

2. EMPSI - EMPREENDEDORISMO, STARTUPS E INOVAÇÃO

GESTÃO DA INOVAÇÃO EM COOPERATIVAS

INNOVATION MANAGEMENT IN COOPERATIVES

Resumo: O Cooperativismo surgiu na metade do século XIX. A medida que os movimentos comunista e capitalista declinam, o Cooperativismo ressurgiu, virtuoso e agregando valor. Por outro lado, como pode algo tão antigo, ser considerado contemporâneo? Esse é o desafio do Cooperativismo. Se resume em modernizar modelos, reinventando relacionamentos e manter intactos valores e princípios. São cruciais a necessidade de inovação, seja por nivelamento ao mercado, ou por vontade de diferenciação. Neste estudo serão vinculados doutrina cooperativista, desenvolvimento das cooperativas do ramo crédito e a relação destas com a inovação e o ambiente atual. O artigo objetiva propor bases sólidas de conhecimento do cooperativismo aliadas a práticas de inovação em cooperativas do ramo de crédito. Aliado a isso analisar um estudo de caso com coleta de dados atrás de questionários. Os resultados apresentam o detalhamento de um framework de inovação orientado ao cooperativismo e encadeia futuras etapas orientado a inovação.

Palavras-chave: Inovação. Cooperativismo de crédito. Cooperativas.

Abstract: Cooperativism emerged in the middle of the 19th century. As the communist and capitalist movements decline, Cooperativism resurfaces, virtuous and adding value. On the other hand, how can something so old be considered contemporary? This is the challenge of Cooperativism. It comes down to modernizing models, reinventing relationships and keeping values and principles intact. The need for innovation is crucial, whether by leveling the market, or by a desire for differentiation. This study will link cooperative doctrine, development of credit unions and their relationship with innovation and the current environment. The article aims to propose solid knowledge bases of cooperativism combined with innovation practices in credit unions. In addition to this, analyze a case study with data collection behind questionnaires. The results present the details of an innovation framework oriented to cooperativism and links future stages oriented to innovation.

Keywords: Innovation. Cooperativism. Credit unions.

1 INTRODUÇÃO

Enquanto mecanismo reconhecido pela sociedade moderna como forma de organização das pessoas em busca de um bem comum, o cooperativismo tem sido fator determinante para integração e desenvolvimento regional.

Como forma de manter-se atualizado frente ao cenário de negócios, econômico e a globalização que torna o mundo muito mais próximo no que tange a práticas de inovação, o grande desafio dessas cooperativas, ancoradas em valores e princípios seculares é justamente fazer a transição em seu modelo de negócios. É notório que o cooperativismo é um modelo de negócios baseado em relacionamento, pessoas para pessoas. Esse modelo nunca teve um uso 'de ponta' das tecnologias disponíveis, sendo normalmente refém dos altos investimentos necessários para ocupar cenário de destaque nesse campo.

Com as alterações ocorridas nos últimos 10 anos, com o surgimento de *startups*, *fintechs* e outras organizações oriundas da tecnologia, surgiram dois fenômenos que podem favorecer as cooperativas e o cooperativismo. O primeiro, foi justamente tornar mais acessível a tecnologia, ao passo que o segundo, traz à tona uma nova forma de organizar trabalho e as relações. A combinação desses fatores prova-se diariamente explosiva, jogando no mercado novos players tanto de nicho como abertos, na maior amplitude possível nos 'degraus' da escala financeira. Desde bancos completamente digitais, até experiências especificamente criadas para um público ou produto. Segundo ACI (2015) o objetivo de uma cooperativa é a satisfação dos cooperados e não o lucro. Por isso, essas organizações possuem outro dilema, o de incentivar a inovação sem perder seus princípios fundamentais, anteriormente explorados.

A luz do conceito de inovação, buscando explorar novas alternativas e perceber tanto o apetite, como a predisposição de uma cooperativa justamente a novas práticas, ferramentas e processos, foi aplicada uma pesquisa em uma cooperativa do sistema Sicredi, para apuração destes itens acima mencionados. Utilizado para isso um *framework* de inovação aplicado e orientado nos princípios do cooperativismo. Seu apetite, entendimento e predisposição a inovação serão o foco do artefato *Coop Innovation Framework*.

Assim, alinhado a essas premissas, este estudo de caso propõe a possibilidade de avaliar e apurar o estágio de uma cooperativa em relação a práticas de inovação e anseio de ser mais inovadora. Além disso, explora o que é inovação e como essa se combina com a doutrina do cooperativismo.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Cooperativismo

Em seu âmago, o cooperativismo é um modelo associativo. Também é um modelo econômico. Em termos de contexto, o cooperativismo surge para o mundo em 1844, marco comumente aceito, com os tecelões (ou os Pioneiros) de *Rochdale*, cidade no Noroeste da Inglaterra.

Mladenatz (2003) afirma que o espírito da cooperativa é profundamente humano. Em sendo uma sociedade 'de' e 'para' pessoas, essa afirmação é verdadeira e alimenta a alma do cooperativismo. Enquanto doutrina, nascida, discutida e criada como uma via alternativa ao capitalismo selvagem e ao moribundo socialismo, o cooperativismo vem fundado em valores, tais quais, ainda hoje sendo suas bases.

Kropotkin (2009) traça importante contribuições sobre a ajuda mútua, o que por si só já é um dos pilares do cooperativismo. Ao entregar valor para o associado e para as comunidades, estamos exercitando essa premissa que reconhece e vincula o coletivo ao individual.

Bialoskorski Neto (2012), traz que o ambiente econômico e os objetivos do empreendimento é que determinam como se dão as formas organizacionais, em especial, as cooperativas. Assim, coloca que em um ambiente institucional favorável, a empresa cooperativa encontra meios de desenvolvimento e crescimento. Cooperativas são diferentes de empresas tradicionais. Quando uma cooperativa trabalha fundamentada nos princípios do cooperativismo, da ajuda mútua e da solidariedade, ela se constitui em agente de desenvolvimento social e econômico do seu território.

2.2 Gestão da Inovação

A revolução tecnológica que o mercado tem enfrentado, permite às empresas e as sociedades cooperativas, a oportunidade de fomentar um ambiente organizacional onde persistam colaboração, tolerância ao erro, espaço para a experimentação, segurança psicológica e autonomia. Esses podem atualmente ser categorizados como premissas básicas para a inovação. Enquanto no passado a inovação era comumente associado a 'invenção', nos dias de hoje podemos dizer a inovação decorre de processos, pessoas e experimentação. Albors-Garrigos; Igartua; Peiro (2018) nos trazem a importância de considerarmos como as técnicas de Gestão da Inovação impactam na geração de inovação incremental e radical, dois tipos distintos porém ambos aplicáveis as organizações. Esse cenário, por sua vez, exige que as organizações, especialmente as cooperativas se adaptem a uma nova realidade.

Serra, Fiates e Alpersted (2007), afirmam que a gestão da inovação depende de ambiente favorável, de pessoas criativas sem medo de errar, de recursos para pesquisas e uma interação muito próxima com o mercado e seus atores, alimentando e retroalimentando a 'cadeia' da evolução em todos os níveis pertinentes da organização. Justamente aqui, a mudança tecnológica traz oportunidades ímpares para redefinir papéis, responsabilidades, novos e oxigenados processos e procedimentos.

2.2.2 Estratégia para a Gestão da Inovação no Cooperativismo

Após conceituar cooperativismo e inovação, este capítulo tem por objetivo criar a conexão entre ambos. Para isso, deve-se usar a disciplina de gestão da inovação. D'Aveni e Gunther (1994) nos conceituam que essa área é basilar para a sobrevivência e desenvolvimento de qualquer organização em qualquer contexto, mas se sobressai especialmente nos de acirrada competitividade. Compreender a inovação como um processo que pode e deve ser gerido faz acumular resultados tanto incrementais (mais rotineiros) bem como disruptivos (pivotando a própria natureza do negócio). Assim, se valendo desta ideia justamente colocando que no contexto do ambiente das organizações a gestão da inovação é perceptível através de comportamento ou atividades, que irão justamente direcionar a algo tangível e mensurável, como explica Dobni (2008).

Leonard e Barton (2014) elucidam que uma das razões pelas quais os sistemas de gestão do conhecimento muitas vezes não conseguem estimular a inovação é que eles se concentram mais em fornecer dados ou informações do

que propiciar acesso ao conhecimento. Esse ponto merece destaque, já que tem grande chance de se tornar um fator crítico de sucesso.

Entendendo como isso funciona e de posse desse conhecimento, pode-se aplicar e estruturar com sucesso um *framework* de uso recorrente para o desenvolvimento dessa competência nas cooperativas. Este é o papel do método e tem aqui justificada sua aplicação, desenvolvimento e criação. Forgiarini et al (2018), base desse instrumento, servirá para consolidar os conceitos e sua disseminação no ambiente cooperativo através do método desenvolvido e aplicado pelos autores e que terá seu detalhamento logo abaixo.

Este modelo, pensado e desenhado levando em consideração o ambiente, as diferenças e os valores do Cooperativismo atua diretamente no diagnóstico, elaboração, comunicação e agregação de valor para este sistema. Conforme acima, o cooperativismo tem nuances e pontos fundamentais diferentes de empresas tradicionais (apesar de atuarem no mesmo mercado) e esses desafios são premissa básica para tratar a inovação também de maneira diferente.

Imagem 3 – Coop Innovation Framework



Fonte: Baseado em Garcia (2010); Forgiarini et al (2018) e Forgiarini (2019).

A própria doutrina cooperativa prevê a isonomia de tratamento a seus associados, não sendo diferente a aplicação dela quando levado em conta uma cooperativa e uma empresa diversa. Formas diferentes demandam métodos diferentes de atuação. Em seu método, trazem pilares bem definidos e divididos em duas esferas distintas (Inovação e Cooperativismo) respeitando a segregação anteriormente explicitada e definindo os pontos de atuação.

Assim, embasando cada etapa do framework, temos a fundamentação do método e de cada categoria de estudo. Os autores apresentam a especificidade e motivação de cada pilar, sendo abaixo o seu resumo e aplicabilidade no que tange cada categoria por item na dimensão da GI:

Os conceitos e objetivos, direcionam o entendimento da inovação para quatro itens, estes sendo, produto, processo, organizacional e marketing. Para essa construção, foram utilizados Ganbardella, Giuri and Torrisi (2014); Freeman (2004); Schumpeter (1976); OECD (2005), Tidd, Bessant and Pavitt (2008); Dosi (1982) e Salter e Alexy (2014).

Por sua vez, o *Open Innovation*, é a fronteira que permite (quando cruzada) acompanhar, entender e aprender com o mercado, absorvendo tudo

que ocorre fora do ambiente organizacional interno. São autores utilizados neste quesito Kastle e Steen (2014); Davila, Epstein e Shelton (2007); Dyer e Singh (2000); Chesbrough (2003) e também Chesbrough, 2007.

A estratégia, é responsável por direcionar a discussão para novas oportunidades de inovação. Como embasamento temos Gambardella, Giuri e Torrisi (2014); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998); FINEP (2005); Goffin e Mitchell (2010).

Assim, a comunicação, permite engajar pessoas, nivelando as informações e os interesses, por favorecer a disseminação das informações dentro da organização. Nos consolidam esse entendimento Prabhu (2014); Tidd, Bessant e Pavitt (2008);

Já, o método, são os passos lógicos que possibilitam a efetiva transformação de uma ideia em uma inovação. Reforçando esse importante conceito, temos Goffin e Mitchell (2010); Mckelvey (2004); Gibson e Skarzynski (2008); Hansen e Birkinshaw (2007) e Verganti e Dell'Era (2014).

Na dimensão do Cooperativismo, as categorias podem ser detalhadas, pelos seguintes tipos e escopo:

Os resultados para o Cooperado, neste ponto, temos que a participação econômica do associado é secundária (em que pese ser relevante), já que a cooperativa foca sua energia em satisfazer o seu associado. Isso por si só, já altera a lógica da inovação em um empreendimento cooperativo. Autores que auxiliam na defesa desse entendimento são Bialoskorski Neto (2012); ICA (2015); Schneider (2019); Namorado (2000); Mladenatz (2003); Pinho (2004); Münkner e Mateus (2011); e Forgiarini (2019).

A cultura para cooperação, possui no cooperativismo uma forma de pensar que tem por base a cooperação. Isto posto, favorece a vinculação entre as pessoas e a busca por resultados pretendidos, já que culturalmente nivela as pessoas e unifica os interesses. Ilustram esse pensamento Namorado (2000); Mladenatz (2003); Pinho, (2004); Münkner e Mateus (2011); Bialoskorski Neto (2012); ICA (2015); e Forgiarini (2019).

No que tange a educação, formação e informação, em sendo potencialmente o que mais diferencie a cooperativa de empresa mercantil. Em suas três dimensões estão a educação para a cooperação, o entendimento do cooperativismo enquanto filosofia e a compreensão das organizações e sistemas cooperativos que a circundam. Nesta linha de estudos temos Schneider (2019); (1991); Martin (2005); ICA (2015); Drimer e Drimer (1981); e Forgiarini (2019).

Finalizando, a intercooperação, pode em parte ser traduzida como compromisso com a comunidade e como trazem Cases (*online*), as cooperativas servem os seus membros mais eficazmente e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais de acordo com Bialoskorski Neto (2012); ICA (2015); Schneider (2019); e Forgiarini (2019).

Assim, de posse dos conceitos de Cooperativismo, Gestão da Inovação, entendendo o que as une e as separa, sem esquecer de todas as diferenças do cooperativismo em relação a empresas tradicionais, abordaremos a relevância das cooperativas de crédito para justificar a escolha de uma destas para aplicação desse prático e bem desenhado artefato para inovação.

2.3 Cooperativas de Crédito

Então, baseados no ambiente atual favorável ao cooperativismo, iremos demonstrar como os números ligados às cooperativas passam por transformações rápidas e consolidam este modelo de atuação e sua doutrina.

Tabela 1 – Representatividade das cooperativas no mundo

TOTALS							
	Credit Unions	Members	Savings & Shares (USD)	Loans (USD)	Reserves (USD)	Assets (USD)	Penetration**
TOTAL							
Member Countries	27,936	191,905,077	1,719,847,425,570	1,519,328,667,753	200,218,939,132	2,075,734,715,675	25.43%
TOTAL							
Other Countries	57,464	82,321,945	82,393,108,698	90,796,149,942	5,308,341,300	115,351,630,331	7.92%
TOTAL World	85,400	274,227,022	1,802,240,534,268	1,610,124,817,694	205,527,280,432	2,191,086,346,006	9.38%

Fonte: WOCCU (2018 p.5)

Isto posto, passa-se ao cenário nacional, onde em função do foco deste estudo, passaremos a detalhar a representatividade das cooperativas do ramo de crédito. No Brasil, baseado em Prado (2019) temos que as cooperativas, apesar de serem (em quantidade de postos de atendimento) a terceira maior rede do país, representam apenas 3,57% dos ativos de crédito consolidados, traduzindo esse número na sexta maior rede.

Forgiarini et al (2018) nos trazem que a diferença entre uma cooperativa e uma empresa privada é que a primeira está a serviço das pessoas que a formam. Tem na sua concepção a cooperação, a solidariedade e a ajuda mútua entre os sócios. Assim, como principal objetivo teremos o bem-estar dos sócios, ao invés da busca incessante e a qualquer preço por lucro. Sendo a cooperativa uma associação de pessoas, a mesma prima por uma 'racionalidade social', buscando constantemente a eficiência social e o melhor benefício a todos os envolvidos. Muito relevante é dimensão econômica na cooperativa, porém ela não prospera solitária. A ela e com destaque se unem a doutrina e a ideologia no processo de cooperação cooperativa, conforme Schneider (2019);

Capgemini (2017) aborda o interessante cenário onde em sua pesquisa, a cultura é o maior obstáculo que as organizações enfrentam antes e durante o processo de transformação digital. A cultura, é marcada a fundo em cada empresa, sendo essencialmente importante no universo das cooperativas, posto do seu 'nascimento' via de regra envolver a comunidade e pessoas expoentes que acreditem na doutrina do cooperativismo e imbuídas da missão que as conquistou, levam o desejo de disseminar isso em suas localidades. Cultura, nas cooperativas do ramo crédito, mistura-se ao próprio jeito de ser e de agir, por tabela, afetando inclusive seu desempenho. Então, para viabilizar um processo de transformação digital, é preciso investir nas pessoas, formando e preparando-as para essa caminhada.

3 METODOLOGIA

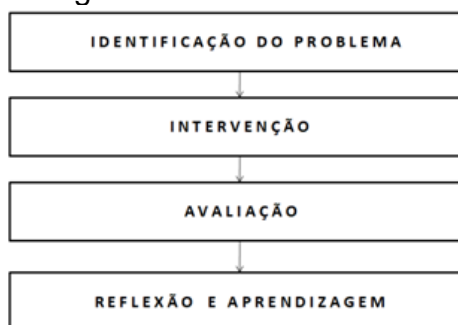
Este artigo tem por identificação ser caracterizado como *Design Science Research*. Toda etapa referente a coleta de dados ocorreu através da aplicação de questionários. Estes questionários foram aplicados a 20 respondentes individuais, com posterior agrupamento em 4 grupos distintos. Na população pesquisada participaram desde o presidente da cooperativa até seus colaboradores, garantindo uma ampla amostra e fatia fidedigna do empreendimento cooperativo. A análise dos dados foi feita através de estatística descritiva.

A pesquisa está ancorada no método abductivo, o que é mais usual quando utilizamos a *Design Science*. Le Moigne (1994) nos traz que justo esta é a ciência que busca desenvolver e projetar soluções tanto para problemas e sistemas já existentes, bem como para facilitar a criação de artefatos novos que contribuam para a atuação dos membros do sistema.

A *Design Science Research* atua interagindo com pessoas atuantes e diretamente relacionados ao problema. As pessoas atuam em organizações que conforme descrito acima, são plurais em estratégias, estruturas, culturas e processos. Para atingir de maneira adequada os objetivos propostos é necessário um refinamento do artefato, que passa por avaliações para correta utilização e delimitação de escopo. Isso pode ser feito de diversas maneiras, a citar, baseado ainda no mesmo autor, a forma analítica, a forma experimental, e estas em estudos de campo ou em simulações. Nesta pesquisa foi utilizada a avaliação experimental. Reforçando a relevância da *Design Science Research* destacamos o papel fundamental do artefato na metodologia da pesquisa.

Nos apresenta um processo de desenvolvimento de artefatos, Gil (2002). Este é caracterizado por um fluxo que se inicia em uma instância chamada de 'espaço do *design*', onde são analisados requisitos e possíveis soluções para o problema. Na próxima etapa, chamada pelo autor de 'artefato em construção', deve-se analisar a viabilidade do artefato, sua utilidade e representações. Concluso esse diagnóstico passamos a construção do novo artefato. Na terceira camada, chamada de 'uso', deve-se iniciar a instanciação do artefato. Para esta pesquisa o artefato a ser utilizado foi o *Coop Innovation Framework*. Este processo Sintético é apresentado aqui em forma ilustrada:

Imagem 4 – Processo Sintético



Fonte: Cole et al (2005. p.17, tradução nossa).

Na imagem se tem que o primeiro bloco é a identificação do problema, onde devem ser considerados dois aspectos primordiais: o entendimento do problema e o interesse dos envolvidos na sua solução. O segundo bloco é a intervenção, onde o artefato deve ser aplicado na situação problema. Já o terceiro bloco é a avaliação, onde tanto a intervenção como o artefato são avaliados. O último bloco é a reflexão e aprendizagem, onde todo o processo é discutido no sentido de identificar a geração de conhecimento obtido em sua condução.

Seguindo as diretrizes acima identificadas, foram operacionalizadas e delimitadas quatro etapas: 1) identificação do problema; 2) intervenção; 3) avaliação; 4) reflexão e aprendizagem.

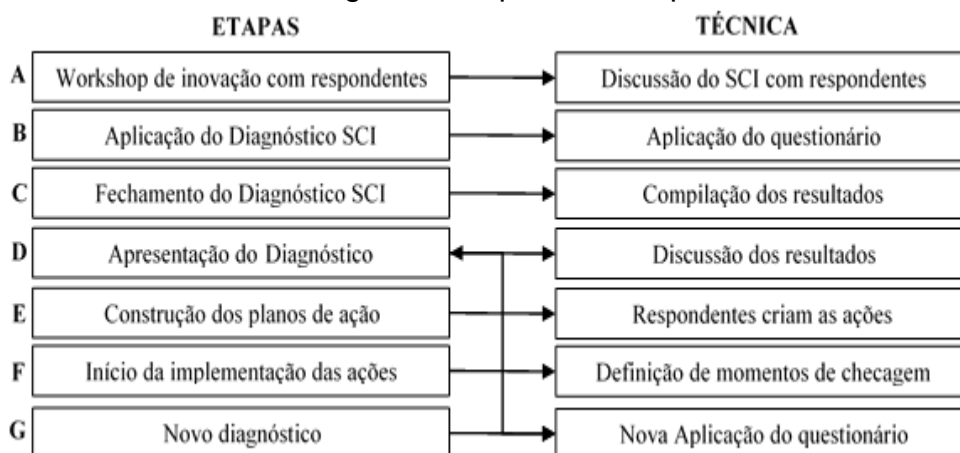
Importante ressaltar que toda etapa de intervenção ocorreu de acordo com as sugestões dos autores do *Coop Innovation Framework*, Garcia (2010) e Forgiarini et al (2018). A avaliação consistiu na análise dos resultados desta intervenção e teve por objetivo verificar a aderência do framework aos problemas

mapeados e com isso, posterior desenvolvimento de soluções aderentes baseados nestas respostas.

A última etapa, de Reflexão e Aprendizagem, foi construída a partir da análise final da aplicação do questionário, as respostas obtidas e pela experiência gerada com a cooperativa. Na construção do diagnóstico da gestão da inovação, foi usado o *Theoretical Framework for Analysis Corporate Innovation Management*, transformado para questionário, como segue. As respostas seguiram a escala likert entre 1 (ruim) e 4 (ótimo):

A aplicação da proposta ocorreu com os passos descrito na imagem abaixo:

Imagem 5: Etapas da Pesquisa



Fonte: Baseado em Garcia (2010); Forgiarini et al (2018).

A escolha do caso teve por base critérios de imparcialidade e de aderência ao objetivo da pesquisa. Estes foram:

1. ser uma cooperativa formalmente constituída conforme Lei 5.764/1971;
2. ser uma cooperativa onde o acesso físico aos cooperados e diretores fosse viável e abrangente em território. A cooperativa do estudo localiza-se na região sul do Estado e atua em 11 municípios deste;
3. ser uma cooperativa aberta e em busca de mudanças, Bressant e Tidd (2019) reforçam que este critério possuiu um peso simbólico superior por representar a postura favorável a mudança, sendo uma das chaves para a criação de um ambiente de inovação. Isto também atende aos dois primeiros passos da metodologia DSR, conforme March e Storey (2008). A existência de um problema e a ausência de uma resolução. Aqui, no caso em estudo se sobressaem a positividade, e a demanda pela mudança e inovação, além da ausência de uma orientação formal e organizacional neste sentido.
4. ser uma cooperativa classificada em um dos 4 ramos do cooperativismo mais representativos (aqui usamos como critério de decisão o número de cooperados), conforme dados do SESCOOP/RS (2019), sendo eles: Agropecuário, Crédito, Transporte e Saúde. No caso em estudo a Cooperativa pertence ao ramo Crédito e com base em dados do SESCOOP/RS (2019) este ramo possui mais de 2 milhões de cooperados sendo o maior no Estado neste quesito.
5. ter à aceitação da cooperativa para a proposta de pesquisa, plano e cronograma a ser apresentado posteriormente.

O grupo de respondentes da pesquisa contemplou 20 colaboradores da cooperativa, sendo pelo menos um membro de cada setor, conforme quadro abaixo:

Quadro 3 – Lista de Respondentes

Estrutura Política	Conselho Administrativo	Conselho Fiscal	Estrutura Administrativa
Presidente	Nove conselheiros titulares	Três conselheiros titulares	Gerente Administrativo
Vice-presidente	Três conselheiros suplentes	Três conselheiros suplentes	Gerente de Negócios
Secretário			Gerente Geral
			Gestão de Pessoas
			Comunicação e Cooperativismo

Fonte: Elaboração do autor.

Na próxima seção são apresentados os detalhamentos e resultados desta pesquisa aplicada.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção está estruturada conforme a imagem 4, com as seguintes divisões: identificação; intervenção; avaliação e reflexão e aprendizagem.

4.1 Identificação do problema

Premissa inabalável é que a inovação gera e agrega valor ao trabalho. Outro ponto sedimentado fortemente em seus conceitos é que o cooperativismo, enquanto doutrina que fundamenta as empresas cooperativas, só existe em função de seus cooperados e por consequência da necessidade de buscar atender suas necessidades e por último objetivo, a satisfação dele.

Assim, partindo desses pensamentos, os pinheiros do cooperativismo (econômico e social) devem andar juntos e sem prevalência definida sob o risco de descaracterizar tudo que até agora embarcamos como conhecimento nesta jornada. As cooperativas trazem em sua própria definição, que não visam lucros e sim a satisfação de seus associados. Aqui se incorpora o que na linguagem cooperativa chama-se sobras, ou seja, aquilo que não foi necessário para a operação em si. Em contrapartida, temos que numa sociedade mercantil, capitalista em essência, nunca existirá o conceito de sobra, já que o lucro é causa motriz do próprio motivo da empresa existir.

Assim, o problema encontrado para realização deste estudo e da pesquisa aplicada tem ligação direta a identificação e aplicação do método que tem por finalidade a agregação de valor aos empreendimentos cooperativos através da ótica da Gestão da Inovação. Ainda aderente a problemática a necessidade de aplicação de um artefato especificamente voltado ao cenário cooperativo, dadas todas as diferenças entre este modelo e as sociedades mercantis 'puras'.

Finalizando a definição do problema e alinhando sua solução, temos o Coop Innovation Framework como um artefato de aplicação prática, voltado a solução deste problema e agindo como um fomentador da necessidade de inovar neste meio centenário, porem moderno, de atuação.

4.2 Intervenção e Avaliação

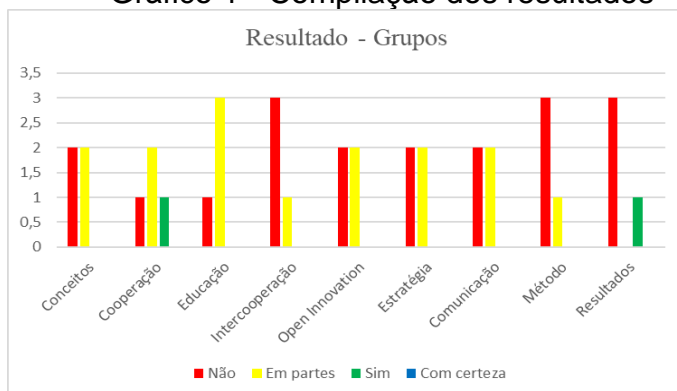
Nesta etapa ocorreram diversos passos encadeados, visando um resultado coeso e alinhado ao propósito do próprio artefato.

Na primeira etapa tivemos a realização de um *'workshop de inovação'*, ocorrendo este com todos os membros definidos e já destacados neste estudo. Criado o ambiente e definidas as pessoas proporcionou-se discussões sobre inovação, objetivando um mínimo nivelamento do grupo de trabalho em termos de conceitos. Imediatamente posterior a primeira, podemos caracterizar a segunda etapa como a *'aplicação do diagnóstico'*, o que por sua vez foi feito aplicando de maneira individual e posteriormente em grupos, o questionário também acima esmiuçado. Terceira etapa, ainda sequencial, tivemos o *'fechamento do diagnóstico'* com a devida compilação e análise dos dados apurados. A quarta etapa (justo onde nos encontramos) é a apresentação dos resultados apurados e a discussão desses com a cooperativa.

O resultado desta etapa é demonstrado a seguir, onde para fins didáticos são utilizadas cores para a montagem dos blocos da figura. Neste, a cor verde tem o simbolismo de demonstrar que foram cumpridos os requisitos pesquisados, enquanto a cor amarela representa um nível intermediário e a cor vermelha caracteriza o não atingimento dos requisitos pesquisados.

Tanto os resultados individuais como os dos grupos foram muito similares, motivo pelo qual abaixo são demonstrados graficamente os resultados da coleta em grupo:

Gráfico 1 - Compilação dos resultados – Grupos de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

Conceitos e objetivos, tem resultados majoritariamente vermelhos, assim identificando um caminho crítico para a inovação e explicitando que a cooperativa não possui práticas organizadas de maneira a facilitar a inovação. Freeman (2004) nos traz que a base para a inovação está no capital intelectual e isso fica latente nos anseios da cooperativa, exemplo disso a busca por este apoio metodológico.

A Cultura para Cooperação é base fundamental para o cooperativismo e a cooperativa foi posicionada de maneira difusa, sendo a única resposta que teve elementos de todas as cores. Assim, fica claro que a cultura pode estar muito ligada a forma com que as pessoas de cada grupo veem esse ponto, sendo ele claramente não estruturado na cooperativa. Sem cooperação não existe cooperativismo e Schneider (2019) apresenta que o próprio objetivo da inovação se dá pela agregação de valor ao labor que é construído de maneira coletiva. Assim, temos um ponto de atenção na linha da condução futura a ser feita com a cooperativa.

Educação, formação e informação, fica marcado o melhor resultado no compilado dos grupos, com predominância de respostas intermediárias. Forgiarini (2019) alinhado a Schneider (2019); afirmam que o grande diferencial competitivo das cooperativas reside justamente no fato de ser cooperativa.

Intercooperação, que além de ser um dos próprios princípios do cooperativismo, denota a capacidade e a vontade das organizações de trabalharem em conjunto. Neste bloco, chama a atenção o fato de as respostas posicionarem os grupos majoritariamente no vermelho e com uma resposta apenas no amarelo. Isso demonstra que a cooperativa deve ter mais atenção a este quesito, já que fazendo parte deste ecossistema, deveria ter por premissa fomentar este ponto. Isso inclusive pode ajudar na busca da inovação, já que trabalhar com diversos agentes, alinhando objetivos ampliar os conhecimentos envolvidos.

No *Open Innovation* teve desempenho dividido entre intermediário e insuficiente. Isso indica que esse processo não é relevante na cooperativa. Reforçando a importância desse ponto, Pinho (2004) e ICA (2015) nos trazem que a junção da Intercooperação e o compromisso com a comunidade podem abrir horizontes justamente para o desenvolvimento do *Open Innovation* na cooperativa. Trazendo ao conceito Davila, Epstein e Shelton (2007) de que a inovação deve ir além da organização, o que indica que o caminho justamente envolve agentes externos. Ainda sobre esse ponto Dyer e Singh (2000) aliam este relacionamento externo com benefício as organizações e esses, por sua vez devem ser considerados. Este tópico tem grande relevância já que permite acompanhar pesquisas, tecnologias e desenvolver relacionamentos, podendo com tudo isso, criar um posicionamento único e inovador no mercado.

Resultados iminentemente críticos, com todos os grupos colocando a cooperativa em vermelho. A cooperativa, por isso, mistura conceitos de estratégia e gestão, denotando uma ausência de trato do tema inovação em termos práticos. Podemos auferir que ela possui ciência de que precisa gerir recursos para a inovação, como nos traz Grant (1991) em sua Visão Baseada em Recursos. Tem consciência, mas não possui ações estabelecidas sobre. Ainda que o item tenha pontuação baixa, é consenso tanto na literatura como entre as pessoas, que este é um ponto a desenvolver, fomentando uma visão de futuro e atuação com tecnologia alinhada a seus propósitos, agregando valor aos processos e por consequência, ao associado.

A comunicação teve resultados literalmente divididos, com metade para o intermediário e a outra metade para o crítico. Com isso podemos dizer que a cooperativa entende a importância do marketing, tanto interno como externo, servindo este como subsídio para a inovação. Isto é reforçado pelo mesmo conceito de Prabhu (2014) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008) que citam a importância do alinhamento entre as áreas e os resultados positivos que disso decorrem. Oportuno ressaltar que entendimento é diferente de orientação para a ação, o que ainda não ocorre na cooperativa. Servindo-nos de Peters e Waterman Jr. (1983) podemos dizer que não há um processo de alinhamento da aprendizagem com a experimentação de ideias. É um ponto sensível para melhorias, pois conforme Forgiarini (2019) quando a comunicação está a serviço da inovação, temos uma melhoria do ambiente, da aprendizagem e da experimentação.

No método o resultado exclusivamente vermelho denota que a carência da cooperativa neste quesito é grande e latente. Assim, a luz de McKelvey (2014)

que nos traz que a ciência e a tecnologia são as bases fundamentais para a Gestão da Inovação, esta intervenção irá permitir que a cooperativa construa iniciativas de maneira a melhorar sua metodologia e através disso construir processos voltados a inovação.

Finalizando a análise dos resultados por pilar, o pilar que tem um peso extra, justamente é aquele que trata os resultados gerados para o cooperado. Ao mesmo tempo que reforçamos que esse deve ser o objetivo final da cooperativa, ele é um ponto central no Coop Innovation Framework, já que consolida os demais pilares objeto do estudo. Sendo um ponto tão importante e justamente em ambiente cooperativo chama a atenção que o resultado da pesquisa seja preponderantemente vermelho. Isso traz o alerta de que podemos potencializar a geração de valor para o cooperado, através de foco e processos direcionados a inovação pensando na centralidade do cooperado.

Posto e detalhados todos os resultados obtidos até o momento, passamos a próxima etapa, conforme ancorado no processo sintético de Cole e outros (2005) e detalhado na imagem 4.

4.3 Reflexão e aprendizagem

A base do Coop Innovation Framework é a cultura para a cooperação. Isto posto, evidencia-se ser um artefato com uso direcionado para as cooperativas, como no caso em estudo. Compreender a essência da cooperação é um dos elementos chave para incentivar a inovação no ambiente das cooperativas. Neste ponto Schneider (2019) apresenta que o próprio objetivo da inovação em cooperativas se dá em função da agregação de valor ao trabalho que coletivamente é construído.

Ainda no contexto do artefato e alinhado aos princípios do cooperativismo é importante falar da Intercooperação, já que esta permite o compartilhamento, a aprendizagem e ganhos oriundos das trocas e da inovação entre agentes cooperativos, tanto semelhantes como de outros ramos. Cases (*online*) reforçam esse ponto, trazendo que a competição das cooperativas deve ser com empresas mercantis e não com outras cooperativas. Assim, reforçamos a importância da aliança entre as cooperativas para que busquem um ambiente propício ao desenvolvimento comum, trocas frutíferas, aprendizagem e com isso, a inovação.

Alinhando estes conceitos, não se discute que é básico também entregar retorno econômico financeiro direto ao cooperado, mas como ilustra Forgiarini (2019) isso também ocorre no desenvolvimento do campo cooperativista como um todo e não apenas de maneira individual. Ainda, do mesmo autor, colocamos que a inovação ocorre na diversidade, valorizando o acima exposto e colocando que com a conexão de agentes diferentes, em espírito de cooperação, estes acabam criando um ambiente pujante para inovar.

Como etapa final deste item, futuramente teremos a realização de uma nova aplicação da pesquisa, tanto individual como em grupo, novamente com base no *Coop Innovation Framework*, para por fim, medir de maneira efetiva o desenvolvimento em cada pilar e o da cooperativa como um todo, utilizando para isso os mesmos métodos e processos. Na próxima seção são apresentadas as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tinha por objetivo concatenar os conhecimentos de Cooperativismo e Gestão da Inovação, consolidando suas premissas, demonstrando a relação entre os temas e o potencial de desenvolvimento quando da sua combinação na prática do Cooperativismo. Ainda, como objetivos específicos pensou-se em: desenvolver a Gestão da Inovação em cooperativas; aplicar e analisar um modelo e; avaliar os resultados de um framework (*Coop Innovation Framework*) específico para cooperativas.

Foi feito um primeiro diagnóstico na cooperativa em foco de estudo. Foram aplicados questionários individuais e em grupo, colhidos, tabulados e analisados os resultados, servindo estes de base para este artigo acadêmico. As considerações aqui contidas, por sua vez, permitirão que sejam criados planos de ação para melhoria dos pontos identificados como passíveis. Após a aplicação e acompanhamento destes planos poder-se-á futuramente efetuar novo diagnóstico com o mesmo artefato e método. Consolidados estes momentos, será possível comparar a cooperativa e sua evolução temporal, e em sendo necessário/possível, repetir o processo, criando uma verdadeira corrente de inovação, baseada em método, disciplina e aplicabilidade prática.

Assim, o estudo concluiu que:

- a) os resultados para a cooperativa em estudo foram positivos, visto que evidenciaram sua situação atual.
- b) estes resultados permitirão a criação de planos orientados a melhoria da cooperativa e agregação de valor ao cooperado.
- c) o estudo indica que é adequada a aplicação do artefato Coop Innovation Framework a realidade local da cooperativa.
- d) o método DSR tem por seu fundamento central a experimentação e lapidação de artefatos, o que ocorreu na presente pesquisa.

Por fim o estudo contribui para o campo da GI e do Cooperativismo ao conectar esses dois elementos e reforçar correntes de pensamento já existentes da importância isolada de ambos e da sua potencialidade combinada.

REFERÊNCIAS

ALBORS-GARRIGOS, José; IGARTUA, Juan Ignacio; PEIRO, Angel. Innovation management techniques and tools: its Impact on firm innovation performance. **International Journal of Innovation Management**. v. 22, n. 2, fev. 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é cooperativa de crédito?** 2015. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/coopcred.asp>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo**. 2018. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/9_panorama_sncc_2018.pdf. Acesso em: 13 jul. 2020.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2012.

CAPGEMINI. **The digital culture challenge**: closing the employee-leadership gap. 2017.

CHESBROUGH, Henry W. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**. Cambridge, v. 44, n. 3, p. 33-41. 2003. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-era-of-open-innovation/>. Acesso em: 08 mai. 2020.

CHESBROUGH, Henry W. Why companies should have open business models. **MIT Sloan Management Review**. Cambridge, v. 48, n. 2. 2007

COLE, Robert *et al.* **Being proactive**: where action research meets design research. 2005.

COLLINS, Jim. **Como as gigantes caem**: e porque algumas empresas jamais desistem. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

CONFEBRAS. Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito. **Relatório do Banco Central confirma evolução positiva do cooperativismo de crédito**. Disponível em: <http://confabras.coop.br/relatorio-do-banco-central-confirma-evolucao-positiva-do-cooperativismo-de-credito/>. Acesso em: 20 mar. 2020.

ICA International Cooperative Alliance. **Guidance notes to the Co-operative Principles, 2015**. Disponível em: <<https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/ica-guidance-notes-en-310629900.pdf>>. Acesso em: 25 de março de 2020.

COOPER, Robert; EDGETT, Scott John; KLEINSCHMIDT, Elko J. **Optimizing the stage-gate process**: what best-practice companies do – II. **Research Technology Management**. Virgínia, v. 45, n. 5, p. 21-27, 2002. Disponível em:

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert D. **As regras da Inovação**: como gerenciar, como medir e como lucrar. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DOBNI, C. Brooke. Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**. v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008. DOI: 10.1108/14601060810911156. Periódico Online.

DOSI, Giovanni. Technological paradigms and technological trajectories. **Research Policy**. Amsterdam, v. 11, n. 3, p.147–162, jun. 1982. Periódico Online.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle. **Design science research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DRIMER, Alícia Kaplan; DRIMER, Bernardo. **Las cooperativas**: fundamentos, história, doutrina. 3. ed. Buenos Aires: Intercoop. 1981.

DYER, J. H.; SINGH, H. Using alliances to build competitive advantage in emerging technologies. *In*: DAY, George. S.; SCHOEMAKER, Paul J. H.;

GUNTHER, Robert E. (ed.). **Wharton on managing emerging technologies**. New York: Wiley, 2000. p. 358-375.

FINEP: inovação e pesquisa. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 2005. Disponível em: http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf. Acesso em: 10 mar. 2020.

FORGIARINI, Deivid Ilecki. **Aprendizagem interorganizacional em cooperativas**. 2019. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Porto Alegre. 2019. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/8989?locale-attribute=en>. Acesso em: 09 abr. 2020.

FORGIARINI, Deivid Ilecki *et al.* Construindo uma postura inovadora em cooperativas. **Competência**: Revista da Educação Superior do Senac-RS. Porto Alegre, v. 11, n. 2, dez. 2018. Disponível em: <http://seer.senacrs.com.br/index.php/RC/article/view/619/379>. Acesso em: 09 fev. 2020.

FREEMAN, C. Technological infrastructure and international competitiveness. **Industrial and Corporate Change**. Oxford, v. 13, n. 3, p. 541–569, jun. 2004. Periódico Online.

GAMBARDELLA, Alfonso; GIURI, Paola; TORRISI, Steven A. Markets for technology. *In*: DODGSON, Mark; GANN, David; PHILLIPS, Nelson (ed.). **The Oxford handbook of innovation management**. Oxford: Oxford University Press, 2014.

GARCIA, Alexandre de Souza. **Sistema corporativo de inovação**: um estudo de caso. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo. 2010. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/2757/AlexandreGarciaAdministracao.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 02 fev. 2020.

GIBSON, Rowan; SKARZYNSKY, Peter. **Inovação**: prioridade nº 1: o caminho para transformação nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002

GOFFIN, Keith; MITCHELL, Rick. **Innovation management**: strategy and implementation using the pentathlon framework. New York: Palgrave Macmillan, 2010.

HANSEN, Morten T.; BIRKINSHAW, Julian. The innovation value chain. **Harvard Business Review**, Boston, v. 85, n. 6, p. 121-130. 2007.

KASTELLE, Tim; STEEN, John. Networks of Innovation. *In*: DODGSON, Mark; GANN, David; PHILLIPS, Nelson (ed.). **The Oxford handbook of innovation management**. Oxford: Oxford University Press, 2014. Cap. 6.

KROPOTKIN, Piotr. **Ajuda mútua**: um fator de evolução. São Sebastião: A Senhora Editora, 2009.

LE MOIGNE, Jean-Louis. **Le Constructivisme**: fondements. Paris: ESF, 1994.

LEONARD, Dorothy; BARTON, Michelle. Knowledge and the management of creativity and innovation. *In*: DODGSON, Mark; GANN, David; PHILLIPS, Nelson (ed.). **The Oxford handbook of innovation management**. Oxford: Oxford University Press, 2014. Cap. 7.

MARCH, Salvatore T.; STOREY, Veda C. Design science in the information systems discipline: an introduction to the special issue on design science research. **MIS Quarterly**, Atlanta, v. 32, n. 4, p. 725-730, dec. 2008. Periódico Online.

MARTIN, A. **La cooperativa es también una escuela humanista?**: visión filosófica sobre la educación cooperativa. Quebec: Universidad de Sherbrooke, 2005.

MCKELVEY, Maureen. Science, technology, and business innovation. *In*: DODGSON, Mark; GANN, David; PHILLIPS, Nelson (ed.). **The Oxford handbook of innovation management**. Oxford: Oxford University Press, 2014. Cap. 4.

MELO SOBRINHO, Abelardo Duarte de et al. **Governança Cooperativa**: Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce W.; LAMPEL, Joseph; **Strategy safari**: a guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press, 1998.

MLADENATZ, Gromoslav. **História das doutrinas cooperativistas**. Brasília, DF: CONFEBRAS, 2003.

MÜNKNER, Hans H.; MATEUS, A. **Glossário cooperativo anotado**. Genebra: International Labour Office, 2011.

NAMORADO, Rui. **Introdução ao direito cooperativo**: para uma expressão jurídica da cooperatividade. Coimbra: Almedina. 2000.

PINHEIRO, Marcos Antônio Henrique. **Cooperativas de crédito**: história da evolução normativa no Brasil. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2008.

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.

PRADO, Aurélio. **Cooperativismo em números**. 2019. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/noticia/21678/cooperativismo-em-numeros>. Acesso em: 10 jul. 2020.

PRABHU, Jaideep. Marketing and innovation. *In*: DODGSON, Mark; GANN, David; PHILLIPS, Nelson (ed.). **The Oxford handbook of innovation management**. Oxford: Oxford University Press, 2014. Cap. 3.

SALTER, Ammon; ALEX, Oliver. The nature of innovation. *In*: DODGSON, Mark; GANN, David; PHILLIPS, Nelson (ed.). **The Oxford handbook of innovation management**. Oxford: Oxford University Press, 2014. Cap. 2.

SCHNEIDER, José Odelso. **Identidade cooperativa**: sua história e doutrina. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2019.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalism, socialism and democracy**. London: Allen and Unwin, 1976.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; FIATES, Gabriela Gonçalves; ALPERESTEDT, Graziela Dias. Inovação na pequena empresa: um estudo de caso na Tropical Brasil. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v. 2, n. 2, p. 170-183, 2007.

SIMON, H. A. **The sciences of the artificial**. 2nd. ed. Cambridge: MIT Press, 1996.

SISTEMA OCERGS SESCOOP/RS. **Expressão do cooperativismo gaúcho**. 2019.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith; **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VERGANTI, Robert; DELL'ERA, Claudio. Design-driven innovation: meaning as a source of innovation. *In*: DODGSON, Mark; GANN, David; PHILLIPS, Nelson (ed.). **The Oxford handbook of innovation management**. Oxford: Oxford University Press, 2014. Cap. 7.

WHEELWRIGHT, Steven C.; CLARK, Kim B. **Revolutionizing product development**: quantum leaps in speed, efficiency, and quality. New York: Free Press, 1992.

WOCCU. **Dados gerais do cooperativismo mundial**. Disponível em: https://www.woccu.org/documents/2018_Statistical_Report. Acesso em: 10 de março de 2020.

WOCCU. **Impactos Globais**. Disponível em: https://www.woccu.org/our_network/global_reach. Acesso em: 18 de março de 2020.