

ÁREA TEMÁTICA: Estratégia Organizacional e Inovação

RADAR DA INOVAÇÃO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: EVIDÊNCIAS DA
REGIÃO SUL DO BRASIL



Resumo: O estudo aborda a inovação em cooperativas de crédito da região Sul do Brasil, inserindo-se no cenário de crescente competitividade do setor financeiro, marcado pela atuação de bancos comerciais e fintechs. O objetivo do artigo é mensurar o grau de inovação em cooperativas de crédito da região Sul do Brasil. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de natureza quantitativa, com delineamento survey, envolvendo 110 respondentes entre associados, colaboradores e dirigentes de cooperativas localizadas no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. A análise foi baseada no Radar da Inovação (Sawhney, Wolcott e Arroniz, 2006; Bachmann e Destefani, 2008). Os resultados indicaram um grau de inovação de 3,93 (em escala de 1 a 5), refletindo um estágio moderado de desenvolvimento inovador. As dimensões Ambiente Inovadora e Rede de Fornecedores apresentaram o menor desempenho (ambas com média de 3,7), enquanto Marca (4,2) obteve a maior pontuação. Esses achados evidenciam que, embora as cooperativas invistam em imagem e no relacionamento com associados, ainda demonstram fragilidades na estruturação de práticas voltadas à geração e gestão de ideias. Assim, destaca-se a necessidade de institucionalizar a inovação por meio da adoção de rotinas e processos específicos capazes de sustentar iniciativas inovadoras de forma contínua. Conclui-se que a inovação, além de representar uma estratégia de diferenciação e posicionamento no mercado, constitui requisito fundamental para a sustentabilidade e competitividade das cooperativas de crédito, ao alinhar a promoção da cultura inovadora à capacidade institucional de interpretar e responder aos desafios impostos pelo ambiente externo.

Palavras-chave: Inovação Organizacional, Cooperativas de Crédito, Radar da Inovação.

Abstract: The study addresses innovation in credit cooperatives in Southern Brazil, situated within the context of increasing competitiveness in the financial sector, driven by the presence of commercial banks and fintechs. The purpose of the article is to measure the degree of innovation in credit cooperatives located in the South of Brazil. To this end, a quantitative survey-based research design was employed, involving 110 respondents, including members, employees, and directors of cooperatives based in Rio Grande do Sul, Santa Catarina, and Paraná. The analysis was grounded in the Innovation Radar framework (Sawhney, Wolcott & Arroniz, 2006; Bachmann & Destefani, 2008). The results indicated an overall innovation score of 3.93 (on a scale of 1 to 5), reflecting a moderate stage of innovative development. The dimensions Innovation Environment and Supply Network presented the lowest performance (both averaging 3.7), whereas Brand achieved the highest score (4.2). These findings suggest that, while cooperatives invest in brand image and member relationships, they still exhibit weaknesses in structuring practices aimed at idea generation and management. Therefore, the study highlights the need to institutionalize innovation through the adoption of specific routines and processes capable of sustaining innovative initiatives in a continuous and sustained manner. It concludes that innovation, beyond serving as a strategy for differentiation and market positioning, constitutes a fundamental requirement for the sustainability and competitiveness of credit cooperatives, as it aligns the promotion of an innovation-oriented culture with the institutional capacity to interpret and respond to challenges posed by the external environment.

Keywords: Organizational Innovation, Credit Cooperatives, Innovation Radar.

1. Introdução

No atual cenário global, marcado pela crescente competitividade, a inovação desponta como fator determinante para a eficiência e a sustentabilidade das organizações. Barra et al. (2025), ao compararem bancos cooperativos e não cooperativos na Itália, demonstraram que a defasagem tecnológica constitui a principal causa de ineficiência em ambos os grupos, superando, inclusive, as limitações de natureza gerencial. Nesse sentido, para as cooperativas, a inovação não apenas fortalece sua posição frente aos concorrentes, como também amplia suas possibilidades de expansão e de inserção em novos mercados (Mendonça, 2021). No caso específico das cooperativas de crédito, a adoção de inovações incrementais configura-se como estratégia essencial para assegurar a manutenção da vantagem competitiva (Farias et al., 2021).

Importa destacar que a adoção de práticas inovadoras nas cooperativas não se restringe ao setor financeiro, revelando-se igualmente determinante em diferentes contextos. No agronegócio, por exemplo, a capacidade contínua de inovar tem se mostrado fundamental para o desempenho e a competitividade, consolidando-se como diretriz estratégica indispensável à sustentabilidade das cooperativas agropecuárias (Aguiar et al., 2025). De modo semelhante, nas cooperativas de transporte de cargas, a inovação assume papel central, articulando-se com a gestão de pessoas e o planejamento estratégico, potencializando a eficiência organizacional e assegurando elevados níveis de satisfação entre os clientes (Daleaste et al., 2020).

No contexto brasileiro, as cooperativas de crédito, historicamente vinculadas à intermediação financeira de agricultores familiares e pequenos produtores, enfrentam desafios econômicos decorrentes das transformações tecnológicas no setor financeiro. A digitalização dos serviços, a concorrência com instituições bancárias tradicionais e fintechs, bem como as demandas por eficiência operacional, exigem que essas cooperativas adaptem seus modelos de negócio. Nesse cenário, a inovação surge como uma estratégia potencial. Contudo, a capacidade de inovação dessas instituições ainda constitui um campo pouco explorado, suscitando questionamentos básicos sobre como mensurá-la. A ausência de parâmetros dificulta tanto a avaliação de sua adaptação às mudanças do setor quanto a formulação de políticas e estratégias. Nesse sentido, a adoção de um radar da inovação surge como ferramenta para mensurar o grau maturidade de inovação no cooperativismo de crédito, permitindo o diagnóstico de fragilidades, potencialidades e orientar a alocação de recursos e a priorização de iniciativas.

As publicações nacionais têm se concentrado na investigação do grau de inovação em distintos setores, com ênfase em empresas de pequeno porte prestadoras de serviços (Simões et al., 2015), pequenas empresas do setor metal-mecânico (Silva et al., 2019), cooperativas vinculadas ao agronegócio (Silva et al., 2021), startups do segmento fintech (Onzi et al., 2017), setor alimentício (Casoni; Malagolli, 2019), empresas contábeis (Batista et al., 2024) e na indústria cerâmica (Silva; Correia, 2022). Apesar da diversidade de contextos explorados, observa-se uma lacuna na aplicação do radar da inovação em cooperativas de crédito, indicando uma oportunidade para o avanço das investigações nesse campo específico do cooperativismo de crédito brasileiro.

Para contribuir com esta discussão, este artigo tem como objetivo analisar a percepção de associados, colaboradores e dirigentes sobre o nível de desenvolvimento das dimensões do radar da inovação em cooperativas de crédito da

região sul do Brasil. Para atingir este objetivo foi realizada uma pesquisa do tipo survey em cooperativas de crédito localizadas na região sul do Brasil.

O segmento do cooperativismo de crédito foi selecionado para análise, pois tem se consolidado como importante vetor de inclusão financeira e de desenvolvimento socioeconômico. Em dezembro de 2023, o setor alcançou R\$ 731 bilhões em ativos, o que representa crescimento de 23,9% em relação ao ano anterior (Brasil, 2024). As cooperativas de crédito estão presentes em 3.177 municípios — equivalentes a 57% das cidades brasileiras — superando, pela primeira vez, o número de localidades atendidas por agências bancárias (Confedbras, 2024). O total de unidades de atendimento chegou a 9.804, reforçando a capilaridade do sistema cooperativo (Confedbras, 2024). Ademais, em 2022, o setor movimentou R\$ 518,8 bilhões em crédito, financiando pequenos negócios, produtores rurais, infraestrutura e serviços (Portal do Cooperativismo Financeiro, 2023).

Este artigo está organizado da seguinte forma: : na seção 1 é apresentada a introdução; na seção 2, o referencial teórico; na sequência, a seção 3 apresenta o método; seguido da seção 4, que apresenta os resultados, seção 5 discute os resultados; e, finalmente, a seção 6, onde são apresentadas as conclusões.

2. Radar da Inovação: Conceitos e Aplicações

O presente referencial teórico se divide em duas partes. Primeiramente, são apresentadas as dimensões do Radar da Inovação, um modelo conceitual proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e adaptado por Bachmann e Destefani (2008). Em seguida, é realizada uma síntese de estudos nacionais que aplicaram o modelo, destacando sua relevância para a análise empírica da inovação em diferentes setores.

O Radar da Inovação é um modelo conceitual que sugere doze dimensões por meio das quais uma organização pode inovar: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença e rede. Bachmann e Destefani (2008) introduziram uma décima terceira dimensão, denominada "ambiência inovadora", por entenderem que um clima organizacional propício à inovação é um pré-requisito importante para uma empresa ser inovadora.

A Oferta é a primeira dimensão e refere-se à introdução de novos produtos e serviços ou à modificação dos existentes. A dimensão Plataforma diz respeito ao uso de tecnologias ou componentes modulares que permitem a criação de um portfólio diversificado. A dimensão Soluções consiste na integração de produtos, serviços e informações customizadas que atendem a necessidades específicas dos clientes (Sawhney; Wolcott; Arroniz, 2006). A dimensão Clientes aborda as inovações focadas no relacionamento com o consumidor e na forma como a empresa se conecta com seu mercado. A dimensão Experiência do Cliente se refere ao redesenho das interações com os consumidores para criar um engajamento mais profundo e a dimensão Captura de Valor explora novos modelos de receita e a monetização do valor entregue (Sawhney; Wolcott; Arroniz, 2006).

A dimensão Processos abrange inovações nos fluxos internos de trabalho; Organização trata de mudanças na estrutura organizacional e nas práticas de gestão; e a Cadeia de Fornecimento (aqui chamada Rede de Fornecedores) envolve a reformulação das relações com fornecedores e parceiros logísticos. A dimensão Presença trata da ampliação da cobertura geográfica ou canais de distribuição; o Networking foca em alianças estratégicas e parcerias; e a Marca relaciona-se à forma como a empresa comunica seu valor e diferenciais no mercado (Sawhney; Wolcott;

Arroniz, 2006). A última dimensão, Ambiência Inovadora, proposta por Bachmann e Destefani (2008), refere-se ao ambiente organizacional que favorece a inovação, considerando fatores como cultura, clima e estímulo à criatividade.

Compreendidas as dimensões do Radar da Inovação, torna-se essencial analisar como este modelo tem sido aplicado no contexto brasileiro. A seguir, são apresentados os principais estudos que utilizaram o Radar como ferramenta para mensurar e analisar o perfil de inovação em empresas de diversos setores.

Torchia, Silva e Bari (2016) investigaram o setor de transporte rodoviário de cargas em 139 empresas de seis estados brasileiros. Os resultados indicaram um baixo grau de inovação em todas as dimensões analisadas, com destaque apenas para a dimensão Marca (3,3). As demais dimensões apresentaram médias inferiores a 2,6, como Soluções (1,7), Agregação de Valor (1,6), e Processos (1,7).

Silva e Correia (2022) aplicaram o Radar da Inovação em pequenas e médias empresas da indústria de cerâmica vermelha do município de Itajá/RN. A análise revelou um comportamento inovador ainda incipiente, com foco majoritário em inovações nos processos internos visando à redução de custos e à melhoria da qualidade dos produtos. O GMI foi considerado baixo e menor do que 3 em quase todas as dimensões, com ligeira ênfase na dimensão Plataforma.

Silva Néto e Teixeira (2011) investigaram o grau de inovação de 82 micro e pequenas empresas sergipanas participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), atuantes na cadeia têxtil-confecção. O grau de inovação médio foi de 2,1, classificando essas empresas como pouco inovadoras. As principais deficiências foram observadas na utilização de incentivos à inovação e no relacionamento com instituições de pesquisa, indicando uma lacuna na articulação entre atores do ecossistema de inovação local.

Silva, Santos e Soares, (2019) avaliaram o grau de inovação em micro e pequenas empresas do setor metal mecânico de Itajubá/MG. Através de pesquisa survey, identificaram-se baixos níveis de inovação nas empresas analisadas, com índices variando entre 2,77 e 1,82 nas diferentes dimensões do Radar da Inovação.

Casoni e Malagolli (2019) realizaram um estudo de caso em uma empresa de grande porte do setor alimentício, localizada no interior paulista, aplicando o Radar da Inovação em dois períodos distintos (2018 e 2019). Observou-se, no primeiro período, maior concentração de esforços nas dimensões Cliente, Presença e Oferta. Já no segundo período, as dimensões que se destacaram foram Valor e Marca. A dimensão Plataforma manteve-se inalterada nos dois momentos. Esses resultados indicam uma reorientação estratégica das inovações da empresa ao longo do tempo, com foco na diferenciação de produto e fortalecimento da marca.

Onzi et al. (2017) analisaram as inovações promovidas pela fintech Nubank no setor de serviços financeiros, adotando as dimensões do Radar da Inovação como base analítica. A empresa destacou-se pelas inovações radicais nas dimensões Oferta, Clientes, Experiência dos Clientes, Processos e Marca, sendo considerada a fintech mais inovadora do Brasil. A análise comparativa com bancos tradicionais como Banco do Brasil e Bradesco evidenciou a superioridade da Nubank em termos de agilidade, personalização e uso intensivo de tecnologia digital.

Para melhor adequação ao contexto das cooperativas de crédito, as treze dimensões originais (Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Rede de Fornecedores, Presença, Rede e Ambiência Inovadora) foram operacionalizadas neste estudo, respectivamente, como oferta, plataforma, soluções, consumidores (associados),

experiência consumidora, captura de valor, processos, organização, rede de fornecedores, presença, networking, marca e ambiência inovadora.

A seguir, apresenta-se um quadro sintético que tem como objetivo consolidar de forma sistemática os achados desses estudos, permitindo uma análise comparativa entre setores e dimensões organizacionais.

A síntese dos estudos evidencia fragilidade consistente no grau de inovação das MPEs brasileiras, especialmente em setores tradicionais. Apesar de melhorias incrementais em Plataforma, dimensões como Ambiência Inovadora, Oferta e Processos permanecem críticas, refletindo limitações estruturais e culturais para inovar. Em contraste, startups fintechs, como Nubank, apresentam inovações radicais, estimulando a adaptação de players tradicionais. Essa diferença ressalta a necessidade de políticas de fomento à inovação mais efetivas, visando aumentar a competitividade e resiliência das MPEs no contexto nacional.

Quadro 1 - Resumo Radar da Inovação

Referência	Segmento/Setor	Pontos Fortes do GMI	Pontos Fracos do GMI
Silva Néto & Teixeira (2011)	MPEs (Sergipe)	Plataforma	Baixas pontuações em Ambiência Inovadora (<3) e demais dimensões
Onzi et al. (2017)	Startups Fintechs (Nubank) vs Bancos Tradicionais	Nubank (Inovações radicais em Oferta, Clientes, Experiência, Processos, Marca)	Bancos tradicionais apenas se adaptam lentamente, mantendo estruturas físicas
Casoni & Malagolli (2019)	Grande Porte Alimentício	Tempo 1: Oferta, Cliente, Presença. Tempo 2: Valor e Marca	T2: Queda em Oferta, Cliente, Presença; aumento de marcas sem incremento de clientes
Santos et al. (2019)	MPE Metal Mecânico (Itajubá/MG)	Plataforma	Baixa atenção em Oferta, Relacionamento, Agregação de Valor, Organização, Rede
Silva & Correia (2022)	PME Cerâmica Vermelha (Itajá/RN)	Plataforma e Rede	Limitação financeira, falta de qualificação, Ambiência Inovadora desfavorável
Torchia et al. (2016)	Transporte Rodoviário de Cargas	Marca	Setor resistente à inovação. Baixas pontuações em Oferta, Processos e Ambiência Inovadora

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Após a apresentação das treze dimensões do Radar da Inovação e da síntese de estudos nacionais realizados em diferentes setores que analisaram o grau de inovação, a seção seguinte descreve o método da pesquisa.

3. Método

Este estudo adotou uma abordagem quantitativa, estruturando-se como uma pesquisa do tipo survey (Paiva; Oliveira, 2025). No presente trabalho, essa abordagem foi utilizada para mensurar a percepção de associados, colaboradores, diretores, conselheiros e presidentes de cooperativas de crédito da região sul do Brasil

em relação às dimensões do Radar da Inovação (Bachmann; Destefani, 2008; Sawhney; Wolcott; Arroniz, 2006).

Para cada uma das 46 questões relacionadas às 13 dimensões de inovação, os respondentes atribuíram uma nota de 1 a 5 em uma escala Likert. Essa escala foi utilizada para mensurar o Grau de Maturidade de Inovação (GMI) da cooperativa, convertendo as percepções dos respondentes em métricas quantitativas. A interpretação da escala é a seguinte: 1 - Discordo Totalmente, 2 - Discordo Parcialmente, 3 - Neutro, 4 - Concordo Parcialmente e 5 - Concordo Totalmente. Para avaliar o desempenho em cada área, foi calculada a média aritmética das pontuações das perguntas correspondentes a cada uma das 13 dimensões. Conforme Bachmann e Destefani (2008), propõem uma escala reduzida para classificar as organizações em seus graus extremos de maturidade.

Quadro 2 - Classificação do Grau de Maturidade de Inovação

Classificação	GMI	Explicação
Pouco ou nada inovadoras	$GMI < 3$	Indica a inovação como uma ação esporádica.
Inovadoras ocasionais	$3 \geq GMI < 4$	Reflete um grau moderado de inovação.
Inovadoras sistêmicas	$GMI \geq 4$	Revela uma cultura de inovação consolidada.

Fonte: Adaptado de Bachmann e Destefani (2008).

As médias obtidas foram comparadas para identificar os pontos fortes (dimensões com médias altas) e os pontos fracos (dimensões com médias baixas) da cooperativa em relação à inovação. Essa análise permitiu traçar um perfil detalhado e multidimensional da cultura de inovação da organização, sendo a análise individual das dimensões mais rica para direcionar o foco para as áreas que mais precisam de atenção e desenvolvimento.

A amostra da pesquisa foi definida por conveniência, com seleção não probabilística, a partir de indicações de 36 alunos de um curso de pós-graduação em Governança Cooperativa e Inovação, todos vinculados profissionalmente a cooperativas de crédito. Os discentes aplicaram os questionários a quatro grupos distintos: cooperados, funcionários (assistentes, analistas e gerentes), diretores, conselheiros e presidentes/vice-presidentes em junho de 2024. A seleção desse público visou contemplar diferentes níveis hierárquicos e perspectivas organizacionais. Ao todo, foram coletadas 124 respostas e, destas, 110 válidas. A distribuição dos respondentes da pesquisa abrangeu 27 municípios localizados nos estados do Rio Grande do Sul (RS), Santa Catarina (SC) e Paraná (PR).

A amostra é composta por respondentes de cooperativas de crédito situadas nos estados do Rio Grande do Sul (86), Santa Catarina (17) e Paraná (7). Quanto ao porte das cooperativas, observa-se que a maioria possui até 50 colaboradores (62). Em relação ao número de associados, prevalecem cooperativas com até 5.000 associados (38), seguidas das faixas entre 5.001 a 15.000 (45), 15.001 a 50.000 (20), não havendo cooperativas na faixa de 50.001 a 150.000 associados, e acima de 150.000 associados (7). Os respondentes ocupam diferentes funções organizacionais: analistas/assistentes (34), diretores (22), gerentes (20), presidentes ou vices (13), conselheiros (11) e cooperados (10). A Tabela 1 apresenta a caracterização da amostra.

Tabela 1 – Caracterização da Amostra

Característica	Descrição	Frequência
Estado	Rio Grande do Sul: Aratiba, Aúrea, Carlos Gomes, Centenário, Gaurama, Getulio Vargas, Erebangó, Estação, Floriano Peixoto, Erechim, São Valentim, Itatiba do Sul, Constantina, Nonoai, Benjamin Constante do Sul, Erval Grande, Sananduva, Ibiraiaras, Bento Gonçalves, Nova Palma, Segredo, Jacutinga, Sobradinho.	86
	Santa Catarina: Chapecó, Seara, Paiol, Itá, Pinhalzinho	17
	Paraná: Laranjeiras do Sul, Rio Bonito do Iguaçu, Quedas do Iguaçu	7
Número de Colaboradores	0–50	62
	51–100	19
	101–200	9
	201–500	12
	501–1000	8
Função do Respondente na Cooperativa	Presidente e Vice	13
	Conselheiro	11
	Diretor	22
	Gerente	20
	Analista/ Assistente Cooperado	34
Número de Associados	Até 5.000	10
	5.001 a 15.000	38
	15.001 a 50.000	45
	50.001 a 150.000	20
	Acima de 150.000	0
		7

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

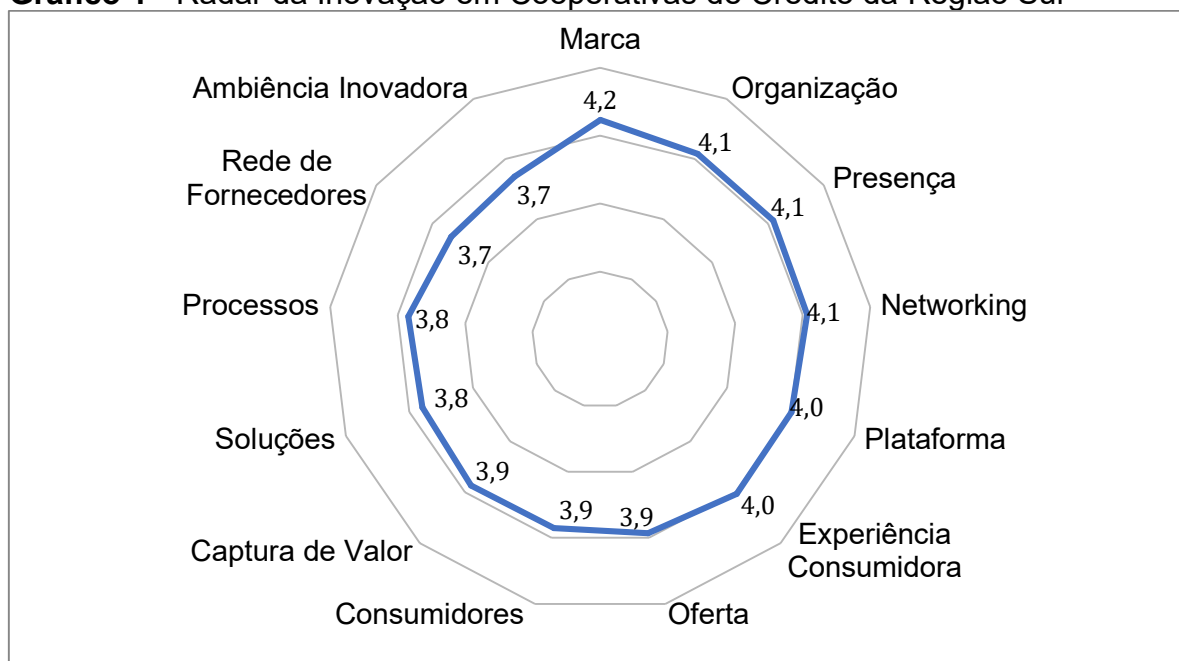
Os dados foram organizados em planilha eletrônica para tabulação e tratamento. A análise quantitativa foi realizada por meio de estatística descritiva, com o uso de frequências absolutas e relativas, representadas graficamente. Essa abordagem permitiu a avaliação das percepções dos respondentes em relação às 13 dimensões do Radar da Inovação (Bachmann; Destefani, 2008; Sawhney; Wolcott; Arroniz, 2006).

4. Descrição dos Resultados

Esta pesquisa foi estruturada a partir de 13 dimensões da inovação. O Gráfico 1 identifica o Grau de Maturidade de Inovação (GMI) para cada dimensão da amostra de cooperativas de créditos localizadas na região sul do Brasil.

Os resultados apontam que as dimensões com maiores percepções de Grau de Maturidade de Inovação (GMI) entre os respondentes foram Marca (GMI = 4,2) e Organização, Presença e Networking (GMI = 4,1). Esses achados sugerem que as cooperativas têm direcionado esforços consistentes na valorização e fortalecimento da marca, elementos essenciais para gerar reconhecimento e diferenciação no mercado, bem como no aprimoramento da estrutura organizacional e na construção de redes de relacionamento mais sólidas. Tais práticas revelam uma preocupação em consolidar a identidade institucional e otimizar processos internos. Em contrapartida, as dimensões Rede de Fornecedores e Ambiente Inovadora (ambas com GMI = 3,7) apresentaram os menores índices, sinalizando lacunas e oportunidades estratégicas para fomentar iniciativas inovadoras nesses aspectos.

Gráfico 1 - Radar da Inovação em Cooperativas de Crédito da Região Sul



Fonte: elaborado pelos autores (2025)

A seguir serão apresentados os resultados detalhados por cada dimensão. O desempenho na dimensão Oferta está relacionado à capacidade das cooperativas de introduzir novos produtos e serviços. Os resultados indicam um desempenho positivo nesta dimensão (GMI = 3,9). Isso reflete o compromisso das cooperativas com a inovação, principalmente no que diz respeito à inclusão periódica de novos produtos e serviços, conforme percepção dos respondentes neste item do questionário (média = 4,2). A pesquisa mostrou que as cooperativas revisam frequentemente suas ofertas (média dos respondentes = 3,9), logo há uma atenção às necessidades dos associados. No entanto, a criação e o desenvolvimento dessas ofertas não são realizados de forma sistêmica. Portanto, esse fato aponta para a necessidade de um núcleo integrado e estruturado, com foco na inovação (média dos respondentes = 3,7), que possa impulsionar a criação de novos produtos de forma mais contínua e estratégica.

Em relação a dimensão Plataforma, as cooperativas se destacam na percepção dos respondentes por priorizarem a utilização de plataformas digitais (GMI = 4,0). As questões analisadas indicam que as cooperativas adotam práticas padronizadas e analisam periodicamente sua operação (média = 3,9). A presença de plataformas aplicadas a produtos ou serviços também demonstra um entendimento sobre a importância da tecnologia na entrega de valor (média = 4,1). Além disso, a implementação de sistemas de controle e a criação de plataformas para gerir diversos produtos e serviços demonstram um bom nível de maturidade na gestão de processos digitais (média = 4,0). Nesse contexto, há um esforço constante das cooperativas em melhorar seus produtos e serviços, consequentemente demonstra um alto nível de eficiência operacional.

A dimensão Soluções revela que as cooperativas de crédito indicam possuir mecanismos para captar as necessidades de seus associados e núcleos dedicados à criação de ofertas para transformar as necessidades em soluções concretas e inovadoras (GMI = 3,8). Contudo, embora as cooperativas consigam alinhar suas soluções financeiras às demandas dos associados, existem áreas que necessitam de

aprimoramento. O sistema de captação das necessidades dos associados ainda enfrenta desafios (média = 3,6), logo é plausível que as cooperativas fortaleçam suas estratégias de escuta e análise das demandas de seus associados. O resultado indica que as cooperativas têm uma estrutura dedicada à inovação (média = 3,8), o que permite uma integração com os associados (média = 3,9), mas a personalização das soluções ainda apresenta margem para melhorias e em especial a experiência personalizada do associado.

Na dimensão Consumidores (GMI = 3,9) fica evidente o esforço das cooperativas na comunicação com seus associados. Essa dimensão avalia se há orientação da cooperativa para o associado em termos de comunicação, atendimento e preocupação com a satisfação, portanto, qual a percepção da capacidade da cooperativa no foco no relacionamento dos associados. Os canais abertos de comunicação e o bom nível de transparência são aspectos destacados (média = 4,3), mas a gestão das solicitações de demanda (média = 3,8) ainda apresenta áreas de melhoria. Um ponto crítico, destacado pelos respondentes, está no acompanhamento do nível de satisfação dos associados (média = 3,5), pois há oportunidade de investimentos em processos de atendimento mais ágeis e personalizados.

A dimensão Experiência Consumidora (GMI = 4,0) avalia se há percepção dos respondentes quanto à maturidade das cooperativas na gestão do relacionamento com o associado, com foco na evolução da comunicação e no uso estratégico do histórico de interações. Isso indica que as cooperativas estão fazendo progressos em melhorar a experiência do cliente, com ênfase na comunicação (média = 4,0) e na presença digital. A utilização de redes sociais e outras plataformas de contato foi destacada como um ponto forte (média = 4,5). No entanto, a gestão do histórico de contatos foi percebida como frágil (média = 3,6), logo necessita de atenção para desenvolver interações mais próximas e otimizadas aos associados.

Na dimensão de Captura de Valor, as cooperativas de crédito indicam que produtos ou serviços inovadores contribuem para resultados financeiros e geram novas receitas através da adoção de ideias criativas. O GMI obtido foi de 3,9, que indica uma consciência das cooperativas a buscarem resultados financeiros por meio de novas ideias (média = 3,9) a fim de capturar valor ao redefinir as formas de criar receitas inovadoras (média = 3,9). Portanto, a pontuação sugere que as cooperativas estão atentas à necessidade de evoluir seus modelos de receita (média = 3,8). No entanto, ainda há espaço para a otimização e ampliação dessas iniciativas de captação de valor, que representam oportunidades de crescimento para o setor de cooperativismo de crédito.

Na dimensão Processos (GMI = 3,8) indica que, embora exista uma análise contínua e ajustes frequentes nas operações, há oportunidades de amadurecimento. A análise periódica dos processos (média = 3,8) e a busca por eficiência nas cooperativas demonstram uma postura voltada à gestão de qualidade (média = 4,0). Entretanto, o resultado sugere que a formalização dessas ações pode não ser totalmente consistente (média = 3,7). Nesses aspectos, as cooperativas demonstram um esforço significativo para garantir a eficiência operacional. Dessa forma, ainda há oportunidades de melhoria nos ajustes entre a operação e o volume de atendimento. Além disso, a formalização de processos, com a finalidade de revisitá-los periodicamente, representa uma oportunidade para disseminar a inovação e otimizar os processos.

A dimensão Organização (GMI = 4,1) revela a capacidade de adaptação, planejamento e controle das cooperativas. Na percepção dos respondentes, há reuniões voltadas ao planejamento de mudanças (média = 4,1), houve mudanças

internas nas cooperativas (média = 4,1) e há controle das ações (média = 3,9). Portanto, na percepção dos respondentes, trata-se de uma dimensão com um dos GMI mais elevado na pesquisa. No entanto, para manter ou ampliar o GMI, é importante reforçar a cultura organizacional voltada para a inovação e a agilidade.

A dimensão Rede de Fornecedores obteve o GMI de 3,7, o que sinaliza que as cooperativas possuem práticas de relacionamento com seus fornecedores. O controle e o cadastro dos fornecedores existem (média = 3,7), assim como a terceirização de alguns serviços (média = 3,8) e a manutenção de canais abertos para novos parceiros (média = 3,7). No entanto, o resultado sugere que essas práticas não estão totalmente integradas ou não geram ainda os resultados desejados em termos de inovação e eficiência. Portanto, a criação de uma rede mais diversificada de fornecedores pode proporcionar um aumento no impacto das inovações.

O GMI de 4,1 para a dimensão Presença demonstra que as cooperativas têm sido eficazes na ampliação de seus pontos de atendimento e na oferta digital de produtos e serviços. A criação de novos canais, inclusive plataformas digitais, mostra uma preocupação com a acessibilidade e a conveniência para os associados (média = 4,3). Além disso, o uso de ferramentas para acompanhamento das solicitações sugere uma forma mais moderna ao contexto (média = 4,3). Esse bom desempenho indica que as cooperativas entendem a importância de estarem disponíveis em múltiplos pontos e formatos, acompanhando o comportamento dos associados (média = 3,7), que valoriza agilidade e praticidade. Diante disso, para continuar evoluindo, a dimensão Presença precisa buscar excelência na experiência oferecida em cada canal.

A dimensão Networking (GMI = 4,1) demonstra que as cooperativas têm um bom desempenho na construção e manutenção de redes de relacionamento com seus associados. A existência de canais ativos de comunicação (média = 4,2), que possibilitam a interação entre os associados e a cooperativa (média = 3,9), reforça uma postura aberta e colaborativa. A disponibilização de ofertas e comunicados por meio dessas redes mostra um entendimento estratégico sobre o papel do networking na geração de valor e fidelização (média = 4,1). Por conseguinte, essa estrutura de rede fortalece o senso de comunidade e engajamento entre os associados.

O maior GMI obtido na pesquisa pertence a dimensão Marca (GMI = 4,2). Esse resultado destaca o forte investimento das cooperativas de crédito da região sul no fortalecimento da marca. O planejamento consistente e o investimento contínuo em branding garantem que as cooperativas possam consolidar sua presença e imagem no mercado (média = 4,0). Esse resultado reflete uma marca que é reconhecida, respeitada e estrategicamente posicionada no segmento em que atua (média = 4,3). A gestão de marca das cooperativas não se limita à identidade visual, mas abrange o conjunto de percepções e experiências vividas pelos associados e pela sociedade (média = 4,4).

Por fim, a dimensão Ambiência Inovadora (GMI = 3,7) revelou que as iniciativas para estimular a inovação são limitadas e na prática tanto a captação como o registro de ideias ainda não são totalmente padronizados (média = 3,5). A criação de oportunidades para fomentar a criatividade dos colaboradores está presente (média = 4,0), assim como eventos ou ações pontuais voltadas à geração de ideias (média = 3,7). No entanto, o desafio parece estar na criação de uma cultura de inovação contínua. A ausência de mecanismos recorrentes de registro, avaliação e desenvolvimento de ideias pode estar limitando o aproveitamento do potencial criativo interno.

5. Discussão dos Resultados

A análise dos resultados obtidos com a aplicação do Radar da Inovação nas cooperativas de crédito evidencia um padrão de maturidade que, em diversos aspectos, se aproxima das experiências observadas em outros setores. Tal como identificado por Silva e Correia (2022) e por Silva Néto e Teixeira (2011), nota-se a preocupação das organizações em articular estratégias voltadas à sustentação da competitividade em ambientes desafiadores. Ainda que em graus distintos, há um elemento comum que perpassa os diferentes contextos: a busca por fortalecer dimensões ligadas à identidade institucional e à inserção no mercado, seja por meio da marca, seja pela consolidação de relações de confiança e parcerias estratégicas. Nesse sentido, tanto cooperativas quanto empresas industriais e setores tradicionais revelam a centralidade de ativos intangíveis, como reputação, credibilidade e capital relacional, como pilares fundamentais para a inovação. Esse traço comum sugere que, independentemente do setor, a inovação não se restringe à dimensão tecnológica, mas também envolve processos institucionais e simbólicos.

Apesar dessas convergências, as diferenças entre as cooperativas de crédito e os demais setores são observadas. Enquanto os estudos sobre cerâmica vermelha (Silva & Correia, 2022), micro e pequenas empresas industriais (Silva Néto & Teixeira, 2011) e metal mecânico (Silva, Santos & Soares, 2019) apontam níveis de maturidade inovadora inferiores a 3,0, as cooperativas apresentaram índices superiores a 4,0 em dimensões estratégicas como Marca, Organização, Presença e Networking. Isso indica não apenas maior sistematização dos esforços inovadores, mas também a capacidade das cooperativas de articular inovação de forma transversal, associando-a à governança participativa e ao enraizamento territorial. Enquanto setores tradicionais enfrentam restrições estruturais e tecnológicas, as cooperativas operam com base em um modelo organizacional mais flexível, que privilegia proximidade com o associado e construção coletiva de soluções. Essa diferença evidencia que a maturidade inovadora é fortemente condicionada pela natureza institucional e pelos arranjos organizacionais que sustentam cada setor.

Ao se observar o desempenho das cooperativas de crédito frente às fintechs, em especial ao caso do Nubank no setor financeiro digital analisado por Onzi et al. (2017), nota-se um contraste. Enquanto as cooperativas demonstram elevada maturidade em aspectos organizacionais e relacionais, sustentados por governança participativa, proximidade com os associados e práticas de gestão consolidadas, o Nubank se destaca pela radicalidade inovadora, sobretudo nas dimensões Oferta, Clientes, Processos e Marca. A natureza digital da fintech, aliada a uma cultura organizacional voltada à disrupção, confere maior agilidade, capacidade de experimentação e adaptação contínua às demandas dos consumidores. Em contrapartida, as cooperativas de crédito, em razão de sua origem institucional e da necessidade de operar em um ambiente regulado e baseado na confiança mútua, adotam predominantemente uma lógica incremental de inovação, priorizando estabilidade, mitigação de riscos e fortalecimento de vínculos com os associados. Essa comparação revela não apenas modelos distintos de inovação, mas também trajetórias estratégicas divergentes: enquanto fintechs buscam escalabilidade rápida e diferenciação agressiva, cooperativas apostam em credibilidade e sustentabilidade de longo prazo. Tal dualidade contribui para o debate acadêmico ao destacar que inovação não é um conceito uniforme, mas condicionado pela natureza organizacional, pelas formas de governança e pelos objetivos institucionais que orientam cada tipo de organização.

Comparando-se com o setor agroindustrial, especificamente com a cooperativa estudada por Casoni e Malagolli (2019), é possível identificar convergências estratégicas na forma como as organizações cooperativas desenvolvem a inovação. O estudo de Casoni e Malagolli (2019) apontou que, entre 2018 e 2019, a cooperativa agroindustrial promoveu uma reorientação de sua estratégia inovadora, inicialmente centrada nas dimensões *Presença* e *Oferta* e, posteriormente, em *Valor* e *Marca*. Esta trajetória guarda similaridade com a dinâmica observada nas cooperativas de crédito analisadas, as quais demonstram planejamento estratégico contínuo e capacidade adaptativa em seu ecossistema de atuação. No entanto, essa adaptação revela limites importantes, sobretudo na criação de condições internas favoráveis à inovação, uma vez que a dimensão *Ambiência Inovadora* obteve a menor pontuação neste estudo (GMI = 3,7).

6. Conclusão e Contribuições

Este estudo teve como objetivo investigar o grau de inovação nas cooperativas de crédito da região sul do Brasil. Sob o aspecto teórico, o artigo apresenta duas contribuições centrais. Em primeiro lugar, o estudo aplica o Radar da Inovação em um setor até então pouco explorado nos estudos organizacionais, oferecendo um enquadramento analítico que possibilita mensurar de forma estruturada a maturidade inovadora das cooperativas de crédito. Essa escolha metodológica amplia a aplicabilidade do modelo, originalmente concebido para empresas tradicionais, ao demonstrar sua utilidade em contextos organizacionais de natureza distinta, caracterizados por princípios de mutualidade e participação democrática. Avançar nessa linha de pesquisa é fundamental, sobretudo diante das transformações provocadas pelo avanço das fintechs e pela intensificação da digitalização durante e após a pandemia da Covid-19, que desafiam o cooperativismo de crédito a reposicionar sua lógica de funcionamento em um ambiente altamente dinâmico. Em segundo lugar, a pesquisa oferece uma análise comparativa entre o cooperativismo de crédito e outros segmentos empresariais, permitindo identificar singularidades e convergências no modo como a inovação é incorporada. Essa perspectiva enriquece o debate acadêmico ao superar visões homogêneas sobre inovação organizacional e abre espaço para novas investigações que aprofundem a compreensão sobre como diferentes formas organizacionais moldam os processos inovadores.

Sob a perspectiva gerencial, o artigo apresenta duas contribuições. Inicialmente, a análise da dimensão *Ambiência Inovadora* (GMI = 3,7) evidenciou limitações no estímulo à cultura de inovação nas cooperativas de crédito. A realização de eventos ou ações pontuais voltadas à geração de ideias (GMI = 3,7), bem como os processos de captação e registro dessas ideias (GMI = 3,5), ainda não estão plenamente estruturados ou padronizados. Diante desse cenário, torna-se relevante a adoção de práticas gerenciais voltadas à institucionalização da inovação, como a implementação de programas formais de sugestões, estímulos contínuos à criatividade, realização de oficinas de criação e cocriação de ideias, *hackathons* e maratonas de inovação, além de ciclos estruturados de capacitação em inovação. Soma-se a essas iniciativas a necessidade de sensibilizar a alta e média gestão quanto à importância estratégica da inovação para a sustentabilidade e a competitividade organizacional. Os dados, portanto, sinalizam a urgência de incorporar a inovação de forma sistemática nas estratégias das cooperativas de crédito analisadas.

Complementarmente, é fundamental que a promoção da ambiência inovadora esteja acompanhada do fortalecimento da capacidade institucional de leitura e interpretação dos sinais provenientes do ambiente externo. A competitividade crescente no setor financeiro, marcada pelo avanço de bancos comerciais e fintechs, exige que a institucionalização da inovação nas cooperativas de crédito esteja alinhada com respostas adaptativas consistentes às transformações do mercado. Nesse sentido, práticas gerenciais como a adoção de sistemas de inteligência competitiva, capazes de monitorar tendências tecnológicas e regulatórias, contribuem para antecipar riscos e oportunidades. Da mesma forma, a criação de laboratórios de inovação internos favorece a experimentação controlada de novos produtos e serviços, ampliando a capacidade de aprendizagem organizacional. Além disso, o estabelecimento de parcerias estratégicas com universidades, startups e empresas de tecnologia permite acelerar processos de cocriação e transferência de conhecimento, fortalecendo a posição das cooperativas frente à dinâmica competitiva do setor. Assim, o desenvolvimento de uma ambiência inovadora só alcança efetividade quando sustentado por mecanismos institucionais que possibilitem a constante adaptação às exigências externas.

Quanto às limitações metodológicas, este estudo apresenta algumas restrições que precisam ser consideradas na interpretação dos resultados. A amostra concentrou-se exclusivamente em cooperativas de crédito da região Sul do Brasil, o que pode dificultar a generalização das conclusões para outras realidades regionais, nas quais o ambiente competitivo e institucional pode assumir características distintas. Ademais, a investigação baseou-se predominantemente nas percepções de associados, colaboradores e dirigentes, configurando um recorte essencialmente interno. Tal enfoque pode introduzir vieses, uma vez que a visão endógena da organização nem sempre coincide com a percepção de outros stakeholders externos, como reguladores, clientes potenciais ou parceiros institucionais.

Dado o cenário atual das cooperativas de crédito, recomenda-se que futuras pesquisas investiguem quais são os programas de estímulo à inovação existentes nessas organizações, bem como estudos de caso que analisem a implementação de práticas como *hackathons*, maratonas de inovação e a gestão dos ambientes inovadores. Além disso, torna-se relevante compreender de que forma diferentes modelos organizacionais — incluindo o modelo de governança e o processo decisório colaborativo — influenciam a introdução de inovações no cotidiano das cooperativas. Outras linhas de investigação podem incluir a avaliação do impacto de programas de capacitação voltados à gestão da criatividade e da inovação, a análise de políticas de incentivo ao intraempreendedorismo que estimulem colaboradores a propor soluções para problemas organizacionais, e o estudo de mecanismos de parceria intercooperativa como forma de compartilhar recursos e boas práticas de inovação.

Os resultados indicam que as cooperativas de crédito, apesar dos desafios, têm um grande potencial para continuar se destacando no mercado financeiro. A flexibilidade do modelo cooperativo, que prioriza o cuidado com a marca e o relacionamento com os associados, pode ser uma vantagem competitiva significativa. Essa potencialidade se fortalece com a adoção de estratégias de inovação que atendem às necessidades do mercado e às novas oportunidades tecnológicas.

O modelo cooperativista apresenta uma dualidade entre potencialidade e fragilidade. Embora tradicionalmente conservador, enfrenta desafios relacionados à agilidade na tomada de decisões e promoção de inovações, devido à gestão coletiva. Em um ambiente competitivo que exige respostas rápidas, essa característica pode ser uma limitação. No entanto, essa estrutura também pode se transformar em uma

força, promovendo um cuidado sistêmico com a marca e os relacionamentos. Ao adotar uma abordagem colaborativa e de longo prazo, as cooperativas podem aproveitar suas características para se destacar em um mercado dinâmico e competitivo.

Referências

Aguiar, C. C., Santos Júnior, S., & Piekas, A. A. S. (2025). Adoção de inovação tecnológica como resultado do processo de capacidade absorviva: Um estudo sobre a efetividade dos mecanismos de integração social em cooperativas agropecuárias. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 19(6), e012598.

<https://doi.org/10.24857/rgsa.v19n6-063>

Bachmann, D. L., & Destefani, J. H. (2008). *Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE*. Curitiba.

Barra, C., Papaccio, A. & Ruggiero, N. Management Cost Efficiency and Technology Gap: Cooperative vs. Non-Cooperative Credit Banks. (2025) *Journal of the Knowledge Economic*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s13132-025-02612-0>

Batista, J. de M., Duarte, A. M. da P., Teixeira, V. V. N., & Barros, K. N. N. de O. (2024). Estudo de aplicação do radar da inovação: Uma análise nas organizações contábeis da Paraíba. *Caderno Pedagógico*, 21(12), e10155.

<https://doi.org/10.54033/cadpedv21n12-019>

Brasil. Ministério da Fazenda. (2024). *Cooperativas de crédito crescem e já atingem mais da metade dos municípios brasileiros*. <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/composicao/orgaos/orgaos-colegiados/crsfn/acesso-a-informacao/noticias/2024/cooperativas-de-credito-crescem-e-ja-atingem-mais-da-metade-dos-municipios-brasileiros>

Casoni, L. N. B., & Malagolli, G. A. (2019). Radar da inovação como ferramenta auxiliadora na gestão da inovação: Um estudo de caso em uma empresa do setor alimentício. *Revista Interface Tecnológica*, 16(2), 146–156.

<https://doi.org/10.31510/inf.v16i2.680>

Confebras. (2024). *Cooperativas de crédito superam presença de bancos em municípios brasileiros*. <https://confebras.coop.br/blog/cooperativas-de-credito-superam-presenca-de-bancos-em-municipios-brasileiros/>

Daleaste, J., Favretto, J., & Bernardy, R. J. (2020). Fatores de competitividade das cooperativas de transporte de cargas do oeste Catarinense. *Revista Gestão Da Produção Operações e Sistemas*, 15(1), 273.

<https://doi.org/10.15675/gepros.v15i1.2328>

Farias, F. R., Martins, K. M., Costa, L. V., & Vilela, N. G. S. (2021). Inovações tecnológicas nas cooperativas de crédito: uma investigação do atendimento mobile em uma cooperativa de crédito da cidade de Guanhães-MG. *Revista Brasileira De Contabilidade e Gestão*, 10(18), 102–124.

<https://doi.org/10.5965/2316419010152021102>

Mendonça, J. D. S. (2021). *Orientação para Inovação e Vantagem Competitiva: Um Estudo na Lar Cooperativa* (Dissertação de Mestrado Profissional em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade. Universidade Estadual do Oeste do Paraná). Foz do Iguaçu. <https://tede.unioeste.br/handle/tede/5739>

Onzi, V., Nesello, P., Chais, C., Ganzer, P. P., Radaelli, A. A. P., & Munhoz Olea, P. (2017). Startups fintechs: Uma análise a partir do radar da inovação. *Revista E-TECH: Tecnologias Para Competitividade Industrial*, 10(1), 3–21. <https://doi.org/10.18624/e-tech.v10i2.935>

Paiva, L. E. B., & Oliveira, U. R. de. (2025). Diretrizes para a realização de um survey: Suas origens e aplicação prática. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 11(2), 1–15. <https://doi.org/10.20401/rasi.11.2.1072>

Portal do Cooperativismo Financeiro. (2023). *Cooperativismo gera 493 mil empregos e impulsiona a economia nacional*. <https://cooperativismodecredito.coop.br/2023/07/cooperativismo-gera-493-mil-empregos-e-impulsiona-a-economia-nacional/>

Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 75–81. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-different-ways-for-companies-to-innovate/>

Silva, A. S. B., Santos, E. A., & Soares, L. C. S. (2019). Radar de inovação: Uma aplicação às micro e pequenas empresas do setor metal mecânico do município de Itajubá/MG. *Revista Científic@ Universitatis*, 6(3), 151-162. <http://revista.fepi.br/revista/index.php/revista/article/view/688>

Silva, O. T., Dalla Corte, V. F., Oliveira, C. A. O., & Ferrari, F. W. (2021). O grau de inovação das cooperativas do agronegócio da região nordeste do Estado do Rio Grande do Sul-Brasil e a construção de um framework estratégico para sustentação da inovação. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 8(15), 1–35. <https://doi.org/10.5902/2359043243613>

Silva Néto, A. T. da, & Teixeira, R. M. (2011). Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: Estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. *INMR: Innovation & Management Review*, 8(3), 205–229. <https://revistas.usp.br/rai/article/view/79233>

Silva, W. B. C. da, & Correia, A. M. M. (2022). Análise da inovação no segmento da indústria de cerâmica vermelha: Uma aplicação do radar da inovação. *Gestão e Regionalidade*, 38(115), 130-151. <https://doi.org/10.13037/gr.vol38n115.7568>

Simões, L. C., Oliveira, M. A. C. de, Mendes, D. R. F., & Pinheiro, A. A. (2015). Radar da inovação: Um estudo de caso das prestadoras de serviço de Brasília/DF. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 4(2), 133–152. <https://doi.org/10.14211/regepe.v4i2.167>

Torchia, C. S., Silva, D. E. P. da, & Bari, V. A. (2016). Mensuração da inovação através do radar da inovação em empresas de transporte rodoviário de cargas. *Proceedings of ISTI/SIMTEC*, 3(1), 620–629. <https://doi.org/10.7198/S2318-3403201600030072>