



GESTÃO DA INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

INNOVATION MANAGEMENT: A CASE STUDY IN A CREDIT COOPERATIVE

Taimara Bervian¹; Bibiana Carine Pereira Ribas²; Rozali Araujo³

Resumo: O presente artigo teve como objetivo analisar a gestão da inovação em uma cooperativa de crédito da região noroeste do Estado do RS, onde foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva, com estudo de caso único. As coletas de dados foram elaboradas por meio de questionário com questões abertas, sendo que as análises foram realizadas sob a técnica de análise de conteúdo. Os resultados demonstraram que os tipos de inovações predominantes na cooperativa Alpha, são inovações em produtos, que versa sobre as novas características ou melhorias de um produto e sua qualidade, e inovação em processos, que muda a forma em que os produtos e serviços são criados e ofertados aos associados, de forma que, melhore os processos de como ocorre a gestão da inovação dentro da cooperativa, atendendo as demandas do mercado e de seus membros, sendo que a gestão da inovação é estratégica e necessária para a cooperativa e a principal busca por oportunidades se dá através de pesquisas e validações realizadas junto aos clientes, para posteriormente realizar a implementação efetiva.

Palavras-chave: Cooperativas de crédito, Inovação, Tipos de Inovação, Gestão da Inovação.

Abstract: Credit unions comprise a large share of the regional financial market, competing in the same way with large financial organizations, bringing the need for innovation management. Thus, this article aimed to analyze the management of innovation in a credit cooperative in the northwest region of the State of RS, where a qualitative and descriptive research was conducted, with a single case study. Data collection was done through a questionnaire with open questions, and the analyzes were carried out under the technique of content analysis. The results show that the predominant types of innovation in the Alpha cooperative were those in products, which are about the new characteristics or improvements of a product and its quality, and processes, which in themselves change the ways in which products and services are created and offered to the members, in a way that improves the processes of how the management of innovation within the cooperative occurs, meeting the demands of the market and its members.

Keywords: Credit unions. Innovation. Types of innovation. Innovation management.

¹ Discente do curso de Administração, da Universidade de Cruz Alta - Unicruz, Cruz Alta, Brasil. E-mail: taimarabervian@hotmail.com

² Graduada em Administração pela Universidade de Cruz Alta - Unicruz, Cruz Alta, Brasil. E-mail: bibianaribas33@gmail.com

³ Pesquisadora do Grupo de Pesquisa- GEPEDER Docente da Universidade de Cruz Alta - Unicruz, Cruz Alta, Brasil. E-mail: rozali@unicruz.edu.br.



1 INTRODUÇÃO

A inovação vem sendo tratada como um elemento indispensável quando se trata de desenvolver as estratégias nas organizações se fazendo necessária no processo de gestão escolhida e assim trazendo resultados significativos e estratégicos que beneficiem a organização. (FREZATTI *et al.*; 2015). Nesse mesmo aspecto a vantagem competitiva se faz importante, para estimular e motivar a inovação, se tornando um desafio no dia a dia, sendo feita através de várias etapas por meio das quais as organizações se transformam e, melhoram ideias em produtos novos ou melhorados, serviços e processos, com o intuito de diferenciar-se no mercado competidor. (BAREGHEH *et al.* 2009, TIAN; WANG, 2014).

Sendo assim as empresas estão cada vez mais estimuladas a buscar pela competitividade no mercado em que atuam, tendo a consciência de que a inovação é importante para o futuro da empresa em um cenário atual de extrema concorrência e vantagem competitiva. (SANTOS; NETO; MOURA, 2010, SANTOS; 2012). A necessidade de inovar se trata de um componente vital a competitividade das empresas e seu bem estar econômico (ARUNDEL *et al.*1998). Portanto o mercado está muito mais competitivo. Os concorrentes estão se preparando com mais agilidade e eficiência e os clientes estão cada vez mais exigentes. Com isso a inovação vem sendo tratada como uma ferramenta de auxílio em meio a esses processos, com o intuito de melhorias. (DESCHAMPS; NAYAK, 1996).

Mintzberg (2001) ressalta a importância de a organização ter uma estrutura inovadora, caracterizando a natureza em que a empresa atua e a área que se quer atuar, sob condições de mudanças, tecnologias e sistemas, dependendo de uma equipe trabalhando sempre em conjunto. Assim, as organizações que não desenvolvem a inovação têm poucas chances de sucesso frente às concorrentes que executam o processo integrado da inovação (CHRISTENSEN, 2001; SOUSA, 2006).

Ciente disso foi desenvolvido um projeto de pesquisa tendo como objetivo geral analisar a gestão da inovação em uma cooperativa de crédito da região, identificar os tipos de inovação existentes na cooperativa de crédito; descrever as ferramentas utilizadas para estimular a inovação; e analisar o processo de gestão de inovação. Pois é aceitável que organizações, onde a difusão de informações, a qualificação dos trabalhadores e o reconhecimento do esforço coletivo façam-se presentes, sejam ambientes propícios à inovação.

Considerando-se, assim, a importância da inovação, gestão e inovação das cooperativas, este trabalho tem como problemática: Como ocorre a gestão da inovação em uma cooperativa



de crédito? Assim sendo, o objetivo deste artigo é analisar como ocorre a gestão da inovação em uma cooperativa de crédito. De forma mais específica, pretende-se: identificar os tipos de inovação existentes na cooperativa de crédito; descrever as ferramentas utilizadas para estimular a inovação; e analisar o processo de gestão de inovação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação

A inovação representa a busca pelo novo, sendo a capacidade de identificar as oportunidades e tirar o melhor proveito delas, permitindo que as organizações aumentem sua competitividade, idealizando-se a inovação como uma forma de fomentar a competitividade na empresa, contribuindo para um parâmetro harmônico entre mudança, equilíbrio e continuidade organizacional. Por outro lado, a inovação é cercada por grandes incertezas devido à constante mudança das organizações, devendo-se, sempre, compreender a importância de se estar em constante movimento de mudança, pelo fato de muitas empresas já perceberem que sem a inovação não há melhorias no ambiente em que estão inseridas. (SCHUMPETER, 1988). Nessa vertente, Schumpeter (1934 *apud* JULIEN, 2010) destaca a inovação como uma forma de diferenciar-se no mercado, englobando a ideia de criar novos hábitos e se renovar.

Nesse enfoque, a inovação busca compreender como as novas soluções de valor podem, através dessas capacidades, promover efetivamente a inovação que cria a vantagem competitiva (ZAWISLAK *et al.*, 2012), se relacionando com recursos já existentes ou em modificação, que a extensão dos serviços sejam capazes de desenvolver um maior conhecimento para gerar a gestão da inovação (PENROSE, 1959; SOUSA, 2006; ZAWISLAK, 2008).

Alinhando esse compartilhamento de interesses da organização, a inovação realiza os princípios necessários de bens e serviços, novos tipos de relacionamentos e novas estruturas inovativas, aumentando assim a qualidade da inovação de poder melhorá-la, sendo um meio de sobrevivência na organização. Assim, a inovação pode ser defendida como um fator de extrema importância a ser gerenciado nas organizações, adotando ou melhorando maneiras de gestão e as atividades inovativas. (KOVÁCS, 2002; HAMEL, 2007).

A inovação deve estar inserida em todas as empresas, pois exerce um papel para melhorar sua competitividade, adaptando a sua sustentabilidade nesse meio, visando obter os lucros e alterar as condições do ambiente econômico, investindo diretamente nas expectativas de longo prazo. Visando a essa ideia, se faz necessário a utilização de novas tecnologias para implementar a diversificação de estratégias (POSSAS, 1991; VILHA, 2013).



De acordo com o Manual de Oslo (2005), a inovação pode ser apresentada de diversas formas como a introdução de novos produtos ou serviços, desenvolver a inovação de uma forma efetiva a empresa, processar atividades que resultem na implementação de uma inovação e obter a mudança organizacional.

Ainda segundo o Manual de Oslo (2005), uma inovação é a implementação de um bem, serviço ou um processo novo que possa ser melhorado, de forma a criar um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização e nas relações externas. Essa definição abrange um amplo conjunto de inovações. Seguindo essa mesma linha, o requisito mínimo cobrado para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing, organizacional, incremental ou radical sejam novos na empresa. Nesse mesmo pensamento do Manual de Oslo (2005), afirma-se que as inovações podem ser divididas em grupos, que são: Inovações de produto, de processo, organizacionais e de marketing.

Assim verifica-se que a inovação ocorre dentro de um contexto ou de forma isolada, sendo necessário identificar os motivos que levam as empresas a inovar, pois sem a inovação a geração de lucro e acumulação de capital tende a reduzir. Como resultado, as empresas podem acabar sumindo do mercado e prejudicando o desenvolvimento econômico (CARON, 2003).

Destarte as empresas inovadoras devem ter a consciência de que é importante as organizações gerenciarem a inovação, tornando-se assim uma atividade contínua e sistêmica, tendo a necessidade de ofertar os melhores produtos e serviços, que tornam o mercado mais competitivo e propenso a mudanças para poder se manter dentro do mercado, tendo a longevidade a lançar novas ideias, estratégias de maneira constante, em primeiro lugar, que o desenvolvimento de uma tecnologia deve ser visto como parte de um processo de inovação. (CARVALHO, REIS e CAVALCANTE, 2011).

2.2 Gestão da Inovação

O conceito de gestão da inovação ressalta que o processo de planejar e reservar recursos é essencial para se obter bons resultados, usando vários termos para adaptar, criar e implantar formas de dar condições inovadoras à organização, para que a eficiência dessas inovações resulte em diminuição dos níveis de risco que a empresa corre. (TIDD; BESSANT e PAVITT; 2008).

Nessa vertente, a inovação requer que liderança e direção estratégica estejam bem definidas como alocação de recursos que viabilizem a inovação, para que o ambiente de trabalho permita compartilhar o conhecimento, usar a criatividade de forma que a mudança seja



eficaz, determinando como a organização pode ser mais produtiva e oferecendo canais que possam melhorar o processo de inovação, dentre eles estão os clientes, fornecedores, entre outros. (TIDD; BESSANT; 2009).

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), as empresas que se destacam no âmbito da competitividade são as que mais se frustram e são atingidas com as diferentes formas de inovar, pois a inovação é um processo que deve ser gerenciado e controlado, dependendo de processos como a rotina no ambiente organizacional e propósitos para que se obtenha um sistema completo de gestão da inovação.

Segundo TIDD E BESSANT (2009), a inovação é centrada em três fatores principais que propõem um processo de inovação, dentre eles estão: gerar, selecionar e implantar o negócio.

Identificar as possibilidades de ideias é o primeiro processo da fase da inovação, pois envolve identificar potencialidades de mudanças, surgindo oportunidades de negócio entre os mercados e sendo necessário para uma gestão eficaz bem desenvolvida para a identificação, processamento e seleção da informação em meio a esse ambiente. Se faz presente esse processo de criar e obter ideias de acordo com os requisitos que são definidos pela organização, são compreendidos elementos relativos à criatividade e à estrutura organizacional do processo, sendo assim todos os processos de inovação precisam ser incluídos na identificação de ideias, estando dentro ou fora da empresa, pois no final se espera encontrar algo útil, tornando-os padronizados e trazendo um grande desafio à gestão da inovação, compreendendo seus fatores relacionados ao desenvolvimento de estratégias que assegurem seus limites. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Identificar oportunidades é saber diferenciar e saber o momento certo de ter a oportunidade de gerar a inovação de uma forma concreta ou abstrata. Identificar uma oportunidade para criar uma ideia é um instrumento empreendedor, dependendo do empreendedor para planejar, estudar e fazer toda uma análise do projeto para assim transformar o negócio em sucesso. (TIMMONS; 1994, FERREIRA, 1999, DOLABELA, 1999).

Na seleção estratégica, é essencial que seja feita uma seleção entre as variadas oportunidades e que as escolhas feitas se ajustem às estratégias aderidas pela empresa, construindo-se pelas áreas de competências, explicando as informações em forma de conceito para que possa ser feito o desenvolvimento da organização. Nesta fase, existem três tipos oportunidades de mercado que podem surgir à empresa, dentre elas estão: o fluxo de sinais sobre todas as oportunidades, o segundo é a base tecnológica que a empresa possui, suas



competências, sabendo o que a empresa sabe sobre seus produtos/ serviços e como são fabricados e inseridos no mercado de forma eficaz, assegurando que o processo de fato funcione, tendo assim um equilíbrio entre as estratégias e o desenvolvimento da empresa, e por fim o terceiro tipo, que é a consistência da empresa com o negócio em geral, investimentos de estratégias que possam evoluir a empresa para mercados em geral. Sobre informações, dentre elas estão: o fluxo de sinais sobre todas as oportunidades são recursos escassos, sendo necessário apostar em projetos que alinhem as estratégias com mais assertividade dentro da empresa. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Implementação é a execução de uma nova estratégia, é um processo posterior na formulação da mesma, envolve todos os departamentos e recursos da empresa, de forma coordenada com programas e planejamento estratégico. Porém, algumas vezes não é possível antecipar os problemas, tornando assim a implementação um desafio (JOHNSON *et al.* 2008). A implementação da estratégia inclui uma série de atividades que são específicas de gestão, desde a distribuição de recursos financeiros, equipamentos, e recursos humanos, incluindo um ajustamento de estrutura organizacional em forma de organograma. (CHANDLER, 1962).

Em síntese, as empresas acabam por criar formas no processo de gestão, para que a inovação seja eficientemente aplicada a elas, permitindo o bom funcionamento de um sistema, sendo assim, se direciona a um resultado ao longo do processo com os aspectos e o propósito de apresentar às pessoas ou a uma organização as oportunidades de se adaptarem às mudanças (TIDD; BESSANT; PAVITT; 2001; 2005).

3 MÉTODO

O método pode ser definido como uma descrição de toda a ação que é desenvolvida durante a pesquisa, do instrumental utilizado (entrevistas, questionários, entre outros), do tempo que foi previsto para a pesquisa, da equipe de pesquisadores e da divisão do trabalho entre eles, da forma de tabulação dos dados e de tudo que se pode utilizar na pesquisa.

Dessa forma, a presente pesquisa é caracterizada como qualitativa-descritiva, na qual a qualitativa refere-se por expressar e traduzir o sentido fenomenal do mundo social, adquirindo um grande questionamento com o objetivo de se obter a compreensão do tema pesquisado. (TRIVIÑÓS, 1987; MINAYO, 2001). Na pesquisa qualitativa, apresentam-se diversas características que são essenciais: tem o ambiente natural como uma fonte direta dos dados; o pesquisador como uma fonte de coleta de dados; utilização de procedimentos que descrevem a realidade estudada; busca de significados de situações para os efeitos da vida das pessoas;



preocupação com o processo e não só com os resultados e produtos, enfoque indutivo na análise de dados. (BOGDAN; BIKLEN, 1994; TRIVIÑOS, 1987). Já a pesquisa descritiva descreve aspectos da realidade de uma organização, mostrando suas características, interpretando e relatando seus procedimentos operacionais e descrevendo as características de um fato. (CERVO; BERVIAN, 2002; GIL, 2002; SILVA, 2003).

Além disso, esta pesquisa também se configura como um estudo de caso único, pois foi realizado um estudo de caso único em uma cooperativa de crédito do município de Cruz Alta/RS. Yin (2010) define o estudo de caso único como um projeto apropriado sob várias circunstâncias, exigindo, no entanto, uma investigação cuidadosa do caso potencial para minimizar as chances de representação equivocada e maximizar o acesso necessário à coleta da evidência do estudo de caso.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário com questões abertas, uma vez que os participantes inviabilizaram a realização da entrevista *in loco*. Obtiveram-se respostas do Diretor de desenvolvimento e negócios; do vice-presidente, do gerente geral e de um colaborador do setor de recursos humanos da cooperativa. A análise foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, sendo que o resultado foi voltado à elaboração de uma síntese de opiniões convergentes dos respondentes, além de destaque para as discordâncias e dissonâncias encontradas.

4 O CASO DA COOPERATIVA ALPHA

Cooperativa é uma organização constituída por membros de variados grupos econômicos ou sociais, que tem o objetivo de desempenhar, um benefício de algumas atividades, dentre elas estão algumas premissas do cooperativismo: Identificar propósitos e interesses, ação conjunta e voluntária para coordenação de contribuição e serviços, obter resultados uteis e comum a todos.

As cooperativas de crédito são instituições financeiras que resultam da união de pessoas integrantes de segmentos econômicos, que prezam pelo bom atendimento, pelo bem estar do associado e também de seus colaboradores. Essas cooperativas captam cotas de capital, para que quando os associados necessitem de um crédito, possam pegar empréstimos com esse próprio dinheiro, captando os depósitos a vista que são as aplicações financeiras, permitindo a concessão do crédito. Considerando esta descrição inicial a cooperativa Alpha pertence a um sistema de cooperativas de crédito.



Em um primeiro momento questionou-se sobre como a inovação é compreendida na cooperativa, considerando as respostas obtidas pode-se perceber que a mesma é compreendida como forma de facilitar a vida do associado, baratear os custos de operação e isso por consequência gera um diferencial competitivo, na pratica facilita a vida do associado e o torna mais seguro para gerir seus negócios. Ainda de acordo com os respondentes é algo que veio para ficar. Tais colocações corroboram com Penrose (1959); Sousa (2006); Zawislak (2008) e Zawislak *et al.*, (2012), que enfatizam que a inovação são as novas soluções de valor.

Tendo averiguado o que é a inovação nos setores, para o ambiente da cooperativa, procurou-se identificar os tipos de inovação existe na mesma, nesse sentido a cooperativa possui várias inovações que se enquadram como inovação de produto e inovação de processos (Quadro 2).

Quadro 1- Inovações da cooperativa Alpha

<p>Inovações de produto</p>	<p>Para efetuar saques nos ATM'S não se necessita ter o cartão, são necessários somente gerar o aplicativo, um valor de saque, ir até o caixa eletrônico e posicionar a câmera do celular para ler um Qr- Code e assim, sacar o dinheiro. Ou seja, trata-se de gesto da inovação na cooperativa</p> <p>Gama de aplicativos para celulares e computadores com excelentes ferramentas inovativas e tecnológicas, como: Aplicativos para operações com conta corrente, aplicativo específico para controle do cartão de crédito, e também aplicativo de controle financeiro, esse ultimo interligado aos aplicativos anteriores; todos de forma gratuita, buscando sempre maneiras de adaptar-se ao mercado e a seus concorrentes.</p>
<p>Inovações de processo</p>	<p>Na máquina de retirada de senhas, modelo touch- screen e design avançado, foi adquirida para facilitar a vida dos associados, o painel de chamada das senhas, também foi adquirido com o intuito de dinamizar o fluxo de atendimento e maximizar o tempo de atendimento dos colaboradores como o usuário.</p> <p>As tarifas são também uma forma de inovação, sendo a única instituição financeira atuante na região a não cobrar manutenção de conta de seus associados. São 30 anos de história e nesse período nunca foi cobrado valores para os associados manterem suas contas ativas.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Nesse sentido a cooperativa possui inúmeros tipos de inovação e desenvolve a inovação no dia a dia o que vai ao encontro do Manual de Oslo (2005), que salienta que os tipos de inovação se apresentam de acordo com a introdução e implementação de novos bens e serviços, podendo desenvolver a inovação de uma forma efetiva, processando atividades que resultem na implementação e inovação. Visando a todo esse conjunto de ideias, se faz necessária a utilização de novas tecnologias para implementar a diversificação de estratégias (POSSAS, 1991; VILHA, 2013) que é o que acontece no contexto da cooperativa Alpha.

A área de atuação da empresa Alpha tem grande abrangência na região noroeste, onde cada agência tem sua particularidade, sendo que para obter seu processo de inovação são feitas



as melhorias através de testes de aplicação prática e resultados de avaliações dos próprios envolvidos, barateando os custos e montando um cronograma de soluções físico e financeiro, esta forma que a cooperativa opera corrobora o preconizado por Caron (2003) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008) para os quais a inovação ocorre dentro de um contexto, contribuindo para que as empresas mantenham uma vantagem competitiva dentro de um processo que tem inúmeras interferências.

Em relação ao processo de gestão da inovação percebe-se que ocorre a partir das demandas da cooperativa e das estratégias competitivas estipuladas pela confederação e banco, ocorrem através de processos tecnológicos em gestão de pessoas e finanças. Esses setores estão interligados com o processo da gestão da inovação constante, adequando-se a cultura do local de atuação da empresa, todos devem ter um envolvimento na instituição, ter iniciativa e saber empreender e negociar, para proporcionar aos associados e aos próprios colaboradores formas melhores de fazer aquilo que já vem sendo feito, outro fator importante é o trabalho da direção em discutir as ideias e colocá-las em prática. Dessa forma a gestão da inovação ocorre a partir do que os associados realmente necessitam, olhando sempre o mercado e os seus avanços inovativos, de forma a interligar todo esse processo ao processo de gestão da inovação

Diante de todo esse contexto, tais colocações corroboram com Tidd; Bessant e Pavitt, (2008; 2009), que conceituam a gestão da inovação como um processo interligado entre planejar e reservar os recursos para um bom resultado, usando macetes de criar, implantar e alocar os recursos que viabilizem a inovação, usando a criatividade de uma forma estratégica que lidere o conhecimento e seja eficaz para a organização ser mais produtiva, oferecendo assim, produtos e serviços que possam ser melhorados e colocados em prática.

Com o intuito de compreender a gestão da inovação na cooperativa utilizou-se o modelo de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) que coloca como essenciais as etapas de identificar ideias, selecionar a estratégia e implementar o processo. Com relação à etapa de identificação de ideias, para os entrevistados, é essencial ter pessoas proativas que tenham vontade de aprender e fazer os processos, mesmo que possa dar errado, é saber ouvir os associados de forma a conhecer a real necessidade de cada um, conhecendo na prática o que cada um contribui para a melhoria da organização, sendo assim, possuindo uma visão sistêmica da organização e obtendo a sensibilidade de ver o que está dando certo e o que pode ser melhorado, através de um olhar crítico das atividades específicas para melhorar aquilo que é prospectado, observando sempre, o mercado e os concorrentes.



Tais colocações estão alinhadas à Cunha *et al.* (2007), que enfatizam que as empresas precisam criar uma forma de gestão para que o processo de inovação seja eficientemente aplicado, permitindo o bom funcionamento de um sistema e adaptando - se as mudanças, de uma forma a processar as atividades inovadoras e gere oportunidades no crescimento da organização.

Ainda, considerando a etapa de gerar a ideia, identificou-se que a cooperativa tem a missão de gerar as soluções financeiras adequadas e sustentáveis por meio de cooperativismo, aos associados e suas comunidades, exigindo que uma parte dos recursos seja destinada a esse processo de gestão da inovação. Identificar oportunidades é saber diferenciar e saber o momento certo de ter a oportunidade de gerar a inovação de uma forma concreta ou abstrata.

Para, de fato gerar as ideias, a cooperativa possui um canal de atendimento pela internet, onde os associados e os colaboradores dão sugestões do que precisa ser melhorado ou elogios do que vem dando certo em cada agencia. Quando as ideias propostas são absorvidas e postas em prática na instituição, faz com que o associado se sinta importante, pois teve seus anseios ouvidos e por consequência o colaborador se sente cada vez mais parte da cooperativa, pois se sente parte da mudança, tendo participação dos resultados e reuniões com os colaboradores para socializar as ideias.

Tal etapa esta consoante Timmons (1994), Ferreira (1999), Dolabela (1999) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008) que enfatizam que todos os processos de inovação precisam ser incluídos na identificação de ideias, estando dentro ou fora da empresa, sabendo diferenciar-se no momento certo, da oportunidade de gerar a inovação de uma forma concreta, tornando um instrumento empreendedor para planejar e estudar toda uma estratégia de negócio.

No processo de seleção estratégica, as inovações são testadas internamente ou com um grupo escolhido de pessoas para verificar sua eficácia, somente após comprovado sua validade o mesmo é aberto ao público em geral, cada setor é responsável por desenvolver ações dentro das cooperativas, existindo até canais internos para compartilhamento de ideias e inovações, além de constantes reuniões e convenções para troca de experiências, todas essas ações são geridas pela central, cada nova ação posta em pratica são auferidos os resultados daquilo que fora almejado, sendo um aprendizado constante.

Fazendo a correlação com Tidd; Bessant; Pavitt (2008), a importância da seleção estratégica está em serem feitas de uma forma a selecionar oportunidades de negócios que de fato funcionem como verificar o que é importante para diferenciar-se dos demais e suprir cada necessidade individual. Nesta fase existem fases determinantes nesse processo como o fluxo de



sinais sobre todas as oportunidades, base tecnológica e ter consistência da empresa com o negócio em geral.

E por fim, a etapa de implementar, que de acordo com a ideia de Chandler, (1962) e Johnson *et al.* (2008), é a execução de uma nova estratégia, envolvendo todos os setores da empresa, através de planejamento estratégico de forma a incluir estratégias específicas de gestão, para que assim, as pessoas tenham uma percepção da demanda que necessitam atender. Nesse sentido, na cooperativa Alpha, observa-se que existe uma atenção para o mercado e para as demandas, havendo a exigência de uma percepção do que as pessoas estão demandando, para que a cooperativa não fique para trás, e cada demanda é percebida e posteriormente atendida, há um novo aprendizado de novas formas de trabalho, de diminuir a probabilidade ao erro, para melhorar os processos, fazendo com que haja evolução permanente.

Figura 1- Gestão da inovação na cooperativa Alpha



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema inovação cada vez mais vem sendo explorado por organizações de qualquer parte do mundo, procurando sempre mostrar e incentivar os benefícios a seus parceiros, colaboradores, clientes, fornecedores e seus parceiros. Sendo assim o presente trabalho buscou mostrar e evidenciar a gestão da inovação em uma cooperativa de crédito. Para tanto foram examinados os tipos de inovação e como ocorre o processo de gestão da inovação dentro da organização, com embasamento do conceito nos tipos de inovação, na necessidade de inovar e



o porquê dela se fazer tão essencial atualmente, bem como a importância de se obter uma estrutura inovadora dentro do meio cooperativo.

Nesse contexto, a cooperativa trata a inovação de forma a ser compreendida como facilitador da vida do associado e de seus colaboradores, tendo um enfoque na inovação de produtos e processos, detendo diversos tipos de inovação para poder desenvolvê-la de forma ágil, efetiva e que supra as necessidades de cada associado, gerindo, assim, uma inovação competitiva e eficaz. Tendo grande abrangência no Estado do RS com o seu processo de inovação, a cooperativa faz melhorias através de contribuições de seus associados e colaboradores, processando atividades que resultem na implementação da inovação, necessária para novas tecnologias e diversificando as estratégias, propondo melhorias e resultados de avaliações dos próprios envolvidos.

Após o desenvolvimento deste trabalho conclui-se que a gestão da inovação é estratégica e necessária para a cooperativa pois foi verificado os tipos de inovações existentes que são elas inovações de produto, sempre em busca de melhorias da tecnologia e inovações de processo que busca diferenciar-se das demais cooperativas, como a manutenção isenta, e que em muito contribui pelos efeitos e resultados já percebidos. A empresa busca as inovações através de pesquisas e validações realizadas junto aos clientes, para posteriormente realizar a implementação efetiva.

Por fim, as limitações encontradas foram a falta de acesso às cooperativas, salienta-se ainda que a pesquisa, não tem a pretensão de ser exaustiva pela quantidade de elementos entrevistados, assim naturalmente, uma extensão dessa pesquisa traria mais elementos qualitativos e uma segurança maior principalmente no contexto das cooperativas de crédito. Como sugestão, propõe-se um estudo de caso múltiplo entre as cooperativas de crédito da região noroeste do RS, como forma de viabilizar a importância da gestão da inovação e de como ela precisa se fazer presente na cooperativa.

REFERÊNCIAS

- BESSANTE, J; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.
- BUCHELE, G.T; DANDOLINI, G.A; SOUZA, J.A -**Métodos, técnicas e ferramentas para inovação: Brainstorming no contexto da inovação**, 2018.
- BORCHARDT, P; SANTOS, G.V. **Gestão De Ideias Para Inovação: Da Ideação À Implantação**, 2018.



- CAPITANIO, R. P.R, SEVERO, E.A, GUIMARÃES, J.C. F, CRUZ, M.R, **Inovação Organizacional de gestão de pessoas em uma cooperativa do norte do RS**, Out, 2017.
- CARVALHO, F. M. **Criatividade e Inovação enquanto diferencial competitivo: O caso Apple** – setembro de 2011- Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/criatividade-e-inovacao-enquanto-diferencial-competitivo-o-caso-apple/58372/>>.
- CARVALHO, H.G.; REIS, D. R, CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Disponível em <<http://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2057/1/gestaoinovacao.pdf>>, 2011.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Patience Hall, 2002.
- CERVO, A.E; OGLIARI A.: ABREU. **A gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo, SP: ATLAS, Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v18n4/1415-6555-rac-18-04-00372.pdf>>, 2009.
- COLATTO, V. M; MARTINS, R. S.M; SIEDENBERG, D.R, GRIEBELER, P.D. **Liderança e inovação: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito de Santa Catarina/ FAE**, Curitiba, 2016.
- COSTA, M.A. **Gestão Estratégica Da Manutenção: Uma Oportunidade Para Melhorar O Resultado Operacional**, 2013.
- COUTINHO, P.L. A; SILVA, A.L; BOMTEMPO, J.V. **Ferramentas gráficas na identificação, seleção de oportunidades e avaliação do processo de inovação utilizadas na Petroflex**, 2006.
- CRUZ, S.S. **Empreendedorismo: Identificando Oportunidades**, 2008.
- FARIA, M.F.B. **Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos**. Rio de Janeiro, Artigo (Graduação) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2018.
- FREZATTI, BIDO, CRUZ e MACHADO - **Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle**, 2015.
- FATIMA, M.; FARIA B. FONSECA, M. V. **Cultura de Inovação**. Jan 2018
- FONSECA, M. V. A. **Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos**. Rio de Janeiro, Artigo (Graduação) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2018.
- GERÔNIMO, M. S; JUNIOR, E. M. F, OLIVEIRA, R. D. **Gestão da inovação no planejamento de produção: um estudo de caso aplicado à minimização de custos industriais Liderança e inovação: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito de Santa Catarina**. Dez, 2016.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.
- JULIEN, P.A. **O Empreendedorismo Regional e Economia do Conhecimento**, Pierre – 2010.
- LEITE, D. B., HEINZMANN, L. M. **Gestão da Inovação: Estudo de Casos Múltiplos no Segmento de Reparação de Veículos**. 2016.
- LOPES, I. F., BEUREN, I. M; DAMETTOIR. B. Evidenciação da Aplicação de Recursos em Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação e da Redução de Carga Tributária por Empresas Listadas na Bm&fbovespa. **Congresso de Contabilidade 2015**. Disponível em: <http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/31_16.pdf>. Acesso em jun. 2018.
- MARTINS, P. S; ALVES, L. H. D; PLONSKI G. A. **Gestão da Inovação: uma análise da utilização de ferramentas pelas empresas**. Porto, 2013.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- OLIVEIRA, C. E. **Problemas e Obstáculos para a Realização de Inovação em Empresas Brasileiras** – Disponível em <<file:///C:/Users/bibia/AppData/Local/Temp/3664-14375-1-PB.pdf>>, 2015.
- OLIVEIRA, K.B; EZEQUIEL, B; YAMAGUCHI, C.K; VIEIRA, A.C. P. **Relações De Cooperação Para Inovação: Uma Análise Do Cenário De Santa Catarina**. Florianópolis, Brasil, 2018.
- OSLO. **Manual de proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Tradução de Financiadora de Estudos e Projetos. Paris: OCED, 2005.



- PENROSE; SOUSA; ZAWISLAK, **Vantagem Competitiva**: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional, 1959; 2006; 2008.
- PEREZ, G.; LEX, S.; JUNIOR, A. M. **A Adoção de Práticas Inovadoras na Controladoria: Um Estudo com Profissionais da Área no Brasil ENANPAD**, 2014.
- PINHEIRO, R.G, FARIA, A.C, SANTOS, I.C. **A Inovação em micro e pequenas empresas (MPE) do setor de serviços em São Caetano do Sul**, 2014.
- PIERRE, A. J. **Empreendedorismo Regional e a Economia do Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- RIOS, J. A. D.; PINTO, J. S. **A inovação nas empresas e seu processo de mensuração**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 1., 2004, Resende. Anais... Resende: AEDB, 2004
- SÁNCHEZ, T.W.S.; PAULA, M.C.S. **Desafios institucionais para o setor de ciência e tecnologia: o sistema nacional de ciência e inovação tecnológica**. *Parcerias Estratégicas*, n. 13. Dez. 2001.
- SANTOS, M. A. **Representando a gestão estratégica da inovação na indústria de software brasileira; uma abordagem orientada pela engenharia ontológica**. Curitiba, 2006.
- SANTOS, R.A. NETO, M.P. A; MOURA, G.L. **Gestores de empresas Inovadoras: características e singularidades**. **XIII SEMEAD – Seminários em Administração**, São Paulo, 2010.
- SEBRAE- **Cooperativa: o que é, para que serve, como funciona**, 2017.
- SCHULZ, J. R.S; SILVEIRA, F. RUPPENTH, E. J. **A importância da inovação como um fator de competitividade para as empresas do segmento industrial metalúrgico área: microeconomia e economia industrial**. Tese (Graduação) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria. Nov, 2018.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SILVA, D. O; BAGNO; R. B; SALERNO; M. S. **Modelos para gestão da inovação**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v24n2/aop_0750-12.pdf>. Jun, 2018.
- SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e elaboração da dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2003.
- STEFANOVITZ, J.P; NAGANO, M.S - **Gestão Da Inovação De Produto: Proposição De Um Modelo Integrado**. Nov, 2018.
- TIDD, J. BESSANT, J. PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookmark, 2008.
- TRIVIÑOS, A. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VASCONCELOS, R. B. B; OLIVEIRA, M. R. **Determinantes da inovação em micro e pequenas empresas: uma abordagem gerencial**. 2017
- ZAWISLAK, P. A. **Gestão Tecnológica para Empresas de Tecnologia Estabilizada**. Anais do XIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo, 22-25 de outubro de 1996.
- ZEN, A.C, MACHADO, B.D, LÓPEZ, A.I. J, BORGES, M.C, MENEZES, D.C, **Rota da inovação: Uma proposta de metodologia de gestão da inovação**, 2017.