



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AMBIENTE, TECNOLOGIA E
SOCIEDADE

**VISÃO BASEADA EM RECURSOS NUMA ASSOCIAÇÃO DE
CATADORES NO OESTE POTIGUAR**

ABIGAIL JÉSSICA DA SILVA ARAÚJO GOMES

Mossoró, RN

Dezembro de 2015

ABIGAIL JÉSSICA DA SILVA ARAÚJO GOMES

**VISÃO BASEADA EM RECURSOS NUMA ASSOCIAÇÃO DE CATADORES NO
OESTE POTIGUAR**

Dissertação apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA, Campus de Mossoró, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Ambiente, Tecnologia e Sociedade.

Orientadora: Profa. Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira - UFERSA

Mossoró, RN

Dezembro de 2015

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do(a) autor(a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996, e Direitos Autorais Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data da defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu(a) respectivo(a) autor(a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
BIBLIOTECA CENTRAL ORLANDO TEIXEIRA - CAMPUS MOSSORÓ
Setor de Informação e Referência

null Gomes, Abigail Jessica da Silva

Visão baseada em recursos numa associação de catadores no Oeste Potiguar / Abigail Jessica da Silva Araujo Gomes. - Mossoró, 2015.
147f: il.

Orientador:null

Dissertação (MESTRADO EM AMBIENTE, TECNOLOGIA E SOCIEDADE) - Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

1. Gestão estratégica. 2. Vantagem Competitiva. 3. Stakeholders. 4. Organizações Sociais. 5. Associação de catadores - Oeste Potiguar. I. Título

RN/UFERSA//BOT/1001

CDD 658.4012 G633v

ABIGAIL JÉSSICA DA SILVA ARAÚJO GOMES

**VISÃO BASEADA EM RECURSOS NUMA ASSOCIAÇÃO DE CATADORES
NO OESTE POTIGUAR**

Dissertação apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA, Campus de Mossoró, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Ambiente, Tecnologia e Sociedade.

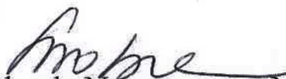
Aprovada em 07/12/2015

BANCA EXAMINADORA

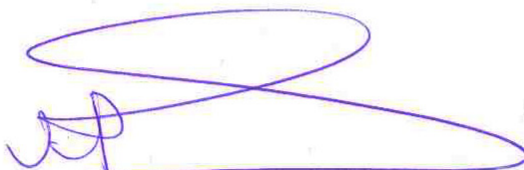


Profª Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira - UFERSA

Orientadora



Profª Dra. Liana Holanda Nepomuceno Nobre - UFERSA



Profª Dra. Valéria Rueda Elias Spers - UNIMEP

“Como é feliz o homem que acha a sabedoria, o homem que obtém entendimento, pois a sabedoria é mais proveitosa do que a prata e rende mais do que o ouro. É mais preciosa do que rubis; nada do que você possa desejar se compara a ela. Na mão direita, a sabedoria lhe garante vida longa; na mão esquerda, riquezas e honra. Os caminhos da sabedoria são caminhos agradáveis, e todas as suas veredas são paz”.

(Provérbios 3:13-17).

AGRADECIMENTOS

Ao Deus dos deuses, o Deus do impossível, por ter me ajudado nessa caminhada, pois sem a Tua mão me sustentando eu não teria conseguido.

À Prof^a Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira, por ter me orientado e me ajudado prontamente nesses dois anos de pesquisa. Nesse tempo em que estivemos mais próximas percebi seu carinho e cuidado com seus orientandos, e comigo, em especial, sempre me tranquilizando através de palavras que renovavam minhas forças e me permitiam prosseguir essa pesquisa. Mais que uma orientadora, alguém que possui um grande coração disposto a acolher, por isso meu amigo Arrilton e eu sempre nos referimos a senhora como “Mãe Bete”.

Às Professoras Dra. Liana Holanda Nepomuceno Nobre, que tenho uma grande admiração de longa data, e Dra. Valéria Rueda Elias Spers, pois aceitaram prontamente participar da banca de defesa, dispondo-se a contribuir com seus conhecimentos para o sucesso deste trabalho.

Ao meu esposo Rafael Gomes da Silva Melo por ter me apoiado e renovado minhas forças durante esse período. Sua companhia na coleta de dados foi fundamental, pois muitas vezes tivemos que passar por caminhos afastados e perigosos que seriam difíceis de percorrer sozinha. Sem seu amor eu não teria conseguido.

Aos meus pais, Manoel José de Araújo e Francisca Valdete da Silva Araújo, pois acreditaram em mim. Mamãe, sou grata por sempre ter me apoiado nos momentos difíceis desta pesquisa e graças a Deus vencemos juntas mais essa batalha.

A todos os meus colegas da Turma PPGATS 2014, em especial a Arrilton Carlos de Brito Filho e Francisco Cleiton da Silva Paiva, pois me acompanharam e dividiram as alegrias e as dificuldades durante esse período do Mestrado.

Aos meus colegas de trabalho da Divisão de Desenvolvimento de Pessoal/PROGEPE/UFERSA por terem me compreendido e apoiado nesse momento de novas aprendizagens, dificuldades, ausências e conquistas.

VISÃO BASEADA EM RECURSOS NUMA ASSOCIAÇÃO DE CATADORES NO OESTE POTIGUAR

RESUMO

As rápidas alterações que ocorrem no ambiente competitivo das organizações fazem com que as estratégias escolhidas sejam decisivas na sua manutenção no mercado. Essa ambiência não é apenas enfrentada pelas organizações que visam o lucro, mas é a realidade de muitas organizações sociais que tem finalidades públicas e precisam adotar estratégias no seu dia a dia para sobreviver. Apesar de ter finalidades sociais, as organizações de interesse público precisam adquirir também seus recursos nos meios privados, muitas vezes disputando com empresas privadas e públicas para se manter no mercado. O presente trabalho tem como problema de pesquisa saber se as OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público) têm estrutura de análise e decisão capazes de sustentar a implantação do modelo VRIO (Valor, Raridade, não Imitabilidade e Organização) como ferramenta de gerenciamento estratégico de forma a melhorar suas possibilidades de sobrevivência no mercado. Diante disso, este trabalho se utilizou da Visão Baseada em Recursos, mais especificamente do Modelo VRIO, oriundo da administração estratégica, visando alcançar o objetivo de analisar a viabilidade de sua aplicação em uma associação de reciclagem no oeste potiguar. Para isso foi utilizada pesquisa de campo com análise qualitativa, com dados obtidos a partir de oito entrevistas junto aos *stakeholders* (gestor e associados, poder público municipal, compradores de material reciclável e concorrente) da associação de catadores analisada. Os resultados sugerem que o recurso reputacional permite que a associação tenha maior visibilidade na cidade. Contudo, apesar de se tratar de uma conquista importante, não permite que a organização supere as principais deficiências encontradas que se referem aos recursos financeiros, humanos, tecnológicos e físicos. Há desmotivação dos associados devido à falta de transparência com a gestão financeira, falta de punição com os catadores descompromissados e a baixa remuneração dos catadores. As máquinas, recurso tecnológico, que valorizam o valor dos materiais, ainda não estão em funcionamento. O relacionamento da associação se mostra amistoso com a comunidade, conflituoso com a prefeitura e instável com a maioria dos compradores, pois há constância na venda do material reciclável somente com um deles. A situação competitiva da associação pesquisada é de desvantagem temporária, sugerindo que a estratégia a ser adota seja investir no estímulo do catador, colocar as máquinas em operação, melhorando assim a remuneração e diminuição da dependência financeira da prefeitura. Também se sugere que se busque um melhor relacionamento com seus *stakeholders*, principalmente a prefeitura, já que custeia amplamente suas atividades, a fim de possibilitar sua sobrevivência no longo prazo. A associação possui uma visão parecida com a dos *stakeholders*, sugerindo que ela é capaz de fazer uma análise ambiental coerente com sua realidade. Contudo, ela não se posiciona estrategicamente, buscando soluções a partir das demandas que surgem no dia a dia, ou seja, não age de maneira proativa, e sim reativa.

Palavras-Chave: Estratégia, Vantagem Competitiva, Organizações Sociais, *Stakeholders*.

VIEW BASED ON RESOURCES IN A COLLECTORS ASSOCIATION IN THE POTIGUAR WEST

ABSTRACT

The rapid changes that occur in the competitive environment of organizations make the chosen strategies to be crucial in its maintenance in the market. This ambience is not only faced by organizations that seek profit, but it is the reality of many social organizations that have public purposes and need to adopt strategies in their day to day to survive. Despite having social purposes, the public interest organizations also need to acquire its resources on private means, oftentimes competing with private and public companies to stay in the market. The present paper has as the subject of research to know whether OSCIPS (Civil Society Organizations of Public Interest) have analysis structure and decision capable of supporting the implementation of VRIO (Value, Rarity, not Imitability and Organization) model as a strategic management tool in order to improve their possibilities for survival in the market. Therefore, this papaer made use of the Resource Based View, more specifically the VRIO model, derived from the Strategic Management, in order to achieve the objective of analyzing the feasibility of its application in a recycling association in the Potiguar West. To do so a field research was used with qualitative analysis, with data obtained from eight interviews along with stakeholders (manager and associates, municipal government power, recyclable material buyers and competitor) from the collectors association analyzed. The results suggest that the reputational feature allows the association has greater visibility in the city. However, although it is an important achievement, it does not allow the organization to overcome the main weaknesses encountered that refer to the financial, human, technologicals and physical resources. There is demotivation of members due to the lack of transparency with the financial management, lack of punishment with uncommitted collectors and the low pay of collectors. The machines, a technological resource, that value the value of the materials, are not yet in operation. The association's relationship turns out to be friendly with the community, conflicted with the city hall and unstable with the majority of buyers, because there is constancy in the sale of recyclable materials only with one of them. The competitive situation of the surveyed association is on a temporary disadvantage, suggesting that the strategy to be adopted is to invest in the collector's stimulus, to place the machines in operation, thereby improving the compensation and reduction of financial dependence of city hall. It is also suggested that seeks a better relationship with its stakeholders, especially the city hall, since it largely funds its activities in order to enable its survival in the long run. The association has a similar vision with the one from the stakeholders, suggesting that it is able to make a coherent environmental analysis with its reality. However, it is not positioned strategically, seeking solutions from the demands that arise on a daily basis, meaning, not acting proactively, but reactive.

Keywords: Strategy, Competitive Advantage, Social Organizations, Stakeholders.

LISTA DE ABREVIATURAS

CEMPRE	Compromisso Empresarial para Reciclagem
DRE	Demonstrativo de Resultado do Exercício
OS	Organizações sociais
OSCIPS	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
PCS	Programa de coleta seletiva
PNRS	Política Nacional de Resíduos Sólidos
VBR	Visão Baseada em Recursos
VC	Vantagem competitiva
VCS	Vantagem competitiva sustentável
VRIO	Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização
WACC	<i>Weighted Average Capital Cost</i> (custo médio ponderado de capital)

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de vantagem competitiva	19
Quadro 2 – Principais abordagens na Visão Baseada em Recursos	22
Quadro 3 – Atributos dos recursos	25
Quadro 4 – Modelo VRIO	27
Quadro 5 – Recursos tangíveis e intangíveis	28
Quadro 6 – Frequência de citação dos recursos estratégicos	30
Quadro 7 - Estudos sobre VBR e organizações do terceiro setor	41
Quadro 8 – Características dos resíduos sólidos e da sua gestão	44
Quadro 9 – Stakeholders internos da ASSOCAT	52
Quadro 10 – Stakeholders externos da ASSOCAT	52
Quadro 11 – Categorias de análise	53
Quadro 12 – Situação competitiva dos recursos estratégicos da ASSOCAT	111

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 OBJETIVOS	16
2.1 GERAL	16
2.2 ESPECÍFICOS	16
3 REFERENCIAL TEÓRICO	17
3.1 VANTAGEM COMPETITIVA	17
3.1.1 Visão Baseada em Recursos – VBR	19
3.1.2 Recursos estratégicos	27
3.2 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR	32
3.2.1 Organizações sociais e estratégia	34
3.2.2 Estudos das organizações do terceiro setor e VBR	38
3.3 RESÍDUOS SÓLIDOS	43
4 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS	49
4.1 TIPO DE PESQUISA	49
4.2 ETAPAS DA PESQUISA	49
4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	50
4.4 LOCAL DO ESTUDO	50
4.5 SUJEITOS E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DOS SUJEITOS	51
4.5.1 Identificação dos sujeitos	52
4.6 CATEGORIAS DE ANÁLISE	52
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
5.1 RECURSOS ESTRATÉGICOS	54
5.1.1 Recursos financeiros	54
5.1.2 Recursos humanos	62

5.1.3 Recursos organizacionais	83
5.1.4 Recursos físicos	88
5.1.5 Recursos tecnológicos	90
5.1.6 Recursos de inovação	93
5.1.7 Recursos reputacionais	95
5.2 RELACIONAMENTO DA ASSOCAT COM SEUS <i>STAKEHOLDERS</i>	98
5.3 AVALIAÇÃO DO AMBIENTE DA ASSOCAT PELOS <i>STAKEHOLDERS</i> INTERNOS E EXTERNOS	108
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
6.1 RECOMENDAÇÕES	116
6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	116
REFERÊNCIAS	118
APÊNDICES	123

1 INTRODUÇÃO

Dada as constantes mudanças que ocorrem no ambiente de atuação das organizações, ocasionadas pela intensificação da competitividade no mercado, as estratégias se mostram como uma tentativa de antecipação das ações que ocorrem no entorno das empresas, a fim de agir para minimizar ameaças e aproveitar as oportunidades advindas do mercado. Segundo Pereira et al. (2006, p. 57) as estratégias,

[...] empreendidas pelas organizações, na intenção de antecipar-se às mudanças ou a elas responderem, assumem caráter central à sobrevivência e ao sucesso de sua administração, uma vez que possuem a responsabilidade de orientar os negócios, promovendo uma adequada articulação das atividades organizacionais com o seu ambiente de atuação.

No entanto, nem sempre as organizações conseguem agir ativamente no ambiente, através da definição de oportunidades de atuação, devido à gestão não conseguir a autonomia e a capacidade necessária para se antecipar ao ambiente que está inserida. Nesse contexto, ela não altera ou define ações proativas, mas apenas age conforme as mudanças apresentadas para sobreviver. As organizações, segundo o paradigma da contingência, respondem à mudança pela alteração ou elaboração de suas estruturas internas com o objetivo de manter uma relação de sintonia com o ambiente (ASTLEY e VAN DE VEN, 2007). Desta forma, as estratégias são definidas de fora para dentro, pois são as condições ambientais que indicam as ações que a organização deve tomar.

Com isso, a gestão dessas organizações acontece de forma diferente das outras em que os gestores têm atuação ativa na escolha dos rumos da empresa, buscando atingir os objetivos organizacionais por meio da definição das estratégias. Os gestores, na visão da escolha estratégica, “(...) exercem papel proativo; suas escolhas são vistas como autônomas e seus atos, como forças energizantes que moldam o mundo organizacional” (ASTLEY e VAN DE VEN, 2007, p. 84).

Como objetiva a sobrevivência da organização, as estratégias podem ser aplicadas aos diversos tipos de organização (privadas, públicas, OSCIPS), já que com elas, acredita-se que as possibilidades de perdurar ao longo do tempo são maiores. Desta forma, este trabalho focará na utilização de estratégias pelas OSCIPS, dado ao seu contexto ser peculiar, pois as estratégias que antes eram restritas as organizações com fins lucrativos começam a adentrar

no campo das organizações do terceiro setor e que possuem como motivo de existência finalidades de caráter mais subjetivo (PEREIRA et al. 2006). Além disso, as organizações sociais (OS), assim como as privadas, também enfrentam ambientes competitivos visto que disputam acesso a recursos orçamentários vindos do governo, bem como doações e patrocínios das empresas privadas ou outras entidades sem fins lucrativos (BRASIL e PIMENTA, 2005).

A dialética dos fins públicos e meios privados, vivenciada pelas OSCIP, faz com que a estratégia como prática seja um dos maiores desafios gerenciais para essas organizações (VIEGAS et al., 2010). Embora sem fins lucrativos, em alguns setores específicos, como saúde e educação, elas concorrem entre si, com o setor privado e até mesmo com o setor público, já que suas entradas de recursos dependem do volume de serviços prestados (BRASIL e PIMENTA, 2005). A estratégia que inicialmente foi pensada e implementada no governo e, principalmente nas empresas, agora se mostra com uma necessidade para o campo de atuação do terceiro setor, pois seus objetivos públicos precisam ser intermediados/financiados por ações privadas, demandando uma abordagem estratégica para sua consecução. Corroborando com esse delineamento da aplicação das estratégias nas OS, Motta (1979, p. 18) afirma que

Essas organizações, como as privadas, também enfrentam ameaças, necessitam competir por recursos, buscam novas oportunidades e devem inovar produtos e serviço, bem como desenvolver novas formas de atuação. Precisam, assim, interferir nas mutações ambientais, ajustando-se constantemente a elas.

Mostra-se, dessa forma, que as ações das empresas sem fins lucrativos precisam ser pautadas por análises estratégicas, já que competem por recursos, devendo se adaptar às mudanças que ocorrem no ambiente, a fim de sobreviver.

Segundo Brasil e Pimenta (2005), se as OSCIPS tiverem como objetivo o êxito na sua área de atuação, deverão procurar padrões de excelência próprios ou já aplicados com sucesso nas empresas privadas ou organizações públicas, observando sempre suas particularidades. Corroborando com essa visão, Viegas et al. (2010) discorrem que as organizações com objetivos sociais devem aplicar as técnicas gerenciais respeitando as distinções de finalidades almejadas pelas organizações, seja social ou empresarial, já que cada uma delas têm processos racionais distintos.

O objetivo principal da administração estratégica é que a empresa implemente ações que gerem vantagem competitiva (VC) (BARNEY e HESTERLY, 2011). Para Barney (1991),

os recursos controlados pela empresa a possibilitam criar e implementar uma vantagem competitiva sustentável (VCS), desde que eles não tenham substitutos, sejam raros, valiosos e sejam imperfeitamente imitáveis pelos concorrentes.

Com isso, dado o ambiente instável enfrentado pelas organizações, inclusive as OSCIPS, a sobrevivência dessas depende cada vez mais da capacidade competitiva (ARAÚJO et al., 2008). Assim, para obter VC, a organização deve ter um produto bem posicionado que se encontra no uso produtivo de recursos essenciais de eficiência superior, tornando a empresa que os possui mais eficiente e capaz do que as adversárias (MONTEIRO, 2005). Emergindo nos anos 1990, a Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma das teorias que abordam a VC e, segundo Barney (1991), é a mais consistente delas.

A VBR é uma teoria que busca a definição das VC a partir dos recursos internos possuídos e determinados pela organização. Todavia, como muitas vezes a organização não consegue determinar suas estratégias internamente, uma alternativa possível seria definir suas ações a partir do que o ambiente mostra para ela. Para a perspectiva sistêmico-estrutural da teoria organizacional não é o gestor com seu papel reativo que determina os rumos da organização, mas as informações coletadas corretamente das variações do ambiente é que permitem a adaptação necessária à sobrevivência (ASTLEY e VAN DE VEN, 2007). Contudo, tal perspectiva não se alinha a perspectiva proposta pela VBR que tem o gestor como proativo.

O estudo da VBR tem apresentado ênfase no campo da administração estratégica, tendo como precursora inicial Edith Penrose (2006) que no ano de 1959 publicou o clássico *“The Theory of the Growth of the Firm”*. Posteriormente, outros autores se destacaram na continuidade da discussão nessa temática, como Wernerfelt (1984), Barney (1991), Peteraf (1993), Teece et al. (1997), entre outros. O estudo da VBR aborda que os recursos internos e as capacidades controladas pela organização em determinada área de mercado são a forma de se obter VC (TONDOLO e BITENCOURT, 2008). A VC ocorre quando a empresa consegue implementar uma estratégia criadora de valor, não sendo simultaneamente implementada pelos atuais ou potenciais competidores (BARNEY, 1991). Contudo, para que isso ocorra é necessário que a gestão reconheça e/ou identifique corretamente quais são esses valores.

A partir desses pressupostos, Barney e Hesterly (2011) desenvolveram o Modelo VRIO – valor, raridade, (não) imitabilidade, que de forma organizada possibilita a criação de VCS a partir dos recursos internos controlados pelas organizações. Esse modelo é construído numa perspectiva em que a organização identifica e controla dos seus recursos estratégicos.

Para a perspectiva voluntarista da teoria organizacional, na qual a escola estratégica está vinculada, os indivíduos e as organizações desenvolvidas por eles são agentes proativos, autônomos, que se autodirigem, sendo os indivíduos a origem da mudança organizacional (ASTLEY e VAN DE VEN, 2007). Contudo, a questão que se coloca é sobre a capacidade que os gestores das OSCIPS têm em determinar os valores propostos no Modelo VRIO como ocorre nas organizações privadas, pois as lideranças dessas OS, em muitos casos, não dispõem de formação gerencial necessária a fim de identificar seus recursos. Com isso, uma das possibilidades para definição de seus recursos, como base estratégica, seria ampliar sua análise utilizando-se da visão de outros atores que se relacionam com as OSCIPS que contribuíssem na identificação de suas especificidades ambientais provendo dessa forma uma adaptação do Modelo VRIO às suas limitações gerenciais.

Além das limitações gerenciais, outra dificuldade enfrentada pelas OS na implementação da gestão estratégica deve-se ao fato da gestão social visar o bem comum, enquanto que as estratégias, pautadas na lógica do mercado, buscam atacar os adversários, sendo por isso, incongruente com seus objetivos (TENÓRIO, 1998). Nesse contexto, a utilização plena de qualquer perspectiva estratégica teria que lidar com tais restrições.

No entanto, a escassez de recursos financeiros estimula o caráter competitivo das OS. Por isso, pode haver um distanciamento na maneira de atuar com as questões sociais na medida em que o cálculo entre meios e fins precisa ser considerado (TENÓRIO, 1998). Assim, apesar de incongruente com seus processos sociais e de bem comum, a gestão estratégica poderia ser considerada pelas OS, pois fomenta sua sobrevivência no longo prazo, contudo, teria que encontrar formas de utilização que não fossem contraditórias com a finalidade dessas organizações.

Diante da ambiência enfrentada pelas OSCIPS, o presente trabalho tem como problema de pesquisa saber de que forma organizações com estrutura administrativa e gestão frágil, do ponto de vista da capacitação e da habilidade do gestor, e com finalidade sociais coletivas contraditórias com os princípios da competitividade, poderiam adaptar modelos estratégicos como o VRIO para melhorar sua capacidade de permanência e crescimento no mercado? Como os gestores dessas organizações poderiam utilizar as informações dos seus *stakeholders* como uma forma de identificar seus recursos estratégicos, considerando suas limitações no que diz respeito à proatividade da gestão?

2 OBJETIVOS

2.1 GERAL

Comparar a visão que gestores e *stakeholders* têm sobre os recursos estratégicos de uma associação de catadores no oeste potiguar a fim de verificar se existe entre eles uma interpretação similar.

2.2 ESPECÍFICOS

Analisar a viabilidade de adaptação da aplicação do Modelo VRIO, considerando a capacidade dos gestores de uma associação de catadores no oeste potiguar em diagnosticar seus recursos estratégicos;

Identificar o relacionamento da associação com seus *stakeholders*;

Analisar o posicionamento estratégico da associação no contexto da gestão dos resíduos sólidos no município;

Contribuir para formulação de uma estratégia que permita a associação manter-se no mercado de resíduos sólidos da cidade.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta parte do trabalho foi estruturada para esclarecer melhor os conceitos e teorias relacionadas à VC, onde se destaca a Teoria da Visão Baseadas em Recursos e o Modelo VRIO como enfoques centrais. Também foram abordadas as organizações do terceiro setor e a relação das OS com a estratégia organizacional, enfatizando os trabalhos desenvolvidos na intersecção destas áreas do conhecimento. Por fim, tratou-se da questão dos resíduos sólidos, a legislação correlata, bem como os aspectos sociais relacionados aos catadores de materiais recicláveis.

3.1 VANTAGEM COMPETITIVA

O estudo sobre a VC tem sido aprofundado por muitos autores da área, possuindo uma diversidade de conceitos e abordagens. O objetivo principal da administração estratégica é que a empresa implemente uma estratégia que gere VC (BARNEY e HESTERLY, 2011).

A VC depende das estratégias adotadas pela empresa, que por sua vez depende do processo de criação valor para seus clientes (GOHR et al., 2011). Para Barney e Hesterly (2011) há VC quando uma empresa consegue criar um valor econômico superior em relação ao criado pelos seus concorrentes, que pode ser entendido como a diferença entre o benefício percebido pelo cliente, ao adquirir um produto ou serviço da empresa, e o custo total para produzir esse produto ou serviço. Assim, a extensão da VC é definida pela diferença entre o valor econômico que a empresa consegue criar e aquela produzida pelos seus rivais.

Barney e Hesterly (2011) fazem uma subdivisão na VC, argumentando que ela pode ser temporária ou sustentável. Enquanto a VC temporária “é aquela que dura um período muito curto”, a VCS dura muito mais (BARNEY e HESTERLY, 2011, p. 10). Na visão de Barney (1991), a empresa para ter VCS precisa, além de implementar uma estratégia criadora de valor, que não está sendo simultaneamente implementada pelos atuais ou potenciais competidores, ter uma estratégia que os competidores sejam incapazes de gerar os benefícios dessa estratégia. Se a VC é ou não sustentável depende da possibilidade de duplicação competitiva, sendo sustentável apenas se continua a existir após os esforços de duplicação terem cessado (BARNEY, 1991).

Com o objetivo de mensurar a VC, foram desenvolvidas duas abordagens a partir do conceito de VC defendido por Barney e Hesterly (2011): medidas contábeis e medidas econômicas de VC.

As medidas contábeis avaliam o desempenho contábil de uma empresa calculado com o uso das informações publicadas no Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) e no balanço da empresa. Essas duas informações são, na maioria das vezes, geradas a partir de padrões contábeis que permitem a comparação de empresas, mesmo que sejam de setores diferentes. No entanto, à medida que as empresas não utilizem o mesmo padrão contábil torna-se difícil comparar seus desempenhos. Para medir a VC, pode-se utilizar dos índices contábeis que estão distribuídos em quatro categorias: índices de lucratividade, índices de liquidez, índices de alavancagem e índices de atividades. Esses índices, por si só, não conseguem descrever adequadamente o desempenho da empresa, necessitando ser comparado com algum padrão, que em geral é a média dos índices contábeis de empresas do mesmo setor. As empresas que apresentam índices contábeis acima da média do setor têm vantagens competitivas, sustentáveis ou não. As empresas que apresentam desempenho contábil médio desfrutam apenas de paridade competitiva. E as empresas que têm desempenho contábil abaixo do setor se mostram, geralmente, em desvantagem competitiva (BARNEY e HESTERLY, 2011).

As medidas econômicas comparam o nível de retorno de uma empresa com o seu custo de capital, não incluindo, como no índice anterior, o nível médio de retorno do setor. O custo médio ponderado de capital ou *Weighted Average Capital Cost* (WACC) é a porcentagem do capital total da empresa que provem de dívidas multiplicado pelo custo da dívida e a porcentagem de capital acionário multiplicado pelo custo dessas ações. O custo de capital deve satisfazer os objetivos econômicos de dois dos seus principais *stakeholders*: seus credores e acionistas. Uma empresa que ganha acima de seu custo de capital tem mais chances de captar recursos adicionais, pois os seus credores e acionistas se movimentarão para disponibilizar fundos adicionais para essa empresa, sendo considerada acima do desempenho econômico normal. No caso de uma empresa que ganhe o mesmo que seu custo de capital ela é considerada de desempenho econômico normal. Esse é o nível que a maioria dos acionistas e credores espera. Por fim, as empresas que ganham abaixo de seu custo de capital, estão em processo de insolvência, não tendo apoio dos credores e acionistas, é considerada com desempenho econômico abaixo do normal (BARNEY e HESTERLY, 2011).

Barney e Hesterly (2011) desenvolveram um quadro demonstrando os tipos de VC que uma empresa pode possuir.

Quadro 1 - Tipos de vantagem competitiva

Vantagem competitiva		Paridade competitiva	Desvantagem competitiva	
Quando uma empresa cria mais valor econômico que suas concorrentes			Quando uma empresa cria menos valor econômico que suas concorrentes	
Vantagens competitivas Temporárias	Vantagens competitivas sustentáveis	Quando uma empresa cria o mesmo valor econômico que suas concorrentes	Desvantagem competitiva Temporárias	Desvantagem competitiva sustentáveis
Vantagens competitivas que duram pouco	Vantagens competitivas que duram muito		Desvantagens competitivas que duram pouco	Desvantagens competitivas que duram muito

Fonte: Adaptado de (BARNEY e HESTERLY, 2011, p. 10).

Segundo Tondolo e Bitencourt (2008) diferenças internas entre as empresas numa mesma indústria podem proporcionar VC e, entre essas diferenças, destacam-se a disponibilidade dos produtos existentes e suas características e as decisões administrativas de como explorar esses recursos. Essas diferenças internas, ou recursos, são a base do Modelo VBR, que será analisado a seguir.

3.1.1 Visão Baseada em Recursos - VBR

O estudo da Visão Baseada em Recursos tem se destacado na administração estratégica, sendo Penrose (2006) a pioneira nessa abordagem. A autora, em sua obra, busca compreender o processo de crescimento da firma, bem como os fatores internos e externos que podem afetar esse crescimento. Para Penrose (2006), a firma representa mais que uma unidade administrativa, sendo também um conjunto de recursos produtivos cujas possibilidades de uso e através do tempo são originadas por decisões administrativas. A autora defende que as firmas, com os recursos adequados a sua disposição, passam a ser capazes de produzir qualquer coisa para a qual se possa encontrar ou criar demanda, de forma que o mercado, ou seja, fatores externos a empresa, não são fatores limitantes de sua expansão (PENROSE, 2006).

Posteriormente, e a partir da obra de Penrose (2006), outros autores se destacaram na continuidade da discussão nessa temática, como Wernerfelt (1984), Barney (1991), Peteraf (1993), Teece et al. (1997), entre outros.

Wernerfelt (1984) no seu artigo “*A Resource-Based view of the firm*” analisa a relação entre os recursos internos, a lucratividade e as formas de utilização dos recursos para criar barreiras para os concorrentes do setor.

No trabalho de Peteraf (1993), o autor defende os quatro pilares da VC de acordo com o modelo VBR: recursos superiores (heterogeneidade), limite *ex post* à concorrência, mobilidade imperfeita dos recursos e limites *ex ante* a concorrência. A heterogeneidade pode refletir em fatores produtivos superiores que estão em quantidade limitada, podendo ser fatores fixos, sem possibilidade de expansão, ou fatores quase fixos, em que sua oferta não pode ser expandida rapidamente. Limites *ex post* à concorrência são as forças que limitam a concorrência logo após a empresa conquistar uma posição superior na indústria. Dois fatores podem limitar a concorrência *ex post*, segundo Peteraf (1993): imitabilidade imperfeita e substitutibilidade imperfeita. A mobilidade imperfeita ocorre quando o recurso não pode ser negociado. Os limites *ex ante* a concorrência se referem à possibilidade de poucas empresas poderem concorrer a uma determinada posição de recurso superior, dado que apenas poucas firmas conseguiram enxergar essa oportunidade.

Teece et al. (1997) fazem uma abordagem a partir das capacidades dinâmicas da empresa. Os autores identificam as dimensões das capacidades específicas da empresa que podem ser fonte de vantagem e explicam como as combinações de competências e recursos podem ser desenvolvidos, implantados e protegidos. O VBR tem o enfoque para dentro da organização, nas suas atividades internas e recursos.

Sobre as capacidades, os autores introduzem o conceito de capacidades dinâmicas, em que o “dinâmico” se refere à aptidão de renovar competências de modo a ser congruente com o ambiente de negócios em constante mudança, e “capacidades” consiste no papel da gestão estratégica em apropriadamente adaptar, integrar e reconfigurar habilidades internas e externas da organização, recursos e competências funcionais a fim de acompanhar o ambiente em constante mudança (TEECE et al., 1997).

Teece et al. (1997) identificaram várias classes de fatores que ajudam a determinar as competências distintivas – que não podem ser encontrados no mercado – e as capacidades dinâmicas de uma empresa e organizaram em três categorias: processos, posições e trajetórias. A essência das competências e capacidades é enraizada nos processos organizacionais e esses processos e as oportunidades proporcionam o desenvolvimento de uma VC que é moldada pelos ativos que a empresa possui (internos e mercado) e pelo caminho evolutivo adotado. Assim, os processos organizacionais, moldados pelas posições ativas da empresa e por seus caminhos evolutivos, explicam a essência das capacidades dinâmicas da empresa e sua VC (TEECE et al., 1997).

Nesse contexto em que se usam terminologias de capacidades e recursos, é importante a ressalva observada pelo Foss (1998), pois, segundo ele, na VBR há uma considerável

quantidade de ambiguidade terminológica, já que os teóricos utilizam conceitos como “recursos”, “capacidades” e “competência” para se referir aos ativos estratégicos.

Segundo Barney e Hesterly (2011), os recursos e as capacidades da empresa estão divididos em quatro categorias: Recursos financeiros, Recursos Físicos, Recursos humanos e Recursos organizacionais.

Os recursos financeiros incluem todo o dinheiro, de qualquer que seja a fonte, utilizados pelas empresas para criar e implementar estratégias. Os recursos físicos são toda a estrutura física utilizada, como planta e equipamentos da empresa, localização geográfica e o acesso aos fornecedores de matéria prima. Os recursos humanos são todo o pessoal envolvido na empresa, bem como o treinamento, experiência, discernimento, inteligência, relacionamentos e visão desenvolvidos nos funcionários da organização. Por fim, os recursos organizacionais incluem a estrutura formal de suporte da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, bem como a cultura e reputação, sendo um atributo do grupo de pessoas e não de um indivíduo isoladamente (BARNEY e HESTERLY, 2011).

Para Williams (1992), citado por Foss (1998), em última análise, o recurso humano “aprendizagem” - conhecimento dos gerentes e as capacidade e competências dinâmicas centrais - é a única fonte de VCS. Com isso, para o autor, os demais recursos - mesmo aqueles obtidos através de acesso privilegiado, transformação de recursos em produtos e renovação de capacidades produtivas - com um tempo, são passíveis de imitação (FOSS, 1998). Referindo-se a capacidade de aprendizagem, Foss (1998) defende que ela pode satisfazer os critérios básicos baseados em recursos por ser raro, valioso, caro para imitar. Isto é assim porque eles são - quase por definição - mais propensos a serem fortes para uma empresa específica e, portanto, difíceis de negociar, socialmente complexos, caracterizados pela ambigüidade causal, todos sendo acumulado internamente através de processos dependentes da trajetória ligada à história de mudança.

Penrose (2006) aborda dois tipos de recursos: materiais e humanos. Segundo a autora, recursos materiais são os objetos tangíveis da organização, como as “instalações, equipamentos, recursos do solo e naturais, matérias-primas, bens semiprocessados, refugos e subprodutos, além de estoques não vendidos de produtos acabados” (PENROSE, 2006, p. 61). Os recursos humanos são os trabalhadores, qualificados ou não, bem como o pessoal de “caráter burocrata, administrativo, financeiro, jurídico, técnico e gerencial”, [...] que apesar não serem *propriedade* da empresa, ela sofre uma perda comparável a uma perda de capital quando tais empregados a abandonam no auge de suas aptidões” (PENROSE, 2006, p. 62). O

quadro a seguir sintetiza as principais abordagens dos autores sobre a Visão Baseada em Recursos:

Quadro 2 - Principais abordagens na Visão Baseada em Recursos

Autores	Abordagens
Penrose (2006)	A organização representa mais que uma unidade administrativa, sendo também um conjunto de recursos produtivos cujas possibilidades de uso e através do tempo são originadas por decisões administrativas; aborda dois tipos de recursos: materiais e humanos.
Wernerfelt (1984)	Relação entre os recursos internos e a lucratividade objetivando intensificar as barreiras concorrenciais.
Peteraf (1993)	Quatro pilares da VC de acordo com o modelo VBR: recursos superiores (heterogeneidade), limite <i>ex post</i> à concorrência, mobilidade imperfeita dos recursos e limites <i>ex ante</i> a concorrência.
Teece et al. (1997)	Como as combinações de capacidades, competências e recursos podem ser desenvolvidos, implantados e protegidos; As capacidades dinâmicas se organizam em três categorias: processos, posições e trajetórias.
Barney e Hesterly (2011)	Define que os recursos e as capacidades da empresa estão divididos em quatro categorias: Recursos financeiros, Recursos Físicos, Recursos humanos e Recursos organizacionais. E para que estes gerem VC precisam ser valiosos, raros, difíceis de imitar/substituir e utilizáveis pela organização.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do quadro, pode-se entender que são os recursos da organização a fonte da VC, havendo um consenso entre os autores. No entanto, percebe-se que há uma divergência nas terminologias adotadas, já que palavras como “recursos”, “capacidades” e “competências” são utilizadas no geral com o mesmo significado. Por fim, percebe-se que Penrose (2006) e Barney e Hesterly (2011) concentram-se em diferenciar os recursos que geram VC entre suas categorias (materiais, humanos, físicos, financeiros e organizacionais), enquanto que Peteraf (1993) e Teece, Pisano e Shuen (1997) intensificam seus trabalhos em identificar que características em cada categoria de recursos podem gerar VC.

Segundo Barney (1991), os recursos organizacionais permitem a empresa criar e implementar estratégias que podem gerar, potencialmente, VCS. Para possibilitar isso, esses

recursos precisam ser valiosos, raros, imperfeitamente imitável e sem substitutos. Um recurso é considerado valioso quando permite a empresa criar e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia. Uma forma de identificar esses recursos valiosos é analisando a cadeia de valor da empresa, que consiste num

[...] conjunto de atividades empresariais a que ela se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos ou serviços. Cada etapa da cadeia de valor de uma empresa requer a aplicação e integração de diferentes recursos e capacidades (BARNEY e HESTERLY, 2011, p. 63).

O recurso para ser raro precisa ser valioso e possuído por poucos concorrentes no mercado. Caso o recurso valioso e raro seja utilizado por muitas empresas no setor, não possibilitará a nenhuma integrante, isoladamente, VC ou VCS (BARNEY, 1991; BARNEY e HESTERLY, 2011). Corroborando com essa visão, Peteraf (1993) afirma que é fundamental para os recursos superiores (heterogêneos) permanecerem limitados em oferta, de forma que as empresas eficientes só poderão sustentar a VC se seus recursos não puderem ser expandidos livremente ou não puderem ser imitados por outras empresas.

Os recursos valiosos e raros para serem imperfeitamente imitáveis, e com isso geradores de VCS, devem colocar os concorrentes numa situação de desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los (BARNEY e HESTERLY, 2011). Para serem perfeitamente imóveis, os recursos não podem ser negociados (PETERAF, 1993). Os recursos podem ser imperfeitamente imitáveis por três razões: condição histórica única, casualmente ambíguo e socialmente complexo (BARNEY, 1991). Barney e Hesterly (2011) acrescentam uma quarta fonte de recurso imperfeitamente imitável, gerando altos custos aos rivais: as patentes.

A condição histórica única é a capacidade de a empresa adquirir e explorar alguns recursos dependentes em seu lugar no tempo e no espaço. Uma vez que esse tempo particular tenha se passado, empresas que não tenham adquirido os recursos nesse mesmo momento histórico único não poderão obtê-los e ainda esses recursos serão imperfeitamente imitáveis (BARNEY, 1991). Existem pelo menos duas formas em que a condição histórica única pode proporcionar uma VCS para uma empresa: pioneirismo – a primeira empresa a identificar e explorar uma oportunidade e o fato de ser a pioneira lhe dá uma vantagem sobre as demais concorrentes – e dependência de caminho – quando os eventos iniciais na evolução da empresa têm efeitos significativos sobre eventos subsequentes, de forma que a VC atual pode ser baseada na aquisição e no desenvolvimento de recursos em períodos anteriores (BARNEY e HESTERLY, 2011). Nos períodos anteriores não está claro o valor que os recursos terão no futuro e nessa situação de incerteza

[...] as empresas conseguem adquirir ou desenvolver esse recurso por menos do que acabaria sendo o seu valor futuro. No entanto, uma vez que o valor futuro do recurso seja revelado, outras empresas que buscam adquirir ou desenvolver o mesmo recurso precisarão pagar o valor total conhecido, o que geralmente é maior do que os custos incorridos pela empresa que adquiriu ou desenvolveu o recurso em algum período anterior. O custo de adquirir recursos duplicados e substitutos aumentará assim que seu valor total se torne conhecido (BARNEY e HESTERLY, 2011, p. 68).

A ambiguidade causal, segunda razão porque um recurso pode ser imperfeitamente imitável, ocorre quando os recursos controlados pela empresa e a VCS não são entendidos pelos concorrentes, ou são entendidas apenas parcialmente (BARNEY, 1991). Para Peteraf (1993), a ambiguidade causal impede que os imitadores saibam exatamente o que imitar. Nesse caso, as empresas que competem não podem entender as ações que devem tomar para duplicar as estratégias das empresas com VCS. Caso os concorrentes consigam entender a ligação entre os recursos organizacionais e suas vantagens, poderão duplicar a estratégia e nenhuma das empresas obterá uma posição superior sobre os concorrentes. Assim, é possível que não poucos, mas que muitos recursos e capacidades combinados possam gerar VC e quando esses recursos e capacidades são redes complexas de relações entre os indivíduos, grupos e tecnologia, a imitação pode ser bastante custosa (BARNEY e HESTERLY, 2011). Juntamente com os custos irrecuperáveis, a incerteza do que exatamente imitar pode limitar a atividade imitativa e assim preservar a condição de heterogeneidade (PETERAF, 1993).

O terceiro caso citado por Barney (1991) em que a empresa pode ser imperfeitamente imitável é que se tenha um fenômeno social muito complexo, pois os competidores não tem a capacidade de sistematicamente gerir e influenciá-los (BARNEY, 1991). A cultura organizacional, as relações interpessoais entre administradores na empresa, a reputação da empresa perante clientes e fornecedores são exemplos de sistemas socialmente complexos. Segundo Barney e Hesterly (2011, p. 69), “os esforços para influenciar esses tipos de fenômeno provavelmente serão muito mais custosos do que seriam se eles se desenvolvessem de uma maneira natural ao longo do tempo”.

O último atributo citado por Barney (1991) para que o recurso organizacional seja fonte de VCS, são os recursos não terem substitutos. Para possuir esse atributo, os recursos organizacionais não devem ter equivalentes estratégicos a si mesmos ou não raros ou imitáveis. Se os concorrentes conseguem duplicar os recursos de igual forma ou criar um recurso, que mesmo diferente, consiga produzir seus mesmos benefícios, então nenhuma dessas empresas têm vantagem sobre as outras. E a disponibilidade dos recursos de substituição tende a deprimir os retornos para os titulares de determinado recurso, como

exemplo os técnicas eletrônicas e hidráulicas se sobressaindo e corroendo as elétricas e mecânicas (WERNERFELT, 1984).

O quarto atributo, que foi desenvolvido por Barney e Hesterly (2011), para que os recursos sejam imperfeitamente imitáveis, são as patentes. Embora as patentes sejam, num primeiro momento, custosas de imitar por causa de sua proteção legal, por sua peculiaridade de ter que detalhar os procedimentos e tecnologias adotados para os órgãos gestores das patentes, e conseqüentemente para os concorrentes, as empresas podem proporcionar informações cruciais sobre como imitar ou substituir sua tecnologia (BARNEY e HESTERLY, 2011). Para melhor entendimento, os atributos dos recursos estão sintetizados no quadro a seguir:

Quadro 3 - Atributos dos recursos

Autores	Atributos dos recursos
Barney (1991); Barney e Hesterly (2011).	Valioso
Peteraf (1993); Barney (1991); Barney e Hesterly (2011).	Raro
Barney (1991); Barney e Hesterly (2011); Peteraf (1993); Wernerfelt (1984).	Imperfeitamente imitáveis: a) Condição histórica única; b) Casualmente ambíguo; c) Socialmente complexo; d) Patentes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora seja possível identificar as convergências de pensamento entre os diversos autores da VBR, não há, contudo, um consenso em relação aos atributos que os recursos devem possuir de maneira a possibilitar a organização uma VCS (CARNEIRO et al., 1999). Isso pode acontecer, segundo Foss (1998), porque as contribuições para a VBR são bastante heterogêneas, havendo participações, por exemplo, de várias disciplinas, como economia, psicologia, sociologia e teoria da decisão, que apesar de compartilharem temas básicos, desenvolvem a estrutura do trabalho de forma totalmente diferente.

A partir desses constructos (valor, raridade, imperfeitamente imitável e substitutividade) proposto por Barney (1991) foi desenvolvido o modelo VRIO. Os constructos foram aperfeiçoados em Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (BARNEY e HESTERLY, 2011). Entre as principais mudanças, sobressalta-se que a substitutividade

passa a integrar o constructo imitabilidade. Para os autores Barney e Hesterly (2011), a imitação pode ocorrer de duas formas: duplicação direta ou substituição. Duplicar significa aplicar a mesma estratégia que a empresa que está em VC e, se o custo não for muito alto, então qualquer VC das empresas serão apenas temporárias. A substitutividade consiste em trocar o recurso por outro recurso diferente, mas que atenda ao que se propõe o recurso substituído. Se o recurso não tiver substitutos ou se o custo para se substituir o recurso for maior do que para se ter os recursos originais, então a VC pode ser sustentável (BARNEY e HESTERLY, 2011).

Outra mudança apresentada por Barney e Hesterly (2011) é a inserção do constructo organização. Para a empresa ter o potencial de possuir uma VCS ela terá que estar organizada com seus recursos valiosos, raros, não imitáveis de forma a explorá-los ao máximo. Segundo Barney e Hesterly (2011), muitos são os elementos da empresa que são relevantes para organizá-la de forma a aproveitar sua vantagem, incluindo sua estrutura formal de reporte, seus sistemas formais e informais de controle gerencial e suas políticas de remuneração.

A **estrutura formal de reporte** de uma empresa é a descrição de quem na organização se reporta a quem; normalmente, está incorporada no **organograma** da empresa. Os **sistemas de controle gerencial** incluem um número de mecanismos formais e informais para garantir que os gerentes estejam se comportando de maneira consistente com as estratégias da empresa. **Controles gerenciais formais** incluem os orçamentos e os relatórios que mantêm as pessoas da alta administração informadas sobre as ações tomadas por pessoas nos níveis inferiores do organograma organizacional. Já os **controles gerenciais informais** podem incluir a cultura da empresa e a disposição dos empregados de monitorar o comportamento uns dos outros. **Políticas de remuneração** são as maneiras como as empresas pagam a seus funcionários (BARNEY e HESTERLY, 2011, p. 71).

O constructo organização atua como um fator de ajuste do modelo VRIO, de forma que ao não organizar a empresa, pode-se deixar de desfrutar uma VC (PAVÃO et al., 2011).

É importante consignar que Modelo VRIO parte de uma visão de recursos interna, que é aquela identificada pela organização. De acordo com Foss (1988) uma limitação da VBR é negligenciar o ambiente, ou seja, essa abordagem só considera os recursos internos no estabelecimento de estratégias competitivas, tendo, por isso, seu domínio de aplicação restrito a firma e não para o ambiente.

Para sintetizar e melhorar o entendimento do modelo, Barney e Hesterly (2011) desenvolveram um quadro relacionando os constructos do Modelo VRIO e as implicações competitivas em relação aos recursos e capacidade da empresa.

Quadro 4 - Modelo VRIO

VALIOSO?	RARO?	CUSTOSO DE IMITAR?	EXPLORADO PELA ORGANIZAÇÃO?	IMPLICAÇÕES COMPETITIVAS
NÃO	-	-	NÃO ↑↓ SIM	Desvantagem competitiva
SIM	NÃO	-		Paridade competitiva
SIM	SIM	NÃO		Vantagem competitiva temporária
SIM	SIM	SIM		Vantagem competitiva sustentável

Fonte: (BARNEY e HESTERLY, 2011, p. 72).

A aplicação do Modelo VRIO possibilita as organizações entenderem a sua dinâmica de recursos e o resultado competitivo de possuí-los ou não. Desta forma, este trabalho se utilizou deste modelo a fim de verificar sua aplicabilidade numa associação de catadores de materiais recicláveis, a fim de permitir sua continuidade no mercado dos resíduos sólidos.

Para especificar melhor os recursos que podem gerar VC, cada uma de suas categorias será detalhada no item a seguir. Posteriormente, serão abordadas as relações das organizações do terceiro setor e das OS com a estratégia, analisando estudos já desenvolvidos nessas temáticas. Por fim, será tratado do contexto dos resíduos sólidos.

3.1.2 Recursos estratégicos

Para Hitt et al. (2011, p. 15), os recursos constituem-se entradas do processo de produção de uma organização, como os “equipamentos importantes, as habilidades de cada funcionário, patentes, finanças e gestores talentosos”. Esses recursos geralmente são decompostos em três grupos: físicos, humanos e organizacionais.

O uso dos recursos essenciais de forma superior e um produto bem posicionado torna a empresa mais eficiente e capaz do que as outras, sendo isso fonte de VC de acordo com os princípios da VBR (MONTEIRO, 2005). Para essa autora, esses recursos são estratégicos para gerir a organização e são distribuídos de maneira heterogênea na indústria, já que não são transferidos facilmente.

Os recursos, segundo sua natureza, podem ser tangíveis e intangíveis, de acordo com o Quadro 5 (HITT et al., 2011). Recursos tangíveis são de fácil identificação e visualização nas organizações, podendo, por isso, ser classificados (WERNERFELT, 1984). Para Hitt et al. (2011), os recursos tangíveis são visíveis e podem ser numerados, como os equipamentos de produção, fábricas e estruturas formais de apresentação de relatórios enquanto que os recursos intangíveis se constituem de ativos de estão enraizados intimamente na organização e é o

resultado de seu acúmulo ao longo do tempo. Leitão (2010) cita como exemplos de recursos intangíveis:

[...] o conhecimento, a confiança existente entre os gerentes e funcionários, as ideias, as capacidades gerenciais e científicas, a reputação das empresas em relação aos seus bens e serviços, entre outros.

Por essas características, os recursos intangíveis são de difícil análise e imitação pelos concorrentes (HITT et al., 2011).

Quadro 5 - Recursos tangíveis e intangíveis

Recursos Tangíveis	
Recursos Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • A capacidade de empréstimo da empresa • A capacidade da empresa de gerar recursos internamente
Recursos Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • A estrutura formal de apresentação de relatórios da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação
Recursos Físicos	<ul style="list-style-type: none"> • A sofisticação e localização da fábrica e dos equipamentos de uma empresa • Acesso a matérias-primas
Recursos Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Ações de tecnologia, tais como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais.
Recursos Intangíveis	
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento • Confiança • Capacitações Gerenciais • Rotinas Organizacionais
Recursos de Inovações	<ul style="list-style-type: none"> • Ideias • Capacitações científicas • Capacidade de inovar
Recursos Relacionados à Reputação	<ul style="list-style-type: none"> • Reputação para os clientes • Marca • Percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto • Reputação para os fornecedores • Para interações e relações eficientes, eficazes, de suporte e mutuamente benéficas

Fonte: Adaptado de Hitt et al. (2011).

Os recursos tangíveis e intangíveis são formados por diversos tipos, que serão analisados a seguir.

Os **recursos financeiros** incluem todo o dinheiro, de qualquer que seja a fonte, utilizados pelas empresas para criar e implementar estratégias (BARNEY e HESTERLY, 2011). Trata-se de fontes de recursos disponíveis para serem realizados em vários tipos de transação. Esses recursos garantem, muitas vezes, que outros recursos estejam acessíveis e possam ser aproveitados pela organização, como os recursos físicos, humanos, tecnológicos, pois necessitam de investimento financeiro para gerar resultado.

Os **recursos organizacionais** incluem a estrutura formal de suporte da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, bem como a cultura e reputação, sendo um atributo do grupo de pessoas e não de um indivíduo isoladamente (BARNEY e HESTERLY, 2011).

Os **recursos físicos** são toda a estrutura física utilizada, como planta e equipamentos da empresa, localização geográfica e o acesso aos fornecedores de matérias-primas (BARNEY e HESTERLY, 2011). Esses recursos normalmente não se destacam como recursos estratégicos, já que normalmente são de fácil acesso pela concorrência (CARVALHO, 2013). Em contraposição, outros autores defendem que a localização geográfica, como um tipo de recurso, é importante, principalmente no caso de organizações que atuam em áreas diversas (BARNEY e HESTERLY, 2011). Desta forma, esse recurso pode ser estratégico ou não, dependendo do mercado e da diferença de valor que a localização geográfica pode agregar.

Os **recursos tecnológicos** são os ativos de alta tecnologia que podem, ou não, ser protegido por instrumentos padronizados de direito de propriedade (TEECE et al., 1997). Os autores afirmam que ter a propriedade de ativos tecnológicos é claramente o principal diferencial entre as empresas, assim como as inovações tecnológicas, que são ativos complementares.

Os **recursos humanos** são habilidades, competências, capacidades e conhecimento dos empregados e proprietários (MONTEIRO, 2005). Para Barney (1991) as relações sociais e a experiência dos funcionários também estão incluídas nesses recursos.

Os **recursos de inovação** exigem ativos específicos a fim de serem produzidos e entregues novos produtos e serviços (TEECE et al., 1997). Desenvolvimento de serviços aperfeiçoados e produtos em novos formatos e utilidades múltiplas exigem recursos de inovação constantemente repensados.

Localização								
Humanos								
Treinamento			X	X				
Competência dos funcionários	X	X		X				
Conhecimento tácito				X	X			X
Relação entre funcionários				X				
Empreendedorismo	X				X		X	X
Envolvimento e estilo gerencial				X			X	X
Relacionamento entre grupos na empresa/capital social				X	X			X
Incentivos				X				
Organizacionais								
Tecnologia de informação	X	X	X		X	X	X	
Propaganda/MKT								
Qualidade						X		
Processos internos/rotinas				X	X	X		
Organização da informação	X	X			X	X	X	
Flexibilidade para mudança	X						X	X
Relacionamento com o meio				X	X			
Cultura organizacional					X		X	X
Planejamento						X		
Tecnológicos								
Sistemas de controle e coordenação				X		X		
Patentes		X						
Inovações					X		X	X
Investimento em tecnologia			X					
Financeiros								
Capital								
Orçamento/Controle de ganhos e custos						X		
Tipos de crédito						X		
Reputacionais								
Certificados de origem								
Marca		X						
Relação com os clientes				X		X		
Imagem/Reputação								

Fonte: Carvalho (2013, p. 82-83).

Através da pesquisa em diversos artigos, Carvalho (2013) encontrou que o recurso mais frequente foi o organizacional, seguido dos recursos humanos, com 24 e 20 constatações, respectivamente. Entre os recursos organizacionais, o mais citado, com um total de seis citações, é a Tecnologia de Informação, seguida de Organização da Informação, com cinco citações. Mostra-se que a ênfase relacionada aos aspectos tecnológicos, especificamente as comunicações, estão sendo enfaticamente encontrados como estratégicos nessas pesquisas. Dentro do grupo dos recursos humanos destaca-se o Empreendedorismo, com quatro citações, mostrando que essa característica do gestor tem sido encontrada como relevante, e por isso, estratégica em diversos trabalhos relacionados aos recursos organizacionais. Em contrapartida a esses recursos constantemente citados pela literatura, há aqueles que pouco aparecem nos

trabalhos acadêmicos, seja devido a amostra dos artigos pesquisados, que é arbitrária, seja pela pouca importância dada a esses recursos em nível organizacional, seja pela necessidade de aprofundamento da literatura sobre o assunto. Dos recursos que tiveram menor frequência, destacam-se os recursos físicos e financeiros, ambos com duas citações cada.

Os recursos dentro da organização são essenciais para manutenção de suas atividades administrativas e para a busca de expansão na tentativa de destaque no mercado. Os recursos podem ser dos mais variados tipos, como os organizacionais, humanos, financeiros, reputacionais, tecnológicos e físicos, mas a sua combinação é que será o diferencial para a organização. Embora possam existir variados tipos de recursos e diferentes fatores que afetam cada organização, o conhecimento dos recursos estratégicos proporcionará aos gestores um diferencial, principalmente na identificação de prioridades a serem mantidas e resguardadas, a fim de que se mantenha a VC (SATO, 2013).

Complementando essa visão, Foss (1998) argumenta que é particularmente provável que haja fortes relações de complementaridade e co-especialização entre os recursos individuais de modo que não são realmente os recursos individuais, mas sim a forma como os recursos são agrupados ou reunidos e como eles interagem que são importantes para a VC. Assim, apesar de ser possível analisar um recurso individualmente, o autor sugere que há mais probabilidade de uma combinação de recursos serem a fonte geradora de uma VC.

3.2 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

As organizações do terceiro setor se contrapõem as empresas de mercado porque não tem como objetivo principal o lucro para fins particulares, os recursos financeiros captados pelas organizações do terceiro setor são o meio, para subsidiar suas atividades, e não o fim (ARAÚJO *et al.*, 2008). Motta (1979, p. 7) descreve que algumas características dessas organizações sem fins lucrativos são:

- 1) A sobrevivência e a ação independem dos mecanismos de mercado ou da existência de lucro ou superávit; 2) a remuneração global independe, em grande parte, do preço do serviço pago pelos clientes; 3) os objetivos são baseados em interesses comunitários mais amplos, cujo alcance ultrapassa os limites de satisfação e seus interesses particularísticos; e 4) a cultura organizacional tende a se caracterizar por forte senso de identidade e de aderência à missão socioeconômica.

Atuando em áreas como saúde, educação, meio-ambiente, habitação e alimentação, começaram a ser vistas como uma opção a mais no combate a problemas sociais, já que essas

áreas são de responsabilidade do governo (ALVES JÚNIOR et al., 2009). Segundo Lizuka e Sano (2004, p. 2) alguns fatores contribuíram para essa atuação, como:

[...] a transferência crescente das políticas sociais para o poder local, a articulação da sociedade civil em torno de organizações que representam os seus anseios e interesses, a institucionalização de alguns movimentos sociais, o investimento dos organismos internacionais, órgãos multilaterais, bilaterais, entre outros, em projetos e iniciativas promovidas no âmbito da sociedade civil.

A ação específica dessas organizações, pautadas pela solidariedade e ajuda ao próximo em setores sociais, faz com que elas também recebam apoio de voluntários, que são pessoas que realizam trabalho sem qualquer ganho financeiro, suporte esse que não ocorre com o governo e nem com as empresas (VIEGAS et al., 2010). Os conceitos de organização não governamental, organização do terceiro setor e organizações sem fins lucrativos são juridicamente confusos e nesse campo se encontram as associações, fundações, cooperativas, OSCIPS e OS (BRASIL e PIMENTA, 2005). As organizações do terceiro setor tem uma ideologia diferente, já que deve atuar em diferentes instâncias de governo e mercado, mas que mesmo com igual situação legal, é formada por um conjunto de instituições que se diferenciam pela sua filosofia de atuação, dimensões, temáticas e formas de intervenção (BRASIL e PIMENTA, 2005). Assim, as associações, ao estarem inseridas no âmbito das organizações do terceiro setor, diferem das organizações públicas e empresariais por terem objetivos e formas de atuação específicas.

Este trabalho será realizado junto a uma associação de catadores. Por isso, enfatiza-se a conceituação a caracterização dessa modalidade de OSCIP.

Segundo Brasil (2002), associação é uma união de pessoas que se organizam sem fins econômicos, não havendo reciprocidade de obrigações entre os membros. “Quando não há fim lucrativo no conjunto de pessoas constituído, tem-se a associação” (TARTUCE, 2014, 205). Para Assis Neto et al. (2013, p. 220) “(...) a pedra de toque diferenciadora entre as sociedades e as associações é o lucro, pois enquanto naquela objetiva a atividade econômica (com fins lucrativos), nestas os propósitos são desvestidos de intenções financeiras”. Apesar de não visarem o lucro, os autores esclarecem que nada impede a associação de exercer atividades geradoras de renda já que são pessoas jurídicas autônomas que necessitam de renda para manutenção de seu patrimônio e possibilitar sua sobrevivência. Assim, o que não é permitido é que a renda seja partilhada na forma de lucro entre seus membros (ASSIS NETO et al., 2013).

Desta forma, as associações, enquanto organizações que visam fins sociais, e não lucrativos, necessitam de recursos financeiros para permitir sua sobrevivência. É preciso gerenciar seus recursos a fim de que seus objetivos sejam atingidos satisfatoriamente. Nesse sentido, da mesma forma que uma sociedade necessita gerenciar seus recursos para gerar a lucratividade, as associações precisam administrar esses recursos almejando sua perpetuação.

3.2.1 Organizações sociais e estratégia

As OS fazem parte do grupo das instituições do terceiro setor, pois são instituições privadas de fins públicos e que auxiliam o Estado na consecução de atividades de interesse coletivo, podendo assumir a forma de fundação privada ou associação sem fins lucrativos (MODESTO, 1997). As OS mostram-se como a interação do primeiro e do segundo setor, pois apesar de assumir a forma de jurídica privada, possui finalidades públicas que norteiam sua atuação. Suas atividades são importantes para o desenvolvimento social, pois os objetivos coletivos ajudam o Estado a cumprir a sua função de amparo à sociedade. Conforme Modesto (1997, p. 31),

As OS são pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, voltadas para atividades de relevante valor social, que independem de concessão ou permissão do Poder Público, criadas por iniciativa de particulares segundo modelo previsto em lei, reconhecidas, fiscalizadas e fomentadas pelo Estado.

Por não visar uma finalidade lucrativa e serem de importante valor social, essas organizações precisam estabelecer formas de conseguir recursos, a fim de manter suas atividades em funcionamento. As OS tem a função de ocupar o espaço entre o setor público e o de mercado, que tem sido até agora o ramo principal de atuação das instituições filantrópicas e das organizações não governamentais, ONGs, que compõem as entidades do terceiro setor (CARNEIRO JÚNIOR, 2002). Com isso, as OS funcionam como entidades que visam complementar as ações do Estado, atuando ao lado de outras instituições com finalidades subjetivas semelhantes.

Uma importante vantagem das OS é que elas podem receber diversos tipos de recursos do Estado para dar suporte a suas atividades. Para Carneiro Júnior (2012, p. 58)

A qualificação das instituições da sociedade civil como organizações sociais dá-se por lei, que possibilita o repasse de equipamentos estatais, de recursos humanos e de financiamento necessários para a manutenção dos serviços regidos pelos contratos de gestão.

Com isso, mesmo sendo uma organização com finalidades de interesse coletivo, as OS precisam buscar recursos objetivando sua sobrevivência e garantia da prestação dos serviços de que a sociedade precisa.

Dada às necessidades organizacionais enfrentadas pelo terceiro setor, no qual estão as OS, o estudo da estratégia começou a adentrar nessas organizações, pois até então estava restrito as empresas com fins lucrativos (PEREIRA et al., 2006). Para Brasil e Pimenta (2005, p. 4), “[...] surgiu a necessidade das organizações do terceiro setor se incluírem no contexto competitivo no qual estão inseridas”. Essas organizações precisam entender e agir no ambiente em que atuam, por meio da definição de estratégias, a fim de garantir sua manutenção ao longo do tempo. Além disso, as organizações do terceiro setor vivenciam certas especificidades, pois seu surgimento está baseado em fins públicos e meios privados (VIEGAS et al., 2010). É diante dessa dialética existente, que a estratégia como prática surge como um grande desafio para essas organizações que não possuem finalidades lucrativas, necessitando de um maior estudo em seu campo de ação para auxiliá-las no seu desenvolvimento.

Motta (1979) menciona que em trabalhos de diversos autores, inferiu-se que as estratégias tinham três premissas principais relacionadas às organizações sem fins lucrativos: primeiro, a organização vive em um ambiente competitivo, onde a conquista e a manutenção de áreas de mercado são as bases para o desenvolvimento e ampliação organizacional, e no caso das entidades sem fins lucrativos, que não são baseadas em crescimento via competição, suas estratégias se baseiam na concretização de objetivos sociais que justificam a sua existência na ambiência em que operam; segundo, o planejamento organizacional nas empresas é um processo racional de análise do ambiente, ou seja, oportunidades e ameaças. As organizações sem fins lucrativos se diferenciam das empresas pelo fato de não sofrerem as mesmas ameaças e oportunidades que elas, e desta forma, seus dirigentes não têm a mesma condição analítica e de autonomia, já que a sobrevivência dessas organizações é garantida por fatores que não a autonomia gerencial sobre o ambiente externo; terceiro, a eficácia das organizações empresariais depende de sua capacidade de adaptação e de respostas rápidas às novas demandas e, como as organizações sem fins lucrativos não são gerenciadas segundo requisitos do mercado, têm dificuldade de justificar mudanças repentinas, pois deve deixar transparecer continuidade, coerência e estabilidade.

A partir dessas premissas, Motta (1979) tentou desconstruí-las, enfatizando três dimensões que dificultam o planejamento estratégico e a gerência: a) a aderência à missão

socioeconômica e a necessidade de sobrevivência; b) o planejamento e a busca da uniformidade e coerência; c) a gerência da mudança e a percepção de escassez.

Na primeira dimensão, o autor relata que no início das atividades das organizações não lucrativas, fica fácil suprir a pressão da mentalidade comercial, mas a partir do momento em que os custos fixos aumentam, fato comum nessas organizações, as pressões na administração financeira são intensificadas, surge a necessidade de uma política comercial de autopreservação, em que a necessidade de sobrevivência e/ou viabilidade financeira vão afetar os objetivos centrais e as prioridades da missão socioeconômica.

Na segunda dimensão, considerando que organizações não lucrativas possuem como principais características a necessidade de transparecer externamente como ordenada, uniforme e consistente, elas têm dificuldades em desenvolver um planejamento estratégico, pois esse demanda o estabelecimento de prioridades e destacam ambiguidades, hierarquizam objetivos de forma a concentrar recursos e maneiras racionais de distribuí-los desigualmente. Por essas características, o planejamento nas organizações do terceiro setor foca na reconciliação contínua com o passado; reações a crises e pressões externas, pois mesmo a análise do ambiente externo sendo quase inexistente, pressões políticas externas resultam em mudanças radicais, que são absorvidas internamente como um ônus para a sobrevivência; planejamento por minianálise, dado que a falta de sistematização no planejamento gera a ausência de informações válidas e utilizáveis no processo decisório, concorrendo para que as decisões sejam tomadas baseadas quase que exclusivamente na experiência, crença, hábito e informações restritas possuídas pelos dirigentes; isolamento do planejamento, gerando conflitos entre esse e a implementação, e a atividade de planejar preenche menos a função de estabelecer a ponte entre o presente e o futuro; e controle remoto, já que o planejamento tende a ser uma atividade isolada, seu controle será, também, esporádico e intermitente, só em momentos de instabilidade é que os mecanismos de controle poderão ser reativados, com o objetivo de justificar interferências que não atendem aos padrões de conformidade.

A terceira e última dimensão, Motta (1979) divide em dois tópicos – a gerência da escassez e a reativação do planejamento: o imobilismo. Na gerência da escassez nas organizações sem fins lucrativos, a escassez real constitui a situação administrativa característica do subdesenvolvimento, expressado pela situação de encontrar limites orçamentários, dificuldades na obtenção de recursos, necessidade de redimensionamento da expansão, manutenção da sobrevivência, entre outros. Por isso, a escassez real é sentida com mais intensidade em situações gerenciais internas e conduz, normalmente, aos seguintes problemas gerenciais internos: manter a aparência de racionalidade, justificar o declínio,

manter a motivação do pessoal, utilizar novos instrumentos analíticos e mudar a estratégia organizacional. Na reativação do planejamento, o imobilismo é racionalizado em função de duas crenças: a solução de problemas básicos encontra-se em fatores externos e os problemas só podem ser resolvidos a longo prazo. Como consequência desse pensamento, reduz-se as possibilidades de aderência ao planejamento organizacional, gerando as seguintes formas comportamentais: redução de alternativas de curto prazo, dificuldades de aceitar o planejamento, percepção da falta de poder e de controle, pessimismo e frustração e falta de condições para mobilizar apoio.

Considerando todas essas situações em que o planejamento estratégico perpassa nas organizações sem fins lucrativos, sintetiza-se que

Essas organizações, como as privadas, também enfrentam ameaças, necessitam competir por recursos, buscam novas oportunidades e devem inovar produtos e serviço, bem como desenvolver novas formas de atuação. Precisam, assim, interferir nas mutações ambientais, ajustando-se constantemente a elas (MOTTA, 1979, p. 18).

Mostra-se, dessa forma, que as ações das empresas sem fins lucrativos precisam ser pautadas por análises estratégicas, já que competem por recursos, devendo se adaptar as mudanças que ocorrem no ambiente, a fim de sobreviver. Na luta pela sobrevivência, essas organizações passaram a utilizar os mesmos métodos que são empregados no setores de mercado nos seus processos decisórios (TENÓRIO, 1998). Além disso, elas também sofrem pressões externas para manter a imagem de equilíbrio e consistência, obrigando-a a se adaptar a essas exigências como forma de ser aceita. Tenório (1998) ressalta que a deficiência gerencial na implementação de políticas públicas e a escassez de recursos financeiros têm intensificado o caráter competitivo das organizações sem fins lucrativos, já que precisam captar recursos junto ao primeiro e segundo setor. Com isso, devido ao ambiente dessas organizações ser turbulento e competitivo, a abordagem estratégica se torna uma importante ferramenta para sua perpetuação no mercado.

Contudo, vivenciar os princípios estratégicos pode se constituir em um processo que contraria a natureza dessas organizações, principalmente no aspecto que diz respeito a concorrência e a constituição de redes colaborativas visando potencializar as capacidades de cada ator envolvido no processo. Os modelos estratégicos estão apoiados no princípio da competição enquanto as OS deveriam estar apoiadas na colaboração. Esse é um dilema ainda a ser enfrentado.

3.2.2 Estudos das organizações do terceiro setor e VBR

Existem estudos sobre estratégias no terceiro setor que abordam a visão baseada em recursos. Na pesquisa realizada por Ribeiro (2012), o autor faz uma análise de como ocorre o processo decisório na implantação de um currículo por competência e como se forma um recurso estratégico numa escola de educação profissional sem fins lucrativos. A pesquisa foi realizada a partir de um estudo de caso, entrevistas com roteiro semiestruturado obtida junto a uma ex-dirigente da instituição que foi responsável pela implantação pelo currículo por competência. A formação dos professores nessa organização foi intensificada em 1995, como forma de atender as demandas potenciais de cursos técnicos. Então, quando em 1996 a Lei das Diretrizes e Bases da Educação é promulgada, e posteriormente em 1999 se institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico, ambas exigindo que os currículos escolares sejam organizados com bases nas competências laborais, os professores dessa organização já estavam sendo capacitados. A pesquisa concluiu que a formação de um recurso estratégico pode ocorrer diariamente na empresa, a partir das decisões de outros assuntos, como sucedeu com a capacitação dos docentes. Pôde-se inferir que estudo corroborou com a ideia de dependência da trajetória, pois o recurso é formado ao longo do tempo. Também se pôde concluir que as vezes um recurso estratégico pode não ser totalmente compreendido e resistências podem dificultar ou inviabilizar sua implementação, caracterizando conceitos de ambiguidade causal e socialmente complexo.

Dávila (2012) realiza um estudo de caso junto a Fundação Social, organização sem fins lucrativos instituída pelos jesuítas da *Compañia de Jesús*, na Colômbia. Para atingir sua finalidade de “trabalhar para modificar as causas estruturais da pobreza na Colômbia, e promover uma sociedade mais justa, mais humana e mais próspero” a Fundação Social é proprietária de seis empresas distribuídas no setor financeiro, habitação e seguridade social. O estudo mostra a capacidade de governabilidade da instituição que foi desenvolvida nos seus últimos vinte e seis anos 1984-2010, em que houveram mudanças nas diretrizes e nos conselhos diretivos. Desta forma, são verificadas nessa organização as três características das capacidades, ao se representar: solução efetiva dos problemas complexos de governabilidade; exercício habitual e de modo destacado; e é confiável e se desenvolve ao longo do tempo (SCHREYOGG e KLIESCH-EBERL, 2007, *apud* DÁVILA, 2012). Assim, o estudo corrobora com o conceito de capacidades organizacionais aprendidas, mais precisamente, as capacidades gerenciais, que são as habilidades aprendidas pela alta gerência que permitem estabelecer uma estrutura de governo e lograr condições de governabilidade para orientar,

administrar e integrar as atividades das unidades operativas, monitorar seu desempenho e tomar as decisões críticas de alocação de recursos que assegurem a sobrevivência da organização (CHANDLER, 2005, *apud* DÁVILA, 2012).

Entre os estudos desenvolvidos sobre VCS em cooperativas, destaca-se o trabalho de Tondolo e Bitencourt (2008), ao analisarem se um Complexo Portuário é considerado pelas cooperativas agropecuárias parceiras e não parceiras como um recurso, de acordo sua heterogeneidade, sustentabilidade e apropriabilidade, gerador de VC, como propõe a VBR. Como resultado, conclui-se que o Complexo Portuário é considerado um recurso heterogêneo, pois contribui para redução de custos e aumento das receitas das cooperativas. O estudo também destacou a necessidade do desenvolvimento da capacidade gerencial na gestão dos recursos possuídos pelas organizações, a fim de obter destaque perante os concorrentes.

Lins Júnior (2009) buscou compreender a relação entre a configuração estratégica e a obtenção de VC por uma Cooperativa agroindustrial do Oeste Catarinense. Demonstrou a influência das configurações estratégicas e a postura competitiva de uma cooperativa agroindustrial através de uma análise descritiva de sua história, identificando e ressaltando os momentos onde tais configurações são percebidas com maior destaque, ou seja, os eventos estratégicos mais significativos ocorridos. A pesquisa concluiu que as sucessivas mudanças estratégicas, analisadas à luz da abordagem da Configuração Estratégica, possibilitaram a condição de competitividade e crescimento desta organização ao longo de sua história. Destaca-se que no ano 2000, período onde houve a intensificação do investimento nos recursos, e principalmente nas competências para o desenvolvimento da atividade leiteira, o faturamento da Cooperativa passou para R\$ 127,66 milhões ante R\$ 75,49 milhões no ano anterior. O crescimento de 69,11% naquele ano denota o impacto da adequação dos recursos e competências destinadas à atividade, assim como à capacidade da organização em articular os relacionamentos com os *stakeholders* para dar vazão à produção crescente.

Monteiro (2005) avaliou, a partir da VBR, o processo de gestão estratégica dos serviços da Cooperativa de Trabalho Médico Unimed, mediante a identificação dos serviços e dos recursos utilizados para prestá-los, da relação cooperativa-cooperados e cooperativa-prestadores de serviços credenciados e da explicação do seu posicionamento estratégico para se manter competitiva no mercado, tendo em vista a aplicação de seus recursos. A pesquisa identificou que a cooperativa detém, como recursos estratégicos, os seus cooperados e prestadores de serviços credenciados que, conciliados à marca Unimed, proporcionam VCS e posição de destaque em sua área de atuação. Confirma-se a necessidade de uma gestão

estratégica, neste caso embasado nos princípios cooperativistas e, sobretudo, no mercado, que exige viabilidade econômica e competitividade.

Tendo como base esses estudos e a quantidade de trabalhos encontrados nessa temática, mostra-se que as estratégias nas OS é um assunto que precisa ser mais abordado e aprofundado, já que essas organizações tem significância no cenário nacional. A síntese desses trabalhos é apresentada no Quadro 7. Dado que essas organizações competem por recursos e buscam sobreviver, como qualquer outra organização, esse estudo tem o objetivo de contribuir com as OS, abordando a VC, a partir do estudo de uma associação no oeste potiguar.

Quadro 7 – Estudos sobre VBR e organizações do terceiro setor

Autores	Título	Revista	Objetivos	Metodologia	Resultados
Ribeiro (2012)	Análise da formação de recurso estratégico segundo a RBV: estudo em uma organização educacional.	Navus - Revista de Gestão e Tecnologia.	Analisar o processo de decisão estratégica para implantação do currículo por competência e a formação de um recurso estratégico, a partir da RBV	Estudo de caso, por meio de uma entrevista em profundidade, com roteiro semiestruturado, em uma organização de educação profissional sem fins lucrativos	A formação de um recurso intangível tem probabilidade maior de se originar de estratégias emergentes do que de estratégias deliberadas
Dávila (2012)	<i>La doble dimensión de una capacidad organizacional: evidencias de una organización sin ánimo de lucro que compete en el mercado.</i>	<i>Cuadernos de administración</i>	Contribuir no entendimento dos micro processos através dos quais se desenvolvem e mantém em atividade uma capacidade organizacional.	Pesquisa qualitativa por meio do uso do estudo de caso em profundidade. Na técnica de coleta de dados foram realizadas 77 entrevistas junto aos atores chave, entre os anos de 2005 e 2010.	Mostra-se como no exercício desta capacidade de governabilidade, que os componentes estático e dinâmico operam simultaneamente permitindo que a capacidade se mantenha vigente ao longo do tempo, sendo um enfoque alternativo ao conceito de capacidades organizacionais dinâmicas.
Tondolo e Bitencourt (2008)	Uma perspectiva baseada em recursos no agronegócio cooperativo.	RAE-eletrônica	Compreender se o Complexo Portuário (CP) se caracteriza como um recurso heterogêneo, sustentável e apropriável, como o modelo de Herzog (2000).	Estudo de caso exploratório, com abordagem qualitativa. A técnica de coleta de dados utilizada foi a realização de entrevistas semi-estruturadas. Para a análise dos dados, empregou-se a técnica de análise de conteúdo.	O CP se caracteriza como um recurso heterogêneo, sustentável e apropriável, proporcionando, por sua importância, vantagens para o fortalecimento e união do sistema cooperativo gaúcho.
Lins Júnior (2009)	Configuração estratégica e vantagem competitiva: o caso Copérdia.	Dissertação de Mestrado. Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC	Analisar a influência da configuração estratégica na obtenção de vantagem competitiva em uma Cooperativa agroindustrial do Oeste Catarinense	Pesquisa qualitativa caracterizada como exploratória, descritiva, avaliativa e prescritiva. Na coleta de dados do estudo de caso utilizou-se da pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevista semi-estruturada e observação.	Os resultados denotam a real possibilidade de orientação da estratégia competitiva das organizações pela abordagem da configuração estratégica dos elementos organizacionais.

Monteiro (2005)	Gestão estratégica de uma cooperativa de trabalho médico: uma análise a partir da Visão Baseada em Recursos.	Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Lavras	Avaliar, a partir da Visão Baseada em Recursos (VBR), o processo de gestão estratégica dos serviços de uma Cooperativa de Trabalho Médico Unimed.	Pesquisa qualitativa, com os dados sendo coletados por meio dos cooperados, prestadores de serviços credenciados, presidente, gerente geral e assessora da diretoria da cooperativa.	A cooperativa detém, como recursos estratégicos, os seus cooperados e prestadores de serviços credenciados que, conciliados à marca Unimed, proporcionam vantagem competitiva sustentável e posição de destaque em sua área de atuação, pois se baseiam em recursos raros, inimitáveis e para os quais os concorrentes não podem encontrar substitutos.
-----------------	--	---	---	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 RESÍDUOS SÓLIDOS

A preocupação em escala global em relação aos resíduos sólidos, em especial os residenciais, vem crescendo ante o aumento da produção, do gerenciamento inadequado e da falta de áreas de disposição final (JACOBI e BESEN, 2011). Além do crescimento da população, os autores citam que a obsolescência programada dos produtos, o aumento com consumo e utilização dos descartáveis tem intensificado esse processo. Convergindo com essa visão, França e Rauro (2009, p. 2192) fazem um alerta de que “O crescimento populacional e o intenso processo de urbanização, aliado ao consumo exagerado dos recursos naturais, são a combinação ideal para o desequilíbrio ambiental, fenômeno que caracteriza a era atual, que vem se agravando”. Uma das soluções propostas para essa situação, no âmbito brasileiro, foi a criação da legislação sobre os resíduos sólidos, buscando a diminuição dos rejeitos para o ambiente e a inserção mais consolidada dos catadores no processo de coleta seletiva (BRASIL, 2010).

Para Hisatugo e Marçal Júnior (2007), no Brasil, o problema do lixo tem como fator agravante o espaço insuficiente para sua destinação final, já que os aterros sanitários chegam ao seu limite de carga em pouco tempo. Mas, apesar disso, há formas de diminuir o volume do lixo destinado aos aterros como incineração, digestão anaeróbia, compostagem, coleta seletiva ou separação pós-coleta. Nesse sentido, considerando as possibilidades de destinação dos resíduos, França e Rauro (2009, p. 2193) descreve que as formas de destino ou tratamento mais usuais são:

Lixões: trata-se do método mais utilizado, em que os resíduos são jogados em terrenos dentro e/ou fora das cidades, onde não existe separação dos resíduos sólidos, o acondicionamento é precário, tendo em vista que é despejado a céu aberto, contaminando o ambiente, e normalmente conta com a presença de pessoas e animais no local; **Reciclagem:** é o processo que separa o lixo antes do destino final. Procura-se desta forma reutilizar e reduzir o que for possível, diminuindo a pressão sobre os aterros sanitários ou outros tipos de destino final. Para tanto, tem sido difundida a idéia-chave dos três Rs como referência: reduzir, reutilizar e reciclar, podendo acrescentar mais dois Rs: responsabilizar os geradores e respeitar o meio ambiente; **Aterro sanitário:** é a deposição controlada de resíduos sólidos no solo e sua posterior cobertura diária. Uma vez depositados, os resíduos sólidos se degradam naturalmente por via biológica até a mineração da matéria biodegradável, em condição fundamentalmente anaeróbia. O custo para efetivação desses aterros sanitários é bastante elevado, mas o custo ambiental e social que a deposição de resíduos em lixões a céu aberto provoca é muito mais grave; **Incineração:** trata-se de uma queima do resíduo, transformando-o em cinzas. Tem sua utilização limitada, pois gera resíduos indesejáveis que devem ser controlados, além do elevado custo de operacionalização. Pode-se justificar seu uso no caso de lixo hospitalar ou resíduo contaminado.

Além do processo de destinação é importante conhecer a composição do lixo e suas transformações ao longo do tempo. Antes, os elementos que formavam os resíduos sólidos eram, em sua maioria, oriundos de restos orgânicos e por isso de mais fácil absorção pelo ambiente (HISATUGO e MARÇAL JÚNIOR, 2007). Mas hoje esse arranjo é estruturado de forma diferente, contendo, sobretudo, materiais de difícil degradação. Na sociedade consumista, os produtos rapidamente ficam obsoletos, já que novos produtos são sequencialmente disponibilizados em diferentes modelos e que de maneira incremental são oferecidos aos compradores a fim de adquirirem os produtos “atuais” e com isso “[...] tudo é fabricado para durar o menor tempo possível, para logo necessitar de novos produtos, e o planeta vai se tornando um imenso depósito de resíduos” (FRANÇA e RAURO, 2009, p. 2192). A mudança na composição do lixo tornou seu destino ainda mais complexo, demandando criatividade para sua adequada destinação no ambiente.

No âmbito da gestão dos resíduos sólidos, a administração pública municipal tem a responsabilidade de administrá-los desde a sua coleta até a sua disposição final, que deve ser ambientalmente segura (JACOBI e BESEN, 2011). O quadro abaixo mostra as características dos resíduos sólidos e a responsabilidade pela sua gestão:

Quadro 8 - Características dos resíduos sólidos e da sua gestão

Resíduos Sólidos	Fontes Geradoras	Resíduos produzidos	Responsável	Tratamento e disposição final
Domiciliar (RSD)	Residências, edifícios, empresas, escolas	Sobras de alimentos, produtos deteriorados, lixo de banheiro embalagens de papel, vidro, metal, plástico, isopor, longa vida, pilhas, eletrônicos baterias, fraldas e outros	Município	1. Aterro sanitário 2. Central de triagem de recicláveis 3. Central de compostagem 4. Lixão
Comercial Pequeno Gerador	Comércios, bares, restaurantes, empresas	Embalagens de papel e plástico, sobras de alimentos e outros	Município define a quantidade	1. Aterro sanitário 2. Central de triagem da coleta seletiva 3. Lixão
Grande gerador (maior volume)	Comércios, bares, restaurantes, empresas	Embalagens de papel e plástico, sobras de alimentos e outros	Gerador	1. Aterro sanitário 2. Central de triagem de recicláveis 3. Lixão
Público	Varrição e Poda	Poeira, folhas, papéis e outros	Município	1. Aterro sanitário 2. Central de compostagem 3. Lixão
Serviços de saúde (RSS)	Hospitais, clínicas, consultórios, laboratórios, outros	Grupo A – biológicos: sangue, tecidos, vísceras, resíduos de análises clínicas e outros Grupo B – químicos: lâmpadas medicamentos vencidos e	Município e gerador	1. Incineração 2. Lixão 3. Aterro sanitário 4. Vala séptica 5. Micro-ondas

		interditados, termômetros, objetos cortantes e outros Grupo C – radioativos Grupo D – comuns; não contaminados; papéis, plásticos, vidros, embalagens e outros		6. Autoclave 7. Central de triagem de recicláveis
Industrial	Industrial	Cinzas, lodos, óleos, resíduos alcalinos ou ácidos, plásticos, papel, madeira, fibras, escórias e outros	Gerador	1. Aterro industrial 2. Lixão
Portos, aeroportos, terminais	Portos, aeroportos, terminais	Resíduos sépticos, sobras de alimentos, material de higiene e asseio pessoal e outros	Gerador	1. Incineração 2. Aterro sanitário 3. Lixão
Agrícola	Agricultura	Embalagens de agrotóxicos, pneus e óleos usados, embalagens de medicamentos veterinários, plásticos e outros	Gerador	Central de embalagens vazias do Inpev3
Construção civil (RCC)	Obras e reformas residenciais e comerciais	Madeira, cimento, blocos, pregos, gesso, tinta, latas, cerâmicas, pedra, areia e outros	Gerador Município e gerador pequeno e grande	1. Ecoponto 2. Área de transbordo e triagem (ATT) 3. Área de reciclagem 4. Aterro de RCC 5. Lixões

Fonte: (JACOBI e BESEN, 2011, p. 138).

Na maioria das situações apresentadas no Quadro 8, a poder municipal tem a responsabilidade de gestão, seja particular ou compartilhada. De modo geral, os resíduos são destinados ao aterro sanitário, a central de recicláveis ou aos lixões. Apenas em situações mais específicas é que são utilizados outros métodos, como nos Serviços de Saúde, em que os hospitais, clínicas, consultórios e laboratórios se utilizam da incineração, vala-séptica, micro-ondas e autoclave, buscando uma destinação mais adequada aos materiais próprios de sua área.

Considerando a destinação dada aos resíduos sólidos e buscando normatizar uma disposição mais adequada, algumas regulamentações têm sido desenvolvidas atentando para sua alocação de forma mais correta e sustentável. As questões relacionadas aos marcos legais da limpeza urbana, em especial da gestão e manejo dos resíduos sólidos no Brasil, são definidas na Política Nacional de Saneamento Básico, Lei n. 11.445, de 2007, na qual o plano de resíduos sólidos deve integrar os planos municipais de Saneamento Básico (PNSB) e na Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), Lei n. 12.305, de 2010, regulamentada por meio do Decreto n. 7.404, de 2010, que somente após duas décadas de tramitação no

Congresso Nacional estabeleceu um novo marco regulatório para o país (JACOBI e BESEN, 2011).

A PNRS consolida os princípios da gestão integrada e sustentável de resíduos. Indica medidas de incentivo à organização de consórcios públicos para a gestão por região com vistas a ampliar a capacidade de gestão das administrações municipais, por meio da economia de escala e redução de custos no caso de compartilhamento de sistemas de coleta, tratamento e destinação de resíduos sólidos (JACOBI e BESEN, 2011).

A PNRS define em seu Art. 7º como objetivos (BRASIL, 2010):

I - proteção da saúde pública e da qualidade ambiental; II - não geração, redução, reutilização, reciclagem e tratamento dos resíduos sólidos, bem como disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos; III - estímulo à adoção de padrões sustentáveis de produção e consumo de bens e serviços; IV - adoção, desenvolvimento e aprimoramento de tecnologias limpas como forma de minimizar impactos ambientais; V - redução do volume e da periculosidade dos resíduos perigosos; VI - incentivo à indústria da reciclagem, tendo em vista fomentar o uso de matérias-primas e insumos derivados de materiais recicláveis e reciclados; VII - gestão integrada de resíduos sólidos; VIII - articulação entre as diferentes esferas do poder público, e destas com o setor empresarial, com vistas à cooperação técnica e financeira para a gestão integrada de resíduos sólidos; IX - capacitação técnica continuada na área de resíduos sólidos; X - regularidade, continuidade, funcionalidade e universalização da prestação dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo de resíduos sólidos, com adoção de mecanismos gerenciais e econômicos que assegurem a recuperação dos custos dos serviços prestados, como forma de garantir sua sustentabilidade operacional e financeira, observada a Lei nº 11.445, de 2007; XI - prioridade, nas aquisições e contratações governamentais, para: a) produtos reciclados e recicláveis; b) bens, serviços e obras que considerem critérios compatíveis com padrões de consumo social e ambientalmente sustentáveis; XII - integração dos catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis nas ações que envolvam a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos; XIII - estímulo à implementação da avaliação do ciclo de vida do produto; XIV - incentivo ao desenvolvimento de sistemas de gestão ambiental e empresarial voltados para a melhoria dos processos produtivos e ao reaproveitamento dos resíduos sólidos, incluídos a recuperação e o aproveitamento energético; XV - estímulo à rotulagem ambiental e ao consumo sustentável.

Dentre os objetivos da PNRS, destaca-se o incentivo à indústria que se utiliza de material reciclado (inciso VI) e a integração dos catadores de material reciclável em ações em que a responsabilidade pela destinação dos resíduos é compartilhada pelo ciclo de vida do produto (inciso XII), mostrando o avanço da legislação ao tratar da inserção dos catadores nos processos produtivos, ao tratá-lo como ator social corresponsável no gerenciamento da cadeia produtiva. Mas, apesar da sua inserção nas leis é preciso que ações sejam efetivadas a fim de garantir essa integração de catadores de maneira efetiva e continuada.

No âmbito de atuação destes catadores, uma ação que já é realizada, mas que tem se estendido gradativamente a mais municípios brasileiros, tendo em vista solucionar o problema da destinação dos resíduos, é a coleta seletiva. A coleta seletiva é a separação dos elementos que podem ser reciclados, a fim de reduzir a quantidade de resíduos que chegam aos lixões (SALGADO et al., 2013). Na visão de Paula et al. (2010, p. 45):

A adoção de um eficiente processo de reciclagem pode proporcionar benefícios financeiros, ambientais e sociais, contribuindo diretamente para a diminuição do depósito de resíduos nos lixões e aterros e como potencial gerador de negócio, trabalho e renda para uma parcela da população que encontra dificuldade de inserção no mercado de trabalho.

Segundo o Compromisso Empresarial para Reciclagem (CEMPRE) - 2012, em 2012 um total de 766 cidades brasileiras tinha implantado a coleta seletiva, quase o dobro do que foi registrado em 2010 – 443 cidades – concentradas principalmente no sul e sudeste do Brasil. Dos itens coletados, cerca de 46% do peso total é composto por papel ou papelão e, no ano de 2011, aproximadamente 98% das latas de alumínio foram recicladas, sendo por isso o material que tem um maior índice de reciclagem por grupo.

Para ser bem sucedida, a coleta dos materiais precisa do apoio e adesão da população. Na visão de Bringham e Günther (2011, p. 422) “No planejamento da implantação de Programa de Coleta Seletiva (PCS), uma das principais dificuldades refere-se à mensuração da participação da população, fator importante e determinante do investimento a ser realizado [...]”. Sem a participação ativa da população, separando e organizando os resíduos, fica difícil implantar um sistema eficiente de coleta e destinação dos detritos, a adesão é fundamental para efetivação do programa.

De acordo com França e Rauro (2009):

O processo de reciclagem com finalidade financeira, por parte de quem reúne os resíduos, tanto catadores como sistema produtivo de forma organizada, contribuiu para que entidades e organizações criem programas incentivando ainda mais a retirada de partes do que se produz de resíduos.

Nesse processo de seleção dos materiais para fins de aproveitamento, diversos atores estão envolvidos como indústrias, consumidores, organizações da sociedade civil, governos, burocracia estatal e também os catadores que, desde o final dos anos 1980, têm se organizado em cooperativas e associações (PEREIRA e TEIXEIRA, 2011; BESEN, 2011). Mas, apesar de serem atores principais nesse processo, “os catadores estão na base da cadeia produtiva da reciclagem, trabalhando em condições desumanas e sem acesso a quaisquer direitos” (PEREIRA e TEIXEIRA, 2011, p. 896). Mesmo tendo o trabalho mais árduo, ao captar e

separar os resíduos adequadamente, os ganhos do trabalho não são revertidos para os que mais se dedicam, os catadores. Segundo Ribeiro e Besen (2007, p. 2):

Os programas em parceria com catadores organizados enfrentam dificuldades de ordem técnica (falta de capacitação), organizacional (organização do trabalho e baixa implementação da prática cooperativista) e econômica (competição pelo material reciclável, ausência de remuneração pelos serviços prestados pelos catadores) e carecem tanto de inserção institucional com base em instrumentos legais que garantam sua continuidade quanto de indicadores que possibilitem seu monitoramento e aprimoramento na perspectiva da sustentabilidade socioambiental e econômica.

Os catadores, apesar de estarem cada vez mais articulados em cooperativas e associações, buscam ainda formas de melhoria das condições de trabalho e de organização dos seus processos institucionais, visando a manutenção de sua atuação ao longo do tempo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 TIPO DE PESQUISA

Este trabalho teve uma abordagem qualitativa, pois essa busca “(...) descrever, compreender e explicar comportamentos, discursos e situações” (MARTINS e THEÓPHILO, 2009, p. 85). Nessa abordagem há uma interação entre o mundo real e o sujeito, ou seja, há uma relação que não pode ser desagregada entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser expresso em números (KAUARK et al., 2010). A pesquisa qualitativa buscou informações a partir do sujeito e de seu modo de ver o mundo. Os dados não puderam ser analisados através de séries estatísticas, pois exigiram a imersão do pesquisador no ambiente onde o sujeito está inserido, a fim de tentar compreender seu modo de agir diante do fenômeno analisado.

Vergara (2004) propõe dois critérios básicos da tipologia de pesquisa: quanto aos meios e quanto aos fins. Quanto aos fins esta pesquisa será explicativa, pois tem como principal objetivo “esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para ocorrência de determinado fenômeno” (VERGARA, 2004, p. 47). Quanto aos meios de investigação, a pesquisa será pesquisa de campo. Nesse tipo de investigação é realizada no local onde ocorreu o fenômeno ou que dispõe de informações para explicá-lo. Nesse tipo de pesquisa podem ser incluídas “entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (VERGARA, 2004, p. 48).

4.2 ETAPAS DA PESQUISA

Antes de ser iniciado o trabalho de campo, o projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética, tendo sido aprovado por meio do Parecer N° 854.845, de 03 de novembro de 2014. Com essa autorização, deu-se andamento as etapas de pesquisa que serão detalhadas a seguir.

a) Aproximação com a associação

A partir da definição dos objetivos do trabalho foi buscado o contato com a associação de catadores a fim de obter o consentimento para a pesquisa. No primeiro momento foi conversado com a gestora da associação, mostrando o interesse da pesquisa ser desenvolvida na organização e elencando os benefícios que poderia gerar em termos administrativos e principalmente competitivos para a associação em seu contexto de negócio. A partir da

explicação de que seria preciso para a consecução da pesquisa, como aplicação de entrevistas, a gestora da associação consentiu sua participação neste trabalho, bem como dos associados que também se interessassem.

b) Identificação dos *stakeholders*

Analisando o ambiente interno e externo da associação de catadores foi constatado que os grupos que são afetados direta e indiretamente – *stakeholders* – por ela são seus próprios associados, o Poder Público Municipal, os clientes dos diversos materiais recicláveis, os concorrentes e a comunidade fornecedora dos materiais recicláveis.

c) Entrevistas

A partir da identificação dos *stakeholders* foi determinado que seria aplicada entrevistas semi-estruturadas com a gestora e os membros da associação, com seus compradores, com o Poder Público Municipal e com seu concorrente.

4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Na coleta dos dados foi utilizada a entrevista semi-estruturada, pois ocorre através do “(...) encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (LAKATOS e MARCONI, 2003, p. 195). Este tipo de técnica facilita a obtenção das informações já que ao roteiro podem ser acrescentadas novas questões caso seja necessário respostas mais completas do entrevistado (MARTINS e THEÓPHILO, 2009). As entrevistas foram aplicadas junto aos *stakeholders* (Poder Público Municipal, concorrente, gestor e membros da associação de catadores, e os clientes do ramo da reciclagem os materiais) da associação de catadores.

4.4 LOCAL DO ESTUDO

A associação de catadores que foi analisada nesta pesquisa está localizada numa cidade do oeste potiguar atuando há 15 anos no município. Ela é composta por 20 associados, atuando na cidade desde o final da década de 1990. Sua coordenação fica na responsabilidade de uma líder do grupo que está presente nela desde a sua fundação.

4.5 SUJEITOS E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Das organizações que interagem com a associação foram pesquisadas informações junto a seus colaboradores, concorrente, Poder Público Municipal e clientes que compram plástico, ferro, alumínio, papel, papelão e vidro. Esses grupos de relacionamento direto da associação de catadores serão melhor descritos em seguida.

a) Gestora da associação e os associados

A gestora da associação foi escolhida para participar desta pesquisa por sua história na organização e por ser fonte primordial de informação para o desenvolvimento deste trabalho. Além dela, também foram entrevistados os associados que integram a organização estudada. Para isso foram selecionados três colaboradores com períodos diferentes de atuação na associação, a fim de se obter as visões de cada um a partir de seu contexto histórico e único.

b) Concorrente de associação

Na cidade onde se coletou os dados existem apenas duas organizações que fazem a coleta do material reciclável. Compreende-se, desta forma, que a associação só tem um concorrente direto, já que também existem catadores independentes (que coletam os materiais recicláveis, com recursos próprios, junto a residências e organizações, revendendo a atravessadores ou indústrias locais, constituindo-se concorrentes indiretos). Por ser o único concorrente deliberado ele foi também entrevistado neste trabalho. Foi desenvolvida a pesquisa junto ao gestor da associação concorrente, pois se acreditou que ele tenha um maior conhecimento do mercado da reciclagem na cidade e por isso, seja fonte de informações que ajudem aos objetivos do trabalho.

c) Poder público municipal

No âmbito governamental, a organização é influenciada pelas ações do estado, seja em nível federal, estadual ou municipal, pois esses podem formular legislações que impactem o ambiente organizacional de todas as instituições, inclusive o da associação. Apesar disso, de forma mais incisiva, o poder público municipal exerce sua influência sobre as associações, pois está de certa forma mais próximo, em âmbito local, e também por ser responsável pela destinação dos resíduos sólidos, por distribuição de competência entre as esferas do poder público. Assim, as informações foram obtidas junto ao gestor do município responsável por esse setor. O gestor foi considerado um ator social chave na coleta de dados, pois se entendeu que ele possuía as informações cruciais sobre a organização onde atua e sobre o ambiente em que ela está inserida.

d) Compradores da associação de catadores

Os compradores são as empresas que adquirem o material reciclável da associação. São várias organizações, constituindo-se de empresas que compram plástico, ferro, alumínio, papel, papelão e vidro. Também foram entrevistados os donos ou gestores dessas organizações, por se ter o entendimento que eles são fonte fidedigna e abundante de informação para o desenvolvimento desta pesquisa.

4.5.1 Identificação dos sujeitos

De forma a preservar o anonimato da organização e dos entrevistados, a Associação de catadores de materiais recicláveis pesquisada será chamada de ASSOCAT e os *stakeholders* de acordo com os quadros abaixo:

Quadro 9 – *Stakeholders* internos da ASSOCAT

<i>Stakeholder</i>	Tempo de relacionamento com a ASSOCAT	Sigla
Presidente da Associação	15 anos	GESTORA
Associado/a	15 anos	ASSOC.01
Associado/a	7 anos	ASSOC.02
Associado/a	7 meses	ASSOC.03

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Quadro 10 – *Stakeholders* externos da ASSOCAT

<i>Stakeholder</i>	Tempo de relacionamento com a ASSOCAT	Sigla
Prefeitura	15 anos	PREFEITURA
Comprador/ra	2 anos	COMPR.01
Comprador/ra	2 meses	COMPR.02
Associação de catadores concorrente (Presidente)	10 anos	ASSOCONC.

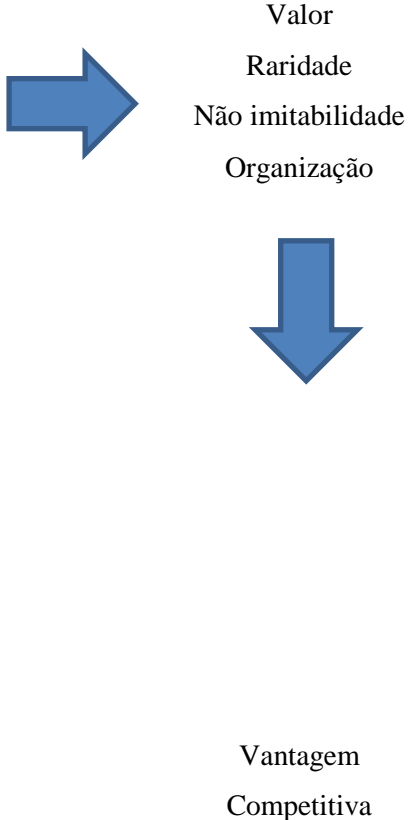
Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O critério de escolha da categoria de *stakeholders* externos foi definido considerando aqueles que possuem uma relação mais direta com a associação pesquisada.

4.6 CATEGORIAS DE ANÁLISE

O quadro abaixo sintetiza as dimensões que serão utilizadas nesse estudo como categorias de análise de dados:

Quadro 11 - Categorias de análise

Recursos físicos	A sofisticação e localização da fábrica e dos equipamentos de uma empresa; Acesso a matérias-primas.	 <p>Valor Raridade Não imitabilidade Organização</p> <p>Vantagem Competitiva</p>
Recursos humanos	Conhecimento; Confiança; Capacitações Gerenciais; Rotinas Organizacionais.	
Recursos organizacionais	A estrutura formal de apresentação de relatórios da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação.	
Recursos financeiros	A capacidade de empréstimo da empresa; A capacidade da empresa de gerar recursos internamente.	
Recursos tecnológicos	Ações de tecnologia, tais como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais.	
Recursos de inovação	Ideias; Capacitações científicas; Capacidade de inovar.	
Recursos reputacionais	Reputação para os clientes; Marca; Percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto; Reputação para os fornecedores; Para interações e relações eficientes, eficazes, de suporte e mutuamente benéficas.	

Fonte: Barney (1991), Barney e Herterly (2011), Hitt et al. (2011).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os recursos da organização para gerarem vantagens competitivas sustentáveis, segundo o Modelo VRIO, precisam ser valiosos, raros, não imitáveis e utilizados pela organização (BARNEY e HESTERLY, 2011).

Considerando os recursos estratégicos tangíveis (recursos financeiros, recursos organizacionais, recursos físicos e recursos tecnológicos) e intangíveis (recursos humanos, recursos de inovações e recursos relacionados à reputação) propostos por Hitt et al. (2011), conforme disposto no Quadro 5 - Recursos tangíveis e intangíveis, apresentam-se os seguintes resultados, por categoria de recursos.

5.1 RECURSOS ESTRATÉGICOS

5.1.1 Recursos Financeiros

Os recursos financeiros incluem todo o dinheiro, de qualquer que seja a fonte, utilizados pelas empresas para criar e implementar estratégias (BARNEY e HESTERLY, 2011).

Quando perguntado se a ASSOCAT possui recursos financeiros, obtiveram-se as seguintes respostas das pessoas que compõem a associação: “(...) Eu penso em armazenar tantas toneladas e fazer isso como capital de giro, mas num dá porque a necessidade de ninguém não deixa” (GESTORA).

ASSOC.01: Agora não, mas a gente sempre pretende ter recursos financeiros. A gente tem projetos, parcerias. Esse é o financiamento que nós temos, com nossos parceiros. A gente abriu uma conta, mas eram os parceiros que depositavam [o pagamento] quando vinham deixar o material aqui. Mas a gente sempre acredita que vai melhorar.

ASSOC.03: (...) O que aqui tem não é dinheiro, é o nome que vale muito mais do que o dinheiro (...). O nome que vai para Brasília, para São Paulo, para todos os cantos. E o deles [ASSOCONC] não vai, fica aqui.

A partir das falas dos entrevistados percebe-se que não há nenhum recurso financeiro em caixa ou aplicado (investimento) pela organização, pois o valor arrecadado com a venda dos materiais recicláveis se mostra incapaz de atender as necessidades básicas dos associados, não havendo, por isso, espaço para se pensar em guardar dinheiro para oportunidades e necessidades que possam suceder a organização. O ASSOC.03, por exemplo, ao reconhecer

que a associação não possui disponibilidades financeiras, procura mostrar a importância do nome da associação no mercado dos resíduos sólidos, sugerindo sua importância superior devido ao seu reconhecimento.

O mesmo questionamento foi feito junto aos *stakeholders* externos. Também ficou clara a escassez financeira da ASSOCAT devido à grande dependência financeira da prefeitura, que custeia cerca de onze mil reais mensais a associação, como se pôde observar em uma das entrevistas:

PREFEITURA: Honestamente, vou ser bem direto. Se tirar a parceria da prefeitura todas duas [associações] acabam, na minha opinião. Porque se você imaginar três caminhões, que você vai pagar aqui, por baixo, no barato, dois mil reais por cada caminhão, não são caminhões muito bons não, são mais ou menos. Nós começamos inovar agora. Pelo menos mil reais a cada motorista, combustível vai também uma pancada que eu nem saberia dizer a você. Mais o aluguel, uns dois mil reais de cada sede. Como você consegue tirar, por baixo, por baixo, onze, doze mil reais fixos? (...)

ASSOCONC:(...) Eu não sei os incentivos [recursos financeiros] que GESTORA tem. Se forem iguais aos meus ela não tem nada. Porque o incentivo que nós temos é isso aqui [caminhão, combustível, aluguel, motorista, pagamento de contas de energia, fornecimento de Equipamento de Proteção Individual – EPI]. Todo mundo está vendo.

A concorrente desconhece se a ASSOCAT tem ou não incentivos além dos que são dados pela prefeitura, mas considera que se forem os mesmos incentivos ela não possui nada, pois os benefícios ajudam apenas no pagamento dos custos mensais das associações. Com isso, percebe-se que se de um lado esses incentivos não geram diretamente recursos financeiros para as associações, por outro, se eles não fossem concedidos geraria um alto custo que provavelmente não seria suportado por ambas as organizações. Diante dessa situação, os *stakeholders* externos sinalizam que a ASSOCAT está em paridade competitiva, pois assim como a ASSOCONC não possui recursos necessários para manter suas atividades caso a parceria com a prefeitura acabe.

Percebe-se que o entendimento dos *stakeholders* internos está no sentido de que há uma paridade competitiva, de acordo com o proposto na página 19, pois apesar da ação de guardar recursos financeiros ser citada como importante, a associação ainda não possui nenhum dinheiro em caixa ou em aplicações financeiras, assim como acontece na ASSOCONC. Para Barney e Hesterly (2011, p. 79), “A VBR sugere que se tudo que uma empresa faz é criar valor da mesma maneira que seus concorrentes, o melhor desempenho que ela pode conseguir é uma paridade competitiva”. Ou seja, se as percepções dos diversos

stakeholders são iguais em relação às duas associações, em termos de recursos financeiros, então elas estão equiparadas competitivamente.

Ambas as associações se encontram na mesma situação financeira, considerando os incentivos dados pela prefeitura já que tudo é que dado a uma associação também é concedido a outra. Assim, percebe-se que há uma convergência de entendimento entre os *stakeholders* internos e externos quanto a não disponibilidade de recursos financeiros pela associação pesquisada. A dependência financeira da prefeitura faz com que a ASSOCAT tenha essa parceria como principal responsável pela continuidade de suas atividades. Conforme preceitua Lewis (2001), normalmente as parcerias que envolvem ajuda de uma das partes, tem um caráter passivo, pois a relação de parceria foi estabelecida de alguma forma “forçada” ou com o objetivo exclusivo de obter recursos externos. Dependendo de um *stakeholder* para manter suas atividades é muito perigoso, pois a parceria pode ser rompida a qualquer tempo e essa situação pode ser acentuada, principalmente neste caso, em momentos em que os gastos na gestão pública estão elevados, sendo necessários cortes nas áreas investidas. Desta forma, entende-se que as OS assim como as empresas enfrentam ambientes competitivos, pois disputam os recursos orçamentários vindos do governo (BRASIL e PIMENTA, 2005). Esse ambiente turbulento mostra a necessidade de se buscar alternativas que possibilitem a autonomia da associação no médio e longo prazo a fim de garantir sua sobrevivência no mercado da coleta seletiva.

Quando perguntado se a ASSOCAT desenvolve alguma ação para buscar mais recursos financeiros, obtiveram-se as seguintes respostas:

ASSOC.01: Ação a gente sempre tem. Sempre corremos atrás. Quando uma coisa está piorando vamos atrás de outra. Juntamos uma coisa com outra para ver se dá certo. Não nos endividamos com ninguém. A gente busca de fora [parcerias] para dentro, mas é muito difícil.

Segundo o ASSOC.02, “Desenvolve. A gestora corre muito atrás dessas coisas. Tudo é difícil. Para ela conseguir alguma coisa ela anda muito”. Nesses trechos relatados pelos *stakeholders* nota-se que a busca por recursos financeiros ocorre por meio de parcerias, alianças. Para Barney e Hesterly (2011, p. 251) “Uma aliança estratégica existe sempre que duas ou mais organizações independentes cooperam no desenvolvimento, na produção ou na venda de produtos e serviços”. Destaca-se que esses relacionamentos nem sempre serão efetivamente realizados em dinheiro, pois as parcerias, como no caso aqui analisado, podem disponibilizar pessoas (mão-de-obra), serviços, maquinários e outros bens, que são de singular importância para manutenção das atividades da organização. Apesar disso, as parcerias não

possibilitam a mesma liberdade de ação/gestão que os recursos em espécie à disposição do administrador. Assim, a ASSOCAT por não ter disponibilidades financeiras não pode aproveitar oportunidades e nem atender uma emergência que seja resolvida apenas com esse recurso, pois as parcerias podem diminuir, mas não completamente suprir essa lacuna do financeiro. É percebido também no discurso dos *stakeholders* que muitas das ações são tomadas quando o problema já faz parte da rotina organizacional, ou seja, apenas quando ele já está instalado e quando se percebe que não se pode mais corrigi-lo é que se buscam outras possibilidades, não demonstrando, por isso, planejamento de suas atividades e conhecimento da dinâmica ambiental em que está inserida. A situação confirma que há uma paridade competitiva entre a ASSOCAT e a ASSOCON, de acordo com os relatos dos *stakeholders* internos. “Para conseguir mais que uma paridade competitiva, uma empresa deve dedicar-se a atividades valiosas e raras” (BARNEY E HESTERLY, 2011, p. 79). Assim, possuir recursos que muitas organizações podem facilmente conseguir possibilita apenas igualdade competitiva dentro do setor.

Ainda sobre os recursos financeiros, a gestora afirma que eles podem contribuir para a competitividade de uma organização e que na associação “(...) não precisa nem dizer [que é necessário] porque está na cara”. Sobre esse ponto, o ASSOC.02 também relata que a associação não possui recursos para se tornar competitiva no mercado de resíduos sólidos: “Eu acho que o recurso que entra aqui muito pouco para competir”. Os recursos financeiros são importantes, pois através deles a empresa pode implementar estratégias (BARNEY e HESTERLY, 2011). Se uma organização não possui esses recursos terá dificuldades para agir estrategicamente, no aproveitamento de oportunidades, por exemplo, tornando-se pouco competitiva na sua área de atuação. A associação pode ter ideias promissoras sobre como aumentar a coleta, a separação e a venda de materiais, mas se não tiver recursos financeiros para executá-las sua finalização fica comprometida.

Quando perguntado se a ASSOCAT utiliza os recursos financeiros de maneira eficiente obteve-se a seguinte resposta:

ASSOC.01: Eu acho que poderia melhorar. Se fosse a gente que controlasse a coleta, melhorava bastante para a gente. Se a gente tivesse um caminhão e aí ele já iria fazer aquela coleta. Se fosse para a gente decidir o que fazer com o dinheiro era muito bom, só que é todo mundo. É a opinião de cada um, cada um diz o que quer. Nem sempre o que é colocado eles concordam. Mas sempre a gestora falava de um depósito para a gente pagar INSS e essas coisas, mas é tão pouco que a gente fica naquela luta, será que é melhor ou é pior.

Os ASSOC.02 e ASSOC.03, de outra forma, acreditam que os recursos financeiros são utilizados de acordo com as necessidades da organização. Para Estrada e Almeida (2007, p. 148) a eficiência é “(...) a elaboração correta de uma atividade, ou um processo”. Assim, entende-se que essa elaboração correta deve abarcar uma boa utilização dos insumos disponíveis, buscando seu melhor rendimento dentro de um padrão de qualidade. Com isso, há uma discordância entre os associados sobre a utilização dos recursos financeiros, pois enquanto uns dizem que ele é utilizado da melhor maneira possível, outro afirma que poderia melhorar dado que as decisões coletivas nem sempre atendem a todos. É importante destacar esse ponto no discurso do ASSOC.01, pois ele trata das decisões coletivas da associação em que cada integrante tem direito a um voto com peso igual para todos. Para Lechat et al. (2007) a assembleia funciona como um momento de igualdade entre todos os trabalhadores, pois além de ser um processo democrático também contribui no processo educativo dos trabalhadores. Ela possibilita que esses informem os diversos aspectos da gestão, desde a compra da matéria-prima até a venda do produto, passando por questões financeiras, de marketing, de venda e de investimento, o que inclui a distribuição da remuneração do trabalho e do excedente, se houver (LECHAT et al., 2007). Mas, apesar da importância das ações em conjunto, é simples perceber que nem sempre quem possui o poder de decisão tem conhecimento das variáveis ambientais necessárias para tomá-la. Assim, a escolha conjunta dos cursos de ação impede, muitas vezes, que o gestor consiga a aprovação de sua análise ambiental junto ao grupo decisório, comprometendo a implementação de estratégias na associação.

De igual modo, foi perguntado aos *stakeholders* externos se a ASSOCAT utiliza os recursos financeiros de maneira eficiente. Entretanto, assim como o COMPR.01, o COMPR.02 não sabe se a ASSOCAT tem ou não recursos financeiros, pois seu contato com ela é pouco e sua empresa voltou a comprar o material reciclável há apenas dois meses. Segundo o COMPR.01, “(...) Só não sei dizer nada a senhora como é o trabalho deles lá dentro porque é muito raro o contato comigo”.

Assim, os compradores não tem uma visão de como seja a gestão dos recursos financeiros da ASSOCAT, pois o relacionamento com ela é incipiente.

Mostra-se, a partir desses dados, que as visões interna e externa são muito variadas, pois se entre os associados não há consenso sobre a forma de utilização dos recursos financeiros, os *stakeholders* externos, representados pelos compradores, não tem opinião alguma sobre a gestão financeira devido ao pouco contato com a associação. Novamente, a

ASSOCAT se coloca numa situação de paridade competitiva, pois não apresenta nenhum diferencial percebido pelos seus *stakeholders*.

Ainda em se tratando de recursos financeiros, foi perguntado se a associação concorrente possuía esses recursos e ficou constatado que não há consenso entre os entrevistados, como pode ser percebido em seus relatos:

GESTORA: (...) o presidente ganha. Ele já faz um trabalho [de motorista para a prefeitura], já começa por aí. A prefeitura contrata ele e o filho dele e nós aqui temos esses carros e tem um horário controlado. Para a concorrente algumas coisas se beneficiam por causa disso. Agora que chegou um carro para fazer a coleta, vai começar agora, para você ver [9 horas e 5 minutos]. E nós acabamos fracassando por esses apoios que a gente tem. Bestinha, mas é onde atrapalha.

ASSOC.01: Não tenho informação. O problema é de lá. Eu gosto de fazer o trabalho da gente e não interferir no trabalho deles. Mas eles não tem, não tem depósito de nada, não tem porcentagem de nada. Eles recebem e distribuem. Agora eles têm ajuda. Assim como nós temos ajuda. Se faltou tinta da impressora a gente compra, nosso dinheiro é pra isso. Eles não. É a prefeitura. Eles têm acesso ao caminhão a hora que querem. Fazem coleta a noite, juntam duas pessoas e aí fazem o trecho de coleta de papelão. Se na prefeitura eles virem que a coleta é boa eles chamam a ASSOCONC, tem carro toda hora. Se a coleta é ruim chama a ASSOCAT e diz “faz tantos dias que não passam lá”. Eles vão melhorando por essas ajudas que eles têm.

Sobre essa pergunta, o ASSOC.03 relatou que: “Tem. Eu acho que eles tem bastante”. Desta forma, com exceção deste último associado, os demais *stakeholders* internos acreditam que a concorrente não possui recursos financeiros. Para a gestora e o ASSOC.01 a concorrente não possui recursos financeiros, mas possui ajuda e benefícios singulares que são muito importantes, pois ambos citam a disponibilidade de caminhão para realizarem o trecho que melhor lhe convier e também que esse veículo está disponível no horário da noite, sendo uma forma de possibilitar a concorrente um trabalho com horário mais flexível e com possibilidade, por isso, de maiores ganhos financeiros. Sendo assim, para os *stakeholders* internos da ASSOCAT o concorrente possui uma vantagem em relação a eles. As vantagens competitivas, segundo a VBR, podem ser encontradas em diferentes recursos e capacidades que a empresa controla (BARNEY E HESTERLY, 2011). Por isso, uma melhor margem de utilização dos veículos para a coleta possibilita a ASSOCONC mais entradas de recursos financeiros para usufruto de seus membros.

A disponibilidade de recursos financeiros da concorrente também foi perguntada aos *stakeholders* externos. Para a PREFEITURA, a ASSOCONC não possui recursos financeiros, assim, caso a sua parceria com ela deixasse de acontecer, com certeza ela não teria como

continuar suas atividades. Destaca-se que a COMPR. 01 não tinha conhecimento sobre a existência dessa associação, não podendo contribuir nesse assunto. De acordo com o relato do presidente da concorrente da ASSOCAT:

ASSOCONC: (...) Antes não [tínhamos dinheiro] porque tudo que ganhava a gente não ficava com nada, dividia sempre. Mas hoje a gente já vai deixando um pouquinho. [Se] Um motor desse queima tem que ter dinheiro. E o cara não faz fiado. A gente já tá juntando um pouquinho. A gente combinou assim que juntar uma receita de mil e quinhentos reais guardar.

Os membros da ASSOCONC, ao perceberem que eventos imprevistos podem acontecer no desenvolvimento das atividades, resolveram começar a formar uma reserva em dinheiro para emergências. Isso pode ter sido possível devido ao valor que é recebido por catador na ASSOCONC, cerca de novecentos reais por mês, ao passo que a ASSOCAT distribui cerca de cento e vinte reais aos seus associados. Nesse sentido, a ASSOCONC possui uma VC temporária, já que esses recursos podem ser conseguidos pela ASSOCAT. Segundo Barney e Hesterly (2011), as vantagens competitivas temporárias duram pouco tempo. Assim, não representam grande dificuldade para ser duplicada pela concorrência.

A noção das disponibilidades financeiras da concorrente entre os *stakeholders* internos e externos é diferente, pois por mais que o recurso que esteja sendo reservado seja pouco, ainda sim é importante e um diferencial competitivo em relação à ASSOCAT, como percebido no seguinte relato:

PREFEITURA: Uma [ASSOCONC] quando o carro quebra, pega lá vinte, trinta reais e vai lá e conserta, são consertos bobos, a outra [ASSOCAT] não, qualquer dificuldade para o carro para a empresa consertar. Eu não acho que ela ou a [outra] associação tenha a obrigação de consertar o carro, mas um pouco de boa vontade. Aquele carro vai ficar parado ali um dia, três, uma semana por conta de uma bobagem que eu posso consertar e eu estou perdendo com isso aí.

Com isso, por não possuir disponibilidades financeiras a ASSOCAT deixa de coletar material por um ou vários dias, comprometendo sua competitividade no mercado dos resíduos sólidos da cidade. Essa situação a coloca numa desvantagem competitiva, que pode ou não ser temporária, dependendo de sua capacidade de ação diante dessa situação. Destaca-se neste relato que a prefeitura percebe que há uma reserva na ASSOCONC para pequenos reparos, o que confirma a VC dessa associação sobre a ASSOCAT. Na visão de Barney (1991), a empresa para ter VCS precisa, além de implementar uma estratégia criadora de valor, não sendo simultaneamente implementada pelos atuais ou potenciais competidores, ter uma estratégia que os competidores sejam incapazes de gerar os benefícios dessa estratégia. Neste caso, como é possível a ASSOCAT copiar a reserva financeira da ASSOCONC, aquela possui

apenas uma desvantagem competitiva temporária, mas que impactará seus resultados enquanto a situação persistir.

Quando perguntado aos *stakeholders* a possibilidade de uma nova concorrente surgir no mercado e essa possuir recursos financeiros para subsidiar suas atividades, os entrevistados disseram que não seria fácil para ela conseguir, já que os gestores das associações buscam bastante, no entanto, não é fácil conseguir junto às parcerias, como destaca a associada da ASSOCAT: “É não viu? A gestora aqui para conseguir uma coisa ela roda” (ASSOC.02).

Mostra-se que para a ASSOCAT os recursos financeiros que são custeados pela prefeitura não são fáceis de serem conseguidos porque demandam muito tempo e empenho da gestão da associação. Por isso, a ASSOCAT está em VC que pode ser sustentável ou temporária, dependendo da capacidade de uma nova associação conseguir esses recursos financeiros da prefeitura.

Os *stakeholders* externos também relataram sobre a possibilidade de surgimento de uma terceira associação, destacando-se a fala do representante do poder público municipal:

PREFEITURA: (...) nem imagino, queria muito que surgisse, mas nem vejo como a gente dá a mesma coisa de sede, de caminhão, é difícil, no limite, é uma pena. Mas seria muito bom se surgisse uma terceira.

ASSOCONC: Aí eu não posso responder. O que a gente tem aqui, esse prédio a prefeitura paga, os caminhões é da prefeitura. Aí vai ser o bom senso do caba¹ lá da caneta, aí eu já não posso dizer. (...) tem tanto lixo que se tivesse cinco não dava conta ainda e tem muito canto para fazer, que a gente não consegue fazer. Tem bairros que a gente não consegue nem ir lá, porque o tempo não tem... é devido o sucateamento, mas eu não sou contra se aparecer outra associação para trabalhar seja bem vinda, vai somar. Talvez quando houver uma confusão grande se junte todo mundo lá nas portas deles [prefeitura] e apareça alguma coisa.

Mostra-se que não há um consenso entre os *stakeholders* externos sobre a possibilidade de surgimento de uma nova associação de catadores. É importante destacar o discurso da PREFEITURA, que não vê a possibilidade de conceder os mesmos benefícios que atualmente são concedidos as duas associações, caso uma terceira surgisse. Por isso, a ASSOCAT e a ASSOCONC tem uma VCS em relação a novas associações, pois os custos para a instalação e manutenção, que são pagos pela prefeitura, criam uma barreira de entrada no setor de reciclagem da cidade. Para Barney e Hesterly (2011, p. 31) “se um custo em um setor for maior do que lucro potencial que um novo entrante pode obter ingressando, então a

¹ Expressão popular que significa pessoa.

entrada não será acessível e novos entrantes não serão uma ameaça para as empresas estabelecidas”.

No entanto, o mercado de resíduos sólidos da cidade, para a ASSOCONC, ainda comporta mais organizações catadoras de material reciclável, pois existem áreas que ainda não são atendidas pelas atuais associações devido ao tamanho da cidade e o tempo disponível. Essa afirmação é confirmada pela literatura, pois segundo Bernardes et al. (2014, p. 116) “(...) estimativas indicam que, no Brasil, a participação da população, em média, é bastante incipiente e sequer supera 10% do total de recicláveis gerados pela sociedade”. Assim, considerando essa média nacional, 90% dos resíduos recicláveis estão sendo destinados aos aterros sanitários o que comportaria mais associações na localidade pesquisada. De outro lado, é possível perceber uma oportunidade uma vez que, se as duas associações atualmente estabelecidas buscassem formas para coletar mais material, seja através de um trabalho mais eficiente, seja considerando uma melhor colaboração da população, mais recursos financeiros poderiam ser conseguidos, permitindo maior autonomia em relação à prefeitura em busca de garantir a sua sobrevivência.

Sobre a possibilidade de surgimento de uma terceira associação percebe-se que há um consenso entre os *stakeholders* internos e externos de que seria difícil e dependeria da prefeitura, garantindo uma VCS em relação a esses recursos. No entanto, é importante mencionar que essa não é a situação ideal, já que não possibilita autonomia e nem garante a sobrevivência no médio e longo prazos.

5.1.2 Recursos humanos

Os recursos humanos são habilidades, competências, capacidades e conhecimento dos empregados e proprietários (MONTEIRO, 2005). Sua importância para a competitividade é tão significativa que “(...) [a organização] sofre uma perda comparável a uma perda de capital quando tais empregados a abandonam no auge de suas aptidões” (PENROSE, 2006, p. 62). A ação organizacional depende de pessoas, ou pelo menos de seus planejamentos. São elas que se relacionam com clientes e fornecedores, desenvolvem novos produtos, lideram colaboradores e, por isso, possibilitam que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Em relação aos recursos humanos foi perguntado se eles contribuem para a competitividade de uma organização, que é definida como as “(...) condições que levam uma empresa a ser bem-sucedida na concorrência com rivais” (MARIOTTO, 1991, p. 38). E se obtiveram as seguintes respostas:

ASSOC.03: Pode. O que eu penso, se todo mundo trabalhasse unido, faria a força. Vamos fazer esse trabalho com carinho, com amor, chamar, agradecer as pessoas. Assim... que outras pessoas não viessem destruir o que elas conquistaram. Se elas não dessem esse espaço, aqui teria muito mais valor do que tem hoje, eu garanto. A união faz a força e o povo tem que ver isso.

A gestora e o ASSOC.02 afirmaram também que esses recursos podem contribuir para a competitividade organizacional, indicando que as pessoas e suas capacidades são fonte de diferencial competitivo. Mas, nas palavras da ASSOC.03 falta união entre os membros no desenvolvimento das atividades, boa vontade em agradecer as pessoas nas ruas, que juntam material reciclável, e isso faz com que o trabalho e o relacionamento arduamente conquistado por alguns seja corroído por aqueles que não se engajam no dia-a-dia de trabalho.

Para Moraes (2006, p. 45), os funcionários são essenciais para a competitividade, de forma que a VC pode advir de “um maior comprometimento dos funcionários com os objetivos organizacionais”. O comprometimento no trabalho pode ser resultado de uma cultura organizacional que incentive tal ação. Segundo Barney e Hesterly (2011), a cultura organizacional pode ter a sua imitação custosa devido a sua complexidade social, sendo essa qualidade dos recursos humanos fonte de VC. A complexidade social ocorre “quando os recursos e as capacidades que uma empresa utiliza para ganhar VC envolvem relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais que são custosos de imitar no curto prazo” (BARNEY e HERTERLY, 2011, p. 68). Como se percebe, falta um maior engajamento com o trabalho por parte dos membros da ASSOCAT e essa relação junto à comunidade é que vem gerar valor para a associação, pois a quantidade coletada é diretamente proporcional à forma como eles tratam a população. Assim, em relação ao tratamento com a sociedade, os membros da ASSOCAT estão em paridade competitiva, pois se trata de um recurso, raro, valioso, custoso de imitar e que não está sendo organizado pela associação, de acordo com o Modelo VRIO.

Sobre a importância da competitividade para uma organização, na visão do representante da prefeitura, o catador tem que se ver além de um trabalhador que labora para comprar comida, sobreviver. Ele é um educador ambiental e que a partir de seu trabalho muitas atitudes podem ser mudadas no comportamento das pessoas.

PREFEITURA: Uma questão de consciência do trabalho que ele faz. Se ficar só ali recolhendo material e que isso vai só servir para ele comprar o feijão mais tarde é um pouco limitado. Ele tem que ter uma noção geral. O catador é um grande educador ambiental, o cara que está ali fazendo o trabalho social, o trabalho que é muito importante.

Essa visão demandaria do catador uma gestão mais efetiva do seu tempo, para não só coletar os materiais, como também ensinar a importância de seu trabalho para o meio ambiente à comunidade. A noção do catador como educador ambiental também pode possibilitar uma maior realização, melhorando sua autoestima e produtividade no trabalho. As políticas de recursos humanos deverão, se quiserem manter a coerência com os novos padrões tecnológicos de organização e produção do trabalho, assumir como premissa a necessidade de, entre outros fatores, adaptar as políticas de recursos humanos à realidade da empresa e ao contexto externo econômico-social e político no qual atua (ALBUQUERQUE, 1992). A ASSOCAT deve buscar desenvolver e implementar ações de gestão de pessoas, como a valorização de pessoal, por meio de uma maior reconhecimento do trabalho social que pelos catadores é desenvolvido, para que possa não apenas manter, como também motivar os associados no seu ambiente de trabalho, a fim de ter uma maior competitividade no mercado de resíduos sólidos.

Indagou-se também se os associados da ASSOCAT possuíam capacidade técnica para realizar suas atividades, conhecendo as atividades e o que deveria ser feito na sua realização, observando-se uma divergência de opiniões entre os entrevistados:

GESTORA: Uns têm e outros atrapalham. Porque são pessoas que não tem opção, não tem oportunidade. E aqui a gente poderia ter um psicólogo, ter essa assistência. Essa distância que sente do poder público.

ASSOC.01: (...) É muito difícil saber de tudo. Eu tô aqui há quinze anos e não sei de tudo. Eles precisam muito da minha ajuda e perguntam (...) isso aqui é o que? Isso ali é o que? E o material que chega não é separado e muitos deles ficam perdidos. Como exemplo o plástico da cadeira, que além de cadeira tem a tampa de garrafão e outros materiais. Eu estou a todo esse tempo e não aprendi, então sempre estou ajudando eles.

ASSOC.03: Conhecem, porque muitos quando eu entrei já tinham quatro, cinco, três anos. Eu que não faz esse tempo todo já sei, então porque outras pessoas não vão saber? (...).

Para o ASSOC.01, que está desde a fundação da ASSOCAT, os associados sempre precisam de algum apoio no dia-a-dia de trabalho em relação aos materiais recicláveis, alertando a necessidade de se conhecer melhor as atividades desempenhadas no trabalho por meio de uma capacitação. A nova concepção organizacional de recursos humanos deve enfatizar uma política de treinamento que não poderá estar limitada à função atual do funcionário, mas considerando as funções futuras, as necessidades decorrentes de inovações e mudanças nos diversos grupos ocupacionais, enfatizando o treinamento no ambiente de trabalho, com rodízio de funções, complementado pelo treinamento externo

(ALBUQUERQUE, 1992). Mostra-se, com isso, a importância de pensar a associação no presente e futuro, qualificando adequadamente a mão-de-obra para as atuais funções, mas sem desconsiderar o avanço das organizações, ou seja, pensando com quais máquinas e equipamentos os membros terão que trabalhar, quais as mudanças que podem acontecer no mercado de resíduos sólidos que afetem à qualificação das pessoas e buscar, para administrar esses cenários, um rodízio de funções, de forma que todos saibam um pouco de cada atividade desempenhada, a fim de não haver perdas significativas com uma possível saída de pessoal. Isso é importante porque o investimento na capacitação dos catadores pode fazê-los obter um conhecimento sobre a dinâmica em que atua. Esse conhecimento, segundo Cardoso (2007, p. 191),

(...) constitui um recurso valioso e insubstituível enquanto força motriz das empresas que actuam, cada vez mais, em contextos marcadamente incertos e imprevisíveis e onde a gestão estratégica da informação é recompensada, bem como a improvisação, a inovação e a apropriação do conhecimento.

Com isso, o conhecimento se torna um recurso estratégico na busca de um diferencial competitivo pela organização, possibilitando uma VCS. A gestão do conhecimento está relacionada à identificação dos “atributos empresariais responsáveis pela criação e manutenção do conhecimento, bem como com o reconhecimento do seu valor, raridade, inimitabilidade e insubstituibilidade” (CARDOSO, 2007, p. 192). Entende-se, a partir disso, que o conhecimento no setor da reciclagem pode ser fonte de VC, de acordo com o Modelo VRIO, desde que a turbulência que passam as associações possa ser amenizada ou neutralizada pela posse de um conhecimento singular. Assim, a capacitação e, como consequência, a produção do conhecimento devem ser incentivadas, a fim de gerar ativos competitivos para a organização.

Como visto anteriormente sobre a capacidade técnica dos membros da ASSOCAT, a gestora relata que alguns têm conhecimento e que outros atrapalham por que são pessoas que não tem outra opção de trabalho, sugerindo que fazem porque precisam de dinheiro para se manterem. De outra forma, discordando dessas opiniões, o ASSOC.03 relata que mesmo estando há pouco tempo na associação – sete meses - sabe desenvolver bem suas atividades, sugerindo por isso, que os mais antigos conheçam bem as atribuições requeridas. Considerando esse desencontro de percepções entre *stakeholders* internos da ASSOCAT, indica-se que apesar de os catadores terem algum conhecimento sobre sua atividade é preciso mais capacitação e motivação a fim de que os associados sejam mais comprometidos com seu fazer diário. A partir da maioria das respostas da ASSOCAT, percebe-se que apesar de o

conhecimento das atividades ser valioso, raro e difícil de imitar, ele não é explorado pela organização. Essa situação a coloca numa paridade competitiva em relação ao mercado de resíduos sólidos da cidade.

Os *stakeholders* externos, quando perguntado se os associados da ASSOCAT conheciam bem a atividade desenvolvida, demonstraram que é preciso um maior envolvimento do catador com o dia-a-dia de trabalho, destacando-se as pessoas que guardam os materiais recicláveis para eles:

ASSOCONC: A ASSOCAT tem a política dela, acredito que ela trabalha da mesma maneira. Quando eu trabalhava na ASSOCAT, era motorista, eu era muito nojento com isso aí. As meninas que trabalhavam comigo: “mas você é muito choco”. O papelão tá lá na calçada tem que descer. A mulher botou lá para tu ir buscar, não é obrigação dela vir deixar aqui na mão.

Então, esse *stakeholder* focou muito mais a forma com que os catadores da ASSOCAT se relacionam com as pessoas do que seu conhecimento da atividade desenvolvida, sinalizando que para ele que o principal conhecimento que se deve ter enquanto catador é o tratamento com as pessoas. O representante da ASSOCONC considera que o referido recurso não é utilizado pela ASSOCAT, sendo, por isso, fonte de paridade competitiva em sua área de atuação.

Analisando o recurso conhecimento dos associados da ASSOCAT sobre as atividades desenvolvidas tem-se uma convergência de entendimentos entre os *stakeholders* internos e externos, de forma de que as ações praticadas pela associação são conhecidas pelas pessoas que relacionam com ela.

Na sequência, foi perguntado à ASSOCAT se os associados da ASSOCONC conheciam a atividade desenvolvida e obtiveram-se os seguintes relatos:

GESTORA: Não. Se tiver alguma capacitação é porque o pessoal era tudinho daqui. O presidente da ASSOCONC aprendeu aqui, que era motorista daqui.

ASSOC.03: Não sei porque os associados, esses concorrentes já saíram todos daqui. Todos daqui já foram incentivos por ela. Porque já saíram daqui, trabalharam, que aqui nem era nesse local, era em outro local. E só por ela abrir eles tomaram gosto pela coisa, pela associação e abriram uma para cada um dos que estavam aqui, por isso que o que eles trabalham hoje, vive, aprenderam com ela.

Os ASSOC.01 e ASSOC.02 afirmaram que eles têm conhecimento das atividades desenvolvidas, pois vieram da ASSOCAT. Desta forma, há quase um consenso entre as pessoas da ASSOCAT em relação aos associados da ASSOCONC terem conhecimento da

atividade desenvolvida, ficando bem claro que se houver algum conhecimento é porque ele foi aprendido na ASSOCAT, pois a maioria dos catadores veio de lá. De maneira geral, percebe-se uma incoerência entre as falas dos entrevistados, pois na pergunta anterior foi relatado que os associados da ASSOCAT não possuíam conhecimento da atividade desenvolvida e agora eles dizem que os associados da concorrente têm conhecimento porque aprenderam na ASSOCAT. Assim, se eles aprenderam na ASSOCAT, os catadores da própria ASSOCAT possuem conhecimentos sobre a atividade desenvolvida.

Este contexto evidencia que a ASSOCAT perdeu recursos humanos, que são estratégicos para a organização, ao não conseguir manter esse capital na associação. Essas pessoas foram as responsáveis pelo surgimento de um concorrente que não existia e que passou a disputar os recursos vindos do poder público municipal.

Segundo Leitão (2010), o conhecimento dos funcionários, suas ideias, capacidades gerenciais e científicas são exemplos de recursos intangíveis. E por essas características, os recursos intangíveis são de difícil análise e imitação pelos concorrentes (HITT et al., 2011). O conhecimento mostra-se como um recurso estratégico na busca de uma VC. No momento em que os associados deixaram a associação, esse conhecimento foi passado para a concorrente, que pôde usufruir de seus benefícios. Os recursos humanos são os trabalhadores, qualificados ou não, bem como o pessoal de “caráter burocrata, administrativo, financeiro, jurídico, técnico e gerencial, [...] que apesar não serem *propriedade* da empresa, ela sofre uma perda comparável a uma perda de capital quando tais empregados a abandonam no auge de suas aptidões” (PENROSE, 2006, p. 62).

É importante notar que o surgimento de uma nova associação poderia melhorar a gestão dos resíduos sólidos, considerando que teriam mais pessoas para atender uma maior quantidade de bairros da cidade. No entanto, no caso analisado, percebe-se que a ASSOCAT perdeu parte de seu capital intelectual para a concorrente a partir do seu surgimento, o que permitiu a essa nova organização um conhecimento do ramo da reciclagem similar ao da pioneira. Essa divisão de território também gerou uma comparação que ocasionou a desmotivação dos catadores da ASSOCAT, entre outros fatores, por eles terem conhecimento de que a remuneração na concorrente era maior. A situação de competição não produziu bons resultados em termos de recursos humanos para a ASSOCAT, o que confirma uma paridade competitiva entre as duas associações em relação ao conhecimento das atividades desenvolvidas.

O mesmo questionamento foi feito à associação concorrente, buscando saber se os seus associados conheciam as atividades desenvolvidas. Segundo o presidente:

ASSOCONC: Aqui tem que conhecer. Porque quando chega um aqui que não conhece cai todo mundo em cima. E todo mundo já sabe, uma semana ou duas, se o caba não aprende: “meu amigo você não está querendo aprender não, porque isso aqui... [é fácil]”. Num instante aprende a conhecer (...).

Com isso, percebe-se que há uma maior pressão dos próprios associados para que todos desempenhem bem suas atividades, a fim de evitar erros e também que uns trabalhem mais do que outros. Assim, há um maior controle do conhecimento dos associados, havendo um ambiente associativo mais intenso, já que é percebido pelos pares que o sucesso depende de todos, ou seja, cada pessoa é importante, pois suas ações irão impactar no resultado dos demais. Mostra-se, com isso, a importância das comunicações internas para que os membros conheçam o que se espera deles. Para Albuquerque (2012), essas comunicações são pré-requisitos para o sucesso do trabalho em equipes. Apesar do papel importante das interações, o trabalho coletivo tem desafios que envolvem além do compartilhamento de conhecimentos a própria noção de se relacionar com o outro, que pensa e age diferente. Esse é um grande desafio, sendo necessário conhecer as possibilidades do trabalho coletivo. Segundo Albuquerque (2012), experiência e literatura têm apontado que o trabalho em grupo e participação são mais adequados em determinadas situações (para compartilhar novas experiências, para conseguir colaboração e estimular melhores desempenhos, construir o consenso em temas controversos, desenvolver e educar pessoas através de sua participação) e não apropriados em outras (quando uma pessoa tem claramente um melhor conhecimento do assunto do que todas as outras, quando não há tempo para discussão). Assim, há uma paridade competitiva, já que se percebe que a diferença entre as associações não é o conhecimento, mas o controle para o bom desempenho das funções de catador.

Esse controle coletivo não foi somente observado pelo presidente da ASSOCONC, já que o ASSOC.03, com pouco tempo de trabalho na ASSOCAT, confirmou isso:

ASSOC.03: (...)Porque aqui se um se escorra o outro era para se reunir. Fulano não quer trabalhar a gente não pode trabalhar por ele. Deveria dar uma suspensão para quando ele voltasse aprendesse dar valor ao trabalho dele. Porque na outra ninguém se escora em ninguém não. Se escorar lá ganha uma suspensão e aqui não tem isso, não tem esse corretivo para ensinar e eles terem mais valor para o que eles fazem. (...) Hoje já foi um embora porque estava bebendo água, bebendo café e aí porque botaram uma falta nele ele achou ruim e foi embora. (...) Ele foi embora porque disse que não iria trabalhar pelos outros. Uma pessoa dessa não quer trabalhar, não tem amor pelo que ele faz. A outra não tem isso.

Por isso, mostra-se que não há um controle consistente das atividades dos associados da ASSOCAT, falta mais organização, imposição de limites, comprometimento dos

associados, que são desafios constantes quando se tem um trabalho coletivo, pois envolve muitas pessoas que possuem formas de pensar e agir diferentes e que, por isso, precisam ser gerenciados. Essa falta de vontade de trabalhar, buscar seu crescimento e o da associação também foi relatada por outros entrevistados, comparando com o que é feito na concorrente:

ASSOC.01: O pessoal daqui é muito quieto. Eles [ASSOCONC] não, não sei por quê. É muito difícil e tem sempre aquela história: casa de ferreiro espeto de pau. São acomodados, acham que aquilo ali está bom e a gente vai sempre controlando eles: gente não pode ser assim. Isso é muito importante para a gente. Para muitos como está tá muito bom.

ASSOC.02: A diferença é porque aqui é mais gente e lá é pouca gente é mais fácil de comandar, um grupinho de cinco pessoas é diferente de dez, quinze pessoas para comandar. Tá controlado lá, aqui está mais descontrolado porque o pessoal já não quer mais atender a gente. A diferença é essa.

A diferença de engajamento no desenvolvimento das atividades é refletida no ganho do catador. Se não há comprometimento e motivação no trabalho a quantidade de material coletado, separado e vendido será menor. Essa comparação entre as associações demonstra que para os *stakeholders* internos, os concorrentes trabalham mais do que eles, deixando claro que os catadores concorrentes produzem muito mais porque exploram melhor esse recurso. Assim, para a ASSOCAT esse comprometimento é algo valioso, raro, imitável e que não é utilizado pela ASSOCAT, enquanto que a ASSOCONC o utiliza. Por isso, conclui-se que se trata de uma VC para a ASSOCONC em relação ao comprometimento e produtividade.

Os *stakeholders* externos também relataram o assunto. O representante da prefeitura tentou resumir o que ele pensa sobre o comprometimento ao comparar as duas associações:

PREFEITURA: (...) é mais uma questão de proatividade: enquanto uma [ASSOCAT] fica muito no discurso meio esquerdista, antigo, a outra [ASSOCONC] vai trabalhar, pegou material num dia, vai buscar mais um bocado sexta, sábado, e nisso o catador vai tendo uma percepção financeira mais interessante.

Com isso, fica demonstrado que enquanto a ASSOCONC busca trabalhar bastante a fim de reverter o ganho para os associados, a ASSOCAT fica mais restrita ao campo das palavras do que ao da ação. A remuneração por associado reflete a competitividade da ASSOCAT, sendo diretamente proporcional uma a outra. Com isso fica claro que a ASSOCONC demonstra mais trabalho e valor para a PREFEITURA, o que a coloca numa posição de VC em relação à ASSOCAT. Segundo Barney e Hesterly (2011), esse engajamento do trabalho em equipe, por ser um recurso socialmente complexo, é um importante atributo organizacional, já que pode ser raro e custoso de imitar, possibilitando,

com isso, VCS. Investir nesse recurso pode premiar a concorrente com uma posição duradoura no mercado da reciclagem na cidade.

Sobre a remuneração por catador, é sugerido que na ASSOCAT falta transparência na gestão dos recursos, como relatado por um dos entrevistados:

PREFEITURA: (...) [Se] Tem os associados aqui não sou eu quem vou vender, que vou pesar, que vou negociar, todo mundo é responsável aqui. Você vai vender o papel, você vai vender o vidro aqui, e se faz um rodízio, todo mundo sabe: ‘olhe eu fui lá e deu isso aqui’. [Na ASSOCAT:] eu comercializo, eu recebo o dinheiro e eu distribuo. Eu acho que tem que ter alguém no comando (...) por mais que seja cooperativa, associação, mas tem que ter um presidente, alguém que responda. Mas na hora de ter um entendimento, ‘o que nós conseguimos fazer esse mês aqui’ isso tem que ser uma informação socializada. E não uma caixa preta.

Pelo relato do representante da prefeitura falta transparência, pois a venda do material está centralizada em uma só pessoa na ASSOCAT, não tendo a participação dos demais associados. A improdutividade apresentada nessa organização pode estar sendo acentuada por não haver essa transparência, sendo agravada com o fato de haver uma grande diferença de ganho entre as associações: enquanto a ASSOCAT distribui cerca de R\$ 120,00 a ASSOCONC repassa aproximadamente R\$ 900,00 reais por mês aos seus associados. Os valores são muito distintos e essa informação, que é de conhecimento dos membros da ASSOCAT, como demonstrado na fala da ASSOC.03, pode ser a causa de uma desmotivação e improdutividade cíclica, ou seja, quanto mais o catador sabe que há diferença de ganho entre as associações, mais ele se desmotiva para o trabalho porque não há uma equidade interna e, principalmente, externa. O trecho sinaliza que ASSOCAT necessita de uma liderança que atenda aos anseios do grupo, com características participativas e de compartilhamento de informações já que “(...) aspectos relacionados às práticas de liderança (...) são considerados como uma questão crucial para a competitividade, sendo possível, através destas práticas, obter um nível maior de produtividade, rentabilidade e excelência nos serviços prestados” (QUINTELLA et al., 2005, p. 4). As práticas de liderança precisam ser transparentes e unificadores, coincidindo com o ambiente que as cerca para possibilitar uma maior competitividade da organização. Através disso, o líder pode conduzir as pessoas à estratégia por meio de seu comprometimento com os objetivos definidos, estabelecendo o caminho a ser seguido a fim de alcançá-los.

A necessidade de transparência na negociação dos materiais coletados também foi abordada pelo presidente da associação concorrente. Segundo ele:

ASSOCONC: Em associação o caba que é presidente, de vez em quando alguém vem e diz: tá roubando. Aqui ninguém vem e diz isso comigo não.

Não porque eu seja mais homem do que os outros, nem brabo, não é isso não. É porque eu achei uma maneira assim: (...) Vende material em quinze, quine dias. Quando eu vendo plástico eu digo: Fulano tu vai mais Cicrano, tu pesa e recebe. E quando coleta o ferro, mais dois, tu pesa lá e recebe. Então eles mesmos vão, já sabem quanto trouxe e eu só vou junto, somo, confiro o peso que deu. Depois somo e divido. Então o camarada não vai ter como dizer: não, você roubou. (...) começou a ficar fácil para mim. (...) Todo mundo sabe quanto entra, quando gasta.

Como a questão financeira é muito importante para a ASSOCONC, o seu presidente buscou uma forma de resolver um assunto que sempre causa conflitos. Por meio de uma liderança com conta com a participação dos membros na gestão foi delegado aos associados a negociação dos materiais. Essa estratégia fez com que as pessoas confiassem mais no presidente e nos outros, sentindo-se num ambiente de justiça e igualdade que pode favorecer a uma maior produtividade no trabalho. Segundo Robbins (1999, citado por Pereira, 2014, p.72), “Na busca da excelência empresarial, verdadeiros líderes adotam um novo modelo da gestão, praticando filosofias de trabalho que preconizam levar os indivíduos a um estado de alta motivação no ambiente organizacional”. A transparência nas informações mostra ser um recurso valioso no engajamento da equipe e na visão que os diversos grupos internos e externos tem da organização. No entanto, esse recurso competitivo é utilizado apenas pela ASSOCONC, visto que o representante do poder público municipal também reconhece essa atuação singular da associação, sendo por isso fonte de VC para ela.

Também foi perguntado se a líder conhecia o exercício da atividade de liderança. As respostas foram um pouco divergentes, pois enquanto um argumentava que a gestora possui conhecimento e o aplica no ambiente de trabalho, outros relataram que ela resolve mais as questões estratégicas, deixando as atividades do dia-a-dia para outros associados, como pode ser percebido nas seguintes discursos:

ASSOC.01: A gestora se dá com todo mundo. Só não se dá com quem tá ali no pé. Ela chega, vai conversando. O pessoal se dá muito bem com ela. Ele conhece bem as coisas, ela tem a cabeça muito boa para essas coisas, bem inteligente. Ela sabe o que é o material, sabe conversar com o pessoal.

ASSOC.02: É como eu falei. Ela não é mais assim de liderar aqui dentro, ela é mais de procurar os recursos para cá. (...) ela faz mais isso, procurar, ir atrás das coisas, falar com a prefeitura. Isso aí ela faz bem. Já a liderança daqui de dentro não é mais com ela. É com ASSOC.01.

ASSOC.03: (...) A gestora tem todo o conhecimento. Ela só não está aqui quando vai resolver alguma coisa, quando viaja, mas todos os dias ela está presente (...).

Segundo relato da gestora: “Eu acho que conheço. Às vezes eu sou briguenta devido à necessidade, mas passou e pronto”. Desta forma, sinaliza-se que a gestora embora conheça a

atividade da liderança, nem sempre está presente para seu exercício. Então há uma delegação de atividades para outro associado, que acompanha mais de perto a rotina de trabalho enquanto que ela busca recursos, parcerias, resolve assuntos mais globais da associação. A gestora, no entanto, deve buscar equilibrar suas funções internas e externas, pois ela deve acompanhar mais de perto o desempenho das atividades dos associados até que esses consigam uma maior maturidade no trabalho a fim de garantir que as estratégias estão sendo cumpridas. Ao longo tempo, ela pode delegar mais funções para os subordinados desde que perceba que a situação favorece isso, de acordo com a teoria da liderança situacional (MORAES, 2006). Isso a coloca numa posição de paridade competitiva no mercado, pois apesar da liderança ser um recurso estratégico ele não está sendo utilizado pela associação.

A atividade de liderança da gestora da ASSOCAT também foi questionada aos *stakeholders* externos:

PREFEITURA: Acho que ela delega muito ali. Ela viaja muito, ela sempre está procurando se relacionar com outros locais, outras entidades, outros parceiros. Acaba a presidência ficando de fato nas mãos de outras pessoas. Ela é uma pessoa muito boa inclusive, ela é uma pessoa boa. Acaba deixando o gerenciamento nas mãos de outras pessoas que não devam talvez, não devesse estar onde está.

De maneira complementar, quando perguntado à prefeitura se a gestora da ASSOCAT conhece as atribuições que a liderança exige, como a delegação, gestão, como se remeter as pessoas, ele acredita que ela não possui esse conhecimento, pois quando se é gerente tem que ter foco, agir mais com a razão e pouco com a emoção. É uma atividade muito difícil que não é para todo mundo, já que tem que atender o coletivo e tomar atitudes muitas vezes não populares, mas que são necessárias. “Não sei se você sendo bonzinho você consegue ser bom gerente não”, relatou ele em relação à gestão da ASSOCAT. Assim, para ele a gestora precisa melhorar bastante suas atividades, pois foi mostrada a necessidade de agir mais com a razão, considerando o que é melhor para o grupo. Ser “bonzinho” mostra que ela sempre procura atender a todos, mas sem considerar que isso pode não ser o melhor para o grupo. Essas atitudes podem comprometer a coesão das pessoas, afetando a competitividade organizacional. Com isso, entende-se que para o gestor do poder público municipal falta uma liderança mais íntegra com seus objetivos, o que sugere uma desvantagem competitiva temporária.

Nesse ponto, é retomado o que foi dito pela ASSOC.03, pois não há suspensão dos catadores quando se atrasam ou faltam, não há um controle de horário, de produtividade, de

como os catadores tratam as pessoas no trabalho nos bairros. Sugere-se que falta uma atitude de autoridade para que os associados se comprometam e cumpram efetivamente suas funções com qualidade e rendimento. Para Moraes (2006), a autoridade é representada pelo poder legitimado ou coercitivo, que são formas de se ter obediência decorrente dos níveis hierárquicos e da imposição, sucessivamente. Essas formas de poder se contrapõem à liderança, pois essa pressupõe uma identificação dos liderados com a pessoa do líder e a obediência está atrelada a acreditar que ele pode conduzir as pessoas aos objetivos organizacionais. Desta forma, por mais que se observe nas falas dos associados da ASSOCAT uma confiança na líder, a fim de que seja alcançado os objetivos organizacionais, eles relatam que a gestora nem sempre está presente e que falta compromisso com as atividades por parte de alguns associados. Assim, percebe-se que a líder não consegue fazer com que se tenha um bom rendimento das pessoas, pelo contrário, há uma desmotivação por elas perceberem que os associados sem compromisso não tem punição alguma. Essa atitude da líder coloca a ASSOCAT numa desvantagem competitiva temporária, pois além da falta de ordem e autoridade no trabalho impactar diretamente no retorno financeiro da organização, observa-se, a partir dos relatos que esse problema não acontece na associação concorrente.

Outro ponto pesquisado foi saber se há uma relação de amizade e solidariedade entre os associados, mas as respostas não apontaram uma situação positiva para a ASSOCAT:

ASSOC.02: Ajuda só se for empurrando porque ninguém quer trabalhar assim, um ajudando o outro, cada um quer fazer sua parte e pronto. Diz que não tem direito de ajudar. Se uma pessoa está ali fazendo uma coisa aí a pessoa não quer ir ali onde a pessoa estava... bem difícil.

ASSOC.03: Assim, eu acho que aqui falta mais união, que não tem. (...) brigar menos, discutir menos e se juntar e fazer o trabalho evoluir cada vez mais. Mas não, pelo contrário, um diz uma coisa, outro diz outra, e nada se faz, nada acontece. Na minha opinião, se todo mundo pensasse eu vou fazer a minha parte e não olhar a do outro e apenas quando o outro tivesse precisando eu chegar e ajudar, mas não é assim.

GESTORA: Eu digo isso todo dia. (...) elas tem uma história que são mulher. Se eu não posso levantar um saco de feijão eu quero ver se eu não chamo três mulheres e não levanto?! De primeiro a mulher não podia dirigir carro, era só homem, mas hoje a mulher faz o papel do homem. Eles não tem relação de solidariedade, mas a gente passa até eles serem assim.

Os relatos mostram que não há uma relação solidária entre os associados e a colaboração, trabalho em equipe, empatia são ações que muito podem contribuir na melhoria da qualidade de vida no trabalho e no aumento da produtividade. Brigas, falta de união e de companheirismo podem interferir no desenvolvimento das atividades e comprometer o

resultado organizacional em termos de qualidade e quantidade. Segundo Valle et al. (2009, p. 3) “Nos grupos interativos, em que uma pessoa depende da outra para executar sua função adequadamente, é evidente a importância da coesão em busca dos resultados satisfatórios, já que as performances dos membros da equipe são interdependentes”. A associação, como um grupo interativo, deve buscar o consenso de seus membros, de forma a possibilitar que as atividades sejam realizadas e os seus objetivos atingidos. Nesse aspecto, mostra-se que a ASSOCAT está em paridade competitiva, pois não há nenhum diferencial no relacionamento interno que seja relevante para o desempenho adequado das atividades e aumento da competitividade organizacional

Quando perguntado aos *stakeholders* externos se na ASSOCAT há relação de solidariedade entre pessoas, obteve-se a seguinte resposta da gestão municipal: “Não sei, acho que não saberia dizer a você não. É muito íntimo do dia-a-dia deles, não teria como saber não” (PREFEITURA). Já a ASSOCONC argumentou que “(...) nessa parte de solidariedade eles são meio briguentos (...)”. Mostra-se que a percepção deles é divergente, pois enquanto um mostra não conhecer o relacionamento entre os associados da ASSOCAT, o concorrente, que já trabalhou na associação pesquisada relata que eles são briguentos. Nesse ponto, não há nenhum destaque para a ASSOCAT, mostrando que as visões dos *stakeholders* internos e externos coincidem no geral, o que confirma a paridade competitiva da ASSOCAT com sua concorrente.

Complementarmente, foi perguntado se havia algum momento de lazer entre os associados fora do ambiente de trabalho os membros internos da ASSOCAT e a gestora foram unânimes em dizer que não, pois só há confraternização e algum tipo de socialização quando organizações parceiras trazem alguma atividade para o grupo.

Também foi perguntado se o líder da associação concorrente conhece bem a atividade de liderança, tendo-se os seguintes relatos:

ASSOC.01: Não sei. [Aqui] Ele trabalhava bem, ele era uma boa pessoa. Mas não sei como ele é lá. Porque se a gente for bom demais não presta para o trabalho. Às vezes eu falo para a gestora: o ruim daqui sou eu, porque se aqui não fosse ruim não prestava. Lá ele dá muita ordem. Eu não gosto de dá ordem, gosto de pedir. Quando eles estão estressados eu saio de perto e outra hora eu volto e vamos conversar. Mas lá dizem que tem regras. Pessoal que chegou de quatro horas tem que separar todo o material, às vezes vão deixar o pessoal sete, oito horas da noite. Aqui quando é quinze para as cinco o pessoal já vai e se pedir para alguém ficar eles dizem: mas fulano já foi, sicrano já saiu... é assim. Não sei se o que ele faz é certo, porque ninguém vai dizer: lá é bom, eles fazem certo.

ASSOC.02: Não sei... Acho que conhecer assim não porque ele não era como a gestora, catadora, ele era motorista. Ainda é motorista da prefeitura e

aí virou presidente de lá, não sei por quê. (...) Conhecer como a gestora ele não conhece não, conhece nada. Igual a ela não.

ASSOC.03: Conhece. Ele trabalhou muitos anos aqui nessa associação. E acho que para ele começar o que é dele ele deve estar muito bem preparado. (...) Ele já saiu daqui, ele aprendeu com a gestora, mas ele sabia muito bem o que ele iria fazer para melhorar assim, para ele mesmo e para outras pessoas. Dar oportunidade de aprender também.

Para a gestora, o presidente da concorrente não conhece a atividade de liderança. De acordo com os relatos percebe-se que não há um consenso entre os entrevistados sobre o tema, mas o exemplo citado pelo ASSOC.01 – em que os membros da ASSOCONC quando chegam da rua separam o material antes de ir para casa, fazendo-os retornar para ela sete, oito horas da noite – demonstra uma ação de liderança, pois o presidente consegue mobilizar as pessoas para fazer algo que não queriam, pela sua influencia, ou ele se utiliza da recompensa financeira para conseguir resultados no dia-a-dia de trabalho. Diferentemente da ASSOCAT, a ASSOCONC mostra uma concentração de poder e autoridade na pessoa do presidente. As pessoas cumprem as ordens e isso aumenta a produtividade e remuneração para o catador. Comparando com o que é feito na ASSOCAT, sugere-se que ela está em desvantagem competitiva temporária, pois as pessoas não estão adequadamente motivadas para alcançar os objetivos organizacionais. A concentração de poder mostra-se como fator de competitividade da ASSOCONC. Percebe-se que a gestora da ASSOCAT é bem aceita pelos associados, como demonstrado nos relatos dos ASSOC.02 e ASSOC.03, no entanto, essa aceitação de sua atuação não se reverte em benefícios, como maior produtividade no trabalho, já que ela tem uma atitude de entender as diversas situações porque passam os associados e, por isso, faltas e atrasos são abonados, gerando uma forte desmotivação no ambiente de trabalho.

Também foi perguntado aos *stakeholders* externos sobre o exercício da liderança pela associação concorrente:

PREFEITURA: Olha eu vejo (...) que as decisões duras ele toma. Quando tem que expulsar alguém ele expulsa, quando tem que tomar uma decisão do que fazer, ele faz. Ele consegue liderar as pessoas, por exemplo, para trabalhar na parte da noite para manhã [festividades da cidade]. Numa maluquice daquelas, com não sei quantas mil pessoas (...), ele conseguir colocar catador lá dentro.

A opinião do representante da prefeitura mostra que o líder da concorrente consegue liderar de maneira mais eficiente, já que conduz as pessoas ao alcance dos objetivos organizacionais por meio de trabalho constante e em horários atípicos, toma decisões difíceis, mas necessárias para manter a ordem interna. Assim, fica claro que para esse *stakeholder* há

uma VC temporária do líder da ASSOCONC em relação à líder da ASSOCAT. Assim, as análises internas e externas dos *stakeholders* se complementam, convergindo, no geral, para uma VC temporária da ASSOCONC sobre a ASSOCAT.

Perguntou-se também se há uma relação de solidariedade entre os associados da ASSOCONC e a maioria dos relatos apontam que é difícil a interação sadia entre os catadores, pois sempre há alguma briga entre eles. E a justificativa para esse pensamento é que ou os associados da concorrente eram assim quando trabalhavam na ASSOCAT ou porque há uma generalização de comportamento, ou seja, onde há pessoas, há conflito, brigas.

ASSOC.01: Associados é muito difícil você pegar e dizer que está tudo bem, sempre tem um que ... Fulano não gosta desse aqui ou daquele ali. E isso é tanto lá como aqui, isso é sempre, sempre. Não vou dizer que lá são unidinhos. Não, lá já houve muitos problemas, muito mais do que aqui. Porque isso é em todo canto. Sempre tem esses problemas. Em todo canto tem isso.

ASSOC.03: Não sei, mas eu acho que sim. Porque pelo que eu vejo, não sei porque eu não vivo no ambiente deles, mas na rua é uma coisa e quando chega lá. Mas eu acho que sejam unidos. Para uma associação começar a dar certo tem que ter união, tem que ter companheirismo tanto lá, como na rua, para dar certo. Porque se não tiver união não dá certo não, viu?

GESTORA: Eram os daqui. Já brigaram lá um dia desses, um bocado. Você acredita que teve uma briga, foi numa campanha, essas aqui ficaram comigo e elas [da ASSOCONC que já foram daqui] não falam comigo não, as bichas sem vergonha.

Mas uma vez fica aparente que atitudes de desentendimento são consideradas como rotineiras e aceitas pela ASSOCAT, de acordo com esses relatos. A única opinião divergente é da ASSOC.03, pois na sua visão para uma associação começar a dar certo tem que ter união entre as pessoas. Com isso, considerando os relatos dos *stakeholders* internos, sugere-se que há uma paridade competitiva, já que as duas associações compartilham do mesmo ambiente de dificuldade de relacionamento.

Quando perguntado ao presidente da concorrente se há relação de solidariedade entre os associados, ele relatou que:

ASSOCONC: (...) Eu aqui tenho duas meninas que (...) não se falam. (...) Eu disse: (...) você vai para a esteira, você e a outra. Não estou mandando vocês se beijarem, estou mandando vocês trabalharem juntas. Vocês imaginem o seguinte: vocês são mal, não podem chegar uma perto da outra e se um bag pesado desse cair em cima de uma e só tem a outra, vai deixar morrer? Então você não vai deixar a outra morrer, você não precisa dar um beijo para tirar o bag não, vai lá, tire o bag e saia de perto. E aí começou, começou, não se falam, mas se respeitam. Até os piores inimigos se respeitam. Então se você não se fala, pelo menos se respeite. Pronto: aí tá dando certo.

Ao contrário do que acontece na ASSOCAT, na ASSOCONC é buscado intervir nas relações conflituosas para que essas não atrapalhem as atividades organizacionais. Ou seja, no ambiente de trabalho tem que haver cooperação, independentemente de como as pessoas se tratam fora da associação. Isso é importante, pois fica demonstrado a intervenção do líder na busca de atingir os objetivos organizacionais de forma eficiente e impessoal, ou seja, se alguma pessoa não se entende com outra se deve haver uma colaboração pelo menos para desempenhar bem suas funções no trabalho. Essa atitude do líder demonstra uma ação proativa na busca de resolver ou gerenciar os conflitos, sugerindo, a partir do resultado financeiro para a associação e de coesão grupal, que a ASSOCONC está em VC temporária em relação à ASSOCAT.

Procurou-se saber se na ASSOCONC há momentos de lazer fora do ambiente de trabalho e segundo o presidente dessa associação nos sábados os catadores saem juntos para um forró. Assim, mostra-se que há um relacionamento bom entre as pessoas, pois do contrário elas não iriam querer estar juntas além do horário de trabalho. Esses momentos juntos podem aproximar ainda mais as pessoas, tornarem-nas mais solidárias no ambiente de trabalho, contribuindo para o sucesso organizacional. Nesse ponto, percebe-se uma vantagem da ASSOCONC em relação à ASSOCAT, pois se reverte numa maior cooperação e produtividade no trabalho.

Buscou-se saber se os líderes das associações conhecem as atividades desenvolvidas na associação e o contexto dos resíduos sólidos. Em relação à gestora da ASSOCAT há uma unanimidade entre os associados e o representante da prefeitura de que ela possui esse conhecimento, mas em relação ao concorrente as respostas foram divididas, pois apenas parte dos associados da ASSOCAT dizem que ele tem esse conhecimento. Para a prefeitura, a ASSOCONC possui conhecimentos sobre os resíduos sólidos, mas não como o possuído pela gestora da ASSOCAT, pois ela tem mais tempo, participa de mais reuniões e eventos do segmento. Com isso, sugere-se que a gestora da ASSOCAT possui mais conhecimento sobre a atividade desenvolvida, ou seja, conhece o contexto dos resíduos sólidos por ter mais tempo, participar de eventos e estabelecer parcerias. Esse atributo se bem utilizado por gerar uma VC para ASSOCAT. Há relatos entre os catadores da ASSOCAT que através das parcerias a associação conseguirá construir um galpão para abrigar as máquinas (prensa e esteira) e os catadores no processo de separação de material. Assim, a efetivação dessa parceria pode mostrar-se como uma VC a partir da competência dos relacionamentos estabelecidos pela

gestora, já que conhece bem o contexto de resíduos sólidos, atuando em busca dos recursos de que precisa, não sendo facilmente imitado pela concorrência.

Também foi perguntado se os recursos humanos como associados capacitados, conhecimentos dos associados sobre a atividade desenvolvida, conhecimento da líder sobre a atividade da liderança, conhecimento da líder sobre a atividade que a associação desenvolve e relações de solidariedade entre os associados são recursos facilmente copiados pela concorrência. A maioria dos membros da ASSOCAT e a gestora afirmaram que esses recursos não podem ser facilmente copiados. Assim, sugere-se para os *stakeholders* internos que há uma VCS das duas associações estabelecidas no mercado de resíduos sólidos da cidade.

Nesse contexto das associações, chama a atenção o fato de alguns entrevistados, como a prefeitura e a ASSOCONC, considerarem que uma liderança eficiente é aquela em que há uma concentração de poder e controle rígido das atividades das pessoas, mostrando-se incongruente com o que se espera de uma associação, já que é mais adequada ao contexto das empresas, contudo apesar de não parecer compatível, essa maneira de liderar tem se mostrado adequada devido ao perfil dos associados dessas organizações.

Essa mesma pergunta, sobre a possibilidade de uma nova associação surgir e conseguir os mesmos recursos humanos foi perguntado aos *stakeholders* externos. O representante da prefeitura e a ASSOCONC responderam também que não podem ser copiados com facilidade, havendo um grande dispêndio de tempo e esforço para conseguir, conforme pode ser observado nos seus relatos:

ASSOCONC: (...) Conhecimento, vamos supor, para juntar vinte pessoas que não entende do assunto, nenhum, fica difícil. Eles vão levar um bocado de peia² para chegar a conhecer do negócio, inclusive até desse negócio financeiro é o que eu disse. Vai botar um material que chama contaminado, contrato [comprador] vai dar logo uma lapada de 20, 30% [de multa]. Mas eu acredito que o camarada vai se adequando.

PREFEITURA: Não, eu acho que conhecimento não é fácil não. Acho que quem fosse começar agora do zero iria demorar um pouquinho a chegar no estágio deles, porque eles já tem muito conhecimento. A ASSOCAT principalmente. Ela está aí... ASSOCAT quando eu digo são as pessoas que estão com ela desde o início, depois entrou e saiu muita gente, então... não sei se você tem meia dúzia de pessoas que estão desde o início, mas se você tiver a história da ASSOCAT com certeza conhece muita coisa e pode com certeza ensinar, inclusive. Poderia ensinar teoria, sem nenhuma dúvida.

Com isso, os *stakeholders* entendem que uma nova associação não iria conseguir facilmente chegar ao nível de conhecimento das organizações que já atuam no mercado de

² Expressão regional que significa dificuldade, situações adversas, sofrimento.

resíduos sólidos, pois isso foi aprendido ao longo com tempo, a partir da interação com os outros atores como catadores de outras organizações e contato com compradores. Devido a sua natureza intangível é complexo medir o valor do conhecimento dos funcionários nos produtos e serviços das empresas, bem como as experiências e competências que viabilizam a competitividade (CARDOSO, 2007). Os atributos dos recursos humanos socialmente complexos são difíceis de copiar pela concorrência, dado que não se consegue identificar quais as atitudes que geram valor e diferencial competitivo (BARNEY, 1991). Assim, o conhecimento apresenta-se como um recurso imperfeitamente imitável e que possibilita as atuais associações uma posição de VCS.

Além desses impasses, uma nova concorrente teria a dificuldade de conseguir o mesmo apoio que é dado atualmente pela prefeitura, como caminhão, motorista, combustível, aluguel da sede, entre outros, pois foi relatado que:

PREFEITURA: (...) queria muito que surgisse, mas nem vejo como a gente dá a mesma coisa de sede, de caminhão, é difícil, no limite, é uma pena. Mas seria muito bom se surgisse uma terceira.

Assim, a dificuldade de estabelecer coloca-se como um grande impasse para que outras associações surjam, pois não seria fácil conseguir o conhecimento e a parceria com a prefeitura, que cobre cerca de onze mil reais de custos mensais para cada organização que atua na coleta de materiais recicláveis. O dever de cuidar dos resíduos sólidos urbanos é da prefeitura e o fato dela dizer que não pode custear uma nova associação de catadores faz com que isso se reflita sobre o papel que ela deveria desempenhar e que é delegado para as associações catadoras. O apoio às atividades dos catadores não isenta a prefeitura de suas funções de cuidar dos resíduos sólidos, pois se o trabalho não estiver sendo executado de maneira adequada, ela deve desempenhá-lo complementarmente ou delegar suas funções para uma outra associação de catadores. Na verdade, ao delegar essas funções a prefeitura terceiriza serviços públicos que são de sua competência e considerando os custos de manutenção da estrutura pública, que se entende serem altos, ela realiza um economia ao custear as associações.

Esta pesquisa também procurou saber junto aos *stakeholders* se os recursos humanos da ASSOCAT são utilizados de maneira eficiente. Pelo que os associados dessa organização relataram as pessoas não estão sendo eficientemente empregadas nas atividades porque os próprios catadores não querem ou porque não há uma ação para mobilizar o pessoal. Mais uma vez se confirma a improdutividade da ASSOCAT, que gera uma desvantagem competitiva temporária no mercado de resíduos sólidos.

O representante do poder público municipal, com outro olhar sobre a eficiência na utilização dos recursos humanos, mostra a realidade em que esses vivem:

PREFEITURA: É um trabalho muito duro. Você lida com um produto que todo mundo rejeita, que é o lixo, que teoricamente não serviria para nada e representa a vida de outras pessoas. Então primeiramente eles são muito discriminados e mais é um trabalho muito duro, trabalhar debaixo do sol, coletando esse material não é muito fácil não. (...) Não dá para esperar muito mais coisa não. Deveria tentar cada vez mais conseguir melhorar a vida deles aí, as condições de trabalho. Isso aí teria que ter. Acho que no contexto, o que é esperado deles é tranquilo, não daria para esperar muito mais não. Não tem como. Pessoas que às vezes saem de casa com dificuldades, sei lá, algo nem para comer para a família, questões de alcoolismo dentro, drogas.

Apesar das importantes considerações sobre o ambiente e situações por que passam os catadores, é preciso citar que a quantidade de dinheiro recebida pelos catadores é proporcional ao esforço despendido, ou seja, quanto mais recolhe, separa e vende material, melhor o valor ganho por pessoa. E a melhoria na produtividade também se mostra com uma solução para muitos dos problemas sociais desses atores. Por exemplo, ao aumentar a remuneração problemas como alimentação da família, roupa, moradia, dignidade podem ser mudados. Alcoolismo e drogas, citados no final do relato do representante da prefeitura, podem ser escapes utilizados para mascarar a fome, a falta de condições de vida, moradia... Então, quando a renda melhora, pode – não é uma regra – haver mudanças nesses fatores de fuga da realidade.

Foi perguntado aos *stakeholders* se a associação realiza ações para buscar mais recursos humanos para o seu desenvolvimento. O representante da prefeitura disse que nesse ponto a ASSOCAT é muito bem desenvolvida, tem muitas parcerias. A gestora e os membros da ASSOCAT disseram que ações são realizadas por meio de cursos e palestras, mas nem sempre os catadores querem participar, capacitar-se. Nas palavras da presidente da ASSOCAT:

GESTORA: Aqui é feito. Tento fazer de tudo, de tudo. Nós temos o pessoal dos Direitos Humanos que sempre está aqui, a gente conversa, agora precisa ser uma coisa persistente. Se a gente tivesse essa estrutura, esse apoio financeiro ajudava bastante. Sei que o dinheiro não é tudo, mas o financeiro muitas vezes fala mais alto. Tudo hoje que você vai enfrentar, muitas vezes, precisa ser só capacitado, mas muitas coisas dependem da história financeira (...).

Para a gestora, se tivesse mais apoio financeiro para realização de cursos o desempenho poderia ser melhorado, embora reconheça que atualmente já tem parcerias importantes. As parcerias firmadas entre a ASSOCAT e a prefeitura, universidades da cidade e outras associações possibilitam conseguir alguns recursos importantes, como a capacitação e

a construção de um galpão, que vem sendo negociada, para desempenho das atividades relacionadas aos materiais recicláveis. Segundo a gestora, além do suporte estrutural (caminhões, motoristas, combustível, aluguel, energia e EPIs) dado pela prefeitura, outras associações, como uma de pescadores, incrementam a capacitação dos associados por meio de palestras que contam como um outro grupo de pescadores conseguiu obter sucesso e renda através do trabalho coletivo. Essas parcerias tem potencial de melhorar as atividades da associação em busca de mais competitividade no mercado de resíduos sólidos.

Segundo Klotzle (2002, p. 86), “(...) a utilização de atividades de parceria é a maneira encontrada pelas empresas não só para sobreviverem no mercado, como também para aumentarem a sua competitividade”. Com isso, as parcerias tem se mostrado essenciais no mercado global, não sendo diferente para o de resíduos sólidos, pois mesmo essas associações não estarem buscando o lucro, almejam a sobrevivência e uma melhor qualidade de vida para os associados.

Por estar desenvolvendo essas ações junto a parceiros, a ASSOCAT semeia para que no futuro tenha mais competitividade em relação ao valor dos materiais (com o galpão em operação a prensa poderá ser utilizada e no caso do papelão, por exemplo, o quilo prensado passará de dez para vinte e cinco centavos, aumento de 150%). As capacitações por meio da troca de experiências com outra associação podem instigar os catadores a serem mais comprometidos e produtivos no trabalho, fazendo com que a quantidade de materiais coletados e separados seja maior. As parceiras que vem sendo firmadas pela ASSOCAT ainda a deixam em paridade competitiva, pois não há nenhum diferencial competitivo em relação a sua concorrente.

Nesse mesmo sentido, foi perguntado se a ASSOCONC realiza alguma ação para buscar o seu desenvolvimento a partir dos recursos humanos. Para a prefeitura, “(...) a ASSOCAT é muito bem relacionada nesse sentido aí, acho que ela tem condições de fazer isso aí. A outra só quer saber de trabalhar”. Mas, como relatado pelo presidente da ASSOCONC os catadores vem tendo oportunidades de aprendizado:

ASSOCONC: (...) As meninas aqui já fizeram curso de capacitação de material, eu já fiz uns também e por aí a gente foi. Eu já fui para Natal, num negócio do CATAFORTE, fui eu [e outro catador]. Não podia ir todo mundo, então vai ele. Eu aprendo uma coisa, você aprende outra e a gente vai e passa para os meninos (...).

Desta forma, percebe-se que as ações buscadas em relação às pessoas estão mais voltadas para capacitação. Os conhecimentos e técnicas aprendidas são ensinados para os

catadores da ASSOCONC que não participaram dos eventos e com isso almeja-se uma coesão grupal sobre o saber na área da coleta seletiva. Nesse ponto, percebe-se que há uma igualdade entre as duas associações, pois ambas desenvolvem ações de capacitação. Outro ponto de destaque é que parece que as parcerias, além da prefeitura, são mais intensamente buscadas pela ASSOCAT, o que pode proporcionar uma VC no longo prazo.

Também se procurou saber se para os *stakeholders* há alguma diferença em termos de remuneração de catadores entre as duas associações que atuam na cidade:

ASSOC.02: Na divisão tem. Porque aqui a gente divide por todo mundo e lá não. Lá parece que o que eles vendem cada um tem uma parte, não entendo bem como é não, mas sei que é diferente a divisão lá.

ASSOC.03: Eu nunca fui lá não, mas já me disseram que lá era melhor do que aqui, eles ganham por quinzena, ganham quatrocentos, quinhentos [reais] por quinzena. E aqui a gente recebe por mês. Por isso que eu acho assim: lá o trabalho recompensa mais.

GESTORA: Lá eles ganham individual, já começa pelo estatuto de lá. Eles botam cinco pessoas e vai, trabalham e toda semana o dinheiro é para eles e tem outras turmas. Eles mesmos dividem dentro dos grupos. E aqui a gente divide em partes iguais dentro da associação. Lá é por equipes. E os custos deve a prefeitura pagar, porque os meus são a gente que paga aqui. Deu o maior problema aqui porque [de] toda a associação nós tinha que tirar os 10% e aqui era o maior auê. Aqui tirava e lá não tirava. Dizia que a gente roubava.

Percebe-se que há uma diferença entre as opiniões dos entrevistados. Enquanto que para a gestora e a ASSOC.02 os recursos financeiros são divididos por grupos de trabalho, a ASSOC.03, com apenas sete meses na associação, é a única que demonstrou mais conhecimento sobre os valores e frequência da distribuição dos ganhos financeiros da ASSOCONC. Assim, considerando-se a importância da motivação para a competitividade organizacional, já que ela está diretamente relacionada à produtividade das pessoas, entende-se que a ASSOCONC está em VC temporária por possibilitar um maior retorno financeiro ao catador.

Quando se buscou saber sobre a remuneração na ASSOCONC, obteve-se a seguinte resposta de seu representante:

ASSOCONC: A gente coleta material por 15 dias, em 15 dias (...) a gente apura na faixa de cinco mil reais e divide por todo mundo igual. Aqui o que eu tenho a mais é a dor de cabeça. Eu digo para os meninos, se for um real, é um real. Por isso que eu digo aqui que a gente tem que ganhar a partir de quinhentos reais por quinzena, senão vamos passar fome. Em dezembro [de 2014] a gente conseguiu fechar a fatura do mês em mil e sessenta reais por pessoa.

Conforme esse e outros relatos apresentados nesse trabalho, nota-se a grande diferença no valor da remuneração dos catadores das duas associações. Destaca-se que, em relação a guardar valores, não há na ASSOCAT um percentual periódico já definido para ser retirado das receitas, mas eles possuem uma meta, que é de mil e quinhentos reais, o que demonstra interesse em constituir um reserva financeira para emergências.

Considerando a situação remuneratória proposta da ASSOCONC, indica-se que ela está numa posição de VC temporária, pois está conseguindo um maior retorno financeiro por catador e está criando situações para que consiga sobreviver no mercado da reciclagem de sua localidade.

5.1.3 Recursos organizacionais

Os recursos organizacionais incluem a estrutura formal de suporte da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, bem como a cultura e reputação, sendo um atributo do grupo de pessoas e não de um indivíduo isoladamente (BARNEY e HESTERLY, 2011).

Foi perguntado se a disponibilidade de recursos organizacionais - como planejamento, controle, divisão das atividades - contribui para a competitividade da uma organização, obtendo-se uma resposta afirmativa de todos *stakeholders* internos. Entre os relatos, destaca-se o do associado mais antigo:

ASSOC.01: Acredito que sim. (...) o plano é um passo para a frente, que já vai planejando antes de chegar e agir sem planejar porque fica mais difícil. Dessa forma é melhor ou daquela forma é melhor. Às vezes você pensa numa coisa de uma forma, amanhã você já pensa de outra forma. Aquilo ali está errado. Assim é melhor.

Com isso, mostra-se que eles reconhecem a importância dos recursos organizacionais, como o planejamento – “processo de tomada de decisões pré-estabelecidas e interdependentes, no qual a empresa procura alcançar um futuro desejado” (ESTRADA e ALMEIDA, 2007, p.149) –, de forma a contribuir para o sucesso da associação.

O mesmo questionamento foi realizado junto aos *stakeholders* externos em que se obteve a seguinte resposta: Sem dúvida. Sem isso aí vão se acabar (PREFEITURA).

Para o representante do poder público municipal, os recursos organizacionais são importantes, sendo um fator decisivo para a sobrevivência de ambas as associações. Segundo Almeida et al. (2006, p. 19) “Desde o desenho da estrutura organizacional até as atividades-chave e os recursos estruturais da empresa, tudo deve estar alinhado com as necessidades da estratégia definida para a empresa”. A forma como a organização está departamentalizada,

como divide suas atividades vai determinar o sucesso ou não das estratégias competitivas. Percebe-se, a partir dos relatos, que tanto os *stakeholders* internos e externos concordam sobre a importância de se ter recursos organizacionais, sinalizando uma paridade competitiva, já que as duas associações precisam desenvolvê-los.

Na sequência foi questionado se na ASSOCAT havia planejamento das atividades e ações antes que elas acontecessem e, com exceção do ASSOC.01, todos os demais associados e a gestora afirmaram que não há planejamento na associação. No relato de um dos associados:

ASSOC.03: Não. Aqui não planejamentos nunca. O primeiro projeto que eu estou dentro é só esse da horta que não foi nem meditado, nem planejado, foi uma coisa que aconteceu. Mas fora isso aqui, desde que eu entrei, está tudo do mesmo jeito. Não teve mais nem melhora, nem... tudo do mesmo jeito.

Considerando a resposta prevalecente percebe-se que não há planejamento, mas pelo contrário, as decisões são tomadas de acordo com o acontecimento das coisas. Segundo Motta (1979), considerando os trabalhos de diversos autores, inferiu-se que as estratégias tinham três premissas principais relacionadas às organizações sem fins lucrativos e entre essas o planejamento organizacional nas empresas é um processo racional de análise do ambiente, ou seja, oportunidades e ameaças. Sem o planejamento, a organização não consegue entender seu ambiente e agir para respondê-lo adequadamente. Por isso, ao não utilizar esse recurso organizacional a ASSOCAT está em paridade competitiva, pois não desenvolve ações de planejamento a fim de conseguir implementar estratégias que a diferencie de sua concorrente.

Quando perguntado aos *stakeholders* externos se a ASSOCAT possui planejamento obteve-se a seguinte resposta:

PREFEITURA: Não, não tem nada disso nas duas. Um ponto fraco delas é isso mesmo. Alguém que entenda de gestão. Tem que ter um gestor dentro delas e não um gestor qualquer, um gestor ambiental, que entendesse de gerenciamento e também do ramo deles.

Os outros *stakeholders* externos – compradores e concorrente – se recusaram a responder, respectivamente, porque não tinham conhecimento e porque preferiram não relatar sua opinião, estando disponível somente a visão do representante do poder público municipal em muitos dos questionamentos desta pesquisa. Assim, considerando a visão desse *stakeholder* ambas as associações necessitam de planejamento e um gestor conhecedor da área em que atuam para desempenhar adequadamente essa função. Por esse posicionamento, entende-se que as duas associações estão em paridade competitiva, já que não possuem um gestor com as atribuições necessárias para administrar os recursos organizacionais. Segundo Barney e Hesterly (2011), para conseguir uma VC a empresa precisa descobrir recursos

próprios únicos e como eles podem ser usados para implementar estratégias. Se a empresa não possui um recurso único não há nenhum diferencial, podendo contentar-se apenas de uma paridade competitiva.

Outra pergunta em relação aos recursos organizacionais foi saber se a ASSOCAT possui controle de suas atividades, ou seja, dos materiais que ingressam e saem da associação e os valores correspondentes, das rotas de coleta. Os associados e a gestora da ASSOCAT foram unânimes em dizer que sim, destacando-se os seguintes relatos: “Controle tem. Do que entra não tem como ter, porque entra assim nos caminhões e a gente não tem balança, mas do que sai a gente tem” (ASSOC.02).

ASSOC.03: Tem. Porque tem o livro, quem vai para a rua assina e do mesmo jeito quem fica assina. Agora assim, quem faz produção, que é para ganhar mais não assina o livro. Se vai um material aí vai o peso e quem fica é a tesoureira. Fica com a nota. Se sai uma carrada de papelão é do mesmo jeito. É pesado e vai para a nota. Tem a carrada do papel, do ferro, de todo aqui tem o controle no livro. De tudo, da falta. De tudo.

Para esses *stakeholders*, a ASSOCAT controla adequadamente as atividades organizacionais. Segundo Hitt et al. (2011) os recursos intangíveis são de difícil análise e imitação pelos concorrentes. Assim, o controle, recurso organizacional formal, tende a ser de mais fácil imitação ou duplicação, já que não possui nenhum atributo que impossibilite a sua compreensão pelos concorrentes. A partir dos dados, percebe-se que ela está em paridade competitiva em relação a concorrente, pois não apresenta nenhum diferencial em relação a ASSOCONC.

A mesma pergunta foi feita aos *stakeholders* externos. Para o representante da prefeitura não há controle adequado em nenhuma das associações, precisando de alguém com conhecimentos na área ambiental para exercer bem a função gerencial e possibilitar que essa atividade seja adequadamente executada. Sobre o controle das atividades, o COMPR.01 deu um exemplo do que já aconteceu:

COMPR.01: (...) às vezes eles precisam de um adiantamento. Eu adianto o dinheiro, ele anota lá. Quando eu vou prestar contas com ele, ele ressarce esse valor e nunca tive problemas profissionalmente com eles não.

Assim, percebe-se que para o poder público municipal não há controle consistente nas duas associações, colocando-as em paridade competitiva. O relato do COMPR.01 não se demonstra com clareza a utilização do controle na ASSOCAT, pois ele mesmo já disse que conhece pouco das rotinas administrativas da associação. Com isso, entende-se que há uma paridade no controle e que esse não apresenta nenhum diferencial competitivo. Para Barney e

Hesterly (2011), os componentes da organização, em que o controle é um exemplo, são muitas vezes chamados de recursos e capacidades complementares, porque necessitam de se combinar com outros recursos para gerar VC, dado sua limitação ao agir isoladamente.

Foi perguntado se na associação concorrente há recursos organizacionais como planejamento, controle, coordenação das atividades. A opinião da gestora foi a única que se diferenciou das demais, pois para ela não há planejamento e nem controle na ASSOCONC:

ASSOC.01: Nem toda a vida tem esses pensamentos antes de resolver (...) Não sei todo mundo lá, mas o líder de lá é bem controlado. Lá o pessoal sai de manhã e chega a noite. Devido ele passar o dia com esse pessoal ele controla eles.

Segundo o ASSOC.02, “Há nesse ponto de organização são. Lá cada um deles faz seu serviço direitinho”. Percebe-se, pela maioria dos associados da ASSOCAT, que há um maior controle das atividades na concorrência. Buscando justificar a diferença de ação entre as associações, uma das associadas, falando sobre a coordenação de atividades na concorrente, relatou que:

ASSOC.02: (...) Porque lá é pouquinha gente tem como ele estar controlando, pessoal ainda respeita ele. Aqui o pessoal não quer respeitar mais ninguém e aí fica difícil.

Com isso, indica-se que em relação à concorrência, a ASSOCAT, de maneira geral, acredita que ela possui recursos organizacionais, mas não tão desenvolvidos como acontece na concorrente. O que se destaca é a comparação entre as duas associações, de acordo com o ASSOC.02. Para ele, enquanto a concorrente consegue controlar e coordenar melhor as pessoas, a ASSOCAT não tem esse mesmo desempenho, pois as pessoas não atendem à liderança da associação. Mostra-se que os *stakeholders* internos tem uma visão de desvantagem competitiva em relação a esse ponto dos recursos organizacionais.

Quando feita essa mesma pergunta aos *stakeholders* externos, a prefeitura relatou que em nenhuma das duas associações há esses recursos organizacionais. Falando sobre o planejamento, o presidente da concorrente relatou que:

ASSOCONC: É mais no dia-a-dia, mas assim esse ano a gente produziu isso aí, mas a gente está se planejando, todo mês a gente vê o quanto produziu. Esse mês não chegou, esse mês passou e a gente já se programa para o próximo mês. Já está todo mundo se organizando desde o mês passado para as festas juninas porque (...) no ano passado a gente pegou doze toneladas de materiais, num dia, que começou de coisa lá.

As informações dos *stakeholders* externos mostram visões diferentes, pois enquanto a prefeitura acredita que não há recursos organizacionais, a ASSOCONC demonstra ações de

planejamento, pois já está se programando para as festividades juninas buscando formas de coletar mais e de uma maneira que minimize os esforços dos catadores, trabalhando com eficiência.

Considerando as duas associações, percebe-se que em relação ao planejamento e ao controle as duas associações estão em paridade competitiva, já que ambas tem sistemas considerados satisfatórios, mas que não apresentam nenhum diferencial no mercado. Esses atributos organizacionais não conseguem criar nenhum valor para seu principal *stakeholder*, a prefeitura, pois seu representante vê as duas organizações iguais em relação a esses pontos. Segundo Barney e Hesterly (2011, p. 66), “sob condições de paridade competitiva, embora nenhuma empresa ganhe VC, elas aumentam suas chances de sobrevivência”. A similaridade de desempenhos das associações pode garantir que elas continuem atuando no mercado.

Também foi perguntado se a ASSOCAT desenvolve alguma ação para buscar os recursos organizacionais de que precisa, o ASSOC.02 informou que acreditava que não, enquanto que o ASSOC.03 acredita que sim devido ela sempre ter ações para melhorar a associação. A gestora, por fim, disse que não é desenvolvida nenhuma ação para buscar obter os recursos organizacionais de que necessitam. Assim, há uma discordância entre os respondentes, mas como o relato do ASSOC.03 não é preciso, já que não especifica o que é feito pela gestora, sugere-se que nenhuma ação é feita para desenvolver os recursos organizacionais. Como não há perspectivas de melhoras para o curto e médio prazo, entende-se que em relação ao planejamento ela continuará em paridade competitiva.

Buscou-se também entre os *stakeholders* externos saber se a ASSOCAT desenvolve alguma ação para buscar os recursos organizacionais de que precisa. O representante da prefeitura relatou que: Nunca vi em nenhuma das duas. É zero (PREFEITURA).

Com isso, é sugerido que a ASSOCAT não passa a imagem de que busca mais recursos organizacionais para seu desenvolvimento, assim como a ASSOCONC. No caso dessa última, a situação é melhor, pois já possui algum nível de planejamento, enquanto que a outra ainda precisa desenvolver esse recurso. As visões internas e externas convergem, indicando uma situação de paridade competitiva em relação à busca de recursos organizacionais. Sobre a atuação estratégica, Terence (2002) relata que para ter uma organização direcionada para o futuro, aproveitando oportunidades e se antecipando das ameaças, bem como sendo ativa e mutável a todo momento no mundo globalizado é necessário haver um planejamento estratégico sério, ativo e contínuo, pois caso o contrário a organização estará apenas reagindo ao ambiente. Para que as associações não fiquem deriva das mutações ambientais é preciso que as associações pensem, cada vez mais, em formas de

agir estrategicamente buscando os recursos organizacionais para garantir sua sobrevivência no mercado de resíduos sólidos.

5.1.4 Recursos físicos

Os recursos físicos são toda a estrutura física utilizada, como planta e equipamentos da empresa, localização geográfica e o acesso aos fornecedores de matéria prima (BARNEY e HESTERLY, 2011).

Questionou-se aos stakeholders se a ASSOCAT possuía algum recurso físico, como sede própria, terreno, veículos, máquinas e equipamentos, boa localização geográfica. O ASSOC.03 citou a prensa. Já o ASSOC.02 relatou, além da prensa, uma esteira, uma Kombi conforme também registrou a gestora, que só acrescentou de novo a essa lista a boa localização geográfica da associação.

A partir dos relatos percebe-se que a ASSOCAT possui como recursos físicos próprios uma prensa, uma esteira (ambos doados a partir de um projeto de uma instituição financeira), um carro, e eles consideram que sua localização geográfica é boa, porém a sede, assim como os caminhões são recursos físicos alugados e custeados pela prefeitura.

Aos *stakeholders* externos foi proferida a mesma pergunta e obtiveram-se as seguintes respostas:

PREFEITURA: Eles não têm absolutamente nada. (...) A prensa e a esteira são porque foi um convênio. Porque a Fundação Banco do Brasil deu, mas não foi nada conseguido por nenhum fruto do trabalho deles não. O trabalho deles é para manter eles lá como trabalhador. A associação em si não existe estrutura física de nada. Não tem nenhum bem que não tenha sido doado ou seja fruto de uma concessão pública.

COMPR.01: Eu acredito que não. Porque pela simplicidade deles... se ele é o tio patinhas, o negócio tá bem encoberto.(...) Mas são pessoas muito simples. Eu acredito que sejam realmente aquilo que eles são, que eles apresentam.

Assim, os *stakeholders* externos demonstram conhecer a situação da ASSOCAT, pois a maioria dos recursos são conseguidos por meio de parcerias e doações. O custeio para pagamento de aluguel da sede, caminhões também é concedido à ASSOCONC, como relatado pelo seu presidente:

ASSOCONC: Aluguel, caminhão, energia. Uma estrutura dessa, a verdade tem que ser dita. Para a gente trabalhar com uma estrutura dessa aqui, autossuficiente, não tem como. Porque o um aluguel de um caminhão desse aí é em torno de três mil e quinhentos a quatro mil reais, do dono. Aí vem o combustível, o motorista. E aí vamos supor: você junta o aluguel de três caminhões, combustível, 2 mil e 500 reais aluguel, motorista de três caminhões, como é que a gente vai pagar?

Com isso, mostra-se que ambas as associações dependem de parcerias, principalmente com a prefeitura, para sobreviverem. Em relação aos veículos, apenas a ASSOCAT possui um veículo próprio, de pequeno porte, que ajuda em situações emergenciais. Com isso, percebe-se que os recursos físicos são bem similares entre as duas associações. Se a ASSOCAT tem um veículo próprio por um lado, por outro a ASSOCONC consegue todas as rotas necessárias, e até com mais liberdade, com os veículos disponibilizados pela prefeitura. Percebe-se que as duas associações são subsidiadas pelo poder público municipal que concede os mesmos benefícios para ambas, principalmente no que diz respeito aos recursos físicos, deslocando capacidade competitiva para outros recursos. É importante, entretanto, salientar que as OS visam o bem comum, enquanto que as estratégias, pautadas na lógica do mercado, buscam atacar os adversários, sendo por isso, incongruente com seus objetivos (TENÓRIO, 1998). Por isso, essas organizações não tem natureza competitiva, mas colaborativa, e utilizam a estratégia apenas como forma de sobreviver, pois seu ambiente não quer que desapareçam.

Em condições estratégicas, os recursos físicos, apesar de importantes, dificilmente conseguem ser fonte de VCS sozinhos, pois são visíveis e de mais fácil imitação (HITT et al., 2011). Um desempenho superior, de outra forma, pode ser resultado da combinação de recursos físicos com recursos intangíveis, pois “cada uma das fontes de VC da empresa não é totalmente refletida nas suas demonstrações financeiras” (HITT et al., 2011, p. 75). Essas informações sugerem que as associações estão em paridade competitiva em relação aos veículos.

Sobre os recursos físicos, no que se refere a uma sede própria, é importante ressaltar o relato do representante da prefeitura, pois mostra que a ASSOCAT vem tomando iniciativas objetivando restringir sua dependência desse recurso:

PREFEITURA: A ASSOCAT faz, como ela tem um relacionamento melhor ela sempre tem buscado a questão do terreno mais que a ASSOCONC. A ASSOCONC, na verdade, nem liga para a questão de buscar terreno. A ASSOCAT tem lutado por isso. Tem o galpão que eles estão querendo construir agora, eles tem umas parcerias bem interessantes. A ASSOCAT sim, procura direto, a ASSOCONC não.

O cenário das organizações em relação aos recursos físicos é muito arriscado, devido à dependência. No entanto, percebe-se uma diferença entre as duas associações: mesmo a ASSOCAT distribuindo uma menor remuneração por catador, ela é que mais busca a obtenção de recursos físicos próprios, a exemplo do terreno e galpão citados. Em síntese, atualmente as duas associações estão em paridade competitiva, por possuírem praticamente os

mesmos recursos, mas a ASSOCAT tem mais potencial de conseguir mais autonomia financeira da prefeitura, a partir das parcerias que consegue desenvolver. Assim, ela está trilhando um caminho para conseguir um recurso físico importante para a sua sobrevivência, mas que considerando o contexto das concessões atuais da prefeitura, não gerará uma VC no setor.

5.1.5 Recursos tecnológicos

Os recursos tecnológicos são os ativos de alta tecnologia que podem, ou não, ser protegido por instrumentos padronizados de direito de propriedade (TEECE et al., 1997).

Aos entrevistados, foi perguntado se na ASSOCAT havia algum recurso tecnológico, ou seja, um recurso que demandasse alto investimento em tecnologia, e obtiveram-se as seguintes respostas dos membros da associação pesquisada.

ASSOC.01: A prensa com a esteira melhora muito o controle, vai diminuir o volume, podendo utilizar melhor o espaço da terra que temos. Eu creio que tudo com esse maquinário é bem melhor para a gente. Pelo espaço, separação mais rápida, preço. Hoje é tudo manual, demora bastante.

ASSOC.03: Acho que só a prensa e a esteira é o mais necessário. Aqui não tem outra coisa que quisesse vir para cá de material não. Só o básico mesmo são essas coisas.

Com isso, mostra-se que para os catadores da ASSOCAT a prensa e a esteira são os únicos recursos tecnológicos que possuem, porém, elas não em funcionamento. Segundo Teece et al. (1997), ter a propriedade de ativos tecnológicos são claramente os principais diferenciais entre as empresas, assim como as inovações tecnológicas, que são ativos complementares. Assim, possuir ativos tecnológicos ímpares pode gerar vantagens competitivas, desde que eles tenham dificuldades de imitação ou substituição. Atualmente, percebe-se que a ASSOCAT está numa desvantagem competitiva temporária, até que consiga colocar esses ativos em operação. Mesmo não estando em funcionamento, uma associada da ASSOCAT fez uma observação quanto ao uso da esteira:

ASSOC.03: (...) agora tem que ter cuidado assim, antes da gente aprender a usar, que eu nunca pratiquei esse serviço com a esteira, eu acho que deveria ter um estudo melhor, uma capacitação melhor de trabalhar e entender como, eu pelo menos, eu quero. Trabalhar e aprender corretamente para depois eu não me prejudicar na esteira que eu não sei. Acho assim que todo mundo merecia um curso nem que fosse uma vez na semana para aprender, para praticar aquilo ali. Para mim era para fazer um curso antes de começar a utilizar. (...)

A partir desse relato, mostra-se que trabalhar com recursos tecnológicos demanda conhecimento das pessoas que irão manuseá-los, a fim de que desempenhem com segurança sua função. Segundo Cardoso (2007, p. 192):

Ao operarem, as empresas deparam-se, inevitavelmente, com problemas que carecem de solução. Ao longo deste processo de decisão, desenvolvem e aplicam progressivamente novo conhecimento, não se limitando a processar informação, constituindo-se antes como entidades criadoras de conhecimento, através das acções e interacções que empreendem e vão concretizando. Neste sentido, as empresas sobrevivem e prosperam porque estão continuamente a gerar novo conhecimento.

No dia-a-dia organizacional surgem mudanças tecnológicas, entre outras situações, em que é preciso se adequar e resolver os problemas. Dentro desse contexto, a disseminação de conhecimento dentro da associação se torna um fator relevante para sua adaptação ao ambiente e permitir sua sobrevivência. Nesse sentido, mostra-se que há uma necessidade de compartilhamento de conhecimentos sobre como manusear as máquinas – prensa e esteira, podendo ser efetivado através de um treinamento com pessoas capacitadas, sejam internas ou externas à ASSOCAT.

Quando perguntado aos *stakeholders* externos se na ASSOCAT havia algum recurso tecnológico, obtiveram-se as seguintes respostas:

PREFEITURA: Tem a prensa, né? Esteira que melhora muito as condições de trabalho. Eles trabalhavam muito agachado, curvado, [agora] eles trabalham com o corpo ereto.

Para o COMPR.01, “Eles estão com aquela esteira e prensa e está sendo um desperdício (...)”. A concorrente e o COMPR.02 também relataram que a ASSOCAT possui a prensa e a esteira, mas não estão em funcionamento. Nesse caso, a ASSOCONC se destaca, já que mesmo com muitas dificuldades, colocou esses recursos tecnológicos para funcionar e está obtendo o retorno dessa decisão:

PREFEITURA: Se for na ASSOCONC, como eles tem lá um galpão e conseguiram colocar as maquinas para funcionar da organização, eles conseguiram melhorar o valor de venda de alguns produtos porque quando eles passaram a pensar o material uns dobraram outro triplicou o valor do comércio.

ASSOCONC: Essas máquinas aqui fui eu quem montei. (...) Só que eu não sabia, que ninguém sabia que a prensa, esteira, essas máquinas aqui tudinho que veio de São Paulo com energia trifásica de 180V. Aí a energia trifásica aqui é 380V, o motor da prensa não suportou e eu lancei fora, ele não suportou o peso de uma pessoa. Arranquei fora e fui lá no cara e cobrou quase seiscentos conto. Eu disse: pode enrolar. A gente se juntou aqui e pagou aí quando eu disse, arranquei logo o resto do motor tudinho, botei no carro e levei lá. E caba disse: não aqui é muito fácil, levou lá dentro e

inverteu lá. Senão iria queimar tudinho de novo. Um foi seiscentos reais e um bocado? Iria ficar tudo no prego.

Apesar de ambas as associações terem as máquinas de alta tecnologia, só a ASSOCONC colocou-as em operação, mesmo com as dificuldades apresentadas, como relatou seu presidente. Assim, para os *stakeholders* externos a ASSOCAT está em desvantagem competitiva temporária. Segundo Barney e Hesterly (2011, p. 42), “empresas que investem cedo em determinada tecnologia em um setor estão implementando uma estratégia de liderança tecnológica” (...) porque “podem obter uma posição de baixo custo baseada em seu maior volume cumulativo de produção com uma determinada tecnologia”. Assim, como as duas associações buscaram obter cedo recursos tecnológicos, poderão obter uma liderança nesses ativos e um baixo custo de produção em relação a novas organizações de catadores que possam surgir, sendo uma vantagem pelo seu pioneirismo. Segundo Barney (1991), uma organização pioneira num determinado mercado pode conseguir uma VCS apenas pelo fato de ter sido a primeira a identificar e explorar uma oportunidade. No entanto, é preciso ressaltar que a ASSOCONC está em VC temporária por ter conseguido colocar as máquinas em funcionamento.

Na sequência, foi perguntado se a ASSOCAT utiliza os recursos tecnológicos de maneira eficiente. Segundo um dos associados, “Ainda não estão sendo usadas pra nada [prensa e esteira]. Estão paradas” (ASSOC.02). O ASSOC.03, de igual forma, relata que: “A prensa desde que eu estou aqui que ainda está assim, tá esperando um galpão para botar para funcionar para ver se melhora mais para a gente”.

A partir desses relatos percebe-se que a prensa e a esteira ainda não estão sendo utilizadas pela ASSOCAT, o que interfere na remuneração por catador, como já apontado, gerando uma desvantagem competitiva temporária.

Esse questionamento também foi feito para os *stakeholders* externos. Segundo os compradores:

COMPR.01: Eles estão com aquela esteira e prensa e está sendo um desperdício. Tem um exemplo que vou dar para você: o papelão que eu estava comprando, estava comprando deles. Porque (...) deixou de comprar na ASSOCAT? O fardo do papelão, quando ele está prensado, dá duzentos e oitenta, trezentos quilos. Você colocar trezentos quilos de papelão sem ser prensado é um volume [grande]. Você está entendendo? Chegava (...) numa F4000 com mil e cem quilos só. E eu pagando frete como se fosse de quatro mil quilos. E eu disse: eu, minha empresa, infelizmente, estamos sentindo muito isso aí. Não está dando para mim. E a dificuldade. Se eu chegar... E esse papelão fosse solto, eu iria colocar onde? No inverno, o que eu iria fazer?

COMPR.02: (...) Eu quando tive lá agora vi umas máquinas muito importantes de reciclagem. Estavam tudo no tempo lá. Eu disse: vão montar essas esteiras? É aquilo ali que dá uma produção dentro de uma reciclagem. É uma coisa mais importante para uma reciclagem é aquilo ali. Só que é caro. Eu preciso e não tenho ainda.

PREFEITURA: Se for na ASSOCONC, como eles tem lá um galpão e conseguiram colocar as maquinas para funcionar da organização, eles conseguiram melhorar o valor de venda de alguns produtos porque quando eles passaram a prensar o material uns dobraram outro triplicou o valor do comércio. Um foi papel e outro foi papelão, não sei os valores, mas um dobrou e outro triplicou, por causa de ter a estrutura física, o galpão, e ter a máquina: prensa.

Com isso, fica claro que quando se fala em eficiência em relação aos recursos tecnológicos a prensa e a esteira são sempre lembradas, já que possibilitariam maior retorno para o catador. Além disso, o que mais se destaca nesses relatos é a perda da venda do papelão para um comprador por não está com a esteira funcionando. Falta proatividade da ASSOCAT para colocar essas máquinas em funcionamento e isso está interferindo em suas relações e vendas. Mesmo ela esteja conseguindo vender o papelão para outra pessoa, não está conseguindo um preço melhor e fortalecendo as parcerias conquistadas. A partir disso, sugere-se que a ASSOCAT está em desvantagem competitiva temporária em relação à ASSOCONC.

5.1.6 Recursos de inovação

Segundo Hitt et al. (2011) os recursos de inovação são as ideias, capacidades de criar, capacidades científicas. Os recursos de inovação exigem ativos específicos a fim de serem produzidos e entregues novos produtos e serviços (TEECE et al., 1997).

Inicialmente foi perguntado se a ASSOCAT têm recursos de inovação, ou seja, capacidade de criar novos produtos e serviços. Para os *stakeholders* internos: “Acho que se cada um, cada um tem sua capacidade de criar né? Se cada um se interessasse teria capacidade. Mas o pessoal não se interessa” (ASSOC.02).

ASSOC.03: Artesanato. Quando você entrou ali tem, todo sábado tem, eu cheguei a montar uma cortina de garrafa, mas só que eu não terminei ainda. Mas ainda estamos tentando fazer os projetos de artesanato, já uma coisa lucrativa, e a horta também, a gente planta. Quem toma de conta é uma cunhada minha, ela vende, uma parte fica para ela e outra para nós em partes iguais. (...).

De acordo com a gestora, “Tem. Cada um tem uma capacitação. Pode desenvolver artesanato, que poderia, poderia”. Com isso, mostra-se um desencontro de informações entre

os respondentes, pois enquanto a gestora e o ASSOC.02 acreditam que as pessoas poderiam criar novos produtos desde que tivessem interesse, a ASSOC.03 relata que o artesanato e uma horta já estão sendo desenvolvidos. Essa situação sugere que a ASSOCAT está buscando alternativas a fim de captar mais recursos e aumentar a remuneração por catador. Quando uma organização atua em múltiplos setores simultaneamente ela está adotando uma estratégia de diversificação corporativa (BARNEY e HESTERLY, 2011). Essa estratégia diminui a dependência de uma única fonte de receitas, mostrando-se como alternativa em momentos difíceis para os produtos principais. Essa horta está sendo desenvolvida em parceria com um voluntário que realizou uma pesquisa acadêmica na associação e estão sendo plantadas verduras, bem como macaxeira, jerimum, entre outros, que após vendidas estão recursos para os catadores complementarem sua renda, servindo com uma linha de atuação, diferente do ramo da reciclagem, para se obter receitas. O artesanato é desenvolvido, mas de forma muito tímida, inicial. Talvez por isso, ele não tenha sido considerado, pela gestora e pelo ASSOC.02, como uma ação ativa da associação.

Também foi perguntado a esses *stakeholders* se haviam pessoas na ASSOCAT com capacitação científica e a resposta unânime foi que não. Isso confirma a literatura que relata que a maioria dos catadores não concluíram ensino fundamental ou médio e muitos são analfabetos (IBGE, 2010, *apud* BERNANDES et al., 2014).

Quando perguntado aos *stakeholders* externos se a ASSOCAT possui capacidade de criar novos produtos e serviços, bem como se possui capacitação científica, obtiveram-se as seguintes respostas:

PREFEITURA: Não, o dia-a-dia tem sido muito duro. Você tem que produzir e a barriga tem falado mais alto, né? Falei uma injustiça aqui. A ASSOCAT sempre tem procurado mais, mas fica prejudicada a questão da produção. Ela tem procurado muito essa questão da relação, mas a produção fica comprometida.

Sobre a importância dos recursos de inovação esse *stakeholder* ainda acrescentou: “Tem que ter. Se a gente não se reinventar hoje a gente vai ficar parado, vai voltar no tempo” (PREFEITURA).

Os compradores não quiseram falar sobre o assunto, pois informaram que não tem conhecimento sobre essas especificidades internas. A partir da visão do representante do poder público municipal, percebe-se que apesar da inovação ser muito importante, a fim de que a organização não retroceda, as duas associações precisam buscar mais esse recurso. No entanto, comparando as duas, ele ressalta que a ASSOCAT tem empreendido mais ações buscando relacionamentos que favoreçam a inovação, em detrimento da produção, a exemplo

da horta e do artesanato. Para esse *stakeholder*, a ASSOCAT está numa posição de vantagem em relação a concorrente, pois está desenvolvendo ações e procurando mais intensamente desenvolver esse recurso.

A partir disso, comparando as respostas dos *stakeholders* internos e externos, percebe-se que a ASSOCAT está em paridade competitiva em relação a ASSOCONC, pois apesar de desenvolver ações diversificadas para se manter no mercado e buscar uma maior remuneração para o catador não consegue obter um desempenho superior no que se refere à inovação, já que não há nenhum destaque no que se refere a criação de novos produtos e serviços, assim como conhecimento científico.

Também foi perguntado se a concorrente possui esses recursos de inovação relacionados à criação de novos produtos e serviços. Conforme relato dos ASSOC.02 e ASSOC.03, eles não possuem esses recursos. Já para a gestão da ASSOCAT, “Se eles tiverem nas condições eles podem fazer isso” (GESTORA).

Assim, para esses entrevistados a ASSOCONC não possui recursos de inovação. Desta forma, comparando com a ASSOCAT, percebe-se que não há nenhum grande diferencial entre as duas organizações, colocando-as em paridade competitiva. Também foi perguntado a eles se a ASSOCONC possui alguma capacitação científica, sendo unânimes que não. Com isso, mostra-se que há uma paridade competitiva em relação a conhecimentos científicos, pois nenhuma das duas possui tal recurso de inovação. Como a inovação trata-se de um recurso intangível, seu potencial de criar uma VC é maior. De acordo com a visão de Hitt et al. (2011, p. 75) “Como os recursos intangíveis são menos visíveis e mais difíceis de serem entendidos, comprados, imitados ou substituídos, as empresas preferem depender mais deles do que dos recursos tangíveis como a base para as suas capacidades e competências essenciais. Os recursos de inovação mostram-se como formas de se conseguir vantagens competitivas sustentáveis. Com isso, a ASSOCAT busca novas formas de obter recursos que a ajudem a sobreviver no mercado, como o artesanato, mesmo que atualmente não possibilite VC, já que não apresenta dificuldade para ser imitada pela concorrência.

5.1.7 Recursos reputacionais

Os recursos relacionados a reputação estão vinculados à imagem que os *stakeholders* tem da organização. A reputação, muitas vezes, resume uma boa quantidade de informações sobre as empresas e moldam as respostas dos clientes, fornecedores e concorrentes (TEECE et al., 1997).

Perguntou-se se a ASSOCAT possui recursos reputacionais como marca, nome, em que se obtiveram as seguintes respostas:

ASSOC.01: Sim, é uma boa viu? (...) Os parceiros foram fundamentais para nosso nome, foi ali que o nome se tornou conhecido. Um bom nome vai pela qualidade, digno, certo. Se a gente pegasse aquele lixo e jogasse num terreno baldio que nome a gente iria ter? De nada.

ASSOC.03: (...) O nome assim, de tanto recorrer, algumas pessoas tem inveja daqui.(...) O que aqui tem não é dinheiro, é o nome que vale muito mais do que o dinheiro porque a aqui tem o apoio da Coca-Cola, que nem as outras tem, mas aqui o que tem de precioso é só o nome. O nome que vai para Brasília, para São Paulo, para todos os cantos. E os deles [ASSOCONC] não vai, fica aqui.

Para a gestora, a ASSOCAT possui uma boa marca, no entanto precisa melhorar mais. Os relatos mostram que para os *stakeholders* internos da ASSOCAT o nome da associação é reconhecido e foi construído com o apoio de parcerias, que tiveram um papel de destaque ao longo do tempo. Apesar disso, a gestora salienta que se tem que melhorar a marca, o que dá a entender que é um processo contínuo e que precisa de constante reforço para sua consolidação. A marca é um recurso estratégico muito importante para uma organização, pois segundo Hitt et al. (2011, p. 76) “(...) o recurso intangível da reputação é uma importante fonte de VC”. Assim, o investimento nesse ativo tem trazido benefícios para a ASSOCAT.

Quando feita a pergunta aos *stakeholders* externos, em relação à marca da ASSOCAT, obtiveram-se os seguintes relatos:

PREFEITURA: A ASSOCAT faz um marketing fantástico, pena que a prática de fato não. A ASSOCONC não está muito preocupada com isso não. A ASSOCAT tem um marketing, todo mundo conhece. Você fala em coleta seletiva na cidade todo mundo só lembra da ASSOCAT. E até no meio acadêmico, eu recebo muitas pessoas aqui, você foi a primeira pessoa que perguntou, fiquei até com medo, que conhecia a ASSOCONC, a maioria não conhece. [perguntam:] “O que é ASSOCONC?” [eu respondo:] “é a outra associação”. Há um completo desconhecimento da ASSOCONC, ninguém sabe que ela existe.

COMPR.01: É, porque às vezes quando falam: “(...) você pega aonde material?” [eu digo:] “Na ASSOCAT”. Então já é um referencial. E as pessoas já conhecem. “A ASSOCAT é lá no [nome do bairro], eles dizem assim. Às vezes não conhecem as pessoas que trabalham lá como a gestora e o ASSOC.01. As pessoas que tem contato comigo já tem conhecimento deles lá. Mas eu não sbia da ASSOCONC.

A partir desses relatos percebe-se que a ASSOCAT está em VC em relação ao seu nome. O representante da prefeitura, no entanto, faz uma crítica, pois segundo ele a associação se preocupa muito com o marketing, ou seja, divulgar seu nome, mas o trabalho mesmo não realiza de maneira satisfatória. Ele também salienta que a concorrente não está

preocupada com o nome, mas no trabalho em si, na produtividade. Essa visão do representante municipal é confirmada pelo comprador, pois a concorrente só passou a ser conhecida por ele através desta pesquisa. Por isso, quando foi perguntado sobre a ASSOCONC, o COMPR.01 demonstrou total desconhecimento de que na cidade havia uma segunda associação de catadores, o que o fez realizar diversas perguntas sobre seu nome, localização, tempo de atuação, produtividade, entre outras coisas, e demonstrou também interesse em procurá-la para estabelecer um relacionamento. A partir disso, entende-se que a ASSOCAT está em VC em relação ao seu nome, pois isso lhe possibilita acesso a parcerias que tem melhorado sua atuação organizacional.

Também foi perguntado se os recursos reputacionais, como o nome da ASSOCAT, são recursos que podem ser copiados pela concorrência. Os *stakeholders* internos relataram que:

GESTORA: São, porque o que eu faço aqui eles fazem lá. O nome não é facilmente copiado, mas usam ele. (...) Eles usam até o meu: “ASSOCAT é ASSOCONC” [eles dizem]. Porque não tem essa visão social.

Os ASSOC.01, ASSOC.02 e ASSOC.03 acreditam que o nome não pode ser facilmente copiado pela concorrência. Mas como se entende a partir do relato da gestora, a concorrente se utiliza do nome dela em algumas situações. Apesar do relato da gestora, entende-se que esse recurso é de difícil imitação e que tem possibilitado a ASSOCAT acesso a parcerias com universidades, projeto de instituições financeiras, doadores, entre outros, que geram uma VCS na exploração desse recurso.

Já na visão do representante do poder público municipal não é fácil para a concorrência conseguir o nome que a ASSOCAT vem formando ao longo do tempo, como demonstrado no relato a seguir:

PREFEITURA: Não, não. Tem que ralar muito. A ASSOCAT tem 16 anos e muito impacto na relação. A gestora, como eu disse, com universidades, com setores, com outros, enfim...

Com isso, como os recursos reputacionais são difíceis de imitar, fica demonstrado em relação ao nome que a ASSOCAT possui uma VCS, dado a uma vantagem por ser a pioneira e ter construído uma condição histórica única. A condição histórica única é a capacidade de a empresa adquirir e explorar alguns recursos dependentes em seu lugar no tempo e no espaço (BARNEY, 1991). Por ter sido a pioneira no mercado de resíduos sólidos, a ASSOCAT desenvolveu seu nome, buscou parcerias e foi se fortalecendo estrategicamente, criando uma condição histórica única. Quando a ASSOCONC começou a atuar, o nome da ASSOCAT já

estava estabelecido e por isso muitos parceiros continuaram a procurar apenas ela por já ter uma relação firmada e também por já ter um nome mais sólido no mercado.

Também foi perguntado aos membros e a gestora se a ASSOCAT utiliza seu nome de maneira eficiente. Segundo a gestora e a ASSOC.03 acreditam que nome da ASSOCAT possibilita mais facilidades e confiabilidade por parte das pessoas.

ASSOC.01: (...) Eu creio que a ASSOCAT tem esse nome muito forte por causa da gestora. Porque ela anda muito e já rodou o mundo por causa dessa ASSOCAT.

ASSOC.02: Às vezes algumas empresas deixam material. E dizem que mandaram ir para a ASSOCONC, mas eles preferem vir para a ASSOCAT, por ser mais antiga. O projeto do [nome do banco] para construir o galpão, eles poderiam ter escolhido lá, mas não. Eles preferiram a ASSOCAT. O nome da ASSOCAT é bom... pode não ser organizada aqui dentro, mas pelo nome se chegam mais pra cá, né?

Com isso, mostra-se que o nome vem sendo utilizado de maneira eficiente, já que vem possibilitando oportunidades que ajudam a manter a sobrevivência dessa associação. Empresas investem, contribuem e se tornam parceiras pelo nome que foi construído ao longo do tempo. Esses depoimentos confirmam a situação de VC da ASSOCAT por sua condição histórica única.

A utilização com eficiência dos recursos reputacionais também foi perguntada aos atores que se relacionam com a ASSOCAT. Na visão dessas pessoas:

PREFEITURA: Ela deve captar alguns relacionamentos, mas acho que a eficiência é catador satisfeito e não vejo catador satisfeito ali. Se tivesse catador satisfeito, mas tem caminhão que não sai, é um caminhão por catador. Se o catador não está satisfeito, o que você está fazendo ali?

Apesar de reconhecer os benefícios em termos de relacionamento, esse *stakeholder* ressalta que não há ganho revertido para o catador, sugerindo que existe muito marketing, divulgação e pouco trabalho efetivo por parte dos componentes da ASSOCAT. E esse posicionamento se reflete na remuneração deste, que como já citado, é bem abaixo de sua concorrente.

5.2 RELACIONAMENTO DA ASSOCAT COM SEUS *STAKEHOLDERS*

Segundo Barney (1991), uma das formas das organizações ter um recurso imperfeitamente imitável é por meio de um fenômeno social muito complexo, dado que os competidores não tem a capacidade de sistematicamente gerir e influenciá-los. A cultura

organizacional, as relações interpessoais entre administradores na empresa, a reputação da empresa perante clientes e fornecedores são exemplos de sistemas socialmente complexos.

Para entender como se desenvolve o relacionamento da ASSOCAT com seus *stakeholders* buscou-se informações junto aos atores internos e externos da associação. Inicialmente perguntou-se aos associados e a gestora como se desenvolve o relacionamento dos catadores com a comunidade – pessoas que separam materiais em suas casas.

ASSOC.01: O pessoal no começo, a gente batia na porta e diziam: não, eu não vou dar material para a prefeitura, ela já é rica. A gente aí contava a história da gente: “olhe esse material é para a gente, a gente ganha disso” e eles foram entendendo que a prefeitura não tinha nada nisso. Muita gente gosta de ajudar. Quando a gente vai chegando já entrega na sacolinha. Do ano passado para cá o pessoal [catadores independentes] está passando nas carroças para pegar o material. Nós pedimos para guardar no muro, antes era mais rápida a coleta da gente. Aí os carroceiros começaram a correr em cima. O pessoal pensava até que era a gente e na outra semana quando a gente passava lá... eles rasgavam a sacola e pegavam apenas o que eles queriam como metal, latinha... papelão e papel eles deixavam lá. E aí o pessoal estava se enjoando. E eu disse “gente vamos fazer assim: guardem o material e quando a gente chega temos que gritar para virem deixar”. Isso ficou ruim para gente. Mas o pessoal é muito bom que junta, o pessoal gosta mesmo de juntar o material para a gente.

ASSOC.02: Mulher é difícil. Tem muita gente que compreende o trabalho, recebe as meninas bem. Mas tem muita gente que discrimina, né? As meninas ainda são muito discriminada nas ruas. É só a falta de conscientização de algumas pessoas, só isso. A maioria recebe bem, mas tem uns né?

ASSOC.03: (...) nos bairros que eu vou sou bem recebida e garanto que nos bairros em que eu vou fazer a coleta eles sentem o mesmo. Porque a gente não ganha só a ajuda financeira, a gente ganha amizade, a gente ganha companheirismo porque começam a ajudar a gente. A gente não pede, mas elas fazem questão de ajudar porque começa a pegar amizade nas casas e dali elas vão passando a amizade para os vizinhos e os vizinhos contribuem com a gente e é assim. O certo é a gente tratar as outras pessoas bem, né? E incentivar que outras pessoas colem mais, para ajudar a gente.

GESTORA: Eu acho que deve ser muito bom entre os catadores e a comunidade. Eu sempre digo a elas que vão ajeitadas, que vão lidar com pessoas todos os dias, que respeitem as pessoas. Muitas vezes eu já fui. Aqui dentro às vezes falta consciência do catador assim como da sociedade de receber também o catador. Tem gente que recebe, tem gente que não recebe e diz: “tá aqui, eu não vou ajuntar mais não”. (...). Assim como existe de o catador não atender bem também existe da sociedade. Então eu digo que deveria ter uma capacitação, porque eu nem posso fazer por causa da gestão, eles fazem tudo na prática. Muita gente tem educação, mas não usa. Eles têm que melhorar muito em lidar com essas pessoas. Porque eu não, eu já sei como responder, mas eles não querem participar de reunião, não é por não ter oportunidade, é porque não querem mesmo participar.

A partir dos relatos percebe-se que há um bom relacionamento na maioria dos casos entre a ASSOCAT e a comunidade. No entanto, ainda há pessoas da comunidade e catadores que precisam melhorar sua capacidade de se relacionar com os outros. A gestora também reconhece que falta uma atitude, por parte do catador, para melhorar o relacionamento, mas informa que oportunidades de aprendizado são disponibilizadas.

Destaca-se entre os relatos, a presença mais intensiva dos catadores independentes atuando no último ano nos bairros onde a ASSOCAT recolhe material, tendo duas implicações negativas para a associação. Primeiro que o material que está na rua é recolhido ou “escolhido” pelo catador independente, o que diminui a renda para a associação. E segundo, a partir da ação desses concorrentes, os associados tiveram que solicitar aos moradores que guardassem os materiais recicláveis dentro de suas casas, fazendo com que a coleta seja mais morosa, não possibilitando com isso eficiência nesse processo. Assim, dessas duas formas os membros da ASSOCAT vem deixando de ganhar. O catador independente é um concorrente mais forte da ASSOCAT, pois age diretamente no seu território, competindo pelos seus materiais. Mesmo com essa ameaça, a ASSOCAT mostra que tem uma VC sobre os catadores independentes, pois possui um relacionamento interpessoal mais próximo com a comunidade. Segundo Barney e Hesterly (2011, p. 68), a complexidade social acontece “quando os recursos e capacidades que uma empresa utiliza para ganhar VC envolvem relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos são custosos de imitar no curto prazo”.

Apesar dos desafios e melhorias que precisam ser implantadas, percebe-se que há no geral um bom relacionamento entre a comunidade e os catadores. No relato da ASSOC.03, nota-se que há uma boa relação estabelecida e que através dela uma rede vem sendo formada entre os vizinhos, que vem aderindo continuamente a separação de material para os catadores. Sobre o desenvolvimento do relacionamento com a comunidade, essa associada exemplifica:

ASSOC.03: (...) Que vamos supor: eu pego coleta na sua casa, no seu vizinho. Como às vezes acontece de a gente passar semana sem passar na casa, mas por aquela amizade muita gente guarda e diz: “eu guardei porque estava pensando em você”. Isso aí é prazeroso, você ir pegar aquela coleta. E se você não tivesse essa amizade?: “não, eu rebolei no mato”. Pronto, fechou a porta e não lhe recebe bem e você tratando uma pessoa bem com certeza você vai ser contribuído no mesmo tempo. E muita gente assim, às vezes não coleta, mas chega na casa de um vizinho e diz: “eu vou mandar aquela pessoa juntar para você”. Tá certo e quando a gente retorna naquele mesmo local começa a pegar no vizinho, às vezes outras pessoas veem e já chamam, e assim é bom fazer coleta. Eu gosto de fazer.

Percebe-se um engajamento da catadora em estabelecer uma boa relação com as pessoas. Esse relacionamento caracteriza-se como um fenômeno social complexo e por isso de difícil imitação, pois segundo Barney e Hesterly (2011, p. 69) “os esforços para influenciar esses tipos de fenômeno provavelmente serão muito mais custosos do que seriam se eles se desenvolvessem de uma maneira natural ao longo do tempo”. Assim, como já abordado, ter esse relacionamento é fonte de VCS, pois não pode ser simplesmente copiado. Ele deve ser desenvolvido ao longo do tempo.

Quando perguntado à ASSOCAT como se desenvolve seu relacionamento com a prefeitura, obtiveram-se as seguintes respostas:

ASSOC.01: A prefeitura é um parceiro da ASSOCAT muito importante, muito bom, porque talvez se não fosse a prefeitura, a gente não tivesse aqui. Mas tem outro lado que a prefeitura despreza muito a associação. Eles são bons na parceria de pagar aluguel, caminhão, motorista, mas outras partes eles não se esforçam para ajudar a ASSOCAT. A prefeitura troca de secretário e aí ele não sabe o que a ASSOCAT precisa, a gente vai lá e eles ficam naquela promessa: “não, a gente vai fazer”. O atual agora foi um que prometeu muitas coisas e disse a gestora: “eu vou lhe ajudar, eu conheço seu trabalho”, ele passou um tempo com a gente. Aí com a outra associação, porque foi eles mesmos que criaram a outra associação aí foi isso caiu muito a ASSOCAT, porque eles apoiaram mais a outra associação e gente ficou aí sendo castigados por ele. Porque a gente tem aí esse maquinário faz muito tempo aqui levando chuva e sol e vendo a hora perder esse projeto do banco e eles sempre naquela história eu vou fazer, vou fazer e até agora só na espera.

ASSOC.02: A prefeitura é meio difícil porque ... só quem têm contato com ela é a gestora, quando tem reunião ela vai. Mas sempre fica só num ponto só, não sai nada. As vezes eu vou, mas é muito difícil, quem vai mais é ela.

ASSOC.03: Agora, no momento, está um pouquinho complicada porque a prefeitura dá dois caminhões, que já temos que agradecer, o caminhão e o combustível, mas no momento a prefeitura está em falta porque nem vem os caminhões, nem dá o combustível e a gente está ficando sem coleta. Assim, por causa de pagamento os motoristas e o combustível porque está faltando pagamento lá para eles liberarem o combustível e não é só aqui. É, como você deve saber, em todo canto.

GESTORA: (...) Eu acho que a gente tem que ter uma relação mais próxima entre a associação e a prefeitura, que muitas vezes deixa a desejar. Hoje a gente ver uma parceria um pouco distante. Dá os caminhões, paga os motoristas, paga o aluguel e falta muita coisa para a qualidade de vida das pessoas. Ter uma sede própria, estrutura que a gente não tem. Por ser um trabalho que ainda existe muito preconceito por aquele que retira o material, o lixo da rua, o risco que a gente corre era para ter um apoio. Hoje é uma profissão reconhecida, a de catador, mas não faz diferença nenhuma, porque hoje a gente trabalha sem segurança, considerando o ser humano, é um trabalho em que corre riscos de doença, a gente era para ser bem protegido. Eu sinto que falta da prefeitura dar mais um olhar para a associação (...)

A partir dos relatos, percebe-se que há uma relação conflituosa, não existindo satisfação em relação à parceria com a prefeitura. Fica claro nos relatos que os *stakeholders* internos consideram que a prefeitura é responsável por prover todas as condições de trabalho e estrutura para que sejam realizadas as atividades dos catadores. No relato do ASSOC.01, por exemplo, ele fala que a prensa e a esteira estão ao relento porque a prefeitura ainda não providenciou um local para armazená-las e colocá-las em funcionamento. A gestora, por fim, também mostra sua insatisfação e atribui à prefeitura a falta de uma sede própria, condições e qualidade de vida, bem como reconhecimento do catador. Apesar de um longo tempo de relacionamento com a prefeitura, percebe-se que não houveram avanços em busca de uma melhor interação entre as partes.

Também foi perguntado à prefeitura como se desenvolve o relacionamento com a ASSOCAT.

PREFEITURA: (...) a relação é sempre muito conflituosa, a ASSOCAT nunca tem uma reunião tranquila, profícua, proativa (...). Existe, eu vou fazer um “meia culpa” aqui, como eu disse no início aqui, que a gente anda sempre a passos muito lentos em relação à coleta seletiva, não consegue avançar da forma que gostaria. Eu acho também que o modelo porta a porta já está fadigado, tem fadado já esse modelo, precisaria de novas ideias, algo novo para se fazer em relação a isso, pontos específicos, parcerias com igrejas, universidades.

Com isso, percebe-se que a prefeitura também vê a relação de forma conflituosa, bem como reconhece que há ações que poderiam ser feitas para melhorar sua interação com a ASSOCAT. O modelo atual de coleta seletiva também é criticado, sendo talvez a causa de uma dependência acentuada por parte da associação. Se a ASSOCAT não consegue coletar materiais com eficiência e produtividade, devido a sua forma de atuação e ao modelo porta a porta, a dependência da prefeitura tende a se perpetuar. Quando o representante da prefeitura relata seu relacionamento com a concorrente, há uma diferença significativa em como ele se refere a ela:

PREFEITURA: (...) a questão da clareza com tudo o que é coletado é algo fundamental e a gente vê algo muito distinto entre uma e outra. A quantidade de catadores disponíveis por caminhão é muito diferente. Você chega a ter em uma [ASSOCONC], tranquilamente, três catadores, inclusive no horário da noite, que eles têm condições de fazer o centro da cidade, e a outra nem sempre um catador por caminhão. Não existe, não tem condições disso aí. A ASSOCONC sempre tem três, a ASSOCAT às vezes acontece de não sair caminhão porque não tem catador. Isso já são situações que existem, nós temos até relatório para mostrar isso aí, não é segredo. Desvio de rota e a gente acaba recebendo a reclamação. Reclamação que deveria ser direcionada para a associação vem para a prefeitura, a gente recebe aquele

desaforo por telefone, quando não é pessoalmente. (...) a própria relação pessoal mesmo, às vezes não é muito amistosa, é sempre umas interferências muitas esquisitas na cabeça da associação, externas, políticas, meio complicado, na ASSOCAT, enquanto na outra a gente tem uma notícia que posso dar, inclusive aqui como exemplo, você tem um evento em que a prefeitura é promotora do na municipalidade, a ASSOCONC sempre está presente e trabalhando e coletando material. Ele trabalha um pouco mais, mas isso se reverte para o catador, como por exemplo, agora (...) fiz questão de protocolar o convite as duas, nos outros anos era só verbal, para poder participar do evento. A ASSOCONC coletou no evento nove toneladas de material, é algo muito significativo, não sei dizer segmentado qual o tipo de material, mas com certeza trouxe um incremento financeiro no final do mês e assim eles vão fazer.

Um bom relacionamento, se bem desenvolvido ao longo do tempo, pode ser fonte de VCS. No entanto, como essa interação entre a prefeitura e a ASSOCAT não está sendo boa, bem como há uma relação satisfatória com a concorrência, sugere-se que há uma desvantagem competitiva da ASSOCAT no mercado de resíduos sólidos da cidade. O relacionamento entre a ASSOCONC e a prefeitura mostra-se como um recurso socialmente complexo. Como já apontado, são vantagens competitivas originárias de relações interpessoais, confiança, entre outros, que possibilitam um desempenho superior para a organização que a possui (BARNEY e HESTERLY, 2011).

Também foi perguntado como os *stakeholders* internos avaliam a evolução do relacionamento com a prefeitura, em que se obtiveram as seguintes respostas:

GESTORA: O trabalho hoje, entre aspas, quando se fala em meio ambiente, o que está melhorando um pouco é porque já existe uma lei num papel que você tem que buscar conhecimento, cobrar. Hoje é mais que obrigação o poder público investir nesse trabalho que é de grande importância. O meio ambiente e muita gente sai ganhando porque muitas vezes você faz esse trabalho e as pessoas acham que é um favorzinho. Eu acho que não. Estamos limpando a sujeira de todo o cidadão que ainda não se educa, mas acho que melhorou um pouco por causa das leis, que tornou obrigatório. É obrigatório a prefeitura cuidar da coleta seletiva que a ministra não era para ter abonado nenhum, todos eram para terem sido multados por não terem feito o plano de resíduos sólidos e porque não quiseram, para atrapalhar a vida do catador também. Os catadores saíram todos do lixão e vão trabalhar em coleta seletiva, que não tem incentivo, não é pago pelo poder público, às vezes acabam desistindo. Aqui tem invasão no terreno, se fossem [os catadores] pagos pelos serviços feitos era diferente. Você só é valorizado quando é pago porque nem relógio trabalha de graça porque precisa de bateria.

ASSOC.01: No começo foi a melhor época de ajudar, em 1999. Foi bem melhor, a gente achava que a coisa iria ser outra, mas como vem mudando as coisas vêm ficando diferente. (...) Mas eu acredito que o problema não é o prefeito, é o secretário, porque quando chega neles esbarra. A gente é difícil chegar no prefeito, no secretário mesmo fica. A barreira é grande mesmo, não dá pra atravessar (...).

ASSOC.02: Acho que está a mesma coisa. Entra um secretário e diz que vai fazer e aí chega o tempo dele e ele sai e não faz nada. E entra outro e vai a mesma coisa, não sai dali do ponto que pararam.

ASSOC.03: Desde que eu cheguei estava bem melhor, mas agora assim está um pouco difícil por causa dos caminhões que não está vindo. Esse mês, se a gente fez duas ou três coletas, foi pouco [de 01 a 12 de agosto]. E já começando desse mês, porque os caminhões estão faltando porque não tem combustível e o prefeito não está pagando os motoristas. Mas fora isso está tudo bem, tudo normal.

Para a gestora o relacionamento tem melhorado devido à lei que tem obrigado a prefeitura a tratar dos resíduos sólidos e não pelo empenho das partes. Pelo relato do ASSOC.01 percebe-se que nos mandatos da prefeitura anteriores o relacionamento era melhor, ao passo que hoje em dia a maioria dos atendimentos acontecem junto aos secretários, dificultando o acesso ao dirigente máximo do município. Essa visão de relacionamento difícil é demonstrado com o pensamento do ASSOC.03, pois é relatado que no mês de agosto tinha acontecido poucas coletas devido a falta de pagamento aos motoristas por parte da prefeitura. Por fim, o ASSOC.02 vê o relacionamento com a prefeitura negativamente estável, ou seja, mesmo com o passar do tempo não está havendo melhoras. Essa situação mostra que os associados e a gestora não percebem que o relacionamento com a prefeitura tem melhorado ao longo do tempo. Pelo contrário, esse tipo de relacionamento dificulta a sobrevivência da associação, pois a associação depende dos recursos advindos da parceria com a prefeitura para manter suas atividades em funcionamento. Apesar da clara dependência da ASSOCAT em relação à prefeitura, uma depende da outra de maneira recíproca, ou seja, a ASSOCAT depende da prefeitura para custear suas atividades e a prefeitura depende da ASSOCAT porque a associação quem executa a atividade que o município tem a obrigação de cuidar, como relatado pela gestora. Na relação entre as partes mostra-se uma parceria de dependência mútua. Para Lewis (2001), a palavra parceria envolve um denso conjunto de diferentes relações entre organizações e tem aspectos passivos, de dependência, ou ativos, ao longo do tempo e em diferentes níveis de um projeto. Com o passar do tempo, espera-se que o reconhecimento dos papéis de ambos os lados faça com que uma relação de dependência seja vista como de reciprocidade.

Também buscou-se saber, junto à prefeitura, como ela avalia a evolução do relacionamento com a ASSOCAT:

PREFEITURA: É cheio de altos e baixos, tem momentos bons e ruins, como qualquer relacionamento. Mas a gente conseguiu dá uma melhorada, (...). A ASSOCAT tinha um terreno que foi doado em 2009 pelo município, só que eles não tomaram conhecimento aí houve a reversão, que é quando você recebe um terreno do município no distrito industrial e você não faz nenhum

benefício nele, depois de certo tempo ele reverte ao município novamente, ele foi revertido e isso foi uma polêmica, uma confusão. Aí a gente deveria ter construído o galpão para eles, com muita dificuldade conseguimos licitar esse galpão e quando a gente iria construir aí eles disseram não a gente vai querer no terreno que vai ser doado e aí ficou naquele impasse vamos construir nesse terreno mesmo e o tempo passando e a prefeitura na crise que está ultimamente, qualquer real era difícil e na época iria ser coisa para 100 mil reais a construção desse galpão e por último agora eles conseguiram um convênio (...) para construir o galpão deles e ficou no compromisso de fazer o muro e o dono do terreno começou a murar, não conseguiu mais terminar. Sempre tem dificuldades assim que dá um livro, parece que não é um conjunto, não é uma série de desculpas não, não é nada disso, mas historiando aqui são as dificuldades que a gente tem vivenciado (...).

Percebe-se que a prefeitura também vê que o relacionamento precisa ser melhorado, mesmo que também reconheça os avanços que se tiveram desde o seu início. Assim, confirma-se que o relacionamento da ASSOCAT com a prefeitura não representa nenhum diferencial competitivo, muito pelo contrário, a relação é sempre amistosa entre o município e a ASSOCONC, que está por isso numa VC.

Buscou-se também saber como é o relacionamento da ASSOCAT com os seus clientes, ou seja, os compradores dos materiais reciclados por ela. De acordo com os *stakeholders* internos:

ASSOC.01: (...) É uns parceiros que a gente tem que são ótimos para a gente. Até porque quando a gente tá dando certo com aquela pessoa, às vezes um canto está num preço outro de outro preço. Eu não gosto muito de correr atrás de preço. Porque teve uma época que a gente vendia papelão aí veio uma pessoa para comprar papelão, nós estávamos muito cheios e ele levou tudo, até os bags e não devolveu, quanto mais o dinheiro do papelão. E isso aí eu acho ruim está trocando (...)

ASSOC.03: Com os compradores é tudo bom porque quem sempre negocia, com os materiais que saem para fora, é o ASSOC.01. Mas eles vem aqui, visita, ver o trabalho da gente, ver o esforço e eles sabem. Eles tratam a gente bem, nós também tratamos eles bem e sempre eles voltam. O comportamento deles é sempre ótimo com o ASSOC.01, com a gestora, tudo respeitador.

A ASSOC.02 e a gestora também demonstram, ao relatar os diversos contatos de venda de material reciclável, que tem um bom relacionamento com compradores ao longo do tempo. Com essas declarações, percebe-se que há um bom relacionamento da ASSOCAT com seus compradores, buscando um relacionamento duradouro, que possibilita segurança para ambos os lados. Um momento de destaque entre essas falas é quando das parcerias de longo prazo são relatadas. Para o ASSOC.01, as parcerias firmadas há muito tempo possibilitam mais segurança, já que evitam relações oportunistas. Nas parcerias, os papéis dos diversos atores envolvidos podem ser definidos a priori, bem como podem ser reavaliados e

renegociados quando necessário (LEWIS, 2003). A partir do momento em que se estabelecem as parcerias cria-se entre a associação e seu comprador um contrato psicológico – que mesmo não formalizado, representa o que se espera da outra parte – em que se deve buscar negociar com o parceiro nos momentos de compra e venda. Se mantido o que se espera das partes esse contrato, do contrário, tende a se extinguir. Atualmente a ASSOCAT não está com uma rede de parceiros completa, o que dificulta o estabelecimento de relacionamentos duradouros.

Os compradores também relataram como se desenvolve o relacionamento com a ASSOCAT. Segundo o mais antigo, “Melhor impossível. Quando acumula material lá e quando tem um volume que dá para trazer num carro maior, eles vêm deixar” (COMPR.01). No entanto, na visão do outro comprador:

COMPR.02: Esse período tá muito curto...tô bem. Eu só digo que só tive contato até agora com ASSOC.01 e o ASSOC.02, outra pessoa não teve contato ainda. O ASSOC.01 me procurou, eu voltei a comprar algumas coisas, não todas, só a parte de plástico. A parte de metais eles não botam pra mim, só não ferroso, eu só tô recebendo a parte de plástico. Tá há uma semana isso.

Para o COMPR.01 a relação com a associação é bem positiva, mas para o COMPR.02, que voltou a comprar dela há pouco tempo, o período é de retomar os contatos, restabelecer a parceria, demonstrando certa instabilidade. Esse cenário mostra que enquanto uma parceria está bem estabelecida, outra se encontra em construção. Além disso, nessa pesquisa foram procurados mais dois parceiros, mas eles se recusaram a contribuir porque naquele momento não estavam comprando da ASSOCAT. Segundo a ASSOCAT, como os preços dos materiais estavam baixos, devido o período do ano, eles estavam aguardando um comprador com um preço melhor ou o preço deles voltar ao normal para vender aos atuais compradores. Assim, há uma certa instabilidade entre os demais relacionamentos, que pode está sendo ocasionado por um período sazonal. Com isso, considerando os compradores procurados, apenas um afirmou ter um bom relacionamento, já o COMPR.02 relatou que está restabelecendo a parceria e outros dois não quiseram participar, pois não estavam comprando da ASSOCAT naquele momento. Desta forma, percebe-se que não há uma reciprocidade dos compradores com a ASSOCAT, tornando essas interações mais instáveis, devido às atitudes da ASSOCAT. Com isso, considerando a percepção dos *stakeholders* externos, não há uma fidelização, o que pode comprometer a competitividade, já que é imprescindível uma boa relação com seus parceiros para garantir um valor compatível com o mercado.

Também se procurou saber como se relacionavam a gestora e os demais associados da ASSOCAT. Segundo esses *stakeholders*:

ASSOC.01: O problema da gestora é que ela não gosta de articular muito com os associados. O negócio da gestora é mais palestra aí esse peso é muito grande para mim porque sou eu quem fico aqui dentro para controlar o povo. A gestora é mais para ir para uma empresa dá uma palestra e para dizer como vai fazer para mandar o material, essas coisas. Aqui dentro ela é mais calma com o povo porque ela não sabe como está o movimento lá dentro e não pode nem chegar e dizer: “ei isso aqui”. Não. Ela sempre vem a mim e me reclama para eu chegar lá e dizer ao pessoal como é para fazer.

ASSOC.03: Com a gestora as pessoas, umas tratam bem, outra já discutem por causa do... Assim, a gestora é uma pessoa boa, entende todo mundo, aconselha, pra mim não tenho o que dizer. Mas já tem gente que quando entra já quer passar por cima porque é uma associação e todo mundo tem direito de dar sua opinião, mas aqui não. Aqui as pessoas são assim falando uma das outras e passando por cima. Mas com a gestora, até aqui, nunca aconteceu de ninguém brigar ou discutir com ela aqui não, tem uma relação boa. Não tem o que dizer não.

GESTORA: Minha relação com todo mundo, eu ajo com emoção, com coração, com tudo, mas a relação muitas vezes a gente chega para cobrar e muita gente fica assim entre a cruz e a espada. Por que esse povo já vem de casa com dificuldade, tem menino, muitas vezes tem que entender, eu entendo, muitos não entendem. Uns dizem: “bote esse pessoal que não quer trabalhar para fora”, mas tudo tem um processo, tem suas dificuldades e a gente tem que ter infelizmente esse jogo de cintura. Se você hoje for numa empresa privada que você paga, o funcionário faz o que faz e imagina aqui. Muitas vezes a gente deixa o associado entrar e sair por essas dificuldades, são pessoas sem qualificação profissional e que falta toda essa assistência. Entram, saí, tem dia que não vem e temos que se virar porque se um dia o caminhão não sai é a ASSOCAT que não quer trabalhar, mas ninguém sabe o processo que vem por traz de tudo isso aqui. É mãe que não tem com quem deixar, não tem escola integral, é todo o processo. Muitas vezes vivendo no alto [escalão/escala social] você consegue ver essa relação, imagine aqui. Só sabe quem está aqui. Muitas vezes você tem uma empresa e ela vive toda no padrão, o pessoal com uma educação lá em cima, imagine aqui.

Segundo o ASSOC.02 “É bom, porque a gestora não se mete muito assim, quem mais resolve essas coisas é o ASSOC.01. E aí ela é mais de fora”. A partir dos relatos percebe-se, mais uma vez, que a gestora delega muito a sua função como gestora ao ASSOC.01, pois as pessoas se dirigem a ele nas atividades cotidianas da associação. Também se percebe que falta o exercício de poder por ela, pois os associados tentam impor sua opinião sob o argumento de que se trata de uma associação. Por fim, a própria gestora reconhece as suas fragilidades a frente da ASSOCAT, pois age com emoção, considerando os casos de dificuldades de cada associado e buscando encontrar uma forma de atender a todos. Apesar de sua tentativa, atitudes, no geral, reprováveis como gestora vêm sendo admitidas, pois, segundo ela, os

associados “Entram, saí, tem dia que não vem”, descrevendo essa situação como um “jogo de cintura” que ela deve tomar para gerenciar a organização. Assim, a produtividade e a motivação das pessoas caem, provavelmente porque percebem que se tiverem um alto ou baixo desempenho sua recompensa será a mesma. Essa situação desgasta as relações internas na ASSOCAT, prejudicando a competitividade da organização e sua sobrevivência ao longo do tempo. Os relacionamentos interpessoais, a confiança e cultura organizacionais fazem parte dos recursos difíceis de imitar por serem socialmente complexos (BARNEY e HESTERLY, 2011). A partir dos relatos, percebe-se uma fragilidade interna dos relacionamentos, pois falta confiança, há uma cultura de que as pessoas podem fazer o que quiserem como faltar, chegar atrasado, não produzir, entre outras coisas. Por esse recurso ser estratégico para o sucesso da associação, pois afeta a produtividade e o retorno financeiro para o catador, mostra-se que se deve buscar ações para que esses relacionamentos possam ser restabelecidos se a associação quiser melhorar seu desempenho organizacional.

5.3 AVALIAÇÃO DO AMBIENTE DA ASSOCAT PELOS *STAKEHOLDERS* INTERNOS E EXTERNOS

Sobre os recursos financeiros, de uma forma geral é percebido pela gestora e pelos demais *stakeholders* internos que a ASSOCAT não possui esses recursos e nem busca formas efetivas de consegui-los. Os *stakeholders* externos percebem a situação da mesma forma, indicando que a gestora consegue analisar o ambiente corretamente. A ASSOCONC, também não possui recursos financeiros, conforme relato da prefeitura e da gestora da ASSOCAT, o que os colocam em paridade competitiva. No entanto, de acordo com o presidente da ASSOCONC e o representante da prefeitura, a concorrente possui uma pequena reserva financeira para custear gastos emergenciais, o que não é feito pela ASSOCAT, colocando a ASSOCONC, nesse ponto específico, em VC temporária.

Em relação aos recursos humanos, a motivação, remuneração, comprometimento e conhecimento dos catadores mostram-se como pontos centrais. Para os associados e a gestora da ASSOCAT não há motivação dos associados para realizar as atividades. A gestora justifica que eles têm uma vida muito difícil, trabalhando com o que todos rejeitam e com retorno reduzido. No entanto, no seu ambiente externo é percebido que a desmotivação pode ser ocasionada, além do baixo valor da remuneração, por não haver transparência na gestão dos recursos, conforme visão da prefeitura. Com isso, mostra-se que a gestora não consegue avaliar completamente os motivos da desmotivação, sugerindo-se que o investimento em

ações de transparência, através da informação compartilhada e realização de transações financeiras com a presença dos catadores, podem fazer com esse situação de desmotivação possa ser minimizada. Considerando a concorrente, percebe-se que a prefeitura identifica que os associados da ASSOCONC estão mais engajados em desenvolver suas atividades, o que tem possibilitado uma maior remuneração por catador nessa organização. O presidente da ASSOCONC também afirma que eles apesar de buscarem capacitações para os catadores, o foco central é produzir de forma a possibilitar uma maior retorno financeiro para os catadores. A gestora também relata que a remuneração por catador é maior na concorrente, mas atribui isso ao fato da prefeitura dar um maior apoio financeiro a ASSOCONC. Com isso, a gestora mostra que consegue avaliar o ambiente da forma como ele se apresenta.

Considerando os recursos organizacionais, destaca-se que a gestora não acredita que a ASSOCAT possua planejamento de suas atividades, não sendo essa visão consenso entre os associados. Quando ao ambiente externo, observou-se que a prefeitura também entende que a ASSOCAT não possui planejamento, mostrando uma convergência de pensamentos entre os *stakeholders* internos e externos. O planejamento é um recurso importante quando se trata de definição de estratégias, já que elas devem ser pensadas com antecedência e visualizando os fatores que podem influenciar para o sucesso e o fracasso do que se foi pensado. Como a ASSOCAT não possui esse recurso, sua capacidade de elaborar estratégias para agir no mercado fica mais limitada. Em relação à ASSOCONC, a prefeitura e a gestora também relatam que não há planejamento das atividades, mostrando que ela consegue avaliar o ambiente de forma correta.

Na sequência, considerando-se os recursos físicos, entende-se que a gestora e os associados, de uma forma geral, com exceção de uma Kombi, não possuem esses recursos, já que toda a estrutura de prédio e caminhões que são intensamente utilizados no dia-a-dia de trabalho é concedida a partir da parceria com a prefeitura. A mesma visão é compartilhada pelos *stakeholders* externos, a exemplo da concorrente e dos compradores da associação estudada, que consideram que eles não possuem nada, desconhecendo até mesmo a Kombi, pois tudo é conseguido a partir da concessão da prefeitura. A gestora, a partir dessa ambiência, parece entender que a ASSOCAT tem dependência excessiva da prefeitura. Por isso, ela busca formas de amenizar a situação, por meio da busca constante da doação de um terreno e construção de um galpão com ajuda das parcerias. O capital financeiro para subsidiar essas ações ela não possui, mas sua competência em relacionamentos a possibilita oportunidades de contornar esse problema em busca dos recursos físicos. Assim, sua estratégia principal de atuação, enquanto gestora, sugere ser o investimento nos

relacionamentos estabelecidos. Para a gestora e o representante do poder público municipal, a concorrente também não possui recursos físicos, pois o prédio e os caminhões que utilizam são custeados pela prefeitura. Por isso, mostra-se que a gestora consegue avaliar o ambiente conforme ele se apresenta também se tratando dos recursos físicos.

Em relação aos recursos tecnológicos, percebe-se que internamente na ASSOCAT há um consenso de que a prensa e a esteira não estão em funcionamento, fato que também é observado pelos *stakeholders* externos. A operacionalização dessas máquinas pode incrementar de forma significativa a remuneração dos catadores, por isso, ter capacidade de colocá-las em execução se mostra como uma competência demandada da gestora, mas que até agora não vem sendo efetivada. A concorrente, ao contrário, tem conseguido por em operação seus recursos tecnológicos, fato que é de conhecimento da prefeitura e da gestora da ASSOCAT, mostrando que ela tem conhecimento dos acontecimentos no entorno da organização.

Os recursos de inovação, a exemplo do artesanato, não foram considerados pela gestora, mas apenas pelos associados da ASSOCAT. Para a prefeitura, a associação não desenvolve os recursos de inovação adequadamente, pois o ambiente enfrentado pelos catadores é muito difícil, não havendo tempo para se pensar em novos produtos e serviços. Esses recursos são uma fonte singular de VC, se bem explorados, mas atualmente não vem sendo considerado pela gestão da organização pesquisada. Na ASSOCONC, de igual forma, não é desenvolvida nenhuma ação de inovação, conforme aponta a prefeitura e gestora da ASSOCAT. Novamente, a gestora demonstra conhecer bem o ambiente o qual se relaciona há mais de uma década.

Por fim, os recursos relacionados à reputação se mostram como o grande diferencial da associação pesquisada, pois sua marca, construída ao longo de quinze anos, mostra-se como fonte de estabelecimento de importantes parcerias que são reconhecidas pelos *stakeholders* internos e externos à ASSOCAT. A gestora vê o nome como o principal recurso, que inclusive tem sido copiado pela concorrente, segundo seus relatos. A prefeitura também reconhece que muito do que é conseguido pela ASSOCAT é consequência dos seus relacionamentos que a possibilitaram ser reconhecida no mercado de resíduos sólidos da cidade. Em relação à concorrente, a prefeitura defende que eles só pensam em trabalhar e não em fazer marketing, por isso seu nome não é conhecido. A gestora corrobora com a visão da prefeitura de que a ASSOCONC não é conhecida e isso é também comprovado pelo fato do COMPR.02 só ter conhecimento da existência da ASSOCONC a partir desta pesquisa. Com isso, fica demonstrado que a gestora consegue avaliar corretamente o ambiente em que a

ASSOCAT atua, pois o seu nome é o principal diferencial da organização, mas que mesmo assim não tem conseguido reverter em ganho para os catadores.

Assim, com exceção dos recursos humanos e de inovação todos os demais recursos, no geral, são percebidos de igual forma pelos *stakeholders* internos e externos. A diferença nos recursos humanos ocorre porque a falta de motivação é atribuída a pouca transparência das informações, segundo a visão da prefeitura, e a divergência nos recursos de inovação deve-se ao fato desse mesmo *stakeholder* externo não ter conhecimento do artesanato desenvolvido na associação.

A gestora, em muitos aspectos ambientais, consegue visualizar a associação conforme os *stakeholders* externos. Nos recursos financeiros, organizacionais, físicos, tecnológicos, de inovação e reputacionais percebe-se uma congruência de pensamentos entre a gestora e o *stakeholders* externos, mostrando que ela consegue avaliar o ambiente corretamente. Entre esses recursos, os reputacionais se destacam como forma da ASSOCAT se manter mais reconhecida no mercado da reciclagem, objetivando tanto o estabelecimento e manutenção de parcerias, como a mobilização da comunidade para que adotem a coleta seletiva como prática.

Por isso, é importante ter um recurso reputacional bem consolidado, pois possibilitará que tanto as parcerias sejam desenvolvidas, quanto a sociedade seja instigada a participar do processo da reciclagem. Os recursos de inovação vêm somar nesse processo, pois atividades de artesanato podem ser estabelecidas como forma adicional de geração de renda para a associação.

Diante do exposto, considerando os recursos estratégicos pesquisados, descreve-se, no quadro a seguir, a situação competitiva da ASSOCAT.

Quadro 12 – Situação competitiva dos recursos estratégicos da ASSOCAT

Recurso Estratégico	Recursos encontrados	Situação do recurso
Recursos financeiros	Não há recursos financeiros	Valioso, não raro, fácil de imitar e não organizado pela associação ↓ Paridade competitiva
Recursos humanos	O conhecimento é similar nas duas associações; Pouca confiança dos associados para com a gestora; A gestora precisa melhorar seu desempenho na função; Pouca transparência na gestão de	Valioso, raro, difícil de imitar e não organizado pela associação ↓ Desvantagem competitiva

	recursos financeiros; Remuneração baixa dos catadores.	
Recursos organizacionais	Não há planejamento, nem um sistema consistente de controle das atividades desenvolvidas.	Valioso, não raro, fácil de imitar e não organizado pela associação. ↓ Paridade competitiva
Recursos físicos	Não possui, de maneira geral, nenhum desses recursos.	Valioso, não raro, fácil de imitar e não organizado pela associação. ↓ Paridade competitiva
Recursos tecnológicos	As máquinas tecnológicas não estão em operação.	Valioso, raro, fácil de imitar e não organizado pela associação. ↓ Desvantagem competitiva
Recursos de inovação	Não há recursos de inovação adequadamente desenvolvidos.	Valioso, raro, difícil de imitar e não organizado pela associação. ↓ Paridade competitiva
Recursos reputacionais	Há uma boa reputação da associação na cidade, sendo seu nome bastante conhecido. No entanto, isso não tem revertido em ganho para os catadores.	Valioso, raro, difícil de imitar e utilizado pela associação. ↓ Vantagem competitiva ³

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O quadro mostra que os recursos humanos e tecnológicos da ASSOCAT estão em desvantagem competitiva, os recursos reputacionais em VC e os demais recursos financeiros, organizacionais, físicos e de inovação encontram-se em paridade competitiva. Desta forma, analisando as informações dispostas nesta pesquisa, bem como este quadro, sugere-se que a ASSOCAT precisa buscar desenvolver mais os recursos, sobretudo os humanos e tecnológicos, a fim de que possa conseguir uma posição mais equilibrada no mercado.

³ Embora a ASSOCAT tenha uma boa reputação para os *stakeholders*, ela não tem conseguido alavancar os demais recursos. Desta forma, são necessários mais estudos para comprovar que a sua disponibilidade coloca a organização numa VC.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise das informações obtidas nessa pesquisa, pôde-se encontrar que a gestora consegue avaliar, na maioria das vezes, o ambiente competitivo dos resíduos sólidos assim como os *stakeholders* da ASSOCAT, sejam eles internos e externos. Entretanto, mesmo conseguindo compreender o ambiente ela não tem implementado ações efetivas que melhorem a situação competitiva da associação.

Na maioria dos recursos estratégicos analisados, a ASSOCAT encontra-se em paridade competitiva com sua concorrente. Há uma VC considerando os recursos reputacionais, pois o nome dessa organização é reconhecido e consolidado na cidade, sendo por isso, o meio para a criação e desenvolvimento das parcerias que vem sendo firmadas com o poder público municipal e outras instituições públicas e privadas. Esse reconhecimento foi acentuado devido ela ter sido primeira associação de catadores da cidade. Todavia, a utilização eficiente da sua marca não consegue trazer benefícios para a associação que superem as desvantagens em relação aos recursos tecnológicos e humanos, no que se refere à motivação e remuneração dos catadores. Mesmo sendo bastante conhecida, a ASSOCAT tem pessoas desmotivadas e, acredita-se, que a baixa remuneração e a falta de transparência da gestão dos recursos financeiros são fatores determinantes nessa questão, conforme observou o representante da prefeitura. Os colaboradores constantemente faltam ao trabalho ou se atrasam, fato citado pela gestora, pelos catadores da ASSOCAT e pela prefeitura, fazendo com que a produção de materiais recicláveis seja reduzida e, com isso, fecha-se um ciclo contínuo de desmotivação que gera uma baixa produção e, conseqüentemente, uma pequena remuneração por catador. É importante salientar que apenas a prefeitura e ASSOCONC se atentaram ao problema de falta de transparência em associações de catadores, pois a gestora da ASSOCAT, em nenhum momento, considerou isso como causa da desmotivação dos associados.

Considerando os recursos tecnológicos, a ASSOCAT encontra-se em desvantagem competitiva temporária, até que consiga colocar em operação a prensa e a esteira que possui. Essa deficiência, de conhecimento dos *stakeholders* como a gestora e os associados, assim como a prefeitura, os compradores e a concorrente, tem acentuado as dificuldades financeiras da associação, pois os materiais que estivessem sendo processados nessas máquinas teriam um maior valor de mercado após ser adequadamente prensados, com acréscimo na ordem dos 150%.

O Modelo VRIO, aplicado nesta pesquisa de forma adaptada, mostrou que a gestora e seus *stakeholders* tem uma leitura correta de seu ambiente, contudo, não utilizam tal conhecimento para estabelecer uma estratégia que permita que a associação tenha melhores condições de se desenvolver. Esse modelo é aplicado pelos gestores de suas organizações visando definir estratégias competitivas a partir dos recursos internos que dispõem. No caso das organizações sem fins lucrativos, que muitas vezes não dispõem dessa capacidade de gestão proativa, como no caso pesquisado, uma alternativa disponível e utilizada, foi buscar essas informações junto à gestora e aos demais *stakeholders* que compõem o ambiente da associação, de forma a compreender melhor os recursos que possuíam. Apesar da gestora conseguir avaliar conforme os demais *stakeholders* a maioria das informações relacionadas aos seus recursos, pôde-se perceber que a transparência em relação à gestão financeira foi identificada por um *stakeholder* externo à ASSOCAT.

Não foi identificado, a partir dos relatos, um posicionamento estratégico adotado pela ASSOCAT, ou seja, a associação desenvolve suas ações conforme as oportunidades e problemas se apresentam, não havendo nenhum planejamento quanto a forma de coletar, de se relacionar com os *stakeholders* e de buscar os diversos recursos de que precisa. Com isso, as recomendações, postas no próximo item, são importantes para se definir uma estratégia competitiva.

Outro ponto que foi analisado nessa pesquisa tratou-se do relacionamento da ASSOCAT com seus *stakeholders*. O relacionamento entre a associação e a comunidade mostrou-se, no geral, bastante positiva, pois as pessoas tratam bem os catadores e ajudam na separação de material em suas casas, apesar de existirem aqueles que ainda precisam aprender a respeitar esse trabalho. Entre os catadores, o relacionamento relatado pela ASSOC.03 com a comunidade foi o que mais se destacou, pois ela está desenvolvendo para a organização um recurso socialmente complexo, que dificilmente pode ser imitado, sendo fonte de VCS para a organização. Se esse posicionamento da catadora vier a ser a ação dos demais catadores, a organização como um todo poderá desfrutar de uma maior produtividade no trabalho, pois a quantidade de pessoas que os ajudam a guardar materiais em suas casas irá aumentar. Essa é uma forma de melhorar a produtividade e a motivação do catador, já que possibilitará uma remuneração mais digna para seu mantimento.

Outro relacionamento estratégico que é desenvolvido pela ASSOCAT é com a prefeitura, contudo, não tem se mostrado muito amistoso. Há sempre um embate em ambos os lados, com a prefeitura alegando que não há uma utilização adequada dos benefícios concedidos e a gestora atribuindo a esse *stakeholder* a falta de condições de trabalho que os

catadores enfrentam, lembrando que a responsabilidade da gestão desses resíduos é do município. Essa responsabilidade que foi atribuída pela legislação, mostra que a relação entre esses atores deve ser entendida com de parceria, já que ambos se beneficiam com os resultados da coleta seletiva, e não como de dependência, como o contexto tem indicado da ASSOCAT para com a prefeitura. De outro lado, é importante salientar que o relacionamento estabelecido entre o poder público municipal e a ASSOCONC é muito positivo, pois a prefeitura vê essa associação como trabalhadora, utilizando com eficiência os recursos por ela disponibilizados, mostrando por isso um fenômeno social complexo e fonte de VCS para a organização. Apesar da relação entre as duas associações e a prefeitura ser de parceria, por ter benefícios recíprocos, o estabelecimento de um bom relacionamento pode possibilitar um maior retorno competitivo para a organização que o desenvolver.

O relacionamento da ASSOCAT com seus compradores também foi analisado. Com os dois compradores atuais, sugere-se que há apenas um bom relacionamento com o mais antigo, pois o outro comprador, COMPR.02, só estava comprando com a associação havia dois meses, na época da entrevista, demonstrando certa instabilidade. Outros dois compradores não quiseram participar da pesquisa por não estarem se relacionando comercialmente com a ASSOCAT naquele momento, o que mostra que não há uma relação de reciprocidade e confiança necessária para a interação com seus clientes. A instabilidade em relação a esses parceiros indica uma fragilidade da associação, pois a rede de clientes é fundamental para enfrentar momentos de crise, empresas oportunistas e se garantir um valor compatível com o mercado.

Em se tratando do relacionamento da gestora com os associados da ASSOCAT, comprovou-se que há um relação instável, pois a gestora delega muito de suas funções a um dos associados e, de maneira geral, permite que os catadores se atrasem, faltem, entrem e saiam da organização quando quiserem sob o argumento de que sua situação social é frágil, necessitando compreendê-los. No entanto, essa forma de gerir tem desmotivado os catadores, pois não há nenhuma punição para aqueles que produzem pouco por se ausentar constantemente do trabalho. Assim, no lugar de se ter mais cuidado com a manutenção de um clima igualitário na ASSOCAT, permite-se ações que afetam a motivação e produtividade, principais deficiências encontradas nesta organização e que impactam na sua competitividade, sejam mantidas.

Desta forma, percebe-se que a visão que gestores e *stakeholders* têm sobre os recursos estratégicos da associação de catadores é similar, o que permitiria a utilização do modelo VRIO, visto que a gestora tem capacidade de diagnosticar seus recursos estratégicos.

Entretanto, apesar de conseguir identificá-los, a gestora não tem tomado iniciativas visando agir estrategicamente, pois decide conforme o ambiente, seguindo o paradigma da contingência (ASTLEY e VAN DE VEN, 2007). Por fim, serão postas algumas recomendações para a ASSOCAT, originadas por meio dos dados desta pesquisa, a fim de que ela possa formular uma estratégia que permita sua sobrevivência no mercado de resíduos sólidos da cidade.

6.1 RECOMENDAÇÕES

Para conseguir elaborar uma estratégia que permita a ASSOCAT se manter no mercado de resíduos sólidos, sugere-se que ela considere as principais deficiências apontadas pelo seu entorno, ou seja, seus *stakeholders* internos e externos, apontadas nesta pesquisa.

A motivação pode ser elevada se houver uma maior transparência na gestão financeira da ASSOCAT, o que geraria também uma melhor remuneração por catador. Investir na capacitação do catador, por meio de ações internas e em parceria com universidades da região, visando melhorar sua qualificação para um melhor atendimento à comunidade é outra forma de ajudar na parte financeira. Adequar o espaço disponível para que as máquinas de reciclagem entrem em operação também é uma forma de ajudar na remuneração do catador. A gestora também deve reavaliar a forma como a associação vem sendo administrada, pois há uma cultura instalada de que mesmo o catador sendo descompromissado com a associação, ao se atrasar, faltar, pedir desfiliação, a organização sempre o aceitará de volta, sem nenhuma punição. A partir da entrada de recursos depois de implantadas essas medidas, pode-se buscar juntamente com parcerias ter uma sede própria, como forma de diminuir a dependência da prefeitura.

6.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Para novas pesquisas nessa temática, sugere-se incluir a participação da comunidade, pois as pessoas que separam material são um dos principais fatores a serem considerados estrategicamente visando um aumento de produtividade e competitividade da associação. Conhecer as principais deficiências da associação, na visão desses *stakeholders*, pode ajudar a formular uma estratégia para atrair esse público, ainda mais, para a coleta seletiva.

É preciso que haja mais estudos utilizando os *stakeholders* como fonte de informação para o Modelo VRIO, a fim de que se possa saber se o modelo pode ser adaptado às especificidades das OS e, talvez, das organizações privadas. Empresas que se associem em parcerias com fornecedores e clientes, assim como com outras empresas do mesmo ramo para

atingir maiores mercados, inclusive em âmbito internacional, podem vir a utilizar o Modelo VRIO “adaptado”, a fim de que possam colher informações das diversas fontes sobre os recursos estratégicos que possuem ou que precisam desenvolver. A partir disso, contribuições de novas pesquisas são fundamentais para dar suporte a essa nova forma de utilização do modelo.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. de. Competitividade e Recursos Humanos. **Revista de Administração**, v. 27, n. 4, p. 16-29, outubro-dezembro. São Paulo: 1992.
- ALMEIDA, F. C. de.; MACHADO NETO, A. J.; GIRALDI, J. DE M. E. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. **Revista de Gestão USP**. São Paulo, v.13, n.2, p.15-26, abril-junho, 2006.
- ALVES JÚNIOR, M. D.; FARIA, M. V. C. M.; FONTINELE, R. E. S. **Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: contribuições para um novo paradigma nos empreendimentos**. In: ENANPAD, 2009. São Paulo, Anais... São Paulo: ANPAD, 2009. P. 1-16.
- ARAÚJO, D. A; ALVES, R. C.; SUNDERMANN, J.; LEITE, R. S. **Organização sem fins lucrativos e a gestão estratégica: um estudo da eficiência operacional pelo modelo de análise da competitividade do instituto alemão de desenvolvimento – IAD**. Anais do encontro nacional dos programas de pós-graduação em Administração. Rio de Janeiro-RJ: ENANPAD, 2008.
- ASSIS NETO, S. de; JESUS, M. de; MELO, M. I de, **Manual de Direito Civil**. Volume único. Editora Juspodivn: Salvador (BA), 2013.
- ASTLEY, W. G; VAN DE VEN, A. H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. In: CALDAS, M. P; BERTERO, C. O. **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 80-116.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1): 99-120. 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. Tradução Midori Yamamoto. Revisão técnica: Pedro Zanni. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BERNARDES, M. E. C.; CORNETTI, A. A. A.; PACHECO, G.; TELLES, B. M. O desempenho de uma associação de materiais recicláveis: em direção à autonomia ou à dependência? **Risus – Journal on Innovation and Sustainability**. São Paulo. V.5, n.3, p. 109-127, set-dez. 2014.
- BESEN, G. R. **Coleta seletiva com inclusão de catadores: Construção participativa de indicadores e índices de sustentabilidade** [Tese de doutorado]. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade Estadual de São Paulo, 2011.
- BRASIL. Lei Nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, n. 8, p. 1, 11 Janeiro, 2002. Seção 1.
- BRASIL. Lei Nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, n. 147, p.3, 3 agosto, 2010. Seção 1.

BRASIL, E. R.; PIMENTA, S. M. **Gestores e Competências Organizacionais no Terceiro Setor em Itabira – MG**. In: Enanpad – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais... Brasília- DF: Enanpad, 2005.

BRINGHENTI, J. R.; GUNTHER, W. M. R. Participação social em programas de coleta seletiva de resíduos sólidos urbanos. **Engenharia Sanitária Ambiental**, v. 16, n. 4, p. 421-430, 2011.

CARDOSO, L. Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: um modelo estrutural. **Comportamento Organizacional e Gestão**. V.13, n.2, p. 191-211, 2007.

CARNEIRO, J. M, T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. da. **Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na Visão Resource Based**. Enanpad – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais.... Enanpad, 1999.

CARNEIRO JÚNIOR, N. **O setor Público Não-Estatal: as organizações sociais como possibilidades e limites na gestão pública da saúde**. [Tese de doutorado]. São Paulo: Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, 2002.

CARVALHO, D. M. de. **O Papel dos Recursos no Desempenho das Empresas: uma aplicação em fazendas produtoras de leite**. Tese de doutorado. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.

CEMPRE - Compromisso Empresarial Para Reciclagem. **Pesquisa CICLOSOFT**, 2012. Disponível em: <http://cempre.org.br/index.php> acesso em: 01/02/14 às 15horas.

DÁVILA, J. C. La doble dimensión de una capacidad organizacional: evidencias de una organización sin ánimo de lucro que compite em el mercado. **Cuadernos de administración**. Bogotá (Colômbia), 25 (44): 11-37, enero-junio, 2012.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. de. Eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**. V.9, n.19, p.147-178. Set-dez. 2007.

FOSS, N. J. The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. **Scand. J. Mgmt.** V. 14, n.3, p. 133-149, 1988.

FRANÇA, R. G.; RAURO, E. C. R. Diagnóstico da disposição final dos resíduos sólidos urbanos na região da Associação dos Municípios do Alto Irani (AMAI), Santa Catarina. **Ciência & Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro, v. 14, n.6, 2009.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C.; BURIN, C. B.; MARQUES, M. dos S.; ARAI, R. M. Recursos Estratégicos e Vantagem Competitiva: aplicação do Modelo Vrio em uma organização do setor sucroalcooleiro. **Revista Gestão Organizacional**, V. 4, n. 1, Jan./Jul, 2011.

HISATUGO, Erika; MARÇAL JÚNIOR, Oswaldo. Coleta seletiva e reciclagem como instrumentos para conservação ambiental: um estudo de caso em Uberlândia, MG. **Sociedade & Natureza (Online)**, Uberlândia, vol. 19, n.2, dez. 2007.

HITT, M.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

JACOBI, P. R.; BESEN, G. R. Gestão de resíduos sólidos em São Paulo: desafios da sustentabilidade. **Estudos avançados** v. 25 n.71, 2011.

KAUARK, F. da S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa: um guia prático**. Itabuna (Bahia): Via Litterarum, 2010.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. V. 6, n.1, p. 85-104. Jan-abr, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

LECHAT, N. M. P; RITTER, C.; LEMES, F. R. M.; SCHIRMER, T. Gestão de empreendimentos econômicos solidários na Região Noroeste do Rio Grande do Sul. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, v.7, n.1, jan-jun. 2007.

LEWIS, D. **The management of non-Governmental Development Organizations**. London: Routledge, 2001.

LEITÃO, J. M. G. **Estudo do posicionamento estratégico das cooperativas agropecuárias de leite do agreste de pernambucano**. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2010.

LINS JÚNIOR, O. A. **Configuração estratégica e vantagem competitiva: o caso Copérdia**. Dissertação de Mestrado. Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, 2009.

LIZUKA, E.S.; SANO, H. **O Terceiro Setor e a Produção Acadêmica**, Anais do encontro nacional dos programas de pós-graduação em Administração, Curitiba, PR, 2004.

MARIOTTO, F. L. O conceito da competitividade na empresa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. V.31, n.2, p. 37-52. Abr-Jun, 1991.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R.. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MODESTO, P. E. G. Reforma Administrativa e Marco Legal das Organizações Sociais no Brasil: as dúvidas dos juristas sobre o modelo das organizações sociais. Vol. 48, N. 2, maio-agosto. **Revista do Serviço Público**, 1997.

MONTEIRO, D. A. **Gestão estratégica de uma cooperativa de trabalho médico: uma análise a partir da Visão Baseada em Recursos**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Lavras, Lavras. 2005. 169 p.

MORAES, M. B. de. **Estilo de liderança como um diferencial competitivo numa organização familiar: o caso do Magazine Luiza**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2006. 114p.

MOTTA, P.R. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, n. 13, p 7-21, jul-set 1979.

PAULA, S. L. de; OLIVEIRA, A. M. P. de; OLIVEIRA, M. A. P. de. Da coleta seletiva à reciclagem – o uso da comunicação interna para a implantação de um programa de gestão ambiental empresarial: um estudo de caso. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**. V. 4, n.2, maio-agosto, p. 40-55, 2010.

PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **R.Adm. (Revista de Administração)**, São Paulo, v.46, n.3, p.228-242, jul./ago./set. 2011

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Tradutor: Tamás Szmrecsányi. Campinas (São Paulo): Editora da Unicamp, 2006.

PEREIRA, A. L. A liderança como um fator de diferencial competitivo. **Negócios em Projeção**. V.5, n.1. Junho, 2014.

PEREIRA, M. C. G.; TEIXEIRA, M. A. C. A inclusão de catadores em programas de coleta seletiva: da agenda local à nacional. **Cad. EBAPE.BR**, v. 9, n. 3, p. 895-913 set. 2011.

PEREIRA, M. F.; AGAPITO, F. de; ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. de. Afinal, como se formam as estratégias? O processo de formulação estratégica em uma organização do terceiro setor. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 56-75, 2006.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

QUINTELLA, H. M.; DANTAS, M. A. M.; CONFORT, B. Competitividade, gestão estratégica e práticas de liderança. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção**. V.5, 2005.

RIBEIRO, R. Análise da formação de recurso estratégico segundo a RBV: estudo em uma organização educacional. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, SC, v. 2, n. 1, p. 28 - 42, jan./jun. 2012.

RIBEIRO, H.; BESEN, G. R. Panorama da coleta seletiva no Brasil - desafios e perspectivas a partir de três estudos de caso. **InterfACHES**, n. 4, Agosto 2007.

SALGADO, C. C. R; BATISTA, L. M.; AIRES, R. F. de F. Coleta Seletiva e Participação Social: a percepção discente da Universidade Federal do Rio Grande do Norte –UFRN. **Interface**, Natal, vol. 10, n. 2. Edição comemorativa – 40 anos do CCSA. 2013.

SATO, S. A. da S. **Desenvolvimento Sustentável para a Base da Pirâmide (BOP) Baseado em Recursos Naturais Renováveis Amazônicos (PFNMs): o caso RECA**. Tese de doutorado. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.

TARTUCE, F. **Direito Civil: Lei de introdução e parte geral**. 10 ed. Rev. atual. e ampl. São Paulo: Método, 2014.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SCHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 509-533, 1997.

TENÓRIO, F. G. Gestão Social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**. v. 32, n. 5. p. 7-23. Rio de Janeiro: RAP, 1998.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Uma perspectiva baseada em recursos no agronegócio cooperativo. **RAE- eletrônica**. v. 7, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2008.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo. São Carlos, 2002. 211p.

VALLE, M. P. do.; FAGGIANI, F.; FOGAÇA, J. L.; PIRES, L. P. Duelo de titãs: considerações acerca da coesão grupal e liderança. **Revista Brasileira de Psicologia do Esporte (online)**. V. 2, n.2, São Paulo. P. 1-19. Dezembro, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEGAS, G. *et al.* **Captação de recurso, mobilização e legalidade: O “fazer estratégico” das organizações do terceiro setor de Minas Gerais**. Anais... XXXIV Encontro nacional dos programas de pós-graduação em Administração (ENANPAD). Rio de Janeiro, 2010.

WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

APÊNDICES

Roteiro de entrevista semi-estruturada com a gestora

Identificar o relacionamento da associação com seus *stakeholders*

Prefeitura

Faça um histórico da relação com a prefeitura

Descreva como se desenvolve o relacionamento entre a prefeitura e a associação de catadores.

Você acredita que as partes se interessam, empenhando esforços para a criação ou o melhoramento do relacionamento? Por quê?

Como você avalia a evolução do relacionamento com a prefeitura? Tem melhorado, está estável ou tem piorado? Por quê?

Quais fatores que contribuem para a parceria?

Quais fatores que dificultam a parceria?

Clientes

Descreva como se desenvolve o relacionamento entre seus clientes (citar cada empresa) e a associação de catadores.

Você acredita que as partes se interessam, empenhando esforços para a criação ou o melhoramento do relacionamento? Por quê?

Como você avalia a evolução do relacionamento com seus clientes? Tem melhorado, está estável ou tem piorado? Por quê?

Associados

Descreva como se desenvolve o relacionamento entre a gestão da associação e os catadores associados.

Você acredita que as partes se interessam, empenhando esforços para a criação ou o melhoramento do relacionamento? Por quê?

Como você avalia a evolução do relacionamento com os associados? Tem melhorado, está estável ou tem piorado? Por quê?

Comunidade

Descreva como se desenvolve o relacionamento entre a comunidade e a associação de catadores.

Você acredita que as partes se interessam, empenhando esforços para a criação ou o melhoramento do relacionamento? Por quê?

Como você avalia a evolução do relacionamento os catadores? Tem melhorado, está estável ou tem piorado? Por quê?

Analisar o posicionamento da associação no contexto da gestão dos resíduos sólidos no município

Qual a importância da associação no contexto dos resíduos sólidos da cidade?

Qual é o principal público alvo da associação, ou seja, o público que disponibiliza ou pode vir a disponibilizar material reciclável para a associação?

O que vocês tem feito para conseguir uma maior motivação desse público para separarem ainda os materiais para a coleta seletiva?

Existe algum público que ainda não separa o material, mas que a associação tem com objetivo incluir como fornecedor? Se sim, qual? O que pode ser feito ou está sendo feito para atrair a atenção desse público para a coleta seletiva?

Considerando as duas associações que atuam no município, quais as diferenças de gestão administrativa que é percebido entre elas?

E com relação à gestão dos resíduos sólidos, há alguma diferença?

Qual associação se destaca? Por quê?

Recursos financeiros

De que forma os recursos financeiros podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Considerando o desenvolvimento das atividades na Associação, você acredita que ela possui recursos financeiros que possam contribuir em sua competitividade?

E a concorrente, você acredita que ela também possui recursos financeiros que possam contribuir em sua competitividade?

Os recursos financeiros da associação podem facilmente copiados pela concorrência ou é um diferencial competitivo? Por quê?

Qual a diferença entre organizações catadoras de material reciclável em termos financeiros?

Você acredita que dinheiro em caixa e aplicações financeiras são recursos que podem ser facilmente conseguidos pelos concorrentes? Por quê?

Você acredita que a associação utiliza os recursos financeiros de forma eficiente (contribuindo para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos financeiros para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos financeiros da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos humanos

De que forma os recursos humanos podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você considera que os recursos humanos da associação lhe proporcionam diferencial competitivo? Porque?

Considerando os recursos humanos da associação, você acredita que ela possui associados com capacidades técnicas para desempenhar suas atividades? Por quê?

Os associados possuem conhecimentos da atividade desenvolvida? Por quê?

A líder da associação conhece a atividade de liderança? Por quê?

A líder conhece a atividade que a associação desenvolve? Se sim, de que forma ela demonstra esse conhecimento?

Como você acredita que se desenvolvem as relações entre os associados? Há relação de solidariedade entre eles? Por quê?

Você acredita que a concorrente tem ou pode obter facilmente associados capacitados? Há conhecimentos dos associados sobre a atividade desenvolvida? Há conhecimento da líder sobre a atividade da liderança? Há conhecimento da líder sobre a atividade que a associação desenvolve? Há relações de solidariedade entre os associados da concorrente? Por que?

Os recursos associados capacitados, conhecimentos dos associados sobre a atividade desenvolvida, conhecimento da líder sobre a atividade da liderança, conhecimento da líder sobre a atividade que a associação desenvolve e relações de solidariedade entre os associados são recursos facilmente copiados pela concorrência? Quais? Por quê?

Quais as principais diferenças em termos de recursos humanos entre as duas associações? Por quê?

Você acredita que a associação utiliza os recursos humanos de forma eficiente (que contribua para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos humanos para o seu desenvolvimento? Gostaria que você descrevesse quais recursos humanos da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos organizacionais

Quais recursos organizacionais você identifica na associação?

A disponibilidade de recursos organizacionais contribui para a competitividade da uma organização?

Considerando os recursos organizacionais da associação, você acredita que ela possui planejamento? Controle? E estruturação, divisão das atividades na associação? Por quê?

A concorrente possui um planejamento? Controle? E estruturação, divisão das atividades? Por quê?

Você acredita que os recursos planejamento, controle e estruturação (divisão das atividades na associação) são recursos facilmente copiados pela concorrência?

De que forma a associação utiliza os recursos organizacionais de forma eficiente (contribuindo para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

De que forma a associação desenvolve ações para buscar os recursos organizacionais para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos organizacionais da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos físicos

De que forma os recursos físicos podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você acredita que a associação possui: sede própria? Equipamentos de trabalho? Boa localização geográfica? Veículos próprios? Imóveis próprios? Por quê?

Esses recursos físicos da associação lhe proporcionam um diferencial competitivo? Porque?

A concorrente possui sede própria? Equipamentos de trabalho? Boa localização geográfica? Veículos próprios? Imóveis próprios? Por quê?

Você acredita que sede própria, equipamentos de trabalho, localização geográfica, veículos e imóveis próprios são facilmente copiados pela concorrente?

A associação utiliza os recursos físicos de forma eficiente (contribua para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos físicos para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos físicos da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos tecnológicos

De que forma os recursos tecnológicos podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você acredita que a associação possui recursos tecnológicos adequados para a sua atividade? Por quê?

Você acredita que os recursos tecnológicos da associação lhe proporcionam um diferencial competitivo? Por quê?

A concorrente possui recursos tecnológicos adequados para a sua atividade?

Recursos tecnológicos da associação podem ser facilmente copiados pela concorrência?

A associação utiliza os recursos tecnológicos de forma eficiente (contribuindo para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos tecnológicos para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos tecnológicos da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos de inovação

De que forma os recursos de inovação podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você acredita que a associação possui capacidade de criar, ter ideias diferenciadas? E capacitação científica? Criação de novos produtos e serviços? Por quê?

A concorrente também possui capacidade de criar, ter ideias diferenciadas? E capacitação científica? Criação de novos produtos e serviços? Por quê?

Os recursos de inovação capacidade de criar, ter ideias diferenciadas, capacitação científica e criação de novos produtos e serviços são facilmente copiados pela concorrência?

A associação utiliza os recursos de inovação de forma eficiente (contribua para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos de inovação para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos de inovação da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos reputacionais

De que forma os recursos relacionados à reputação podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você acredita que a associação possui marca (valor do nome da associação para o mercado)?

E serviços de qualidade, durabilidade e confiabilidade? Por quê?

A concorrente também possui marca (valor do nome da associação para o mercado)? E serviços de qualidade, durabilidade e confiabilidade? Por quê?

Os recursos reputacionais marca (valor do nome da associação para o mercado) E serviços de qualidade, durabilidade e confiabilidade são facilmente copiados pela concorrência?

A associação utiliza os recursos reputacionais de forma eficiente (contribua para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos reputacionais para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos reputacionais da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Contribuir para formulação de uma estratégia que permita a associação manter-se no mercado de resíduos sólidos da cidade

Quais as principais deficiências que a senhora encontra na associação?

O que poderia ser feito para melhorar as atividades?

Roteiro de entrevista semi-estruturada com os associados

Identificar o relacionamento da associação com seus *stakeholders*

Associados e gestora da associação

Descreva como se desenvolve o relacionamento entre os associados. E entre os associados e a gestora da associação?

Os associados ajudam uns aos outros no dia-a-dia de trabalho? Como isso acontece?

Vocês compartilham juntos algum momento de lazer no ambiente de trabalho? Se sim, qual?

E fora do trabalho, há algum tipo de atividade que realizam juntos?

Você acredita que as partes se interessam, empenhando esforços para a criação ou o melhoramento do relacionamento? Por quê?

Como você avalia a evolução do relacionamento com os outros associados? Tem melhorado, está estável ou tem piorado? Por quê?

Nas decisões da associação todos os associados tem liberdade para contribuir com sua opinião? Por quê/Como isso ocorre?

Prefeitura

Descreva como se desenvolve o relacionamento entre a prefeitura e a associação de catadores.

Você acredita que as partes se interessam, empenhando esforços para a criação ou o melhoramento do relacionamento? Por quê?

Como você avalia a evolução do relacionamento com a prefeitura? Tem melhorado, está estável ou tem piorado? Por quê? Em caso do relacionamento estar estável ou ter piorado, perguntar: Quais as principais dificuldades para melhorar o relacionamento?

Clientes

Descreva como se desenvolve o relacionamento entre os clientes (citar cada empresa) e a associação de catadores.

Você acredita que as partes se interessam, empenhando esforços para a criação ou o melhoramento do relacionamento? Por quê?

Como você avalia a evolução do relacionamento com seus clientes? Tem melhorado, está estável ou tem piorado? Por quê? Em caso do relacionamento estar estável ou ter piorado, perguntar: Quais as principais dificuldades para melhorar o relacionamento?

Comunidade

Descreva como se desenvolve o relacionamento entre a comunidade (pessoas que separam materiais para reciclagem e também vizinhos) e a associação de catadores. Vocês se cumprimentam?

Você acredita que as partes se interessam, empenhando esforços para a criação ou o melhoramento do relacionamento? Por quê?

Como você avalia a evolução do relacionamento com a comunidade? Tem melhorado, está estável ou tem piorado? Por quê? Em caso do relacionamento estar estável ou ter piorado, perguntar: Quais as principais dificuldades para melhorar o relacionamento?

Analisar o posicionamento da associação no contexto da gestão dos resíduos sólidos no município

Qual a importância da associação no contexto dos resíduos sólidos da cidade?

Qual é o principal público alvo da associação, ou seja, o público que disponibiliza ou pode vir a disponibilizar material reciclável para a associação?

O que vocês tem feito para conseguir uma maior motivação desse público para separarem ainda os materiais para a coleta seletiva?

Existe algum público que ainda não separa o material, mas que a associação tem com objetivo incluir como fornecedor? Se sim, qual? O que pode ser feito ou está sendo feito para atrair a atenção desse público para a coleta seletiva?

Considerando as duas associações que atuam no município, quais as diferenças de gestão administrativa que é percebido entre elas?

E com relação à gestão dos resíduos sólidos, há alguma diferença?

Qual associação se destaca? Por quê?

Recursos financeiros

De que forma os recursos financeiros podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Considerando o desenvolvimento das atividades na associação, você acredita que ela possui recursos financeiros que possam contribuir em sua competitividade?

E a concorrente, você acredita que ela também possui recursos financeiros que possam contribuir em sua competitividade?

Os recursos financeiros da associação podem facilmente copiados pela concorrência ou é um diferencial competitivo? Por quê?

Qual a diferença entre organizações catadoras de material reciclável em termos financeiros?

Você acredita que dinheiro em caixa e aplicações financeiras são recursos que podem ser facilmente conseguidos pelos concorrentes? Por quê?

Você acredita que a associação utiliza os recursos financeiros de forma eficiente (contribuindo para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos financeiros para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos financeiros da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos humanos

De que forma os recursos humanos podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você considera que os recursos humanos da associação lhe proporcionam diferencial competitivo? Por quê?

Considerando os recursos humanos da associação, você acredita que ela possui Associados com capacidades técnicas para desempenhar suas atividades? Por quê?

Os associados possuem conhecimentos da atividade desenvolvida? Por quê?

A líder da associação conhece a atividade de liderança? Por quê?

A líder conhece a atividade que a associação desenvolve? Se sim, de que forma ela demonstra esse conhecimento?

Como você acredita que se desenvolvem as relações entre os associados? Há relação de solidariedade entre eles? Por quê?

Você acredita que a concorrente tem ou pode obter facilmente associados capacitados? Há conhecimentos dos associados sobre a atividade desenvolvida? Há conhecimento da líder sobre a atividade da liderança? Há conhecimento da líder sobre a atividade que a associação desenvolve? Há relações de solidariedade entre os associados da concorrente? Por quê?

Os recursos associados capacitados, conhecimentos dos associados sobre a atividade desenvolvida, conhecimento da líder sobre a atividade da liderança, conhecimento da líder sobre a atividade que a associação desenvolve e relações de solidariedade entre os associados são recursos facilmente copiados pela concorrência? Quais? Por quê?

Quais as principais diferenças em termos de recursos humanos entre as duas associações? Por quê?

Você acredita que a associação utiliza os recursos humanos de forma eficiente (que contribua para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos humanos para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos humanos da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos organizacionais

Quais recursos organizacionais você identifica na associação?

A disponibilidade de recursos organizacionais contribui para a competitividade da uma organização?

Considerando os recursos organizacionais da associação, você acredita que ela possui planejamento? Controle? E estruturação, divisão das atividades na associação? Por quê?

A concorrente possui um planejamento? Controle? E estruturação, divisão das atividades? Por quê?

Você acredita que os recursos planejamento, controle e estruturação (divisão das atividades na associação) são recursos facilmente copiados pela concorrência?

De que forma a associação utiliza os recursos organizacionais de forma eficiente (contribuindo para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

De que forma a associação desenvolve ações para buscar os recursos organizacionais para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos organizacionais da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos físicos

De que forma os recursos físicos podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você acredita que a associação possui: sede própria? Equipamentos de trabalho? Boa localização geográfica? Veículos próprios? Imóveis próprios? Por quê?

Esses recursos físicos da associação lhe proporcionam um diferencial competitivo? Porque?

A concorrente possui sede própria? Equipamentos de trabalho? Boa localização geográfica? Veículos próprios? Imóveis próprios? Por quê?

Você acredita que sede própria, equipamentos de trabalho, localização geográfica, veículos e imóveis próprios são facilmente copiados pela concorrente?

A associação utiliza os recursos físicos de forma eficiente (contribua para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos físicos para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos físicos da Associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos tecnológicos

De que forma os recursos tecnológicos podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você acredita que a associação possui recursos tecnológicos adequados para a sua atividade? Por quê?

Você acredita que os recursos tecnológicos da associação lhe proporcionam um diferencial competitivo? Por quê?

A concorrente possui recursos tecnológicos adequados para a sua atividade?

Recursos tecnológicos da associação podem ser facilmente copiados pela concorrência?

A associação utiliza os recursos tecnológicos de forma eficiente (contribuindo para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos tecnológicos para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos tecnológicos da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos de inovação

De que forma os recursos de inovação podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você acredita que a associação possui capacidade de criar, ter ideias diferenciadas? E Capacitação científica? Criação de novos produtos e serviços? Por quê?

A concorrente também possui capacidade de criar, ter ideias diferenciadas? E capacitação científica? Criação de novos produtos e serviços? Por quê?

Os recursos de inovação capacidade de criar, ter ideias diferenciadas, capacitação científica e criação de novos produtos e serviços são facilmente copiados pela concorrência?

A associação utiliza os recursos de inovação de forma eficiente (contribua para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos de inovação para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos de inovação da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos reputacionais

De que forma os recursos relacionados à reputação podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você acredita que a associação possui marca (valor do nome da associação para o mercado)? E serviços de qualidade, durabilidade e confiabilidade? Por quê?

A concorrente também possui marca (valor do nome da associação para o mercado)? E serviços de qualidade, durabilidade e confiabilidade? Por quê?

Os recursos reputacionais marca (valor do nome da associação para o mercado) E serviços de qualidade, durabilidade e confiabilidade são facilmente copiados pela concorrência?

A associação utiliza os recursos reputacionais de forma eficiente (contribua para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos reputacionais para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos reputacionais da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Contribuir para formulação de uma estratégia que permita a associação manter-se no mercado de resíduos sólidos da cidade

Quais as principais deficiências que percebe na associação?

Teria alguma sugestão de melhoria? Se sim, qual?

Roteiro de entrevista semi-estruturada com a prefeitura

Identificar o relacionamento da associação com seus *stakeholders*

Faça um histórico/resumo de como se desenvolve a relação da prefeitura com a associação. (saber como era e como é atualmente)

Você acredita que as partes se interessam, empenhando esforços para a criação ou o melhoramento do relacionamento? Se não, por quê?

Como você avalia a evolução do relacionamento com a associação? Tem melhorado, está estável ou tem piorado? Por quê?

É fácil o acesso da associação junto aos gestores da prefeitura e vice versa?

Analisar o posicionamento da associação no contexto da gestão dos resíduos sólidos no município

Qual a importância da associação no contexto dos resíduos sólidos da cidade?

A associação se mostra engajada em atuar continuamente no mercado da reciclagem da cidade, tornando-se referência para os concorrentes e servindo de modelo para cidades circunvizinhas? Por quê?

Considerando as duas associações que atuam no município, quais as diferenças de gestão administrativa que é percebido entre elas?

E com relação à gestão dos resíduos sólidos, qual a diferença?

Qual associação se destaca? Por quê?

Há algum diferencial? Se sim, qual?

Recursos financeiros

De que forma os recursos financeiros podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Considerando o desenvolvimento das atividades na associação, você acredita que ela possui recursos financeiros que possam contribuir em sua competitividade?

E a concorrente, você acredita que ela também possui recursos financeiros que possam contribuir em sua competitividade?

Os recursos financeiros da associação podem facilmente copiados pela concorrência ou é um diferencial competitivo? Por quê?

Qual a diferença entre organizações catadoras de material reciclável em termos financeiros?

Você acredita que dinheiro em caixa e aplicações financeiras são recursos que podem ser facilmente conseguidos pelos concorrentes? Por quê?

Você acredita que a associação utiliza os recursos financeiros de forma eficiente (contribuindo para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos financeiros para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos financeiros da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos humanos

De que forma os recursos humanos podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você considera que os recursos humanos da associação lhe proporcionam diferencial competitivo? Por quê?

Considerando os recursos humanos da associação, você acredita que ela possui associados com capacidades técnicas para desempenhar suas atividades? Por quê?

Os associados possuem conhecimentos da atividade desenvolvida? Por quê?

A líder da associação conhece a atividade de liderança? Por quê?

A líder conhece a atividade que a associação desenvolve? Se sim, de que forma ela demonstra esse conhecimento?

Como você acredita que se desenvolvem as relações entre os associados? Há relação de solidariedade entre eles? Por quê?

Você acredita que a concorrente tem ou pode obter facilmente associados capacitados? Há conhecimentos dos associados sobre a atividade desenvolvida? Há conhecimento da líder sobre a atividade da liderança? Há conhecimento da líder sobre a atividade que a associação desenvolve? Há relações de solidariedade entre os associados da concorrente? Por que?

Os recursos associados capacitados, conhecimentos dos associados sobre a atividade desenvolvida, conhecimento da líder sobre a atividade da liderança, conhecimento da líder

sobre a atividade que a associação desenvolve e relações de solidariedade entre os associados são recursos facilmente copiados pela concorrência? Quais? Por quê?

Quais as principais diferenças em termos de recursos humanos entre as duas associações? Por quê?

Você acredita que a Associação utiliza os recursos humanos de forma eficiente (que contribua para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos humanos para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos humanos da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos organizacionais

Quais recursos organizacionais você identifica na associação?

A disponibilidade de recursos organizacionais contribui para a competitividade da uma organização?

Considerando os recursos organizacionais da associação, você acredita que ela possui planejamento? Controle? E estruturação, divisão das atividades na associação? Por quê?

A concorrente possui um planejamento? Controle? E estruturação, divisão das atividades? Por quê?

Você acredita que os recursos planejamento, controle e estruturação (divisão das atividades na associação) são recursos facilmente copiados pela concorrência?

De que forma a associação utiliza os recursos organizacionais de forma eficiente (contribuindo para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

De que forma a associação desenvolve ações para buscar os recursos organizacionais para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos organizacionais da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos físicos

De que forma os recursos físicos podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você acredita que a associação possui: sede própria? Equipamentos de trabalho? Boa localização geográfica? Veículos próprios? Imóveis próprios? Por quê?

Esses recursos físicos da associação lhe proporcionam um diferencial competitivo? Porque?

A concorrente possui sede própria? Equipamentos de trabalho? Boa localização geográfica? Veículos próprios? Imóveis próprios? Por quê?

Você acredita que sede própria, equipamentos de trabalho, localização geográfica, veículos e imóveis próprios são facilmente copiados pela concorrente?

A associação utiliza os recursos físicos de forma eficiente (contribua para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos físicos para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos físicos da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos tecnológicos

De que forma os recursos tecnológicos podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você acredita que a associação possui recursos tecnológicos adequados para a sua atividade? Por quê?

Você acredita que os recursos tecnológicos da associação lhe proporcionam um diferencial competitivo? Por quê?

A concorrente possui recursos tecnológicos adequados para a sua atividade?

Recursos tecnológicos da associação podem ser facilmente copiados pela concorrência?

A associação utiliza os recursos tecnológicos de forma eficiente (contribuindo para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos tecnológicos para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos tecnológicos da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos de inovação

De que forma os recursos de inovação podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você acredita que a associação possui capacidade de criar, ter ideias diferenciadas? E Capacitação científica? Criação de novos produtos e serviços? Por quê?

A concorrente também possui capacidade de criar, ter ideias diferenciadas? E capacitação científica? Criação de novos produtos e serviços? Por quê?

Os recursos de inovação capacidade de criar, ter ideias diferenciadas, capacitação científica e criação de novos produtos e serviços são facilmente copiados pela concorrência?

A associação utiliza os recursos de inovação de forma eficiente (contribua para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos de inovação para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos de inovação da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos reputacionais

De que forma os recursos relacionados à reputação podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você acredita que a associação possui marca (valor do nome da associação para o mercado)?

E serviços de qualidade, durabilidade e confiabilidade? Por quê?

A concorrente também possui marca (valor do nome da associação para o mercado)? E serviços de qualidade, durabilidade e confiabilidade? Por quê?

Os recursos reputacionais marca (valor do nome da associação para o mercado) E serviços de qualidade, durabilidade e confiabilidade são facilmente copiados pela concorrência?

A associação utiliza os recursos reputacionais de forma eficiente (contribua para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos reputacionais para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos reputacionais da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Contribuir para formulação de uma estratégia que permita a associação manter-se no mercado de resíduos sólidos da cidade

Quais as principais deficiências que percebe na associação?

Teria alguma sugestão de melhoria? Se sim, qual?

Roteiro de entrevista semi-estruturada com os compradores

Identificar o relacionamento da associação com seus *stakeholders*

Há quanto tempo a sua empresa compra material reciclável da associação de catadores?

Como se desenvolve o relacionamento entre as duas organizações?

Você acredita que as partes se interessam, empenhando esforços para a criação ou o melhoramento do relacionamento? Se não, por quê? Se sim, Como?

Como você avalia a evolução do relacionamento com a associação? Tem melhorado, está estável ou tem piorado? Por quê?

Analisar o posicionamento da associação no contexto da gestão dos resíduos sólidos no município

Qual a importância da associação no contexto dos resíduos sólidos da cidade?

A associação se mostra engajada em atuar continuamente no mercado da reciclagem da cidade, tornando-se referência para os concorrentes e servindo de modelo para cidades circunvizinhas? Por quê?

Considerando as duas associações que atuam no município, quais as diferenças de gestão administrativa que é percebido entre elas?

E com relação à gestão dos resíduos sólidos, qual a diferença?

Qual associação se destaca? Por quê?

Recursos financeiros

De que forma os recursos financeiros podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Considerando o desenvolvimento das atividades na associação, você acredita que ela possui recursos financeiros que possam contribuir em sua competitividade?

E a concorrente, você acredita que ela também possui recursos financeiros que possam contribuir em sua competitividade?

Os recursos financeiros da associação podem facilmente copiados pela concorrência ou é um diferencial competitivo? Por quê?

Qual a diferença entre organizações catadoras de material reciclável em termos financeiros?

Você acredita que dinheiro em caixa e aplicações financeiras são recursos que podem ser facilmente conseguidos pelos concorrentes? Por quê?

Você acredita que a associação utiliza os recursos financeiros de forma eficiente (contribuindo para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos financeiros para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos financeiros da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos humanos

De que forma os recursos humanos podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você considera que os recursos humanos da associação lhe proporcionam diferencial competitivo? Por quê?

Considerando os recursos humanos da associação, você acredita que ela possui associados com capacidades técnicas para desempenhar suas atividades? Por quê?

Os associados possuem conhecimentos da atividade desenvolvida? Por quê?

A líder da associação conhece a atividade de liderança? Por quê?

A líder conhece a atividade que a associação desenvolve? Se sim, de que forma ela demonstra esse conhecimento?

Como você acredita que se desenvolvem as relações entre os associados? Há relação de solidariedade entre eles? Por quê?

Você acredita que a concorrente tem ou pode obter facilmente associados capacitados? Há conhecimentos dos associados sobre a atividade desenvolvida? Há conhecimento da líder sobre a atividade da liderança? Há conhecimento da líder sobre a atividade que a associação desenvolve? Há relações de solidariedade entre os associados da concorrente? Por quê?

Os recursos associados capacitados, conhecimentos dos associados sobre a atividade desenvolvida, conhecimento da líder sobre a atividade da liderança, conhecimento da líder sobre a atividade que a associação desenvolve e relações de solidariedade entre os associados são recursos facilmente copiados pela concorrência? Quais? Por quê?

Quais as principais diferenças em termos de recursos humanos entre as duas associações? Por quê?

Você acredita que a Associação utiliza os recursos humanos de forma eficiente (que contribua para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos humanos para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos humanos da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos organizacionais

Quais recursos organizacionais você identifica na associação?

A disponibilidade de recursos organizacionais contribui para a competitividade da uma organização?

Considerando os recursos organizacionais da associação, você acredita que ela possui planejamento? Controle? E estruturação, divisão das atividades na associação? Por quê?

A concorrente possui um planejamento? Controle? E estruturação, divisão das atividades? Por quê?

Você acredita que os recursos planejamento, controle e estruturação (divisão das atividades na associação) são recursos facilmente copiados pela concorrência?

De que forma a associação utiliza os recursos organizacionais de forma eficiente (contribuindo para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

De que forma a associação desenvolve ações para buscar os recursos organizacionais para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos organizacionais da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos físicos

De que forma os recursos físicos podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você acredita que a associação possui: sede própria? Equipamentos de trabalho? Boa localização geográfica? Veículos próprios? Imóveis próprios? Por quê?

Esses recursos físicos da associação lhe proporcionam um diferencial competitivo? Por quê?

A concorrente possui sede própria? Equipamentos de trabalho? Boa localização geográfica? Veículos próprios? Imóveis próprios? Por quê?

Você acredita que sede própria, equipamentos de trabalho, localização geográfica, veículos e imóveis próprios são facilmente copiados pela concorrente?

A associação utiliza os recursos físicos de forma eficiente (contribua para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos físicos para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos físicos da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos tecnológicos

De que forma os recursos tecnológicos podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você acredita que a associação possui recursos tecnológicos adequados para a sua atividade?

Por quê?

Você acredita que os recursos tecnológicos da associação lhe proporcionam um diferencial competitivo? Por quê?

A concorrente possui recursos tecnológicos adequados para a sua atividade?

Recursos tecnológicos da associação podem ser facilmente copiados pela concorrência?

A associação utiliza os recursos tecnológicos de forma eficiente (contribuindo para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos tecnológicos para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos tecnológicos da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos de inovação

De que forma os recursos de inovação podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você acredita que a associação possui capacidade de criar, ter ideias diferenciadas? E capacitação científica? Criação de novos produtos e serviços? Por quê?

A concorrente também possui capacidade de criar, ter ideias diferenciadas? E capacitação científica? Criação de novos produtos e serviços? Por quê?

Os recursos de inovação capacidade de criar, ter ideias diferenciadas, capacitação científica e criação de novos produtos e serviços são facilmente copiados pela concorrência?

A associação utiliza os recursos de inovação de forma eficiente (contribua para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos de inovação para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos de inovação da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos reputacionais

De que forma os recursos relacionados à reputação podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você acredita que a associação possui marca (valor do nome da associação para o mercado)?

E serviços de qualidade, durabilidade e confiabilidade? Por quê?

A concorrente também possui marca (valor do nome da associação para o mercado)? E serviços de qualidade, durabilidade e confiabilidade? Por quê?

Os recursos reputacionais marca (valor do nome da associação para o mercado) E serviços de qualidade, durabilidade e confiabilidade são facilmente copiados pela concorrência?

A associação utiliza os recursos reputacionais de forma eficiente (contribua para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos reputacionais para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos reputacionais da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Contribuir para formulação de uma estratégia que permita a associação manter-se no mercado de resíduos sólidos da cidade

Quais as principais deficiências que percebe na associação?

Teria alguma sugestão de melhoria? Se sim, qual?

Roteiro de entrevista semi-estruturada com os compradores

Analisar o posicionamento da Associação no contexto da gestão dos resíduos sólidos no município

Há quanto tempo a associação que você coordena atua na cidade?

Analisando sua concorrente e esta organização, as duas tem atendido prontamente o município em se tratando da coleta de resíduos sólidos? Se sim, como e por que?

Qual a principal diferença entre as duas associações?

Além da coleta seletiva, de porta em porta, de resíduos sólidos, esta associação recolhe materiais de outra forma? De alguma instituição? Qual? Quanto vocês conseguem coletar apenas desses lugares?

Recursos financeiros

De que forma os recursos financeiros podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Considerando o desenvolvimento das atividades na associação concorrente, você acredita que ela possui recursos financeiros que possam contribuir em sua competitividade?

E a concorrente (associação), você acredita que ela também possui recursos financeiros que possam contribuir em sua competitividade?

Os recursos financeiros da associação podem facilmente copiados pela concorrência ou são um diferencial competitivo? Porque?

Qual a diferença entre organizações catadoras de material reciclável em termos financeiros?

Você acredita que dinheiro em caixa e aplicações financeiras são recursos que podem ser facilmente conseguidos pelos concorrentes? Por quê?

Você acredita que a associação utiliza os recursos financeiros de forma eficiente (contribuindo para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos financeiros para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos financeiros da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos humanos

De que forma os recursos humanos podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você considera que os recursos humanos da associação lhe proporcionam diferencial competitivo? Por quê?

Considerando os recursos humanos da associação, você acredita que ela possui associados com capacidades técnicas para desempenhar suas atividades? Por quê?

Os associados possuem conhecimentos da atividade desenvolvida? Por quê?

A líder da associação conhece a atividade de liderança? Por quê?

A líder conhece a atividade que a associação desenvolve? Se sim, de que forma ela demonstra esse conhecimento?

Como você acredita que se desenvolvem as relações entre os associados? Há relação de solidariedade entre eles? Por quê?

Você acredita que a concorrente tem ou pode obter facilmente associados capacitados? Há conhecimentos dos associados sobre a atividade desenvolvida? Há conhecimento da líder sobre a atividade da liderança? Há conhecimento da líder sobre a atividade que a associação desenvolve? Há relações de solidariedade entre os associados da concorrente? Por quê?

Os recursos associados capacitados, conhecimentos dos associados sobre a atividade desenvolvida, conhecimento da líder sobre a atividade da liderança, conhecimento da líder

sobre a atividade que a associação desenvolve e relações de solidariedade entre os associados são recursos facilmente copiados pela concorrência? Quais? Por quê?

Quais as principais diferenças em termos de recursos humanos entre as duas associações? Por quê?

Você acredita que a Associação utiliza os recursos humanos de forma eficiente (que contribua para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos humanos para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos humanos da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos organizacionais

Quais recursos organizacionais você identifica na associação?

A disponibilidade de recursos organizacionais contribui para a competitividade da uma organização?

Considerando os recursos organizacionais da Associação, você acredita que ela possui planejamento? Controle? E estruturação, divisão das atividades na associação? Por quê?

A concorrente possui um planejamento? Controle? E estruturação, divisão das atividades? Por quê?

Você acredita que os recursos planejamento, controle e estruturação (divisão das atividades na associação) são recursos facilmente copiados pela concorrência?

De que forma a associação utiliza os recursos organizacionais de forma eficiente (contribuindo para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

De que forma a associação desenvolve ações para buscar os recursos organizacionais para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos organizacionais da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos físicos

De que forma os recursos físicos podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você acredita que a associação possui: sede própria? Equipamentos de trabalho? Boa localização geográfica? Veículos próprios? Imóveis próprios? Por quê?

Esses recursos físicos da associação lhe proporcionam um diferencial competitivo? Por quê?

A concorrente possui sede própria? Equipamentos de trabalho? Boa localização geográfica? Veículos próprios? Imóveis próprios? Por quê?

Você acredita que sede própria, equipamentos de trabalho, localização geográfica, veículos e imóveis próprios são facilmente copiados pela concorrente?

A associação utiliza os recursos físicos de forma eficiente (contribua para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos físicos para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos físicos da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos tecnológicos

De que forma os recursos tecnológicos podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você acredita que a associação possui recursos tecnológicos adequados para a sua atividade? Por quê?

Você acredita que os recursos tecnológicos da associação lhe proporcionam um diferencial competitivo? Por quê?

A concorrente possui recursos tecnológicos adequados para a sua atividade?

Recursos tecnológicos da associação podem ser facilmente copiados pela concorrência?

A associação utiliza os recursos tecnológicos de forma eficiente (contribuindo para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos tecnológicos para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos tecnológicos da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos de inovação

De que forma os recursos de inovação podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você acredita que a associação possui capacidade de criar, ter ideias diferenciadas? E capacitação científica? Criação de novos produtos e serviços? Por quê?

A concorrente também possui capacidade de criar, ter ideias diferenciadas? E capacitação científica? Criação de novos produtos e serviços? Por quê?

Os recursos de inovação, capacidade de criar, ter ideias diferenciadas, capacitação científica e criação de novos produtos e serviços são facilmente copiados pela concorrência?

A associação utiliza os recursos de inovação de forma eficiente (contribua para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos de inovação para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos de inovação da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Recursos reputacionais

De que forma os recursos relacionados à reputação podem contribuir para a competitividade de uma organização?

Você acredita que a associação possui marca (valor do nome da associação para o mercado)?

E serviços de qualidade, durabilidade e confiabilidade? Por quê?

A concorrente também possui marca (valor do nome da associação para o mercado)? E serviços de qualidade, durabilidade e confiabilidade? Por quê?

Os recursos reputacionais marca (valor do nome da associação para o mercado) E serviços de qualidade, durabilidade e confiabilidade são facilmente copiados pela concorrência?

A associação utiliza os recursos reputacionais de forma eficiente (contribua para o bom desenvolvimento de suas atividades)?

A associação desenvolve ações para buscar os recursos reputacionais para o seu desenvolvimento?

Gostaria que você descrevesse quais recursos reputacionais da associação se enquadram nas seguintes características: quais são valiosos? Quais são raros? Quais são não imitáveis? E quais são utilizados pela organização?

Contribuir para formulação de uma estratégia que permita a associação manter-se no mercado de resíduos sólidos da cidade

Quais as principais deficiências que o senhor encontra na associação pesquisada?

O que poderia ser feito para melhorar as atividades?