

Centro Paula Souza
Etec de Cubatão
Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio

**ANÁLISE DA COOPERATIVA DE RECICLAGEM ABC MARBAS SEGUNDO O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE BRYSON**

Beatriz Alcantara de Souza¹

Heloisa Cristina Araujo²

Julia da Silva Arruda de Moura³

Kamila Soares Costa Pires⁴

Sara Vitória Nascimento Martins⁵

Resumo: Observa-se que na sociedade contemporânea, indubitavelmente, toda entidade deve ter um planejamento estratégico, visando melhorar sua organização administrativa, de modo a obter o sucesso esperado. O vigente estudo justifica-se pela relevância da cooperativa ABC Marbas e sua importância na questão social e ambiental em Cubatão/SP, tornando necessário elaborar um planejamento estratégico para a cooperativa, de modo que ela consiga aprimorar seus pontos fracos e minimizar suas ameaças. Tem-se como objetivo geral do artigo, analisar a cooperativa seguindo o planejamento estratégico de *Bryson*. Entende-se que para alcançar os objetivos e avaliar as hipóteses, o estudo é qualiquantitativo, hipotético-dedutivo, descritivo e exploratório. Por meio de reuniões com a parte administrativa da ABC Marbas, compreende-se que a cooperativa precisava de um planejamento estratégico, pois dessa forma a instituição conseguiria se destacar e ganhar mais visibilidade na sociedade. Ao longo do artigo, foi criado um planejamento estratégico segundo John M. Bryson para a organização, tendo em vista seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (Análise SWOT). Em resumo, os resultados obtidos durante a pesquisa são de grande relevância para a ABC Marbas e para cooperativas de situação análoga.

Palavras-chave: Administração. Planejamento Estratégico. Análise. Cooperativa. Bryson.

¹ Aluna do Curso Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio, na Etec de Cubatão – beatriz.souza498@etec.sp.gov.br

² Aluna do Curso Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio, na Etec de Cubatão – heloisa.araujo15@etec.sp.gov.br

³ Aluna do Curso Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio, na Etec de Cubatão – julia.moura32@etec.sp.gov.br

⁴ Aluna do Curso Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio, na Etec de Cubatão – kamila.pires@etec.sp.gov.br

⁵ Aluna do Curso Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio, na Etec de Cubatão – sara.martins3@etec.sp.gov.br

Abstract: It is observed that in contemporary society, every entity must undoubtedly have a strategic plan to enhance its administrative organization and achieve the desired success. The present study is justified by the relevance of the ABC Marbas cooperative and its importance in addressing social and environmental issues in Cubatão/SP, making it necessary to develop a strategic plan for the cooperative to improve its weaknesses and mitigate its threats. The general objective of this article is to analyze the cooperative based on Bryson's strategic planning model. It is understood that to achieve the objectives and evaluate the hypotheses, the study adopts a qualitative-quantitative, hypothetical-deductive, descriptive, and exploratory approach. Through meetings with the administrative sector of ABC Marbas, it became evident that the cooperative required a strategic plan to stand out and gain greater visibility in society. Throughout the article, a strategic plan was developed for the organization following John M. Bryson's framework, focusing on its strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT Analysis). In summary, the results obtained during the research are highly relevant to ABC Marbas and other cooperatives in similar situations.

Keywords: Administration. Strategic Planning. Analysis. Cooperative. Bryson.

1 INTRODUÇÃO

A organização ABC Marbas, situada em Cubatão/SP, é uma cooperativa de reciclagem que tem como objetivo promover o desenvolvimento sustentável e o bem-estar de seus membros e da comunidade local por meio da cooperação mútua e busca de objetivos comuns. Essa organização tem uma importância significativa para com a sociedade hodierna, tendo em vista o contexto de sua relevância de cuidado ambiental.

Ademais, a cooperativa de reciclagem ABC Marbas desempenha um papel crucial na cadeia de reciclagem de resíduos sólidos, contribuindo significativamente para a coleta e separação desses materiais com a finalidade de reciclá-los.

O planejamento estratégico é essencial para a coordenação eficaz de qualquer instituição, pois ele permite a aplicação dos conceitos de Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar, que são fundamentais para o funcionamento eficiente de uma organização. Portanto, é pertinente abordar o planejamento na cooperativa ABC Marbas, dada sua relevância no contexto socioambiental atual e a importância da análise do planejamento estratégico de *Bryson* para a organização, podendo influenciar positivamente a gestão da cooperativa e aprimorar sua presença no cenário socioambiental.

Considera-se que a Cooperativa de reciclagem ABC Marbas possui missão, visão e valores bem determinados. Crê-se que uma das forças encontradas na cooperativa é sua característica de legalidade para com seus processos. Estima-se que uma das forças presente na

cooperativa de reciclagem é de beneficiar a comunidade ao entorno por meio de projetos e eventos de cunho social.

O presente artigo tem como objetivo analisar a cooperativa de reciclagem ABC Marbas segundo o planejamento estratégico. Havendo como objetivos específicos; a sugestão de implementar o planejamento para a cooperativa, assim como oferecer uma visão analítica e estratégica para o setor administrativo da entidade, por intermédio da análise do modelo de planejamento estratégico de *Bryson*.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Administração

O conceito de administração consiste no processo de planejar, organizar, dirigir e controlar de maneira eficiente, eficaz e efetiva. Segundo Chiavenato (2007), “A administração é a maneira pela qual as coisas acontecem nas organizações. Sem ela o mundo moderno jamais seria o que é hoje”. Destarte, a administração abrange não apenas a tomada de decisões e a análise de empresas, mas também a fiscalização de resultados e a organização dos recursos e das atividades propostas, portanto, a administração busca mitigar impactos negativos, tanto internos quanto externos à entidade, identificando suas causas para garantir resultados excelentes. Dessa forma, a administração não é apenas uma função, mas um conjunto de práticas que visa maximizar o potencial da organização e de seus colaboradores.

Como dito, o planejamento é imprescindível para qualquer entidade, sendo assim, é inevitável que a cooperativa de reciclagem ABC Marbas localizada em Cubatão, tenha um planejamento a fim de obter melhores decorrências.

2.2 Cooperativas

Segundo SEBRAE (2023), uma cooperativa é uma sociedade de origem civil composta por no mínimo 20 pessoas, a qual tem objetivos econômicos e sociais comuns.

Portanto, entende-se como cooperativa uma organização de pessoas físicas que tem um trabalho compartilhado e como toda organização, têm seus estatutos e segmentos que são regidos pelos próprios cooperados. Destaca-se que todos os regimentos legais dessa associação estão assegurados na Lei Constitucional de número 5.764, nela é possível encontrar

informações importantes, tais como a política nacional do cooperativismo e as características que distinguem a cooperativa de outras organizações privadas:

Existem aproximadamente 4,9 mil cooperativas registradas na Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), congregando mais de 17 milhões de cooperados e 455 mil pessoas empregadas. Apenas no ramo das cooperativas agropecuárias, o faturamento fica em torno dos R\$ 239 bilhões/ano, ou cerca de 26,6% do Produto Interno Bruto (PIB). (SEBRAE, 2023).

Posto isso, as cooperativas têm potenciais futuros devido à constante formação de novas organizações como elas no ambiente nacional, tornando imprescindível o estabelecimento do planejamento estratégico na cooperativa de reciclagem ABC Marbas, a fim de que seus processos administrativos sejam melhorados, elevando sua vantagem competitiva para com as outras instituições do mesmo segmento.

2.3 ODS

O ODS (Objetivo de Desenvolvimento Sustentável) 12 busca assegurar padrões de consumo e produção sustentáveis, promovendo a redução dos resíduos e a eficiência do uso de recursos naturais. Desse modo, a cooperativa de reciclagem ABC Marbas está diretamente vinculada a esse objetivo, pois promove a reciclagem de materiais descartados, reintroduzindo-os na cadeia produtiva geral, contribuindo para a economia circular. Portanto, subentende-se que a presente pesquisa contribui para o cumprimento do ODS 12, considerando a possibilidade da cooperativa tornar seus processos mais eficazes, o que fortalece sua prática de reciclagem de resíduos sólidos, assegurando a sua prática de forma contínua.

2.4 SWOT

A ferramenta administrativa *SWOT* é utilizada para descobrir os pontos fortes, fracos, as oportunidades e as ameaças que uma empresa pode sofrer.

“A partir do resultado da análise é possível identificar quais fatores influenciam o plano de estratégias da empresa, evidenciando quais problemas a organização necessita resolver e quais desafios a mesma precisa superar para atingir os objetivos estabelecidos.” (CRUZ; NERIS; BOAS; MENEZES, 2017, p. 147).

A função da matriz *SWOT* está relacionada em fazer a observação do ambiente externo e interno, ou seja, ela é uma ferramenta crucial para facilitar o processo da análise do planejamento estratégico, sendo uma base para a cooperativa ABC Marbas.

2.5 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é imprescindível para qualquer organização que pretenda traçar um direcionamento bem definido e de longo prazo, alinhando todas as ações dos seus setores aos objetivos gerais.

Além disso, o planejamento estratégico envolve a definição da identidade da organização, estabelecendo sua missão, visão e valores, que são elementos importantes para guiar suas ações e decisões. A missão refere-se à razão da existência da organização, a visão define o que a organização pretende alcançar no futuro, orientando as decisões estratégicas e os valores são crenças e princípios que norteiam o comportamento e a cultura organizacional, devendo estar presentes em todas as decisões estratégicas.

A elaboração de estratégias requer desenvolver planos de ação para alcançar esses objetivos, considerando os recursos e capacidades disponíveis. Elas devem ser viáveis, realistas e adaptáveis às mudanças do ambiente externo, traduzindo intenções em ações concretas.

Ademais, para a cooperativa de reciclagem ABC Marbas, a execução e o acompanhamento contínuo do planejamento estratégico são essenciais para o sucesso da organização, sendo necessário alocar os recursos adequados, comunicar claramente os esforços entre os membros e gerenciar as mudanças no setor de reciclagem.

2.6 Modelo de *Bryson*

John M. Bryson é um professor em Minnesota que além de possuir doutorado e mestrado em planejamento urbano e regional, políticas públicas e administração, é um pesquisador americano muito conhecido por seu método de planejamento estratégico. Uma de suas principais obras é o *best-seller* "Planejamento Estratégico para Organizações Públicas e Sem Fins Lucrativos", que foi utilizado para dar embasamento no presente artigo. *John* recebeu diversos prêmios por suas contribuições para a área de planejamento estratégico.

O método de planejamento estratégico de *John M. Bryson*, desenvolvido em 1980, foi criado para atender à necessidade de uma abordagem mais estruturada e adaptável ao planejamento organizacional, especialmente em tempos de desafios econômicos e sociais. Esse método se destaca por sua ênfase em objetivos claros, no envolvimento dos *stakeholders* (*Freeman*, 1984, p. 25) definiu um *stakeholder* como “grupos e indivíduos que podem afetar ou são afetados pela realização de propósito organizacional.” e flexibilidade para lidar com contextos complexos e incertos.

Bryson introduziu um modelo que é amplamente aplicado em organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos, focando na clareza da missão, visão e valores.

Para a cooperativa ABC Marbas, a adoção desse método será essencial para melhorar seus processos, superar desafios econômicos, sociais e garantir alinhamento estratégico com sua missão e visão. O enfoque colaborativo e flexível permitirá que a cooperativa desenvolva estratégias eficazes e esteja preparada para enfrentar incertezas.

2.7 Metodologia

Sobre a classificação do presente artigo científico, constata-se que ela é aplicada, tendo em vista a análise que está sendo feita do planejamento estratégico de *Bryson* na Cooperativa de Reciclagem ABC Marbas. Os objetivos do estudo são descritivos e exploratórios, e sua abordagem é qualiquantitativa, enfatizando a importância da interpretação e aplicação dos dados por meio da bibliografia e de questionários. O método adotado é o hipotético-dedutivo, em que as hipóteses formuladas serão verificadas ao longo do desenvolvimento do estudo. Os procedimentos utilizados incluem: bibliográfico, levantamento e estudo de caso.

2.7.1 Participação em curso sobre planejamento estratégico

Preliminarmente, devido ao conhecimento limitado do assunto, foi preciso que o grupo iniciasse uma série de pesquisas acerca do tema. Além disso, foi realizado o curso "Planejamento estratégico para empreendedores" pela plataforma SEBRAE.

2.7.2 Cooperativa de reciclagem ABC Marbas

A Cooperativa de reciclagem ABC Marbas, fundada em 12 de junho de 2001, tem uma trajetória de 23 anos. É uma organização que tem como prática a coleta, separação e a venda de resíduos sólidos recicláveis. Sob a administração de Cátia Aparecida Rodrigues da Silva, a cooperativa realiza a coleta por meio de uma parceria entre a organização e o município de Cubatão, no qual o órgão administrativo do poder municipal disponibiliza o veículo e o suporte necessário para o transporte dos materiais recolhidos.

Os cooperados que são membros da comunidade local, estão encarregados de todas as fases do processo de reciclagem. Embora não sejam formalmente empregados, recebem remuneração de acordo com a quantidade de trabalho e lucro gerado e suas contribuições ao INSS, cobertas pela cooperativa. A ABC Marbas enfrenta desafios financeiros associados a

tributos e é responsável por despesas adicionais, como conta de luz, água, gás e manutenção de equipamentos. Contudo, mantém o seu compromisso com a inclusão social e com parcerias eficazes, como a Petrobras, Abapec e a Polícia Federal. Essas parcerias são fundamentais para a captação de recursos e para garantir a gestão adequada de resíduo sensível.

2.7.3 Planejamento estratégico de *Bryson*

O processo de planejamento estratégico de *Bryson* segue uma série de etapas essenciais que são necessárias para garantir o sucesso organizacional. Inicialmente, é fundamental iniciar e acordar sobre o processo de planejamento, o que envolve definir os participantes, estabelecer compromissos com os principais *stakeholders* e assegurar o apoio da liderança. Posteriormente, é necessário identificar os mandatos organizacionais, compreendendo de forma clara as responsabilidades legais e formais da instituição, além de esclarecer as expectativas externas que influenciam suas ações. Na sequência, deve-se esclarecer a missão e os valores organizacionais, definindo o propósito central da organização e identificando os valores que orientarão suas operações e decisões. Após essas etapas, realiza-se uma análise *SWOT*, que abrange tanto o ambiente interno quanto o externo, com o objetivo de identificar as forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças externas que podem impactar a organização. Com base nos resultados dessa análise, torna-se crucial identificar as questões estratégicas que a organização deverá enfrentar. Essas questões são determinantes para o sucesso da organização e devem estar diretamente vinculadas à sua missão e ao seu futuro. A partir disso, a organização deve formular estratégias que possibilitem a superação dos desafios identificados, aproveitando suas forças para capitalizar as oportunidades e mitigar as ameaças. Uma vez formuladas, as estratégias devem ser revisadas e adotadas, assegurando-se de que sejam realistas, viáveis e estejam alinhadas com a missão e os valores da organização. Além disso, é essencial que todos os *stakeholders* estejam em concordância com as estratégias propostas. Na etapa seguinte, estabelece-se um plano de ação e implementação, no qual as estratégias são convertidas em ações concretas, com prazos definidos, responsabilidades claramente atribuídas e metas objetivas. Por fim, torna-se imprescindível revisar e avaliar o desempenho, monitorando continuamente a implementação das estratégias, avaliando os resultados regularmente e ajustando as ações conforme necessário, a fim de assegurar a eficácia constante do planejamento estratégico.

2.7.4 Pesquisa de campo

Dirigiu-se uma pesquisa de campo que se fez necessária para a coleta e análise de dados, essa pesquisa aconteceu entre os dias 10/09/2024 até o dia 20/09/2024 com jovens entre 11 a 22 anos, sendo ao todo 452 respostas. Primordialmente, com base na pesquisa foi descoberta e comprovada a questão da visibilidade da cooperativa ABC Marbas, ou seja, a cooperativa não possui tanta visibilidade, o que pode ser observado no gráfico a seguir.

Gráfico 1 – Sobre o conhecimento da ABC Marbas



Fonte: O grupo, 2024

Sendo assim, pode-se fazer a seguinte observação, a organização possui uma forma de divulgação que é a rede social, o *Instagram* que, além de divulgar a sua presença, também divulga os seus projetos e ações, porém o público-alvo da pesquisa de campo não dispõe o conhecimento da sua existência, o que pode ser observado por intermédio de duas perguntas com base nas pessoas que responderam com "Sim" na questão anterior. A primeira é "Você conhece o programa Recicla+ oferecido pela cooperativa ABC Marbas em parceria com a empresa Petrobras?", na qual 9 pessoas disseram que não o conheciam, e a segunda pergunta: "Você já acessou alguma rede social da ABC Marbas?", 66 pessoas disseram não.

Deste modo, contendo as informações em relação à visibilidade da ABC Marbas, conclui-se que esse fator afeta a divulgação dos projetos sociais da instituição, como por exemplo, o projeto Recicla+ que é uma importante ação promovida pela cooperativa, em parceria com a empresa Petrobras. Portanto, foi possível finalizar a pesquisa de campo com informações significativas que auxiliaram a produção da análise *SWOT*, uma ferramenta utilizada para a produção do Planejamento Estratégico de *Bryson*.

2.7.5 Missão, visão e valores e análise de SWOT

2.7.5.1 Missão, visão e valores

A missão, visão e valores foi desvendada inicialmente por meio de uma entrevista via *Whatsapp* no dia 15 de julho de 2024, em que respostas de perguntas formuladas pelo grupo foram coletadas com a finalidade de executar a análise do planejamento estratégico de *Bryson*. Destaca-se que essa etapa se trata de um dos passos para a execução do Planejamento Estratégico exposto.

Perguntas:

- Por qual razão a cooperativa existe? Qual é o Foco da Cooperativa?
- Qual é o objetivo da cooperativa na cidade de Cubatão? Tem algum plano para o futuro? Onde a Cooperativa deseja chegar? Qual é o anseio que ela tem? Quais são as suas metas para o futuro?
- Quais os valores que a cooperativa possui? Quais são as principais características da cooperativa? O que a Cooperativa prioriza? O bem dos cooperados, o lucro, ou a realização do processo de reciclagem? Responda com as suas palavras.

Respostas:

- Missão: Gerar desenvolvimento humano, social e econômico dos seus associados, por meio da coleta e reciclagem de materiais, contribuindo para a preservação do meio ambiente.
- Visão: Tornar-se referência na proposta de trabalho coletivo, como alternativa de geração de renda e promoção da cidadania no setor de reciclagem.
- Valores: Confiança; Ética; Responsabilidade; Solidariedade; Ajuda mútua; Democracia; Igualdade; Equidade e Coragem.

Com o objetivo de realizar a análise do planejamento estratégico de *Bryson* de uma forma mais completa e integrada, o grupo realizou um aperfeiçoamento dos conceitos expostos, ficando a reformulação efetuada, da forma a seguir:

MISSÃO: Promover o desenvolvimento humano, social e econômico dos associados por meio da coleta e reciclagem de materiais, contribuindo para a preservação do meio ambiente.

VISÃO: Tornar-se uma referência em trabalho coletivo, oferecendo uma alternativa sustentável de geração de renda e promovendo a cidadania no setor de reciclagem.

VALORES: Confiança; Ética; Responsabilidade; Solidariedade; Ajuda mútua; Democracia; Igualdade; Equidade e Coragem.

2.7.5.2 Análise SWOT

A fim de continuar a realização da análise, foram realizados os passos da observação do ambiente interno e externo por meio da ferramenta *SWOT*, em que as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças foram identificadas de uma forma mais prática e objetiva. É importante ressaltar que a observação citada foi feita pela continuidade da entrevista de compilação da missão, visão e valores da organização na plataforma *WhatsApp* entre os dias 23 de julho a 7 de agosto de 2024, que foi essencial para a execução do processo metodológico, em que mediante as respostas da entrevista e da pesquisa de campo realizada, a análise SWOT foi estruturada.

Perguntas:

- Quais são os principais pontos fortes da ABC Marbas em comparação com outras cooperativas de reciclagem da região, e com relação ao mercado de trabalho?
- Quais são os perigos que a cooperativa enfrenta externamente em relação ao mercado de trabalho?
- Quais são os pontos principais que a ABC Marbas observa que podem ser melhorados na cooperativa?
- Existe alguma oportunidade que a ABC Marbas poderia aproveitar para conseguir um maior lucro em relação ao mercado de trabalho?

Pontos fortes: Documentação, Parcerias & Projetos Sociais. Devido à Cooperativa de Reciclagem ABC Marbas conter todos os seus processos documentais atualizados e organizados, a instituição conquistou parcerias que as beneficiam, tal como a empresa Petrobras, além disso, a instituição realiza projetos sociais, os quais dispõem de beneficiar a sua comunidade ao entorno.

Fraquezas: Desempenho de produção e Qualificação dos Cooperados. O desempenho de produção dos cooperados e suas qualificações são afetados por questões ambientais que influenciam uma inconstância significativa na produção, que prejudica a arrecadação monetária da instituição.

Oportunidades: Melhor qualificação do material coletado e beneficiamento do material. Com a possibilidade da cooperativa de receber os resíduos sólidos com uma qualidade melhor (limpeza e separação), e beneficiar o material (realizar o processamento do residual de uma forma mais intensa) todo o processo de produção da instituição seria mais eficiente e eficaz.

Ameaças: Visibilidade. Por conta da falta de visibilidade da Cooperativa perante o público-alvo de 11 a 22 anos de idade no município de Cubatão, muitas questões negativas afetam o exercício da corporação, como por exemplo a probabilidade menor da cooperativa de receber duas questões importantes: como a possibilidade dos jovens entre 11 a 22 anos de idade de não participarem dos eventos propostos pela cooperativa e desses não terem a ação de separação dos seus resíduos sólidos recicláveis, o que impacta diretamente o processo produtivo da instituição.

Mediante a realização da pesquisa de campo com o público-alvo referido e a entrevista anterior para a elaboração da análise *SWOT*, foi possível detectar as necessidades que a cooperativa de reciclagem tem, como o carecimento de ser mais visível socialmente perante o público de 11 a 22 anos de idade e a necessidade de um auxílio financeiro para administrar seus recursos de uma maneira mais eficaz. É importante destacar que tais variáveis interferem na organização, pois elas determinam na prática a margem de recursos coletados com o exercício da coleta, separação e venda dos resíduos sólidos recicláveis. Essa interferência ocorre de maneira direta, pois com uma visibilidade limitada, acentua-se que a cooperativa em questão perde a oportunidade de uma arrecadação maior de resíduos e seus projetos e ações são afetados pela abstenção da participação da comunidade local, tornando essencial a intervenção de um plano estratégico para a resolução dessas questões.

2.7.6 Etapas do planejamento estratégico de *Bryson* e sugestão de implementação

Etapa 1 - Iniciar e chegar a acordo sobre um processo de planejamento estratégico

Antes do planejamento ser realizado, é imprescindível a realização de uma reunião entre a área administrativa da cooperativa, que é a linha de frente na formulação do projeto para abordar os processos necessários para auxiliar o alcance de objetivos de destacamento e aperfeiçoamento das ações realizadas pela instituição. Após a reunião entre os responsáveis, é necessário informar os cooperados por meio de uma assembleia, em que todos estejam voltados para o contributo e sucesso do planejamento e consequentemente da organização, sendo logo findada quando as necessárias informações chegarem aos clientes, que são uns dos principais apoiadores da entidade.

Etapa 2 - Identificar os mandatos organizacionais

Os mandatos organizacionais abrangem um conjunto de responsabilidades formais e informais que norteiam suas práticas, garantindo o cumprimento das suas obrigações legais e

expectativas dos seus pares. Os mandatos formais se referem ao cumprimento pleno das normas legais e ambientais relativas à gestão dos resíduos sólidos, assegurando conformidade trabalhista e promovendo condição de trabalho justa e segura. Os mandatos informais visam também promover a cidadania, solidariedade e democracia interna, fundamentando-se nos valores de equidade, ética e responsabilidade.

A princípio ABC Marbas promove a inclusão social e econômica dos sócios, criando oportunidades de geração de renda digna e sustentável, estimulando a ajuda mútua e o empoderamento. A cooperativa valoriza a participação dos membros nas tomadas de decisões e compromete-se em respeitar a igualdade e a equidade em suas práticas diárias alinhando-se aos valores de confiança, ética e responsabilidade.

Ademais, a cooperativa também é mandatária para contribuir com a preservação ambiental, reutilizando e reciclando os materiais que seriam descartados, exercendo um papel fundamental na favorabilidade à sustentabilidade ambiental e na busca da economia circular e responsável. Esses mandatos, alinhados aos princípios da cooperativa asseguram que a ABC MARBAS cumpra com sua missão, promovendo o desenvolvimento humano, social e econômico de seus cooperados.

Sendo assim, infere-se que a coleta de reciclagem ABC Marbas de fato já apresenta todo seu processo de identificação dos mandatos organizacionais, encontrados por meio de toda a sua rotina de processos de produção.

Etapa 3 - Esclarecer missão e os valores da organização

A missão da cooperativa ABC Marbas é promover o desenvolvimento humano, social e econômico de seus cooperados por meio da coleta e reciclagem de materiais, contribuindo de forma ativa para a preservação do meio ambiente. Seus valores centrais incluem confiança, ética, responsabilidade e solidariedade, além de princípios cooperativistas como a ajuda mútua, democracia, igualdade, equidade e coragem, que norteiam todas as suas ações e relações. A cooperativa busca, assim, fortalecer o bem-estar coletivo e a sustentabilidade ambiental.

Etapa 4 - Avaliar os ambientes externo e interno para identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças

O modelo de planejamento estratégico de *Bryson* consiste em executar uma análise do ambiente interno e externo, por isso, foi utilizada a ferramenta *SWOT*, essencial no desenvolvimento dos processos e na identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

É notório que a cooperativa possui parcerias muito fortes e assim identificou-se que a instituição possui certa lacuna no quesito da visibilidade, que foi comprovada por meio de pesquisa de campo realizada pelo grupo anteriormente.

A organização percebe que um ponto de melhoria no seu processo seria fazer o beneficiamento do material coletado e algo importante a ser tratado seria o aperfeiçoamento na qualificação profissional dos colaboradores, desse modo, sabe-se os pontos principais a serem trabalhados.

Etapa 5 - Identificar as questões estratégicas que a organização enfrenta

Nesta etapa, é preciso que haja um estudo sobre a cooperativa para identificar seus pontos a melhorar. Os encontrados no processo metodológico aplicado anteriormente são:

A ausência de planejamento estratégico na cooperativa; a falta de visibilidade da cooperativa ABC Marbas pelo público da faixa etária de 11 a 22 anos de idade; a carência de administração financeira para o sucesso.

Os pontos citados acima impactam diretamente à cooperativa e impedem que sua missão, visão e valores sejam de fato concretizadas.

Etapa 6 - Formular estratégias para gerir os problemas

Considerando os desafios apresentados na etapa anterior, foram criadas as seguintes estratégias na etapa 6 do planejamento:

Pôr em prática o planejamento estratégico criado durante essa prática. Ao longo do estudo, estratégias foram criadas e recomendações disponibilizadas para que a cooperativa tivesse um desempenho melhor. Destarte, a cooperativa terá uma boa mudança se aplicar o planejamento estratégico de *Bryson* citado no artigo.

Aumentar a divulgação da cooperativa por meio de *banners* pela cidade e em suas redes sociais. Essa estratégia contribui para a visibilidade da cooperativa, visto que o público da pesquisa utiliza as redes sociais de forma constante.

Para a última estratégia, há duas opções. A primeira é de curto prazo: por meio das parcerias da cooperativa, contratar um novo colaborador qualificado para cuidar da parte financeira. Essa alternativa será de suma importância como uma solução rápida. Com isso, suas parceiras, como a Petrobras, ganharão mais destaque por meio da ABC Marbas, tendo em vista a importância da implementação do *ESG* (*Environmental, Social and Governance*, tradução: Ambiental, Social e Governança) em grandes empresas. A segunda opção é de longo prazo: capacitar um colaborador da própria cooperativa de reciclagem, qualificando-o na área de

finanças e contabilidade, assim não será necessária uma nova contratação, visto que este já conhece plenamente a cooperativa. A formação e qualificação do cooperado será um investimento das parceiras da ABC Marbas. Essa opção será viável caso a cooperativa possa aguardar um período maior para pôr em prática o planejamento estratégico aqui sugerido.

Etapa 7 - Rever e adotar as estratégias ou o plano estratégico

Revisar e adotar estratégias requer uma análise crítica das propostas desenvolvidas até o presente momento, assegurando que estejam devidamente alinhadas aos objetivos e às necessidades da organização. No caso da cooperativa ABC Marbas, as soluções sugeridas devem ser reavaliadas à luz da análise *SWOT* efetuada, levando em consideração suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. As estratégias propostas são eficazes e viáveis, sendo fundamental que a ABC Marbas as adote em sua totalidade. A implementação dessas soluções permitirá que a cooperativa supere os desafios atuais, promovendo maior visibilidade, eficiência administrativa e sustentabilidade financeira, elementos essenciais para o seu crescimento e estabilidade em longo prazo.

Etapa 8 - Estabeleça uma visão organizacional eficaz

A visão organizacional da cooperativa ABC Marbas define a direção futura e deve inspirar tanto colaboradores quanto clientes a apoiarem seus objetivos. Uma visão eficaz, como "Ser reconhecida como líder em inovação sustentável no beneficiamento de materiais, promovendo desenvolvimento local e colaborando para um futuro mais sustentável", deve ser amplamente comunicada e incorporada nas ações diárias da cooperativa. Essa visão orientará o planejamento estratégico e reforçará o compromisso com o aperfeiçoamento contínuo. Além disso, a qualificação dos colaboradores deve estar alinhada a essa visão, garantindo capacitação para enfrentar desafios e oportunidades. Assim, ao adotar as estratégias propostas e estabelecer uma visão clara, a cooperativa conquistará uma base sólida para melhorar sua performance, superando fraquezas, maximizando oportunidades e assegurando o sucesso do planejamento estratégico.

Etapa 9 - Desenvolver um processo de implementação eficaz

Com a finalidade de realizar o planejamento estratégico, é necessário que o cooperado responsável pela implementação do plano entre em contato com uma empresa privada parceira da entidade por meio de um *e-mail* ou visita técnica, com a finalidade de apresentar a proposta mencionada anteriormente, dessa maneira a organização executará a estratégia de forma prática

e flexível, tendo em vista que os recursos necessários para o cumprimento da ação são de total alcance dos cooperados.

Referente ao tempo de execução, é necessário que a instituição realize a comunicação em um período possível, porém destaca-se que as autoras do presente artigo recomendam que seja feita o mais rápido possível, visando ao bom prosseguimento produtivo da organização. Cabe à entidade referida o exercício de revisão, monitoramento e correção intermediária do ato estratégico de acordo com as eventuais mudanças ambientais da organização, sendo elas internas e externas. Com essa ação, antecipa-se a resposta positiva da organização privada, planejando a importância das empresas privadas de efetuarem planos e práticas do *ESG* hodiernamente.

Etapa 10 - Reavaliar as estratégias e o processo de planejamento estratégico

O décimo passo deve ser efetuado por meio de uma avaliação contínua do cooperado responsável pela ação estratégica, em que semanalmente, deverá revisar e avaliar o andamento da execução, podendo-se tirar conclusões e habilitações caso necessárias, tendo em vista o contexto de mudanças voláteis atuais e externas, as quais podem influenciar o andamento da organização. Destaca-se que caso alguma tática seja vista como não bem-sucedida, deve ser eliminada e a avaliação contínua juntamente com o pensamento de criação de novas estratégias devem estar presentes durante a execução dessa etapa.

Tendo em mente a possibilidade de a estratégia anterior não ser bem-sucedida, constata-se a opção de eliminá-la e adquirir outra ação em que será estabelecido o colaborador do mês, destacando-o pelo seu empenho de produção por meio da doação de uma cesta básica alimentícia. Além disso, para que a visibilidade da organização melhore, propõe-se a estratégia de realização do projeto “Recicla Mais” com uma certa regularidade e em localidades específicas as quais destacam a organização perante o público entre 11 e 22 anos de idade. Enfatiza-se que tais estratégias são viáveis de acordo com a realidade da cooperativa, pois nela está contida a presença da parceria com a Petrobras, a qual fornece os subsídios para o fornecimento das cestas básicas e com relação ao revezamento, ele seria realizado de acordo com a regularidade já estabelecida e habituada pela organização, diferenciado apenas o local de realização, o qual seria revezado entre o Parque Anilinas, e um outro bairro do município de Cubatão, visando à aproximação da organização com o público-alvo já citado, colaborando o incentivo do ato de separação de resíduos sólidos, influenciando a arrecadação monetária mensal da cooperativa. Informa-se que tal estratégia é uma possibilidade que deve ser alinhada e avaliada com a realização de todos os passos anteriores, visando a sua implementação eficaz

e eficiente. Outra questão importante é a não obrigatoriedade do segmento sequencial das etapas de produção da estratégia, sendo necessária a execução inicial apenas dos passos primeiros até o oitavo, o que garante e confirma a sua característica flexível.

Portanto, sugere-se que a cooperativa adote a implementação do modelo estratégico citado, tendo em vista a sua característica de flexibilidade para com os eventuais acontecimentos externos e internos os quais podem afetar a administração da organização.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo assim, consta-se que os objetivos geral e específicos foram atingidos, tendo em vista a visão analítica proporcionada à cooperativa durante a confecção dos passos a serem seguidos voluntariamente. A análise ocorreu por meio do processo da produção do planejamento estratégico de *Bryson* baseada na análise e prática do grupo demonstrada na metodologia do presente artigo. Destaca-se que a sugestão de implementação também é um objetivo que foi alcançado, por meio do desenvolvimento do artigo, mais especificamente no momento de descrição das etapas de realização da estratégia personalizada pelo grupo.

O desenvolvimento da Análise *SWOT* comprovou de forma positiva as hipóteses correlacionadas às forças da instituição, porém a hipótese que menciona a identidade e o propósito da organização, ou seja, a missão, visão e valores bem consolidados foi refutada, por conta da ausência de uma produção prévia de tais conceitos por parte da organização estudada, o que acarretou na inevitabilidade de uma repaginação da parte escrita desses conceitos.

Ao findar a análise da produção das etapas do modelo estratégico de *Bryson*, na ABC Marbas, foi possível concluir que ele é aplicável também em outras instituições, tendo em vista a sua característica de flexibilidade para com a estrutura organizacional e rotina administrativa de outras organizações, desde que seja levado em consideração o contexto da corporação que deseje aplicar tal método.

É relevante abordar que as questões práticas do planejamento estratégico na cooperativa ABC Marbas ou em qualquer instituição podem atuar positivamente em suas ações em diversas áreas, como por exemplo a questão da rentabilidade.

Por fim, recomenda-se a realização de mais estudos e pesquisas relacionados ao tema, os quais abordem de uma maneira mais profunda e aplicada as formas que o planejamento referido pode ser aplicado em cooperativas e organizações de diversos setores e classificações, considerando as limitações de pesquisa que são rodeadas na produção desse artigo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei n. 5764, de 16 de dezembro de 1971.** Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [1971]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em: 20 ago. 2024.

BRYSON, Jonh M. **Strategic Planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement.** 3. ed. 989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741: JOSSEY-BASS, 2004. p. 1-230. Acesso em: 1 ago. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 408 p.

CRUZ, Diogens *et al.* Aplicação do Planejamento Estratégico a partir da análise SWOT: um estudo numa empresa de tecnologia da informação. **Anais do IX Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe.** Sergipe, dez./2017, p. 154. Disponível em: <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/7595>. Acesso em: 1 ago. 2024.

FREEMAN, R.Edward. **Strategic management: a stakeholder approach.** 6. ed. Marshfield, Massachusetts: Pearson Education (US), 1984. p. 292. Acesso em: 22 ago. 2024.

FREITAS JUNIOR, L. M. D. **Elaboração do planejamento estratégico:** utilizando o método de Bryson. Revista Informação & Universidade, Universidade Federal de Minas

Gerais, v. 3, n. 1, p. 1-13, abr./2022. Disponível em:
<http://reviu.febab.org.br/index.php/reviu/article/view/27>. Acesso em: 20 ago. 2024.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 12 consumo e produção responsáveis garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis.**

Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/12>. Acesso em: 21 out. 2024.

OLIVEIRA, Braulio; ROSS, Erineide Sanches; ALTIMEYER, Helen Yara. **Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos:** a strategic planning model for not-for-profit organizations. Revista FAE, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 69-80, mar. 2005. Disponível em: <https://revistafae.fae.emnuvens.com.br/revistafae/article/view/376>. Acesso em: 25 maio. 2024.

SEBRAE. **O que são Cooperativas:** saiba mais sobre essas organizações, responsáveis por gerar empregos e impulsionar a economia brasileira. Disponível em:
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-cooperativas,c440438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD#:~:text=A%20cooperativa%20%C3%A9%20uma%20sociedade,gest%C3%A3o%20e%20fiscaliza%C3%A7%C3%A3o%20da%20cooperativa>. Acesso em: 20 ago. 2024.

UNIVERSITY OF MINNESOTA: DRIVEN TO DISCOVER. **Escola de Relações Públicas Hubert H. Humphrey:** corpo docente e funcionários. Disponível em:
<https://www.hhh.umn.edu/directory/john-bryson>. Acesso em: 9 nov. 2024.