

GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE NOVA SERRANA-MG: análise a partir do octógono da inovação

ISABELA COELHO MORAIS

FACULDADE DE NOVA SERRANA (FANS)

MARIA PAULA CAMPOS RODRIGUES

FACULDADE DE NOVA SERRANA (FANS)

MARCELO AGENOR ESPÍNDOLA

SENAC MINAS - UNIDADE DIVINÓPOLIS

FREDERICO CESAR MAFRA PEREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos o apoio da cooperativa envolvida para o desenvolvimento desta pesquisa,

GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE NOVA SERRANA- MG: análise a partir do octógono da inovação

1. Introdução

A exigência por bens e serviços de qualidade superior, em consonância com a intensa competitividade do mercado, conduziu a inovação a uma posição primordial na criação de valor para as organizações (DAVILA, EPSTEIN e SHELTON, 2007; CARVALHO, REIS e CAVALCANTE, 2011; PORTO, 2013). Empresas que aderem à cultura da inovação experimentam um progresso ascendente e um reforço em sua competitividade no cenário mercadológico. Entretanto, é inegável que diversas organizações enfrentam desafios consideráveis ao congregarem na dinâmica dos processos associados à inovação. Esses desafios frequentemente decorrem da falta de familiaridade com o tema, com destaque para a carência de suporte técnico e administrativo na implementação dos modelos inovadores (CANONGIA, SANTOS, SANTOS e ZACKIEWICZ, 2004).

Diante do cenário repleto de desafios, torna-se cada vez mais evidente que a inovação, no contexto organizacional, transcende a simples introdução de uma nova dimensão a um bem ou serviço. É importante enfatizar que a inovação permeia uma vasta gama de setores empresariais, demandando assim, a reconfiguração não apenas dos procedimentos operacionais, mas também, dos métodos de trabalho e até mesmo do engajamento dos colaboradores. Essas mudanças e adaptações não apenas têm o potencial de garantir a sobrevivência e a estabilidade da organização no mercado de atuação, mas também de impulsionar sua competitividade de maneira substancial (BAGNO, CHENG e MELO, 2018).

Com os avanços tecnológicos, as empresas passaram a investir vigorosamente em processos cada vez mais automatizados e eficientes, incorporando uma variedade de recursos da inteligência artificial de forma ampla e abrangente. Neste contexto dinâmico e em constante evolução, destacam-se as instituições bancárias e cooperativas que não apenas adotaram, mas adaptaram integralmente todo o seu sistema operacional, trazendo ao usuário não apenas maior comodidade e rapidez, mas também elevando substancialmente os padrões de atendimento e excelência. Esse impulso foi ainda mais fortalecido com o surgimento e a consolidação das *fintechs*, que trouxeram novas perspectivas e desafios ao setor financeiro (SILVA, 2020).

A partir desta dinâmica inovativa, este artigo teve como objetivo geral analisar a gestão da inovação em uma cooperativa de crédito de Nova Serrana – MG, a partir do octógono da inovação proposto por Scherer e Carlomagno (2009). O estudo se torna relevante por contribuir para o conhecimento científico por meio de uma proposta teórico-empírica, emergindo reflexões sobre a temática em questão. Na proposta gerencial, por oferecer à cooperativa a oportunidade de autoavaliação por meio das categorias propostas pelo modelo teórico utilizado. Para tanto envolveu-se uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa e qualitativa, tendo como unidade de análise uma cooperativa de crédito do município de Nova Serrana (MG), em função de sua representatividade mercadológica regional. A técnica de coleta de dados se deu por meio da aplicação de um questionário semiestruturado com 24 afirmativas categorizadas em 08 dimensões, conforme definido pelo modelo de ‘Octógono da Inovação’ de Scherer e Carlomagno (2009): (i) estratégia, (ii) relacionamento, (iii) cultura, (iv) pessoas, (v) estrutura, (vi) processo, (vii) funding e (viii) liderança. Após a coleta dos dados, os autores retornaram aos responsáveis pela comissão de inovação da cooperativa selecionada, para discussão dos resultados das categorias propostas. A seguir, os dados foram organizados, categorizados e analisados, a partir das percepções coletadas.

Este artigo está organizado em mais quatro seções, além desta introdução. Na seção 2 são discutidos os referenciais teóricos que embasaram o estudo. Na seção 3 apresentam-se os

procedimentos metodológicos adotados. Na seção 4, os resultados empíricos do estudo são apresentados e analisados e finalmente, na seção 5, são feitas as considerações finais à luz do objetivo proposto, seguidas pelas referências.

2. Referencial Teórico

2.1. Inovação: conceitos e tipologias

A inovação consiste num instrumento peculiar e que deve ser exercido de forma disciplinar e sistemática pelo empreendedor que deseja agregar valor ao seu negócio e/ou produto (Drucker, 1986). Para Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 18) a inovação promove

O aumento da demanda para seus produtos e serviços com a criação de novos mercados, diferenciação clara em relação aos competidores, aumento da qualidade percebida, melhor defesa de sua posição competitiva, redução de custos com melhor eficiência de seus processos produtivos e gerenciais, ampliação de margens com produtos e serviços de alto valor agregado que lhes permita preço-prêmio diferenciado e aumento da competência para inovar com a prática de lançar produtos e serviços inovadores, que leva a empresa a aumentar sua habilidade, volume de conhecimento e atitude em relação à inovação. (CARVALHO, REIS e CAVALCANTE, 2011, p.18)

Convergindo para a proposta conceitual e revisitando a literatura associada à temática, é possível encontrar diversos autores que sustentam uma variedade de conceitos sobre inovação. O Quadro 1 apresenta um recorte desses achados a partir do estudo de Villela (2013):

Quadro 01 – Conceitos de Inovação

Autor	Conceito de Inovação
Schumpeter (1934)	Nova combinação de meios de produção que incluem a introdução de novos bens, novos métodos e novos mercados
Barnett (1953)	Qualquer pensamento, comportamento ou coisa que é nova por ser qualitativamente diferente das formas existentes
Robertson (1967)	É definida como o processo onde um novo pensamento, comportamento ou coisa é concebido ou trazido à realidade.
Zaltman et al. (1973)	É a percepção de uma unidade social que decide a sua inovatividade.
Rogers e Kim (1985)	Alguma coisa percebida como nova pelas pessoas que trabalham com isto.
Van de Ven (1986)	O desenvolvimento e implementação de novas ideias por pessoas que ao longo do tempo se envolvem em transações com outras dentro de uma ordem institucional.
Souder (1987)	Refere-se às ideias de alto risco que são novas para a organização que as patrocinam, e que ela acredita que tenham alto potencial de lucro e outros impactos comerciais que lhe sejam favoráveis.
Scott e Bruce (1994)	É o processo envolvendo ambas, a geração e a implementação de ideias.
Afuaf (1998)	É o uso de novos conhecimentos para ofertar um novo produto ou serviço que o consumidor deseja. É invenção + comercialização.
Ahmed (1998)	É o processo de comercializar uma ou mais ideias que podem ser trocadas por alguma coisa de valor econômico ou competitivo
Trott (2002)	É o gerenciamento de todas as atividades envolvidas no processo de geração de ideia, desenvolvimento de tecnologia, manufatura e marketing de um novo (ou aprimorado) produto ou processo de manufatura ou equipamento.
Ismail e Abdmajid (2007)	Criação e implementação de uma nova ideia em um contexto social com o propósito de entregar benefícios comerciais.
Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e conseguir tirar proveito das mesmas e seus pilares básicos são: conhecimento (científico, tecnológico ou empírico), informação e criatividade.
Raich e Dolan (2010)	É uma função da insatisfação ou curiosidade, onde uma ideia, um conceito ou uma visão alternativa passa pela implementação que leva ao valor.

Fonte: Adaptado pelos autores, com base em Villela (2013).

Observa-se que os conceitos associados à inovação não são uniformes e possuem diversas vertentes, trazendo novos significados conforme o contexto vivenciado. Villela (2013, p. 61) sustenta que a “inovação é um fenômeno de não-estabilidade que visa adaptar um sistema pela introdução de algo novo em sua estrutura, que servirá como recurso e modificará a ordem de seus componentes, para poder gerar valor e garantir a sua sobrevivência em um determinado contexto social”.

No tocante às classificações da inovação, alguns estudos merecem destaque. O modelo proposto por Tidd e Bessant (2015) prevê a inovação sustentada em 4 P's: produto, processo, posição e paradigma: (i) a inovação de produtos prevê mudanças nas características dos bens ou serviços; (ii) a inovação relacionada ao processo envolve o método de como os produtos são desenvolvidos e entregues; (iii) quanto à posição, envolve mudanças no ambiente de bens ou serviços implantados e; (iv) em relação ao paradigma, se associa às mudanças no modelo de negócios das organizações. Esta classificação proposta pelos autores evidencia que a inovação não se trata de instrumento aplicado somente em produtos, mas sim amplia-se a toda estrutura organizacional envolvendo também processo, posição e modelos mentais.

Quanto aos tipos de inovação, o Manual de Oslo, publicado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2005, categoriza os tipos de inovação da seguinte forma: i) inovação de produto (refere-se à introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente aprimorado em termos de suas características ou usos); ii) inovação de processo (envolve mudanças ou melhorias nos métodos de produção ou distribuição de um produto ou serviço); iii) inovação de marketing (refere-se a mudanças ou melhorias na concepção, embalagem, posicionamento, promoção ou preço de um produto ou serviço); iv) inovação organizacional (envolve a implementação de novos métodos no negócio da empresa, na organização do trabalho interno ou nas relações externas da empresa).

Em relação às dimensões, Davila *et. al.* (2007) as categoriza como: i) incrementais (São melhorias moderadas feitas em produtos, serviços ou processos existentes. Essas inovações geralmente se baseiam no conhecimento existente e não representam uma ruptura significativa com o estado atual das coisas); ii) semi radicais (são mudanças substanciais que ocorrem no modelo de negócio ou na tecnologia, mas não em ambos simultaneamente) e iii) radicais (São mudanças significativas e disruptivas que ocorrem tanto na tecnologia quanto no modelo de negócio de uma organização, de forma conjunta).

Chesbrough (2003) ainda discute a perspectiva da inovação fechada e aberta. A inovação fechada é caracterizada pelo uso de métodos internos da organização, nos quais ela tem controle total sobre todas as etapas do processo de inovação. Nesse modelo, a empresa confia principalmente em seu próprio conhecimento e recursos para desenvolver e implementar inovações. Ela tende a manter suas atividades de pesquisa e desenvolvimento internamente, sem buscar ativamente a colaboração externa (ENGEROFF e BALESTRIN, 2008; THOMAS e BIGNETTI, 2009). Na inovação aberta, há a utilização de conhecimentos externos provenientes de uma ampla gama de fontes, como clientes, concorrentes, órgãos reguladores, governo, fornecedores, instituições de pesquisa e ensino, startups e outras entidades do ecossistema de inovação. Além disso, a inovação aberta altera o padrão de competição entre as empresas, uma vez que a ênfase não está apenas no conhecimento e pesquisa internos (ENGEROFF e BALESTRIN, 2008; SILVA e SILVA, 2015; SILVA e DACORSO, 2016).

Vale complementar que o ambiente organizacional também pode apresentar barreiras que possam inibir a criatividade do indivíduo nele inserido, impedindo o desenvolvimento de um ambiente propício a propostas inovadoras. Gomes e Lapolli (2014) evidencia a falta de liberdade e autonomia, liderança, trabalhos monótonos e em volume elevado, falta de capacitação e exigências extremas, são fatores que comprometem o ambiente criativo e por consequência a inovação. Alencar (1995), também constata uma série de fatores que impedem a aceitação de novas ideias, como o medo do desconhecido, hábitos existentes, baixa tolerância

a mudanças e pouca disposição a correr riscos. Por outro lado, Alencar (1995) elenca os fatores estimulantes à criatividade no ambiente organizacional, como: (i) autonomia: nível de liberdade concedida aos funcionários para inovar; (ii) sistema de premiação dependente do desempenho: possibilita maior chance de os funcionários inovarem, quando identificam que a premiação é relacionada a competência e desempenho; (iii) apoio a criatividade: percepção pelos funcionários de que a empresa está aberta a novas ideias e apoia possíveis mudanças; (iv) aceitação das diferenças e interesse pela diversidade entre os membros: divergências entre pontos de vistas, proporcionam um ambiente mais favorável a criatividade; (v) envolvimento pessoal: o funcionário motivado e envolvido no ambiente organizacional, certamente irá apresentar alto nível de dedicação; (vi) apoio da direção: o clima criativo só acontecerá se houver apoio das camadas mais altas da organização.

2.2. Modelos de Gestão da Inovação

A gestão da inovação consiste num processo dinâmico, complexo, volátil e incerto, mas necessário para a sobrevivência e competitividade das organizações (Tidd & Bessant, 2015), e os seus modelos de gestão precisam ser amplos e avaliar diversas variáveis. De acordo com Jonash e Sommerlatte (2001, p. 2 e 3) “para prosperar no meio de uma concorrência cada vez mais feroz, as empresas e seus dirigentes precisam reorganizar estratégias, processos, recursos – na verdade, a organização inteira – para focar diretamente na inovação e em um dos elementos-chave para que ela aconteça, a tecnologia”. Seu ‘Modelo de Gestão Avançada e de Alto Desempenho’ envolve toda a empresa e não somente setores específicos, e se sustenta em dois princípios: (i) de que “os administradores de uma empresa precisam conduzir a inovação na companhia inteira para criar valor”; (ii) em “alavancar tecnologia e competências para impulsionar a inovação sustentável e capturar vantagem competitiva”, através da construção de plataformas de tecnologia e competências, que misturam talentos humanos e tecnologia de ponta, no intuito de “acelerar o crescimento e aperfeiçoar o desempenho”.

Tidd e Bessant (2015) apresentam um modelo baseado em uma estrutura envolvendo a estratégia utilizada para a gestão, sustentado por quatro etapas: (i) busca (análise do cenário), (ii) seleção (decisão), (iii) implementação (tradução da ideia inicial em algo novo) e (iv) captura de valor por meio da inovação. Os autores ainda apresentam a perspectiva do funil como um diagrama que subsidia as tomadas de decisão em relação aos recursos direcionados para o desenvolvimento de bens ou serviços. Nesta proposta, na medida em que o projeto avança, maior o rol de informações sobre ele, impactando diretamente na sua dimensão financeira.

Modelos em funil contribuem também para a demonstração da lógica da utilização de recursos, bem como redução de variáveis associadas a tempo, custos e riscos de mercado associados à inovação. Tais variáveis foram caracterizadas no modelo de inovação aberta (*open innovation*) proposto por Chesbrough (2003), o qual envolve todo o macroambiente e não somente o ambiente interno organizacional, sendo que, ao mesmo tempo que “o conhecimento pode entrar na empresa, pode fluir para fora da organização por meio de licenciamentos de patentes não utilizadas, tecnologias e *spin-offs* (uma empresa que é derivada de outra para desenvolver atividade que complementa as atividades primárias ou secundárias da organização)” (Lemos, 2019, p. 36). Como resultado emergem-se novos produtos ou mercados ou mesmo integração aos produtos de outras organizações.

2.3. Indicadores de mensuração da Inovação

Mensurar os processos de inovação requer a aplicação de técnicas e ferramentas que subsidiarão com precisão a realidade avaliada, fornecendo informações para a tomada de decisão. Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) apresentam um autodiagnóstico definido como

“Radar da Inovação”, envolvendo 12 dimensões estruturadas em 04 eixos: oferta, cliente, processos e presença, conforme apresentado na Figura 01.

Figura 01 – Radar da Inovação

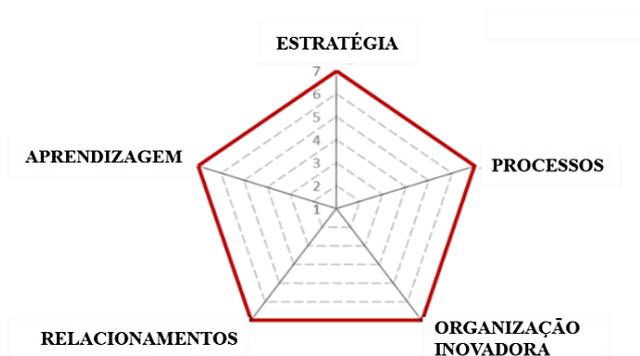


Fonte: Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006)

As dimensões oferecem às organizações diferentes modos de inovar: (i) Oferta - via criação de novos produtos ou serviços; (ii) Plataforma - envolve o uso de componentes ou blocos comuns para criar diferentes produtos; (iii) Solução - compreende a criação de ofertas integradas e customizadas; (iv) Cliente - inclui o descobrimento de novas necessidades ou a identificação de segmentos não atendidos; (v) Experiência do cliente - abrange todo e qualquer ponto de interação (contato) com o cliente; (vi) Valor - inclui a redefinição de como a companhia obtém receitas; (vii) Processo - abrange aumento da performance nos processos; (viii) Organização - envolve mudanças na forma, função ou escopo de atividades da empresa; (ix) Cadeia de fornecimento - envolve mudanças na cadeia, como no fluxo de informações, e relações de terceirização; (x) Presença - compreende novos canais de distribuição e novos pontos de presença; (xi) Redes - envolve o uso de tecnologias da informação e comunicação de forma integrada com as ofertas; (xii) Marca - inclui a expansão da marca para novos domínios.

Tidd e Bessant (2015) apresentam um modelo denominado “Auditoria da Inovação”, composto por 40 questões, estruturadas em 05 pilares, permitindo um diagnóstico organizacional sobre as possíveis barreiras que impedem resultados mais satisfatórios no âmbito da inovação, por meio de uma autoavaliação.

Figura 02 – Auditoria da Inovação



Fonte: Tidd e Bessant (2015)

O modelo de Tidd e Bessant (2015) utiliza uma escala do tipo Likert, com notas entre 1 a 7, no qual a nota 1 corresponde ao conceito “definitivamente falso” e a nota 7 como

“definitivamente verdadeiro”, distribuídas nas questões subdivididas nos pilares associados à estratégia, aprendizagem, relacionamentos, processos e organização inovadora. Para o desenvolvimento da análise, atribui-se a média aritmética obtida pelas questões, em cada um dos pilares. Os autores sustentam que o modelo é um guia para o contínuo aprimoramento e um recurso na promoção da aprendizagem com a finalidade de gerar novas propostas a serem realizadas.

Scherer e Carlomagno (2009) propõem uma ferramenta denominada “Octógono da Inovação”, a qual permite avaliar o desempenho organizacional sustentado em 08 dimensões: liderança, estratégia, relacionamento, cultura, pessoas, estrutura, processo e *funding* (financiamento) (Figura 03).

Figura 03 – Octógono da Inovação



Fonte: Scherer e Carlomagno (2009)

Nesta proposta de diagnóstico, atribui-se uma nota de 1 a 9 para cada uma das dimensões. Notas próximas a 9 significam ‘alta aplicabilidade’ desta dimensão na empresa analisada, e notas próximas a 1, ‘baixa aplicabilidade’. O questionário é composto por 24 afirmativas, sendo três para cada dimensão. No cálculo da nota final, considera-se a média aritmética das respostas associadas a cada dimensão em análise (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009). Para a realização deste estudo, escolheu-se este modelo, cuja aplicação visa identificar e, conseqüentemente, orientar melhorias no processo de inovação da cooperativa pesquisada. A escolha também se justifica por ser um modelo validado cujo diagnóstico permite uma análise mais profunda das dimensões da inovação.

2.4. Inovação em Cooperativas de Crédito

Considerando o contexto contemporâneo instável e em constante mudança, as empresas procuram implementar mudanças em seus modelos de negócio para permanecerem competitivas no mercado. Neste aspecto, as cooperativas de crédito merecem destaque. Meinen (2019) destaca que as evoluções tecnológicas devem receber atenção prioritária na lista de desafios enfrentados pelo setor cooperativo, demandando investimentos ainda mais substanciais e uma disposição para se distanciar dos modelos tradicionais operacionais existentes. Na abordagem associada à inovação, Ribeiro e Alves (2010) afirmam que as cooperativas têm adotado abordagens inovadoras que vão desde aprimorar o conhecimento básico até alcançar um nível gerencial. Nesse contexto, os objetivos individuais são integrados de maneira significativa aos resultados excepcionais das cooperativas como um todo. Embora cada membro tenha seus próprios objetivos, todos se empenham para alcançar um propósito maior, que é o da própria organização, agregando valor aos processos e aos cooperados. Essa sinergia entre os objetivos individuais e organizacionais impulsiona a inovação e o progresso dentro das cooperativas, resultando em benefícios tangíveis aos envolvidos.

Na esfera financeira, o avanço da inovação se fortalece na oferta de serviços, demandando a necessidade premente de adotar novas práticas gerenciais. Isso se deve à constante evolução do mercado, impulsionada pela crescente competitividade entre os concorrentes e pela expansão global da oferta de serviços, especialmente no âmbito digital (MAGNUS, 2018). As organizações que lideram em inovação partem da ótica do consumidor para impulsionar seu progresso. Nesse sentido, as cooperativas se destacam, pois sua estrutura organizacional se fundamenta em valores que promovem inclusão, participação e contribuição para a sociedade. Esse diferencial não apenas evidencia, mas também impulsiona o progresso coletivo, ao oferecer uma visão de pertencimento e equidade, destacando-se como uma solução para o desenvolvimento social (LOTURCO, 2019).

Na mesma perspectiva de análise, Fiorini e Moraes (2015) ainda argumentam que no segmento financeiro, as cooperativas de crédito recebem reconhecimento por exibirem um sistema de gestão distinto das instituições bancárias convencionais. Seus diferenciais incluem, além de encargos e tarifas, almejar a evolução social e a partilha de ganhos aos seus associados. As cooperativas devem apostar na inovação para conseguir gerar uma consequência positiva na otimização dos processos e na experiência que os seus cooperados receberão, garantindo sua expansão e aumento na participação no mercado

A partir dos estímulos motivacionais para o desenvolvimento de estratégias organizacionais, os princípios das cooperativas têm proporcionado uma ampla gama de opções visando obter diferenciais competitivos (KAIZER, PELEGRINO e PEIXOTO, 2016). Diante dessa busca por vantagens competitivas, as cooperativas têm se dedicado cada vez mais a abordagens centradas na gestão do conhecimento, visando aprimorar as competências inovadoras e impulsionar o progresso organizacional. Essas práticas exercem uma influência direta e altamente benéfica nos resultados decorrentes da implementação e desenvolvimento da inovação (DONATE e GUADAMILHAS, 2010).

As evidências destacam os diferenciais do cooperativismo, que tem registrado um crescimento constante nos últimos anos e tem investido de forma significativa em inovação tecnológica, sem, contudo, perder de vista o seu associado e o modelo cooperativista (CASAGRANDE, 2017 e CONFEBRAS, 2020). Estudos conduzidos por Queirós, Klein, Coelho e Santos (2024) sustentam que a inovação nas cooperativas é considerada um elemento essencial para o seu desenvolvimento, sem necessariamente precisar ser disruptiva, podendo ser observada principalmente por meio de iniciativas de melhoria contínua. Os autores também apontam que, do ponto de vista do cooperado, a percepção da inovação muitas vezes está intimamente ligada à transformação digital, sendo frequentemente associada apenas ao campo da tecnologia, especialmente nos serviços relacionados ao atendimento digital. Queirós *et. al.* (2024) ainda avança ao sustentar que a digitalização dos processos, impulsionada por avanços tecnológicos, visa a atualização do modelo cooperativista em plataformas inovadoras, proporcionando novas oportunidades de atendimento ao associado, tanto presencial quanto digitalmente, e uma mudança cultural que estimule a diversidade.

3. Metodologia

Visando atender aos objetivos deste estudo, realizou-se pesquisa descritiva, a qual permite descrever/identificar as características de um determinado problema ou questão (COLLIS e HUSSEY, 2005), de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 1994). Em relação ao caráter, a pesquisa foi quantitativa e qualitativa. A escolha pelo âmbito quantitativo se justificou por permitir a avaliação e medição de inúmeras variáveis através de métodos estatísticos (CRESWELL, 2010). No viés qualitativo, por ter permitido o exame e a reflexão das percepções envolvidas com o objetivo de obter o entendimento das variáveis envolvidas no processo, conforme sustentado por Collis e Hussey

(2005). Como unidade de análise, selecionou-se uma cooperativa de crédito no município de Nova Serrana – MG. A escolha da respectiva cooperativa ocorreu em função da representatividade local (porte, estrutura e número de cooperados). Atualmente a cooperativa em destaque conta uma equipe de 189 colaboradores, distribuídos em 11 agências e 01 Centro Administrativo, além de uma carteira com 20.370 cooperados. Como unidades de observação envolveu-se todos os 32 colaboradores que compõem a comissão de inovação da cooperativa, mas com atuação paralela em outros setores (abordagem quantitativa). Envolveu-se também o coordenador e a diretora responsável pela comissão (abordagem qualitativa). Para a coleta de dados aplicou-se um questionário semiestruturado com 24 afirmativas categorizadas em 08 dimensões, conforme definido pelo modelo de ‘Octógono da Inovação’ de Scherer e Carlomagno (2009): (i) estratégia, (ii) relacionamento, (iii) cultura, (iv) pessoas, (v) estrutura, (vi) processo, (vii) *funding* e (viii) liderança. O Quadro 02 apresenta a distribuição das afirmativas do instrumento do octógono, conforme constructo:

Quadro 02 – Distribuição das afirmativas do instrumento do octógono, por dimensão

Dimensão	Afirmativas
Estratégia	A1, A6 e A17
Relacionamento	A15, A19 e A21
Cultura	A3, A7 e A22
Pessoas	A4, A14 e A23
Estrutura	A2, A5 e A8
Processo	A11, A18 e A20
<i>Funding</i>	A10, A12 e A24
Liderança	A9, A13 e A16

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Scherer e Carlomagno (2009).

De acordo com Scherer e Carlomagno (2009), as dimensões descritas são áreas importantes no processo de gestão da inovação de uma organização, permitindo, assim, sua avaliação. As afirmações que compõe o modelo do octógono da inovação têm como objetivo identificar como as empresas administram a gestão da inovação, sendo avaliadas em uma escala do tipo *Likert*, atribuindo-se uma pontuação de 0 a 6, sendo 0 “não aplicável”, 1 “discordo totalmente”, 2 “discordo parcialmente”, 3 “não sei opinar”, 4 “concordo parcialmente”, 5 “concordo” e 6 “concordo totalmente. Nesta etapa, o formulário foi estruturado através da ferramenta do Google Forms® e encaminhado aos 32 colaboradores envolvidos na comissão da inovação, via *link*, através do correio eletrônico (*email*) e/ou aplicativo WhatsApp®, entre os dias 08 de maio a 10 de junho de 2024.

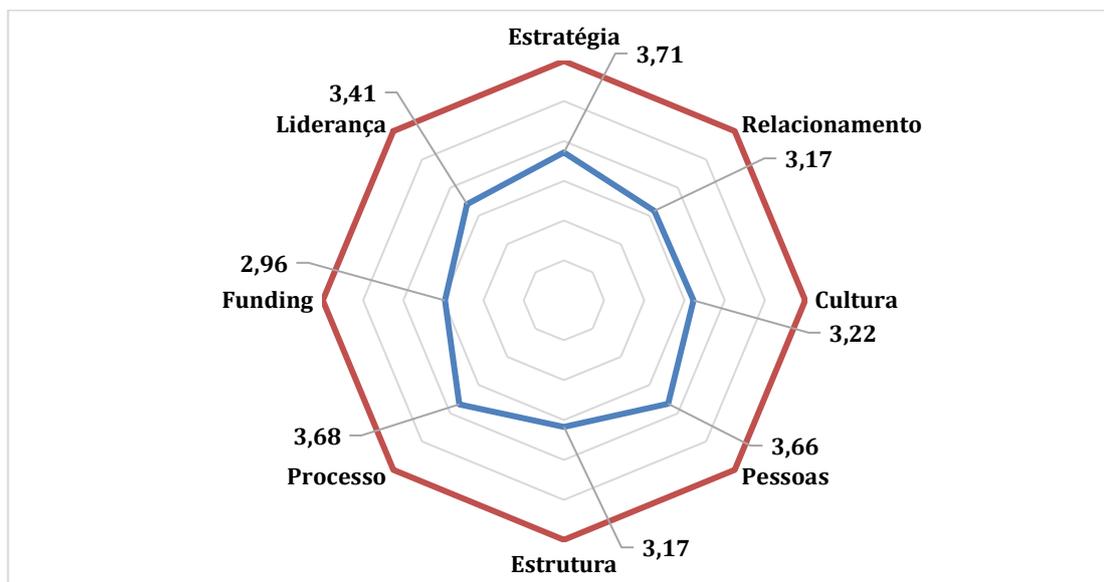
Na segunda etapa (abordagem qualitativa), após os colaboradores da comissão da inovação responderem ao questionário semiestruturado, extraiu-se a média aritmética das categorias envolvidas e apresentou-se os resultados aos responsáveis pela comissão de inovação (coordenador e diretora), a fim de que os mesmos avaliassem os resultados gerados, captando qualitativamente a percepção de cada um por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturado.

Como técnica de análise dos dados quantitativos, após a aplicação do formulário do Octógono da Inovação e conseqüentemente coleta, os dados foram organizados, categorizados e processados via Microsoft Excel®, a partir de gráficos em formato de radar, e analisados a partir da estatística descritiva (PINHEIRO, CUNHA, CARVAJAL e GOMES, 2009). Para a análise dos dados qualitativos, após sua organização e categorização, os mesmos foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2016).

4. Análise e discussão dos resultados

Para a coleta dos dados quantitativos, aplicou-se o instrumento de ‘Octógono da Inovação’ de Scherer e Carlomagno (2009) junto aos 32 colaboradores envolvidos na comissão da inovação da cooperativa selecionada. O gráfico 01 evidencia a média aritmética das dimensões do octógono da inovação.

Gráfico 01 - Média aritmética das dimensões.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Ao evidenciar cada uma das categorias do Octógono da Inovação (SHERER e CARLOMAGNO, 2009), a partir do gráfico supracitado, verifica-se que a dimensão ‘Estratégia’ obteve a maior média (3,71 pontos), seguida dos constructos ‘Processos’ (3,68), ‘Pessoas’ (3,66), ‘Liderança’ (3,41), ‘Cultura’ (3,22), ‘Relacionamento’ e ‘Estrutura’ (ambas com pontuação de 3,17) e por fim, ‘Funding’ (2,96). Na avaliação total, a média geral do modelo foi de 3,37 pontos para um desvio padrão populacional de 0,26. O Quadro 03 apresenta a média aritmética por afirmativa e por dimensão, bem como o desvio padrão populacional por afirmativa.

Quadro 02 – Média Aritmética por afirmativas e por dimensão

Dimensão	Afirmativas	Média Aritmética	Desvio Padrão Populacional	Média Aritmética por Dimensão
Estratégia	1. As iniciativas de inovação estão alinhadas com a estratégia da cooperativa.	4,34	1,13	3,71
	6. Temos um foco bem claro na necessidade do crescimento por meio da inovação.	3,44	1,37	
	17. A cooperativa tem objetivos e metas definidos para a inovação.	3,34	1,38	
Processos	11. A cooperativa utiliza ferramentas de gestão para conduzir as iniciativas de inovação.	3,38	1,41	3,68
	18. A cooperativa avalia os resultados das iniciativas de inovação.	3,72	1,30	

	20. A cooperativa dispõe de um processo estruturado para geração e seleção das melhores ideias.	3,94	1,20	
Pessoas	4. Os colaboradores da cooperativa compreendem a necessidade de inovação.	3,97	1,42	3,66
	14. Os conhecimentos e ferramentas necessárias para inovar são do conhecimento de todos os colaboradores.	2,75	1,50	
	23. Nossa equipe apresenta alta diversidade de conhecimentos, valores, carreira e interesses.	4,25	1,30	
Liderança	9. As lideranças da cooperativa têm clareza sobre o conceito e a importância da inovação.	3,97	1,33	3,41
	13. O desempenho dos líderes é avaliado com métricas relacionadas à Inovação.	2,91	1,47	
	16. Os líderes da cooperativa dedicam tempo e atenção ao acompanhamento dos projetos de inovação.	3,34	1,57	
Cultura	3. A cooperativa disponibiliza tempo, benefícios e incentivos (financeiros e não financeiros) para a inovação.	3,72	1,44	3,22
	7. A cooperativa permite que todos corram riscos e cometam erros na busca por novas soluções.	2,22	1,29	
	22. Utilizamos meios de comunicação para fomentar a inovação na empresa.	3,72	1,33	
Relacionamento	15. Utilizamos nossas redes de clientes, fornecedores e até concorrentes para coletar e filtrar novas ideias.	3,09	1,21	3,17
	19. Conhecemos profundamente as necessidades reveladas e não reveladas de nossos clientes e não clientes.	3,00	1,25	
	21. A cooperativa possui um processo para acompanhamento de novas tendências de mercado e tecnológicas.	3,41	1,25	
Estrutura	2. Iniciativas altamente inovadoras são tratadas fora da estrutura organizacional da cooperativa.	3,50	1,37	3,17
	5. A estrutura da cooperativa é flexível, com poucos níveis hierárquicos e muita descentralização das decisões.	2,25	1,32	
	8. Todas as Iniciativas e atividades de inovação da cooperativa seguem uma coordenação definida.	3,75	1,46	
Funding	10. A cooperativa tem um orçamento específico para os projetos de inovação.	2,97	1,90	2,96
	12. As ideias dos colaboradores são avaliadas conforme medidas de desempenho.	3,53	1,48	
	24. A cooperativa busca recursos financeiros para inovação em diferentes fontes (capital de risco, órgãos de governo, parceiros, etc.)	2,38	1,58	

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Pela média aritmética por afirmativa e por dimensão, a ‘Estratégia’ se destacou evidenciando que as iniciativas de inovação estão alinhadas com a estratégia da cooperativa

(4,34), sustentando a proposta de Ribeiro e Alves (2010), no qual as cooperativas têm adotado abordagens inovadoras que vão desde aprimorar o conhecimento básico até alcançar um nível gerencial. Em contrapartida, a dimensão associada ao *fundring* foi a que obteve menor média dimensional (2,96), revelando lacunas e oportunidades que podem ser mais efetivamente gerenciadas para alcançar resultados superiores. Nesta dinâmica de oportunidades vale destacar as afirmativas referente à permissão aos riscos e erros na busca por novas soluções (A7) e flexibilidade estrutural, com poucos níveis hierárquicos e descentralização das decisões (A5). Essas afirmativas obtiveram as menores médias da pesquisa, sendo 2,22 e 2,25 respectivamente. Este cenário ratifica a proposta de Alencar (1995) em função da baixa tolerância a mudanças e pouca disposição a correr riscos e de Jonash e Sommerlatte (2001), revelando aspectos importantes na disseminação da inovação da cooperativa como um todo e não exclusivamente em algumas dimensões.

Após a extração da média aritmética das dimensões (geral e por afirmativa), contactou-se os responsáveis pela comissão de inovação (coordenador e diretora), a fim de que os mesmos avaliassem os resultados gerados captando qualitativamente a percepção de cada um por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturado (SHERER e CARLOMAGNO, 2009). Na dimensão ‘Estratégia’ objetivou-se identificar como a cooperativa lida com a inovação, bem como objetivos e metas e seu alinhamento à estratégia. Na percepção dos envolvidos, os resultados foram satisfatórios, embora careçam de uma maior estruturação e disseminação em decorrência do aspecto temporal, ratificando novamente a proposta de Jonash e Sommerlatte (2001) no qual sustentam a disseminação da inovação em todo o ambiente organizacional.

Concordo com o resultado evidenciado pelos nossos colaboradores, até porque nosso planejamento estratégico já há alguns anos fala muito de inovação, de transformação digital, de fazer diferente e de não fazer mais do mesmo. Mas, ainda temos muito a melhorar. Fiquei até um pouco surpreso com a nota porque a nossa comissão de inovação ainda está em fase de adaptação e estruturação. Precisamos levar a inovação em todas as agências da cooperativa e como ainda estamos no início de todo esse processo confesso que algumas ações ainda estão limitadas a nossa comissão. Ainda iremos precisar de tempo, mas tenho convicção de que estamos no caminho certo (Ent. Diretora da Comissão de Inovação).

O resultado é positivo. Tem menos de 01 ano que a gente começou a ter ações voltadas para a inovação com a criação da Comissão. A gente só conseguiu despertar essa área a partir da visita que fizemos na Credicon que é uma cooperativa grande considerada a segunda maior do Brasil. Neste período já tínhamos a proposta da comissão, mas não tínhamos dimensão do que fazer, lembrando que criamos a nossa Comissão em fevereiro de 2023 e as primeiras ações iniciaram somente em novembro de 2023 (Ent. Coordenador da Comissão de Inovação).

A análise da dimensão ‘Processos’ objetivou identificar como as empresas lidam com a inovação no âmbito de seus processos de negócio. Os fragmentos coletados evidenciaram que nesta dimensão há um grande desafio por envolver, muitas vezes, quebra de paradigmas e pessoas. O relato da diretora da Comissão ratifica a proposta de Jonash e Sommerlatte (2001), Davila *et. al.* (2007) e Tidd e Bessant (2015), na qual sustentam que, para um processo mais inovador, não se depende exclusivamente do aspecto tecnológico, mas sim de toda uma reestruturação operacional, revisando sobretudo os métodos de trabalho.

Neste aspecto estamos com um projeto em execução que com certeza influenciou na nota. A questão dos processos está muito latente em nosso ambiente. Eu falo muito isso aqui na cooperativa com o pessoal. Não tem como alterar os processos sem pensar em inovação. E aí não é só inovação no sentido da parte tecnológica, mas de fazer diferente do que já é feito. Eu bato muito nessa tecla com os meninos da comissão. Inovar não é ter uma ideia magnífica, mas pegar o que a gente já tem e transformar

aquilo em algo que seja útil para nós e também para o nosso cooperado (Ent. Diretora da Comissão de Inovação).

Na dimensão ‘Pessoas’ objetivou-se identificar o nível de conhecimento e a compreensão da necessidade de inovação por parte dos colaboradores. Neste aspecto, evidenciou-se oportunidades de melhoria voltadas para a dinâmica da aceitação e de um espaço que estimule a inovação a fim de que as mudanças sejam implantadas com menos resistências por parte da equipe, confirmando a proposta sustentada por Alencar (1995).

Este é outro desafio que temos e que podemos até associar com a cultura. As vezes esbarramos na resistência. O pessoal da TI já está acostumado, mas muitos começam a questionar: ‘ah, mas pra que isso? Estava bom do jeito que estava. Vai ficar mais difícil. Por que não pode mais usar o WhatsApp Web?...’ Tem muito disso. Mas depois com o tempo o pessoal começa a entender os benefícios daquela implantação (Ent. Coordenador da Comissão de Inovação).

Concordo com o resultado. Acredito até mesmo por conta da afirmativa 23 que puxou a média pra cima. Nesta dimensão a gente fala muito aí de ferramentas, necessidade de inovação e diversidade. Neste aspecto eu sempre imagino que num ambiente de inovação se tivermos um espaço hub será muito propício. É o que talvez enche os olhos de qualquer colaborador. Hoje tem muita cooperativa que já tem, que tem criado esses espaços, pode ser que um dia a gente caminhe mais também (Ent. Diretora da Comissão de Inovação).

A seguir, avaliou-se a dimensão associada a ‘Liderança’, na qual objetivou-se identificar como a liderança da cooperativa avalia o processo de inovação. Neste aspecto, o fragmento da diretora da comissão de inovação foi muito convergente com os processos de mensuração e avaliação da inovação, destacando a importância das ferramentas de diagnóstico conforme sustentação teórica contemplada neste estudo (SAWHNEY, WOLCOTT e ARRONIZ, 2006; TIDD e BESSANT, 2015 e SCHERER e CARLOMAGNO, 2009).

Quando se fala de inovação não é um tema fácil. É um tema muito novo no sentido de que muitos falam de inovação, mas fazer a inovação acontecer na prática não é tarefa fácil. Não é tão simples como se imagina e neste aspecto a liderança [é essencial. Precisamos medir a inovação e somos avaliados por isso, o que talvez algumas pessoas não tem conhecimento, como podemos observar na afirmativa 13 que o pessoal evidenciou com uma nota abaixo de 3,0. Neste aspecto esta ferramenta do Octógono poderá nos ajudar (Ent. Diretora da Comissão de Inovação).

Na dimensão ‘Cultura’, a proposta foi avaliar como a cooperativa trabalha no incentivo às práticas de inovação, sobretudo nos aspectos de apoio, benefícios, tempo, comunicação e permissão ao erro na busca de novas soluções. Entre os aspectos relacionados pelos entrevistados destaca-se a resistência a mudanças, desafio evidenciado também na dimensão ‘Pessoas’, e a inflexibilidade em relação ao erro na busca de novas soluções para a cooperativa, ratificando a proposta teórica de Alencar (1995).

Aqui é na dimensão cultural é o que eu sempre falo. Não podemos falar de cultura sem envolver os aspectos relacionados às pessoas. Muitas vezes encontramos resistências. O trabalho da nossa comissão não está sendo fácil. É desafiador trabalhar com cultura e pessoas porque não é algo que se muda da noite pro dia. Sempre nos deparamos com alguns argumentos como por exemplo: ‘aqui na cooperativa sempre foi assim e nunca deu errado, porque agora vai mudar?’. Mudar esta realidade é um desafio (Ent. Coordenador da Comissão de Inovação).

Na verdade, agora é que estamos implantando uma cultura de inovação, principalmente após a implantação da comissão de inovação e que este ano está mais atuante e multidisciplinar, envolvendo vários setores da cooperativa. Quanto à questão associada aos erros, a gente não pode errar. Eu falo aqui na cooperativa que somos como um hospital. Na área da saúde se você erra você perde a vida. Aqui você perde

dinheiro e as pessoas são tão sensíveis quanto. Eu não vejo isso como algo ruim porque no nosso ramo quem corre muito risco está fadado ao fracasso porque o risco na área financeira você pode perder tudo da noite para o dia. Eu sou a favor sim de fomentar o negócio, de ser arrojado, de testar e buscar a inovação, mas pisando em solo firme, com os pés no chão (Ent. Diretora da Comissão de Inovação).

Na dimensão referente aos ‘Relacionamentos’, objetivou-se identificar como a cooperativa avalia a sua relação com o mercado, bem como clientes, fornecedores e concorrentes. Neste aspecto o testemunho do coordenador da comissão de inovação foi bem direto ao sustentar que a cooperativa ainda carece de aspectos associados a relacionamento e sobretudo a comunicação com os parceiros. Este cenário emerge possibilidades de adequação aos aspectos associados à inovação aberta conforme proposto por Chesbrough (2012). Esta dinâmica revela oportunidades de que o respectivo modelo envolvendo clientes, fornecedores e até mesmo concorrentes podem trazer ganhos organizacionais ao processo de inovação.

Concordo com a nota sinalizada pela equipe. Aqui estamos falando de uma relação de parceria com clientes e fornecedores e neste aspecto é um ponto que temos que melhorar, inclusive já pontuamos isso em uma de nossas reuniões da comissão. Neste aspecto um dos pontos que precisamos melhorar é a comunicação e a proximidade com o cooperado. Perdemos muito neste quesito. A cooperativa cresceu muito. Hoje já somos 11 agências e mais de 20 mil cooperados e isso é um desafio você manter um relacionamento saudável com toda essa amplitude (Ent. Coordenador da Comissão de Inovação).

Convergingo para a dimensão da ‘Estrutura’, avaliou-se a estrutura organizacional da cooperativa, bem como a descentralização das decisões. Ambos os entrevistados relataram que na cooperativa a estrutura é mais conservadora, tradicional e centralizadora, e que muitas vezes podem comprometer o processo de inovação, conforme sustentado por Gomes e Lapolli (2014).

É natural termos essa nota neste momento. Ainda temos uma arquitetura conservadora e tradicional. As vezes os nossos projetos não possuem a velocidade necessária que queríamos e por algumas vezes precisamos segurar um pouco mais para implantarmos no momento adequado, mas confesso que já estamos melhorando neste aspecto, sobretudo agora com a comissão (Ent. Coordenador da Comissão de Inovação).

Eu penso que quanto mais você centraliza, menor será a possibilidade de inovação. Até mesmo porque a inovação depende muito da criatividade e a criatividade é coletiva. Ninguém cria nada sozinho. Mas eu vejo que o fato de termos alcançado uma nota acima de 3, significa que já estamos saindo de um posicionamento mais centralizador para descentralizador e isso é muito positivo. Acredito que com o passar do tempo essa nota irá melhorar, otimizando os nossos processos e garantindo a agilidade em nossas decisões (Ent. Diretora da Comissão de Inovação).

Por fim, analisou-se a dimensão do ‘Funding’, objetivando identificar como a cooperativa trabalha os investimentos, recursos financeiros e orçamentos para apoiar e impulsionar a proposta de inovação. Os relatos dos entrevistados evidenciaram que esse aspecto ainda precisa ser melhor estruturado na cooperativa em destaque.

Pra este ano a nota está até dentro daquilo que imaginei. Para o próximo ano já iremos estruturar um orçamento para investimentos em projetos de inovação. Aí acredito que esta dimensão estará mais palpável e disseminada junto a nossa equipe. A proposta da comissão é fazer por projeto específico (Ent. Coordenador da Comissão de Inovação).

Acredito que se tivemos uma nota baixa nesta dimensão é por falta de conhecimento. A nossa comissão já está trabalhando para definirmos um orçamento para o próximo ano por projeto específico. Para este ano de 2024 não conseguimos. O nosso trabalho ainda é muito recente e ainda falta muita coisa que precisamos estruturar. Este ano por exemplo tivemos a aquisição da ferramenta 365 que custou aos cofres da cooperativa R\$400.000,00, mas foi um projeto corporativo e alguns nem tomaram conhecimento

desses valores. A partir de 2025 já iremos conseguir implantar essa dimensão do *funding* de forma mais estruturada (Ent. Diretora da Comissão de Inovação).

A partir dos relatos dos entrevistados supracitados, identificou-se inúmeras ações positivas, mas também oportunidades de melhoria. Como dimensões positivas, destaca-se que a cooperativa está trabalhando fortemente na dimensão de uma cultura mais inovadora, aspectos mais evidenciados com a implantação da comissão de inovação, com a migração de um posicionamento mais centralizador para descentralizador e com projetos de financiamento de inovação já para o ano de 2025. Como oportunidades de melhoria, os entrevistados destacaram a resistência a mudanças, carência da mensuração da inovação, inflexibilidade quanto ao erro, relacionamento com clientes, concorrentes e fornecedores e a estrutura arquitetura conservadora e tradicional, impactando na velocidade dos processos inovadores.

5. Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo analisar o nível de inovação em uma cooperativa de crédito de Nova Serrana – MG, a partir de um estudo de natureza descritiva, quantitativa e qualitativa, tendo como base teórica o modelo do Octógono da Inovação proposto por Scherer e Carlomagno (2009). Sua realização ratifica a importância da avaliação da inovação na cooperativa de crédito, cujo objetivo é propiciá-la um diagnóstico para, a partir de então, evoluírem em prol do desenvolvimento contínuo, frente às demandas dos cooperados, sobretudo no contexto considerado neste trabalho.

Os resultados alcançados permitiram compreender os aspectos determinantes para a inovação na respectiva cooperativa, evidenciados principalmente na categoria ‘Estratégia’, bem como suas deficiências, sobretudo na dimensão ‘*Funding*’. Como contribuição teórica, colabora para ampliação do campo de estudos e compreensão dos aspectos da inovação no contexto da cooperativa de crédito. Como contribuição prática, consolida a aplicação do modelo utilizado, elaborado a partir de referencial validado pela literatura e, como contribuição gerencial, oferece oportunidade de desenvolvimento de ações e projetos de inovação que visam melhorar competitividade da cooperativa, sobretudo na dimensão da disseminação de uma cultura mais inovadora impulsionada pelas ações da comissão de inovação.

Portanto, confirma-se que o presente trabalho cumpriu integralmente com os objetivos propostos, se mostrando inovador em sua essência e resultados apresentados, e confirmando as contribuições teóricas e práticas apontadas quando da sua formulação, concretizadas na aplicação do modelo selecionado. Para futuras pesquisas, sugere-se que o modelo aplicado passe por outras validações, envolvendo um maior número de unidades de análise, permitindo um caráter mais estatístico. Sugere-se ainda que o modelo utilizado seja replicado em outras cooperativas de crédito com características distintas à avaliada, permitindo estudos comparativos sobre as pontuações médias neste mesmo setor. Por fim, espera-se que a temática em questão seja fomentada por novas investigações que estimulem o conhecimento sobre o assunto e promovam aplicações práticas para o desenvolvimento das cooperativas de crédito.

Referências

ALENCAR, Eunice Lima Soriano. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 6-11, 1995. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/kcyZbN7gXtNLVFYFnKWh7QN/?lang=pt>>. Acesso em: 22 mar. 2022.

BAGNO, Raoni Barros; CHENG, Lin Chih; MELO, Júlio. Gestão da Inovação. **Tópicos Selecionados em Organização Industrial: um Guia para o Ensino Superior**. Belo Horizonte: Fabrefactum, p. 140-167, 2018.

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- CANONGIA, Claudia, SANTOS Dalci, SANTOS Márcio, ZACKIEWICZ, Mauo. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, v. 11, p. 231-238, 2004.
- CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da inovação**. 2011.
- CASAGRANDE, Fernanda Arruda. Atendimento Digital: dinâmica de implantação de um modelo inovador em um banco de varejo. 2017. Monografia (Graduação em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.
- CHESBROUGH, Henry William. **Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology**. Harvard Business Press, 2003. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=4hTRWStFhVgC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 15 abr. 2022.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Bookman, 2005.
- CONFEBRAS. Cooperativas Financeiras: Alternativa sustentável para comunidades. Disponível em: <http://confebas.coop.br/cooperativas-financeiras-alternativa-sustentavel-paracomunidades>. Acesso em: 15 abril 2024.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2010. 296p.
- DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DONATE, Mario; GUADAMILLAS, Fátima. The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation. **Knowledge and Process Management**, v. 17, n. 2, p. 82-94, 2010.
- DRUCKER, Peter. **Inovacao e espirito empreendedor (entrepreneurship)**. Pioneira, 1986.
- ENGEROFF, Raquel BALESTRIN, Alsones. Inovação Fechada versus Inovação Aberta: um estudo de caso da indústria de cutelaria. In: Anais do XXV Simpósio de Inovação e Tecnologia, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, Roberto Kern; LAPOLLI, Édis Mafra. Os estímulos e barreiras à criatividade no ambiente organizacional. **Revista Borges**, v. 4, n. 2, p. 03-12, 2014.
- JONASH, Ronald; SOMMERLATTE, Thomas. **O valor da inovação: (the innovation premium) como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KAIZER, Camila Rocha; PELEGRINO, Silva Diego; PEIXOTO, Maria Augusta Dias. Cooperativas do Paraná: uma abordagem histórica. **Revista Vitrine da Conjuntura**, v. 9, n. 6, 2016.
- LEMONS, Lucas, Jacob. Avaliação da percepção de empresários e gestores de MPE do Noroeste de Minas Gerais em relação aos resultados gerados pelas iniciativas de inovação sugeridas pelo SEBRAE-MG (**Dissertação de Mestrado Profissional em Administração, Fundação Cultural**

Dr. Pedro Leopoldo - FPL, Pedro Leopoldo, MG, Brasil). 2019. Fonte: <https://docplayer.com.br/142092294-Avaliacao-da-percepcao-de-empresarios-e-gestores-de-mpe-do-noroeste-de.html>

LOTURCO, B. Cooptech 2019: inovação e plataformas cooperativas em foco.

MAGNUS, Thiago. Transformação digital nos bancos: evolução nos serviços financeiros. **Transformação Digital. Economia. Jul**, 2018.

MEINEN, Ênio. **Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios**. Brasília: Confedbras, 2019.

OCDE; FINEP. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed., 2005.

PINHEIRO, João Ismael, CUNHA Sônia Batista, CARVAJAL Santiago Ramirez, GOMES Gastão Coelho. **Estatística básica: a arte de trabalhar com dados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTO, Geciane Silveira. **Gestão da inovação e empreendedorismo**. 2013.

QUEIRÓS, Patrícia Santos, KLEIN, Sara Suave; COELHO, Juliane; SANTOS, Rozali Araujo. Gestão da inovação em uma cooperativa de crédito. **Seven Editora**, 2024.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; ALVES, Giovani Ribeiro Rodrigues. Empreendedorismo e inovação: a cooperativa como alternativa empresarial para o desenvolvimento. **Scientia Iuris**, v. 14, p. 181-191, 2010.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert; ARRONIZ, Inigo. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 75, 2006. Disponível em: < <http://emotrab.ufba.br/wp-content/uploads/2019/06/SAWHNEY-Mohanbir-The-12-Different-ways-for-companies-to-innovate.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2022.

SCHERER, Felipe; CARLOMAGNO, Maxiliano. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Edinalva Piedade Gouveia. A variável tempo na produtividade bancária: uma pesquisa nas agências de varejo de um grande Banco Brasileiro em Porto Alegre (RS). 2020.

SILVA, Glessia; DACORSO, Antônio Luiz Rocha. O Papel das Fontes de Conhecimento Externo no Processo de Inovação da Micro e Pequena Empresa. **Revista Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 37, p. 231-261, 2016.

SILVA, Glessia; SILVA, Débora Eleonora Pereira. Inovação aberta em serviços e o papel do cliente no ambiente de negócios: uma análise com estudantes universitários. **Navus**, v. 5, n. 3, p. 74-87, 2015.

THOMAS, Elisa; BIGNETTI, Luiz Paulo. Entre a Inovação Aberta e a Inovação Fechada: Estudo de Casos na Indústria Química do Vale do Rio dos Sinos. In: Anais do XXIII EnANPAD – Encontro da ANPAD, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, Brasil, 2009.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação-5**. Bookman Editora, 2015.

VILLELA, Cristiane. **Inovação Organizacional: uma proposta de método para a inovação sistemática**. 2013. Tese de Doutorado. Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.