

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Administração, Finanças e Geração de Valor



Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Administração, Finanças e Geração de Valor



Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

Shutterstock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena

Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. 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.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

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. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Prof^a Dr^a Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof^a Dr^a Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof^a Dr^a Ivone Goulart Lopes – Instituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof^a Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof^a Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^a Dr^a Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof^a Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^a Dr^a Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^a Dr^a 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^a Dr^a Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof^a Dr^a Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof^a Dr^a 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
Prof^a Dr^a Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof^a Dr^a Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Prof^a Dr^a Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof^a Dr^a 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

Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina

Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília

Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina

Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra

Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras

Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia

Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco

Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará

Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas

Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará

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

Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados

Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino

Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora

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. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná

Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
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 Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abráão Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Secional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais
Prof. Me. Alexandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar

Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Me. Fabiano Eloy Atilio Batista – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis

Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Administração, finanças e geração de valor

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Luiza Alves Batista
Correção: Flávia Roberta Barão
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração, finanças e geração de valor / Organizador
Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR:
Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-779-6

DOI 10.22533/at.ed.796210402

1. Administração. I. Silva, Clayton Robson Moreira da
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

APRESENTAÇÃO

O livro “Administração, Finanças e Geração de Valor” é uma obra publicada pela Atena Editora e reúne um conjunto de vinte e cinco capítulos, em que são abordados diferentes temas que permeiam o campo da administração. Compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial, contribuindo para a geração de valor nas organizações.

Nesse contexto, compreendendo a pertinência e avanço dos temas aqui abordados, este livro emerge como uma fonte de pesquisa rica e diversificada, que explora a administração em suas diferentes faces, uma vez que concentra estudos desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

TAMANHO DA FIRMA, NOVO RELATÓRIO DE AUDITORIA E DESEMPENHO FINANCEIRO

Naiara Leite dos Santos Sant'Ana

Paulo Celso Pires Sant'Ana

DOI 10.22533/at.ed.7962104021

CAPÍTULO 2..... 28

A AUDITORIA À LUZ DO PARADIGMA SISTÊMICO

Adelcio Machado dos Santos

Rubens Luis Freiburger

Daniel Tenconi

Danielle Martins Leffer

Alisson Andre Escher

DOI 10.22533/at.ed.7962104022

CAPÍTULO 3..... 37

ÍNDICE DE DESEMPENHO ECONÔMICO E SUA RELAÇÃO COM A AUDITORIA INDEPENDENTE

Naiara Leite dos Santos Sant'Ana

Paulo Celso Pires Sant'Ana

DOI 10.22533/at.ed.7962104023

CAPÍTULO 4..... 59

AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO BANCÁRIO EM ANGOLA SEGUNDO A METODOLOGIA COSO

Luzolo João Manuel

Jorge Miguel Ventura Bravo

DOI 10.22533/at.ed.7962104024

CAPÍTULO 5..... 80

APLICAÇÃO DO TERMÔMETRO DE KANITZ NO BRASIL EM EMPRESAS QUE PEDIRAM RECUPERAÇÃO JUDICIAL NOS ÚLTIMOS DEZ ANOS

Renato Borges Freitas

Ana Paula Ferreira da Silva

James Anthony Falk

DOI 10.22533/at.ed.7962104025

CAPÍTULO 6..... 96

LA DIRECCIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES DE QUITO

Andrés Palacio-Fierro

Hugo Arias-Flores

DOI 10.22533/at.ed.7962104026

CAPÍTULO 7	103
FRANQUIA EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DO SISTEMA DE FRANQUIAS GOIANAS NO OLHAR DO FRANQUEADOR	
Luiz Fernando Gonçalves da Silva Araújo	
Tereza Cristina Medeiros Pinheiro de Lima	
Irene Reis	
Kellen Crystina Pereira dos Reis	
Vanessa Teles dos Santos Dias	
DOI 10.22533/at.ed.7962104027	
CAPÍTULO 8	125
OS ENTRAVES E AS OPORTUNIDADES DAS INDÚSTRIAS SERGIPANAS: UM POSSÍVEL CAMINHO PARA A INOVAÇÃO	
Jorge Luiz Cabral Nunes	
Jonas Pedro Fabris	
DOI 10.22533/at.ed.7962104028	
CAPÍTULO 9	134
INOVAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: O CASO DA EMPRESA SORVDELI	
Rozali Araújo dos Santos	
Everson Franklin Dambroz Ribas	
Jaciera Treter Sippert	
DOI 10.22533/at.ed.7962104029	
CAPÍTULO 10	147
INICIAÇÃO AO EMPREENDEDORISMO	
Adelcio Machado dos Santos	
Rubens Luis Freiberg	
Daniel Tenconi	
Danielle Martins Leffer	
Alisson Andre Escher	
DOI 10.22533/at.ed.79621040210	
CAPÍTULO 11	158
DE <i>BOUTIQUES</i> À <i>POP-UP STORES</i> : NOVOS FORMATOS DE VAREJO DE MODA E NOVAS ESTRATÉGIAS PARA LOJAS DE DEPARTAMENTO	
Valdecir Babinski Júnior	
Mariana Moreira Carvalho	
Dulce Maria Holanda Maciel	
DOI 10.22533/at.ed.79621040211	
CAPÍTULO 12	171
ANÁLISE DE FORMAÇÃO DE PREÇO: BUSCA DE RESULTADOS EM UM MERCADO DE BAIRRO	
Daniel Andrei Rodrigues da Silva	
Luísa Marques	
DOI 10.22533/at.ed.79621040212	

CAPÍTULO 13.....	183
ESTRATÉGIA DE COOPETIÇÃO SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DOS JOGOS - COOPERATIVAS LÁCTEAS DE MINAS GERAIS	
Nidelson Teixeira Falcão	
Alexandre Teixeira Dias	
Davi Rogério de Moura Costa	
DOI 10.22533/at.ed.79621040213	
CAPÍTULO 14.....	210
ESTRATÉGIA COMO FONTE DE CAPTAÇÃO DE CLIENTES PARA EMPRESA THE WORK FIT ACADEMIA EM TERESINA – PI	
Rafael Levi Vieira de Abreu	
Erick Henrique de Sousa Costa	
José Janielson da Silva Sousa	
Francisco Antônio Gonçalves de Carvalho	
Aníbal da Silva Cantalice	
Jessica Alves da Silva	
José Santana da Rocha	
Stênio Lima Rodrigues	
Wesley Fernandes Araújo	
Luzia Rodrigues de Macedo	
DOI 10.22533/at.ed.79621040214	
CAPÍTULO 15.....	224
ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA PESCA ARTESANAL EQUATORIANA	
Gabriel Arturo Pazmiño Solys	
Washington Marcelo Gallardo Medina	
Santiago Omar Ortiz López	
Edison César Merino Garzón	
Luis Alfredo Morán Macias	
Danny Iván Colcha Guachamin	
DOI 10.22533/at.ed.79621040215	
CAPÍTULO 16.....	236
CAMINHOS FUTUROS: REPENSANDO A MOBILIDADE URBANA SOB A PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM UM MUNICÍPIO DO SUL DE MINAS GERAIS	
Anelisa de Assis Campos	
Kreicy Mara Teixeira	
Viviane Santos Pereira	
Ana Lúcia Maria Miranda	
Juliana Costa Chaves	
DOI 10.22533/at.ed.79621040216	
CAPÍTULO 17.....	246
CEMITÉRIO MUNICIPAL SÃO FRANCISCO DE ASSIS – FLORIANÓPOLIS/SC: O USO DE	

UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO GEOGRÁFICA (SIG) NO AUXÍLIO À GESTÃO PÚBLICA

Sarah Toso Mendes

DOI 10.22533/at.ed.79621040217

CAPÍTULO 18.....259

TECNOLOGIA, COMUNICAÇÃO PÚBLICA E A “NOVA” ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: AS REDES SOCIAIS E OS NOVOS DESAFIOS - DIRETRIZES E O PROCESSO NORTEADOR PARA A FANPAGE DA PREFEITURA DE BRUSQUE

João Paulo da Silva

DOI 10.22533/at.ed.79621040218

CAPÍTULO 19.....275

O GASTO PÚBLICO INFLUENCIA O CRESCIMENTO ECONÔMICO OU É O CRESCIMENTO ECONÔMICO QUE INFLUENCIA O GASTO PÚBLICO? ESTUDO DAS FINANÇAS PÚBLICAS DO DISTRITO FEDERAL

Mateus Rodarte de Carvalho

DOI 10.22533/at.ed.79621040219

CAPÍTULO 20.....288

ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM NA DÍVIDA PÚBLICA BRASILEIRA

José Mário Bispo Sant'Anna

Luiz Fernando Dalmonch

Francisco José de Oliveira Andrade

Gildo Rodrigues da Silva

DOI 10.22533/at.ed.79621040220

CAPÍTULO 21.....315

ESTADOS UNIDOS VERSUS CHINA FRENTE A LOS DESAFÍOS FISCALES DE LA OCDE Y EL G-20 EN EL E-COMMERCE

Antonio Faúndez-Ugalde

Rafael Mellado-Silva

María Blanco Lobos

DOI 10.22533/at.ed.79621040221

CAPÍTULO 22.....326

AÇÕES PARA DESENVOLVER O TURISMO SOCIAL EM UMA ORGANIZAÇÃO DE TERCEIRO SETOR NA CIDADE DE PETROLINA-PE

Maria Evilene de Souza Landim

Ítalo Anderson dos Santos Araújo

DOI 10.22533/at.ed.79621040222

CAPÍTULO 23.....339

LA AGRICULTURA DE SUBSISTENCIA EN EL CANTÓN LOJA-PROVINCIA DE LOJA-ECUADOR, 2016

Victor Eduardo Chinín Campoverde

Mayra Tatiana González Román

Franco Eduardo Hidalgo Cevallos

María Isabel Ordóñez Hernández

Fanny Yolanda González Vilela
Eduardo José Martínez Martínez
Ignacia Luzuriaga Granda
Ricardo Miguel Luna Torres

DOI 10.22533/at.ed.79621040223

CAPÍTULO 24.....357

**PRÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: GESTÃO DE COMPETÊNCIAS OU
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS?**

Edilaine de Azevedo Vieira

Lidiane do Prado Reis

Helena de Fátima Nunes Silva

DOI 10.22533/at.ed.79621040224

CAPÍTULO 25.....367

QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES

Tuani Carla Fuzati

Carolina Mamede Pereira

DOI 10.22533/at.ed.79621040225

SOBRE O ORGANIZADOR.....381

ÍNDICE REMISSIVO.....382

CAPÍTULO 13

ESTRATÉGIA DE COOPETIÇÃO SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DOS JOGOS - COOPERATIVAS LÁCTEAS DE MINAS GERAIS

Data de aceite: 01/02/2021

Nidelson Teixeira Falcão

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP).

Alexandre Teixeira Dias

Faculdade de Administração e Ciências Econômicas do IBMEC, Belo Horizonte.

Davi Rogério de Moura Costa

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP).

RESUMO: Este estudo aborda a estratégia organizacional de instituições cooperativistas que pertencem ao ramo agropecuário de leite de Minas Gerais e tem como foco as influências recebidas pelo ambiente externo caracterizado por intensa rivalidade. As mudanças ocorridas neste mercado, especialmente após a desregulamentação do setor, provocaram uma nova dinâmica competitiva imposta às cooperativas que foram estimuladas a responder adequadamente ao novo contexto concorrencial. Assim, esta pesquisa visa analisar fatores influenciadores que impactam a estratégia adotada num cenário com elevada rivalidade. E, desta forma, verificar se existem alterações significativas na tomada de decisão destas organizações que fundamentalmente se comportam mais aderentes à perspectiva da colaboração do que o conflito. Para tal, recorre-

se aos fundamentos da Teoria dos Jogos para elucidar a maneira como estas instituições estão se comportando diante destes desafios. Esclarece-se que esta teoria é muito utilizada, principalmente como mecanismo para delinear fenômenos sociais que retratam a interação entre dois ou mais agentes em situações que envolvem escolhas. A interação entre os tomadores de decisão leva a um determinado comportamento estratégico que, diante de um dado cenário, se fundamenta na maximização de recompensas particulares destes agentes. Assim, o jogo, enquanto modelo formal e esquematizado, expressa sua capacidade de modelar processos decisórios em situações de cooperação e competição. Em consonância com o objetivo da pesquisa, o estudo demonstra que o ambiente de rivalidade não altera os fundamentos que sustentam a estratégia das cooperativas. E, sob a perspectiva da Teoria dos Jogos, confirma todas as premissas preconizadas pelos jogos cooperativos, bem como valida os princípios do cooperativismo como norteadores estratégicos.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia de Coopetição, Teoria dos Jogos, Cooperativas Lácteas.

1 | INTRODUÇÃO

A adequação à dinâmica da competitividade por parte das organizações que tem como essência a cooperação fundamenta-se na constatação da crescente complexidade dos mercados globais, contínuas mudanças tecnológicas, agilidade para desenvolver e comercializar novos produtos e a possibilidade de acessar economias de escala (TIDD, BESSANT,

PAVITT, 2008). Segundo Wilkinson (2008), o agronegócio leite modificou significativamente a partir de 1991, principalmente pela desregulamentação do mercado com tabelamento de preços do leite exercido pelo governo federal desde 1945. Este controle abrangia toda a cadeia láctea e envolvia os produtores rurais, laticínios, distribuidores, varejistas e os consumidores.

Neste sentido, existe um consenso entre os especialistas que esse período contribuiu com o retardamento da modernização do complexo leiteiro brasileiro. Dentre as instituições mais afetadas, destaca-se o setor cooperativista que foi duramente impactado pela recessão da década de 1980. Isso ocorreu em função da concentração de suas atividades num produto tabelado e de menor valor agregado. Além disso, a abertura do mercado nacional exigiu uma nova postura das cooperativas, que tiveram que buscar níveis mais elevados de competitividade para enfrentar os desafios dos segmentos mais valorizados do mercado e também estruturas organizacionais mais ágeis capazes de acompanhar as tendências do setor (WILKINSON, 2008).

O cooperativismo que até então se valia desta proteção mercadológica se viu exposto a uma nova realidade. Assim, a estratégia cooperar - competir se tornou mais evidente para a sobrevivência destas organizações. As cooperativas, sob a perspectiva estratégica, representam a junção de esforços de produtores rurais associados (cooperação) que atuam conjuntamente para o fortalecimento de uma instituição que seja capaz de enfrentar o ambiente concorrencial (competição) e proporcionar benefícios inatingíveis para ações individualizadas. Trata-se da implantação de uma estratégia de coopetição.

Assim sendo, ressaltam-se as contribuições realizadas por Brandenburger e Nalebuff (década 1990) que evidenciaram as vantagens competitivas das empresas que optaram por estratégias ganha-ganha se comparadas àquelas que adotaram estratégias ganha-perde ou perde-perde. As pesquisas sobre coopetição são consideradas diversificadas e tratam o tema sob a perspectiva de complementaridade entre cooperação (colaboração) e competição (rivalidade) e, desta forma, ressalta-se a abordagem acerca de um tema contraditório por tratar de lógicas, aparentemente, opostas (BENGTSSON et al., 2010). Nesta perspectiva, os relacionamentos envolvem situações em que a cooperação (geram vantagens colaborativas; ganho coletivo) e competição (impulsionam suas oportunidades; utilização de recursos raros e competências essenciais) oscilam de maneira ininterrupta (DAGNINO, PADULA, 2002; YAMI et al., 2010). Apesar da concepção de competição que sugere a rivalidade e a cooperação, que requer capacidade relacional entre os agentes, a coopetição não representa posições excludentes, mas oportunidades de obtenção de vantagem competitiva (LADO et al., 1997; DAGNINO, PADULA, 2002; YAMI et al., 2010).

As contribuições para este estudo, de acordo com a essência de cooperação das firmas objeto de estudo, advêm de jogos classificados conforme a seguinte tipologia: I) jogo cooperativo - referem-se àqueles em que os jogadores, as estratégias e as recompensas (*payoffs*), advêm de situações onde existe colaboração entre os agentes, comunicação e

a formação de coalizões (LOUREIRO, 2007; MAROFA, BUENO, 2009); II) jogo de soma não-zero - se refere àquele em que os resultados podem ser maiores ou menores do que zero, levando o jogador a se beneficiar, mas não necessariamente na mesma proporção do prejuízo do outro jogador (NASH, 1951; DAVIS, 1983; TUROCY, 2001; MEROFA, BUENO, 2009); III) jogo de soma positiva - o aumento da cooperação potencializa a possibilidade dos jogadores aumentarem os seus benefícios (NIELSEN, 1988); IV) jogo de soma-variável - possui características de competição e cooperação, a soma dos payoffs dos jogadores difere de acordo com as estratégias utilizadas (Ponto de Equilíbrio de Nash) (NASH, 1951); V) jogo cooperativo de soma-variável - todos ou, pelo menos, alguns jogadores estão em posições mais favoráveis que na situação anterior. Nestes jogos existe a possibilidade de uma barganha entre os jogadores para alcançar um resultado melhor ou, pelo menos, indiferente para todos os participantes (MEDINA, FERREIRA FILHO, 2004) e VI) jogo de informação imperfeita, caracterizado pela assimetria de informação (PÉNARD, 2004).

Posto Isto, destaca-se que o atual estudo é uma oportunidade de investigação que se alinha a outras pesquisas que abordam a temática da coopetição: I) fatores competitivos proporcionados pelas redes de cooperação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2006; GONÇALVES; OLIVEIRA, 2012); II) dilema: cooperar tacitamente pelos lucros ou competir agressivamente pelo mercado (SAUAIA, KALLÁS, 2007) e III) adoção de estratégias de competição e cooperação para manter posicionamento competitivo no cenário de negócios (MOLINARI; WINCKLER, 2011; MONTICELLI, 2015).

A relevância deste trabalho ocorre também pelo crescente interesse da academia em relação à competitividade do setor lácteo brasileiro, especialmente pelas estratégias adotadas pelas cooperativas (essencialmente de cooperação) frente à concorrência nesta indústria: I) consolidação setorial com aumento da concorrência e implicações na gestão das cooperativistas (CARVALHO; TRAVASSOS; PINHA, 2010) e II) abertura comercial do mercado brasileiro (LAGES; PEDROSO; POLIANO SILVA, 2015).

Sendo assim, a presente pesquisa tem como objetivo geral identificar e analisar as características das estratégias de coopetição de cooperativas agropecuárias de leite de Minas Gerais sob a perspectiva da Teoria dos Jogos. Neste sentido, o estudo aborda a tomada de decisão das cooperativas e, sob a perspectiva da Teoria dos Jogos, consideram-se os seguintes elementos: I) Jogo - contexto evidenciado pela rivalidade existente na produção primária de leite fresco, especificamente na disputa pelos produtores cooperados; II) Jogador(es) - cooperados associados às cooperativas e, dentre eles, os diretores que tomam decisões estratégicas nas cooperativas e são os responsáveis pelo enfrentamento da concorrência; III) Estratégia - estratégias de coopetição adotadas pelas cooperativas; IV) Regras - princípios que norteiam as estratégias de coopetição das cooperativas e V) Pagamentos - manter ou perder relações com os cooperados associados às cooperativas.

2 | MATERIAL E MÉTODOS

Segundo Gil (1999, p. 26), “para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação”. Ainda de acordo com o autor, a pesquisa científica é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico” cujo objetivo fundamental “é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 1999, p.42). Neste sentido, a metodologia é o “estudo dos caminhos dos instrumentos usados para se fazer ciência” (DEMO, 1995, p. 11).

Segundo Ruy (2002) e Martins (1999), a pesquisa científica pode ser classificada em quatro categorias principais: Método, Natureza, Objetivo e Técnica utilizada. Para Gonçalves e Meirelles (2002, p. 21), o Método se subdivide em Dedutivo (estabelecer conclusões no âmbito particular a partir de premissas verdadeiras de cunho geral), Indutivo (generalizar conclusões a partir de estudos particulares), Hipotético-dedutivo (a partir de um problema, elaboram-se as conjecturas ou hipóteses para serem testadas), Hipotético-indutivo (a partir de dados de um experimento, busca-se confirmar ou refutar as hipóteses que são testadas por meio de uma experimentação), Dialético (interpretação da realidade baseada no princípio que os fenômenos apresentam aspectos contraditórios) e Fenomenológico (considera o contato direto do observador com o fenômeno).

Ainda de acordo com Gonçalves e Meirelles (2002, p. 25), a abordagem do problema pode levar à pesquisa qualitativa (ênfase Fenomológica; subjetivismo e intersubjetivismo; faz-se observações sem prévio estabelecimento de instrumentos estatísticos, a obtenção de dados descritivos ocorre durante as interações com o fenômeno) ou quantitativa (ênfase Positivista; são feitas medições objetivas a partir de um plano pré-estabelecido e hipóteses claras; adota a matemática como aliada analítica).

Quanto à Natureza, conforme Silva & Menezes (2001), a pesquisa pode ser Básica caso o intuito seja a geração de novos conhecimentos para a ciência sem uma aplicação específica e Aplicada quando a geração de conhecimentos visa a solução de problemas específicos. Já em relação aos Objetivos, de acordo com Gil (1999), a pesquisa se classificada em Exploratória (intuito de descobrir problemas raiz; busca-se maior familiaridade com o problema por intermédio de entrevistas, levantamento bibliográfico, dentre outros), Descritiva (descrição de características de um determinado fenômeno por intermédio de relações entre variáveis) ou Explicativa (identificar os fatores que contribuem para a ocorrência de um determinado fenômeno).

Por fim, conforme Ruy (2002), a classificação quanto a Técnica utilizada: I) Coleta de dados - pode ser executada por meio de entrevistas (estruturada, semiestruturada ou desestruturada), questionários, documentação, observação (direta ou participante) ou simulação e II) Análise de dados - obtenção dos resultados a partir dos dados coletados (análise do conteúdo, análise de discurso, estatística descritiva univariada e estatística

multivariada). Conforme descrição mencionada acima, o atual estudo possui a seguinte classificação: I) Método: Indutivo, Abordagem Qualitativa, Pesquisa Bibliográfica e Documental; II) Natureza: Pesquisa Básica; III) Objetivo: Pesquisa Descritiva e IV) Coleta de Dados: Questionários e Documentos.

2.1 População e amostra da pesquisa

O principal critério utilizado para selecionar as firmas objeto de estudo se refere à essência das instituições que deve ser fundamentada na estratégia de coopetição. Logo, o empreendimento cooperativista se apresenta como alternativa que atende a este pré-requisito. Sendo assim, após tal escolha, optou-se, dentre os 13 ramos do cooperativismo existentes, pelo segmento agropecuário. Ressalta-se que atualmente existem 771 cooperativas em Minas Gerais, sendo que os setores agropecuários (193), crédito (184), transporte (156) e saúde (124) se destacam com o maior número de cooperativas e, juntos, detêm 85,2% do total de instituições do estado (OCEMG, 2018).

Assim, pela relevância do ramo agropecuário de leite para o cooperativismo mineiro (quantidade de instituições, geração de emprego e movimentação econômica), o presente estudo adota como universo de pesquisa as 88 firmas que o integram. Reforça tal perspectiva o fato de Minas Gerais ser o maior produtor de leite do país (26,6% do leite produzido pelo Brasil em 2018) sendo as cooperativas do estado responsáveis pela captação de 30,1% desse insumo, a amostra da pesquisa contempla as 31 cooperativas vinculadas à Federação das Cooperativas de Leite de Minas Gerais - Fecoagro Leite Minas (OCEMG, 2018).

2.2 Plano de coleta de dados

O principal mecanismo utilizado para a coleta de dados se refere ao envio de questionário por intermédio de mensagens eletrônicas direcionadas aos presidentes das 31 cooperativas (firmas objeto de estudo) que integram a Fecoagro Leite Minas. Os contatos dos respondentes foram obtidos através do cadastro das cooperativas junto à instituição e autorizado pelo Presidente da Federação. Neste sentido, a federação das cooperativas agropecuárias de leite do Estado se torna uma importante referência na etapa de coleta de dados. Tal fato se reforça pela função de Diretor Executivo exercida pelo autor deste estudo na respectiva instituição.

Assim, o acesso direto e rápido aos presidentes das cooperativas se torna um facilitador para a obtenção das respostas. O questionário da pesquisa foi elaborado em planilha *Excel* e testado anteriormente por 3 dirigentes de cooperativas. Antes do envio da pesquisa, os respondentes foram acionados pelo autor do estudo utilizando-se de ligações telefônicas e mensagens por aplicativo *Whatsapp*. Portanto, existe um alinhamento quanto às respostas e agilidade do retorno do questionário.

3 | QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

A estrutura do questionário da pesquisa se subdivide em 03 partes e compreende: Parte 1: caracterização das cooperativas agropecuárias de leite de Minas Gerais - objeto de estudo (13 perguntas abertas e fechadas); Parte 2: caracterização dos presidentes respondentes da pesquisa (10 perguntas abertas e fechadas); Parte 3: caracterização da utilização de estratégias de coopetição (20 perguntas utilizando-se escala *Likert*). As perguntas relacionadas às Estratégias de Coopetição abordam princípios da Teoria dos Jogos e avaliam a tomada de decisão dos dirigentes das firmas sob a perspectiva da rivalidade do ambiente de negócios.

O objetivo da pesquisa requer o levantamento de informações dos dirigentes das firmas objeto de estudo. Sendo assim, o questionário foi enviado aos presidentes, pois são profissionais que exercem funções estratégicas nas cooperativas pesquisadas. Estes, ao responderem as questões escala *Likert*, se posicionarão tendo como referência uma escala gráfica, onde uma linha de 10 unidades de medida será apresentada tendo como pontos, dependendo do perfil da pergunta, os seguintes extremos: discordo totalmente (1) e concordo totalmente (10).

Para garantir a compreensão das perguntas, principalmente por se tratar de um questionário que será preenchido numa planilha *Excel* sem auxílio presencial do pesquisador, testes foram realizados. Por fim, serão mencionados elementos de um jogo – pagamentos, regras, estratégias, jogador(es) e jogo - e as respectivas equivalências em relação a atual pesquisa.

4 | REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Teoria dos Jogos

A Teoria dos Jogos (*Game Theory*) tem origem na matemática aplicada, sendo muito utilizada nas ciências sociais, aplicadas principalmente como mecanismo para delinear fenômenos sociais que retratam a interação entre dois ou mais agentes em situações que envolvem escolhas (jogo). Neste sentido, a interação entre os tomadores de decisão leva a um determinado comportamento estratégico que, diante de um dado cenário, se fundamenta na maximização de recompensas particulares destes agentes. Assim, o jogo, enquanto modelo formal e esquematizado, sob o prisma da Teoria dos Jogos, passou a despertar interesse das ciências gerenciais, principalmente por sua capacidade de modelar processos decisórios em situações de cooperação e conflito (SARTINI et al., 2004). Desta forma, levando-se em consideração a natureza de interação entre os jogadores, recai a abordagem que subdivide os jogos em cooperativos e não-cooperativos (VON NEUMANN, MORGENSTERN, 1944; NASH, 1951).

Sendo assim, três termos se destacam nos conceitos apresentados: I) interação: entende-se como o efeito das ações de um agente nos demais agentes; II) racionalidade: refere-se à maximização do interesse ou objetivo próprio e III) comportamento estratégico: trata-se de uma perspectiva racional das condições de interação com os demais agentes (BÊRNI, 2004; BARATA, 2008). Ressalta-se ainda, diante das definições apresentadas, que o contexto empírico da Teoria dos Jogos contempla o ambiente de tomada de decisão onde os agentes precisam fazer escolhas que afetam os interesses dos outros agentes (conflito).

Além destes aspectos, Turocy (2001) afirma que o ‘jogo’ é objeto de estudo da Teoria dos Jogos. Tal menção abrange a concepção de análise, principalmente por remeter às diversas situações cotidianas da humanidade, envolvendo os inúmeros tipos de jogos, desde jogos de cartas, jogos de computadores, bem como jogos empresariais, disputas econômicas, políticas e jogos militares. Logo, jogo refere-se a um modelo formal e esquematizado que simboliza um contexto estratégico que envolve a tomada de decisão em situação de competição ou conflito (FIANI, 2006; FUNDENBERG, LEVINE, 1998). Destaca-se ainda outro importante aspecto do jogo, no sentido de considerar que, tanto os jogos quanto os seus elementos estão vinculados entre si no espaço e no tempo (BRANDENBURGER, NALEBUFF, 1996).

Posto isto, acentua-se que a Teoria dos Jogos é constituída por um conjunto de elementos que permite a sua aplicabilidade: I) jogo: refere-se ao cenário ou situação com a participação de dois ou mais agentes, onde a escolha de ação ou comportamento de um tem impacto sobre os outros; II) jogador: trata-se do participante de um jogo estratégico que toma decisões. Pode ser um indivíduo, empresa, partido político, governo, país ou qualquer organizações da sociedade; III) estratégia: considera-se como os planos de ação que um jogador escolhe para o jogo. No âmbito geral refere-se também às escolhas, alternativas, movimentos e o comportamento que o jogador utiliza no jogo; IV) regras: trata-se do conjunto de princípios, preceitos e normas que norteiam os jogadores e regulamentam um jogo e V) pagamentos (*payoff*): considera-se os ganhos, perdas, resultados, recompensas, ou seja, tudo aquilo que os jogadores obtêm quando encerra o jogo (FUNDENBERG, LEVINE, 1998; FIANI, 2006; D’AMICO, 2008; PEREIRA, 2014).

Jogos cooperativos	Jogos não-cooperativos
Cooperação	Confronto de interesses
Ênfase no grupo; ação coletiva; colaboração	Ênfase no indivíduo; ação independente; sem colaboração
Coalizões e acordos não espontâneos entre os jogadores; o pacto é obrigatório	Acordos livres entre os jogadores
Compromisso com o outro	Compromisso com si próprio

Permitido comunicação entre partes, ocorrendo discussão prévia	Atuação sem comunicação entre partes
Permite que se realize o planejamento de estratégias conjuntas	Em se tratando de ação é isolada e não-coletiva; só há o planejamento de estratégias individuais
Maximização de <i>payoffs</i> coletivos e também individuais	Maximização de <i>payoffs</i> individuais em qualquer que seja o resultado coletivo
Ameaças irrevogáveis	Cooperação de ameaças irrevogáveis
Negociação ganha-ganha	Negociação ganha-perde e perde-perde

Quadro 01 - Jogos cooperativos *versus* jogos não-cooperativos

Fonte: Adaptado D'amico (2008, p. 54).

A tomada de decisão dos agentes numa situação de jogo possibilita duas maneiras de interação entre eles; isto é cooperar ou não cooperar (LOUREIRO, 2007). Assim surgem os jogos cooperativos e não-cooperativos (QUADRO 01). Aliás, para que um jogo seja considerado cooperativo deve haver um pacto, acordo, promessa, coalizão e compromisso entre os agentes. Por outro lado, no jogo não-cooperativo não existe compromisso entre os agentes, nem tampouco a atuação conjunta. A recompensa é individual com estímulo à competição (FIANI, 2006).

Tal diferença fica evidente com o exemplo ilustrativo do Dilema do Prisioneiro formulado por Albert W. Tucker em 1950 (SARTINI et al., 2004, p. 6). Assim, dois suspeitos (prisioneiros A e B) são capturados e acusados de um mesmo crime, mas a polícia não possui evidências suficientes para condená-los. Presos em celas separadas e sem comunicação entre si, o delegado faz a seguinte proposta: I) cada um pode escolher entre confessar ou negar o crime; II) se ninguém confessar, ambos serão submetidos a uma pena de 01 ano; III) se ambos confessarem, cada um cumprirá uma pena de 05 anos e IV) se um confessar e o outro negar, então o que confessou será libertado e o outro será condenado a 10 anos de prisão.

4.2 Coopetição

O termo coopetição foi cunhado em 1913 por Kirk Pickett e reintroduzido por Ray Noorda, fundador e CEO da Novell Corporation, que o citou pela primeira vez na década de 1980: “*You have to able to compete and cooperate at the same time*”. Porém, a grande repercussão veio em 1995 com Adam Brandenburger (*Harvard Business School*) e Barry Nalebuff (*Yale School of Management*) que apresentaram coopetição como estratégia num artigo publicado na *Harvard Business Review* (SOUZA, 2015). Tal abordagem fundamentou-se nos estudos sobre a Teoria dos Jogos, para evidenciar as vantagens competitivas das empresas que adotavam estratégias “ganha-ganha” se comparadas àquelas que se valiam das estratégias “ganha-perde” (YAMI et al., 2010).

Após o artigo, em 1996, os respectivos professores lançaram o livro *Co-opetition*, apresentando casos verídicos de empresas que aplicaram os fundamentos da coopetição

(DAGNINO; PADULA, 2002). Assim, o referido termo é retratado como um híbrido da teoria da competição e da teoria da cooperação (YAMI et al. 2010). Neste sentido, menciona-se o interesse de pesquisadores neste tema, pois a complexidade atual do ambiente dos negócios explica, em parte, o afastamento da antiga lógica industrial voltada aos recursos internos para uma nova abordagem que prima pela capacidade de integrar os recursos externos por intermédio de mecanismos de cooperação (BINGHAM et al., 2014; TOMASZEWSKI, 2014).

As pesquisas sobre coopetição são consideradas diversificadas e tratam o tema sob a perspectiva de complementaridade entre cooperação (colaboração) e competição (rivalidade) e, desta forma, ressalta-se a abordagem acerca de um tema contraditório por tratar de lógicas, aparentemente, opostas (BENGTSSON et al., 2010). Neste sentido, afirmam que coopetição “é a relação diádica e paradoxal que emerge quando duas empresas cooperam em alguma atividade organizacional, como em uma aliança estratégica e, ao mesmo tempo, competem umas com as outras em outras atividades organizacionais” (BENGTSSON, KOCK, 2000, p.412).

Padula e Dagnino (2007), ao reconhecerem a importância do tema, defendem que as contribuições referentes ao assunto se restringem ao reconhecimento do fenômeno, adoção de uma terminologia, bem como manifesto da importância no contexto econômico atual. Yami et al. (2010) corroboram com tal posição e entendem que várias questões não foram satisfatoriamente respondidas. Dentre elas, destacam-se os desafios de mensurar a relação entre cooperação e competição, definir um conceito, o contexto de implantação, os processos e a *performance* proporcionada pelas respectivas estratégias de coopetição.

Ainda em relação à abordagem conceitual da coopetição, Bengtsson et al., (2013) ressaltam que se trata de um processo dinâmico de cooperação e competição entre dois ou mais agentes econômicos que podem estabelecer e desenvolver relações em 5 diferentes níveis: inter-rede (entre as redes), intra-rede (dentro da rede), interorganizacional (entre as organizações), intraorganizacional (dentro das organizações) e individual. Por este ângulo, Zineldin (2004, p. 780) entende coopetição como “uma situação de negócio em que partes independentes cooperam entre si e coordenam as suas atividades, assim colaborando para atingir objetivos em comum, mas ao mesmo tempo competindo uns com os outros”.

Assim, os relacionamentos envolvem situações em que a cooperação (geram vantagens colaborativas; ganho coletivo) e competição (impulsionam suas oportunidades; utilização de recursos raros e competências essenciais) oscilam de maneira ininterrupta (DAGNINO, PADULA, 2002; YAMI et al., 2010). Porém, apesar da concepção de competição que sugere a rivalidade e a cooperação que requer capacidade relacional entre os agentes, a coopetição não representa posições excludentes, mas oportunidades de obtenção de vantagem competitiva (LADO et al., 1997; DAGNINO, PADULA, 2002; YAMI et al., 2010).

4.3 O Agronegócio Leite

O agronegócio brasileiro tem se destacado na economia nacional pela expressiva participação no PIB - Produto Interno Bruto (33%), nas exportações (42%) e na geração de empregos (37%). Além disso, o país é um dos líderes mundiais na produção e exportação de importantes insumos agropecuários - soja, milho, açúcar, álcool, laranja e café e produtos pecuários – carne bovina, frango e leite (LEITE, J. L. B.; ZOCCAL, R., 2016, p. 83). O Valor Bruto da Produção Agropecuária (VBP) de 2016 foi R\$551,40 bilhões (8,8% do PIB brasileiro – R\$6,266 trilhões), sendo R\$349,90 bilhões referentes à lavoura (63,45%) e R\$201,50 bilhões à pecuária (36,55%).

Naquele ano, o valor do faturamento bruto do leite foi R\$45 bilhões que corresponde a 8,16% e 22,20% do faturamento bruto da agropecuária e pecuária brasileira respectivamente (CNA, 2017). Para Martins et al. (2004), o movimento cooperativista está fortemente ligado à história do cooperativismo de leite, principalmente pela característica peculiar desse segmento que é a aglutinação da produção segmentada em diversas propriedades em torno de uma planta industrial. Tais aspectos oriundos do cooperativismo (necessária união de produtores rurais) proporcionaram um ambiente adequado para a obtenção do insumo (leite *in natura*) e a respectiva fabricação de produtos lácteos.

A produção de leite no Brasil tem uma grande importância econômica e social com presença em 99% dos municípios brasileiros (IBGE, 2016). De acordo com o último Censo Agropecuário do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a atividade leiteira é desenvolvida por 1,35 milhão de estabelecimentos produtores rurais (25% das propriedades rurais do Brasil); destes 930 mil são voltados à finalidade mercantil e 420 mil ao consumo próprio. Considerando a utilização de 02 trabalhadores por propriedade, no mínimo, tem-se 2,7 milhões de empregos gerados neste segmento (IBGE, 2017).

Para Martins e Guilhoto (2001), a cadeia do leite gera mais empregos se comparada às cadeias produtivas de calçados, peças e veículos, construção civil, máquinas e equipamentos, indústria têxtil, material elétrico e siderurgia. Além disso, sob o ponto de vista social, a pecuária leiteira brasileira é uma atividade praticada por pequenos e médios produtores e, de acordo com o IBGE (2013), 58% da produção nacional de leite tem origem de propriedades classificadas como agricultura familiar (Lei 11.326/ 2006).

A pecuária leiteira brasileira tem passado por significativas mudanças nos últimos anos, principalmente em função da desregulamentação do setor ocorrida na década de 1990 (fim do tabelamento de preços adotados em 1945), o sistema logístico com a coleta de leite a granel (resfriado), legislação ambiental, gestão da cadeia láctea com forte presença das redes varejistas, demanda elevada por requisitos da qualidade (insumo e produtos acabados), aumento da demanda por derivados lácteos, elevação da concorrência, abertura da economia e programas de apoio aos produtores rurais (LEITE, J. L. B.; ZOCCAL, R., 2016, p. 83).

Ressalta-se também que a atividade leiteira tem forte interdependência com outras cadeias, tal como a cadeia do milho, soja grão, farelo de soja, produtos veterinários, laticínios e distribuição. Jank e Galan (1999) afirmam que o Sistema Agroindustrial do Leite no Brasil (SAG) é um complexo formado por diversos segmentos: a) Fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos: produtos veterinários, pastagem, grãos, nutrição animal, equipamentos de ordenha e refrigeração, sêmen, embriões e prestação de serviços em geral; b) Produção primária de leite: produtores especializados (corte e rebanho misto) e não especializados; c) Processamento: laticínios, mini usinas, indústrias nacionais e multinacionais, importadores e cooperativas singulares e centrais; d) Distribuição: atacado e varejo de diversos tamanhos, padarias, bares, restaurantes, supermercados e mercado institucional (compra realizada pelo governo).

4.4 Abordagem legal do cooperativismo

O cooperativismo surgiu no início do século XIX sob o contexto que resultou na Revolução Industrial, especificamente advindo dos sérios problemas sociais que impactaram diretamente a vida dos trabalhadores. A primeira experiência cooperativista surgiu em 21 de dezembro de 1844 com a criação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale por 28 tecelões que buscaram mecanismos para enfrentar a crise industrial da época, com o intuito de garantir o emprego e suprir as necessidades básicas de suas famílias (OCB, 2016). No território brasileiro, o cooperativismo surgiu com a fundação, em 27 de outubro de 1889, da Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Tais empreendimentos surgiram sob a inspiração de modelos trazidos por imigrantes estrangeiros, principalmente influenciados pelas experiências europeias de Associações de Crédito Cooperativo para produtores rurais (OCB, 2016).

Para Souza et al. (2003, p.290), o termo cooperar deriva do latim “*cum operari*” que significa “trabalhar com” ou “fazer com”. Assim, segundo estes autores, cooperação é “todo ato coletivo (que envolve mais de uma pessoa) e organizado com vistas à realização de um objetivo comum”. Gianezini et al. (2009, p.6), corroboram com esta definição e acrescentam que cooperação é “uma relação de colaboração, auxílio, trabalho mútuo e de trocas recíprocas entre homens. É um atributo das relações sociais que precisa ser valorizado tanto quanto é importante”. De acordo com Pinho (2004), a relação cooperativista diz sobre uma sociedade de pessoas e não de capital, que se motiva mais fortemente para a finalidade econômico-social do que pelo lucro. Seguindo o mesmo raciocínio, a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2014) define cooperativa como uma “associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns”. A lei nº 5.764/71, que rege o cooperativismo brasileiro, apresenta como objetivo essencial o compromisso dos associados em contribuir com bens ou serviços, partindo da premissa que é possível alcançar metas individuais mais facilmente quando se pauta por algum mecanismo de cooperação.

Segundo Macêdo e Ximenes (2001) e de acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), os princípios do cooperativismo se voltam para: 1) adesão voluntária e livre; 2) gestão democrática pelos membros; 3) participação econômica dos membros; 4) autonomia e independência; 5) educação, formação e informação; 6) intercooperação e 7) interesse pela comunidade. Em consonância com tais princípios, Pinho (1982), menciona os valores básicos em que o cooperativismo se fundamenta: a) ajuda mútua; b) responsabilidade; c) igualdade; d) equidade; e) honestidade; f) solidariedade; g) responsabilidade social e h) preocupação com o seu semelhante. Desta forma, o cooperativismo, além de estabelecer uma filosofia clara em relação à condução dos negócios, apresenta uma vasta possibilidade de respostas aos diferentes estímulos empresariais dos tempos modernos. Trata-se de princípios e valores mais adequados ao desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea.

Considerando os diferentes arranjos e características societárias, as cooperativas se classificam em primeiro, segundo e terceiro grau. Assim, de acordo com Brasil (1971), uma cooperativa é tida como de “primeiro grau” ou “singular” quando for constituída, no mínimo, por 20 pessoas físicas. Já uma cooperativa de “segundo grau” ou “cooperativa central” é aquela composta, no mínimo, por três ou mais cooperativas singulares (BRASIL, 1971). E, ainda de acordo com Brasil (1971), uma cooperativa se classifica como “terceiro grau” quando seu quadro social é formado por cooperativas centrais.

5 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados esperados se voltam para as estratégias de coopetição adotadas pelas cooperativas agropecuárias de leite de Minas Gerais em contexto de rivalidade do ambiente de atuação destas instituições, principalmente após a desregulamentação do setor na década de 1990. Os presidentes das cooperativas são indagados sobre as práticas de gestão adotadas por suas organizações. Para tal, características aderentes aos princípios de um jogo cooperativo são utilizadas e, assim, as seguintes alternativas serão analisadas: a) cooperação versus confronto de interesses; b) ênfase no grupo, ação coletiva e colaboração versus ênfase no indivíduo, ação independente e sem colaboração; c) compromisso com o outro versus compromisso com si próprio; d) comunicação entre as partes e discussão prévia versus atuação sem comunicação entre as partes; e) planejamento de estratégias de forma conjunta versus planejamento de estratégias de forma individual; f) maximização de resultados coletivos e também individuais versus maximização de resultados individuais qualquer que seja o resultado coletivo; g) negociação “ganha-ganha” versus negociação “ganha-perde” e “perde-perde”.

Além da abordagem acima, os dirigentes sinalizam quanto aos princípios do cooperativismo tidos como fundamentais para o sucesso destes empreendimentos, sendo: a) o princípio da adesão livre e voluntária representa uma oportunidade de fortalecimento

da organização; b) o princípio da gestão democrática (cada associado, independente do grau de participação econômica e da condição social, tem direito a apenas um voto) é fundamental e representa a essência da cooperativa; c) este princípio precisa ser revisto para evitar distorções quanto ao poder de decisão que equipara os cooperados na instituição e d) quanto às sobras ao final do exercício social, as mesmas devem ser, sempre, distribuídas aos cooperados como parte da finalidade social da instituição.

Em se tratando do papel das cooperativas, os dirigentes respondem ainda se concordam que estas organizações geram mais valor social aos seus associados quando comparadas ao valor proporcionado pelos principais rivais que atuam na mesma região da instituição, bem como se geram mais valor econômico que seus concorrentes. Quanto aos investimentos na educação dos seus associados, se os respondentes concordam que o intuito é desenvolver o cooperativismo, especialmente a formação humana e solidária. Por este ângulo, se concordam também que a cooperativa deve investir na formação dos seus associados com o intuito de desenvolver a qualificação técnica, principalmente voltada para a elevação da competitividade de seus associados.

Referente à gestão das áreas comerciais das cooperativas, os respondentes sinalizam quanto à priorização do atendimento às necessidades dos cooperados, bem como sobre a abordagem de cunho político, comuns no ambiente das cooperativas. Neste caso, qual o parecer dos pesquisados sobre medidas impopulares que causam desgastes políticos. Nesta mesma linha, qual o comportamento em relação à contratação de colaboradores: seguir critérios técnicos indiferente das relações com os associados ou ceder aos aspectos políticos e alheios à capacidade profissional. Além disso, entender sobre o processo decisório em situações que requer punições aos associados que não cumprem os acordos estabelecidos e agem de maneira oportunista.

5.1 Caracterização das firmas

As firmas que compõem o quadro das cooperativas agropecuárias de leite de Minas Gerais são 88 instituições, sendo 02 cooperativas centrais e 86 cooperativas singulares. Os questionários foram enviados para as 31 cooperativas da Federação e respondidos por 21 Presidentes, sendo 01 cooperativa central e 20 cooperativas singulares.

As cooperativas que responderam a pesquisa são instituições longevas que apresentam tempo de atuação no mercado superior a 50 anos (70%). Tal fato evidencia que essas cooperativas foram criadas na década de 1970 numa época em que, segundo Vilela (2002), a agricultura brasileira recebeu muitos recursos financeiros internacionais considerados baratos. No final da década de 1970 o cooperativismo assumiu o protagonismo do setor leiteiro nacional.

Neste período foram criadas várias cooperativas centrais no Brasil, diversificação de produtos (iogurtes e sobremesas) e percebeu-se uma evolução na legislação que permitiu a estruturação das cooperativas brasileiras (MEIRELES, 1983). As cooperativas agropecuárias de Minas Gerais integram 169.724 cooperados, sendo associados ativos

– aqueles que mantêm relações comerciais com a cooperativa - 114.214 produtores que correspondem a 67,30% do quadro social (OCEMG, 2019).

A faixa que apresenta maior quantidade de cooperados ativos está entre 101-500 que equivale a 09 instituições que correspondem a 42,9% dos respondentes. A grande maioria das firmas (71,4%) tem menos que 1.000 cooperados ativos e, seguindo o mesmo raciocínio, 52,4% da amostra possui menos que 500 associados em atividade.

As cooperativas agropecuárias de Minas Gerais possuem 15.790 funcionários (OCEMG, 2019). Para 47,6% dos respondentes, as cooperativas que dirigem têm menos de 50 colaboradores contratados e 42,9% sinalizaram que o quadro de funcionários está entre 101-500 colaboradores. Apenas 19,0% das firmas contam com mais de 500 funcionários.

A movimentação econômica das cooperativas agropecuárias do estado soma 20,7 bilhões de reais e representa 10,4% do PIB do Agronegócio de Minas Gerais (OCEMG, 2019). Dentre as instituições pesquisadas, 57,1% dos respondentes afirmam que o faturamento de suas cooperativas é inferior a 100 milhões de reais, 42,9% informaram que a faixa da receita bruta se situa entre 101-500 milhões de reais e nenhuma cooperativa tem faturamento acima de 500 milhões de reais.

Minas Gerais é o maior produtor de leite do país com 26,6% (9,04 bilhões de litros) do volume produzido no Brasil (33,99 bilhões de litros) em 2018. As cooperativas de leite mineiras, que produziram 1,77 milhões de litros naquele ano, foram responsáveis pela captação de 19,57% do leite estadual (OCEMG, 2019).

O perfil de captação apontado pelos respondentes do questionário diz que 47,6% das cooperativas (10 instituições) movimentam diariamente menos que 50 mil litros de leite, 33,3% informaram uma faixa de captação entre 51-200 e 19,0% com volume diário acima de 200 mil litros de leite.

Os principais destinos do leite captado pelas cooperativas participantes da pesquisa, de acordo com os respondentes, são: I) para uso próprio (28,0%) e II) envio para processamento numa cooperativa central (36,0%). Ressalta-se que 24,0% do volume tem como destino a venda *spot* ao mercado e contrato fixo com laticínio nacional. Nenhum respondente sinalizou a existência de contrato fixo com laticínio multinacional. Tal fato evidencia um distanciamento estratégico dessas instituições ou o desconhecimento da origem de importantes empresas que se destacam no *ranking* nacional tal como Nestlé, Lactalis e Danone.

Os principais produtos comercializados pelas cooperativas são: leite *in natura* (30,9%); manteiga, queijo e bebida láctea (10,9%); leite pasteurizado (9,1%) e doce (7,3%). Ressalta-se, dentre os produtos mencionados, a grande presença do item 'leite *in natura*' que foi apontado por 17 respondentes (30,9%) e, assim, demonstra a forte concentração do negócio no fornecimento de insumos (baixo valor agregado) e em produtos fabricados em suas plantas industriais - manteiga, queijo, leite pasteurizado, doce e soro de leite – sinalizados por 41,8% das respostas.

O próximo registro evidencia o foco estratégico das cooperativas de leite, cuja participação em leite e derivados, para 57,1% dos respondentes, é superior a 51% do faturamento de suas cooperativas em 2019. Vale ressaltar que a área comercial, representada por lojas agroveterinárias, armazenagem de grãos, postos de combustíveis, supermercados, fábricas de nutrição animal, dentre outras é frequente nas cooperativas, pois representa a oportunidade destas instituições fornecerem todos os insumos necessários ao desenvolvimento da atividade leiteira dos cooperados.

O setor lácteo brasileiro passou por várias mudanças nos últimos anos com destaque para os seguintes acontecimentos: a) desregulamentação do mercado na década de 1990 que vigorava desde 1945 – fim do tabelamento de preços; b) surgimento do leite UHT (*Ultra High Temperature*), conhecido como leite longa vida e c) coleta do leite a granel com impacto na qualidade do produto (LEITE, J. L. B.; ZOCCAL, R., 2016). Assim, a concorrência do setor se intensificou e, em Minas Gerais, vários laticínios que competem no mercado nacional e mundial operam nas mesmas áreas de atuação das cooperativas.

A intensidade da rivalidade do setor pode ser evidenciada pela disputa, em 2019, envolvendo a venda da Itambé S/A adquirida pela Lactalis e disputada pela Vigor (J&F Investimentos) e Lala (único laticínio do México e uma das maiores empresas do segmento do mundo).

5.2 Caracterização dos respondentes da pesquisa

Os Presidentes respondentes da pesquisa com mais de 11 anos de relacionamento com a respectiva cooperativa correspondem a 90,5% do quadro, sendo que a maior concentração se situa na faixa de 11-20 anos com 33,3%. Destaca-se que apenas 4,8% têm menos de 5 anos na cooperativa. Para os profissionais que desempenham funções eletivas, o tempo na cooperativa contabiliza o período que o associado ingressou na instituição e, conforme legislação vigente do cooperativismo, não há a possibilidade de exercer tais cargos sem pertencer ao quadro social da organização.

O tempo no cargo é inferior a 3 anos para 28,6% dos respondentes. Nestes casos, por se tratar de cargos eletivos, se refere ao primeiro mandato que geralmente gira em torno deste prazo. Considerando este ciclo que pode coincidir com o segundo mandato, ou seja, para a faixa 3,1-5 anos tem-se 9,5% dos pesquisados. Períodos mais longos, quer dizer, acima de 5,1 anos no cargo tem-se 61,9% dos presidentes.

Os respondentes com idade superior a 51 anos correspondem a 81,0% dos dirigentes (17 profissionais); para a faixa 41-50 anos são 4 pessoas (19,0%) e nenhum profissional com idade inferior a 40 anos. Isto significa que todos os Presidentes das cooperativas de leite da Federação tem idade acima de 40 anos.

Segundo a OCEMG (2019), a participação das mulheres no quadro social das cooperativas mineiras tem crescido nos últimos anos e, conforme evidencia o Anuário 2019, 644 cooperativas do estado (14,6%) são dirigidas pelo sexo feminino. Quanto aos

respondentes da pesquisa, a participação de nenhuma mulher evidencia que as funções de dirigentes de cooperativas de leite ainda são predominantemente masculinas.

O grau de instrução dos respondentes apresenta como destaque 13 profissionais (62,0%) com ensino superior (completo ou incompleto) e 3 dirigentes com formação no nível de mestrado (14,0%). Porém, 24,0% destes dirigentes (5 profissionais) tem escolaridade inferior ao ensino médio. De acordo com o Anuário 2019, 63,7% dos dirigentes das cooperativas mineiras possuem escolaridade superior completa, nos níveis de graduação, pós-graduação, mestrado ou doutorado (OCEMG, 2019).

Para a OCEMG (2019), o salário médio dos funcionários das cooperativas mineiras em 2018 (R\$2.315,71) foi 29,9% superior ao salário médio dos empregados do setor privado do Estado, que corresponde a R\$1.783,00. Na atual pesquisa não foi perguntado o valor da remuneração dos dirigentes das cooperativas, mas se estes cargos foram remunerados em 2019 - a resposta foi positiva para 90,5% dos dirigentes.

Quanto à remuneração por desempenho, os dirigentes responderam que suas cooperativas não adotam tal prática. Tal critério destoa de outros segmentos empresariais em que é comum o pagamento de bônus aos seus principais executivos. Esta, dentre outras, é uma importante diferença da governança de cooperativas agropecuárias de leite em relação aos principais concorrentes do setor.

Ainda sobre este assunto, indagou-se sobre a remuneração dos Presidentes em outras atividades além da cooperativa e propriedade rural. Tendo como resposta, para 14 profissionais (66,7%), sinalização positiva em relação à pergunta.

Por fim, foi questionado se os dirigentes exerciam outros cargos de representação institucional tais como sindicatos e outras cooperativas. Para 14 respondentes (66,7%) a resposta foi positiva para a indagação.

5.3 Caracterização das estratégias de coopetição das firmas

Os respondentes preencheram um questionário com escala Likert de 10 pontos e indicaram suas respostas numa régua que tinha num extremo a opção Discordo Totalmente “0” e no outro a opção Concordo Totalmente “10”, com escalas intermediárias Discordo Parcialmente (2,5), Indiferente (5,0), Concordo Parcialmente (7,5) (TABELA 01).

Os dirigentes concordaram que as práticas de gestão adotadas pelas cooperativas possuem características aderentes aos princípios de um jogo cooperativo para as seguintes alternativas: a) cooperação E NÃO o confronto de interesses; b) ênfase no grupo, ação coletiva e colaboração E NÃO ênfase no indivíduo, ação independente e sem colaboração; c) compromisso com o outro E NÃO compromisso com si próprio; d) comunicação entre as partes e discussão prévia E NÃO atuação sem comunicação entre as partes; e) planejamento de estratégias de forma conjunta E NÃO planejamento de estratégias de forma individual; f) maximização de resultados coletivos e também individuais E NÃO maximização de resultados individuais qualquer que seja o resultado coletivo; g) negociação “ganha-ganha”

E NÃO negociação “ganha-perde” e “perde-perde”. Porém, apesar da concordância quanto aos itens mencionados, os gestores sinalizaram como indiferente a alternativa que se refere às coalizões e acordos não espontâneos entre os cooperados (pacto obrigatório) E NÃO acordos livres entre os cooperados (pacto não obrigatório).

Conforme a gestão adotada pelas cooperativas de leite, os dirigentes pesquisados sinalizam que concordam que as regras adotadas pela cooperativa são iguais para todos os associados. Ainda de acordo com os respondentes, o aumento da cooperação potencializa a possibilidade dos associados aumentarem os seus benefícios e concordam que existe a possibilidade de alguns alcançarem melhores resultados em conformidade com o comportamento adotado por eles. No entanto, percebem como indiferente é o fato de todos os associados conhecerem os movimentos prévios feitos pelos demais associados da instituição.

As próximas respostas se referem à determinados princípios do cooperativismo tidos como fundamentais para o sucesso destes empreendimentos. Assim sendo, os dirigentes concordam que o princípio da adesão livre e voluntária representa uma oportunidade de fortalecimento da organização e, neste sentido, se posicionam como indiferentes para a necessidade de rever tal princípio com o intuito de estabelecer critérios mais seletivos durante o processo de ingresso de novos associados. Quanto ao princípio da gestão democrática (cada associado, independente do grau de participação econômica e da condição social, tem direito a apenas um voto), os respondentes concordam que tal princípio é fundamental e representa a essência da cooperativa.

Caracterização de estratégias de coopetição das firmas objeto de estudo			
Descrição	Média aritmética*	Desvio absoluto médio	Desvio padrão
Práticas que prevalecem na cooperativa:			
Cooperação entre os associados E NÃO o confronto de interesses:	7,96	20,53	24,54
Ênfase no grupo, ação coletiva e colaboração E NÃO ênfase no indivíduo, ação independente e sem colaboração:	7,60	23,29	29,09
Coalizões e acordos não espontâneos entre os cooperados (pacto obrigatório) E NÃO acordos livres entre os cooperados (pacto não obrigatório):	4,79	22,89	30,21
Compromisso com o outro E NÃO compromisso individual (com si próprio):	6,97	28,99	33,4
Permite a comunicação entre os cooperados por intermédio da discussão prévia E NÃO atuação sem comunicação entre as partes:	7,80	19,17	22,60
Permite que se realize o planejamento de estratégias de forma conjunta E NÃO planejamento de estratégias de forma individual:	7,88	20,35	24,04

Caracterização de estratégias de coopetição das firmas objeto de estudo

Busca da maximização de resultados coletivos e individuais E NÃO a busca de resultados apenas individuais qualquer que seja o resultado coletivo:	8,42	14,73	18,39
Negociação envolvendo os associados se caracteriza como “ganha-ganha” E NÃO negociação entre eles com característica de “ganha-perde” e “perde-perde”:	7,59	22,78	27,55
Gestão da cooperativa:			
As regras adotadas pela cooperativa são iguais para todos os cooperados:	9,11	10,45	16,66
Na instituição o aumento da cooperação potencializa a possibilidade dos cooperados aumentarem os seus benefícios:	8,97	11,77	17,90
Na instituição existe a possibilidade de alguns cooperados alcançarem melhores resultados de acordo com o comportamento adotado por eles:	8,20	20,94	28,19
Na cooperativa todos os cooperados conhecem os movimentos prévios feitos por todos os outros cooperados:	5,05	26,64	32,60
O princípio da adesão livre e voluntária - as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros - representa uma oportunidade de fortalecimento da organização:	8,30	18,72	25,67
O princípio da adesão livre e voluntária - as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros – precisa ser revisto para que se estabeleçam critérios mais seletivos para aceitar novos associados:	5,14	30,88	35,54
O princípio da gestão democrática - cada associado, independente do grau de participação econômica e da condição social, tem direito a apenas um voto – é fundamental e representa a essência da cooperativa:	8,77	15,58	22,26
O princípio da gestão democrática - cada associado, independente do grau de participação econômica e da condição social, tem direito a apenas um voto – precisa ser revisto para evitar distorções quanto ao poder de decisão que equipara os cooperados, indiferente da participação na cooperativa:	3,76	36,76	40,35
As sobras ao final do exercício social (na proporção da movimentação do associado na cooperativa) devem, sempre, ser distribuídas aos cooperados como parte da finalidade social da instituição:	4,74	27,87	33,58
As sobras, ao final do exercício social (na proporção da movimentação do associado na cooperativa), devem ser retidas e reinvestidas na própria cooperativa para o fortalecimento da instituição:	7,12	21,54	26,35

Caracterização de estratégias de coopetição das firmas objeto de estudo			
A cooperativa gera mais valor social aos seus associados se comparada com o valor proporcionado pelos principais rivais que atuam na mesma região da sua instituição:	9,09	10,56	15,86
A cooperativa gera mais valor econômico aos seus associados se comparada com o valor proporcionado pelos principais rivais que atuam na mesma região da sua instituição:	7,88	22,22	26,62
A cooperativa deve investir na educação dos seus associados com o intuito de desenvolver o cooperativismo, especialmente a formação humana e solidária:	9,05	11,17	15,90
A cooperativa deve investir na formação dos seus associados com o intuito de desenvolver a qualificação técnica, principalmente voltada para a elevação da competitividade do associado:	9,35	7,39	14,55
A gestão das áreas comerciais da cooperativa deve priorizar o atendimento às necessidades dos cooperados, mesmo que o resultado econômico-financeiro fique em segundo plano:	4,53	26,50	31,55
A gestão das áreas comerciais da cooperativa deve priorizar o resultado econômico-financeiro, mesmo que as necessidades dos cooperados fiquem em segundo plano.	4,59	23,92	29,35
A diretoria da cooperativa evita adotar medidas impopulares que causam desgastes políticos, mesmo sendo necessárias sob a ótica da gestão eficiente e eficaz:	4,10	33,52	37,52
Os cooperados que não cumprem os acordos estabelecidos com a cooperativa e agem de maneira oportunista deveriam ser punidos pela instituição:	8,70	13,00	17,43
A cooperativa deve priorizar a contratação de candidatos que tenham alguma relação com os cooperados:	3,21	32,56	37,18
A cooperativa deve priorizar a contratação de candidatos que melhor desempenharão suas funções, indiferente da sua relação com os cooperados:	8,49	18,34	25,93
Na cooperativa o valor pago pelo litro de leite deve seguir critérios previamente estabelecidos que não permita alteração de preço, mesmo em situações que demandam reposicionamento comercial:	3,49	29,24	33,86
Na cooperativa o valor pago pelo litro de leite deve seguir critérios flexíveis que permita alteração de preço para atender reposicionamento comercial:	7,70	23,42	30,26
* 0 = discordo totalmente e 10 = concordo totalmente			

Tabela 01 – Caracterização das estratégias de coopetição

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ainda em relação ao tema, os respondentes discordam que este princípio precisa ser revisto para evitar distorções quanto ao poder de decisão que equipara os cooperados na instituição. Quanto às sobras ao final do exercício social, os respondentes discordam que devem, sempre, ser distribuídas aos cooperados como parte da finalidade social da instituição e concordam que devem ser retidas e reinvestidas na própria cooperativa para o fortalecimento da instituição.

Em se tratando do papel das cooperativas, os dirigentes concordam que estas organizações geram mais valor social aos seus associados se comparadas com o valor proporcionado pelos principais rivais que atuam na mesma região da instituição, bem como geram mais valor econômico que seus concorrentes. Quanto aos investimentos na educação dos seus associados, os respondentes concordam que o intuito é desenvolver o cooperativismo, especialmente a formação humana e solidária. Por este ângulo, concordam também que a cooperativa deve investir na formação dos seus associados com o intuito de desenvolver a qualificação técnica, principalmente voltada para a elevação da competitividade de seus associados.

Referente à gestão das áreas comerciais das cooperativas, os respondentes sinalizaram como indiferente para a priorização do atendimento às necessidades dos cooperados, mesmo que o resultado econômico-financeiro fique em segundo plano e igualmente como indiferente para a situação inversa, ou seja, que a gestão destas áreas deve priorizar o resultado econômico-financeiro.

Quanto à abordagem de cunho político, comuns no ambiente das cooperativas, os gestores pesquisados discordam que a diretoria destas instituições evita adotar medidas impopulares que causam desgastes políticos e discordam também quanto à priorização da contratação de candidatos que tenham alguma relação com os cooperados. Nestes casos, concordam que a contratação de colaboradores deve seguir critérios técnicos, ou seja, optar por aqueles candidatos que melhor desempenharão suas funções, indiferente das relações com os associados.

Os respondentes concordam também com punições aos associados que não cumprem os acordos estabelecidos e agem de maneira oportunista. Por fim, concordam que o valor pago pelo litro de leite deve seguir critérios flexíveis que permite alteração de preço para atender reposicionamento comercial.

6 | CONCLUSÃO

O principal critério utilizado para selecionar as firmas objeto de estudo se refere à essência das instituições que devem ser fundamentadas na estratégia de cooperação (colaboração) e competição (rivalidade) com atuação em ambientes caracterizados por elevada disputa mercadológica entre os concorrentes. Logo, o empreendimento cooperativista se apresenta como alternativa que atende a este pré-requisito: cooperação

entre os associados das cooperativas em busca de fortalecimento estratégico para competir no mercado. Além disso, a escolha do setor agropecuário leite, pela relevância econômica e social para o estado de Minas Gerais, também se mostrou acertada por representar um ambiente com elevada concorrência tendo a presença dos principais competidores nacionais do setor.

As cooperativas respondentes da pesquisa predominantemente são instituições longevas com mais de 50 anos de atuação no mercado, possuem menos de 50 colaboradores com faturamento inferior a 100 milhões de reais e movimentam diariamente menos que 50 mil litros de leite. Os principais destinos do leite captado, em ordem de importância são: processamento industrial numa cooperativa central, uso próprio e venda no mercado spot por intermédio de contrato fixo com laticínio nacional (nenhuma operação com empresa multinacional).

Os principais produtos comercializados pelas cooperativas pesquisadas são: leite in natura; manteiga, queijo e bebida láctea; leite pasteurizado e doce. A constatação da elevada participação do leite in natura no faturamento das cooperativas demonstra uma baixa diversidade de produtos e forte concentração em insumos com baixo valor agregado. Evidencia-se também a presença de empreendimentos comerciais para atender aos cooperados: lojas agroveterinárias, armazenagem de grãos, postos de combustíveis, supermercados, fábricas de nutrição animal, dentre outros.

Os respondentes da pesquisa, em sua maioria, tem idade superior a 50 anos, possuem mais de 11 anos de relacionamento nas respectivas cooperativas e exercem cargo remunerado de Presidente por mais de 5 anos (sem remuneração por desempenho). Constata-se que a presença de mulheres em cargos de diretoria é baixa e sem nenhum participante neste estudo. Ainda em relação ao perfil dos respondentes, destaca-se que a maioria tem ensino superior (completo ou incompleto) e exercem outros cargos de representação institucional, tais como em sindicatos de produtores rurais.

Quanto ao objetivo geral do estudo evidencia-se que as características das estratégias de coopetição das cooperativas pesquisadas são aderentes às premissas preconizadas pelos jogos cooperativos conforme Quadro 01. Neste sentido, destaca-se que as cooperativas optam pela cooperação em situações que poderiam levar ao confronto de interesses; prioriza a ênfase no grupo, ação coletiva e colaboração; têm compromisso com o outro em detrimento à ênfase em si próprio; adota a comunicação entre as partes e discussão prévia; foca o planejamento de estratégias de forma conjunta; busca prioritariamente a maximização de resultados coletivos; estabelece a negociação “ganha-ganha” e não a negociação “ganha-perde” e “perde-perde”.

Os presidentes concordam que as regras adotadas pelas cooperativas são iguais para todos os cooperados e acreditam que o aumento da cooperação potencializa a possibilidade dos associados aumentarem os seus benefícios. Eles concordam também que o princípio da adesão livre e voluntária representa uma oportunidade de fortalecimento

da organização. Os respondentes defendem ainda que as sobras, ao final do exercício social, devem ser retidas e reinvestidas na própria cooperativa para o fortalecimento da instituição. Também concordam que as cooperativas são instituições que geram mais valor social e econômico que seus concorrentes.

No que tange à gestão das áreas comerciais das cooperativas, os presidentes sinalizam uma indiferença quanto à priorização do atendimento às necessidades dos cooperados em detrimento à priorização de resultado econômico-financeiro. Neste sentido, diferentemente das demais premissas, tais organizações apresentam comportamento sem tendência quanto à orientação de cooperação (atender as necessidades dos cooperados) em comparação à competição (gerar resultados econômicos para a cooperativa). Aqui há uma evidência de o dilema cooperar - competir. As cooperativas não abrem mão do desempenho econômico-financeiro para atender seus cooperados e defendem punições aos associados que não cumprem os acordos estabelecidos.

REFERÊNCIAS

DNETT, N.; DAVIES, P. *Schooling reforms in England: from quasi-markets to competition? Journal of Education Policy*, v. 18, n. 4, p. 393, 2003;

ALVES, E. R. de A.; LÍCIO, A. M. A.; CONTINI, E. Perspectivas do Brasil no comércio internacional de lácteos. In: VILELA, D.; FERREIRA, R. P.; JUNTOLLI, F. V. (Org.). *Pecuária de Leite no Brasil*. 1ª ed. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2016, v., p. 17-31;

AMATO NETO, J. *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000;

AXELROD, R. *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books, 1984;

AZEVEDO, C. F. Fatores ou determinantes da competitividade das agências bancárias ao nível dos recursos, capacidades e competências. Tese (Doutorado) Universidade da Beira Interior. Covilhã, 2008;

BARATA, A. A construção da confiança - Teoria dos Jogos e ética. Coleção artigos LUSO Sofia. Universidade da Beira Interior. Corvilhã: Lusofia Press, 2008;

BARRINGER, R. B.; HARRISON, J. S. *Walking a tightrope: create value through interorganizational relationships*. *Journal of Management*, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000;

BENGTSSON, M.; ERIKSSON, J.; WICENT, J. *Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry*. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, v. 20, n. 2, p. 194-214, 2010;

BÊRNI, D.Á. *Teoria dos Jogos: jogos de estratégia, estratégia decisória, teoria da decisão*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004;

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. A Economia da Estratégia. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012;

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. Coopetição: 1. Um conceito revolucionário que combina competição e cooperação; 2. A estratégia da Teoria do Jogo que está mudando o jogo dos negócios. Rio de Janeiro: Rocco, 1996;

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007;

CARVALHO, R. M. Teoria dos jogos: a aplicação da teoria como ferramenta para tomada de decisões em instituições de ensino. Dissertação (Mestrado). FIPEL, Pedro Leopoldo, 2008;

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. Redes de pequenas e médias e desenvolvimento local: estratégias para conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001;

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. *Cooperative strategy: managing alliances, networks, and joint ventures*. 2. Ed. New York: Oxford University Press, 2005;

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTUA E PECUÁRIA DO BRASIL - CNA. VBP da agropecuária deve cair 4% em 2017, pressionado pelos preços. 2017. Disponível em: < <http://www.cnabrazil.org.br/central-comunicacao/boletins>>. Acesso: 5 de maio de 2019;

D'AMICO, A. L. A contribuição da teoria dos jogos para a compreensão da teoria de relações públicas: uma análise da cooperação. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2008;

DAGNINO, G. B.; PADULA, G. *Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation*. Stockholm, 2002;

DAY, G.; REIBSTEIN, D. A dinâmica da estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1999;

DAVIS, M.D. *Game theory: a nontechnical introduction*. New York: Dover, 1983;

DEMO, P. Metodologia científica em ciências sociais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995;

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000;

FAULKNER, D. Strategic alliances: cooperation for competition. In: FAULKNER, D.; JOHNSON, G. *The challenge of strategic management*. London: Kogan Page, 1992;

FIANI, R. Teoria dos Jogos: para cursos de administração e economia. 2 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006;

GARRAFFO, F. *Types of Coopetition to Manage Emerging Technologies*. In: *II Annual Conference of Euram on: "Innovative Research Management"*. Track: "Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics". Stockholm: pp. 9-11, 2002;

- GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R. *Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. Academy of Management Review*, v. 26, n. 3, p. 431–445, 2001;
- GNYAWALI, D. R.; HE, J.; MADHAVAN, R. *Coopetition. Promises and challenges. In: C. Wankel (Org.); The 21st Century Management: A Reference Handbook*, v. 1, p. 386–398, 2008;
- GNYAWALI, D. R.; PARK, B.-J. (ROBERT). *Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model. Journal of Small Business Management*, v. 47, n. 3, p. 308–330, 2009;
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999;
- GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. Belo Horizonte: UFMG, 2002;
- GREENWALD, B.; KAHN, J. *A estratégia competitiva desmistificada - uma abordagem radical e objetiva para a aplicação de estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006;
- GROSSMAN, G. e HELPMAN, E. *Comparative advantage and long-run growth. American Economic Review*. 80(4): 796-815. 1990;
- HARRISON, J. S. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005;
- HENDERSON, B. D. *As Origens da Estratégia (1989)*. In: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Campus: Rio de Janeiro, 1998;
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013;
- HUNT, E. K. *História do pensamento econômico*. 7. Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1981;
- IRELAND, R.; HITT, M.; VAIDYANATH, D. *Alliance management as a source of competitive advantage. Journal of Management*, 28(3), p. 413-446, 2002;
- LADO, A. A.; BOYD, N.; HANLON, S. C. *Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. Academy of Management Review*, n. 1, p. 110-141, 1997;
- LEITE, J. L. B.; ZOCCAL, R. *Cenários para o agronegócio e as implicações para a cadeia produtiva do leite no Brasil*. In: VILELA, D.; FERREIRA, R. P.; JUNTOLLI, F. V. (Org.). *Pecuária de Leite no Brasil*. 1ª ed. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2016, v., p. 83-104;
- LORANGE, P.; ROSS, J. *Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996;
- LOUREIRO, J. G. G. *Aplicações da Teoria dos Jogos na gestão da cadeia de abastecimento: revisão de literatura. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro, Universidad de la Rioja*, Espanha, 2007, p. 2852-2865. Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=2232721>>. Acesso em 10 de abril de 2019;

MARTINS, P. C.; ÁLVARES, J. G.; BARROS, G. S.; NOGUEIRA NETTO, V.; BARROSO, M. (Ed.). O futuro do cooperativismo de leite. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2004;

MARTINS, P. do C.; GUILHOTO, J. J. M. Leite e Derivados e a geração de emprego, renda e ICMS no contexto da economia brasileira. In: GOMES, A. T.; LEITE, J. L. B.; CARNEIRO, A. V. (Org.). O agronegócio do leite no Brasil. Juiz de Fora: Embrapa, 2001, p. 181-205;

MEDINA, Fernando; FERREIRA FILHO, Virgílio J.M.; Um jogo estratégico entre atores chave em um mercado competitivo de petróleo. In: RIO OIL & GAS EXPO AND CONFERENCE, 2004, Rio de Janeiro;

MEROFA, A.; BUENO, C. F. Coopetição: uma análise teórica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, IV., 2009, Recife. Anais... Recife: Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 2009. v. 1, p. 1 – 16;

MEIRELES, A. J. Leite Paulista: história da formação de um sistema cooperativista no Brasil. São Paulo: Ed. Cultura, 1983;

MICHOD, R. E. *Cooperation and conflict mediation during the origin of multicellularity*. In: HAMMERSTEIN, P. (org.). *Genetic and cultural evolution of cooperation*. London: Dahlem University Press, 2003;

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: Mc Graw-Hill, 1978;

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O Processo de Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001;

NIELSEN, R. P. *Cooperative Strategy*. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 4, p. 475-492, 1988;

NASH, J.F. *Non-cooperative games*. *Annals of Mathematics*, v.54, p.286-95, 1951;

NOWAK, M. *Five rules for the evolution of cooperation*. *Science*, v. 314, p. 1560-1563, dez., 2006;

OCB (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS). Panorama do cooperativismo brasileiro. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: 14 junho 2019;

OCEMG (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS). Anuário de Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro: OCEMG/SESCOOP-MG, 118 p., 2017;

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Revista Gestão & Produção*, v. 8, n. 3, p. 289-303, 2001;

PÉNARD, Thierry. *La Théorie des Jeux et les outils d'analyse des comportements stratégiques*. Université de Rennes, Rennes, França. Outubro, 2004;

PENNISI, E. *How did cooperative behavior evolve?* *Science, Washington*, v. 309, n. 5731, p. 93, Jul., 2005;

PETERAF, M. *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. Strategic Management Journal*. V. 14, p. 179-191, 1993;

PEREIRA, S. B. Introdução à Teoria dos Jogos e a Matemática no Ensino Médio. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2014;

PINDYCK, Robert S., RUBINFELD, Daniel L. Microeconomia. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006;

PINHO, D. B. O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004;

PORTER, M. E. *Competição - on competition: estratégias competitivas essenciais*. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999;

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004;

QUINTANA-GARCÍA, C.; BENAVIDES-VELASCO, C. A. *Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. Technovation*, v. 24, n. 12, p. 927-938, 2004;

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. Academy of Management Review*. Mississippi, v. 19, n. 1, p. 90-118, jan/mar, 1994;

RUY, Marcelo. Aprendizagem organizacional no processo de desenvolvimento de produtos: estudo exploratório em três empresas manufatureiras. 2002. 131 pgs. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos;

SARTINI, B. A.; GARBUGIO, G.; BORTOLOSSI, H. J.; SANTOS, P. A.; BARRETO, L. S. Uma introdução a Teoria dos Jogos. In: II BIENAL DA SBM, Universidade Federal da Bahia, 25 a 29 de outubro de 2004. Anais. Salvador, 2004;

SAUAIA, A. C. A.; KALLÁS, D. O dilema cooperação-competição em mercados concorrenciais: o conflito do oligopólio tratado em um jogo de empresas. *Revista de administração contemporânea*, Curitiba, v.11, n. especial, p.77-101, 2007;

SCHUMPETER, J. A. Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997;

SILVA, Edna Lúcia de. MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a distância da UFSC, 2001. 121 pgs;

SILVA, R. S. Coopetição em Aglomerações Comerciais Planejadas e Não Planejadas. Tese 226 fls. (Doutorado em Administração) pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul SP, São Paulo, 2016;

SMITH, K. G.; CARROLL, S. J.; ASHFORD, S. J. *Intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda. Academy of management journal*, v. 38, n. 1, p. 7-23, 1995;

SONG, D.-W. (1); LEE, E.-S. (2). *Coopetitive networks, knowledge acquisition and maritime logistics value. International Journal of Logistics Research and Applications*, v. 15, n. 1, p. 15–35, 2012;

SOUZA, L. G. **Efeitos da coopetição no desempenho de vendas em empresa varejista**. 2015. 385 pág. Tese de Doutorado em ADMINISTRAÇÃO. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo/RS;

STIGLITZ, Joseph E. *The Contributions of the Economics of Information to Twentieth Century Economics. Quaterly Journal of Economics* v. 463, 2000;

STIGLITZ, J. E.; WALSH, C. E. *Introdução à microeconomia*. São Paulo: Campus, 2003;

STONE, G. W. *Microeconomia*. São Paulo: Makron Books, 1996;

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

TUROCY, T.L. *Game theory. London: London School of Economics*. 2001;

WILKINSON, J. *Estudo da competitividade da indústria brasileira: o complexo agroindustrial*. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisa Social, 2008;

YAMI, S.; CASTALDO, S.; DAGNINO, G. B.; LE ROY, F. *Coopetition: winning strategies for the 21st century. Edward Elgar Publishing Limited*, 2010;

VILELA, D. Políticas para o leite no Brasil: passado, presente e futuro. In: SIMPÓSIO SOBRE SUSTENTABILIDADE DA PECUÁRIA LEITEIRA NA REGIÃO SUL DO BRASIL, 5., 2002, Maringá. Anais... Maringá: UEM/CCA/DZO-NUPEL, 2002;

VON NEUMANN J.; MORGENSTERN, O. *Theory of games and economic behavior. Princeton: Princeton University Press*, 1944;

ZINELDIN, M. *Co-opetition: the organization of the future. Marketing Intelligence & Planning*, v. 22, n. 7, p. 780-789, 2004.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Agricultura 192, 195, 225, 226, 227, 228, 230, 234, 235, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356

Auditoria 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 50, 51, 52, 53, 55, 57, 58, 59, 61, 65, 66, 67, 70, 71, 76, 78, 115, 381

Auditoria Externa 3, 8, 23, 25, 43, 55, 59, 71

Auditoria Independente 3, 9, 10, 22, 25, 26, 27, 37, 39, 42, 52, 53, 58

B

Boutiques 158, 159, 162, 166, 168

Branqueamento de Capitais 59, 64

Brasil 5, 6, 9, 15, 17, 21, 22, 23, 27, 33, 35, 39, 41, 43, 54, 55, 56, 57, 58, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 105, 106, 107, 111, 112, 113, 116, 118, 121, 123, 124, 128, 129, 131, 135, 150, 165, 187, 192, 193, 194, 195, 196, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 212, 213, 223, 235, 258, 262, 264, 270, 273, 276, 281, 285, 287, 288, 289, 290, 291, 295, 296, 297, 300, 305, 309, 310, 311, 312, 316, 338, 341

C

Captação de Clientes 210, 211, 212, 213, 216

Cemitério São Francisco de Assis 246

Cibersegurança 59, 75

Competitividade 39, 123, 125, 131, 132, 135, 157, 166, 183, 184, 185, 195, 201, 202, 204, 205, 206, 207, 209, 211, 214, 372, 374, 375

Compliance 59, 61, 65, 70, 76, 325

Comunicação 6, 259, 269, 271, 273, 326, 329, 336, 338

Comunicação Pública 259, 269, 270, 271, 273

Conhecimento 14, 17, 28, 30, 32, 33, 34, 35, 69, 83, 103, 104, 107, 110, 113, 114, 122, 123, 127, 131, 138, 147, 149, 152, 156, 159, 168, 172, 177, 181, 186, 213, 215, 220, 239, 242, 244, 246, 253, 330, 337, 357, 358, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 378

Contabilidade 1, 2, 5, 8, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 35, 37, 40, 42, 53, 54, 56, 57, 58, 64, 85, 95, 124, 140, 171, 181, 182, 183, 298

Controlo Interno 59, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 78

Cooperativas Lácteas 183

COSO 22, 59, 61, 62, 65, 66, 69, 70, 71, 72, 73

Crescimento Econômico 151, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 286, 288, 289, 290, 291, 292,

293, 294, 295, 296, 304, 305, 307, 309, 310, 311, 314

Cualitativo 339

Cuantitativo 99, 339

D

DEA 37, 38, 39, 43, 44, 45, 46, 47, 50, 52, 54, 56, 57

Desarrollo Sostenible 224, 233, 354

Desempenho Financeiro 1, 3, 10, 20, 21, 23, 50, 56, 58

Desenvolvimento Sustentável 194, 236, 238, 245

Despesa Pública 275, 276, 277, 278, 279, 281, 283, 285, 309

Dirección Empresarial 96

Dívida Pública 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 305, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314

E

E-Commerce 158, 161, 163, 168, 315, 317, 318, 322, 323

Economia 2, 24, 57, 58, 60, 64, 75, 76, 78, 80, 82, 83, 95, 104, 107, 108, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 134, 140, 151, 156, 159, 183, 192, 205, 207, 242, 249, 275, 276, 277, 278, 279, 281, 282, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 298, 310, 312, 313, 325

Economía Digital 315, 316, 317, 319, 320, 324, 325

Eficiência Econômica 37, 38, 39, 45, 52, 53

Empreendedorismo 144, 147, 148, 150, 154, 155, 156, 157

Empresas Familiares 58, 134, 135, 136, 139, 143, 144, 145, 146

Estrategia 224, 225, 229, 231, 233, 234

Estratégia de Coopetição 183, 184, 187

Estratégias 34, 68, 70, 84, 124, 131, 135, 141, 151, 158, 162, 163, 164, 165, 166, 168, 173, 181, 184, 185, 188, 190, 191, 194, 198, 199, 201, 203, 205, 206, 208, 211, 212, 216, 220, 221, 222, 242, 243, 328, 357, 360, 362, 363, 367

Expectativas 105, 111, 112, 114, 119, 120, 121, 214, 215, 224, 233, 373

F

Facebook 126, 259, 262, 265, 267, 268, 269, 272, 273, 318

Fanpage 259, 260, 261, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272

Funciones Administrativas 96

G

Gasto Público 275, 276, 277, 278, 279, 280, 282, 286, 287, 291, 313, 353

Gestão de Competências 357, 358, 359, 361, 362, 363, 364

Gestão de Risco 3, 59, 60, 61, 69, 70, 71, 72, 76

Gestão do Conhecimento 28, 147, 357, 358, 360, 361, 362, 363, 364, 365

Gestão por Competências 357, 358, 360, 362, 363, 364, 365

Gestão Pública 210, 241, 242, 243, 246, 247, 251, 252, 254, 256, 257, 286

I

Impuestos 315, 321

Índice de Desempenho Econômico 37, 38, 39, 52

Indústria 4.0 125, 131

Industrialização 125, 127

Inovação 60, 64, 125, 126, 128, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 148, 156, 209, 241, 242, 248, 253, 292, 329, 360, 365

Introdução 2, 29, 34, 35, 38, 39, 60, 80, 104, 126, 131, 135, 137, 141, 147, 148, 151, 159, 171, 172, 183, 208, 209, 211, 237, 247, 258, 259, 261, 276, 288, 327, 358, 368, 371, 379

L

Liderazgo 96, 97, 99, 102

Lojas de Departamento 158, 159, 160, 161, 166, 167, 168, 169

M

Mercado 1, 2, 4, 10, 11, 12, 14, 16, 22, 23, 26, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 52, 53, 56, 58, 64, 71, 80, 81, 82, 84, 85, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 111, 112, 114, 120, 121, 122, 123, 124, 126, 135, 137, 138, 141, 143, 144, 147, 152, 154, 155, 159, 160, 164, 166, 168, 169, 171, 172, 177, 183, 184, 185, 193, 195, 196, 197, 203, 207, 211, 212, 214, 215, 226, 273, 278, 279, 284, 288, 310, 321, 322, 332, 338, 347, 348, 349, 351, 353, 375

Mobilidade Urbana 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245

Motivação 67, 108, 146, 153, 222, 241, 367, 373

Motivación 96, 97, 98, 100, 101

N

Novo Relatório de Auditoria 1, 3, 5, 6, 7, 20, 43, 53

Núcleo Temático 326, 327, 330, 331

O

Organização de Terceiro Setor 326, 328

Organizações 24, 28, 31, 32, 35, 45, 55, 80, 81, 86, 87, 93, 94, 152, 153, 154, 157, 171, 173, 183, 184, 189, 191, 194, 195, 200, 202, 204, 211, 262, 272, 328, 329, 338, 357, 358,

359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 367, 368, 369, 370, 374, 375, 379, 380

P

Paradigma Sistêmico 28, 30, 31, 32, 33, 34, 36

Parâmetros 339

Pesca Artesanal 224, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234, 235

PIB 63, 97, 104, 125, 128, 129, 133, 135, 192, 196, 275, 277, 279, 280, 281, 282, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 311, 312, 313, 315

Políticas Públicas 77, 149, 234, 236, 238, 239, 240, 241, 244, 245, 260, 269, 270, 289, 291, 308, 309, 310, 322, 323, 341, 355

Ponto de Equilíbrio 171, 172, 176, 177, 185

Prospectiva 224, 225, 235

PYMES 96, 97, 98, 99, 101, 102

Q

Qualidade da Auditoria 1, 4, 5, 9, 12, 15, 18, 19, 38, 39, 41, 52, 53, 58

Qualidade de Vida 212, 237, 239, 251, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 374, 375, 378, 379, 380

R

Receita Pública 131, 275, 277, 282, 285

Redes Sociais 221, 238, 259, 262, 265, 336

Rendeiras do Vale 326, 327, 331, 332, 336, 337

S

SIG 246, 253, 254, 257

Sistema de Informação 59, 61, 65, 66, 78, 246, 253, 254

Subsistência 340

T

Tecnologia 4, 61, 125, 127, 131, 132, 136, 145, 146, 253, 259, 260, 261, 262, 269, 273, 374, 379, 381

Teoria dos Jogos 183, 185, 188, 189, 190, 204, 205, 206, 208

Teoria dos Sistemas 28, 31, 32, 33

Turismo Social 326, 327, 328, 330, 333, 334, 335, 336, 337, 338

V

Varejo de Moda 158, 159, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 168

Viabilidade 12, 171, 172, 173, 177, 181, 265, 289

Administração, Finanças e Geração de Valor

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

Administração, Finanças e Geração de Valor

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 