

# Grau de maturidade em gestão da inovação em cooperativas de crédito brasileiras

*Nivel de madurez en la gestión de la innovación en cooperativas de crédito brasileñas*

*Degree of maturity in innovation management in Brazilian credit unions*

Angela Maria Brancher<sup>1</sup>  
Raquel Breitenbach<sup>2</sup>

**Recebido:** 9 de novembro de 2023

**Aprovado:** 23 de fevereiro de 2024

**Publicado:** 21 de outubro de 2024

**Como citar este artigo:**

Brancher A.M. y Breitenbach R. (2024). Grau de maturidade em gestão da inovação em cooperativas de crédito brasileiras. *Cooperativismo & Desarrollo*, 32(128), 1-26. doi: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2024.01.08>

---

Artigo de pesquisa. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2024.01.08>

<sup>1</sup> Especialista em Desenvolvimento e Inovação pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Sertão Endereço: Sertão, Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: [brancherangel@gmail.com](mailto:brancherangel@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4207-437X>

<sup>2</sup> Professora e pesquisadora no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Sertão Endereço: Sertão, Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: [raquel.breitenbach@sertao.ifrs.edu.br](mailto:raquel.breitenbach@sertao.ifrs.edu.br)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9431-3766>



## Resumo

As cooperativas de crédito são empresas autônomas e democráticas, administradas pelos próprios membros que se unem voluntariamente para atender às suas necessidades financeiras, sociais e culturais. A inovação é um fator crucial para o sucesso das organizações, inclusive as cooperativas, considerando a crescente competição no mercado. Ocorre que um desafio para as cooperativas de crédito é conciliar a conveniência e eficiência da tecnologia com o atendimento personalizado e humanizado. Dado esse problema, o objetivo do estudo foi identificar e analisar o grau de maturidade da gestão da inovação em cooperativas de crédito integrantes do mesmo sistema no Rio Grande do Sul (RS), Brasil. O estudo foi realizado com quatro cooperativas de crédito modais do RS. Para a mensuração do grau de inovação foram utilizados cinco indicadores: indicadores de entrada (quanto de recursos financeiros e humanos investidos em inovação), formas de inovação (como ocorre a inovação na cooperativa), fontes de inovação (de onde vem o processo de inovação), indicadores de saída (resultados que analisam quantitativamente o retorno da inovação) e impactos da inovação (o que modificou na cooperativa com o processo de inovação). Os resultados demonstraram que as cooperativas em estudo estão em graus medianamente inovadoras – MIN, e que estas necessitam olhar com mais atenção para este processo de inovação para se manterem competitivas no mercado.

**Palavras-chave:** Cooperativas de Crédito, indicadores para inovação, inovação tecnológica.

### Descriptor:

**P13** Cooperative Enterprises

**E50** Monetary Policy, Central Banking, and the Supply of Money and Credit: General,

**O00** Economic Development, Innovation, Technological Change, and Growth

## Resumen

Las cooperativas de crédito son empresas autónomas y democráticas, administradas por sus propios socios que se incorporan voluntariamente para satisfacer sus necesidades financieras, sociales y culturales. La innovación es un factor crucial para el éxito de las organizaciones, incluidas las cooperativas, considerando el aumento de la competencia en el mercado. Resulta que un desafío para las cooperativas de crédito es conciliar la conveniencia y eficiencia de la tecnología con un servicio personalizado y humanizado. Frente a esta problemática, el objetivo del estudio fue identificar y analizar el grado de madurez de la gestión de la innovación en cooperativas de crédito que forman parte de un mismo sistema en Rio Grande do Sul (RS), Brasil. El estudio se llevó a cabo con cuatro cooperativas de crédito tradicionales de RS. Para medir el nivel de innovación, se utilizan cinco indicadores: indicadores de entrada (cuántos recursos financieros y humanos se invierten en innovación), formas de innovación (cómo ocurre la innovación en una cooperativa), fuentes de innovación (cómo vemos el proceso de innovación), indicadores de salida (resultados que analizamos o devolvemos cuantitativamente) de la innovación) y los impactos de la innovación (que modifica la cooperación con el proceso de innovación). Los resultados demuestran que las cooperativas en este estudio son razonablemente moderadamente innovadoras – MIN, y que necesitan prestar más atención a este proceso de innovación para seguir siendo competitivas en el mercado.

**Palabras clave:** cooperativas de crédito, indicadores de innovación e innovación tecnológica.

## Abstract

Credit cooperatives are autonomous and democratic enterprises, managed by their own members, who voluntarily come together to address their financial, social, and cultural needs. Innovation is a crucial factor for the success of organizations, including cooperatives, considering the increasing competition in the market. However, a

challenge for credit cooperatives is to reconcile the convenience and efficiency of technology with personalized and humanized service. Given this problem, the study's objective was to identify and analyze the maturity level of innovation management in credit cooperatives that are part of the same system in Rio Grande do Sul (RS), Brazil. The study was conducted with four modal credit cooperatives in RS. To measure the degree of innovation, five indicators were used: input indicators (the amount of financial and human resources invested in innovation), innovation forms (how innovation occurs in the cooperative), innovation sources (where the innovation process comes from), output indicators (quantitatively analyzing the return on innovation), and innovation impacts (what has changed in the cooperative through the innovation process). The results showed that the cooperatives under study are moderately innovative (MIN), and they need to pay closer attention to this innovation process to remain competitive in the market.

**Keywords:** Credit Cooperatives; Technological Innovation; Innovation Indicators.

## 1. Introdução

O cooperativismo é um modelo de organização baseado na união de pessoas com interesses comuns e que buscam soluções conjuntas para problemas que afetam o grupo (Reisdorfer, 2014). Já as cooperativas são empresas autônomas e democráticas, geridas pelos próprios membros, que se unem voluntariamente para satisfazer suas necessidades econômicas, sociais e culturais (Reisdorfer, 2014). Nesse contexto existem as cooperativas de crédito, com o objetivo de fornecer serviços financeiros acessíveis e de qualidade aos seus membros e promover o desenvolvimento socioeconômico das comunidades em que estão inseridas (SESCOOP/RS, 2020).

A gestão da inovação é crucial mesmo para o sucesso das cooperativas, considerando os mercados cada vez mais competitivos (Simioni et al., 2019; Vaz; Silva, 2015). Uma gestão eficiente da inovação ajuda as cooperativas a identificarem novas oportunidades de negócios, melhorar seus processos internos, aumentar a satisfação dos membros e fortalecer sua posição no mercado (Simioni et al., 2009).

Por isso, as cooperativas de crédito necessitam desenvolver uma cultura de inovação, investir em tecnologia e na capacitação de seus colaboradores para atender às demandas dos membros de forma ágil e eficiente, bem como desenvolver processos claros para gerenciar ideias e projetos de inovação, desde a concepção até a implementação e avaliação dos resultados (Simioni et al., 2019; Andriola, 2015). A cultura da inovação deve ser incentivada desde a base da cooperativa, por meio de programas de capacitação e treinamento, para que os colaboradores possam identificar oportunidades e contribuir para o desenvolvimento da mesma (Andriola, 2015).

O desafio das cooperativas de crédito está em oferecer a comodidade, agilidade e praticidade que os concorrentes oferecem, sem perder seu maior diferencial, que é o atendimento personalizado e humanizado aos cooperados (Pazoti, 2022).

Estas podem buscar integrar tecnologias inovadoras em seus processos, como sistemas de atendimento ao cliente e aplicativos móveis, para melhorar a conveniência e eficiência do serviço, sem substituir o contato humano e o relacionamento com os cooperados, que é um aspecto fundamental do cooperativismo (Pazoti, 2022). Ou seja, devem encontrar um equilíbrio entre a conveniência e eficiência da tecnologia e a importância do atendimento personalizado e humanizado.

Considerando a importância das inovações para garantir a competitividade das cooperativas de crédito no mercado, torna-se indispensável compreender o ambiente em que ocorrem, a fim de manterem-se competitivas e em pleno desenvolvimento. Diante disso, o problema norteador deste trabalho centra-se no grau de maturidade em gestão da inovação em cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, Brasil. Frente à importância da inovação nas cooperativas de crédito, o objetivo deste trabalho foi identificar e analisar o grau de maturidade de gestão da inovação nas cooperativas de crédito do RS. Este objetivo visa auxiliar as cooperativas e a academia a conhecerem o processo de gestão em inovação e o que pode ser feito para que elas melhorem, a fim de utilizar a inovação como um diferencial estratégico perante seus concorrentes. A pesquisa foi na área de produtos financeiros e processos operacionais.

Espera-se que o presente estudo contribua para identificar as melhores práticas em inovação que são utilizadas pelas cooperativas de crédito mais maduras e experientes. Essa pesquisa pode fornecer *insights* para outras cooperativas que desejam melhorar suas capacidades de inovação e, por sua vez, aumentar a competitividade como um todo. Ainda, a pesquisa pode identificar as áreas em que as cooperativas de crédito estão mais avançadas em relação à inovação e as áreas em que precisam melhorar e, de posse dessas informações, podem definir estratégias mais precisas e orientadas para a inovação, levando a melhores resultados em termos de competitividade e eficácia. O presente estudo também pode contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas e regulamentações que fomentem a inovação em todo o setor de cooperativas de crédito.

## 2. Referencial Teórico: Gestão da Inovação

A gestão da inovação é uma abordagem sistemática para identificar oportunidades de inovação, gerenciar ideias, desenvolver novos produtos ou serviços e implementá-los no mercado (Tidd; Bessante, 2015). Nas cooperativas de crédito, a gestão da inovação pode ser aplicada em diversas áreas, como produtos financeiros, processos operacionais, tecnologia da informação, gestão de pessoas, entre outras (Bervian et al., 2019). Para Borges (2019) o conceito de inovação pode ser compreendido como a

criação de algo novo ou a melhoria de serviços, produtos, processos ou modelos de negócios que forneça e agregue valor para as organizações e usuários. A inovação é uma nova forma de fazer as coisas, introdução de uma novidade que seja capaz de criar valor para o mercado e que possa ser comercializada, seja por meio de melhorias em produtos ou processos já existentes ou pela criação de algo completamente novo (Porter, 1981).

Segundo Joseph Schumpeter (1982), a inovação é a chave para a dinâmica do capitalismo e para a mudança econômica. A inovação constante é a força motriz do desenvolvimento econômico. Para Silva et al. (2014) a gestão da inovação é como um processo essencial para o sucesso das empresas e deve estar fundamentada em uma base conceitual sólida que leve em consideração os limites, objetivos, contexto competitivo e parâmetros organizacionais que a suportam. Para os autores a gestão da inovação exige uma abordagem cuidadosa e estratégica, que considere diversos aspectos e desafios do contexto empresarial.

Já para Reis (2004), a inovação tecnológica é o principal agente de mudanças no mundo atual, no qual as tecnologias têm avançado em ritmo acelerado, impactando em diversos setores da sociedade e das organizações. De fato, a inovação tecnológica tem se mostrado fundamental para que as empresas possam manter-se competitivas em um mercado cada vez mais acirrado. Através da criação de novos produtos, serviços ou processos, as organizações podem diferenciar-se da concorrência e, conseqüentemente, atrair e reter clientes. Além disso, a inovação também é importante para o desenvolvimento sustentável, uma vez que novas tecnologias podem ser utilizadas para reduzir impactos ambientais, melhorar a eficiência energética, entre outras ações positivas (Reis, 2004; Silva, 2014).

## 1.1 Inovação em Cooperativas de Crédito

Para Souza, Bressan e Carrieri (2022), o cooperativismo de crédito está intrinsecamente ligado às transformações sociais e ao progresso local e atua tanto como uma organização econômica, quanto como um instrumento de impacto social, o que aproxima as cooperativas de crédito dos conceitos de negócios de impacto. As cooperativas de crédito têm sido um modelo de organização inovador desde a sua criação. Desde então, elas têm contribuído para a criação de valores conhecidos no cooperativismo, como a colaboração, sustentabilidade, igualdade e compartilhamento. No entanto, para que as cooperativas continuem inovadoras devem oferecer soluções para os desafios de seu contexto e se adaptarem às mudanças (OCB, 2020).

Para se manterem inovadoras, as cooperativas precisam ser flexíveis e ágeis, criando alternativas para que o fluxo decisório interno não seja um entrave à inovação. É essencial que haja uma liderança que fomente a inovação e que empenhe esforços para promover a mudança de *mindset* e de cultura (SESCOOP/RS, 2020).

Algumas maneiras de como as cooperativas de crédito podem inovar é através da *digitalização*, adotando tecnologias digitais para oferecer serviços bancários mais eficientes e acessíveis (ex: aplicativos móveis, sites, sistemas de pagamento eletrônico, etc.) e melhorar a experiência do usuário (Forbes Brasil, 2021). A *personalização* também pode ser inovada, coletando dados sobre as necessidades e interesses de seus membros e oferecendo serviços personalizados, como cartões de crédito e demais produtos e serviços baseados no histórico de compras e investimentos (CUInsight, 2020).

Ainda, as cooperativas de crédito podem inovar através da educação financeira (programas educacionais sobre finanças pessoais, investimentos e gerenciamento de dinheiro) e inclusão financeira (atendendo a populações carentes que não têm acesso a serviços bancários tradicionais) (The Balance, 2021). As cooperativas de crédito podem inovar estabelecendo parcerias com outras organizações para oferecer serviços financeiros adicionais; colaborando com empresas de tecnologia financeira (*fintechs*) ou outras cooperativas de crédito para oferecer serviços de pagamento eletrônico ou empréstimos (Finextra, 2019).

Para Senhoras (2022), a gestão da inovação é essencial para as instituições financeiras cooperativas, as quais devem adotar práticas que promovam a inovação como uma ferramenta diária, impulsionando a melhoria contínua de produtos e processos, além de cultivarem uma cultura organizacional voltada para a inovação. O reconhecimento das práticas de gestão que promovem a inovação dentro das organizações é fundamental, especialmente através da cultura organizacional (Senhoras, 2022).

Farias et al. (2021), ressalta a importância da inovação incremental no âmbito do atendimento bancário, a fim de manter uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, proporcionando maior valor e superando as expectativas de seus associados. Essa inovação também contribui para o estímulo da economia regional.

### 3. Metodologia

O presente trabalho é uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem quali-quantitativa (Godoy, 1995; Marconi e Lakatos, 2003). Ainda, trata-se ainda de uma pesquisa exploratória, que objetiva testar hipóteses a fim de clarear novas perspectivas para

que possam ser estudadas futuramente, norteando ideias e conceitos já existentes. Para além dessas definições, o presente trabalho trata-se de um estudo de casos múltiplos (Yin, 2015).

A seguir serão apresentados os métodos utilizados para a presente pesquisa, detalhando o tipo de pesquisa, o público alvo e amostra da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados utilizados, bem como os métodos de análise de dados empregados:

### **a) Metodologia de avaliação da maturidade em gestão da inovação:**

A presente pesquisa utilizou como metodologia de análise, o modelo de autoria de Silva, Hartmann e Reis (2006). Trata-se de um modelo de avaliação da maturidade em gestão da inovação em empresas, que tem como objetivo fornecer uma visão abrangente da capacidade de inovação da empresa em diferentes áreas. O fator da escolha pela metodologia de Silva, Hartmann e Reis (2006) para utilizar nesta pesquisa, se dá devido ao seu referencial teórico sólido, embasado nos trabalhos dos principais estudiosos da gestão da inovação e por possibilitar responder os objetivos deste estudo.

No referido modelo Silva, Hartmann e Reis (2006) apontam indicadores de entrada como a porcentagem de recursos humanos que são dedicados exclusivamente à P&D. Este indicador é útil para avaliar se a empresa está focada em pesquisa e inovação, uma vez que investe em recursos humanos cuja função é exclusivamente fomentar o processo de inovação da organização. Silva, Hartmann e Reis (2006) quantificam também os indicadores de saída, avaliando a porcentagem do faturamento da empresa com produtos lançados com base nos últimos cinco anos. Este indicador permite estimar qual ganho a organização está obtendo com investimentos recentes em inovação, base para a continuidade do trabalho através do benchmarking de várias empresas.

### **b) Universo, população e caso estudado:**

O objetivo deste trabalho foi pesquisar o nível de maturidade em gestão da inovação em cooperativas de crédito no estado do Rio Grande do Sul. O presente trabalho teve como universo pesquisado a primeira instituição financeira cooperativa do Brasil. Foram pesquisadas as cooperativas de crédito ligadas a mesma central, aqui denominada de Central Beta, localizada na capital do Estado do Rio Grande do Sul, que possui mais de 100 cooperativas filiadas em todos os Estados brasileiros e no Distrito

Federal. Possui mais de 6,5 milhões de associados e oferece mais de 300 soluções financeiras em mais de 2,4 mil agências. Possui mais de 40 mil colaboradores.

Inicialmente foi feito um levantamento das cooperativas de crédito que pertencem a mesma central para, posteriormente, elencar, com ajuda da Direção da Central, as unidades que fossem representativas em diferentes regiões do estado do Rio Grande Do Sul, ou seja, as Unidades modais. Sendo assim, o universo pesquisado é composto por 42 (quarenta e duas) unidades da cooperativa de crédito, sendo que destas 04 (quatro) foram elencadas como modais e representativas do Estado, considerando a localização, número de associados e organização administrativa. As 04 (quatro) cooperativas de crédito são todas integrantes do mesmo sistema cooperativo e se reportam a mesma central.

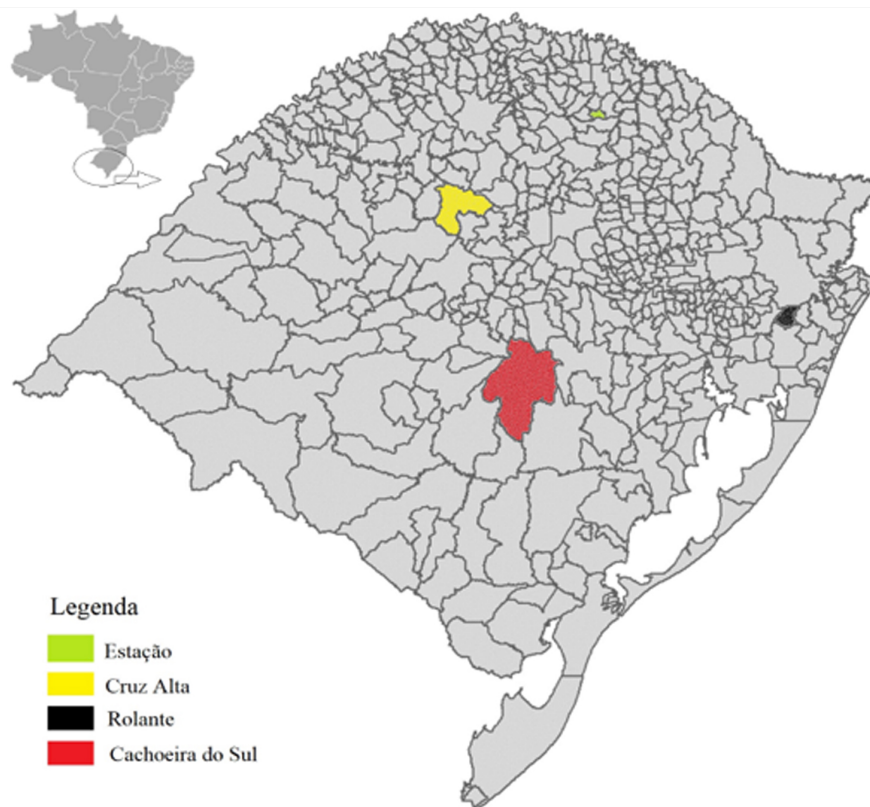
### c) Instrumentos de Coleta de Dados:

A coleta de dados se deu através da aplicação de um questionário, desenvolvido através da ferramenta Google Forms, com perguntas fechadas. O link do formulário foi encaminhado via correio eletrônico e também disponibilizados através da ferramenta WhatsApp. Para responder ao questionário, cada respondente acessou o link disponibilizado no endereço <https://forms.gle/EVyGTVtm6sxS25Pa9> para acesso as perguntas. O instrumento da pesquisa foi construído com base na metodologia desenvolvida por Silva, Hartmann e Reis (2006), baseado em cinco indicadores: indicadores de entrada, indicadores de saída, formas de inovação, fontes de inovação e impacto da inovação.

As cooperativas respondentes estão situadas em diferentes localizações do estado do Rio Grande do Sul, quais sejam: a) A cooperativa A está localizada na região do Planalto Médio, no município de Cruz Alta, possui cerca de 28 pontos de atendimento e aproximadamente 400 colaboradores; b) A Cooperativa B está localizada no município de Rolante, no Vale do Paranhama e Vale dos Sinos, possui cerca de 26 pontos de atendimento físico e um ponto móvel, conta com mais de 350 colaboradores; c) A Cooperativa C está localizada em Estação na região Noroeste, conta com 18 pontos de atendimento e aproximadamente 230 colaboradores; d) A cooperativa D está localizada em Cachoeira do Sul, na região Vale do Jacuí, conta com 16 pontos de atendimento e, aproximadamente 250 colaboradores.

A figura 01 demonstra a localização das cooperativas correspondentes ao Sistema Beta que participaram da presente pesquisa.





**Figura 1.** Localização das cooperativas de crédito que participaram da pesquisa.

Fonte: Elaboração própria com base no Google Maps (2023).

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores destas cooperativas (Gerentes de Desenvolvimento, Diretores, Gerentes de TI, Gerentes de Crédito, Desenvolvimento, Planejamento Estratégico/Inovação, Gerente de operações/processos, Gerentes de Gestão de Pessoas). A escolha destes sujeitos justifica-se porque estes detêm informações necessárias para ajudar a definir o grau de maturidade de inovação na cooperativa.

#### d) Análise dos Dados:

Os dados coletados via Google Forms foram transferidos e tabulados na ferramenta de Excel. Primeiramente foram separados e categorizados os indicadores mensurados, descritos na Tabela 1, estes indicadores foram utilizados como base para avaliação do grau de maturidade em gestão da inovação das amostras coletadas nas cooperativas de crédito do Sistema Beta.

**Tabela 1. Indicadores considerados para a análise do grau de maturidade em gestão da inovação nas cooperativas de crédito do RS.**

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <i>Indicadores de entrada</i> | Montante de recursos da empresa que são aplicados em atividades de pesquisa e desenvolvimento. |
| <i>Indicadores de saída</i>   | Analisa os resultados obtidos pela organização com o desenvolvimento dos processos de inovação |
| <i>Formas de inovação</i>     | Analisa como ocorre o processo de inovação dentro da empresa                                   |
| <i>Fontes de Inovação</i>     | Analisa a relação existente entre empresa e <i>Stakeholders</i> do processo inovativo          |
| <i>Impactos da inovação</i>   | Indicam quais os resultados que todo o processo de inovação trouxe para a empresa              |

**Fonte:** Elaborada pela autora, adaptado de Silva, Hartmann e Reis (2006).

O critério para atribuição da pontuação de acordo com cada indicador foi o seguinte: 1- "coluna 01" somou-se 2 (dois) pontos ao total de pontos da Cooperativa; 2- "coluna 2" somou-se 4 (quatro) pontos; 3- "coluna 3" somou-se 6 (seis) pontos; 4- "coluna 4" somou-se 8 (oito) pontos; 5- "coluna 5" somou-se 9 (nove) pontos; 6- "coluna 6" somou-se 10 (dez) pontos ao total de pontos da Cooperativa.

Os criadores da metodologia também levaram em consideração que as questões relacionadas aos indicadores, em que "indicadores de saída" e "impactos da inovação" são mais relevantes para determinar o grau de maturidade em inovação de uma empresa. Portanto, para esses indicadores, foi atribuído um peso diferenciado para cada resposta, conforme explicado: 1- Para as perguntas relacionadas aos indicadores, "indicadores de saída", foi atribuído o peso 4 para as respostas fornecidas; 2- Para as perguntas relacionadas aos indicadores "impactos da inovação", foi atribuído um peso de 3; 3- Para as perguntas relacionadas aos demais indicadores, foi atribuído um peso 1.

Após a determinação dos pontos atingidos pelas cooperativas participantes da pesquisa, foi necessário verificar qual o nível de maturidade em gestão da inovação que as cooperativas se encontram. Para este momento os desenvolvedores da metodologia estabeleceram uma definição do perfil de respostas para que a empresa fosse considerada inovadora. Uma empresa altamente inovadora poderia acumular no máximo um total de 492 pontos.

Com base na pontuação máxima atribuída a uma empresa altamente inovadora, foi estabelecida uma escala para classificar os três níveis de inovação utilizados pela metodologia: 1) IN (empresa inovadora) - possui um elevado nível de inovação tecnológica, não necessitando muitos ajustes em seus processos de gestão para buscar um elevado nível de faturamento através de suas inovações; 2) MIN (empresa medianamente inovadora) - A empresa possui um nível médio de inovação

tecnológica, necessitando alguns ou vários ajustes em seus processos de gestão para buscar obter um maior faturamento através de inovações tecnológicas; 3) PIN (empresa pouco inovadora) - possui um nível baixo de inovação tecnológica, necessitando muitos ajustes em seus processos de gestão para buscar a obtenção de um faturamento oriundo de produtos, processos e/ou serviços inovadores.

A definição das faixas de classificação é feita com base na porcentagem em relação à pontuação máxima, considerando uma margem de segurança de 5%. A Tabela 2 apresenta a pontuação necessária para cada nível de maturidade em inovação. Com base nos cálculos realizados, é possível obter a classificação de cada empresa em relação ao nível de maturidade em gestão da inovação.

**Tabela 2.** Pontuação necessária para cada nível de maturidade em inovação

| <b>Classificação da organização</b> | <b>% em relação aos 492 pontos</b> | <b>Número de pontos (margem de segurança 5%)</b> |
|-------------------------------------|------------------------------------|--|
| Inovadora (IN)                      | Acima de 80%                       | Acima de 373                                     |
| Medianamente inovadora (MIN)        | Entre 40% e 79%                    | Entre 187 e 373                                  |
| Pouco inovadora (PIN)               | Entre 0% e 39%                     | Entre 0 e 186                                    |

**Fonte:** Silva, Hartmann e Reis (2006).

## 4. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Serão apresentadas duas tabelas com comparativos entre as unidades das cooperativas estudadas. A Tabela 3 apresenta a pontuação total e a pontuação em cada nível de respostas e permite visualizar a classificação das cooperativas por nível IN, MIN ou PIN, mostrando em qual das 06 (seis) colunas de respostas a cooperativa apresentou maior pontuação e qual pontuação obteve no total.

**Tabela 3.** Pontuação total e por nível de resposta para as cooperativas de crédito analisadas

| Nível de resposta | Coop. A    | Coop. B    | Coop. C    | Coop. D    |
|-------------------|------------|------------|------------|------------|
| 0%                | 6          | 32         | 18         | 40         |
| 2% a 24%          | <b>208</b> | 88         | 108        | <b>120</b> |
| 25% a 49%         | 18         | 60         | <b>120</b> | 48         |
| 50% a 74%         | 0          | 0          | 0          | 0          |
| 75% a 99%         | 0          | <b>90</b>  | 27         | 0          |
| 100%              | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>Total</b>      | <b>232</b> | <b>270</b> | <b>273</b> | <b>208</b> |

Fonte:

Considerando a pontuação total e a pontuação em cada nível de respostas foi possível fazer a classificação das cooperativas quanto ao grau de inovação. As cooperativas participantes do estudo (A, B, C e D) podem ser classificadas quanto ao grau de inovação como sendo “MIN - medianamente inovadoras”, pois suas pontuações foram de 232, 270, 273 e 208 respectivamente. Estas ainda estão em fase de desenvolvimento quanto aos processos de inovação tecnológica.

Já a Tabela 4 apresenta a pontuação por questão para cada Cooperativa e permite visualizar quais indicadores as cooperativas possuem como pontos fortes ou pontos fracos, relativo ao seu nível de inovação tecnológica. Através da pontuação por questão é possível visualizar de forma objetiva os investimentos que a cooperativa realiza na busca ou não de inovação e se a mesma obtém faturamento através de produtos, serviços e processos inovadores.

**Tabela 4.** Pontuação por questão e indicadores de inovação para as cooperativas de crédito analisadas.

| Questões/ Indicadores         | Cooperativas   |           |           |           |           |
|-------------------------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                               | A  | B         | C         | D         |           |
| <b>Indicadores de Entrada</b> | Q1- Recursos Humanos para P&D  | 4         | 4         | 4         | 4         |
|                               | Q2- Faturamento investido em P&D                                     | 4         | 4         | 4         | 4         |
|                               | Q3- Área física para P&D   | 4         | 2         | 4         | 4         |
|                               | <b>Pontuação Parcial</b>   | <b>12</b> | <b>10</b> | <b>12</b> | <b>12</b> |
| <b>Indicadores de Saída</b>   | Q4- Faturamento de produtos/serviços lançados (5 anos)               | 16        | 16        | 16        | 16        |
|                               | Q5- Faturamento c/ apoio à <i>startups</i> e <i>hubs</i> de inovação | 16        | 8         | 8         | 8         |
|                               | Q6- Novos processos/ serviços  | 16        | 16        | 24        | 24        |
|                               | Q7- Economia de custos decorrente de melhorias em processos          | 16        | 24        | 24        | 16        |

(continúa)

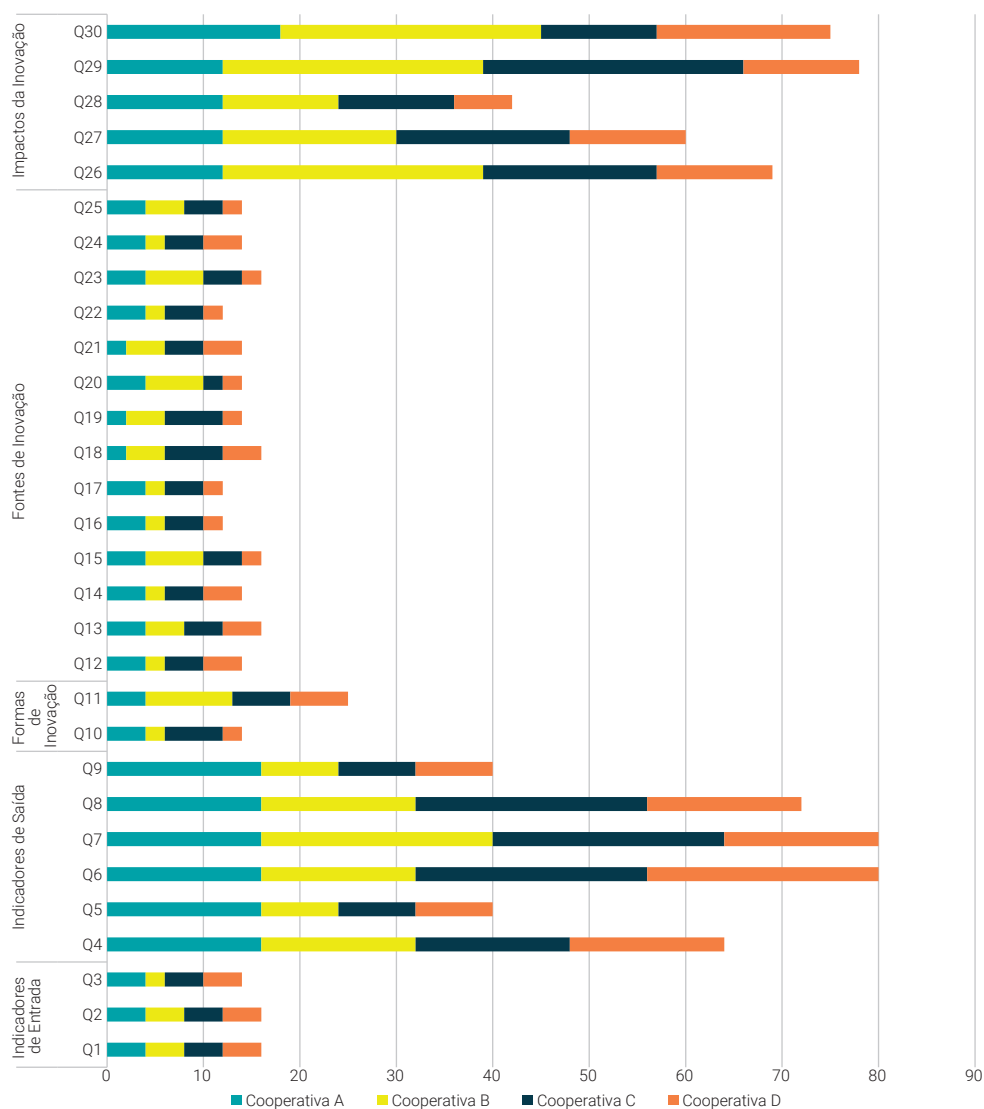
(viene)

| Questões/ Indicadores  |  | Cooperativas |            |            |            |
|------------------------|--|--------------|------------|------------|------------|
|                        |  | A            | B          | C          | D          |
| Indicadores de Saída   | Q8- Projetos concluídos que geraram inovação   | 16           | 16         | 24         | 16         |
|                        | Q9- Patentes registradas   | 16           | 8          | 8          | 8          |
|                        | <b>Pontuação Parcial</b>   | <b>96</b>    | <b>88</b>  | <b>104</b> | <b>88</b>  |
| Formas de Inovação     | Q10- Produtos, serviços ou processos originados de tecnologia radicalmente nova        | 4            | 2          | 6          | 2          |
|                        | Q11- Produtos, serviços ou processos originados de aperfeiçoamentos ou adaptações      | 4            | 9          | 6          | 6          |
|                        | <b>Pontuação Parcial</b>   | <b>8</b>     | <b>11</b>  | <b>12</b>  | <b>8</b>   |
| Fontes de Inovação     | Q12- Inovações originadas de atividades de P&D   | 4            | 2          | 4          | 4          |
|                        | Q13- Inovações originadas de alianças com empresas                                     | 4            | 4          | 4          | 4          |
|                        | Q14- Inovações originadas de cooperação com universidades e/ou institutos de pesquisa  | 4            | 2          | 4          | 4          |
|                        | Q15- Inovações originadas de ou por fornecedores                                       | 4            | 6          | 4          | 2          |
|                        | Q16- Inovações originadas de ou por cooperados   | 4            | 2          | 4          | 2          |
|                        | Q17- Inovações originadas de ou por concorrentes                                       | 4            | 2          | 4          | 2          |
|                        | Q18- Inovações originadas de consultoria   | 2            | 4          | 6          | 4          |
|                        | Q19- Inovações originadas de outra cooperativa do ramo                                 | 2            | 4          | 6          | 2          |
|                        | Q20- Inovações originadas de licenças, patentes e know how                             | 4            | 6          | 2          | 2          |
|                        | Q21- Inovações originadas de feiras, exposições, conferências, encontros e publicações | 2            | 4          | 4          | 4          |
|                        | Q22- Inovações originadas de redes informação informatizadas                           | 4            | 2          | 4          | 2          |
|                        | Q23- Inovações originadas de treinamentos  | 4            | 6          | 4          | 2          |
|                        | Q24- Inovações originadas de mudança de software                                       | 4            | 2          | 4          | 4          |
|                        | Q25- Inovações a partir de novos usos para produtos/ serviços já existentes            | 4            | 4          | 4          | 2          |
|                        | <b>Pontuação Parcial</b>   | <b>50</b>    | <b>50</b>  | <b>58</b>  | <b>40</b>  |
| Impactos da Inovação   | Q26- Na melhoria da qualidade dos produtos   | 12           | 27         | 18         | 12         |
|                        | Q27- Aumento no número de produtos/serviços  | 12           | 18         | 18         | 12         |
|                        | Q28- Aumento da participação no mercado ( <i>market-share</i> )                        | 12           | 12         | 12         | 6          |
|                        | Q29- Aumento da capacidade produtiva   | 12           | 27         | 27         | 12         |
|                        | Q30- Redução no consumo de matéria-prima/mão de obra                                   | 18           | 27         | 12         | 18         |
|                        | <b>Pontuação Parcial</b>   | <b>66</b>    | <b>111</b> | <b>87</b>  | <b>60</b>  |
| <b>Pontuação Total</b> |  | <b>232</b>   | <b>270</b> | <b>273</b> | <b>208</b> |

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

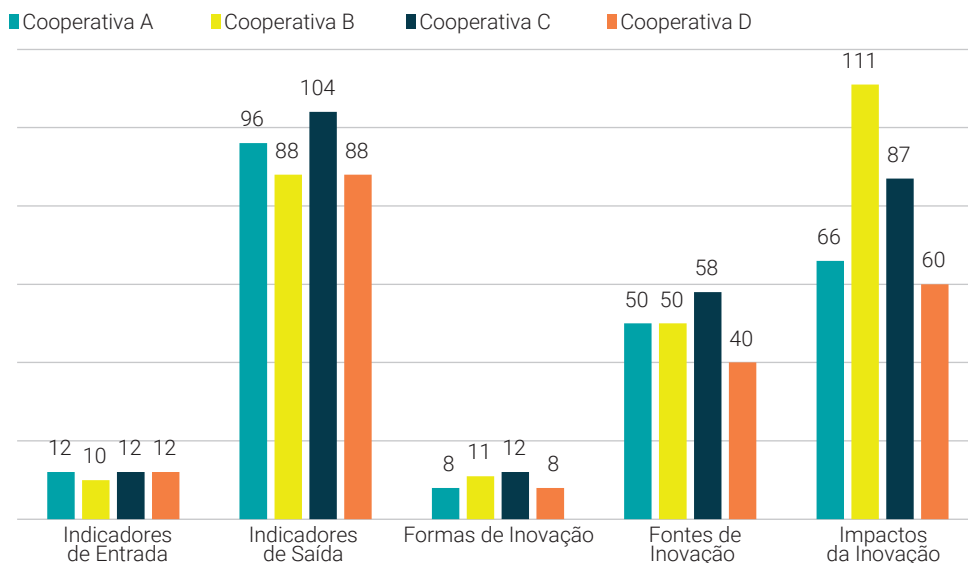
Esses resultados também podem ser visualizados nas Figuras 2 e 3. A Figura 2 apresenta a pontuação por cooperativa para cada questão elaborada, enquanto a

Figura 3 apresenta a pontuação total por Cooperativa para cada área de indicador avaliada. Cada indicador será discutido na sequência.



**Figura 2.** Pontuação das cooperativas de crédito analisadas por questão e por indicador  
 Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Nota-se que, em comparativo com as cooperativas A e B, a cooperativa C tem maior pontuação. Embora também esteja classificada como MIN, ainda apresentou maior pontuação nos impactos de inovação. Ou seja, as inovações de produtos/serviços e/ou processos nos últimos 5 anos impactaram a cooperativa aumentando a capacidade produtiva, estando este indicador entre 75% a 99%. O total de pontos da Cooperativa C é de 273 (duzentos e setenta e três) pontos.



**Figura 2.** Pontuação total por grande área de indicadores das cooperativas de crédito analisadas

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

a) *Indicadores de Entrada*: permitem avaliar a quantidade de recursos humanos, econômicos e de infraestrutura que uma empresa está direcionando para atividades relacionadas à inovação tecnológica. As respostas apontam que as quatro cooperativas analisadas dispõem entre 2% a 24% dos recursos humanos exclusivos para as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Em relação ao faturamento investido em P&D, ficou entre 2% e 24%. Das 4 cooperativas analisadas, 3 delas destinam entre 2% a 24% dos espaços físicos para a realização da atividade P&D e 1 delas respondeu que não dispõe de área física para atividades exclusivas de P&D. Segundo alertam Laucsen Martins et al. (2019), a relação entre os investimentos em P&D e o desempenho organizacional é notável, com os benefícios financeiros dos investimentos começando a se manifestar aproximadamente dois anos após a alocação dos recursos em atividades de P&D.

b) *Indicadores de Saída*: Em um cenário globalizado, marcado por uma concorrência acirrada e transformações constantes e intrincadas, que se caracterizam por demandas crescentes de agilidade, excelência, eficiência, adaptabilidade e satisfação do cliente, o êxito de uma organização depende fundamentalmente da sua habilidade em atender a essas demandas por meio de melhorias contínuas em seus produtos, procedimentos e ofertas de serviços (Soares et al., 2006). Referente ao percentual do faturamento advindo de produtos lançados nos últimos 5 anos, as 4 cooperativas apontam o mesmo resultado, ficando entre 2% a 24%. No que tange a porcentagem processos do faturamento que advém de tecnologias de produtos, serviços e/ou

processos criados pela cooperativa com a finalidade de apoiar novas *startups* (como exemplo, as *fintechs*) e *hubs* de inovação, destaca-se a Cooperativa A, com resultados entre 2% a 24%, enquanto as demais têm 0%.

Com relação ao número de novos processos/serviços introduzidos ou modificados na cooperativa nos últimos 5 anos, as Cooperativas C e D se destacam com 21 a 30 novos processos, o que se equivale uma média de 25% a 49% de novos produtos/serviços e/ou processos. As cooperativas A e B, demonstram um resultado de 11 a 20 novos produtos/serviços e/ou processos, ou seja, estão entre 2% a 24%.

Ao analisar os projetos concluídos que geraram inovação nos últimos cinco anos, a Cooperativa C destaca-se com retorno de 21 a 30, ou seja, de 25% a 49% dos projetos concluídos geraram inovação, enquanto que as demais cooperativas apontaram que os projetos concluídos geraram inovação entre 11 a 20, ou seja, 2% a 24%. O último indicador de saída refere-se às patentes registradas, em que somente a Cooperativa A apresenta um índice de 1 a 3, o que equivale 2% a 24%, as demais cooperativas não possuem patentes registradas.

c) *Formas de Inovação*: nas Cooperativas A e C, de 2% a 24% das inovações em produtos e processos nos últimos cinco anos foram resultado de inovação radical, enquanto as cooperativas B e D, não obtiveram resultados algum nesse quesito. Por outro lado, na inovação fomentada, ou seja, no aperfeiçoamento ou adaptações de produtos já existentes, a cooperativa B, destaca-se com uma porcentagem entre 75% a 99%, enquanto as cooperativas A e C, marcaram 2% a 24% e a cooperativa D de 25% a 49%. Portanto, na Cooperativa B as inovações nos últimos cinco anos foram através de aperfeiçoamento ou adaptações de produtos já existentes, se concentrando em fomentar e melhorar o que já se tinha sem introduzir mudanças radicais em produtos, serviços e/ou processos. Esse cenário não é necessariamente um problema, já que aprimorar ou adaptar produtos já existentes por meio de inovações representa uma oportunidade competitiva para as empresas, o que pode ser potencializado se associado à inovação no plano de negócio (Morgado, 2011). A inovação não se restringe apenas à criação de novos produtos, ela abrange uma variedade de aspectos, como melhorias em processos, novos modelos de negócios e até mesmo novas abordagens de organização (Drucker, 2002).

d) *Fontes de Inovação*: as Cooperativas A, C e D apresentam-se em estágio inicial de exploração de inovações que têm como origem as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Já a cooperativa B não possui inovações originárias de P&D. Nota-se que as cooperativas ainda possuem baixa porcentagem (cooperativas A, C e D) de inovação oriunda de parcerias com universidades, enquanto que a cooperativa B não possui nenhuma porcentagem. Esse ponto é um cenário preocupante, visto



que essas organizações potencialmente parceiras oferecem atividade de P&D, o que reduziria custos com tempo para desenvolver novas ideias e ainda redução de custos financeiros.

Já a porcentagem das inovações que teve como origem os fornecedores de máquinas, equipamentos, materiais, componentes ou softwares das Cooperativas A e C foi de 2% a 24%, enquanto que a Cooperativa B foi de 25% a 49% e a Cooperativa D não teve nenhum resultado neste item. Observa-se que os fornecedores na Cooperativa B são mais utilizados como fonte de inovação que as instituições de pesquisa.

Isso faz concluir que as cooperativas esperam o impulso externo para trazer novas ideias e promover a inovação desejada, o que pode indicar falta de proatividade na busca pela inovação. As cooperativas deixam de ser os agentes impulsionadores da inovação para serem os reativos às mudanças, ou seja, menor capacidade de antecipação e liderança em termos de inovação, colocando-as em uma posição de seguir as tendências e iniciativas de outras organizações. Essa é uma interpretação baseada nas informações captadas, outros fatores e contextos específicos das empresas também devem ser considerados ao analisar seu nível de proatividade e abordagem em relação à inovação.

Esse resultado soa como um alerta, já que a inovação é um processo que se beneficia da colaboração, onde o resultado é moldado pela interação entre indivíduos que possuem conhecimentos, experiências e perspectivas diversas (Burkhardt, 2016). A colaboração entre universidades e empresas pode resultar em inúmeros benefícios, tanto para as partes envolvidas quanto para a sociedade em geral. Entre esses benefícios, destaca-se a vantagem para a empresa, que pode contar com uma equipe altamente qualificada para conduzir pesquisas relacionadas aos seus desafios ou para aprimorar seus processos, produtos e serviços. Por outro lado, a universidade se beneficia com o apoio financeiro que viabiliza a realização de pesquisas, disponibilizando os resultados dessas pesquisas para a sociedade em geral (Sbragia et al., 2006). Nos países que são referência em inovação, por exemplo, a cooperação entre universidade e empresa é uma das formas utilizadas para a inovação tecnológica (Noveli; Segatto, 2012).

No que tange a utilização do *benchmarking* para as inovações de produtos, serviços e processos, as cooperativas A e C estão em fase inicial com 2% a 24% nos últimos 5 anos, as Cooperativas B e D estão com 0%. Ainda, as Cooperativas A e D não tiveram inovações oriundas de outras cooperativas de crédito, enquanto que a Cooperativa B está em fase inicial (2% a 24%) a Cooperativa C mais avançada (25% a 49%). De acordo com Rodrigues e Nakayama (2000), o *benchmarking* é visto como um meio de promover transformações em uma organização. Para os autores, ele

pode ser considerado um caminho confiável para alcançar a excelência, uma vez que aproveita o conhecimento acumulado por outras organizações, evitando erros e obstáculos ao longo do percurso.

Além disso, as cooperativas A e D não utilizaram consultoria externa para orientá-las e fornecer *insights* valiosos sobre estratégias de inovação. Isso pode indicar uma menor conscientização sobre a importância e os benefícios dessa parceria, mas também pode indicar restrições orçamentárias que impeçam o acesso a esses serviços. Os autores Tilton (2015); Lima e Fischer (2016) salientam que as consultorias desempenham um papel fundamental ao fornecer conhecimento especializado, recursos, orientação estratégica e suporte prático para empresas que buscam inovar. Elas podem ajudar às organizações a identificar oportunidades de inovação, desenvolver estratégias eficazes e implementar com sucesso novas ideias, contribuindo para o crescimento e a competitividade a longo prazo. A ausência de consultoria externa não implica necessariamente uma falta de iniciativas internas de inovação. Existem diversas abordagens possíveis para impulsionar a inovação e cada cooperativa pode encontrar a melhor maneira de promovê-la, com base em seus recursos e contextos específicos.

Das inovações que tiveram como origem treinamentos para colaboradores, as Cooperativas A e C estão em fase inicial de 2% a 24%, enquanto que a Cooperativa B já apresenta uma porcentagem de 25% a 49% e a Cooperativa D 0%. Se espera que o envolvimento dos colaboradores, aumentando o nível de informação, possa contribuir positivamente com a expectativa de retorno, trazendo inovações para a cooperativa. Para garantir sua permanência no mercado, as empresas precisam reconhecer que as pessoas desempenham um papel fundamental na obtenção de vantagem competitiva (Nakata et al., 2009). A essência dos processos de inovação envolve fatores como o tempo, a incerteza, a mobilização de habilidades e a promoção da criatividade, que devem ser considerados tão importantes quanto os aspectos financeiros e estruturais. Portanto, as organizações devem incentivar a capacidade criativa de seus colaboradores, seja individualmente ou em equipe, como uma prática fundamental para se tornarem inovadoras de maneira sustentável e duradoura (Cunha, 2005; Araújo, 2009).

Em resumo, a inovação só é possível quando as pessoas estão motivadas e capacitadas para criar o novo, por isso a implementação de uma política de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de qualidade se torna um elemento crucial para o avanço e crescimento de uma organização (Eboli, 2005).

Para as Cooperativas A, C e D, nos últimos 5 anos foi baixa a inovação com origem nas mudanças significativa de *softwares*, estando essas em fase inicial de

2% a 24%. Já a Cooperativa B não apresenta nenhum resultado oriundo da origem de inovações em mudanças de *softwares*. Foi evidenciado também que a Cooperativa D, não teve inovações oriundas de novos usos para o produto/serviços já existentes, quanto que as demais cooperativas pesquisadas apresentaram estágio inicial de 2% a 24%.

e) *Impactos da Inovação*: Os impactos da inovação revelam as transformações ocorridas na empresa desde a implementação da gestão da inovação na organização. Esses impactos, ao contrário dos indicadores de saída, são de natureza qualitativa e não necessariamente são atrelados aos aspectos financeiros.

Um dos impactos analisados, refere-se à melhoria de qualidade dos produtos devido aos processos de inovação. A melhoria foi percebida em estágio mais avançado na Cooperativa B, uma vez que esta apresentou uma melhora de 75% a 99%. A Cooperativa C, também percebeu melhorias, estando em 50% a 74%. Já a Cooperativa D, está entre 2% a 24%, ainda em estágio inicial. Este resultado sugere que esse aumento de processos inovadores está intimamente ligado à melhoria da qualidade percebida pelos associados.

As melhorias em aumento do número de produtos/serviços ofertados ao mercado foram de 2% a 24%, para as cooperativas A e D, e de 25% a 49% para as cooperativas B e C. Isso demonstra o quanto as cooperativas estão buscando criar novos produtos/serviços baseados na inovação, oferecendo soluções inovadoras, práticas, ágeis e seguras para seus associados. Já as inovações que impactaram a cooperativa aumentando a participação da mesma no mercado (*market-share*), foi de 2% a 24% para as Cooperativas A e B. Para a Cooperativa C foi de 25% a 49% e a Cooperativa D não teve nenhum impacto. Isso destaca que o estímulo à inovação deve ser aperfeiçoado e constantemente fomentado, uma vez que as vantagens competitivas são temporárias (Drucker, 2002; Burkhardt, 2016).

As Cooperativas A e D, apresentaram estágio inicial de maturidade no que tange a capacidade produtiva, estando entre 2% a 24%, ou seja, não sentiram fortemente os impactos das inovações na capacidade produtiva. Já as cooperativas B e C sentiram fortemente esses impactos, estado entre 75% a 99%, notoriamente se identifica uma relação positiva entre as inovações e a capacidade de produção.

O último item dos impactos da inovação buscou saber se as inovações impactaram a cooperativa reduzindo o consumo de matéria-prima e mão de obra. As cooperativas A e D tiveram redução entre 25% a 49%, já a cooperativa B entre 75% a 99%. A cooperativa C por sua vez está entre 2% e 24%. Portanto, esse resultado evidencia que a inovação pode ajudar uma cooperativa a reduzir custos, principalmente através da automação de processos, adoção de tecnologias eficientes, gestão

sustentável, melhoria de produtos/serviços e otimização da logística, entre outras práticas inovadoras. Isso pode resultar em maior eficiência operacional e redução de desperdícios, contribuindo para a diminuição de custos (Pereira; Pereira Junior, 2019; Sbragia, 2006).

## 5. Conclusão

Este estudo deriva da necessidade de que as cooperativas de crédito mensurem seu grau de inovação e foi motivado pela carência de pesquisas destinadas especificamente para inovação no ramo do cooperativismo de crédito. O objetivo principal foi analisar o grau de maturidade em gestão da inovação em cooperativas de crédito. Participaram da pesquisa 04 (quatro) unidades cooperativas modais, ou seja, representativas das cooperativas de crédito do Sistema Beta.

Após a análise dos resultados, levando em consideração o grau de maturidade em gestão da inovação em cooperativas de crédito, conclui-se que as quatro cooperativas analisadas estão classificadas como MIN (Medianamente Inovadoras). Ou seja, estão se encaminhando para o processo de inovação, o que sugere que as cooperativas precisam estar mais atentas aos processos de inovação, principalmente em olhar as possíveis parcerias com instituições de ensino para que possam se desenvolver nesta área e se manterem competitivas no mercado.

Das cooperativas analisadas observou-se que o melhor resultado está com a Cooperativa C, mesmo estando classificada como MIN (Medianamente Inovadora). Essa obteve maiores pontuações e atestou maior aumento da capacidade produtiva através das inovações de produtos/serviços e/ou processos.

Dada a importância da metodologia, para estudos futuros sugere-se pesquisas com maior número de cooperativas participantes e integrantes da mesma central ou, ainda, com cooperativas do mesmo ramo e de diferentes Sistemas. Com isso, seria possível ter um panorama geral do grupo de cooperativas e traçar metas e ações para corrigir debilidades. Ainda, poderiam ser elencadas cooperativas que se destacam na gestão da inovação para servirem de parâmetro para planejamento futuro das demais.

Reitera-se que a metodologia proposta por Silva, Hartmann e Reis (2006), aplicada na presente pesquisa, mostra-se eficiente, de fácil aplicação e entendimento e foi satisfatória para o estudo de casos múltiplos apresentado. No entanto, alguns aspectos poderiam ser revistos e questões/indicadores mais específicos para a realidade dessas organizações poderiam ser inseridas, o que auxiliaria no mapeamento mais preciso de potencialidades e limitações de gestão da inovação.

Diante dos resultados apresentados nesta pesquisa, é possível observar um cenário complexo e desafiador para as cooperativas de crédito analisadas no que diz respeito à inovação tecnológica. As análises detalhadas dos indicadores de entrada, saída, formas e fontes de inovação, bem como os impactos gerados, revelam diferentes estágios de maturidade e abordagens adotadas por essas organizações.

Primeiramente, é crucial destacar que todas as cooperativas participantes foram classificadas como “MIN - medianamente inovadoras”. Isso indica que, embora haja esforços em atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), investimentos em inovação e introdução de novos produtos/serviços, essas iniciativas ainda não atingiram um patamar de excelência que as posicione como líderes em inovação tecnológica em seu setor. A classificação como “MIN” sugere que há espaço para melhorias significativas, mas também reflete o progresso já alcançado em suas jornadas inovadoras.

Os indicadores de entrada revelaram que as cooperativas estão investindo recursos humanos, econômicos e de infraestrutura em atividades relacionadas à inovação. No entanto, há margem para expansão nesses investimentos, especialmente no que se refere à colaboração com universidades e consultorias externas. A falta de parcerias estratégicas com instituições de pesquisa e consultorias pode estar limitando o acesso a conhecimentos especializados e melhores práticas, essenciais para impulsionar a inovação de maneira mais eficaz.

Quanto aos indicadores de saída, é encorajador observar que as cooperativas estão lançando novos produtos/serviços e introduzindo melhorias em seus processos. No entanto, os resultados indicam que essas inovações ainda não atingiram seu potencial máximo, especialmente quando se trata de obtenção de patentes e colaborações com startups e hubs de inovação. A necessidade de proteger as inovações por meio de patentes pode ser uma área de foco para futuros desenvolvimentos, permitindo que as cooperativas valorizem e protejam seus investimentos em P&D.

As formas de inovação demonstram que as cooperativas estão principalmente focadas em inovações incrementais, como aperfeiçoamentos e adaptações de produtos existentes. Enquanto isso é importante para atender às demandas do mercado, também é crucial explorar inovações radicais que possam transformar completamente a oferta de produtos/serviços, proporcionando diferenciação competitiva.

A análise das fontes de inovação destacou a importância das parcerias estratégicas, especialmente com fornecedores e instituições de pesquisa. A dependência excessiva dessas fontes pode indicar falta de capacidade interna para gerar inovações de forma autônoma. As cooperativas devem buscar um equilíbrio saudável entre

fontes externas e internas de inovação, promovendo uma cultura organizacional que valorize a criatividade e o pensamento inovador entre seus membros.

Por fim, ao considerar os impactos da inovação, é evidente que a melhoria da qualidade dos produtos e a expansão do portfólio estão entre os resultados mais notáveis. No entanto, há espaço para aumentar o impacto na participação de mercado e na capacidade produtiva, bem como na redução de custos operacionais por meio da inovação. Estes são elementos-chave para o crescimento sustentável e a competitividade a longo prazo das cooperativas de crédito.

Em suma, este estudo oferece insights valiosos sobre o estado atual da inovação nas cooperativas de crédito analisadas. Recomenda-se que essas organizações considerem as conclusões desta pesquisa ao planejar suas estratégias de inovação futuras. A busca contínua por parcerias estratégicas, a promoção de uma cultura interna de inovação, a exploração de inovações radicais e a proteção adequada das inovações são áreas-chave que merecem atenção. Ao abordar esses desafios de frente, as cooperativas de crédito estarão melhor posicionadas para se destacar no cenário competitivo, oferecendo soluções inovadoras e sustentáveis aos seus associados e contribuindo para o avanço econômico e social das comunidades que servem.

## Referências

- Amorim, T. N. G. F., & de Barros Silva, L. (2011). Gestão estratégica de pessoas e inovação: uma parceria essencial. *RAUnP*, 4(1), 33-42. <https://doi.org/10.21714/raunp.v4i1.177>
- Andriola, W. B. (2015). *Gestão da inovação em cooperativas de crédito*. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.
- Araújo, L. C. G. de, & GARCIA, A. A. (2009). *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2. ed, São Paulo: Atlas, pp. 50-196.
- Bervian, T., Ribas, B. C. P., & Araújo, R. (2019). Gestão da inovação: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. XXIV Seminário Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão. In: *Anais...* Cruz Alta, RS, Brasil, 2019.
- Borges, C. (2019). *Inovação em Cooperativas de Crédito: da teoria à prática*. 1ª ed. Brasília: OCB, p. 29.
- Burkhardt, C. (2016). Liderança e inovação: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito de Santa Catarina. *Revista Da FAE*, 19(2), 162-175. Recuperado de <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/165>

- CUInsight. (2020). *Como as cooperativas de crédito podem usar a personalização para melhorar a experiência do membro*. Disponível em: <https://www.cuinsight.com/how-credit-unions-can-use-personalization-to-improve-member-experience.html>. Acesso em 05 mar. 2023
- Cunha, N. C. V. da. (2005). *As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras*. 165 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Drucker, P. (2002). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, Boston, Mass, Aug. 2002. Disponível em: <<https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>>. Acesso em: 2 dez. 2022.
- Eboli, M. (2005). O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 4, out./dez.
- Farias, F. R.; Martins, K. M.; Costa, L. V.; Vilela, N. G. S. (2021). Inovações tecnológicas nas cooperativas de crédito: uma investigação do atendimento mobile em uma cooperativa de crédito da cidade de Guanhões - MG. *Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão*, v. 10, n. 18, p. 102-124. Disponível em: <https://www.revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/view/19360>. Acesso em: 21 jun. 2023.
- Finextra. (2019). *Cooperativas de crédito e fintechs: parceria para a inovação*. Disponível em: <https://www.finextra.com/blogposting/17255/credit-unions-and-fintechs-partnerships-for-innovation>. Acesso em 05 de mar. 2023.
- Forbes Brasil, Forbes Tech. (2021). *Digitalização: O futuro das cooperativas de crédito*. Disponível em: <https://forbes.com.br/colunas/2021/02/digitalizacao-o-futuro-das-cooperativas-de-credito/>. Acesso em 05 de mar. 2023.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. Mai/Jun. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>. Acesso em 05 de mar. de 2023.
- Laucsen Martins, M. W., Zanin, A., Diel, F. J., & Wernke, R. (2019). Evidenciação dos investimentos em P&D e os reflexos no desempenho organizacional de empresas nos países do BRICS. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, 8(1), 83-97. <https://doi.org/10.18316/desenv.v8i1.4322>

- Lima, L. C., & Fischer, A. L. (2016). Estudo preliminar sobre a atuação da área de recursos humanos como consultoria interna e sua capacidade de inovação das práticas de gestão. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(3), 391-407.
- Marconi, M. de A.; Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. – 5. ed. São Paulo: Atlas. p.88.
- Meinen, Ê.; Port, M. (2014). *Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios*. 1. ed. Brasília: Confebras.
- Morgado, E. M. (2011). Inovação, novos conceitos ampliados: oportunidades para empresas. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 15, n. 21, p. 225. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/134631>>.
- Noveli, M.; Segatto, A. P. (2012). Processo de cooperação Universidade-Empresa para a inovação tecnológica em um parque tecnológico: evidências empíricas e proposição de um modelo conceitual. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 81-105, jan./mar.
- Pazoti, E. L. (2022). *As competências para o futuro do trabalho sob o enfoque das inovações tecnológicas no setor financeiro: um estudo aplicado em um sistema de cooperativa de crédito*. Fundação Getúlio Vargas. 94 f. Disponível em: [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/32027/Elder\\_Disserta%3%a7%3%a3o\\_Vers%3%a3o\\_Final\\_22maio.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/32027/Elder_Disserta%3%a7%3%a3o_Vers%3%a3o_Final_22maio.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Acesso em 16 abr. de 2022.
- Pereira, J. G., & Pereira Junior, E. F. Z. (2019). Inovação no comércio exterior: revisão bibliográfica da publicação brasileira entre 2003 e 2018. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (septiembre). Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/cccss/2019/09/comercio-exterior-brasil.html>
- Porter, M. *Estratégia Competitiva*. 1 ed. Rio de Janeiro, Campus, 1981.
- Reis, D. R. *Gestão da inovação tecnológica*. São Paulo: Manole, 500p. 2004.
- Reisdorfer, V. K. (2014). *Introdução ao Cooperativismo*. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil. Disponível em: <https://central3.to.gov.br/arquivo/453446/>. Acesso em 16 de abr. de 2023.
- Rodrigues, A.; Nakayama, M, K. (2000). *Modelos de Mudança em Administração de Empresas*. 1ª ed., Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Sbragia, R. et al. (2006). *Inovação: como vencer esse desafio empresarial*. São Paulo: Clio Editora.



- Schumpeter, J. A. (1982). *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Senhoras, E. M. (2022). *Os paradigmas da administração: Princípios e contextos*. Maio. Editora Atena. 222p. Disponível em: <http://educapes.capes.gov.br/handle/capes/701899>. Acesso em 19 de mai. 2023.
- Silva, D. O. et al. (2014). Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. *Production*, v. 24, n. 2, p. 477-490, Apr./June. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000059>. Acesso em 16 de abr. de 2023.
- Silva, F. G.; Hartmann, A; Reis, D. R. (2006). Avaliação do nível de inovação tecnológica: desenvolvimento e teste de uma metodologia. XXVI ENEGEP. In: *Anais...* - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de outubro de 2006. Disponível em: <http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/e-book2006/Artigos/12.pdf>. Acesso em 05 de mar. 2023.
- Simioni, F. J. et al. (2009). Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, vol. 47, n. 3, p. 739–765, jul. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-20032009000300010>. Acesso em 02 de abr. 2023.
- Sistema OCB - Organização das Cooperativas do Brasil. (2020). *Como inovar na crise?* Disponível em: <https://www.sescoopr.coop.br/app/uploads/2020/07/como-inovar-na-crise.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2023.
- Soares, D., Valle, R., Baldam, R., & Ragonezi, T. (2006). Inovação De Processos-Um Estudo Comparativo Sobre Sua Implementação. *Revista Gestão Industrial*, 2(4). <https://doi.org/10.3895/S1808-04482006000400005>
- Souza, G. H. D.; Bressan, V. G. F.; Carrieri, A. P. (2022). Cooperativas de crédito como negócios de impacto: o caso da Sicoob Credichapada. *RCC - Revista de Contabilidade Contemporânea*, v. 19, n. 50. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/issue/view/3304>. Acesso em 21 jun. 2023.
- The Balance. (2021). *Cooperativas de crédito e a inclusão financeira*. Disponível em: <https://www.thebalance.com/credit-unions-and-financial-inclusion-4164025>. Acesso em 05 mar de 2023.
- Tidd, J.; Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação*. 5ª ed. Bookman.
- Titton, G. (2015). Investimentos em estratégias por meio de consultorias para inovação e relacionamento. *Cadernos de inovação em pequenos negócios*. Sebrae, CNPq. v. 3, n. 3 (2015) – Brasília : Sebrae. Acesso: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/Cadernos-de-Inovacao-em-Pequenos-Negocios>

Vaz, V. H. da S.; Silva, D. E. P. (2015). Inovações de Serviços em uma Cooperativa de Agricultura Familiar de Sergipe. *Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v. 20 n. 1, jan./jun. Disponível em: <https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/view/3533>. Acesso em 16 de abr. 2023.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.