da Saúde), Fundação Banco do Brasil, Instituto Coca Cola, Petrobrás, ONG'S como o INSEA, Movimento Nacional de Catadores de Recicláveis, entre outros. A associação conta com o

apoio diário de uma ONG denominada INSEA (Instituto Nenuca de Desenvolvimento Sustentável) com um projeto da Fundação Banco do Brasil denominado CATAFORTE III, aonde existe uma equipe técnica assessorando os catadores em todas suas atividades.

Integrante do Movimento Nacional dos Catadores de Materiais recicláveis, desde seus primeiros passos, há 15 anos, a ATLIMARJOM segue seus princípios e participa das principais ações para que eles sejam reconhecidos, são elas: valorização da categoria de catador que é um trabalhador e tem sua importância e garantir o protagonismo de sua classe que é oprimida pelas estruturas do sistema social.

A ATLIMARJOM possui auxílio do poder público através de um convênio com a Prefeitura Municipal de João Monlevade referente à reimplantação da prestação de serviço de Coleta Seletiva. Em sua primeira fase, ocorreu somente por sete meses, no qual posteriormente foram acrescidos aditivos para que a Coleta Seletiva continuasse até o firmamento de um novo contrato. A Coleta Seletiva é realizada somente em 14 bairros da cidade, abrangendo quase toda totalidade dos mesmos.

A associação pertence a uma Rede de catadores denominada CATAVALES, onde estão presente 13 associações de Minas Gerais, na qual entre seus objetivos principais pode-se citar a comercialização com maior capacidade de negociação frente às indústrias recicladoras, maior facilidade no estabelecimento de parcerias e a união das associações com o objetivo de fortalecer as associações menores.

4.1.4- Tipos de produtos e serviços

O processo de trabalho da ATLIMARJOM consiste em: coleta, beneficiamento e comercialização do material reciclado, que podem ser enviados às indústrias recicladoras, sucateiros e demais empresas. Os materiais comercializados são: plásticos, papéis, vidros e metais. Estão envolvidos no processo de catação cerca de 100 pessoas entre associados e familiares que dependem dessa renda para seu sustento.

Na etapa de coleta, através de um contrato com a Prefeitura Municipal de João Monlevade, em que a associação é a única responsável legalmente pela prestação de serviço de Coleta Seletiva na cidade. Entretanto, a associação só recebe este material, ela não recebe pela retirada deste material das ruas.

Após o recebimento, o material é triado, na qual existe a separação dos tipos de materiais. Estes materiais são, então, direcionados para o processo, de trituração ou prensagem, aonde após este processo temos o produto final da ATLIMARJOM, a comercialização de fardos de material reciclado ou a venda de vidros às pequenas e grandes empresas.

4.1.5- Área de atuação

Através do convênio firmado com a Prefeitura Local e o recurso que a ela foi disponibilizado, a associação só teria capacidade de percorrer 14 bairros da cidade de João Monlevade, devido também à limitação de quilometragem/dia e tempo. A Coleta Seletiva percorre estes bairros de segunda a quinta-feira, das 10 às 20 horas.

No que se refere à comercialização direta do material reciclado, a ATLIMARJOM comercializa seu vidro às grandes indústrias e a microempresários da região e o restante do material é vendido às grandes sucateiros. Devido à falta de quantidade suficiente de material e capacidade para aumentar sua produção, a associação não consegue comercializar os demais tipos de materiais (plástico, metais e papéis) diretamente para indústrias recicladoras, o que a obriga a vender para os denominados sucateiros.

4.1.6-Dados sócio-econômicos

A ATLIMARJOM comercializa cerca de 55 toneladas de matérias recicláveis por mês, ou seja, a Prefeitura obteve uma grande economia de recursos devido ao fato de não ter que enviar esse material mais aos aterros sanitários.

A associação só realiza este serviço de coleta seletiva na cidade de João Monlevade, entretanto seus produtos são comercializados para cidades como Ponte Nova, Belo Horizonte, Juiz de Fora, Governados Valadares e etc.

A ATLIMARJOM tem um importante papel na sociedade, pois materiais como o vidro, que possuem tempo indeterminado para se decompor no meio ambiente, são comercializados cerca de 20 toneladas por mês, plástico que segundo pesquisa da UNICEF (United Nations Children's Fund) demorariam cerca de 450 anos para se decompor, são vendidos aproximadamente 15 toneladas/mês. Ou seja, o trabalho dos catadores é de suma importância para o meio ambiente, na qual podem ser conhecidos como verdadeiros agentes ambientais.

4.2. Planejamento estratégico da ATLIMARJOM

4.2.1. Diagnóstico estratégico

Como dito anteriormente, o planejamento estratégico é dividido em etapas. A primeira etapa consiste no diagnóstico estratégico, em que é analisado quais as perspectivas dos seus stakeholders e a visão dos seus próprios membros, em uma análise interna e externa. As informações para construção deste diagnóstico estratégico foram captadas através de aplicação de questionários, análise documental da parte administrativa e de produção nos últimos meses, em que entrevistas e conversas informais, tanto com a diretoria quanto com os membros da associação ocorreram durante o período de elaboração do diagnóstico estratégico.

A ATLIMARJOM atua no mercado em João Monlevade há 14 anos sendo a única associação de catadores que comercializa materiais recicláveis para grandes empresas na cidade. Entretanto, em agosto de 2015, após a reinserção do convênio entre ATLIMARJOM e Prefeitura Municipal, a quantidade de material ofertada e disponível nas ruas para coleta aumentou consideravelmente. Somente no primeiro mês houve um aumento de 15% da quantidade de papelão ondulado recolhido. Juntamente com esse aumento na oferta de recicláveis, surgiram os chamados “atravessadores” ou “sucateiros”, pessoas na qual coletam esses materiais recicláveis que seriam destinados à ATLIMARJOM e comercializam direto para a indústria, onde o preço do material é maior.

Juntamente com o surgimento de atravessadores, diversas empresas inseriram em seu processo etapas relacionadas ao beneficiamento do material reciclado, como prensagem e picotagem, que ocasionou o interrompimento da doação desse material à ATLIMARJOM.

Apesar do bom relacionamento entre a ATLIMARJOM e suas partes interessadas (ONG'S, grandes empresas, indústrias recicladoras, universidades e micro e pequenas empresas), existe uma grande insegurança em relação à renovação do convênio anual com a Prefeitura Municipal de João Monlevade. Este convênio estabelece prazos de duração da coleta seletiva na cidade em parceria com a prefeitura, onde através do mesmo, ela é responsável pelas despesas do caminhão da coleta seletiva e de seu motorista, diminuindo os custos mensais da ATLIMARJOM.

Ao possuir esse convênio de parceria com a ATLIMARJOM, a Prefeitura evita grandes gastos mensais, pois o dinheiro que seria gasto para aterramento dos resíduos em

local apropriado é mais elevado que o repassado a ATLIMARJOM para realização da Coleta Seletiva. É importante salientar também, que a prefeitura recebe o ICMS ecológico referente ao trabalho exercido pelos catadores, aonde este dinheiro pode ser investido em qualquer assunto relacionado a questões ambientais.

A ATLIMARJOM comercializa grande quantidade de vidro triturado à uma empresa localizada na cidade, cerca de 20 toneladas/mês. Para que pudesse realizar essa comercialização, a associação participou de uma licitação em que a ATLIMARJOM e outra empresa da cidade foram selecionadas, sendo detentoras do menor preço. Entretanto, não existe um controle eficiente para produção e entrega desse vidro, nas quais diversas oportunidades de comercialização são desperdiçadas pela associação por falta de alinhamento entre oferta, demanda e estoque.

A ATLIMARJOM conta com o apoio da população de João Monlevade, na qual através de uma divulgação boca-a-boca em poucos meses a quantidade de materiais reciclados comercializados dobrou. Muitas pessoas aderiram à causa dos catadores, e além de parcerias, inúmeras doações acontecem para que os catadores possam ter melhores condições de vida.

Apesar do valor das retiradas mensais de cada catador, serem, em média, inferiores a um salário mínimo, existe um bom ambiente de trabalho, o que facilita a mobilização de todos os membros para o atendimento das demandas, quando necessário.

Como a ATLIMARJOM segue os princípios da autogestão e da Economia Solidária, ela precisa caminhar juntamente o lado social, com o lado capital. Por isso, ela não pode realizar um processo seletivo como o realizado em empresas, o que ocasiona a associação de pessoas que nem sempre conseguem ter um alto nível de produtividade, tais como: pessoas com idade avançada, raciocínio mais lento, ausência de força física, falta de experiência ao se trabalhar com recicláveis, entre outros.

Apesar de um dos pontos fortes da ATLIMARJOM ser a parte administrativa, onde existe somente uma pessoa responsável detentora de todo conhecimento, a associação nunca possuiu um planejamento estratégico para facilitar a tomada de algumas decisões futuras que possam aparecer. Somente existe um regimento interno em processo de finalização e um estatuto, na qual somente constam quais os principais objetivos da associação. Quase nenhuma associação em Minas Gerais possui um planejamento estratégico que na prática auxiliou em seus processos decisórios.

A ATLIMARJOM não possui todos os arquivos padronizados e nem todas informações estão dispostas de maneira organizada, o que leva a perda de inúmeras informações importantes, como: quais são seus clientes? Quem são meus fornecedores? Qual a produtividade mensal do ano anterior?

Entre os fatores que poderiam alterar a produtividade mensal da associação, pode-se citar: falta de matéria-prima, acomodação dos associados devido a flexibilidade do trabalho em relação às horas e dias à serem trabalhados, falhas ou defeitos constantes nos equipamentos, ausência de manutenção e falta de uma estrutura adequada de trabalho, em que devido a falta de uma estrutura totalmente coberta, fatores externos como a chuva podem determinar o ritmo de trabalho dos associados e inutilizar a matéria-prima. Outro importante fator seria a falta de mão-de-obra para atuar principalmente na primeira etapa do processo, coleta.

Na região em que está inserida a associação, não existem empresas que comprem seu principal produto (fardos de plástico e papelão), o que leva a ATLIMARJOM a envia-lo a as cidades mais próximas que possuem indústrias recicladoras, tais como Governador Valadares, Belo Horizonte, Juiz de Fora, Ponte Nova. A cada comercialização semanal para estas indústrias, a ATLIMARJOM paga um frete que pode variar entre R\$400,00 À R\$1000,00.

4.2.2- Definição de diretrizes organizacionais

Em termos simples, esta etapa visa responder questões básicas que darão um norte para a organização. O que a organização quer no futuro? Qual o estado atual da organização em relação ao seu objetivo no futuro? Como se está? Aonde se quer chegar?

Por meio destas respostas é possível se estabelecer qual é a missão, visão e valores da organização, onde esse processo pode passar por alterações periódicas mediante a um novo cenário onde a organização pode se encontrar.

Sendo assim, na etapa de diagnóstico estratégico foi observado que a associação não possui importantes itens para elaboração de um planejamento estratégico, tais como: missão, visão e valores, itens que norteariam o que a ATLIMARJOM deseja alcançar, seu motivo de existir e quais as características fundamentais da associação. Ao realizar uma análise documental da ATLIMARJOM, notou-se que a mesma possuía apenas quais eram os objetivos da associação naquele momento, presente no estatuto da associação.

Todavia, seguindo as características da pesquisa aplicada, após explicação e orientação sobre como criar estes itens, foi elaborado juntamente com a diretora de comercialização Valdete Firmina Roza, o presidente de Associação dos Trabalhadores de Limpeza de Materiais Recicláveis de João Monlevade, Daniel Gonçalves e os demais associados presentes, a missão, visão e valores da organização. O registro foi realizado em uma ata de assembleia geral para formalização da elaboração destes itens, que possuem duração de cinco anos e deverão ser analisados novamente após este período. Esta ata pode ser observada no Anexo 10.

A elaboração da visão deve representar o norte, o que a empresa quer ser no futuro dentro de uma realidade viável. Logo:

Visão: “Ser reconhecida como modelo de associação de catadores através da qualidade da prestação de serviço de coleta seletiva e comercialização direta às indústrias.”

Os **valores** da organização devem representar qual o comportamento e atitudes imprescindíveis na organização. Logo:

Valores:

- Valorização do trabalho do catador
- Trabalho em equipe
- Produtividade
- Qualidade
- Respeito ao Meio ambiente
- Valorização humana
- Sustentabilidade
- Cuidar do nosso planeta
- Fazer acontecer

A elaboração da missão deve abranger a razão da existência da organização, quais atividades desejam desempenhar no futuro e qual o negócio da empresa, logo:

Missão: “Proporcionar às classes excluídas o resgate à cidadania, através da geração de ocupação e renda, atuando desde o processo de coleta até a comercialização dos materiais reciclados até o consumidor final.

Além do lado social, a ATLMARJOM procura proporcionar uma cidade mais limpa aos cidadãos, pensando na qualidade de vida das gerações futuras.”

4.2.3- Análise do ambiente

Segundo Oliveira (2010), a análise de ambiente busca a análise de compatibilidade entre empresa e forças externas que afetam, assim como seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, estrutura, recursos, programas, projetos e procedimentos.

A partir da elaboração do diagnóstico sobre a atual situação da ATLMARJOM, foi possível observar alguns pontos a serem potencializados e outros a serem minimizados, como é o caso das fraquezas internas. Para deixar explícito o presente momento da associação, foi utilizado uma ferramenta denominada matriz SWOT e o modelo das cinco forças de Porter.

A matriz SWOT é uma ferramenta simples e útil, ela é utilizada pelas organizações para entender o ambiente na qual ela está inserida, qual é o seu posicionamento no mercado e realizar seu planejamento para o futuro. No Brasil, essa ferramenta é conhecida pela sigla FOFA, que significa força, fraqueza, oportunidades e ameaças.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a função da SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Ela procura relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização.

Para Manager (2009), evitar as ameaças externas nem sempre é possível, porém, pode-se fazer um planejamento de contingência para enfrentá-las, diminuindo seus efeitos. Sendo assim, é necessário que se mantenha uma análise SWOT sempre atualizada, para que a organização consiga antecipar-se na tomada de decisões futuras, aonde sempre existirão ameaças externas.

Com base nas informações anteriores, foi criada a matriz SWOT listando seus principais pontos fortes e fracos, suas fraquezas e ameaças. Como pode ser observado no Quadro3.

Quadro 3–Matriz SWOT Ambiente Interno

AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS	FRAQUEZAS
• Os colaboradores se sentem a vontade no trabalho e do ambiente flexível, positivo e favorável em que trabalham. • Capacidade de produção ágil para o atendimento de demandas emergentes. • Parte administrativa muito bem estruturada. • Alto poder de mobilização/empatia frente à população e empresas da região, • Flexibilidade para a negociação de seus produtos no varejo. • Proporcionam as associados que lá trabalham o resgate à cidadania e a oportunidade de reinserção do mercado de trabalho. • Alto índice de comercialização do material coletado (aproximadamente 90%). • Credibilidade com empresas que já possuem convênios com a associação a muitos anos.	• Conhecimento administrativo centralizado em apenas uma pessoa. • Ausência de mecanismos de medição da qualidade dos seus produtos. • Baixa produtividade apesar de grande quantidade de horas trabalhadas. • Produtividade baixa do caminhão da coleta seletiva. • Baixo poder de negociação com seus stakeholders. • Quantidade de material comercializada insuficiente para a comercialização direta para indústria. • Dificuldade em pesar o lado social e financeiro, gerando baixa produtividade. • Galpão com baixa capacidade para o recebimento e escoamento de maior quantidade de material coletado. • Falta de tecnologias que auxiliariam o escoamento da produção. • Não existe manutenção preventiva nos equipamentos existentes na ATLIMARJOM. • Galpão descoberto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 4: Matriz SWOT Ambiente Externo

AMBIENTE EXTERNO	
<i>Ameaças</i>	<i>Oportunidades</i>
• Com o aumento de materiais recicláveis nas ruas aumentou consideravelmente o número dos conhecidos “atravessadores”. • Incerteza na renovação de contrato de prestação de serviço de coleta seletiva na cidade de João Monlevade. • Com a alta oferta, ocorrem baixas no preço de comercialização. • Aumento da concorrência por meio de possíveis empresas privadas entrantes no mercado. • Inserção de etapas da reciclagem, beneficiamento e comercialização de materiais reciclados por parte das empresas. • Falta de material reciclável para se trabalhar. • Queda na venda de vidros (alto valor financeiro) mensalmente. • O não-atendimento ou falhas no processo de coleta seletiva geram reclamações.	• Ampliação da coleta seletiva junto a prefeitura municipal. • Atuar de maneira efetiva com a publicidade, visto que a causa é quase sempre aderida pela população. • Prestação de consultorias na área de resíduos sólidos. • Estabelecimento de convênio com empresas e faculdades gerando qualificação profissional em troca da destinação correta de seus resíduos. • Contratação dos catadores por parte da prefeitura como agentes ambientais na cidade de João Monlevade. • Facilidade em conseguir projetos com grandes empresas, onde pode ajudar associações que menores que da rede fazem parte com recursos. • Apresentar um diferencial em seus produtos a fim de se tornar fornecedora única de vidro para indústria na cidade. • Compra de um caminhão para realização da coleta seletiva, gerando mais autonomia para a ATLIMARJOM. • Associar pessoas com o perfil adequado à ATLIMARJOM naquele momento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como pode ser observado na matriz SWOT elaborada, a quantidade de materiais recicláveis deve aumentar nos próximos anos devido a preocupação das empresas em procurar ser socialmente e ambientalmente mais responsável, em que materiais recicláveis deverão ser utilizados com mais frequência em seu processo de produção, através da Logística reversa.

A chegada de novos concorrentes é um fator que se deve levar bastante em consideração, visto que atravessadores/sucateiros (intermediadores da comercialização direta à indústria) estão aumentando consideravelmente, assim como grandes empresas inserirem em seu processo atividades em seu processo, na qual somente quem realizava na cidade era a ATLIMARJOM.

Devido ao fato de somente poucos membros da ATLIMARJOM possuírem estudo e algum conhecimento básico de informática, o estabelecimento de metas, objetivos e estratégias devem ser adaptadas a realidade da associação em um contexto viável.

Como pode ser observado, a ATLIMARJOM possui muitos pontos fracos e ameaças a serem minimizados, de diversas áreas de atuação. Porém, neste trabalho foram elaboradas ações e estratégias somente referentes ao que cabe a área de atuação de um Engenheiro de Produção.

4.2.3.1- As Cinco Forças Competitivas de Michael Porter

As cinco forças competitivas de Porter são direcionadas para indústrias e para a concorrência. Neste presente trabalho, a organização em questão é uma associação com formas de gestão diferente das empresas tradicionais. Sendo assim, para analisar o ambiente através dessa ferramenta, foi feita uma adaptação afim de obter importantes informações sobre a ATLIMARJOM.

Assim como a matriz SWOT, o modelo das cinco forças de Porter é uma ferramenta que fornece informações sobre o ambiente competitivo na qual a organização está inserida, o que possibilita, após posterior análise, a elaboração de ações e estratégias.

Segundo Porter (2004), a primeira força analisa os concorrentes existentes considerando o mercado em que atuam. Logo, eles são considerados diretos por venderem o mesmo serviço ou produto.

Devido ao grande acirramento da concorrência, as organizações buscam competir por preço, propaganda, introdução de novos produtos e melhorias da qualidade nos serviços oferecidos (TULESKI, 2009).

Na primeira força de Porter, **rivalidade entre os concorrentes** pode ser identificada na ATLIMARJOM da seguinte forma:

A ATLIMARJOM não possui quantidade suficiente de material reciclado para comercialização direta à indústria, necessitando assim, comercializar seu produto final aos chamados atravessadores. Devido ao fato de existir grande oferta de materiais reciclados a esses atravessadores, o preço de compra destes sucateiros é bastante inferior se comparado com a venda para indústria.

A ATLIMARJOM comercializa vidro para uma grande indústria local, por meio de uma licitação local. Diante da demanda, caso um fornecedor não possua a matéria prima com quantidade e especificações necessárias, a venda do vidro que seria alternada semanalmente, passa a ser do outro fornecedor naquele momento.

Com a reimplantação da Coleta Seletiva na cidade, microempresários e pessoas autônomas perceberam a grande oferta de materiais recicláveis nas ruas e começaram a também realizar essa coleta, se tornando concorrentes.

A segunda força de Porter (2004), descreve a ameaça de novos concorrentes no mercado, verificando quais são as barreiras existentes que dificultam essa entrada.

Conforme Tuleski (2009), a entrada de novos concorrentes no mercado atua diretamente na lucratividade do mercado, uma vez que podem criar condições que possam alterar o preço dos produtos e aumentar ou diminuir custos.

Além de ser necessário observar as atividades das empresas concorrentes, a ameaça da entrada de novos participantes depende das barreiras existentes contra sua entrada, além do poder de reação das organizações já constituídas (SERRA, TORRES & TORRES, 2004).

Sendo assim, a segunda força de Porter, **ameaça de potenciais entrantes**, pode ser observada na ATLIMARJOM da seguinte forma:

Devido a ATLIMARJOM ter sido beneficiada por meio de um convenio para a realização da coleta seletiva na cidade somente em alguns bairros, algumas empresas no ramo

deste tipo de coleta podem surgir na cidade a fim de abranger a cidade em sua totalidade, nos 73 bairros.

Algumas barreiras como a diferenciação dos produtos existentes, o capital necessário, os direitos de propriedade e os controles dos canais de distribuição e matéria prima dificultam a entrada de novas empresas (TULESKI, 2009).

De acordo com Porter (2004), a terceira força a ser analisada é a ameaça de produtos e serviços substitutos, que podem ser diferentes dos existentes, porém atender as mesmas necessidades.

Os produtos substitutos podem provocar grandes mudanças no mercado uma vez que estes estão sujeitos a aumentarem a competitividade em preço, inovações tecnológicas, custos e saúde (TULESKI, 2009).

Na **ameaça de produtos substitutos** frente à ATLIMARJOM pode ser considerada:

Difícilmente as indústrias encontrarão alguma fonte de matéria prima para redução de custos que não seja através de reaproveitamento de materiais reciclados. Entretanto, o reprocessamento desse material na fase de produção, pode diminuir a quantidade adquirida desse material por parte da ATLIMARJOM.

A quarta força de Porter, diz respeito ao poder de barganha dos compradores, ou seja, o poder de negociação dos clientes por melhores preços, qualidades e outros fatores.

O poder de barganha dos compradores influencia o mercado a forçar a queda dos preços exigindo melhor qualidade nos serviços prestados acirrando a concorrência em um determinado mercado (TULESKI, 2009).

Assim, **o poder de barganha dos compradores** pode ser observado na associação estudada da seguinte forma:

Devido ao aumento da oferta de materiais recicláveis no município, a quantidade de produtos vendidos no varejo aumentou. Sendo assim, como a ATLIMARJOM é um local em que grande parte dos seus negócios se dão na linha de frente, os compradores ao observar a falta de organização do ambiente, pedem sempre por preços menores.

O poder de barganha dos fornecedores é a quinta força descrita, nessa força os fornecedores podem dominar o mercado, quando poucas empresas fornecedoras possuem produtos exclusivos e diferenciados (PORTER,2004).

Segundo Tuleski (2009), o poder de barganha dos fornecedores é considerado alto quando a quantidade de fornecedores é maior do que a quantidade de compradores (clientes), a disponibilidade de produtos substitutos é baixa e os custos de troca do comprador são altos.

No **poder de barganha dos fornecedores** pode ser observado em:

A ATLIMARJOM precisa suprir uma demanda mensal de vidro de aproximadamente 20 toneladas. Normalmente, este vidro é recebido sem custos, na coleta seletiva. Entretanto, caso o vidro coletado não seja suficiente para o atendimento a demanda, a ATLIMARJOM necessitará de comprar este material, beneficiá-lo e enviar a este cliente. Sendo assim, como poucas empresas detêm essa quantidade de vidro para vender à ATLIMARJOM, o poder de negociação dos fornecedores é considerado alto.”

A análise do ambiente feita através do modelo das cinco forças competitivas de Porter neste trabalho teve o objetivo de proporcionar uma análise sob outra ótica além da realizada pela matriz SWOT, onde através de uma adaptação das forças de Porter voltadas a indústria o ambiente em que a ATLIMARJOM está inserido foi analisado.

4.2.4- Formulação de objetivos, metas e estratégias

A partir das análises de ambiente realizadas, SWOT e o modelo das 5 forças de Porter, foi possível observar em quais pontos a ATLIMARJOM precisa focar para que a condição futura seja diferente da atual situação.

Sendo assim, esta etapa do trabalho visa estabelecer objetivos, que são mais amplos, metas (mensuração quantitativa dos objetivos) e estratégias mostrando qual a melhor forma de agir e o caminho a ser utilizado para o atingimento da visão.

Como dito anteriormente, a análise de ambiente abrangeu diferentes áreas de estudo, entretanto neste trabalho, as metas, objetivos e estratégias serão traçadas especificamente na área de atuação do Engenheiro de Produção, nas quais os prazos de implementação estão definidos. Como pode ser observado no Quadro 5.

Quadro 5: Elaboração de objetivos e metas

Objetivos	Metas	Área de responsabilidade	Supervisão da Meta	Prazo de execução/ implementação	
Criação de tutoriais como forma de prevenir a retenção do conhecimento. Melhorias na retenção e no fluxo de informações. <u>Área da Eng. De Produção: Gestão do Conhecimento</u>	- Realização de 3 tutoriais mensais. - Conseguir integrar o fluxo de informação em uma ferramenta. 50% deve ser dessa integração deve ser feito com 3 meses.	Produção	Técnico da ATLIMARJOM	8 meses	Pessoa escritó
Implementar um sistema de medição do controle da qualidade dos seus produtos, mesmo que seja através de pesquisas a serem realizadas com os compradores. <u>Área da Eng. De Produção: Gestão da Qualidade</u>	Possuir um controle de forma simples em seus processos em 3 meses.	Produção	Técnico da ATLIMARJOM	Dois meses para padronização, dois meses para designar alguém á essa tarefa e um mês para elaboração da pesquisa de satisfação.	Pessoa apoio Materi escritó
Supervisionar o mercado e a produção atual da ATLIMARJOM a fim de proporcionar o alinhamento entre os mesmos. <u>Área da Eng. de Produção: Planejamento e controle da Produção</u>	Capacitação da pessoa pra trabalhar na área em 3 meses.	Produção	Técnico da ATLIMARJOM	Dois meses para o processo de seleção e 3 meses para elaboração de alternativas devido a falhas em seu processo de coleta.	Pessoa Materi escritó treinar
Realizar um estudo a fim de que consigam a otimização do período em que o caminhão cedido pelo convenio da prefeitura é cedido a ATLIMARJOM. <u>Área da Eng. De Produção: Logística</u>	De 3 a 6 meses para realizar essa otimização dos processos.	Produção	Técnico da ATLIMARJOM	6 meses	Pessoa gasolin Treina Materi escritó

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro5 : Elaboração de objetivos e metas

• Estreitamento do relacionamento com seus clientes e fornecedores. <u>Área da Eng. De Produção: Gestão da Cadeia de suprimentos.</u>	• Elaborar toda Gestão do Conhecimento de quais são os fornecedores (3 meses). • Criação de canais de comunicação direta, 3 meses.	Administrativo	Técnico da ATLIMARJOM
• Possuir um controle efetivo de seu estoque, que deve ser mínimo devido a capacidade reduzida do galpão. <u>Área da Eng. De Produção: Controle de estoque.</u>	• 2 cargas mensais com total controle do estoque até a implementação total na ATLIMARJOM.	Produção	Técnico da ATLIMARJOM
• Reduzir custos para que a retirada mensal dos associados aumente. <u>Área da Eng. De Produção: Custos da empresa.</u>	• Custos supérfluos reduzidos a partir do primeiro mês.	Administrativo	Técnico da ATLIMARJOM
• Elaboração de questionários para saber em quais pontos a serem melhorados na prestação do serviço e quais os possíveis bairros a associação poderia ampliar a coleta seletiva. <u>Área da Eng. De Produção: Plano de marketing.</u> <u>Estatística II.</u>	• Elaboração do questionário, em 4 semanas. • Pesquisa de satisfação, em 3 meses.	Produção	Técnico da ATLIMARJOM.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.5- Formulação e Implementação das estratégias

A partir dos objetivos e das metas traçadas, esta etapa do planejamento estratégico consiste em criação de estratégias e meios para que facilite o processo de implantação das metas, que farão com que os objetivos sejam cumpridos como pré- estabelecidos. Entretanto, o objetivo deste trabalho é propor um planejamento estratégico à ser implementado, logo, a efetivação do mesmo se dará a partir do momento em que houver uma aceitação desta proposta pela ATLIMARJOM.

Sendo assim, ficou explícito à área de atuação do Engenheiro de Produção reconhecidas neste trabalho e formas ou ferramentas sugeridas para que facilite a implementação da estratégia. Logo, se implementadas as estratégias, elas precisam caminhar em conjunto para se obter uma melhor qualidade na prestação do serviço.

Estas estratégias possuem o objetivo principal de minimizar ou sanar as fraquezas e ameaças encontradas através das análises de ambiente realizadas.

Área da Eng. De Produção referente à Gestão do Conhecimento.

Segundo Drucker (1990), gestão do conhecimento é a capacidade que uma organização tem de mapear, descobrir, captar, gerenciar, descobrir, multiplicar e reter o conhecimento com eficiência, a fim de através desse processo a empresa possa gerar vantagem competitiva e garantir sua sobrevivência no mercado.

Como foi observado no trabalho, um dos mais graves problemas na associação em estudo é a retenção do conhecimento, em que apenas uma pessoa detém toda parte de comercialização, contato com fornecedores e toda parte burocrática/administrativa da ATLIMARJOM. Salientando também a grande rotatividade dos membros, o que faz com que o conhecimento se perca e a qualidade do serviço prestado diminua.

Sendo assim, a ATLIMARJOM deverá oferecer incentivos financeiros ou horas trabalhadas (visto que recebem por horas produzidas) a quem se dispuser a compartilhar seu conhecimento ao técnico/catador responsável, referentes a todas as áreas de trabalho da ATLIMARJOM.

Como a ATLIMARJOM não possui recursos suficientes para compra de um software de gestão que o auxilie em seus processos e somente uma pessoa detém um certo conhecimento de informática, é inviável a implantação de um software. Caso existam alguns

softwares adaptados a realidade da ATLIMARJOM, grátis, a associação precisaria de treinamento para aos associados referentes a como trabalhar com computadores e com a ferramenta.

Logo, a sugestão para retenção das informações são planilhas do Excel e tabelas no Word, intuitivas e de fácil manuseio que foram elaborados pelo autor para a atual realidade da associação. Estas planilhas podem ser impressas e preenchidas manuscritamente. A planilha pode ser observada nos Anexos2 e 2.1.

Primeiramente, existirá um menu com todas as opções de propostas do planejamento estratégico. Ao selecionar a opção Gestão do Conhecimento será aberto todas as etapas de trabalho existentes na ATLIMARJOM. Ao escolher uma opção, abrirá uma outra tela, onde de maneira simples, o catador conseguirá escrever o que se deve fazer em cada etapa para que a atividade seja realizada da melhor forma, retendo assim o conhecimento.

Área da Eng. De Produção referente à Gestão da Qualidade

Segundo Juran (1992), dois importantes fatores devem-se levar em consideração quando define-se qualidade: características do produto (quanto melhor as características, mais alta sua qualidade) e a ausência de deficiências (quanto menos deficiências, melhor a qualidade).

Existem dois principais serviços prestados pela ATLIMARJOM: realização da coleta seletiva na cidade e comercialização dos seus materiais recicláveis à indústria, em que existe a necessidade de monitoramento da qualidade em ambos, visto que ela precisa manter o convenio anualmente com a prefeitura da cidade e os produtos comercializados às indústrias recebem preços variados, classificados mediante sua qualidade.

Portanto, a sugestão para essa área é designar uma pessoa, uma liderança já existente no local, para que gerencie a qualidade dos seus produtos, desde a fase inicial até o produto final, onde ela precisa ser responsável pela análise de cada área da associação: coleta, triagem, trituração, pensamento e carregamento. Para isso, é necessário que ocorra a padronização dos processos, atividade que pode levar 2 meses até a sua conclusão.

Quando se trata de prestação de serviço, é importante a realização de pesquisas de satisfação com o objetivo de saber o que melhorar e quais os pontos fortes. Esta pesquisa terá de ser realizada somente nos bairros onde já ocorre a Coleta seletiva.

Logo, simples check-lists, análises de desempenho e pesquisas de satisfação podem ser elaborados. São sugeridas pelo autor, a fim de minimizar e identificar os problemas uma pesquisa de mercado e uma pesquisa de satisfação com os clientes, que podem ser observados no Anexo 3 e Anexo 6, respectivamente.

A pesquisa de mercado elaborada é um documento simples de ser aplicado, com poucas perguntas, a fim de descobrir quais os potenciais bairros a serem aderidos pela coleta seletiva. Esta planilha foi criada de forma simples, para que qualquer catador possa aplicar, em que um mecanismo de análise com estrelas e não nota, facilita da aplicação da pesquisa.

Como medir a qualidade dos processos existentes na ATLIMARJOM exige um grau maior de conhecimento e liderança para aplicação por parte dos catadores, a qualidade dos seus produtos e processos serão medidos através de uma pesquisa de satisfação com o cliente. Onde através de uma análise externa, modificações internas podem acontecer para que a qualidade do produto/ serviço obtenha melhorias.

Área da Eng. De Produção referente à Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Há muitos anos a associação pertence a uma rede de catadores denominada Rede CATAVALES, esta possui como foco principal a comercialização conjunta frente às indústrias a fim de conseguir melhores preços (poder de barganha dos fornecedores) e uma gestão participativa, em que as associações consideradas pólos auxiliam as demais com recursos. Entre muitas definições, a mais adequada a realidade do conceito de rede é:

“Uma rede de organizações conectadas e interdependentes, trabalhando conjuntamente, em regime de cooperação mútua, para controlar, gerenciar e aperfeiçoar o fluxo de matérias-primas e informações dos fornecedores para os cliente finais” (CHRISTOPHER, 2009)

Sendo assim, a ATLIMARJOM precisa criar um forte vínculo com seus fornecedores para aumentar seu poder de negociação frente aos mesmos e obter maior rapidez no fluxo de informações para atendimento da demanda, devido ao grau de confiabilidade entre ambos. Logo, com a ATLIMARJOM fortalecida, assim como as demais associações que compõe a rede, o poder de suprimento da demanda e negociação frente ao cliente final aumenta consideravelmente.

Para que a rede seja fortalecida, canais de comunicação entre as mesmas precisam ser eficientes e rápidos. Entretanto, existe a dificuldade de identificação nas associações membros da rede em relação ao conhecimento em informática. Sendo assim, a sugestão é a implantação de um celular em cada associação da rede, com contas pagas pela CATAVALES, a fim de que a comunicação ocorra de maneira rápida.

Caso consiga de maneira eficiente o fortalecimento da rede, a próxima etapa é o estreitamento da relação entre comprador-fornecedor, onde cartões de visita, ligações para alinhamento e previsão de demanda, promoções podem ser criados a fim de fortalecer essa relação de confiança.

Uma planilha para alinhamento da oferta e demanda foi elaborada pelo autor e pode ser observado no Anexo 4.

Após a escolha da opção SUPRIMENTOS no menu, é possível acessar a planilha de alinhamento entre oferta e demanda. Primeiramente a ATLIMARJOM deve classificar qual o tipo de material o cliente demanda, podendo ele ser papel, plástico, vidro ou metal. Posteriormente é necessário que se saiba qual o prazo para entrega dos produtos e o valor da demanda, em quilogramas, unidades, toneladas, entre outras medidas. Após obter o pedido, a ATLIMARJOM precisa verificar no estoque se possui quantidade suficiente para o cumprimento da demanda. Caso consiga, o atendimento a demanda ocorre de maneira mais rápida e fácil. Caso não seja possível, é necessário saber qual a quantidade de material é necessária coletar ou adquirir para o atingimento da demanda, onde existe também um espaço reservado para esse preenchimento.

Através de uma classificação referente a qual tipo de material é necessário adquirir, a planilha te direcionará para uma outra aba, contendo informações importantes referentes ao nome dos possíveis fornecedores dessa matéria prima, telefone, e-mail, formas de coleta, qual a mão de obra necessária, qual o tempo para entrega, a quantidade e o preço, o que facilita cumprir com os prazos estabelecidos.

Nesta planilha, é possível também assinalar se o pedido do cliente acontece frequentemente, o que resulta em um melhor planejamento da ATLIMARJOM frente aos consumidores e instruções para que futuras demandas que não foram atendidas no prazo estipulado não ocorram novamente, traçando assim estratégias para o atendimento da demanda.

Área da Eng. De Produção referente ao Plano de marketing. Estatística II.

Um plano de marketing identifica as oportunidades que podem gerar bons resultados para a organização, mostrando como penetrar com sucesso para obter as posições desejadas nos mercados (COBRA, 1992).

As etapas do plano de marketing são: situação atual do marketing, análise de oportunidades, objetivos, programas de ação, demonstração dos resultados planejados, implementação e controle.

O foco principal da Coleta Seletiva é a expansão por todos os bairros da cidade. Sendo assim, a realização da pesquisa de marketing indicará qual a imagem a cidade tem da ATLIMARJOM e quais são os bairros potenciais para realização da coleta.

Um simples modelo de pesquisa de mercado para ampliação da Coleta Seletiva foi elaborado pelo autor e pode ser observado no Anexo 3.

Área da Eng. De Produção referente aos Custos da empresa.

Custos são avaliações específicas de dispêndios, gastos, despesas, pagamentos e tudo mais que tende a beneficiar o empreendimento previsto(HIRSCHFELD,2000).

A ATLIMARJOM possui altos custos mensais, cerca de R\$5.500,00/mês, no qual custos bancários, conserto de equipamentos, terceirização de serviços e alimentação geram grande parte desse valor.

Logo, a ATLIMARJOM deve reduzir em até 10% seus custos nos seus primeiros meses. Ações como realizar um controle de manutenção dos equipamentos, possibilidades de encontrar taxas bancárias menores e evitar terceirização no serviço de frete para comercialização de mercadorias, seriam algumas das possibilidades.

Um controle de manutenção de equipamentos e controle de EPI's foi sugerido e elaborado pelo autor, presentes no Anexo 5.

Na planilha controle de EPI'S cada associado deve preencher com seu nome e qual a quantidade de equipamentos de segurança foram comprados naquela respectiva data, para que a ATLIMARJOM consiga descobrir quem são, o que acontecem e com qual frequência é necessário a compra de EPI'S a fim de reduzir seu alto custo mensal com esse tipo de equipamento.

Na planilha controle de equipamentos estão listados quais são os equipamentos mais utilizados pela ATLIMARJOM nos dias atuais. Cada equipamento é classificado com diversos tipos de manutenção diferentes que serão preenchidos, qual o período esta determinada manutenção deve acontecer novamente, qual a data da presente manutenção, o que se deve fazer para que essa manutenção ocorra como previsto, qual a pessoa será responsável por esse controle desta manutenção e o telefone dos principais responsável pela manutenção daquele equipamento. Caso tudo ocorra como o pré-estabelecido, o catador responderá se a manutenção foi concluída ou não.

Área da Eng. De Produção referente ao Controle de Estoque.

O controle de estoque na ATLIMARJOM é realizado por meio de programas de computador, estes programas são conhecidos como "Programas para controle de estoque", "Sistema Integrado de Gestão" ou "Programas para Automação comercial".

De maneira simples, o controle de estoque permite regular taxas diferentes de suprimento e consumo de determinado insumo. Existem inúmeros softwares que podem ser utilizado para realização desse controle, tais como Sistema Integrado de Gestão ou Programas para Automação comercial.

A partir de uma planilha elaborada pelo autor é possível monitorar qual a quantidade de produtos existentes e quantos faltam para o atendimento da demanda. Deverá existir uma pessoa para o preenchimento contínuo. A planilha deve ser intuitiva e avisar quando o objetivo for alcançado. Esta planilha foi realizada em conjunto com a planilha da área de suprimentos, e pode ser observada no Anexo 4.

Área da Eng. De Produção referente a Logística.

A logística "trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até ao ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável" (BALLOU, 2006).

A ATLIMARJOM por meio de uma pessoa específica deve realizar um estudo para que consiga estabelecer quais as ruas, o melhor trajeto, o tempo de descarregamento, como

otimizar o tempo de coleta com a quantidade de materiais recolhidos, potenciais bairros, a fim de que a quantidade de material coletado aumente.

Para auxiliar a realização dessas atividades, a pessoa responsável poderá utilizar o aplicativo de celular gratuito, MINHAS TRILHAS, que visa captar quais as ruas, os horários e tempos em cada bairro percorrido. O melhor trajeto pode ser estabelecido através de aplicativos como Waze e Google Maps juntamente com o responsável pela direção do caminhão. Outras questões referentes a logística, caso ocorra a otimização de áreas anteriormente citadas, elas já serão atendidas.

Área da Eng. de Produção referente ao Planejamento e controle da Produção

O Planejamento e controle consiste em uma "função de apoio de coordenação das várias atividades de acordo com os planos de produção, de modo que os programas preestabelecidos possam ser atendidos nos prazos e quantidades" (RUSSOMANO, 2000, p.49).

Logo, a ATLMARJOM deverá designar um associado ou estagiário para tal cargo, a fim de que ele controle, coordene a produção como um todo, em que ele será responsável também por motivar os membros (fator imprescindível em uma Associação de Catadores), estabelecer planos de produção mensal baseado em meses anteriores e demonstrar resultados quinzenalmente (mostrando qual será a projeção da retirada mensal de cada catador).

Foi sugerida uma planilha que simula a retirada salarial de cada catador até o presente dia, segue em Anexo 7.

Esta planilha é intuitiva e de fácil preenchimento. Apenas com os dados de entradas de todos os materiais reciclados e as horas trabalhadas de cada associado até um dia pré-estabelecido, a planilha é capaz de simular quanto será a retirada mensal de cada associado se o mês finalizasse naquele dia, o que pode ser utilizado como fator motivador de aumento de produtividade e elaboração de planos para conseguir atingir uma meta de produção estabelecida.

Esta planilha também é capaz de filtrar quais os materiais vendidos e classificá-los como papelão, vidro, plástico e metal, gerando um relatório.

Para deixar mais claro quais as áreas foram abordadas e quais as estratégias foram propostas para implementação de algumas etapas do planejamento estratégico, foi criado o quadro resumo das estratégias, como pode ser observado no Quadro 6.

Quadro 6: Resumo das estratégias

Área do conhecimento de Engenharia de produção	Estratégias
Gestão do conhecimento	- Incentivos financeiros para participação da elaboração de tutoriais; - Elaboração de tutoriais através de planilhas e documentos no Word, intuitos e impressos.
Gestão da Qualidade	- Padronização dos processos; - Pesquisas de satisfação com os clientes; - Pesquisa de mercado para ampliação da Coleta seletiva.
Gestão da Cadeia de Suprimentos	- Sugestão para comunicação rápida entre os membros da Rede CATAVALES: celular “corporativo”; - Planilha referente ao alinhamento entre a oferta e a demanda.
Estatística II	Pesquisa de Mercado com objetivo de estabelecer qual a imagem do serviço prestado pela ATLMARJOM;
Custos	- Controle de manutenção dos equipamentos; - Controle de EPI’S; - Taxas bancárias menores;
Controle de estoque	Controle de estoque integrado na planilha de alinhamento entre oferta e demanda.
Logística	- Aplicativo grátis chamado Minhas Trilhas; - Utilização dos aplicativos Waze e Google Maps alinhados ao motorista da Coleta Seletiva na cidade.
Planejamento e controle da produção	Planilha de retirada mensal até o presente para cada catador

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.6- Controle das estratégias

A etapa de controle deste trabalho só acontecerá caso a proposta de implementação do planejamento estratégico for aceita. Entretanto, alguns mecanismos de controle podem ser sugeridos.

A ATLMARJOM poderá controlar a parte prática do plano de ação através de uma análise de desempenho mensal referente ao andamento do cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos, onde cada área que estiver de acordo com o que foi demandado receberá um acréscimo de R\$50,00 em sua retirada mensal.

A pessoa responsável pelo monitoramento do plano de ação deve cumprir uma taxa mínima de controle daquela determinada atividade, caso ela esteja dentro dos padrões aceitáveis na análise de desempenho, ela teria direito a esse acréscimo.

Para controle das estratégias, a sugestão é a utilização também da ferramenta Balanced Score Card (BSC), em que a ATILMARJOM pode ser analisada através de indicadores referentes a perspectiva financeira, perspectiva do cliente, aprendizado organizacional e perspectivas dos processos internos.

5- Conclusão

No processo de planejamento estratégico é de suma importância o envolvimento e a colaboração de todos os agentes envolvidos, principalmente em um sistema auto-gestionário, em que cada associado possui um papel importante na tomada de decisões. Os ganhos proporcionados com a possível implementação deste planejamento estratégico ultrapassam os ganhos econômicos, estes podem refletir em uma imagem diferenciada da ATLIMARJOM em relação aos concorrentes, englobando o lado social, capital e preocupação com o meio ambiente, gerando valor e tornando-se, assim, uma vantagem competitiva.

A elaboração do diagnóstico estratégico e de algumas etapas do planejamento estratégico neste trabalho, procurou não somente preparar a ATLIMARJOM para a redução de incerteza na tomada de decisão no futuro, mas também para sua estruturação interna em todos os setores, a fim de gerar vantagem competitiva.

Por ser uma associação de catadores, ela é bem vista pela sociedade por trabalhar com o lado social e ambiental ao mesmo tempo. Entretanto, a ATLIMARJOM precisa organizar-se em todas as áreas para que consiga prestar um serviço de qualidade à comunidade para não permitir que empresas privadas tomem o espaço já conquistado pela ATLIMARJOM há 15 anos.

Foi possível observar que este é um mercado promissor na cidade de João Monlevade, visto o grande surgimento de concorrentes. Independentemente da forma de gestão, ou quem são, órgãos públicos, empresas e indústrias, todos prezam por bons produtos e serviços. O não atendimento ou falhas no processo de coleta seletiva geram reclamações, que tem como consequência a insatisfação do consumidor e diminuição da credibilidade.

Com uma estrutura organizada, a ATLIMARJOM conseguiria obter de maneira mais fácil o acesso a projetos do governo e de grandes empresas, que atuam com assessorias técnicas e apoio com tecnologias que facilitem o processo de produção, além de aumentar o seu poder de barganha da associação em relação aos clientes.

As empresas ao observarem a criação de novas políticas públicas em relação ao gerenciamento adequado dos resíduos, perceberam a importância do trabalho do catador para recuperação de sua matéria-prima, investindo em associações de catadores, como a ATLIMARJOM, para que sejam agentes efetivos no seu processo de logística reversa.

Por meio das análises de ambiente, ficou evidente que existe uma limitação por parte dos catadores em relação a conhecimentos específicos referentes ao setor administrativo, informática e de produção. Assim como foi observado, inúmeros fatores a serem minimizados ou sanados durante a possível implementação deste planejamento estratégico. Entretanto, o planejamento estratégico deve ser utilizado como um “plano” de melhoria contínua, no qual precisa ser periodicamente analisado para a organização se preparar para as incertezas do mercado.

Logo, ao perceber a possível dificuldade na utilização de softwares ou algumas ferramentas que seriam de baixa efetividade, foram elaboradas planilhas integradas e intuitivas com o objetivo de obter melhor organização e retenção das informações, realizar análises e elaborar planos de produção para a ATLIMARJOM.

Ao observar as dificuldades para adaptação e criação de mecanismos de fácil entendimento à essas pessoas com pouca oportunidade de estudo, fica evidente o papel de um Engenheiro de Produção para estruturação e organização das associações de catadores, na qual neste trabalho algumas ferramentas do curso tiveram que ser adaptadas a realidade da associação em estudo. Estas associações necessitam não somente do profissional da área, mas do envolvimento de muitas pessoas para que o trabalho do catador possa ser reconhecido pela importância que tem perante ao meio ambiente e a sociedade.

Sendo assim, em meio a propostas de planejamento, elaboração de diagnóstico estratégico, adaptações de ferramentas voltadas para empresas e indústrias, caracterização da ATLIMARJOM e criação de ferramentas/mecanismos para que os catadores se estruturassem internamente em sua forma de gestão, este trabalho obteve o atingimento de todos os objetivos estratégicos propostos.

Como sugestão para próximos trabalhos, seria de suma importância que novos artigos, monografias surgissem abrangendo temas referentes ao modo de pensar o lado capital e o social ao mesmo tempo. Assim como a criação de ferramentas adaptadas a um sistema autogestionário.

Outra sugestão seria como implementar e controlar um planejamento estratégico em um sistema de autogestão em que os membros que dela fazem parte, não possuem um bom nível de estudo e liderança para exercerem tal atividade.

5- Referências

- ACKOFF, Russel. Planejamento empresarial. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.
- ALMEIDA, M I R. **Manual de planejamento estrategico: desenvolvimento de um plano estrategico com a utilização de planilhas de excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANDRADE, M. M. D., **Como preparar trabalhos para cursos de pos- graduação: noções praticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE LIMPEZA PUBLICA E RESIDUOS ESPECIAIS (ABRELPE). **Panorama de resíduos sólidos no Brasil**. São Paulo, 2014.
- BARRET, Richard. Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: Cultrix, 2000.
- BATEMAN, T. S. Administração: novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BETHLEM,A. **ESTRATEGIA EMPRESARIAL, CONCEITOS, PROCESSO E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, 1989.
- CARVALHO, Eduardo. **Lei exige fim de lixoés até este sábado; 60% das cidades não se adequaram**. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/natureza/noticia/2014/08/lei-exige-fim-de-lixoes-ate-este-sabado-60-das-cidades-nao-se-adequaram.html>>. Acesso em: 13 maio 2016.
- CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. **ADMINISTRAÇÃO ESTRATEGICA: PLANEJAMENTO E IMPLANTAÇÃO ESTRATÉGICA**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CERTO, Samuel C. **ADMINISTRAÇÃO MODERNA**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2003.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COELHO, Felipe Pereira. **O planejamento estratégico como forma de aumento de competitividade em uma concessionária**. 2013. 62 f. Tese - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2013.

Conferencia Nacional do Meio Ambiente., Secretário de Recursos Hídricos e Ambiente Urbano. 2012. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p/eixos-tematicos/gest%C3%A3o-adequada-dos-recursos-%C3%A9gua>> Acesso em: 22 de maio de 2016.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007

CORREA, H. L; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DORNELAS, J C A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A administração da próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2011.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21 st century business**. Oxford: Capstone, 1997.

FAGUNDES, Rosival. **A matriz swot no brasil**. Disponível em <www.administradores.com.br>. Acesso em: 15 maio 2016.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competencia empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FISHMANN, Adalberto Americo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na pratica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES et al. **A vida no lixo: um estudo de caso sobre os catadores de materiais recicláveis no município de ipameri**. 2. ed. Goias: Holos, 2013.

HITT, Michael A; IRELAND, R; HOSKISSON, Robert e. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HIRSCHFELD, Henrique. **Engenharia economica e analise de custos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

HOBBS, John M.; HEANY, Donald F. Integrando a estratégia com os planos operacionais. Biblioteca Harvard, São Paulo, Série Temática 49, 1977.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA (IBGE). **Pesquisa nacional de saneamento básico**. 2000. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/ibgeteen>>. Acesso em: 06 jun. 2016.

IPEA- Instituto de Pesquisa Economica Aplicada. **Boletim mercado de trabalho**. Brasília: Ipea, 2013.

IPEA- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA E APLICADA. Comunicado nº145, Plano Nacional de Resíduos sólidos; desperdícios dos resíduos sólidos urbanos, agrosilvopastorise a questão dos catadores. Brasília, 2012.

JOYCE, Willian; NHORIA, Nitim; ROBERSON, Bruce. **O que (realmente!) funciona**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração De Marketing**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER P.A. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall; 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de serviços . 4. Ed. São Paulo : Atlas, 2006.

LEITE, Paulo Roberto. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MACIEL, Camila. **Política de resíduos sólidos não avançou na gestão do lixo, avalia ABRELPE**. 2015. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/noticias/2015/07/politica-de-residuos-solidos-nao-avancou-na-gestao-do-lixo-avalia-abrelpe>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

MANAGER, Jorge. **O que é análise de swot**: 2009. Disponível em: <www.administradores.com.br>. Acesso em: 02 abr. 2016.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, F. N.. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIILS, D. Q. O renascimento da empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA, PASQUALI, DUBNER., **Dicionário de termos de marketing**. 4. Ed. São Paulo, 2003.

MOREIRA, Sonia Virginia. Análise documental como método e como técnica. In: Duarte , Jorge. BARROS, Antonio (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

NORTON, D. P., KAPLAN. R. S., **A estratégia em ação, Balancedscorecard**. 26. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico, conceitos metodologias praticas** – São Paulo, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de . **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 23. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração**. 2º ed. 2013.

PACHECO, N. L., **Planejamento Estratégico: importância e desempenho dentro de uma organização**. 2006. 33 f. TCC (Graduação) - Curso de Finanças e Gestão Corporativa, Universidade Candico Mendes, Rio de Janeiro, 2006.

PARASURAMAN, A.. **Marketing research**. 2. ed. English: Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PEARCEII, J. A.; CHAPMAN, B.L.; DAVID, F.R.. **“Environmental scanning for small and growing firms”**. 20. ed. Ohio: Journal Of Small Business Management, 1982.

PEDROSO, B(2007); Zwicker, R(2007). **R. Adm.**, São Paulo, v.42, n.4, p.414-430, out./nov./dez. 2007

PORRAS, Jerry I., COLLINS, James C. **Construindo a visão da empresa**. HSM Management, São Paulo, n.7, a. 2, p. 32-42, mar/abr. 1998.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PETER, J. Paul; CERTO, Samuel C. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

QUIGLEY, J.V. Vision — How Leaders Develop It, Share It, and Sustain It. New York: McGraw-Hill, 1993.

THOMPSON ; STRICKLAND apud RODRIGUES, M. R. A., TORRES M. C. S., FILHO J. M., LOBATO. D. M. Estratégia de empresas. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

RUSSOMANO, V. H. Planejamento e controle da produção. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T.; TOBE, Glenn R. Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S. & TORRES, A. P. Administração Estratégica. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

SILVA, P. S.; GOES, F. L.; ALVAREZ, A. Situação social das catadoras e dos catadores de material reciclável e reutilizável. Brasília: Ipea, 2013. Disponível em: .

SILVA e MENEZES, Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. 4 ed. Santa Catarina: Atlas, 2011.

SILVA, Luciano Luz. Análise SWOT. Disponível em: < <http://agenda-digital.blogspot.com/2009/07/matriz-de-analise-deswot.html>>. Acesso em 07 de Maio. 2016, às 14:30 h.

SOBRAL, Felipe; Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 2ed .São Paulo:PearseEducation do Brasil, 2013.

SOUZA, Jacqueline; KANTORSKI, Luciane Prado; LUIS, Margarita, A.V., Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental. Revista Baiana de Enfermagem, Salvador, v. 25, n. 2, p. 221-228, maio/ago. 2011. Disponível em <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/enfermagem/article/viewArticle/5252>> Acesso em: 03 de jul. 2016.

STEINER, George A. A top management planning. New York: Macmillan, 1969.

STONER, James A.. **O que é Estratégia?** 1985. Disponível em: <<http://www.strategia.com.br>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

TAVARES, M.C. Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harba, 1991.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n 3, p. 56-63, 1998.

TAVARES, M. C., Gestão estratégica. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TULESKI, Y. M. Mix de Marketing: 4P's (produto, preço, promoção e praça). Centro de Desenvolvimento Profissional e Tecnológico (CEDET), 2009. Disponível em: .Acesso em: 14 mai . 2016.

VALERIANO, Dalton L., Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

Anexo 1- Proposta de planejamento estratégico

ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

SELECIONE A ABA DESEJADA

GESTÃO DO CONHECIMENTO	SUPRIMENTOS	PESQUISA DE MERCADO
CONTROLE DE MANUTENÇÃO	CONTROLE DE EPI	PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Anexo 2- Gestão do conhecimento da ATLIMARJOM

GESTÃO DO CONHECIMENTO ATLIMARJOM						
ETAPAS DO PROCESSO DE COLETA E COMERCIALIZAÇÃO						
ÁREAS						
ADMINISTRAÇÃO						
COMUNICAÇÃO						
COMERCIALIZAÇÃO						
COLETA NO CAMINHÃO DA CS						
COLETA COM OS CARROCEIROS						
TRIAGEM DOS RESÍDUOS						
TRIAGEM DO VIDRO						
TRITURAGEM DE VIDROS						
TRITURAGEM DE PAPÉIS, REVISTAS E JORNAIS						
PRENSAGEM						
FECHAMENTO DOS FARDOS						
ESTOCAGEM						
CARREGAMENTO DO CAMINHÃO PARA COMERCIALIZAÇÃO						

MENU

ETAPAS DO PROCESSO DE COLETA E COMERCIALIZAÇÃO

GESTÃO DO CONHECIMENTO

ADMINISTRAÇÃO

ETAPA 1

ETAPA 2

ETAPA 3

ETAPA 4

ETAPA 5

ETAPA 6

ETAPA 7

Anexo 3- Pesquisa de mercado da ATLIMARJOM

PESQUISA DE MERCADO				
VOCE SEPARA O SEU LIXO, EM LIXO SECO E LIXO ÚMIDO?	SIM	☐	NÃO ☐	
VOCE CONHECE O PAPEL DOS CATADORES PARA A SOCIEDADE?	SIM	☐	NÃO ☐	
VOCÊ CONHECE A ATILMARJOM?	SIM	☐	NÃO ☐	
A COLETA SELETIVA ESTA PRESENTE EM SEU BAIRRO?	SIM	☐	NÃO ☐	
QUAL NOTA VOCE DARIA PARA O SERVIÇO PRESTADO?		☐  ☐  ☐  ☐  ☐  ☐  ☐  ☐  ☐  ☐  ☐ 		
EXISTEM CATADORES AUTONOMOS NO SEU BAIRRO?	SIM	☐	NÃO ☐	
SE FOSSE RECOLHIDO O MATERIAL, VOCE SEPARARIA?	SIM	☐	NÃO ☐	
GOSTARIA QUE A COLETA SELETIVA ATUASSE NO SEU BAIRRO?	SIM	☐	NÃO ☐	
QUAL O SEU BAIRRO? _____ QUAL A SUA IDADE? _____				
MUITO OBRIGADO PELA PARTICIPAÇÃO!				

[MENU](#)

Anexo 4- Controle de oferta e demanda e relacionamento com cliente

DEMANDAS DOS PARCEIROS			
QUAL É O TIPO DE DEMANDA? ☐ PAPEL ☐ PLÁSTICO ☐ VIDRO ☐ METAL			
PRAZO DE ENTREGA / / /			
DEMANDA / PEDIDO (KG, UN, TON)			
A ATLIMARJOM POSSUI MATERIA PRIMA PARA SUPRIR ATUALMENTE? ☐ SIM -> COMEÇAR O PROCESSO. ☐ NÃO -> SEGUIR TAREFAS ABAIXO.			
QUANTO FALTA PARA ATENDER A DEMANDA / PEDIDO? / / /			
SE NÃO, O QUE FAZER PARA SUPRIR? LISTA DE POSSÍVEIS FORNECEDORES VIDRO PAPEL METAL PLÁSTICO			
ESTE PEDIDO ACONTECE COM FREQUÊNCIA? ☐ SIM ☐ NÃO			

MENU

LISTA DE FORNECEDORES DE VIDRO			
	VOLTAR PARA SUPRIMENTOS		
DESCRIÇÃO	FORNECEDOR 1	FORNECEDOR 2	FORNECEDOR 3
NOME			
TELEFONE			
E-MAIL			
FORMAS DE COLETA			
MÃO DE OBRA NECESSÁRIA			
TEMPO PARA ENTREGA			
QUANTIDADE			
PREÇO			
Cumpriu a demanda final? Caso a resposta seja negativa, o que fazer e como planejar essa demanda futura? INSIRA AQUI SUA RESPOSTA...			

Anexo 5-Controle de EPI e controle de manutenção de equipamentos

CONTROLE DE EPI'S				
ASSOCIADOS	QUANTIDADE			DATA
	LUVA	BOTA	PROTETOR AURICULAR	
	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆☆	
	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆☆	
	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆☆	
	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆☆	
	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆☆	
	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆☆	
	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆☆	
	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆☆	
	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆☆	
	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆☆	

CONTROLE DE MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS							
QUAL A PERIODICIDADE DE MANUTENÇÃO E O QUE FAZER?							
EQUIPAMENTOS	TIPO	PERÍODO	DATA DE REALIZAÇÃO	O QUE FAZER?	QUEM?	TELEFONE	MANUTENÇÃO CONCLUÍDA?
COMPUTADOR							☐ SIM ☐ NÃO
NOTEBOOK							☐ SIM ☐ NÃO
IMPRESSORA							☐ SIM ☐ NÃO
PRENSA 1							☐ SIM ☐ NÃO
PRENSA 2							☐ SIM ☐ NÃO
PRENSA 3							☐ SIM ☐ NÃO
BALANÇA							☐ SIM ☐ NÃO
GUINCHO							☐ SIM ☐ NÃO
TRITURADOR DE PAPEL 1							☐ SIM ☐ NÃO
TRITURADOR DE PAPEL 2							☐ SIM ☐ NÃO
TRITURADOR DE VIDRO							☐ SIM ☐ NÃO
CAMINHÃO 1							☐ SIM ☐ NÃO
CAMINHÃO 2							☐ SIM ☐ NÃO

Anexo 6- Pesquisa de satisfação dos clientes da ATLIMARJOM

PESQUISA DE SATISFAÇÃO		MENU
COMO VOCÊ AVALIA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DA ATLIMARJOM NO GERAL?		
		
VOCÊ CONSEGUE ENTRAR EM CONTATO COM A ATLIMARJOM FACILMENTE?		
☐ SIM ☐ NÃO		
A ATLIMARJOM É FLEXÍVEL NA NEGOCIAÇÃO?		
☐ SIM ☐ NÃO		
SUA DEMANDA É ATENDIDA RAPIDAMENTE?		
☐ SIM ☐ NÃO		
O PRODUTO FORNECIDO PELA ATLIMARJOM ATENDE SUAS EXPECTATIVAS?		
☐ SIM ☐ NÃO		
COMO VOCÊ AVALIARIA O ATENDIMENTO?		
		
COMO VOCÊ AVALIARIA A ORGANIZAÇÃO E APARÊNCIA DA ATLIMARJOM?		
		
O QUE PRECISA SER MELHORADO?		
INDICARIA O SERVIÇO DA ATLIMARJOM A MAIS ALGUÉM?		
☐ SIM ☐ NÃO		
MUITO OBRIGADO PELA PARTICIPAÇÃO!		

Anexo7- Média de retirada até o presente dia

RELATÓRIO MENSAL ATLIMARJOM - MAIO

CÁLCULO DA RECEITA LÍQUIDA	
CÁLCULO DE MAIO 2016	
ENTRADAS E SAÍDAS	VALOR
RECEITA BRUTA	R\$ 4,00
FUNDO DE RESERVA	R\$ 0,12
CAPITAL DE GIRO	R\$ 0,20
DESPESAS TOTAIS	R\$ 685,00
DESPESA DAVID	R\$ 600,00
INSS DOS 15 ASSOCIADOS	R\$ 1.452,00
DESPESA COZINHA	R\$ 0,00
RECEITA LÍQUIDA	-R\$ 2.733,32

VALOR DO QUILO	
DATA	07/04/2016
RECEITA LÍQUIDA	-R\$ 2.733,32
TOTAL DE HORAS	R\$ 5.233,00
VALOR DA HORA	-R\$ 0,5223

RECEITAS						
DATA	COMPRADOR	OBJETO DA VEND.	QTD KG/UN	VALOR UNITÁRIO	TOTAL	
02/05/2016	Braga	Sucata	2	R\$ 2,00	R\$	4,00
TOTAL			2	R\$ 2,00	R\$	4,00

DESPESAS		
DATA	OBJETO	VALOR
02/05/2016	Compra de Vidro	R\$ 685,00

TABELA DE HORAS - MAIO 2016[illegible]

Anexo7- Média de retirada até o presente dia

DISTRIBUIÇÃO ENTRE OS ASSOCIADOS

DATA	05/05/2016
VALOR DA HORA	-R\$ 0,52

ASSOCIADOS	HORAS	VALOR DA HOR	SUBTOTAL	RETIRAD	ACRÉSCIMO	TOTAL A RECEBER
Albertina S. Isidoro	216	-R\$ 0,52	-R\$ 112,82	R\$ -	R\$ -	-R\$ 112,82
Ana Paula de S.	239	-R\$ 0,52	-R\$ 124,84	R\$ -	R\$ -	-R\$ 124,84
Benedito R.Muniz	228	-R\$ 0,52	-R\$ 119,09	R\$ -	R\$ -	-R\$ 119,09
Celia Marques	114	-R\$ 0,52	-R\$ 59,54	R\$ -	R\$ -	-R\$ 59,54
Daniel Gonçalves	209	-R\$ 0,52	-R\$ 109,17	R\$ 12,00	R\$ -	-R\$ 121,17
Daniel aparecido	148	-R\$ 0,52	-R\$ 77,30	R\$ 50,00	R\$ -	-R\$ 127,30
David	202	-R\$ 0,52	-R\$ 105,51	R\$ -	R\$ -	-R\$ 105,51
Dayana Silvino	220	-R\$ 0,52	-R\$ 114,91	R\$ -	R\$ -	-R\$ 114,91
Flaviano Lúcio	140	-R\$ 0,52	-R\$ 73,13	R\$ -	R\$ -	-R\$ 73,13
Gilda Jorge D. Silva	221	-R\$ 0,52	-R\$ 115,43	R\$ -	R\$ -	-R\$ 115,43
João Batista A.de S	156	-R\$ 0,52	-R\$ 81,48	R\$ -	R\$ -	-R\$ 81,48
Jose Apol.Baião	63	-R\$ 0,52	-R\$ 32,91	R\$ -	R\$ -	-R\$ 32,91
Jose Carlos	0	-R\$ 0,52	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Jose Geraldo G.	303	-R\$ 0,52	-R\$ 158,26	R\$ -	R\$ -	-R\$ 158,26
Karolaine Cassia	180	-R\$ 0,52	-R\$ 94,02	R\$ -	R\$ -	-R\$ 94,02
Lilian Giovana	206	-R\$ 0,52	-R\$ 107,60	R\$ -	R\$ -	-R\$ 107,60
M. Conceição	244	-R\$ 0,52	-R\$ 127,45	R\$ -	R\$ -	-R\$ 127,45
M.de Fatima	271	-R\$ 0,52	-R\$ 141,55	R\$ -	R\$ -	-R\$ 141,55
M.Geralda de O.	249	-R\$ 0,52	-R\$ 130,06	R\$ 30,00	R\$ -	-R\$ 160,06
Marcia Aparecida	202	-R\$ 0,52	-R\$ 105,51	R\$ -	R\$ -	-R\$ 105,51
Maria R.da Silva	188	-R\$ 0,52	-R\$ 98,20	R\$ -	R\$ -	-R\$ 98,20
Patricia Aparecida	216	-R\$ 0,52	-R\$ 112,82	R\$ 10,00	R\$ -	-R\$ 122,82
Romulo	148	-R\$ 0,52	-R\$ 77,30	R\$ 102,00	R\$ -	-R\$ 2.303,59
Sonia Eliete	177	-R\$ 0,52	-R\$ 92,45	R\$ -	R\$ -	-R\$ 92,45
Sonia G.D.Oliveira	125	-R\$ 0,52	-R\$ 65,29	R\$ -	R\$ -	-R\$ 65,29
Valdete F.Roza	51	-R\$ 0,52	-R\$ 26,64	R\$ -	R\$ -	-R\$ 26,64
Wellinton	192	-R\$ 0,52	-R\$ 100,29	R\$ -	R\$ -	-R\$ 100,29
TOTAL	4.908	-R\$ 14,10	-R\$ 2.563,56	R\$ 204,00	R\$ -	-R\$ 4.891,86

Anexo 9 – Diagnóstico ATLIMARJOM

 INSEA Instituto Nacional de Desenvolvimento Sustentável	
Questionários para Catadores de materiais recicláveis	
1. Identificação	
Aplicador: _____	
Entrevistado: _____	Data: ____/____/____
Empreendimento pertence a qual rede? ☐ 1 Cataunidos ☐ 2 Catavales ☐ 3 Catanorte ☐ 4 Zona da Mata	
Nome do Empreendimento	Sigla do empreendimento
Nome da mãe	
Endereço do entrevistado	
2. Documentação (Atenção: qualquer erro na sequência numérica invalida a resposta)	
RG: _____	CPF: _____ Nº Cad único: _____
Possui certidão de Nascimento? ☐ 1 Sim ☐ 2 Não	Possui Carteira de Trabalho? ☐ 1 Sim ☐ 2 Não
3. Informações gerais	
Data nascimento: ____/____/____	Idade do catador: ____ Tel.: () _____
Escolaridade ☐ 1 Analfabeto ☐ 2 Fundamental Inc. ☐ 3 Fundamental Com. ☐ 4 Médio Inc. ☐ 5 Médio Com.	
☐ 6 Superior Inc. ☐ 7 Superior Com. ☐ 8 Especialização ☐ 9 Mestrado ☐ 10 Doutorado	
Etnia ☐ 1 Negro ☐ 2 Branco ☐ 3 Pardo ☐ 4 Indígena ☐ 5 Amarelo	
Estado Civil ☐ 1 Solteiro ☐ 2 Casado ☐ 3 União Estável ☐ 4 Viúvo ☐ 5 Divorciado	
Gênero ☐ 1 Masculino ☐ 2 Feminino	Tempo no EES _____ A quanto tempo é catador? _____
4. Condição de Vida	
Renda Média _____,00 R\$	Renda familiar _____,00 R\$ Número de pessoas na moradia _____
Recebe bolsa família? ☐ 1 Sim ☐ 2 Não	Recebe outro benefício social? ☐ 1 Sim ☐ 2 Não Qual? _____
Desenvolve outra atividade remunerada? ☐ 1 Sim ☐ 2 Não	Em caso positivo, qual? _____
A atual moradia é: ☐ 1 Própria ☐ 2 Alugada ☐ 3 Cedida ☐ 4 Ocupada	
A moradia Possui	
Água encanada? ☐ 1 Sim ☐ 2 Não	Energia elétrica? ☐ 1 Sim ☐ 2 Não
Rede de esgoto ☐ 1 Sim ☐ 2 Não	Acesso à internet ☐ 1 Sim ☐ 2 Não
5. Histórico de trabalho	
Já trabalhou no lixo? ☐ 1 Sim ☐ 2 Não	Têm parentes no EES ☐ 1 Sim ☐ 2 Não Quantos? _____
Trabalhava na rua sozinho? ☐ 1 Sim ☐ 2 Não	No último ano participou de algum curso/oficina? ☐ 1 Sim ☐ 2 Não
Porque começou a trabalhar na catação? (marcar apenas uma alternativa)	
☐ 1 Desemprego	☐ 2 Foi convidado por amigo/parente ☐ 3 Complementação da renda

 INSEA Instituto Nacional de Desenvolvimento Sustentável	
Por que começou a trabalhar no EES? (marcar apenas uma alternativa)	
☐ 1 Desemprego	☐ 2 Melhores condições p/ trabalhar
☐ 3 Foi convidado pelo EES	☐ 4 Apoio do grupo/segurança
Atividade exercida no EES	
☐ 1 Guarnição do caminhão	☐ 2 Carrinho na rua
☐ 3 Triagem	☐ 4 Prensa
☐ 5 Pesagem	☐ 6 Administração
☐ 7 Cozinha	☐ 8 Motorista
☐ 9 Organização do galpão	☐ 10 Realiza mais de uma atividade
6. Gestão do empreendimento	
Qual a composição da diretoria deste EES? (marcar apenas uma opção)	☐ 1 Presidente (Vice), Tesoureiro (Vice), Secretario(Vice) e Conselho Fiscal. ☐ 2 Coordenador Geral (Vice), Tesoureiro (Vice), Secretario(Vice) e Conselho Fiscal. ☐ 3 Outras nomenclaturas.
Você participou da assembleia que elegeu a atual diretoria?	☐ 1 Sim ☐ 2 Não
Você sabe qual a periodicidade do mandato da diretoria?	☐ 1 Sim ☐ 2 Não
Você já foi candidato às eleições da diretoria?	☐ 1 Sim ☐ 2 Não
Frequência de reuniões/assembleias?	☐ 1 Semanal ☐ 2 Quinzenal ☐ 3 Mensal ☐ 4 Bimestral ☐ 5 Nunca
Com que frequência você considera que suas opiniões/ideias são respeitadas durante as reuniões/assembleias?	☐ 1 Nunca ☐ 2 Raramente ☐ 3 Algumas vezes ☐ 4 Muitas vezes ☐ 5 Sempre
As decisões importantes do empreendimento são tomadas	☐ 1 Pelo presidente ☐ 2 Pela diretoria ☐ 3 Em reuniões ☐ 4 Pela prefeitura
5. Rede e MNCR	
Você sabe de qual rede seu EES participa? (em caso positivo, confirmar com o entrevistado).	☐ 1 Sim ☐ 2 Não
Você sabe quais as funções da rede? (em caso positivo, solicitar exemplos e transcrever abaixo).	☐ 1 Sim ☐ 2 Não
Em sua opinião quais são as principais funções da rede?	_____
Você conhece o MNCR	☐ 1 Sim ☐ 2 Não
Você sabe quais são as atividades desenvolvidas pelo MNCR?	☐ 1 Sim ☐ 2 Não
Em sua opinião, quais as principais atividades do MNCR?	_____
6. Comunicação	
Qual sua principal fonte de informação (marcar apenas uma alternativa)	☐ 1 Internet ☐ 2 TV ☐ 3 Rádio ☐ 4 Jornal
Utiliza Facebook?	☐ 1 Sim ☐ 2 Não
Utiliza whatsapp?	☐ 1 Sim ☐ 2 Não
Utiliza o Twitter?	☐ 1 Sim ☐ 2 Não
Você prefere:	☐ 1 Ouvir Rádio ☐ 2 Ver Tv
Qual a principal forma de comunicação interna do EES? (marcar apenas uma alternativa)	☐ 1 Mural ☐ 2 Reunião ☐ 3 E-mail
O representante do ESS que participa das reuniões externas repassa as informações aos associados?	☐ 1 Sim ☐ 2 Não

Anexo 10-Ata de assembleia geral extraordinária



Associação dos Trabalhadores de Limpeza e Materiais Recicláveis de João Monlevade
 Av. Getúlio Vargas, 2195- Baía – CEP: 35930-312
 CNPJ – 04.709.727/0001-01 INSC-00102267300-77
 Fone: (31) 3831 1813

Assembleia Geral Extraordinária – ATLIMARJOM

Aos dias 20 (vinte) do mês de Junho de 2016 (dois mil e dezesseis) realizou-se Assembleia Geral Extraordinária na sede da Associação dos Trabalhadores de Limpeza e Materiais Recicláveis de João Monlevade, às 08 (oito) horas, onde registramos o comparecimento dos seguintes associados: Ana Paula de Souza, Daniel Gonçalves, Albertina dos Santos Isidoro, Gilda Jorge Dias Silva, Valdete Firmina Roza, José Apolinário Baião, Maria da Conceição Marques, Maria de Fátima da Silva, Sônia Eliete Silva, Patrícia Aparecida Gomes, Lillian Giovania da Silva, Benedito Rafael Muniz, Dayana Silvino da Silva, Daniel Aparecido Alves Davis Wallace Luiz, Jose Geraldo Gomes da Costa, Wellinton M dos Santos, Romulo Rubens Fernando V, João Batista, Lillian Giovana da Silva, Maria Aparecida Sergio, Karoline Kassia, Jose Carlos Ferreira, Sônia Geralda Dionisio de Oliveira. Esta reunião aconteceu com o objetivo de elaboração da missão, visão e valores da ATLIMARJOM com o auxílio e orientação do Técnico responsável Iran Lisboa Ribeiro Antônio. Sendo assim, após explicação sobre o que é e como teria que ser criado estes importantes itens para a organização, a missão visão e valores para os próximos cinco anos ficou assim estabelecido:

Missão: "Proporcionar as classes excluídas o resgate à cidadania, através da geração de ocupação e renda, atuando desde o processo de coleta até a comercialização dos materiais reciclados até o consumidor final. Além do lado social, a ATLIMARJOM procura proporcionar uma cidade mais limpa aos cidadãos, pensando na qualidade de vida das gerações futuras."

Visão: "Ser reconhecida como modelo de associação de catadores através da qualidade da prestação de serviço de coleta seletiva e comercialização direta às indústrias."

Valores:

- Valorização do trabalho do catador • Trabalho em equipe • Produtividade
- Qualidade • Respeito ao Meio ambiente • Valorização humana • Sustentabilidade



Associação dos Trabalhadores de Limpeza e Materiais Recicláveis de João Monlevade
Av. Getúlio Vargas, 2195- Baú - CEP: 35930-312
CNPJ - 04.709.727/0001-01 INSC-00102267300-77
Fone: (31) 3851 1813

- Cuidar do nosso planeta • Fazer acontecer

Sendo assim a partir dessa data está criado a missão, visão e valores que devem nortear a ATIMARJOM para os próximos cinco anos. Nada mais havendo a tratar a reunião foi encerrada e lavrou-se a presente ata que se aprovada será assinada por quem é de direito.

João Monlevade, 20 de junho de 2016.

Benedeto Rafael Knip, Valdete L L,
Daniel Gonçalves, Maria de Fátima da Silva
DEIVID WALLYSSON LUT
Maria da Conceição Marques Dônis, Est. Silva
Albetina do Santo, Dônis, Rômulo
Gf Wilson, Lilian G da Silva, Rosa Paula de Souza
Gilda Silva Maria Aparecida Sérgio
Patricia Aparecida Gomes, Sônia
Geralda Bionizis Oliveira, Daniel Aparecido Alves
Walter Mano dos Santos, Roberto Batista