

PRODUÇÃO CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

**ADALBERTO ZORZO
(ORGANIZADOR)**

**PRODUÇÃO
CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA
NA ÁREA DE
ADMINISTRAÇÃO**

**ADALBERTO ZORZO
(ORGANIZADOR)**

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação: Natália Sandrini

Edição de Arte: Lorena Prestes

Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa

Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie di Maria Ausiliatrice

Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará

Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano

Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná

Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Conselho Técnico Científico

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Msc. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adailson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Msc. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Msc. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Msc. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
 Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
 Prof. Msc. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
 Prof. Msc. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
 Prof^a Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
 Prof. Msc. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
 Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof^a Msc. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
 Prof^a Msc. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
 Prof^a Dr^a Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
 Prof. Msc. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
 Prof. Msc. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual de Maringá
 Prof. Msc. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
 Prof^a Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
 Prof^a Msc. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

P964 Produção científico-tecnológica na área de administração [recurso eletrônico] / Organizador Adalberto Zorzo. – Ponta Grossa, PR: Atena, 2020.

Formato: PDF
 Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
 Modo de acesso: World Wide Web
 Inclui bibliografia
 ISBN 978-65-86002-13-3
 DOI 10.22533/at.ed.133200303

1. Administração – Pesquisa – Brasil. 2. Tecnologia. I. Zorzo, Adalberto.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Atena Editora
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A coletânea “Produção Científico-Tecnológica na Área de Administração” é uma coletânea de trabalhos desenvolvido por: discentes, docentes (mestres e doutores) e pesquisadores com o objetivo de discutir, aplicar e fomentar a pesquisa; bem como incrementar o conhecimento científico-tecnológico na área de Administração.

O volume composto por quatorze trabalhos de excelência acadêmica abordará as temáticas nas áreas científica-tecnológica administrativa, tais como, logística, gestão, educação, sistema de informação e projetos. Com uma abordagem interdisciplinar em seus temas de estudo.

O objetivo central da coletânea é servir de referencial teórico para futuras pesquisas de alunos na área da administração bem como pesquisadores em seus projetos científicos, sejam eles, na área profissional ou acadêmica. Além disso, estimular e fomentar a divulgação de pesquisas acadêmicas na área. Deste modo, o volume está completo de trabalhos acadêmicos, em diversos métodos de pesquisa científica.

Com dados consolidados, estruturados e bem embasados, de modo que o leitor possa extrair a informação em sua excelência.

Desta forma, agradecemos a todos os autores pelo empenho e dedicação a área de administração, o qual puderam contribuir com a temática científico tecnológica, e ao corpo editorial da Atena Editora envolvido neste livro, o qual tornou a realidade esta obra de excelência

Entendemos o quão é importante a leitura desta coletânea, sendo ele, um guia para consultas sobre a temática.

Boa Leitura!!!!

Adalberto Zorzo

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
A INFLUÊNCIA DA DISCIPLINA EMPREENDEDORISMO NA VIDA PROFISSIONAL DE UM ACADÊMICO YOUTUBER	
Náthaly do Amaral Verzas Helmuth Ossinaga Martines da Silva Ana Lúcia Monteiro Maciel Golin	
DOI 10.22533/at.ed.1332003031	
CAPÍTULO 2	11
ANÁLISE DE IMPACTO: POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS PARA O PORTO DE SANTOS	
Yuri Leal Clemente Ferreira Gabriel Diego Souza Marcus Vinicius Nascimento	
DOI 10.22533/at.ed.1332003032	
CAPÍTULO 3	19
AVALIAÇÃO DAS APRENDIZAGENS NO ENSINO SUPERIOR: UM ENFOQUE SOBRE OS DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS	
Elimar Rodrigues Alexandre	
DOI 10.22533/at.ed.1332003033	
CAPÍTULO 4	35
BIG DATA EM COMPRAS: UMA PESQUISA SOBRE O USO EM INDÚSTRIAS BRASILEIRAS	
Karen Cristina Araujo Facio	
DOI 10.22533/at.ed.1332003034	
CAPÍTULO 5	53
COMO OS CLUSTERS INDUSTRIAIS EM OPERAÇÕES E LOGÍSTICA SÃO ABORDADOS	
Ricardo Augusto Oliveira Santos Ricardo Silveira Martins	
DOI 10.22533/at.ed.1332003035	
CAPÍTULO 6	69
EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DO SETOR DE BIOTECNOLOGIA E SUAS CAPACIDADES RELACIONAIS PARA A INOVAÇÃO	
João Marcos Silva de Almeida Priscila Rezende da Costa	
DOI 10.22533/at.ed.1332003036	
CAPÍTULO 7	90
ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO - SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA DO CONSÓRCIO COOPERATIVO AGROPECUÁRIO MINEIRO	
Nidelson Teixeira Falcão Alexandre Teixeira Dias	
DOI 10.22533/at.ed.1332003037	

CAPÍTULO 8	111
ESTUDO DE CASO DE UMA UNIDADE DE SAÚDE PÚBLICA MUNICIPAL NO INTUITO DE MELHORIA NO ATENDIMENTO A POPULAÇÃO	
Priscila Marinho da Silva Marcela Cíntia da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.1332003038	
CAPÍTULO 9	131
GERENCIAMENTO DE RISCO DE TRÁFEGO EM PPP RODOVIÁRIA COM USO DE MODELAGEM DE OPÇÕES REAIS EM CONCESSÕES SCUT	
Cristiano Maroja de Medeiros	
DOI 10.22533/at.ed.1332003039	
CAPÍTULO 10	144
O SUCESSO DOS PROJETOS NA VISÃO DE GERENTES DE PROJETOS E EMPRESAS	
Emerson Aparecido Mouco Júnior Juliano Cesar dos Santos Braz Thiago Gonçalves Bastos	
DOI 10.22533/at.ed.13320030310	
CAPÍTULO 11	157
PARTICIPAÇÃO PÚBLICA DOS COMERCIANTES DE AÇAÍ NO CONTEXTO DA GOVERNANÇA URBANA DE PORTO VELHO - RO	
Pablo Nunes Vargas Cassia Toshie Yamanaka Tomás Daniel Menéndez Rodríguez	
DOI 10.22533/at.ed.13320030311	
CAPÍTULO 12	172
REVISÃO TEÓRICA SOBRE AS DIMENSÕES DOS VALORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A GESTÃO DA COOPERAÇÃO EM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	
Sonia Regina Hierro Parolin Andrea de Paula Segatto	
DOI 10.22533/at.ed.13320030312	
CAPÍTULO 13	192
SEM DOR, SEM GANHO! REFLEXÕES SOBRE O SACRIFÍCIO PERCEBIDO DE CONSUMO A PARTIR DA PRÁTICA FITNESS	
Marianny Jessica de Brito Silva Salomão Alencar de Farias	
DOI 10.22533/at.ed.13320030313	
CAPÍTULO 14	207
TENHO QUE DECIDIR, E AGORA? UMA REVISÃO INTEGRATIVA DE PESQUISAS EXPERIMENTAIS ENVOLVENDO TAREFAS DECISÓRIAS	
Mauri Leodir Löbler Eliete dos Reis Lehnhart Rafaela Dutra Tagliapietra Carolina Schneider Bender	
DOI 10.22533/at.ed.13320030314	

CAPÍTULO 15	231
AVALIAÇÃO DO CRESCIMENTO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UM ESTUDO BASEADO NO SISTEMA PEARLS	
Lívia Cardoso Silva de Jesus Ribeiro	
Rafael Crisóstomo Alves	
DOI 10.22533/at.ed.13320030315	
SOBRE O ORGANIZADOR	252
ÍNDICE REMISSIVO	253

ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO - SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA DO CONSÓRCIO COOPERATIVO AGROPECUÁRIO MINEIRO

Data de aceite: 19/02/2020

Data de submissão: 02/12/2019

Nidelson Teixeira Falcão

Universidade FUMEC

Belo Horizonte - Minas Gerais

<http://lattes.cnpq.br/5130092232045602>

Alexandre Teixeira Dias

Universidade FUMEC

Belo Horizonte - Minas Gerais

ORCID ID: orcid.org/0000-0002-0512-9829

RESUMO: O presente estudo tem como objetivo analisar a sustentabilidade econômica do Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro - CCAM. Este empreendimento se estabelece como estratégia de cooperação e visa unir forças de sete cooperativas que atuam no segmento de café e leite em Minas Gerais. Estas cooperativas estão presentes em 53 municípios do Estado e possuem um quadro social com 12.212 cooperados. O consórcio surgiu com o intuito de desenvolver a intercooperação, tendo como atividade principal uma central de negócios que movimentou, desde o início das operações em março de 2013, R\$1,384 bilhão (até dezembro de 2018).

Neste período gerou uma redução líquida no preço dos itens adquiridos conjuntamente de 1,97% (R\$27,249 milhões) em relação ao total negociado. Sendo assim, e considerando as demais iniciativas preconizadas pelo Modelo “Tripé da sustentabilidade”, constata-se que o CCAM é um empreendimento sustentável economicamente.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia de cooperação; Sustentabilidade econômica; Consórcio cooperativo.

COOPERATION STRATEGY - ECONOMIC SUSTAINABILITY OF THE CONSÓRCIO COOPERATIVO AGROPECUÁRIO MINEIRO

ABSTRACT: The present study aims to analyze the economic sustainability of the Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro - CCAM. This venture is established as a cooperation strategy and aims to unite the forces of seven consortiates who work in the coffee and milk segment. These cooperatives are present in 53 municipalities and have a membership with 12,212 members. The consortium arose with the intention of practicing intercooperation, having as initial activity a central purchasing center that has handled, since the beginning of operations in March 2013, moved R\$1,384

billion (until December 2018). In this period, it generated a net reduction in the price of jointly purchased items of 1.97% (R\$27,249 million) in relation to the total traded. Therefore, and considering the other initiatives advocated by the Model “Sustainability tripod”, it is verified that the CCAM enterprise is economically sustainable.

KEYWORDS: Cooperation strategy. Economic sustainability. Cooperative Consortium.

1 | INTRODUÇÃO

A estratégia de cooperação é uma alternativa adotada por várias organizações que pretendem responder aos estímulos empresariais dos tempos atuais. O desafio de manter uma empresa sustentável, apta a lidar com turbulências e incertezas, instiga executivos e teóricos da administração. As respostas a esta dinâmica empresarial fizeram surgir, historicamente, inúmeras teorias organizacionais, dentre elas, ensaios e correntes acadêmicas que tratam de novos arranjos organizacionais. Neste contexto, ressaltam-se estratégias de cooperação, redes interorganizacionais, redes de cooperação ou simplesmente redes. A diversidade de denominações sobre o tema reflete na falta de unanimidade de conceitos. Apesar disso, alguns elementos estão presentes em várias definições; dentre eles a concepção que as redes de cooperação são arranjos sustentáveis no longo prazo e criados entre empresas diferentes com propósitos comuns. Estes empreendimentos visam criar e manter vantagens competitivas por intermédio da otimização de custos e sinergia com parceiros que possuem algum diferencial no mercado. O intuito é unir forças para superar obstáculos ou aproveitar oportunidades que individualmente seriam impossíveis de serem alcançadas. Esse propósito motivou a criação do CCAM, que visa obter benefícios advindos da intercooperação como resposta à competitividade do setor e, assim, contribuir com a sustentabilidade das cooperativas de produção consorciadas do empreendimento. Sendo assim, busca-se como objetivo geral da pesquisa: Analisar a sustentabilidade econômica do Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro.

2 | REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Estratégia

O termo Estratégia tem origem militar e deriva do grego “*strategos*” que significa o general superior e “*strategia*” que remete à arte desse general. Os primeiros pensadores acerca do tema se voltaram para preocupações que incluíam emprego de tropas, qualidades de um general e o estudo das forças do inimigo. Ao longo de vários anos, tal termo foi empregado, exclusivamente, no âmbito militar, mas a

partir da década de 1960 o mundo dos negócios percebeu a sua utilidade e vários executivos indicaram a necessidade de uma estratégia na condução dos negócios. Assim, autores das áreas gerenciais passaram a estudar o tema. Neste sentido, Oliveira (1986) defende que estratégia é a escolha de caminhos para a empresa atingir seus objetivos. Sendo assim, tal dimensão vincularia à competitividade das organizações, especificamente suas diretrizes, metas, objetivos e caminhos adotados para atingi-los. Para Hamel & Prahalad (1995), uma importante função da estratégia é prospectar incertezas e os desafios que as empresas enfrentarão no futuro. Nota-se, neste argumento, a necessidade de aprender com o passado, adequar a gestão no momento presente e desenvolver competências para conquistar mercados no futuro. Quinn (1980) corrobora com Oliveira (1986) e defende que estratégia é um plano que integra objetivos, metas, políticas e uma sequência de ações alinhadas à estrutura e recursos da organização.

2.1.1 Estratégias de cooperação

Para Child, Faulkner e Tallman (2005), a colaboração organizacional é uma importante alternativa estratégica que pode ser usada pelas empresas para enfrentar os desafios do mercado atual. Esta estratégia, além de auxiliar no processo de sobrevivência destas organizações permite uma parceria com o intuito de se fortalecer mutuamente. Assim, as empresas que pactuam alguma estratégia de cooperação buscam reduzir suas deficiências em determinadas competências e gerar sinergia capaz de suprir tais fragilidades. Ressalta-se também a maior facilidade destas empresas em acessar novos mercados, aproveitar oportunidades impensadas individualmente, obter conhecimento de áreas não dominadas anteriormente e proporcionar aprendizagem às empresas parceiras. Para Harrison (2005), estratégia de colaboração (cooperação) é uma combinação de intenções, recursos e esforços empresariais adotados por organizações que tem objetivos comuns e desejam alcançar uma posição diferenciada e mais forte. Registra-se, portanto, a Proposição 1 - As cooperativas se fortalecem mutuamente com o Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro.

Dentre os vários fatores que levam as organizações a adotarem algum tipo de estratégia de cooperação, Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002) corroboram com aquela que defende a combinação de recursos e a constatação e aceitação de capacidades distintas, bem como a busca de competências essenciais difíceis de serem entendidas e copiadas pela concorrência, como o principal motivador para a adoção de tal iniciativa. Ainda segundo estes autores, o fio condutor da parceria de cooperação deve ser a geração mútua de vantagem competitiva. Para Child, Faulkner e Tallman (2005), é fundamental que os parceiros deixem

claro os objetivos do empreendimento e sejam transparentes ao mencionarem os respectivos interesses. Assim, a relação construída pautará na confiança entre as partes envolvidas. Já para Pardini, Alves e Gonçalves (2010), o primeiro passo deve ser a sensibilização quanto às vantagens da cooperação e também estruturar o arranjo do empreendimento para que o mesmo se torne sustentável. Assim, deve-se idealizar a estrutura organizacional e elaborar o planejamento estratégico. Aqui, evidencia-se a Proposição 2 - A estrutura organizacional do CCAM contribui com a sustentabilidade econômica do empreendimento.

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a busca da competitividade por parte das organizações que optam pela cooperação tem fundamento na constatação da crescente complexidade dos mercados globais, contínuas mudanças tecnológicas, agilidade para desenvolver e comercializar novos produtos, possibilidade de acessar economias de escala e gerar aprendizagem mútua. Além da clareza de propósito, a escolha do tipo de estratégia de cooperação a ser adotado pelas empresas parceiras é de fundamental importância. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), os arranjos de colaboração se classificam em terceirização, licenciamento, consórcios, alianças estratégicas, *joint ventures* e redes.

Para Rackham, Friedman e Ruff (1996), o sucesso nas parcerias estratégicas, indiferente do tipo adotado, depende da: i) capacidade de atingir resultados tangíveis (impacto); ii) na relação entre empresas com um alto grau de intimidade (intimidade) e iii) na visão de sucesso (visão). Além destes fatores críticos de sucesso, estes autores destacam ainda, como principais condições para um processo de cooperação bem-sucedido, o potencial da parceria, a capacidade de criar valor, alinhamento entre a cultura das empresas envolvidas, ambiente propício e consistência de propósito. Quanto às restrições, Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002) lembram que as organizações parceiras devem se atentar para postura oportunista de algumas empresas que se valem de recursos alheios para se projetar e obter vantagens individuais. Além disso, outras situações podem afetar a sobrevivência das parcerias de cooperação. Dentre elas, destacam-se: i) mudanças estratégicas nas empresas parceiras; ii) divergência referente ao comprometimento dos envolvidos; iii) falta de equilíbrio de poder em relação a recursos, informações e benefícios; iv) excesso de confiança, v) lealdade; vi) divergência na alocação de recursos; vii) ausência de uma estrutura comum; viii) falta de integração e ix) apego à filosofia interna dos parceiros.

Para Killing (1988), as empresas que adotam alguma estratégia de cooperação, apesar dos benefícios pretendidos, devem se atentar também para possíveis riscos deste empreendimento que se traduzem em: perda de autonomia, necessidade de um eficiente sistema de tomada de decisão e a possibilidade de conflito entre os parceiros. Para Geringer (1990), a seleção adequada reduz a vulnerabilidade do projeto, pois evita a inserção de um parceiro que não tem

perfil para este tipo de estratégia. Para tal, a escolha deve pautar em dois critérios principais: o primeiro está associado à capacidade da organização (infraestrutura, solidez financeira, conhecimento corporativo, habilidades da equipe, credibilidade, etc.) e o segundo vinculado à personalidade do principal gestor (reputação, profissionalismo, honestidade, seriedade e adaptação). Ainda em relação à escolha do parceiro, Glaister, Husan e Buckley (2004) mencionam as seguintes variáveis que consideram mais relevantes nesta decisão: a) cultura organizacional; b) nacionalidade da empresa parceira; c) compatibilidade ou confiança entre as equipes; d) experiências passadas das empresas; e) tamanho das organizações e f) estrutura corporativa do parceiro. Assim, cita-se a Proposição 3 - A escolha das consorciadas CCAM cumpriu os requisitos propostos por Geringer (1990).

2.1.2 Redes organizacionais

O arcabouço acerca da Teoria de Redes evidencia que todas as organizações, independente do propósito estratégico, estão vinculadas a outras organizações por intermédio de algum mecanismo de cooperação. Percebe-se na literatura, conforme defende Oliveira, Pardini, e Amaral (2010), que não há uma definição unânime sobre o tema “cooperação organizacional” e, por isso, várias denominações são usadas como, por exemplo, redes estratégicas, redes interorganizacionais, redes de cooperação ou apenas redes. Desta forma, a relação com fornecedores, clientes e parceiros estratégicos é uma maneira empírica de evidenciar a dimensão das redes de cooperação no cotidiano organizacional.

Para Verschoore (2004), redes são arranjos estruturais adotados por organizações com objetivos comuns, estabelecidos formalmente, com prazo ilimitado, propósito diversificado e obedecendo as respectivas individualidades. Já para Oliver & Ebers (1998), rede é a união de empresas que buscam soluções coletivas de difícil alcance individual. Para Araújo (2000), as redes representam uma forma de articulação socioeconômica que surge como alternativa estratégica capaz de responder aos desafios da atualidade. Perrow (1992) corrobora com esta tese e defende ainda que os atuais modelos organizacionais oferecem poucas opções capazes de vencer os desafios contemporâneos. Assim, o principal objetivo de uma rede de cooperação é proporcionar às empresas participantes, um arranjo organizacional adequado ao ambiente competitivo. Para tal se faz necessário criar uma estrutura dinâmica, detentora de princípios uniformes, com perspectiva de longa duração (sustentável) e capaz de gerar ganhos coletivos. Daí deriva a Proposição 4 – O Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro é capaz de gerar ganhos financeiros coletivos.

De acordo com Powell (1990), as redes são formas híbridas de organização

que permitem acesso rápido ao conhecimento dominado pelo parceiro sem a necessidade de gastar energia e recursos para adquiri-lo. Desta forma, as empresas encurtam os processos de aprendizagem e obtêm vantagem competitiva ao compartilhar o conhecimento e *expertise* que, certamente, são complementares.

2.1.3 Consórcio cooperativo

O Consórcio cooperativo empresarial é um tipo de estratégia adotada por empresas pautadas, legalmente, nos artigos 278 e 279 da Lei nº 6.404/76, mais conhecida como Lei das Sociedades Anônimas. Além deste, outros consórcios, com diferentes propósitos, são reconhecidos no país: Consórcio agropecuário (Lei 4.504/64), Consórcio de empregadores rurais (Portaria MTE 1.964/99), Consórcio público (11.107/05), Consórcio para consumo de bens e serviços (Lei 11.795/08) e Consórcio simples (Decreto 6.451/08). Ressalta-se que o Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro se classifica como Consórcio agropecuário e, assim, se apresenta como um empreendimento sem personalidade jurídica (mas que possui CNPJ) que equivale a uma sociedade simples e detentora de autonomia para efetuar transações comerciais em nome das consorciadas, mas que não pode auferir receitas. Sendo assim, o Consórcio deve se valer de práticas gerenciais bem-sucedidas para proporcionar ganhos às consorciadas. Desta forma, as cooperativas detentoras de consórcio efetuam rateios de despesas operacionais e, assim, se encarregam de assumir as responsabilidades referentes às transações que lhes são pertinentes.

Para Balestrin e Verschoore (2008), não existe uma única maneira de empreender um consórcio e seu perfil está diretamente relacionado aos fatores motivacionais que levaram à sua criação, bem como os objetivos que impulsionaram tal iniciativa. Para Casarotto e Pires (1999), o consórcio de empresas pode ser utilizado com relativa eficiência no processo de capacitação e apoio às consorciadas. Estes autores defendem ainda, algumas estratégias que podem proporcionar vantagens competitivas duradouras (sustentabilidade), a destacar: inovação tecnológica, instrumentalização da gestão, internacionalização e independência estratégica para exploração de oportunidades empresariais. Segundo Balestrin e Verschoore (2008), os consórcios empresariais apresentam pontos críticos que devem ser observados com o intuito de fortalecer a relação entre as consorciadas: i) instaurar um processo de tomada de decisão mais participativo; ii) pautar ações voltadas ao bom relacionamento entre as consorciadas; iii) buscar o equilíbrio entre a propriedade e a riqueza gerada; iv) fortalecer os relacionamentos de longo prazo e v) tratar com transparência a distribuição dos ganhos alcançados pelo consórcio.

2.2 Sustentabilidade Empresarial

Segundo Robinson (2000), a década de 1980 é um marco para o advento do paradigma sobre o desenvolvimento sustentável, principalmente em decorrência do aumento da consciência ecológica. A partir desse período, as organizações passaram a rever suas estratégias puramente econômicas, principalmente em função de pressões de seus *stakeholders* que passaram a exigir um alinhamento dos empreendimentos empresariais com aspectos ambientais e sociais do negócio. Assim, a sustentabilidade corporativa passa a exercer um importante papel na vantagem competitiva das empresas. Em consonância com essa tendência, instituições reguladoras criaram índices que permitem aos investidores a possibilidade de compor carteiras de empresas reconhecidas por suas práticas ambientais e sociais; dentre eles, o ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial - criado em 2005 pela Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA, 2018). Tal evidência expressa mecanismos de governança corporativa que alia desempenho econômico com o compromisso ambiental e social das firmas.

Diante das diversas tentativas de associar desenvolvimento sustentável e organizações, Munck (2005) aponta, dentre inúmeros modelos de sustentabilidade pesquisados, três principais referências: *Triple Bottom Line*, *Natural Step* e *Ecological Footprint*. Na perspectiva do Modelo *Natural Step*, numa sociedade sustentável, a natureza não pode ser alvo de crescentes: (a) concentrações de substâncias extraídas da crosta terrestre; (b) concentrações de substâncias produzidas pela sociedade; (c) degradações dos meios físicos em diversas sociedades e (d) aumentos das necessidades humanas reconhecidas internacionalmente (NATTRASS; ALTOMARE, 1999). Já na abordagem do Modelo *Ecological Footprint* a ênfase se volta para os limites de recursos naturais ou dos ecossistemas do planeta, especificamente mensura a capacidade da Terra de absorver biológica e produtivamente a demanda por recursos naturais (WACKERNAGEL; REES, 1996). Por fim, o Modelo *Triple Bottom Line* que prega a ecoeficiência entre as questões econômicas, ambientais e sociais (ELKINGTON, 1999).

O termo “Tripé da Sustentabilidade” ou *Triple Bottom Line - TBL* foi cunhado por John Elkington e difundido em seu livro “*Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*” publicado em 1997. De acordo com Elkington (2001, p. 99) “uma empresa sustentável é aquela que, ao final do período contábil, foi capaz de manter a biosfera na mesma situação em que se encontrava no início”. Esta abordagem propõe uma visão multidimensional da sustentabilidade empresarial e integra três dimensões que envolvem os aspectos sociais, ambientais e econômicos do empreendimento. Para Elkington (1997), tal concepção apresenta uma evolução na avaliação dos negócios tradicionais, pois a sua compreensão não se limita aos

fatores econômicos da organização.

A partir da divulgação dessa teoria, vários autores passaram a disseminar a perspectiva proposta por Elkington (1997), destacando a sua capacidade de integrar, simultaneamente, o equilíbrio econômico com a integração social e a responsabilidade ambiental. Segundo Carvalho (1998), Coral (2002), Amaral (2003) e Oliveira Filho (2004) o Modelo TBL (*Triple Bottom Line*), em função da sua ampla divulgação e aceitação por empresas e pesquisadores, pode ser considerado uma ferramenta conceitual. Savitz e Weber (2006) corroboram com esta perspectiva e consideram que a sustentabilidade (sob a égide do “Tripé da Sustentabilidade”) converte num princípio fundamental da gestão difícil de ser desprezado. Ainda de acordo com Savitz (2007), uma empresa sustentável é aquela que, além de gerar lucros aos acionistas, protege o meio ambiente e melhora a qualidade de vida das pessoas com quem mantém relações. Assim, conforme afirma Almeida (2002), a sustentabilidade extrapola a simples noção de boa cidadania empresarial.

Para Jamali (2006), a Dimensão Econômica está relacionada com a viabilidade financeira da firma, especificamente com a lucratividade, competitividade, geração de emprego e renda, participação no mercado, capacidade de gestão, produtividade, etc. Ainda segundo o autor, a Dimensão Ambiental diz respeito à postura da firma em relação à análise e prevenção dos impactos gerados pelas atividades empresariais nos sistemas naturais do planeta (ecossistemas, terra, água e ar). Assim, a responsabilidade ambiental extrapola aspectos de cunho legal e requer conformidade de processos industriais, busca pela eliminação de gastos desnecessários e minimização de práticas que podem comprometer os recursos naturais. Quanto à Dimensão Social, Jamali (2006) menciona ações voltadas à saúde pública, bem-estar social, sobrevivência das comunidades, justiça social, segurança no ambiente do trabalho, etc. Além disso, defende a preservação de boas condições de trabalho e garantia dos direitos trabalhistas aos seus colaboradores e profissionais das firmas parceiras.

3 | METODOLOGIA

A ação impulsionadora do Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro fundamenta-se na possibilidade de cooperar para competir de maneira sustentável. Parte-se do pressuposto que o papel a ser desempenhado pelo CCAM seja capaz de atender as expectativas das cooperativas consorciadas no longo prazo. Por se tratar de algo hipotético, mas extremamente relevante do ponto de vista da perenidade do negócio, o presente estudo se propõe a responder à seguinte pergunta orientadora: o Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro é economicamente sustentável? A escolha do empreendimento se deve pela: i) importância econômica, social e

cultural das cooperativas consorciadas que integram o projeto; ii) a COOP2 é uma das poucas cooperativas centrais de leite existentes no Brasil e, neste sentido, trata-se de uma oportunidade de investigar uma instituição, essencialmente, voltada à intercooperação; iii) poucas centrais de negócios existentes no Brasil vinculadas ao cooperativismo agropecuário e iv) acessibilidade ao Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro.

A respectiva pesquisa abrange métodos com enfoque quantitativo e qualitativo (método misto). Ressalta-se que tais instrumentos de investigação se apresentam como opções complementares em estudos no campo da pesquisa social empírica (BAETA NEVES, 1998). Dessa forma, de acordo com Baeta Neves (1998), a abordagem qualitativa visa compreender e reconstruir a realidade social sob a perspectiva da descrição, explicação e interpretação destas ações sociais. Enquanto a abordagem quantitativa, na concepção de Richardson (1999), se aplica em estudos descritivos em que o intuito se volta para a identificação e classificação entre variáveis e suas causalidades. Para a realização deste trabalho, coletarão os dados a partir de múltiplas fontes (YIN, 2005). As técnicas de coleta de dados a serem utilizadas são: i) Pesquisa documental referente ao CCAM - Estatuto Social, Atas das Assembleias, Atas das Reuniões do Conselho de Administração e Relatórios de Prestação de Contas e Relatórios gerenciais mensais; ii) Entrevistas com profissionais do CCAM - Presidente e Vice-presidente do Conselho de Administração, Diretor Executivo, Gestores de compras das consorciadas e Compradores do consórcio e iii) Análise dos relatórios financeiros e da movimentação de compras do consórcio.

4 | ESTUDO DE CASO

4.1 Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro - CCAM

A busca de possíveis benefícios estratégicos advindos da intercooperação fez surgir o Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro (Quadro 1), empreendimento constituído em 2012 e conta atualmente com sete cooperativas agropecuárias de café e leite. Tais cooperativas, com Receita bruta total de R\$1,528 bilhão (2018), estão presentes em 53 municípios de Minas Gerais, possuindo 12.212 cooperados e gerando 2.436 empregos diretos. Além de absorverem toda a produção desses cooperados, as consorciadas CCAM mantêm forte relação comercial com seus associados, pois fornecem todos os insumos e instrumentos (máquinas e equipamentos) necessários para a efetiva atividade agrícola destes produtores rurais. Assumem, portanto, um importante papel no desenvolvimento econômico regional, com efetiva tarefa de financiador da produção agropecuária dos municípios em que atuam e, assim, influenciam diretamente o PIB do agronegócio de Minas

Gerais.

Quadro 1. Perfil das consorciadas CCAM

ConSORCIADAS	Receita Bruta - milhões (R\$)	Cooperados	Colaboradores	Atividade Principal
COOP1	229,654	1.470	170	Café/ Leite
COOP2	425,576	4	695	Leite (indústria)
COOP3	24,487	1.259	43	Leite
COOP4	163,264	2.846	243	Café/ Leite
COOP5	267,269	2.498	480	Leite
COOP6	293,353	2.404	547	Leite
COOP7	125,366	1.731	258	Leite
Total	1.528,969	12.212	2.436	Café/ Leite

Fonte: Dados da pesquisa.

A constituição legal do CCAM é baseada na Lei 4.504 de 1964 (Estatuto da Terra) e na Lei 10.406 de 2002 (Código Civil). A operação do empreendimento é realizada por intermédio de uma empresa (sociedade simples) que não pratica atividades mercantis, ou seja, não efetua aquisição em seu nome, nem tampouco possui receitas; conta apenas com o reembolso do valor correspondente às despesas operacionais que são rateadas entre as consorciadas. As despesas comuns são divididas, levando em consideração o percentual referente ao capital social integralizado (Quadro 2). Já as despesas específicas são suportadas individualmente por cooperativa conforme estabelecido no Estatuto Social do consórcio.

Quadro 2. Capital integralizado CCAM

CONSORCIADAS	CAPITAL SOCIAL - R\$	%
COOP1	38.000,00	9,50
COOP2	96.000,00	24,00
COOP3	38.000,00	9,50
COOP4	76.000,00	19,00
COOP5	76.000,00	19,00
COOP6	76.000,00	19,00
COOP7	-	-
Total	400.000,00	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

A estrutura de Governança Corporativa do CCAM é composta pelas instâncias mencionadas a seguir, com a obrigatoriedade de troca anual do Presidente do Conselho de Administração: a) Assembleia Geral – Presidentes e Vice-presidentes das consorciadas; b) Conselho de Administração – Presidentes das consorciadas e

c) Diretoria Executiva - Presidente e Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor Executivo contratado no mercado e sem vínculo com as consorciadas. Além disso, integra à estrutura um Comitê de Negociações das Consorciadas que representa as respectivas cooperativas e participa, efetivamente, das decisões do consórcio. Dentre as várias áreas de atuação, o consórcio iniciou sua operação com uma Central de Negócios que envolve aquisição de produtos e serviços segmentados nas seguintes áreas: Insumos para Nutrição Animal (atender as demandas das fábricas de ração), Mercadorias para Lojas Agropecuárias (peças, ferragens e medicamentos), Insumos para Laticínios, Mercadorias para Supermercados, Peças e Serviços para os setores de Transportes e para Postos de Combustíveis. A estrutura foi criada com a contratação de profissionais oriundos das cooperativas que integram o consórcio e, dessa forma, buscou-se preservar o conhecimento de processos e garantir a cultura cooperativista.

Tal iniciativa (central de negócios) visa unir operações comuns para a obtenção de ganho coletivo, sem, contudo, interferir nas relações comerciais e contratuais existentes nas cooperativas. Assim, ao invés destas consorciadas atuarem isoladamente na aquisição de alguns itens predefinidos e comuns às demais, isso é feito pela Central de Compras, considerando o montante das cooperativas. Desta forma, os pedidos de compra continuam com faturamento individualizado por cooperativa, porém com o volume total sendo negociado conjuntamente. Vale ressaltar que os demais contatos de cunho comercial, procedimentos e projetos mantidos entre os fornecedores e as respectivas cooperativas permanecem inalterados. Assim, o CCAM impacta nos processos das consorciadas, mas não elimina os agentes das cooperativas que, normalmente, participam diretamente de negociações de cunho estratégico tais como nas aquisições de fertilizantes, defensivos agrícolas e sementes de milho e sorgo.

5 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Conforme mencionado, o CCAM iniciou suas operações por intermédio de uma Central de Negócios (março/2013) e, ao longo destes anos (até dez/2018), movimentou R\$1,384 bilhão (Quadro 3). Na primeira configuração, os participantes se restringiam às cooperativas que integravam a Cooperativa Central COOP2 (COOP3, COOP4, COOP5 e COOP6). A partir de 2014, passou-se a contar com cooperativas externas a tal grupo: COOP1 ingressou em outubro de 2014 e COOP7 em novembro de 2017. Ambas apresentavam, de acordo com Geringer (1990), capacidade organizacional e alinhamento de seus principais gestores com o propósito do grupo. Tal decisão está alinhada ao Planejamento Estratégico do

CCAM que prioriza o aumento do poder de barganha do grupo a partir do ingresso de novas consorciadas.

Quadro 3. Valores negociados pelo CCAM – milhões (R\$)

Consoiciadas	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total	%
COOP1	-	1,015	12,167	30,684	39,458	43,833	127,156	9,18
COOP2	0,186	110,992	122,663	147,305	149,920	109,025	640,092	46,23
COOP3	2,754	3,442	0,182	1,020	2,356	3,334	13,088	0,95
COOP4	37,002	49,769	70,193	5,065	-	0,128	162,158	11,71
COOP5	21,417	50,222	48,034	45,765	51,958	44,894	262,290	18,94
COOP6	18,456	29,684	31,171	30,092	26,571	25,917	161,892	11,69
COOP7	-	-	-	-	2,351	15,551	17,902	1,29
Total	79,815	245,125	284,411	259,932	272,614	242,682	1.384,579	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as movimentações financeiras realizadas pelas consorciadas, destaca-se que até 2015 o montante negociado pelas cooperativas COOP2, COOP4 e COOP5 representa mais de 83% do valor realizado no período. Tal concentração implicava numa dependência que poderia comprometer a perenidade do empreendimento. A COOP4, em função de uma grave crise financeira, pede afastamento das principais negociações do CCAM a partir de junho de 2016. Tal iniciativa visa preservar a imagem do grupo e evitar a interferência da fragilidade financeira de uma consorciada nas negociações das demais cooperativas do empreendimento. Ressalta-se, no entanto, que a COOP1 e a COOP7, que ingressaram respectivamente em 2014 e 2017, supriram, adequadamente, o afastamento da referida cooperativa (R\$59,383 milhões em 2018). E, nos últimos anos, o montante negociado pelo consórcio, além da evidente equalização entre as cinco principais cooperativas do grupo, se manteve nos patamares de anos anteriores. Destaca-se ainda, apesar da baixa participação da COOP3 em relação às demais cooperativas, uma recuperação dos valores negociados via consórcio a partir de 2016. Vale lembrar que em 2015 a respectiva cooperativa também pediu afastamento do empreendimento para superar uma crise financeira e, após tal recuperação com o apoio do CCAM, voltou às negociações conjuntas. Assim, conforme preconiza a Proposição 3 - A escolha das consorciadas CCAM cumpriu os requisitos propostos por Geringer (1990) - evidencia-se que a escolha das cooperativas para formarem o consórcio, num primeiro momento, foi por conveniência, pois as mesmas já integravam a cooperativa central COOP2. Porém, diferentemente dos requisitos adotados na primeira formação, a seleção dos últimos ingressantes foi por critérios técnicos e, assim, o empreendimento se tornou menos vulnerável, principalmente pela dependência excessiva de algumas

consoiciadas (GERINGER, 1990).

Quadro 4. Despesas operacionais CCAM – mil (R\$)

Consoiciadas	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
COOP1	-	33,943	118,706	126,198	132,628	132,746	544,222
COOP2	106,916	258,018	294,838	324,198	335,001	335,176	1.654,147
COOP3	76,893	146,314	48,725	40,433	27,000	19,800	359,165
COOP4	76,893	139,753	38,001	92,283	-	6,300	353,231
COOP5	76,893	204,261	233,404	256,618	265,147	265,282	1.301,605
COOP6	76,893	204,589	233,823	256,618	265,147	265,282	1.302,353
COOP7	-	-	-	-	8,658	52,552	61,210
Total	414,489	986,878	967,498	1.096,349	1.033,581	1.077,138	5.575,934

Fonte: Dados da pesquisa.

O principal critério de rateio para o reembolso das despesas do consórcio é a cota de participação no capital social da sociedade simples (Quadro 2). Assim, as despesas comuns são rateadas na proporção mencionada no respectivo quadro e aquelas específicas são suportadas por cada cooperativa individualmente. Em função da crise financeira enfrentada pela COOP3 em 2015, a participação da cooperativa no rateio das despesas foi alterada. No período que ficou afastada, as demais consorciadas assumiram as despesas do empreendimento e, a partir da sua recuperação, reestabeleceu-se o valor acordado anteriormente. Procedimento análogo foi adotado com a COOP4 e desde seu afastamento, o valor correspondente à sua contribuição foi assumido pelas demais consorciadas do grupo. Já a COOP7 contribui com um percentual fixo das despesas mensais que corresponde ao compromisso de integralização de capital pós-período de adaptação de 12 meses utilizado para a ambientação da ingressante.

Conforme Quadro 4, as consorciadas desembolsaram R\$5,576 milhões referente as despesas operacionais do empreendimento (representa 0,40% do total negociado), com destaque para a COOP2 que contribui com a maior parcela. Tal desembolso reflete a importância da cooperativa que exerce papel de âncora do empreendimento e, inclusive, fornece suporte jurídico, tecnológico e de infraestrutura ao CCAM. Este apoio contribui, significativamente, com a solidez da estrutura organizacional do consórcio, pois além de ceder o escritório e vincular à sua imagem institucional, a COOP2 possui outras atribuições, tal como ocupar cadeira da Vice-presidência na Diretoria Executiva. A primeira formação do consórcio estava plenamente vinculada à respectiva Cooperativa Central. Isto garantiu a

manutenção dos valores, princípios e filosofia da intercooperação disseminados entre as consorciadas por intermédio de seu Planejamento Estratégico (PARDINI, ALVES e GONÇALVES, 2010).

A importância da preservação de tais diretrizes fica evidente com a saída e ingresso de consorciadas sem alterar a estrutura organizacional e o montante negociado pelo consórcio. Além destes aspectos, a governança da organização preconiza a rotatividade anual do Presidente que permite a todos conselheiros exercerem tal função e, assim, participarem diretamente da tomada de decisão do CCAM. A contratação de um Diretor Executivo no mercado e a formação da equipe técnica do consórcio com profissionais oriundos dos setores de compras das consorciadas garante a doutrina cooperativista e fortalece os laços entre as consorciadas. Igualmente relevante é a existência de um Comitê de Compras formado por gestores das consorciadas que exercem papel de representantes de suas cooperativas nas decisões referentes às negociações realizadas via consórcio. Portanto, tais constatações permitem afirmar que o CCAM comprova a Proposição 2 - A estrutura organizacional do CCAM contribui com a sustentabilidade econômica do empreendimento.

Quadro 5. Redução (bruta) de custos negociações CCAM – mil (R\$)

ConSORCIADAS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
COOP1	-	28,242	376,710	999,272	1.483,438	1.819,284	4.706,946
COOP2	7,470	723,776	1.220,003	849,173	793,998	871,605	4.466,025
COOP3	120,835	113,809	7,780	46,495	119,671	122,758	531,348
COOP4	1.109,407	1.625,336	2.450,167	167,919	-	8,430	5.361,259
COOP5	322,051	2.049,504	1.760,076	1.642,139	2.371,903	1.933,663	10.079,337
COOP6	679,029	1.285,839	1.273,272	1.312,024	1.534,233	1.209,037	7.293,435
COOP7	-	-	-	-	37,911	348,889	386,800
Total	2.238,792	5.826,505	7.088,009	5.017,023	6.341,155	6.313,667	32.825,151

Fonte: Dados da pesquisa

Além da economia gerada nas negociações realizadas conjuntamente (Quadro 5), ressalta-se também que o CCAM proporcionou uma redução de custos referente ao valor da folha de pagamento dos profissionais que deixaram as consorciadas e passaram a integrar a equipe do consórcio a partir de janeiro de 2014. No início do empreendimento (ano 2013), os colaboradores foram alocados ao consórcio, mas permaneceram vinculados às suas respectivas cooperativas (inclusive os custos). Neste período, os colaboradores se deslocavam três dias por semana à sede do consórcio e, assim, ajudaram a construir as bases estruturais

do novo empreendimento. Ademais, deve-se considerar ainda a redução da folha de pagamento proveniente da reestruturação das equipes de compras das cooperativas, pois o CCAM assumiu tarefas que eram realizadas pelas consorciadas. A formação da equipe do consórcio com atuação dos profissionais em áreas específicas (Agroveterinária, Nutrição Animal, Transporte, Laticínio, Equipamentos e Supermercados) proporciona acesso das consorciadas aos especialistas por um custo menor que a contratação de consultores ou formação própria.

As negociações realizadas pelo consórcio geraram uma redução bruta de custos de R\$32,825 milhões (Quadro 5) e foram apuradas levando em consideração o valor informado pelos fornecedores em 51% dos itens adquiridos (demais itens sem diferença de preço). Por intermédio de protocolo de políticas comerciais, compara-se o preço praticado às consorciadas do grupo em relação ao preço para outros clientes atuantes no mesmo mercado de maneira individual. Trata-se de um processo que integra a rotina do sistema de informática do consórcio, com mecanismos automáticos que verificam a validade das políticas comerciais dos fornecedores. Além disso, permite uma varredura nos percentuais de descontos praticados nos últimos seis meses e, caso haja alguma distorções, gera-se uma auditoria para verificar possíveis discrepâncias. Tal diferença representa o poder de negociação do empreendimento apurado através de preços menores de produtos e serviços adquiridos conjuntamente. A atuação por meio da intercooperação permite exercer poder de barganha diante dos fornecedores. Esta dinâmica gera um efeito potencializador que dificilmente ocorreria no âmbito individual.

Quadro 6. Redução (líquida) de custos negociações CCAM - mil (R\$)

Consoiciadas	2013 (R\$)	2014 (R\$)	2015 (R\$)	2016 (R\$)	2017 (R\$)	2018 (R\$)	Total (R\$)
COOP1	-	5,701	258,004	873,074	1.350,810	1.686,538	4.162,725
COOP2	-99,446	465,758	925,165	524,975	458,997	536,429	2.811,878
COOP3	43,941	-32,505	-40,945	6,062	92,671	102,958	172,182
COOP4	1.032,513	1.485,583	2.412,166	75,635	-	2,130	5.008,027
COOP5	245,158	1.845,243	1.526,672	1.385,521	2.106,756	1.668,381	8.777,732
COOP6	602,136	1.081,250	1.093,449	1.055,405	1.269,086	943,755	5.991,082
COOP7	-	-	-	-	29,253	296,337	325,590
Total	1.824,303	4.839,628	6.120,511	3.920,674	5.307,573	5.236,528	27.249,217

Fonte: Dados da pesquisa

Destaca-se ainda que a consorciada COOP2, apesar do maior montante de compra e maior valor reembolsado para suprir as despesas do empreendimento, não tem, proporcionalmente, o maior benefício: a redução (líquida) de custos corresponde a 0,44% do total negociado. Isto ocorre em função de algumas negociações de

embalagens serem vinculadas a contratos, envolvendo máquinas e equipamentos para envase de leite UHT. Sendo assim, tais negociações não geram menores custos de aquisição, pois o montante permanece inalterado. Deve-se atrair outra consorciada com perfil similar à COOP2 para atuação conjunta destes insumos. Apesar disso, considerando o papel de âncora exercido pela respectiva cooperativa, os benefícios vão além da redução de custos dos itens adquiridos via CCAM. Dentre eles, menciona-se a liderança exercida pela cooperativa no segmento lácteo em Minas Gerais. Porém tal fato reforça a menção anterior em relação à Proposição 3 - A escolha das consorciadas CCAM cumpriu os requisitos propostos por Geringer (1990) - em que ficou evidente que a formação do CCAM, num primeiro momento, não levou em consideração aspectos técnicos. Já as demais consorciadas, por serem cooperativas singulares e terem *portfólios* comuns, demonstram maior aderência entre si e, desta forma, conseguem proporcionalmente maior redução de custos. Em suma, a redução bruta de custos apurada neste período foi de 2,37% em relação ao total negociado. Assim, evidencia-se a tese de Elkington (2001) ao vincular a sustentabilidade de uma empresa à sua capacidade de manter, ao final de um período contábil, a mesma biosfera de negócio.

Quadro 7. Redução (líquida) de custos x Valor negociado CCAM

ConSORCIADAS	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)	2017 (%)	2018 (%)	Total (%)
COOP1	-	-0,56	2,12	2,85	3,42	3,85	3,27
COOP2	-53,35	0,42	0,75	0,36	0,31	0,49	0,44
COOP3	1,60	-0,94	-22,47	0,59	3,93	3,09	1,32
COOP4	2,79	2,98	3,44	1,49	-	1,67	3,09
COOP5	1,14	3,67	3,18	3,03	4,05	3,72	3,35
COOP6	3,26	3,64	3,33	3,51	4,78	3,64	3,70
COOP7	-	-	-	-	1,24	1,91	1,82
Total	2,29	1,97	2,15	1,51	1,95	2,16	1,97

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o Quadro 6, em que demonstra a Redução líquida de custos das negociações realizadas pelo consórcio, o valor obtido, após a redução das despesas operacionais do empreendimento, representa R\$27,249 milhões. Tal resultado evidencia, no âmbito pecuniário, que o empreendimento CCAM é sustentável economicamente (Proposição 1 - As cooperativas se fortalecem mutuamente com o Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro e Proposição 4 – O Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro *é capaz de gerar ganhos* financeiros coletivos). Isso significa que o empreendimento gera valor agregado às consorciadas que corresponde a 1,97% após o pagamento de todas as despesas operacionais

(Quadro 7). Porém, quando analisamos o desempenho por consorciadas, percebe-se realidades distintas. Enquanto as demais cooperativas singulares obtiveram ganho significativo, o resultado da consorciada COOP3, em determinados períodos, não alcançou o mesmo patamar. Vale ressaltar que a respectiva cooperativa enfrentou sérios problemas financeiros em 2015 e, por isso, retirou as negociações via consórcio. Tal fato gerou ajustes nos critérios de reembolso de despesas e, por isso, o saldo entre valor da redução de custos e o valor reembolsado para as despesas do CCAM se tornou mais interessante a partir de 2017 totalizando R\$172,182 mil (Quadro 6).

Além das evidências mencionadas, anteriormente, que confirmam a tese da sustentabilidade econômica do Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro (objetivo geral do estudo), registra-se também iniciativas não vinculadas à central de negócios que reforçam a importância estratégica da intercooperação: i) Constituição de indústria conjunta (Misturadora de fertilizantes e Torrefação de café); ii) Realização de logística conjunta (distribuição de produtos das cooperativas do grupo); iii) Venda conjunta (produtos industrializados pelas consorciadas); iv) Implantação de centros de distribuição nos principais centros urbanos do país; v) Padronização de embalagens e insumos industriais; vi) Ingresso de novas consorciadas; vii) Gestão de riscos (operações *commodities* agrícolas); viii) Produtos com marca própria (produtos higiene e limpeza de atividade leiteira) e ix) Padronização da Política de captação de leite das consorciadas. Tais iniciativas corroboram com a tese de Jamali (2006) que relaciona a Dimensão Econômica do Modelo TBL com a capacidade de gestão, geração de emprego, renda e viabilidade financeira.

6 | CONCLUSÃO

As cooperativas agropecuárias, apesar de terem normas e leis específicas, estão sujeitas as mesmas regras de mercado das demais sociedades empresariais. Assim, tal condição legal, por si só, não concede a uma cooperativa uma vantagem competitiva e, nem tampouco, garantia de perenidade ao longo do tempo. Isso significa que as cooperativas, enquanto organizações competidoras, devem encontrar um equilíbrio entre as vertentes econômicas, ambientais e sociais na condução dos negócios - Modelo “Tripé da Sustentabilidade”. Dessa forma, as relações de intercooperação se apresentam como relevantes, pois é uma grande oportunidade de buscar, na estratégia de cooperação, força para competir e se tornar sustentável. Esse fator foi preponderante para o surgimento do consórcio cooperativo CCAM, cujo propósito principal é minimizar a competição entre as consorciadas, fazer frente às investidas dos principais concorrentes regionais e reduzir custos por intermédio

de uma central de negócios. Sendo assim, a presente pesquisa que propõe analisar a sustentabilidade econômica do Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro (objetivo geral) confirma a Proposição 1 (As cooperativas se fortalecem mutuamente com o Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro), Proposição 2 (A estrutura organizacional do CCAM contribui com a sustentabilidade econômica do empreendimento) e Proposição 4 (O Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro é capaz de gerar ganhos financeiros coletivos), mas refuta a Proposição 3 (A escolha das consorciadas CCAM cumpriu os requisitos propostos por Geringer (1990)). A constituição do consórcio ocorreu, inicialmente, por conveniência, pois as cooperativas, até então integrantes do projeto, pertenciam à mesma cooperativa central. Porém, os requisitos adotados para a seleção das últimas ingressantes foi por critérios técnicos e, assim, o empreendimento se tornou menos vulnerável, principalmente por não depender excessivamente de apenas algumas consorciadas. Em síntese, o consórcio movimentou, conjuntamente, R\$1,384 bilhão, gerou uma redução bruta de custos de R\$32,825 milhões (2,37% em relação ao total adquirido neste período) e, após dedução das despesas operacionais do empreendimento (0,40%), um resultado líquido de R\$27,249 milhões, que corresponde a 1,97% em relação ao montante comprado pelo CCAM. Portanto, conclui-se que o Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro é sustentável economicamente e, ao longo dos anos, capaz de manter a biosfera do empreendimento (Elkington, 2001).

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

AMARAL, S. P. **Estabelecimento de indicadores e modelo de relatório de sustentabilidade ambiental, social e econômica: uma proposta para a indústria de petróleo brasileira**. 2003. 187 f. Tese (Doutorado em Planejamento Energético) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

ARAÚJO, Luís. **As Relações Interorganizacionais**. In: RODRIGUES, Suzana B. & CUNHA, Miguel P. **Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo, Iglu, 2000.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto alegre: *Bookman*, 2008.

BAETA NEVES, C. E. **Pesquisa social empírica: métodos e técnicas**. In: BAETA NEVES, C. E.; CORRÊA, M. B. (Org.). Apresentação. Porto Alegre: Cadernos de Sociologia/ Programa de Pós-Graduação em Sociologia, 1998.

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo. **Índice de sustentabilidade empresarial**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/Índices/download/Apresentacao-ISE.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

BRASIL. Lei nº 4.504, de 30 de novembro de 1964. **Dispõe sobre o Estatuto da Terra, e dá outras**

providências. Brasília, 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4504.htm>. Acesso em: 25 jun. 2018.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. **Dispõe sobre as Sociedades por ações.** Brasília, 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404.htm>. Acesso em: 25 jun. 2018.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil.** Brasília, 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 25 jun. 2018.

CARVALHO, O.; VIANA, O. **Ecodesenvolvimento e equilíbrio ecológico: algumas considerações sobre o Estado do Ceará.** Revista Econômica do Nordeste, Fortaleza, v. 29, n. 2, abr./jun. 1998.

CASAROTTO FILHO, N. E. PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana:** São Paulo. Atlas, 1999.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. **Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures.** 2. ed. New York: Oxford University Press, 2005.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial.** 2002. 282 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca.** São Paulo: Makron Books, 2001.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business.** Oxford: Capstone Publishing Limited, 1999.

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

GERINGER, M. **Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures.** Journal of International Business Studies: School of Business Administration, University of Western Ontario, 1990.

GLAISTER, K.; HUSAN, R.; BUCKLEY, P. **Strategic Business Alliances: An Examination of the Core Dimensions.** Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2004.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARRISON, J.S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

IRELAND, R.; HITT, M.; VAIDYANATH, D., **Alliance Management as a Source of Competitive Advantage.** Journal of Management, 28(3), 413–446, 2002.

JAMALI, D. **Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective.** Business Process Management, v.12, n.6, p.809-821, 2006.

KILLING, J. **Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity.** Lexington: D.C. Heath and Co., 1988.

MUNCK, L. **Estratégia empresarial, aprendizagem e competências: análise de suas inter-relações em uma empresa de telecomunicações do norte do Paraná.** 2005. Tese (Doutorado em

Administração) – Faculdade de Economia e Administração, São Paulo.

NATTRASS, B. ALTOMARE, M. **The natural step for business: wealth, ecology and the evolutionary corporation.** Gabriola Island: New Society Publishers, 1999.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 1986.

OLIVEIRA FILHO, J. E. **Gestão ambiental e sustentabilidade: um novo paradigma econômico para as organizações modernas.** Domus online: Revista de Teoria Política, Social e Cidadania, Salvador, v. 1, n. 1, jan./jun. 2004.

OLIVEIRA, M. F.; OLIVEIRA, M. P. V.; PARDINI, D. J.; AMARAL, M. B. **Análise da estrutura de relacionamento em redes de MPEs: um estudo de empresas na Serra do Cipó – MG.** In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 34, 2010. Anais do 34º ENANPAD – 2010.

OLIVER, A. L. & EBERS, M. **Networking Network Studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships.** Organization Studies. Vol. 19, nº 4, 1998.

PARDINI, D. J.; ALVES, P. S. M.; GONÇALVES, C. A. **Governança Gestora: uma nova concepção na gestão de redes de pequenas e médias empresas.** Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 11, n. 2, p. 297-315, jul./dez. 2010.

PERROW, C. **Small-firms networks.** In: NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. **Networks and organizations: structure, form, and action.** Cambridge: Harvard University Press, 1992.

POWELL, W. W. **Neither market nor hierarchy: networks forms of organization.** Research in Organizational Behavior, v.12, p. 295-336, 1990.

QUINN, J. B. **Strategies for change: logical incrementalism.** Homewood: Irwin, 1980.

RACKHAM, N.; FRIEDMAN, L.; RUFF, R. **Getting Partnering Right: How Market Leaders are Creating Long-term Competitive Advantage.** New York: McGraw-Hill, 1996.

RICHARDSON, R. H. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas. 1999.

ROBINSON, S. **Key survival issues: practical steps towards corporate environmental sustainability.** Corporate Environmental Strategy, v.7, n.1, p.92-105, 2000.

SAVITZ, A. W. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success – and how you can too.** San Francisco: Wiley & Sons, 2006.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VERSCHOORE, J.R. **Redes de Cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas.** In: Redes de Cooperação: **Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul.** Org. VERSCHOORE, J.R. Porto Alegre: FEE, 2004.

WACKERNAGEL, M.; REES, W. **Ecological footprint: reducing human impact on the Earth.** Gabriola Island: New Society Publishers, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Açaí 157, 159, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170
Aliança Estratégica 70
Análise de dados 11, 18, 35, 36, 37, 39, 41, 49, 50, 88, 216, 218, 219, 228
Análise de dados complexos 35, 37, 49
Atendimento ao público 111, 112, 113, 126, 127, 129
Avaliação das aprendizagens 19, 24, 26, 30, 32, 33, 34

B

Big data 35, 36, 37, 38, 39, 40, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52
Biotecnologia 69, 70, 71, 72, 74, 76, 77, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88
Bibliometria 53

C

Capacidade relacional 69, 70, 71, 72, 74, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87
Cluster industriais 53, 65
Compras 35, 36, 37, 39, 40, 44, 47, 49, 50, 51, 98, 100, 103, 104
Consórcio cooperativo 90, 91, 92, 94, 95, 97, 98, 105, 106, 107
Cooperação em inovação tecnológica 172, 173, 175, 182, 186, 187, 188
Corpo 32, 192, 193, 194, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206
Cultura organizacional 94, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 180, 182, 185, 186, 187, 188, 189, 190

D

Decisão 7, 20, 27, 35, 37, 38, 75, 93, 94, 95, 100, 103, 133, 136, 158, 160, 161, 162, 167, 168, 174, 178, 183, 185, 186, 207, 209, 210, 211, 218, 220, 223, 224, 225, 226, 227
Delineamento experimental 207, 208, 210, 226, 227
Desenvolvimento de novos produtos 3, 69, 70, 72, 74, 75, 76, 77, 80, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 178, 180
Documentos institucionais 19, 26
Dor 7, 192, 193, 194, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204

E

Economia regional 53, 54, 56
Eficiência do projeto 144, 146, 149
Empreendedorismo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 159
Empresas de base tecnológica 69, 70, 77, 87, 88
Ensino superior 1, 2, 3, 9, 19, 20, 26, 33, 34, 44
Estilo de consumo fitness 192, 194, 199, 200
Estratégia de cooperação 90, 91, 92, 93, 106
Experimento 21, 207, 209, 210, 211, 212, 214, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 225, 226, 227, 228

G

Gestão da inovação 109, 172, 173, 174, 176, 180, 182, 187, 191

Gestão Pública 112

Gestores de projeto 144

Governança urbana 157, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170

I

Inovação tecnológica 3, 73, 74, 95, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 190

O

Opções reais 131, 133, 137, 138, 140, 141

Operações e logística 53, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65

P

Participação pública 157, 158, 159, 160, 161, 162, 164, 165, 167, 168, 170

Pedágio virtual 131, 136

Plano de negócio 1, 7, 8, 9

PPP 131, 132, 134, 135, 136

Q

Qualidade em Saúde 112, 130

R

Regressão linear 11, 12, 16, 44, 45, 226

Revisão Integrativa 207, 209, 213, 214, 215, 216, 227, 228, 229, 230

S

Sacrifício percebido 192, 194, 195, 196, 197, 199, 200, 201, 202, 203

Santos 3, 9, 11, 12, 14, 16, 17, 19, 20, 26, 53, 144, 163, 171

São José dos Campos 11, 12, 15, 17, 18

SCUT 131, 132, 133, 136, 141

Sustentabilidade 90, 91, 93, 95, 96, 97, 103, 105, 106, 107, 108, 109, 144, 145, 169, 172

Sustentabilidade econômica 90, 91, 93, 103, 106, 107

T

Tecnologia 1, 2, 3, 8, 12, 13, 37, 38, 39, 55, 57, 73, 74, 78, 79, 84, 118, 172, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 187, 189, 191, 231

U

Universidade 1, 2, 9, 19, 33, 34, 53, 69, 90, 107, 108, 111, 131, 142, 144, 157, 172, 190, 192, 207, 231, 249, 250, 252

 **Atena**
Editora

2 0 2 0