UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CERRO LARGO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS

PAOLA VOGT

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO DAS COOPERATIVAS LOCALIZADAS NO CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DAS MISSÕES/RS

CERRO LARGO
2024

PAOLA VOGT

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO DAS COOPERATIVAS LOCALIZADAS NO CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DAS MISSÕES/RS

Dissertação apresentada para o Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento e Políticas Públicas.

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Louise de Lira Roedel Botelho

Linha de pesquisa: Dinâmicas Sociopolíticas e Experiências de Desenvolvimento

CERRO LARGO

2024

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Vogt, Paola
ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO DAS COOPERATIVAS LOCALIZADAS NO CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DAS MISSÕES/RS / Paola Vogt. -- 2024.
134 f.:il.

Orientadora: Dr.ª Louise de Lira Roedel Botelho

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas, Cerro Largo,RS, 2024.

1. Práticas inovadoras. 2. Corede Missões. 3. Desenvolvimento. I. Botelho, Louise de Lira Roedel, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

PAOLA VOGT

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO DAS COOPERATIVAS LOCALIZADAS NO CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DAS MISSÕES/RS

Dissertação apresentada para o Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento e Políticas Públicas.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 15/03/2024.

BANCA EXAMINADORA

gov.br Documento assinado digitalmente
LOUISE DE LIRA ROEDEL BOTELHO
Data: 28/03/2024 08:59:09-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof.ª Dr.ª Louise de Lira Roedel Botelho – UFFS
Orientadora

gov.br Documento assinado digitalmente
SERLI GENZ BOLTER
Data: 25/03/2024 19:55:01-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof.ª Dr.ª Serli Genz Bölter – UFFS
Presidente

gov.br Documento assinado digitalmente
SANDRA VIDAL NOGUEIRA
Data: 25/03/2024 18:15:31-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof.ª Dr.ª Sandra Vidal Nogueira – UFFS
Avaliadora

gov.br Documento assinado digitalmente
DARLAN CHRISTIANO KROTH
Data: 26/03/2024 14:42:25-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Darlan Christiano Kroth – UFFS
Avaliador

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço à minha família, pelo amor incondicional, incentivo e apoio emocional durante toda a minha jornada acadêmica. Ao meu namorado, Igor Gallas, que sempre esteve ao meu lado, incentivando minhas escolhas e lembrando-me da minha capacidade em concluir com êxito essa etapa.

À minha orientadora, Prof.ª Dr.ª Louise de Lira Roedel Botelho, agradeço imensamente pela sua dedicação na orientação acadêmica, por me incentivar e acreditar em mim, por compartilhar sua sabedoria e experiência ao longo deste processo e por se tornar uma grande amiga.

Aos membros da banca, Prof.ª Dr.ª Sandra Vidal Nogueira e Prof. Dr. Darlan Christiano Kroth, obrigada pelas importantes contribuições depositadas neste trabalho.

Agradeço à Universidade Federal da Fronteira Sul e aos professores do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas, pelo ensino de qualidade oferecido e por todas as oportunidades de aprendizado.

Aos colegas e amigos, pelos momentos de descontração, os quais foram essenciais para tornar esta jornada mais leve.

Agradeço também aos participantes da pesquisa, cuja contribuição foi fundamental para a obtenção dos dados necessários para a conclusão do presente estudo.

A todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão desta etapa e realização deste sonho, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

A dinâmica competitiva do mercado demanda que as organizações, dentre elas as cooperativas, estejam em constante busca por estratégias que possam conferir vantagem competitiva diante da concorrência e assegurar sua sustentabilidade. Assim, a inovação emerge como um elemento essencial para as organizações, independentemente do segmento em que atuam. Em vista disso, é fundamental inovar e analisar o grau de inovação das ações realizadas em organizações cooperativas, visto que essas auxiliam no desenvolvimento social e econômico, pois além de gerarem valor aos produtos, são capazes de ampliar a renda e empregabilidade na região onde estão situadas, atendendo necessidades econômicas, sociais e culturais por meio de uma organização democrática. Diante desse contexto, o objetivo geral da pesquisa foi analisar o grau de inovação organizacional das cooperativas localizadas no COREDE Missões do Estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, adotou-se como metodologia a abordagem quantitativa, de natureza aplicada, com objetivos exploratórios e descritivos. Os procedimentos técnicos envolveram a realização de pesquisa de campo, através da adaptação da ferramenta Radar da Inovação (questionário), originalmente desenvolvida pelos autores Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), Bachmann e Destefani (2008), resultando na ferramenta Radar da Inovação no Cooperativismo (RICOOP), a qual busca mensurar o grau de inovação, especialmente nas organizações cooperativas. Os sujeitos da pesquisa foram os 18 gestores/representantes legais das 18 cooperativas matrizes, localizadas no COREDE Missões do estado do RS, que aceitaram participar do estudo. Os resultados demonstram que, de forma geral, as cooperativas analisadas alcançaram um grau de inovação médio de 3,2, sendo classificadas como inovadoras ocasionais, pois demonstraram empenhos significativos para desenvolver ações inovadoras nos últimos três anos. Além disso, evidenciou-se que as cooperativas direcionaram seus esforços para iniciativas inovadoras, especialmente nas dimensões relacionamento e cooperados/clientes, as quais atingiram as maiores médias: 4,2 e 4,0, respectivamente. Essas ações são manifestadas por meio da criação de espaços mais acolhedores para atendimento, utilização de recursos tecnológicos para interação, coleta de informações sobre as necessidades dos cooperados/clientes, lançamento de novos produtos/serviços para atender às demandas identificadas e a exploração de novos mercados/nichos. Apesar dos avanços nessas áreas, outras dimensões importantes como marca, ambiência inovadora, agregação de valor e presença ainda apresentam pontuações baixas, ou seja, são menos exploradas pelas cooperativas. Ainda, observou-se que as cooperativas dos ramos crédito e saúde atingiram médias mais altas de inovação, com escores

4,2 e 4,1, respectivamente, destacando-se como os dois ramos com maior desempenho. Nessa perspectiva, a pesquisa proporcionou contribuições relevantes para as cooperativas localizadas no COREDE Missões do RS, oferecendo *insights* valiosos sobre o nível de inovação e orientando a formulação de estratégias para áreas que demandam melhorias. Essas informações são cruciais para direcionar esforços de inovação e otimizar recursos. Como perspectivas futuras, recomenda-se a realização de estudos de caso em cooperativas que se destacaram por suas práticas inovadoras, comparações de inovação entre regiões ou estados e pesquisas qualitativas para explorar as percepções e atitudes dos líderes e membros das cooperativas em relação à inovação.

Palavras-chave: Práticas inovadoras; Corede Missões; Desenvolvimento.

ABSTRACT

The competitive dynamics of the market demand that organizations, including cooperatives, are constantly seeking strategies to gain a competitive advantage over rivals and ensure their sustainability. Thus, innovation emerges as an essential element for organizations, regardless of the sector in which they operate. In this regard, it is crucial to innovate and analyze the degree of innovation in actions carried out by cooperative organizations, as they assist in social and economic development. Besides generating value for products, they are capable of enhancing income and employability in the region where they are located, meeting economic, social, and cultural needs through a democratic organization. Given this context, the general objective of the research was to analyze the organizational innovation level of cooperatives located in the COREDE Missões of the Rio Grande do Sul State. For this purpose, a quantitative approach of applied nature with exploratory and descriptive objectives was adopted as the methodology. The technical procedures involved conducting field research through the adaptation of the Innovation Radar tool (questionnaire), originally developed by authors Sawhney, Wolcott, and Arroniz (2006), Bachmann, and Destefani (2008), resulting in the Cooperative Innovation Radar tool (RICOOP), which aims to measure the degree of innovation, especially in cooperative organizations. The research subjects were the 18 managers/legal representatives of the 18 parent cooperatives, located in the COREDE Missões of the RS state, who agreed to participate in the study. The results demonstrate that, overall, the analyzed cooperatives achieved a medium level of innovation of 3.2, being classified as occasional innovators, as they showed significant efforts to develop innovative actions in the last three years. Additionally, it was evident that cooperatives directed their efforts towards innovative initiatives, especially in the dimensions of relationship and cooperative/customers, which reached the highest averages: 4.2 and 4.0, respectively. These actions are manifested through the creation of more welcoming spaces for service, the use of technological resources for interaction, collection of information about the needs of cooperative/customers, launching of new products/services to meet identified demands, and exploration of new markets/niches. Despite advancements in these areas, other important dimensions such as brand, innovative ambience, value aggregation, and presence still have low scores, meaning they are less explored by cooperatives. Furthermore, it was observed that cooperatives in the credit and health sectors achieved higher innovation averages, with scores of 4.2 and 4.1, respectively, standing out as the two sectors with the highest performance. In this perspective, the research provided relevant contributions to cooperatives located in the

COREDE Missões of RS, offering valuable insights into the innovation level and guiding the formulation of strategies for areas requiring improvement. This information is crucial for directing innovation efforts and optimizing resources. As future perspectives, it is recommended to conduct case studies on cooperatives that have stood out for their innovative practices, compare innovation between regions or states, and conduct qualitative research to explore the perceptions and attitudes of leaders and members of cooperatives regarding innovation.

Keywords: Innovative practices; Corede Missões; Development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Octógono da Inovação.....34
Figura 2 – As 12 dimensões da inovação 36
Figura 3 - Radar da Inovação 36
Figura 4 – Processo de definição da estratégia de inovação.....41
Figura 5 – Mapa de distribuição das cooperativas participantes no COREDE Missões.....58
Figura 6 – Pilares da Inovação 102

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – RICOOP da CAgro.M1 68
Gráfico 2 - RICOOP da CAgro.M2 69
Gráfico 3 - RICOOP da CAgro.M3 71
Gráfico 4 - RICOOP da CAgro.M4 72
Gráfico 5 - RICOOP da CAgro.M5 73
Gráfico 6 - RICOOP da CAgro.M6 74
Gráfico 7 - RICOOP da CCon.M1 75
Gráfico 8 - RICOOP da CCon.M2 76
Gráfico 9 - RICOOP da CCon.M3 77
Gráfico 10 - RICOOP da CCré.M1 79
Gráfico 11 - RICOOP da CCré.M2 80
Gráfico 12 - RICOOP da CInfra.M1 81
Gráfico 13 - RICOOP da CSaú.M1 82
Gráfico 14 - RICOOP da CTrab.M1 83
Gráfico 15 - RICOOP da CTrans.M1 84
Gráfico 16 - RICOOP da CTrans.M2 85
Gráfico 17 - RICOOP da CTrans.M3 87
Gráfico 18 - RICOOP da CTrans.M4 88
Gráfico 19 - RICOOP global 89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de inovação 22
Quadro 2 – Os sete princípios do cooperativismo 27
Quadro 3 – Ramos do cooperativismo 27
Quadro 4 – Definição e mensuração das dimensões do Radar da Inovação 37
Quadro 5 – Itens que compõem o radar da inovação 38
Quadro 6 – Codificação dos participantes 47
Quadro 7 – Dimensões, itens e respectivas definições do RICOOP 49
Quadro 8 – Tipos e critérios para classificação 54
Quadro 9 – Número de cooperativas por município 58
Quadro 10 – Caracterização das cooperativas 63
Quadro 11 – Grau de inovação e classificação das cooperativas 65
Quadro 12 – Síntese das ações inovadoras em destaque desenvolvidas pelas cooperativas 97
Quadro 13 – Análise por ramo do cooperativismo 99
Quadro 14 – Modalidades e fontes de investimento para cooperativas 104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COREDE	Conselho Regional de Desenvolvimento
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LCA	Letra de Crédito do Agronegócio
MAPEL	Método, Ambiente, Pessoas, Estratégia e Liderança
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OCERGS	Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PINTEC	Pesquisa de Inovação Tecnológica
PPGDPP	Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas
RF	Região Funcional de Planejamento
RICOOP	Radar da Inovação no Cooperativismo
RS	Rio Grande do Sul
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UBS	Unidade Básica de Saúde
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14
1.1 OBJETIVOS 17
1.1.1 Objetivo geral 17
1.1.2 Objetivos específicos 17
1.2 JUSTIFICATIVA 17
2 REFERENCIAL TEÓRICO 21
2.1 INOVAÇÃO 21
2.2 O COOPERATIVISMO E O PAPEL DA INOVAÇÃO 24
2.3 MODELOS UTILIZADOS PARA MENSURAR A INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES 30
2.3.1 Radar da Inovação 35
2.4 ESTUDOS EMPÍRICOS QUE UTILIZARAM A FERRAMENTA RADAR DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES 42
3 METODOLOGIA 45
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA 45
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA 46
3.3 COLETA DE DADOS 48
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 53
3.5 QUESTÕES ÉTICAS DA PESQUISA 54
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 56
4.1 COREDE MISSÕES 56
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS 59
4.3 GRAU DE INOVAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DAS COOPERATIVAS 65
4.3.1 Grau de inovação global 88
4.4 GRAU DE INOVAÇÃO POR RAMO DO COOPERATIVISMO 99
4.5 PROPOSTAS PARA FOMENTAR A INOVAÇÃO NAS COOPERATIVAS 101
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 106
REFERÊNCIAS 111
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA 118
ANEXO A – PARECER DE APROVAÇÃO DA PESQUISA NO CEP 125

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico é marcado pelo acirramento competitivo do mercado, exigindo das organizações a constante busca por estratégias capazes de gerar vantagem competitiva frente à concorrência e garantir a sua sobrevivência. Essas organizações encontram na inovação um meio para elaborar novas formas que permitam a sua adequação a essa condição mercadológica. Assim, a inovação torna-se um fator-chave para as organizações, independente do setor de atuação (Tidd; Bessant, 2015). Nessa mesma linha, Porter (1996) afirma que a única forma na qual a empresa pode superar seus concorrentes e obter melhores resultados é criar uma diferença que possa se manter no longo prazo.

O tema da inovação vem sendo discutido e abordado por diferentes autores, (Schumpeter, 1997; Oliveira *et al*., 2011; Paredes, *et al*., 2015; Tidd; Bessant, 2015; Tigre, 2019) em diversos contextos, entretanto ainda não há consenso sobre a definição do termo "inovação". Alguns autores o utilizam de maneira restrita, levando em consideração apenas as tecnologias com foco em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e inovações tecnológicas (Rothwell; Gardiner, 1985; Garcia; Calantone, 2002), ao passo que outros adotam uma visão holística, defendendo que a inovação pode e deve ocorrer em várias dimensões dentro da organização e ser pensada além dos aspectos tecnológicos (Sawhney; Wolcott; Arroniz, 2006; Bachmann; Destefani, 2008).

Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006, p. 75, tradução nossa), afirmam que "ver a inovação de forma muito restrita, cega as organizações para as oportunidades e as deixa vulneráveis a concorrentes com perspectivas mais amplas", dessa forma, a inovação vai além, abrangendo elementos múltiplos. Assim estes autores definem inovação como sendo a criação de um novo e considerável valor para os clientes e para a organização, por meio da modificação criativa de uma ou mais dimensões presentes no sistema organizacional. Em vista disso, Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) criaram a ferramenta Radar da Inovação, a qual possui o objetivo de mensurar o grau de inovação atual da organização a partir de 12 dimensões, sendo elas: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença e rede. Logo, em 2008, os autores Bachmann e Destefani acrescentaram uma dimensão ao radar, denominada de "ambiência inovadora". Assim, o Radar da Inovação apresentado é constituído por 13 dimensões.

No Brasil, as empresas vêm inovando em busca de vantagem competitiva frente aos concorrentes e, com isso, os pesquisadores preocupados com a análise e avaliação das

inovações nas empresas, desenvolvem estudos a fim de adquirir conhecimentos sobre a temática dentro dessas organizações. Dessa forma, encontra-se com facilidade pesquisas que tratam sobre a mensuração da inovação, através do uso da ferramenta radar da inovação, no contexto empresarial (Oliveira, *et al*., 2011; Aff; Araújo, 2013; Silva Néto; Teixeira, 2014; Paredes *et al*., 2015; Ribeiro, 2017; Vasconcelos; Oliveira, 2018). Já, para o contexto das organizações cooperativas a realidade é diferente, ou seja, ao pesquisar nos bancos de dados Portal de Periódicos CAPES, *Web Of Science*, *Scopus* e *Scielo* não foram identificadas pesquisas publicadas que utilizam cooperativas como objeto de estudo na análise do grau de inovação, por intermédio da ferramenta supracitada.

No entanto, a inovação e a sua mensuração não são relevantes apenas para as empresas tradicionais. A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) (2022) afirma que para as cooperativas, organizações que se diferenciam das empresas tradicionais principalmente em relação ao seu objetivo que, não é lucrar, mas sim melhorar as condições de vida de seus membros (Schneider, 2012), também faz-se necessário inovar e analisar o grau de inovação das suas ações. Afinal, as cooperativas auxiliam no desenvolvimento social e econômico, pois além de gerarem valor aos produtos, são capazes de ampliar a renda e empregabilidade na região onde estão situadas, atendendo necessidades econômicas, sociais e culturais por meio de uma organização democrática (Aliança Cooperativa Internacional, 2023a). Além disso, a OCB (2022) sugeriu a utilização de algumas ferramentas que possam auxiliar na identificação de oportunidades de inovação para as cooperativas e, dentre elas, está o radar da inovação proposto pelos autores Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).

Como já mencionado, a inovação é considerada uma das principais maneiras de agregar valor aos negócios, fazendo a diferença para as cooperativas, independentemente do tipo e tamanho, pois caso a cooperativa não realize mudanças naquilo que está sendo oferecido (produtos ou serviços) ou na maneira como esses produtos ou serviços estão sendo criados e ofertados, corre-se o risco de a mesma ser superada por um concorrente disposto a mudar. Dessa forma, para as cooperativas evoluírem e sobreviverem frente ao mundo globalizado e em constantes transformações é essencial enfrentar os desafios da concorrência através da inovação (OCB, 2022).

Além dos recursos financeiros, a inovação contribui para a criação de valores relacionados à sustentabilidade, igualdade, colaboração e ao compartilhamento, princípios que marcam o cooperativismo (OCB, 2022). Assim, “fica evidente que a inovação não pode ser

vista como algo acessório à administração da organização. Ela é parte vital da estratégia de uma cooperativa e é indispensável para a sustentabilidade[1] dos negócios" (OCB, 2022, p. 27).

A presente dissertação direciona-se ao estudo da inovação, a partir da adaptação da ferramenta radar da inovação, que possibilitará uma visão holística das organizações cooperativas localizadas no Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE) Missões do estado do Rio Grande do Sul (RS). Cabe destacar que o RS está localizado no extremo sul do Brasil, é composto por 497 municípios e está dividido em 28 regiões definidas como COREDEs, os quais foram criados oficialmente pela Lei Estadual nº 10.283, de 17 de outubro de 1994, com o objetivo de promover o desenvolvimento regional harmônico e sustentável, o aprimoramento da eficiência na aplicação dos recursos públicos e nas ações dos governos para a melhoria da qualidade de vida da população (Rio Grande do Sul, 2021).

> Para fins de planejamento, os municípios e Conselhos Regionais de Desenvolvimento são agrupados em 9 Regiões Funcionais de Planejamento. Essa regionalização foi definida pelo Estudo RUMOS 2015[2], com base em critérios de homogeneidade econômica, ambiental e social e em variáveis relacionadas à identificação das polarizações de emprego, dos deslocamentos por tipo de transporte, da hierarquia urbana, da organização da rede de serviços de saúde e educação superior, entre outros (Rio Grande do Sul, 2021, p. 21).

O COREDE Missões[3], foco do estudo, faz parte da Região Funcional de Planejamento 7 (RF7)[4] a qual está estritamente relacionada com o cooperativismo, que remonta às Reduções Jesuíticas e ao modelo caboclo presentes na região, bem como à colonização dos imigrantes europeus (Rotta, Büttenbender; Höfler, 2016). Diante desse contexto e da importância da inovação e da sua mensuração para as organizações cooperativas, surge a seguinte questão de pesquisa: **Qual é o grau de inovação organizacional das cooperativas localizadas no COREDE Missões do Estado do Rio Grande do Sul?**

---

[1] O termo "sustentabilidade" foi utilizado no sentido de sobrevivência, ou seja, conservação/manutenção do negócio no longo prazo.

[2] SCP. Rumos 2015: Estudo de Desenvolvimento Regional e Logística de Transportes no Rio Grande do Sul/SCP-DEPLAN; DCAPET. Porto Alegre, 2006.

[3] Municípios do COREDE Missões: Bossoroca, Caibaté, Cerro Largo, Dezesseis de Novembro, Entre-Ijuís, Eugênio de Castro, Garruchos, Giruá, Guarani das Missões, Mato Queimado, Pirapó, Porto Xavier, Rolador, Roque Gonzales, Salvador das Missões, Santo Ângelo, Santo Antônio das Missões, São Luiz Gonzaga, São Miguel das Missões, São Nicolau, São Paulo das Missões, São Pedro do Butiá, Sete de Setembro, Ubiretama e Vitória das Missões.

[4] Além do COREDE Missões, a RF7 também é composta pelos COREDEs Celeiro, Fronteira Noroeste e Noroeste Colonial, e é utilizada como sinônimo de "Região Noroeste do RS" (Büttenbender, 2008; Rotta, Büttenbender; Höfler, 2016).

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa estão divididos em geral e específicos.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar o grau de inovação organizacional das cooperativas localizadas no COREDE Missões do Estado do Rio Grande do Sul.

1.1.2 Objetivos específicos

i) Descrever as características básicas das cooperativas estudadas.
ii) Mensurar o grau de inovação das cooperativas, identificando quais dimensões são focadas por elas e quais estão sendo pouco exploradas.
iii) Apontar os ramos do cooperativismo com destaque em inovação, identificando as dimensões que possuem maior e menor desempenho em cada ramo.
iv) Propor iniciativas de melhorias para fomentar a inovação e a sustentabilidade das organizações cooperativas.

1.2 JUSTIFICATIVA

Diante de um mundo em constantes mudanças, a inovação torna-se um elemento essencial para qualquer tipo de empreendimento, até mesmo para as cooperativas, uma vez que, a inovação é responsável por criar novas soluções para os problemas existentes de modo a obter resultados positivos (OCB, 2022). Destarte, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) realizou, no ano de 2021, uma pesquisa com cerca de 500 cooperativas a qual revelou que 84% delas consideram a inovação muito importante para a competitividade de seus negócios no cooperativismo, entretanto muitas ainda encontram dificuldades para inovar (Sistema OCB, 2021; SEBRAE, 2022). Nesse contexto, considera-se relevante a realização do presente estudo, visto que, “medir a inovação não torna a empresa mais inovadora, mas ajuda a direcionar esse processo” (OCB, 2022, p. 153), apontando áreas que possam ser exploradas pelas cooperativas e, consequentemente, ajudando-as a obter um diferencial competitivo. Além disso, os autores Susanti e Arief (2015) destacam que, como negócio, as cooperativas não estão imunes às mudanças que ocorrem no ambiente e devem ser

capazes de competir com outras organizações na busca por melhores resultados e sobrevivência.

A relevância acadêmica deste estudo está atrelada à geração de novos conhecimentos científicos e motivação para o desenvolvimento de futuras pesquisas com estudos únicos e aprofundados sobre o tema. Atrelado a isso, esta pesquisa justifica-se também pelo fato de que, ao realizar uma busca, no mês de março de 2023, no "Repositório Digital da UFFS"[5] por dissertações do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas (PPGDPP) encontrou-se um total de 84 trabalhos, porém nenhum deles possuía a temática envolvendo as cooperativas e o processo de inovação. Nesse contexto, tal assunto ainda é considerado pouco explorado pelo PPGDPP, tornando essa pesquisa ainda mais relevante e podendo servir como base de dados e informações para futuras pesquisas que poderão ser realizadas na UFFS e demais instituições de ensino. Além disso, conforme já apresentado anteriormente, não foram identificadas pesquisas que analisam o grau de inovação das organizações cooperativas através da ferramenta radar da inovação, proposta no presente estudo.

Segundo dados da ACI (2023b) as 3 milhões de cooperativas existentes no mundo contribuem proporcionando empregos ou oportunidades de trabalho para 280 milhões de pessoas. No Brasil, segundo dados do ano de 2021, as 4.880 cooperativas foram responsáveis por gerar cerca de 500 mil empregos diretos (Sistema OCB, 2022). No contexto regional, a Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS, 2023) afirma que o cooperativismo no estado gaúcho é representado por 371 cooperativas e proporcionou 76,5 mil empregos diretos. A OCERGS (2023) destaca ainda que, municípios do RS que possuem cooperativas apresentam índices de educação e renda superiores àqueles onde o cooperativismo não está presente. Esses números mostram a importância econômica e social do cooperativismo em âmbito internacional, nacional e regional.

Ademais, o cooperativismo é visto como uma "filosofia de vida que busca transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores condições para todos" (Sistema OCB, 2023, não paginado), contribuindo para o desenvolvimento sustentável. Diante destes aspectos, a relevância social desta pesquisa está relacionada com a possibilidade de um melhor entendimento e conhecimento da atuação das cooperativas, permitindo a elaboração de um diagnóstico sobre a atual situação quanto à inovação, bem como a identificação e

[5] Link para acessar as dissertações do PPGDPP do Repositório Digital da UFFS: https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/4592

sugestão de novas possibilidades para que possam continuar gerando emprego e renda à sociedade, ou seja, proporcionando melhores condições de vida para todos.

O estudo também mostra-se relevante para a pesquisadora, visto que a mesma possui uma trajetória acadêmica com diferentes participações que envolvem o cooperativismo, podendo citar a sua atuação junto a projetos de pesquisa e extensão, tanto como aluna voluntária quanto como aluna bolsista, focados nas temáticas relacionadas ao cooperativismo. De forma especial, ao Projeto "Programa Gestão para Cooperação"[6] da UFFS que a proporcionou experiências únicas e demonstrou, com vigor, a importância das cooperativas para a sociedade como um todo, de modo a despertar o interesse por pesquisar a fundo sobre como as cooperativas estão inovando a fim de se manterem competitivas no mercado, possibilitando a continuidade do seu trabalho com sucesso.

Ainda, destaca-se a aderência ao PPGDPP, visto que o mesmo se enquadra na área interdisciplinar da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o que torna possível realizar pesquisas que integrem diferentes áreas do conhecimento. Dessa forma, a proposta de pesquisa, cujo objetivo é analisar o grau de inovação organizacional das cooperativas do COREDE Missões do Estado do Rio Grande do Sul, possui aderência ao programa uma vez que aborda a realidade da inovação em cooperativas situadas na região de abrangência da UFFS – *campus* Cerro Largo e, consequentemente, do PPGDPP (UFFS, 2023a). Além disso, Rotta, Büttenbender e Höfler (2016) destacaram que a região em questão possui uma história de criação de cooperativas, que remonta às experiências das Reduções Jesuíticas, do modelo caboclo existente na região e da colonização por imigrantes europeus.

Salienta-se que o PPGDPP está dividido em duas linhas de pesquisa, sendo que a presente pesquisa contempla a Linha 02[7], a qual aborda estudos das Dinâmicas Sociopolíticas e as Experiências de Desenvolvimento. Diante disso, o estudo também possui total aderência à linha de pesquisa, pois foca em relacionar os pressupostos teóricos com a realidade

[6] O referido projeto iniciou suas atividades em 2020 e seu término ocorreu em 2022, sob o registro EXT-2020-0118. Teve como objetivo desenvolver cursos de capacitação gerencial e de liderança para agricultores familiares, dirigentes de cooperativas e agroindústrias e proprietários de empreendimentos econômicos solidários, estimulando a transformação social, a promoção de ferramentas metodológicas de gestão que permitam o empoderamento, geração de trabalho e renda frente ao desenvolvimento territorial sustentável e solidário da Região das Missões do Estado do Rio Grande do Sul (Vogt; Botelho, 2023).

[7] "Linha 2: Dinâmicas Sociopolíticas e Experiências de Desenvolvimento: abriga projetos que tenham por objetivo estudar as relações entre o mundo sociopolítico e cultural, a partir da reflexão teórica e metodológica e da pesquisa empírica e análise contextualizada de movimentos concretos em torno do desenvolvimento e das políticas públicas. Neste sentido, privilegiará o estudo de dinâmicas e experiências de desenvolvimento e gestão de municípios, grupos de municípios e organizações como cooperativas, empreendimentos de economia solidária, associações, empresas e sindicatos. Os projetos de pesquisa desta Linha abordarão temas como: dinâmicas sociopolíticas, planejamento, gestão e estratégias de desenvolvimento; situações de desenvolvimento; tecnologia e inovação social; aplicação de métodos qualitativos e quantitativos nas pesquisas em desenvolvimento e políticas públicas" (Anes; Dalcin; Rotta, 2020, p. 2).

encontrada pelas cooperativas. O desenvolvimento desta pesquisa procura explorar concepções debatidas em componentes curriculares ofertados no PPGDPP como, por exemplo, os componentes de “Seminários em Desenvolvimento e Políticas Públicas” e “Tecnologia Social e Políticas Públicas para o Desenvolvimento”, tendo como principal finalidade a possibilidade de relacionar a teoria com a prática vivenciada no processo de inovação cooperativa.

Outrossim, este estudo é parte integrante do Projeto de Pesquisa da Chamada CNPq/SESCOOP Nº 11/2022 – Pesquisa em Cooperativismo, intitulado “Mapeamento das organizações cooperativas existentes na Região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, identificando requisitos e competências para a inovação, transformação digital e perspectivas da modelagem do cooperativismo de plataforma”, institucionalizado também via Fluxo Contínuo na UFFS (PES-2023-0011), além de estar vinculado ao Grupo de Pesquisa: Direitos humanos, movimentos sociais e instituições. Cabe destacar que o presente trabalho também possui relevância para o Projeto do CNPq ao qual está vinculado, visto que, possibilitou a adaptação de uma ferramenta apropriada para utilização no contexto cooperativo e que poderá ser replicada tanto em próximos estudos quanto pelas próprias cooperativas e entidades que abordam sobre a temática da inovação e do cooperativismo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentados temas relevantes que servirão de suporte para o desenvolvimento da pesquisa. Inicia-se com a contextualização sobre os conceitos de inovação e suas tipologias. Na sequência, apresenta-se o cooperativismo e o papel da inovação. Logo, aborda-se sobre os modelos utilizados para mensurar a inovação das organizações, com o aprofundamento no modelo Radar da Inovação e, por fim, evidencia-se estudos empíricos que utilizaram a ferramenta Radar da Inovação, elaborada pelos autores Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e Bachmann e Destefani (2008), na medição e análise do grau de inovação nas organizações.

2.1 INOVAÇÃO

Antes mesmo de iniciar a contextualização sobre os diversos conceitos de inovação presentes na literatura, é essencial destacar a diferença entre invenção e inovação. Tigre (2019) afirma que a invenção está relacionada com a criação de um processo, técnica ou produto inédito, os quais podem ser divulgados por meio de artigos técnicos e científicos, registro de patente e visualizada através de protótipos, porém, sem possuir uma aplicação comercial de sucesso. Por outro lado, a inovação advém da efetiva aplicação prática de uma invenção (Tigre, 2019). Dessa forma, “não há inovação sem invenção” (Santos, 2003, p. 47).

De forma complementar, a OCB (2022) afirma que a invenção é resultado de um processo criativo, porém apenas se transforma em uma inovação quando chega até as pessoas e produz algum efeito, ou seja, quando gera valor para alguém. Um exemplo disso aplica-se à criação de uma teoria ou à descoberta de uma fórmula matemática, sendo essas consideradas invenções importantes, mas para que se transformem em uma inovação, necessitam de uma aplicação prática que gere valor. Ainda, considera-se que uma invenção pode ser aprimorada de forma constante e para cada novo uso ou aplicação ocorre novamente o processo de inovação (OCB, 2022).

A origem do termo inovação ganhou relevância a partir do livro de Joseph Schumpeter, intitulado “Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico”, publicado em 1912 em alemão e traduzido para o inglês em 1934. Em seus estudos, Schumpeter (1997) afirmou que a inovação está relacionada com a introdução de um novo produto ao mercado, através de diferentes e mais eficientes combinações dos fatores de produção ou pela aplicação prática de alguma invenção.

Essas novas combinações podem ocorrer por meio de cinco casos: 1) introdução de um novo bem; 2) introdução de um novo método de produção; 3) abertura de um novo mercado; 4) conquista de uma nova fonte de matérias-primas; 5) estabelecimento de nova organização de determinada indústria, rompendo uma posição de monopólio (Schumpeter, 1997).

Além disso, o autor afirma que a inovação é o processo de substituição de produtos e hábitos de consumo antigos por novos, ou seja, é a criação de algo novo e a destruição daquilo que já pode ser considerado antiquado. Esse processo ficou conhecido como "destruição criativa" (Schumpeter, 1997). De forma complementar, Leite (2012, p. 26) enfatiza que a destruição criativa criada por Schumpeter "consiste em romper com velhos hábitos com o intuito de gerar novas respostas às carências e desejos do mercado".

O conceito de inovação mais utilizado atualmente é o adotado pelo Manual de Oslo, documento da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) que apresenta as diretrizes para apoiar a coleta e interpretação de dados de inovação. Para a OCDE/Eurostat (2019, p. 20, tradução nossa) a inovação é definida como "um produto ou processo novo ou aprimorado (ou uma combinação de ambos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores de uma unidade e foi disponibilização para usuários potenciais (produto) ou implementado pela unidade (processo)". Ressalta-se que o termo "unidade" é utilizado para nomear o ator responsável pela inovação, tratando-se de qualquer unidade institucional em qualquer setor (OCDE/Eurostat, 2019).

A inovação também é considerada como sinônimo de risco, onde as novas propostas estão destinadas a futuros resultados demasiadamente incertos (Leite, 2012). Assim, não basta que a inovação "forneça quaisquer bens e serviços econômicos; ela deve oferecer bens e serviços melhores e mais econômicos. É a tarefa de dotar os recursos humanos e materiais de uma nova e maior capacidade de produzir riqueza" (Leite, 2012, p. 81). "De forma simples e objetiva, inovar é pensar novos caminhos para resolver problemas e oportunidades que se colocam a cada dia na rotina de uma organização" (OCB, 2022, p. 16).

Além dos conceitos já apresentados, existem outras definições sobre inovação manifestadas na literatura e, como forma de sistematizar, no Quadro 1 são expostos alguns conceitos do termo.

Quadro 1 – Conceitos de inovação

Autor	**Definição**
Freeman (1982)	"A inovação industrial abrange as atividades técnicas, comerciais, de projetos, de manufatura e de gestão que estão envolvidas no *marketing* de um novo (ou aperfeiçoado) produto ou no primeiro uso comercial de um novo (ou

	aperfeiçoado) processo ou equipamento".
Rothwell e Gardiner (1985)	"A inovação não é apenas a comercialização de um grande avanço no estado tecnológico da arte (uma inovação radical), mas até mesmo a utilização de mudanças de pequena escala no *know-how* tecnológico (uma inovação adicional ou de aperfeiçoamento)".
Drucker (1985)	"A inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, pela qual eles se aprofundam nas mudanças como uma oportunidade para negócios ou serviços diferentes. Ela pode ser considerada uma disciplina, ser aprendida e ser praticada".
Porter (1990)	"As empresas obtêm vantagem competitiva por meio de ações inovadoras. Elas abordam a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo tanto novas tecnologias quanto novas maneiras de fazer as coisas".
Branson (1998)	"Um negócio inovador é aquele que pensa 24 horas por dia fora do lugar-comum. Não bastam apenas boas ideias; é a combinação de boas ideias, uma equipe motivada e um conhecimento instintivo sobre o que seu cliente quer".
Tidd e Bessant (2015)	"A inovação é o processo de transformar as oportunidades em novas ideias que tenham amplo uso prático".

Fonte: adaptado de Tidd e Bessant (2015)

Diante do exposto, é possível afirmar que o conceito de inovação é diverso e depende da perspectiva de interesse, sendo que alguns autores associam a inovação a novos produtos e tecnologias, ou ao aperfeiçoamento de algo já existente, outros a novos processos. Alguns associam inovação a mudanças organizacionais e valores, e ainda há autores que afirmam que a inovação só ocorre quando são oferecidos, ao mercado, bens e serviços melhores e mais econômicos. Entretanto, Oliveira *et al*. (2011) criticam a maioria das definições, afirmando que elas apresentam uma visão restrita e normalmente estão orientadas apenas para o desenvolvimento de novos produtos e processos ou para a tecnologia com foco em P&D.

Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) corroboram com essa afirmação, argumentando que enxergar a inovação apenas com a possibilidade de desenvolver novos produtos ou processos é ter uma visão míope sobre as 12 possíveis maneiras que as empresas possuem para inovar o que, consequentemente, resulta na perda de oportunidades deixando-as vulneráveis frente aos concorrentes com visões mais amplas. Assim, os autores destacam que "a inovação empresarial é muito mais abrangente do que a inovação tecnológica ou de produto" (Sawhney; Wolcott; Arroniz, 2006, p. 75, tradução nossa).

Essa miopia da inovação pode ser evitada através da mudança de pensamento dos gerentes, sendo que é necessário que os mesmos pensem de forma holística, levando em consideração todas as dimensões possíveis por meio das quais suas organizações podem inovar (Sawhney; Wolcott; Arroniz, 2006). A partir dessa visão, Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) criaram três características importantes referente à inovação organizacional. A primeira característica assegura que a inovação empresarial é sobre novos valores e não sobre coisas novas, ou seja, uma inovação vai além de criar coisas novas, sendo considerada

relevante apenas quando cria valor para os clientes. A segunda característica menciona que a inovação pode ocorrer em qualquer dimensão de um sistema organizacional. Logo, a terceira característica refere-se à inovação de forma sistêmica, isto é, uma inovação eficiente exige a consideração atenta de todos os aspectos relacionados à organização pois, por exemplo, "um ótimo produto com um péssimo canal de distribuição falhará tão espetacularmente quanto uma nova tecnologia fantástica que carece de um aplicativo valioso para o usuário final (Sawhney; Wolcott; Arroniz, 2006, p. 77, tradução nossa).

Salienta-se que, na presente dissertação, será utilizado o conceito de inovação apresentado pelos autores Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), os quais definem inovação como sendo a criação de um novo e considerável valor para os clientes e para a organização, por meio da modificação criativa de uma ou mais dimensões presentes no sistema organizacional.

2.2 O COOPERATIVISMO E O PAPEL DA INOVAÇÃO

O cooperativismo é considerado um movimento social desenvolvido em um determinado período do capitalismo, especificamente no final do século XVIII e início do século XIX (Costa, 2007). Este período ficou marcado pela mecanização industrial na Inglaterra, na qual ocorria o desvio da acumulação de capitais da atividade comercial para o setor da produção, período este que ficou conhecido como Revolução Industrial (Sales, 2010). Segundo Sales (2010, p. 25), "esse fato trouxe grandes mudanças tanto de ordem econômica quanto social, que possibilitaram o desaparecimento das relações e práticas feudais ainda existentes e a definitiva implantação do modo de produção capitalista".

As transformações advindas da Revolução Industrial alteraram drasticamente a vida das pessoas, sendo que a progressiva sofisticação das máquinas impulsionou o aumento da produção e geração de capitais, abertura às inovações tecnológicas, expansão dos mercados, entre outros, mas junto a esses benefícios, apareceram também grandes problemas (Sales, 2010, Schneider, 2012). Dentre eles, a substituição do homem pelas máquinas industriais, a exposição dos trabalhadores a condições sub-humanas e exaustivas jornadas de trabalho, que chegavam a 17 horas diárias, trabalho infantil e péssimos salários que sequer satisfaziam as suas necessidades básicas. Essas condições acarretavam em uma vida de extrema pobreza e sem perspectivas de futuro (Leopoldino, 2011). Assim, pode-se afirmar que a "Revolução Industrial trouxe progresso, mas, não para todos" (Moraes, 2014, p. 4).

Esse cenário, marcado pela desigualdade social e péssimas condições de vida da classe trabalhadora, motivou alguns pensadores como Robert Owen (1771-1858), Charles Fourier (1772-1837), Benjamin Buchez (1796-1865), Louis Blanc (1812-1882), entre outros, pertencentes ao socialismo utópico, a pensar em medidas capazes de melhorar essas circunstâncias. Nesse sentido, propuseram "um ideal alternativo ao individualismo (o cooperativismo) e uma organização alternativa à empresa capitalista (a cooperativa)" (Costa, 2007, p. 59). Salienta-se que, com base nas ideias desses pensadores, a classe trabalhadora começa a se estruturar a fim de reivindicar melhores condições de trabalho e vida. Assim, surgem os sindicatos, as associações, os partidos políticos da classe trabalhadora e, em especial, as cooperativas (Costa, 2007).

Após muitas tentativas de criação de cooperativas, a experiência mais exitosa foi a Cooperativa de Consumo dos "Pobros Pioneiros de Rochdale", constituída em 21 de dezembro de 1844, na cidade de Rochdale, na Inglaterra. Essa cooperativa de consumo resultou da iniciativa de 28 tecelões, entre eles 27 homens e uma mulher, os quais buscavam melhores condições de vida (COSTA, 2007). Wittmann e Freitas (2000) afirmam que esses trabalhadores são considerados os realizadores do cooperativismo moderno pois, antes mesmo da abertura da cooperativa, reuniam-se semanalmente durante um ano, no turno noturno, após 17 horas de trabalho mal pago e em péssimas condições de segurança e higiene, com o intuito de educarem-se para o novo sistema de vida, economizarem o capital necessário para a criação da cooperativa e para elaborarem um estatuto de acordo com a realidade vivida por eles. Esse estatuto foi pensado e definido de forma coletiva e nele foram agrupados os valores, princípios e métodos essenciais do cooperativismo (Schneider, 2012).

Para Schmidt e Perius (2003), no Brasil, o cooperativismo já era praticado antes mesmo da experiência de Rochdale, a partir da fundação das primeiras Reduções Jesuíticas em 1610, as quais fundamentavam-se no trabalho coletivo e o bem-estar do indivíduo e da família eram considerados mais relevantes que o interesse econômico da produção. Os autores relatam que a ação dos padres jesuítas baseava-se na persuasão, movida pelo amor cristão e no princípio do auxílio mútuo, prática encontrada entre os povos primitivos e indígenas brasileiros. De forma complementar, para os autores Rotta, Büttenbender e Höfler (2016), a região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul têm em sua história experiências cooperativas atreladas, além das Reduções Jesuíticas já citadas, ao modelo caboclo existente e aos colonos imigrantes europeus não-ibéricos.

Neste contexto, as Reduções Jesuíticas foram consideradas como experiência originária, na qual os padres jesuítas tinham o objetivo de introduzir noções de religião cristã

aos índios, bem como os ensinavam sobre uma forma de organização social diferente, a qual tinha como fundamentos o uso comum da propriedade e dos meios de produção, a divisão do trabalho, a ausência de acumulação individual, a partilha comunitária, a cooperação e a solidariedade. O modelo caboclo deriva de índios remanescentes das reduções, de escravos negros e descendentes de portugueses e espanhóis, os quais não preocupavam-se diretamente com a acumulação de riqueza, mas sim com a subsistência familiar, preservando princípios da solidariedade e da cooperação presentes no período jesuítico. Os imigrantes europeus trouxeram consigo uma experiência diferente de agricultura familiar, introduzindo características de trabalho trazidas da Europa, os quais formavam pequenas comunidades agrupadas de acordo com a descendência étnica e/ou opção religiosa, que pretendiam superar desafios advindos do sistema de transporte, saúde, educação e comunicação; os valores baseavam-se em torno da família, cultura e religião, de modo que a Igreja encontrou espaço para implantar experiências cooperativas (Rotta; Büttenbender; Höfler, 2016).

Entretanto, o cooperativismo formalizado com os traços atuais de organização cooperativa, surgiu no Brasil apenas em 1891, no estado de São Paulo, com a Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica de Limeira. No meio rural, o cooperativismo surgiu em 1892 com a criação da primeira cooperativa de produtores rurais de Antônio Prado, no RS. Em 1894 e 1895 foram constituídas cooperativas de consumo no Rio de Janeiro e em Pernambuco, respectivamente. Em 1902 foi fundada em Nova Petrópolis, RS, sob a coordenação do padre suíço Theodor Amstad, a primeira cooperativa de crédito, hoje denominada de Cooperativa de Crédito Rural de Nova Petrópolis (Cooperativa Pioneira, integrante do Sicredi/RS) (Schmidt; Perius, 2003; Büttenbender, 2008).

Salienta-se que, mesmo considerando as diferentes origens citadas, os valores e os princípios cooperativos criados pelos Pioneiros de Rochdale são essenciais e perduram até os dias atuais, sendo que estes passaram por algumas modificações, porém sem descaracterizar o modelo rochdaleano já, aqueles, por serem considerados essenciais e universais, permanecem iguais (Schneider, 2012). Dessa forma, segundo a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) (2023a), as cooperativas são baseadas nos valores de autoajuda, responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade e solidariedade, sendo que estes “constituem as ‘ideias-força’ a partir das quais emanam a energia motivadora e a inspiração para a ação cooperativa, que é regida por princípios” (Schneider, 2012, p. 258). Já os princípios cooperativos são diretrizes pelas quais as cooperativas colocam seus valores em prática (ACI, 2023a) e, conforme já citado, a partir das transformações sociais e tecnológicas ocorridas no mundo do trabalho, houve a necessidade de adaptar esses princípios às exigências da sociedade moderna

(Büttenbender, 2008). Nesse sentido, os sete princípios do cooperativismo são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Os sete princípios do cooperativismo

Princípio	**Descrição**
Adesão voluntária e livre	As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e dispostas a assumir as responsabilidades de membro, sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa.
Gestão democrática	As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus membros, que participam ativamente na definição de suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres servindo como representantes eleitos são responsáveis perante os membros. Nas cooperativas primárias os cooperados têm igual direito de voto (um cooperado, um voto) e as cooperativas de outros níveis também são organizadas de forma democrática.
Participação econômica dos membros	Os membros contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa. Pelo menos parte desse capital é geralmente propriedade comum da cooperativa. Os membros geralmente recebem remuneração limitada, se houver, sobre o capital subscrito como condição de adesão. Os membros alocam excedentes para qualquer um ou todos os seguintes propósitos: desenvolvimento de sua cooperativa, possivelmente através da criação de reservas, parte das quais pelo menos seriam indivisíveis; beneficiando os associados na proporção de suas transações com a cooperativa; e apoiar outras atividades aprovadas pelos membros.
Autonomia e Independência	As cooperativas são organizações autônomas de autoajuda controladas por seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, inclusive governos, ou levantarem capital de fontes externas, o farão em termos que assegurem o controle democrático de seus membros e mantenham sua autonomia cooperativa.
Educação, Formação e Informação	As cooperativas fornecem educação e treinamento para seus membros, representantes eleitos, gerentes e funcionários para que possam contribuir efetivamente para o desenvolvimento de suas cooperativas. Eles informam o público em geral - particularmente jovens e formadores de opinião - sobre a natureza e os benefícios da cooperação.
Intercooperação	As cooperativas servem os seus membros de forma mais eficaz e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando em conjunto através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.
Interesse pela Comunidade	As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades por meio de políticas aprovadas por seus cooperados.

Fonte: ACI (2023a, sem paginação, tradução nossa)

Esses princípios são considerados como linhas norteadoras para as cooperativas, os quais permitem a prática dos seus valores e garantem a permanência do espírito da cooperação. No Brasil até o ano de 2019, o sistema cooperativo era dividido em 13 ramos distintos, no entanto, para uma melhor organização e representação do cooperativismo, a partir da resolução nº 56/2019 da OCB as cooperativas brasileiras foram divididas em sete ramos (OCB, 2020), os quais são expostos no Quadro 3.

Quadro 3 – Ramos do cooperativismo

Ramo	**Descrição**
Agropecuário	Prestam serviços relacionados às atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira, cujos cooperados detêm, a qualquer título,

	o(s) meio(s) de produção.
Consumo	Composto por cooperativas que se destinam à compra em comum de produtos e/ou serviços para seus cooperados.
Crédito	Cooperativas que se destinam a prover a prestação de serviços financeiros a seus cooperados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro.
Infraestrutura	Prestam serviços relacionados à infraestrutura a seus cooperados.
Trabalho, produção de bens e serviços	Cooperativas que se destinam a organizar a prestação de serviços especializados a terceiros ou a produção em comum de bens.
Saúde	Composto por cooperativas que se destinam a prover ou adquirir serviços dedicados à preservação, assistência e promoção da saúde humana, constituídas por profissionais da área da saúde ou usuários destes serviços.
Transporte	Cooperativas que se destinam a organizar a prestação de serviços de transporte de cargas e/ou passageiros, cujos cooperados detêm, a qualquer título, a posse ou propriedade do(s) veículo(s).

Fonte: adaptado de OCB (2020)

Tanto os princípios cooperativos quanto os valores devem ser considerados o cerne para a formulação das cooperativas, para o fortalecimento do seu ramo, bem como para a sua gestão. Quando se trata de gestão é importante salientar que, diante da evolução do cooperativismo, assim como as empresas tradicionais, as cooperativas também passaram a necessitar de estratégias e ideias inovadoras para sobreviverem diante das transformações do mercado. Schneider (2012) enfatiza que aspectos econômicos, administrativos e técnicos são essenciais em qualquer contexto organizacional, inclusive no contexto cooperativo.

O autor ressalta que “a maioria dos fracassos nas organizações cooperativas não se deveu, provavelmente, à falta de espírito cooperativo, mas sim, à falta de visão empresarial, de conhecimento de mercado e de visão técnico-administrativa” (Schneider, 2012, p. 252), tendo em vista que a cooperativa não é uma entidade beneficente, mas sim uma empresa. O seu diferencial está atrelado apenas ao seu fim, pois a cooperativa é criada para privilegiar a cooperação, solidariedade e ajuda mútua, servindo uma associação de pessoas. Nela não há a busca incondicional por lucro, mas sim, a busca da eficiência que resulte na satisfação das necessidades e do bem-estar de seus associados (Schneider, 2012). O autor salienta ainda que, “quando a cooperativa fracassa como empresa econômica, fracassa igualmente na sua pretendida projeção social e humana, arrastando consigo o descrédito da instituição” (Schneider, 2012, p. 252), pois as cooperativas cumprem sua função social apenas após obterem êxito nas suas atividades econômicas (Wittmann; Freitas, 2000).

No presente trabalho, entende-se que cooperativa é uma empresa com um sentido mais amplo, envolvendo aspectos econômico, político, social e cultural (Frantz, 2012). É considerada uma associação de pessoas e não de capitais, assim é “uma empresa comum com

o objetivo de apoiar e complementar a administração das economias individuais, dando-lhes suporte no jogo competitivo do mercado" (Frantz, 2012, p. 45).

Nesse contexto, diante da cooperativa ser considerada também uma empresa, levando em conta tanto aspectos econômicos quanto sociais, com o passar dos anos, evidenciou-se a relevância de uma gestão voltada à inovação, com o intuito de garantir a sua continuidade. Nesta mesma linha, a OCB (2022, p. 38) afirma que "para a cooperativa crescer, evoluir e sobreviver, é necessário enfrentar os desafios da concorrência e de um mundo globalizado e em constante mudança. Ficar parado no tempo não é alternativa".

Salienta-se que, embora existam conceitos gerais de inovação que se aplicam a qualquer tipo de organização, há aspectos singulares nas cooperativas que podem influenciar suas abordagens e estratégias inovadoras. O primeiro deles está atrelado diretamente aos princípios cooperativos, visto que, diferente das empresas tradicionais, a participação dos cooperados nas decisões da cooperativa é considerada de extrema importância para a continuidade dessas organizações (Albino; Almeida, 2015). Dessa forma, torna-se necessário inovar nessa perspectiva através do desenvolvimento de maneiras para incentivar essa participação, seja por meio da utilização de recursos tecnológicos ou até mesmo a partir da organização de eventos e confraternizações que promovam o engajamento dos membros durante as assembleias, por exemplo (Albino; Almeida, 2015; Viana, 2018).

Nessa mesma linha, as cooperativas também devem adotar uma abordagem estratégica e inovadora ao estabelecer parcerias com outras cooperativas, promovendo a intercooperação. Essa prática é reconhecida como uma maneira eficaz de trazer novos conhecimentos tecnológicos e *insights* sobre o mercado para a organização. Além disso, a intercooperação representa uma oportunidade significativa para o desenvolvimento de inovações, enquanto fortalece um dos princípios fundamentais do cooperativismo (OCB, 2022).

Ademais, as cooperativas estão envolvidas diretamente com ações voltadas ao interesse da comunidade. Nesse contexto, devem refletir sobre ações inovadoras que promovam o desenvolvimento econômico, ambiental e/ou social da comunidade, como, por exemplo:

> [...] caso os sócios decidam fazer palestra sobre as desvantagens de comprar à crédito, ou ainda sobre conselhos de como economizar energia elétrica, esta palestra poderá ser estendida ao público integrante da comunidade onde se encontra localizada a cooperativa, sempre e quando os sócios assim o decidam. Ou também, gestos de solidariedade da cooperativa para com a comunidade, colaborando com iniciativas na solução do desemprego, da diminuição da violência, da corrupção, na superação da fome e desnutrição, especialmente infantil, etc. (Schneider; Hendges, 2006, p. 37).

Tais ações não apenas beneficiam a comunidade, mas também fortalecem os laços entre a cooperativa e seu entorno, reforçando sua relevância e impacto positivo na sociedade.

2.3 MODELOS UTILIZADOS PARA MENSURAR A INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A mensuração do grau da inovação é considerada uma tarefa complexa, principalmente diante dos diferentes entendimentos existentes sobre a temática, visto que, cada organização pode visualizar a inovação de uma maneira diferente. No entanto, medir o grau de inovação é algo fundamental para qualquer modelo de inovação utilizado pelas organizações. Drucker (1987) salienta que se não há mensuração, nada se pode gerenciar. “Por isso, para que se obtenha uma organização inovadora, é necessário um olhar cauteloso às necessidades do cliente, a fim de gerar real valor para eles” (Facundes, 2018, p. 30).

Da mesma forma, Scherer e Carlomagno (2016) afirmam que, a imprevisibilidade própria aos processos de inovação leva algumas organizações a considerar que este tema não exige controle, contudo, para ser gerenciada, a atividade de inovação nas organizações precisa ser medida e controlada. Os autores destacam ainda, que pesquisas recentes com empresas inovadoras evidenciam que aquelas que conseguem medir a inovação alcançam melhores resultados.

Em conformidade, Paredes *et al*. (2015) destacam que, mesmo não existindo uma única forma para medir a inovação, pelo fato de haver diversos modelos, torna-se necessário desenvolver medidas com o intuito de aprimorar os processos de gestão de forma contínua. Constantemente, as medidas e avaliações “[...] são pautadas em objetivos e efeitos imediatistas, impossibilitando o esforço de continuidade na geração de parâmetros” (Paredes, *et al.*, 2015, p. 143). Em vista disso, tendo como foco a melhoria gradual do desempenho da organização, as avaliações do grau de inovação devem ser realizadas continuamente.

Diante desse contexto, a literatura apresenta diferentes modelos para mensurar o grau de inovação nas organizações. Ribeiro (2017) enfatiza os seguintes: tipologia de Schumpeter, Manual Frascati, tipologia de Berreyre, Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC), Manual de Oslo, método MAPEL (Método, Ambiente, Pessoas, Estratégia e Liderança), Octógono da Inovação e Radar da Inovação.

A tipologia de Schumpeter, originalmente publicada em 1911, define cinco formas ou dimensões de inovação. São elas:

> 1) Introdução de um novo bem – ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados – ou de uma nova qualidade de um bem. 2) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria. 3) Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes, quer não. 4) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada. 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo, pela trustificação) ou a fragmentação de uma posição de monopólio (Schumpeter, 1997, p. 76).

O Manual Frascati foi desenvolvido por especialistas da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em 1963, na cidade de Frascati, Itália. O principal objetivo da sua criação foi discutir sobre uma metodologia e indicadores capazes de entender e acompanhar as atividades de P&D, dessa forma, este manual é considerado um guia prático das ações, metodologias e dos resultados das atividades de P&D, tornando-se referência na realização de análises estatísticas sobre inovação tecnológica (OCDE, 2013). Mesmo que a versão original do Manual de Frascati tenha sido lançada há seis décadas, atualmente encontra-se na sua sétima edição, ainda é utilizado para diferentes fins, envolvendo a formulação de políticas públicas, a realização de atividades de "*benchmarking*" e como apoio nas definições de estratégias de competitividade para países e empresas (OCDE, 2013).

A tipologia de Berreyre, de 1975, é agrupada em quatro grandes categorias de inovação: de domínio tecnológico, domínio comercial, domínio organizacional e domínio institucional (GARCIA, 2014). O domínio tecnológico refere-se às mudanças introduzidas relacionadas aos aspectos técnicos de produtos, processos e de metodologias de produção e válidos também para serviços. As mudanças na forma de comercialização das empresas são consideradas de domínio comercial. O domínio organizacional está relacionado com as mudanças na organização, gestão e procedimentos da empresa, podendo estar ligadas à estrutura da empresa de forma direta ou indireta. Já as mudanças nos sistemas e normas que vigoram na empresa são as de domínio institucional (Garcia, 2014).

Outro modelo, apresentado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é a Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC), criada em 2000, seguindo as diretrizes estabelecidas no Manual de Oslo. A pesquisa tem por objetivo

> [...] a construção de indicadores setoriais, nacionais e regionais das atividades de inovação tecnológica nas empresas industriais brasileiras, e de indicadores nacionais das atividades de inovação tecnológica nas empresas de serviços de telecomunicações, de informática e de pesquisa e desenvolvimento, compatíveis com as recomendações internacionais em termos conceituais e metodológicos (IBGE, 2007, não paginado).

Até o ano de 2020, as informações da PINTEC concentraram-se na inovação tecnológica de produtos, processos e mudanças organizacionais. Após, foram incorporadas em seu escopo as inovações de *marketing*, levando em consideração as recomendações do Manual de Oslo (IBGE, 2020). Assim, a PINTEC investiga os fatores que influenciam o comportamento inovador das empresas a partir das seguintes variáveis: incidência das inovações de produto e/ou processo; investimentos em atividades inovativas; fontes de financiamento; características das atividades internas de P&D; compra de serviços de P&D; impactos das inovações; fontes de informação utilizadas; cooperação para inovação; apoio governamental; métodos de proteção estratégicos; problemas e obstáculos à inovação; inovações organizacionais e de *marketing* implementadas; uso e produção de biotecnologias e nanotecnologias; e inovações ambientais (IBGE, 2023).

Até este momento, foram retratados alguns modelos para mensurar a inovação dentro das organizações com ênfase nas inovações tecnológicas, com exceção para a 4ª edição do Manual de Oslo. Entretanto, os indicadores de caráter tecnológico nem sempre pertencem à realidade das organizações de micro e pequeno porte do país e cooperativas, levando esse tipo de organização à resultados negativos quanto aos indicadores tecnológicos, investimento em P&D e número de patentes, por exemplo, o que não contribui para a elaboração de políticas públicas ou implementação de ações para esse porte de empresa (Facundes, 2018). Dessa forma, foram criadas ferramentas para medir a inovação que vão além dos fatores tecnológicos e serão apresentadas a seguir.

Com o objetivo de aperfeiçoar e atualizar as terminologias e diretrizes adotadas no Manual de Frascati, os pesquisadores da OCDE publicaram, em 1990, um novo manual chamado de Manual de Oslo, o qual possui quatro edições, sendo a primeira adotada em 1990 e a última em 2018. Nessa 4ª edição, foi realizada a simplificação da definição anterior, a qual baseava-se na enumeração de quatro tipos de inovação (produto, processo, organização e inovação de *marketing*), reduzindo-a para dois tipos: inovação de produto e inovação de processo de negócios (OCDE/Eurostat, 2019). Além disso, a proposta sugerida nessa última edição permite medir a inovação além do setor empresarial, destacando oito tipos de atividades em que as empresas podem buscar a inovação: Atividades de pesquisa e

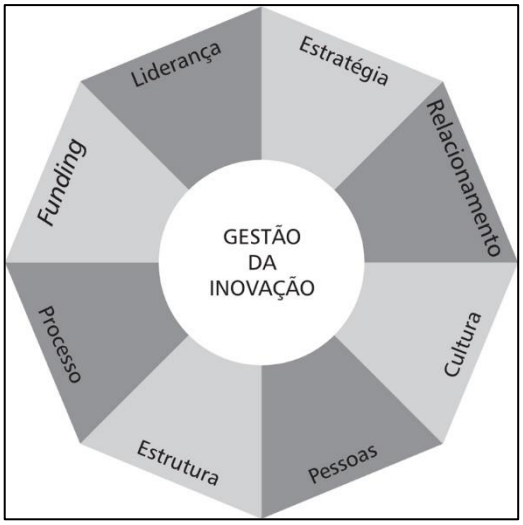
desenvolvimento experimental; Engenharia, *design* e outras atividades de trabalho criativas; Atividades de *marketing* e *branding*; Atividades de propriedade intelectual; Atividades de treinamento de funcionários; Desenvolvimento de *software* e atividades de banco de dados; Atividades relacionadas com a aquisição ou o aluguel de ativos tangíveis; e Gestão da inovação (OCDE/Eurostat, 2019).

O método MAPEL, criado em 2010 pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), foi elaborado com o intuito de avaliar o grau de maturidade da gestão da inovação na empresa (CNI, 2010). A ferramenta avalia seis dimensões, sendo que cinco delas são ligadas aos processos estruturantes e uma é voltada para avaliar os resultados obtidos. A escolha das dimensões ocorreu em virtude da observação e da análise de experiências bem-sucedidas em empresas que gerenciam a inovação como processo, o que resultou nas seguintes dimensões: Método, Ambiente, Pessoas, Estratégia, Liderança e Resultados (CNI, 2010).

> Método: esta dimensão visa facilitar o entendimento de como podem ser utilizados sistemas, métodos e ferramentas voltados para a sistematização do processo de geração de inovações dentro da empresa. Ambiente: Esta dimensão visa facilitar o entendimento de como se pode criar as condições necessárias para se gerar um ambiente propício para que a inovação aconteça na empresa. Pessoas: Esta dimensão visa facilitar o entendimento de como se pode estruturar um processo de atração, desenvolvimento, retenção, reconhecimento e recompensa de pessoas, cujo talento é responsável pela geração de inovações na empresa. Estratégia: Esta dimensão visa facilitar o entendimento de como se pode definir um posicionamento estratégico, capaz de gerar a diferenciação necessária para levar a empresa a um estágio de competitividade sustentada pela inovação. Liderança: Esta dimensão visa facilitar o entendimento de como se pode garantir o engajamento intelectual e emocional da liderança e de sua alta administração na promoção e implementação da Gestão Estratégica da Inovação como fator determinante da competitividade dos negócios. Resultados: Esta dimensão visa facilitar o entendimento de como se deve mensurar os resultados obtidos com a implantação da gestão de inovação na empresa (CNI, 2010, p. 32-33).

Outra ferramenta capaz de medir o grau de inovação das organizações, elaborada por Scherer e Carlomagno (2016) em 2009, é o Octógono da Inovação. Trata-se de um instrumento proprietário da *Innoscience* – Consultoria de Gestão da Inovação, que apresenta os aspectos organizacionais necessários para diagnosticar e fazer a inovação acontecer na empresa, desenhada tanto para o diagnóstico do potencial inovador como também para a gestão de empresas já inovadoras (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016). O Octógono da Inovação possui oito dimensões: estratégia, cultura, liderança, pessoas, estrutura, processo, *funding* e relacionamentos, as quais são exibidas na Figura 1.

Figura 1 – Octógono da Inovação



Fonte: Scherer e Carlomagno (2016, p. 38)

De forma geral, a dimensão estratégia define a direção a seguir, alinhando a estratégia de negócios com a de inovação. A cultura refere-se às normas aceitas por todos, às crenças e aos valores comuns que dão forma ao comportamento das pessoas na organização, ou seja, o que é praticado para criar um ambiente com estímulo à inovação. A dimensão liderança demonstra a forma como os líderes apoiam a inovação, sendo que uma cultura de inovação bem desenvolvida demanda lideranças comprometidas com a inovação (Scherer; Carlomagno, 2016).

A dimensão pessoas abrange uma equipe de indivíduos competentes, motivados, comprometidos e que aceitam desafios, sendo que a função principal cabe aos colaboradores realizar, enquanto a estrutura refere-se a como a atividade de inovação está sendo organizada e onde está sendo alocada (Scherer; Carlomagno, 2016). A dimensão processo trata da forma como a empresa gera novas ideias, como as avalia, experimenta e seleciona em quais investir, e a forma como as iniciativas são financiadas representa a dimensão *funding*. A última dimensão, relacionamentos, apresenta a forma como a organização relaciona-se com os clientes, concorrentes e parceiros (Scherer; Carlomagno, 2016).

Por fim, tem-se a ferramenta Radar da Inovação, a qual também enfatiza elementos mais amplos do que apenas a inovação tecnológica. A ferramenta, proposta por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), possui afinidade com o Octógono da Inovação, no entanto é visto pelos estudiosos como o mais completo para os estudos da mensuração da inovação, apontando treze dimensões para as organizações inovarem (Ribeiro, 2017), as quais serão discutidas na sequência.

Salienta-se que, os modelos evidenciados nessa seção estão sendo utilizados para mensurar a inovação principalmente em empresas, não enfatizando as organizações cooperativas, foco desta pesquisa. Entretanto, a OCB indica a utilização de algumas dessas ferramentas como forma de medir a inovação também em cooperativas, de forma especial, são indicados a 4ª edição do Manual de Oslo, o Octógono da Inovação e o Radar da Inovação (OCB, 2022). Nesse contexto, por ser foco da presente pesquisa, o Radar da Inovação será apresentado com maior ênfase na próxima seção.

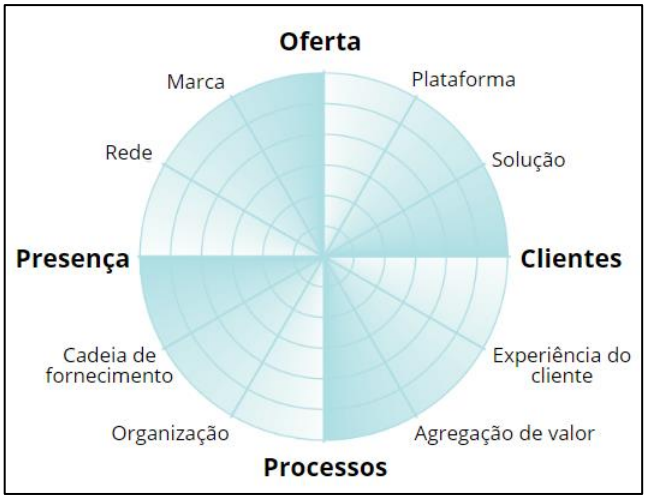
2.3.1 Radar da Inovação

Avaliar o grau de inovação exige uma visão holística dos processos que ocorrem na organização, tendo em vista que, "a inovação não é um evento ou projeto isolado, é parte do processo de gestão e um motor que deve mover todos os setores de uma empresa ou cooperativa" (OCB, 2022, p. 150), e isso pode ser consolidado com a aplicação da ferramenta Radar da Inovação (OCB, 2022).

O Radar da Inovação foi desenvolvido pelos pesquisadores Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott e Inigo Arroniz, da *Kellogg School of Management*, escola de negócios dos Estados Unidos, com o objetivo de medir o grau de inovação com um olhar além da inovação tecnológica ou de produto, apontando 12 dimensões nas quais as inovações podem ocorrer dentro das organizações. Foi desenvolvido com base em entrevistas com gerentes responsáveis pelas atividades relacionadas à inovação, em diversas grandes empresas de diferentes setores, e a partir da revisão da literatura acadêmica sobre inovação (Sawhney; Wolcott; Arroniz, 2006). Scherer e Carlomagno (2016, p. 123) complementam que, o Radar "é uma ferramenta destinada a identificar, comparar e planejar os tipos de inovação que uma empresa quer priorizar".

O Radar da Inovação é semelhante a um mapa e baseia-se em quatro dimensões principais, que servem como âncoras: (1) ofertas criadas pela empresa, (2) clientes atendidos, (3) processos empregados e (4) locais de presença utilizados. Entre essas quatro âncoras foram inseridas outras oito dimensões: plataforma, marca, soluções, relacionamento, agregação de valor, organização, cadeia de fornecimento e rede (Sawhney; Wolcott; Arroniz, 2006). A Figura 2 apresenta o mapa do Radar da Inovação.

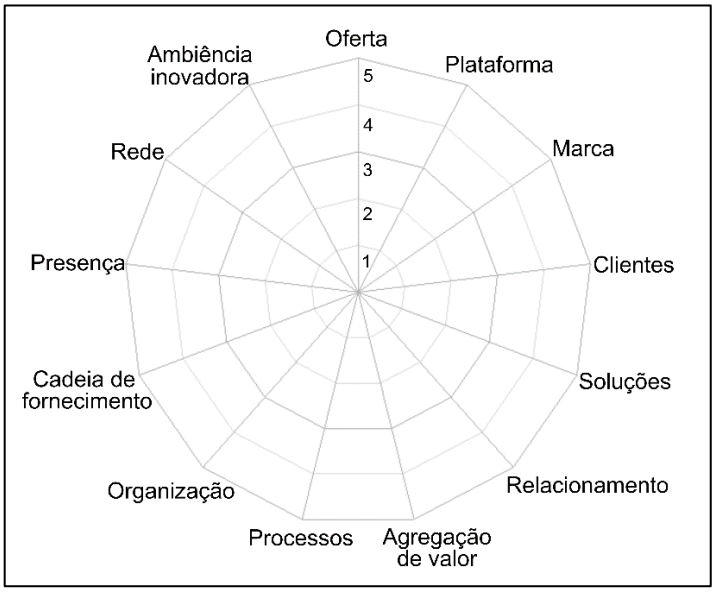
Figura 2 – As 12 dimensões da inovação



Fonte: Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006, p. 77, tradução nossa)

Posteriormente, os autores Bachmann e Destefani (2008) acrescentaram, de forma complementar, mais uma dimensão ao radar, denominada de "Ambiência Inovadora". Os autores consideram que o ambiente interno da organização, ignorado por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), também deve ser considerado para a mensuração da inovação, visto que "um clima organizacional propício à inovação é pré-requisito importante para uma empresa inovadora" (Bachmann; Destefani, 2008, p. 9). Dessa forma, na Figura 3 é exibido o Radar da Inovação com as 13 dimensões.

Figura 3 - Radar da Inovação



Fonte: elaborado pela autora com base em Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e Bachmann e Destefani (2008)

Para uma maior compreensão de cada dimensão, o Quadro 4 expõe as 13 dimensões presentes no Radar da Inovação, com suas respectivas definições e a maneira de mensurá-las.

Quadro 4 – Definição e mensuração das dimensões do Radar da Inovação

Dimensões	Definição	Como mensurar
Oferta	Novos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa ao mercado, que representem valor para os clientes.	Frequência de lançamento.
Plataforma	Conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias utilizadas de forma modular na construção de um portfólio de produtos, possibilitando uma variedade de tipos e modelos adaptados às necessidades específicas dos clientes. Ou seja, utilização de componentes comuns para criar ofertas derivadas.	Oferta de produtos que utilizam os mesmos componentes ou módulos; produtos e serviços oferecidos em mais de uma versão.
Marca	Símbolos, palavras (*slogan*) e formatos por meio dos quais a empresa comunica sua imagem aos clientes.	Registro da marca; novas formas criativas de uso da marca; utilização da marca para outros setores.
Clientes	Descobrir necessidades não identificadas dos indivíduos ou organizações que consomem os produtos, ou de novos segmentos de clientes não explorados.	Práticas adotadas para identificar as necessidades dos clientes ou novos nichos de mercado.
Soluções	Criação de ofertas integradas e customizadas de produtos, serviços e informação, utilizados para solucionar problemas dos clientes, caracterizando-se pelo amplo espectro de alternativas oferecidas.	Oferta de produtos complementares aos clientes.
Relacionamento	Aprofundar a relação com os consumidores, levando em consideração tudo que o cliente vê, ouve e sente na interação com a empresa.	Adoção de recursos para melhorar o relacionamento com os clientes.
Agregação de valor	Mecanismos pelos quais a empresa capta parte do valor criado.	Adoção de novas formas de gerar receita por meio de produtos e processos já existentes.
Processos	São as configurações das atividades usadas nas conduções das atividades internas da organização.	Alteração de processos; adoção de novas práticas de gestão; certificações de produtos e processos.
Organização	Novas formas de estruturar a empresa, de redesenhar o papel dos colaboradores e de redefinir parcerias.	Alterações de organograma; reorganização para ganhar agilidade e qualidade.
Cadeia de fornecimento	Corresponde à sequência de atividades e de agentes que movem produtos, serviços e informações da origem à entrega, de forma a pensar diferente sobre fornecimento, movimentação e entrega dos produtos ou serviços.	Ações para redução do custo de transporte, estoques e produtos.
Presença	Formas de comercialização e/ou distribuição dos produtos, a fim de aproximar a empresa do cliente.	Criação de novos pontos de comercialização; utilização dos já existentes de forma criativa
Rede	Recursos utilizados para a comunicação ágil e eficaz entre a empresa e seus clientes.	Adoção de novas formas de ouvir e falar com o cliente.
Ambiência inovadora	Ambiente propício à inovação.	Trabalhos de P&D realizados internamente; existência de programas de sugestões; uso de recursos dos órgãos de fomento à inovação.

Fonte: adaptado de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), Bachmann e Destefani (2008) e Scherer e Carlomagno (2016)

Além disso, cada dimensão está subdividida em itens, os quais são transformados em perguntas e serão apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Itens que compõem o radar da inovação

Dimensões		**Subdivisões**	**Definições**
A	OFERTA	Novos mercados	Novos mercados podem ser grupos de clientes em outras regiões ou apenas compradores com necessidades diferentes
		Novos produtos	Criação de novos produtos e/ou serviços que gerem valor para os clientes
		Ousadia	Disposição para correr riscos, ou seja, arriscar o lançamento de novos produtos ou serviços que poderão fracassar
		Resposta ao meio ambiente	Refere-se ao cuidado ambiental ou ecológico, ou seja, a organização deve criar estratégias para tornar seus produtos/serviços mais sustentáveis do ponto de vista ambiental
		Design	O *design* se refere a mudanças de caráter subjetivo, como alterações no desenho ou mudança na cor do produto. O uso do *design* é mais comum nos setores de confecções, calçados e móveis.
		Inovações tecnológicas	Deve ser levado em consideração apenas as inovações de produto ou de insumos que sejam inseridas às ofertas. As principais são: uso de novos materiais; uso de novos produtos intermediários; uso de novas peças funcionais; uso de tecnologias radicalmente diferentes
B	PLATAFORMA	Sistema de produção	Obtenção de um melhor aproveitamento da infraestrutura e recursos de produção ou atendimento existentes para ofertar um maior número de bens e/ou serviços
		Versões dos produtos	Fazer adaptações nos produtos (versões) para adequação a grupos específicos de clientes (nichos). Versões de produto incluem modelos diferentes ou embalagens de diversos tamanhos ou tipos
C	MARCA	Proteção da marca	Refere-se ao registro da marca junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI
		Alavancagem da marca	A mesma marca pode ser adotada em mais de um produto ou negócio
D	CLIENTES	Identificação de necessidades	Formas que a organização utiliza para conhecer melhor seus clientes, captando assim suas necessidades
		Identificação de mercados	Novos mercados podem ser grupos de clientes em outras regiões ou apenas compradores com necessidades distintas
		Uso das manifestações dos clientes - processo	Utilização das sugestões dos clientes para a melhoria de seus processos
		Uso das manifestações dos clientes - resultado	Utilização das sugestões e/ou reclamações dos clientes para gerar resultados concretos em seus produtos/serviços
E	SOLUÇÕES	Soluções complementares	Disponibilizar produtos/serviços complementares, sendo que estes são considerados produtos/serviços que possuem relação direta com o produto/serviço principal
		Integração de recursos	A integração consiste em fazer uso de recursos ou produtos de terceiros para ofertar uma solução para o cliente
F	RELACIONAMENTO	Facilidades e amenidades	Uma forma de criar uma imagem positiva junto aos clientes é através da oferta de facilidades, amenidades e tratamento individualizado, como por exemplo: criação de um serviço de atendimento ao cliente, uma sala de espera com *design* mais elaborado, oferta de cafezinho, cartão de aniversário, sorteios

		Informatização	A utilização de recursos de tecnologia de informação para tornar a experiência dos clientes mais agradável e criar uma imagem de modernidade. Alguns exemplos são: *sites*, *blogs*, redes sociais
G	AGREGAÇÃO DE VALOR	Uso dos recursos existentes	Uma das formas mais inteligentes de alavancar um negócio é adotar novas formas de gerar receitas usando os recursos, produtos e processos já existentes. Como exemplos, tem-se a venda de serviços, aproveitando a ociosidade de equipamentos ou da equipe, ou a criação de novos produtos aproveitando sobras dos processos existentes
		Uso das oportunidades de interação	Muitas vezes é possível "vender" oportunidades de interação com clientes e fornecedores. Um exemplo disso é permitir propaganda de terceiros no interior de seu estabelecimento
H	PROCESSOS	Melhoria dos processos	Consiste em alterações que buscam maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou um tempo de resposta (tempo de ciclo) menor. Isto pode ser conseguido com soluções criadas internamente à organização ou trazidas de fora (concorrentes, fornecedores, etc.)
		Sistemas de gestão	Utilização de algumas práticas e ferramentas que auxiliam na gestão da organização, por exemplo, manual de boas práticas
		Certificações	Indicam que os processos estão controlados e que os produtos possuem qualidade uniforme
		Softwares de gestão	A simples adoção de algum *software* de gestão representa uma ação que pode ser tomada como inovadora. Dentre os *softwares* de apoio à gestão está a planilha eletrônica
		Aspectos ambientais (Ecológicos)	Refere-se aos cuidados com o meio ambiente e a sustentabilidade
		Gestão de resíduos	Uma forma de reduzir o descarte de resíduos é buscar alternativas de uso para as sobras. Para isso, é preciso ter capacidade inovadora e pensar em uma destinação aos seus resíduos que gere benefícios para si e/ou para terceiros
I	ORGANIZAÇÃO	Reorganização	A organização do trabalho é um fator importante para a inovação. Processos de reorganização, adoção de grupos de trabalho temporário ou diferentes formas de trabalhar são exemplos de reorganização. Neste item, a inovação está relacionada com alterações no organograma para ganhar agilidade ou qualidade, reorganização para dar tratamento diferenciado a segmentos de clientes ou por outras razões. Inclui também a adoção de equipes para solução de problemas e círculos de controle de qualidade (CCQ), além de ações relacionadas com a organização do trabalho, como a adoção do horário flexível, trabalho em casa, etc.
		Parcerias	Estabelecer parcerias é uma forma de trazer novos conhecimentos tecnológicos ou sobre o mercado para a organização, representando uma maior oportunidade para o desenvolvimento de inovações. Esse tipo de cooperação também permite alavancar recursos, dividir riscos, definir padrões
		Visão externa	A inovação exige uma visão ampla do negócio, a qual só é possível de obter através das trocas de ideias com o ambiente externo às organizações como, por exemplo, clientes, fornecedores e concorrentes
		Estratégia competitiva	Não só nos processos e nos produtos uma empresa pode ser inovadora. Sua estratégia de negócio também pode representar uma importante vantagem competitiva. Um exemplo seria a adoção de uma política de terceirização, para obter maior flexibilidade ou reduzir riscos

J	CADEIA DE FORNECIMENTO	Cadeia de fornecimento	Corresponde à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega. Abrange, portanto, os aspectos logísticos do negócio, como transporte, estocagem e entrega
K	PRESENÇA	Pontos de venda	Os pontos de vendas estão associados ao relacionamento com clientes, representando assim um importante aspecto das organizações. A criação de um ponto de venda virtual pode ser considerado um exemplo deste item
		Intermediação	Uma forma de ampliar a presença no mercado é contar com distribuidores ou representantes
L	REDE	Diálogo com os clientes	O objetivo é melhorar a comunicação com o cliente, usando ou não os recursos da tecnologia da informação. Um exemplo é a utilização do *WhatsApp* para facilitar o atendimento no formato remoto, evitando deslocamentos desnecessários por parte dos clientes e promovendo maior agilidade na troca de informações
M	AMBIÊNCIA INOVADORA	Fontes externas de conhecimento – I	Para que a inovação seja implementada dentro das organizações é fundamental a busca por conhecimentos e informações necessárias para a sua realização. Entidades como o SEBRAE, SENAI e outras, podem oferecer ajuda sem custo para solucionar problemas identificados pelos gestores
		Fontes externas de conhecimento – II	Outra forma de obter conhecimento externo e despertar a criatividade a baixo custo é através da participação dos gestores ou colaboradores em seminários, congressos, mesas redondas, fóruns, etc.
		Fontes externas de conhecimento – III	Outras fontes de conhecimento e tecnologias são os próprios fornecedores, clientes e outras empresas
		Fontes externas de conhecimento – IV	O conhecimento também pode ser adquirido de forma mais direta, por meio de recursos como: contratação de consultorias, compra de *know-how*, contratação de serviços de prospecção tecnológica, acordos de transferência de tecnologia, compra de resultados de pesquisas de *marketing*
		Propriedade intelectual	O registro de uma patente de invenção, de desenho industrial ou modelo de utilidade coroa o esforço de criação que precede a inovação
		Ousadia inovadora	Antes mesmo de acertar em uma inovação é comum a ocorrência de erros, assim, a organização que possui dificuldade em conviver e aceitar os erros também tem dificuldade para inovar
		Financiamento da inovação	Diante da importância da inovação para a competitividade das empresas, várias entidades oferecem recursos subsidiados como incentivo para as empresas (exemplo: financiamentos com juros reduzidos)
		Coleta de ideias	Uma característica presente nas organizações com disposição para inovar é a existência de mecanismos, como programas de sugestões, que incentivem os colaboradores a apresentar ideias

Fonte: elaborado pela autora com base em Bachmann e Destefani (2008) e Bachmann (2010)

Segundo Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), as análises provenientes da ferramenta podem revelar os pontos fortes e fracos de cada organização, como também as oportunidades favoráveis, de forma especial aquelas que estão sendo negligenciadas. Nos seus estudos, os autores destacaram também que, é típico que as estratégias de inovação ocorram nas empresas como resultado de uma simples inércia ou por convenção, através de pensamentos como: “é

assim que sempre inovamos" ou "é assim que todos inovam". Entretanto, quando uma organização consegue identificar as dimensões de inovação que estão sendo negligenciadas, ela pode mudar a forma como compete com os concorrentes, deixando-os em desvantagem. O motivo pelo qual isso ocorre está relacionado com o fato de que, para o desenvolvimento de inovações em diferentes dimensões, é necessário um conjunto amplo de capacidades as quais não são possíveis de serem desenvolvidas ou adquiridas de um dia para o outro, demandando assim estratégia e planejamento (Sawhney; Wolcott; Arroniz, 2006).

De acordo com Scherer e Carlomagno (2016), a utilização do Radar da Inovação ocorre em três etapas, com funções específicas. A primeira etapa consiste em identificar o perfil atual de inovação da organização, a partir das inovações mais significativas que estão sendo realizadas. Com isso, será possível realizar uma futura comparação com concorrentes e identificar as mudanças necessárias na estratégia de inovação. A segunda etapa refere-se a analisar o perfil de inovação do setor e/ou dos concorrentes, traçando o perfil com o objetivo de identificar possíveis oportunidades de diferenciação. A última etapa consiste na definição dos tipos de inovação pretendidos, os quais serão responsáveis por guiar toda a geração de ideias da organização (Scherer; Carlomagno, 2016). Dessa forma, segundo Scherer e Carlomagno (2016), essas etapas formam o processo de definição da estratégia de inovação da organização, a qual é apresentada na Figura 4.

Figura 4 – Processo de definição da estratégia de inovação

Fonte: Scherer e Carlomagno (2016, p. 31)

A utilização do Radar da Inovação possibilita abarcar diferentes tipos de inovação, mais precisamente as 13 dimensões, em uma única ferramenta capaz de diagnosticar e auxiliar na definição da estratégia de inovação. Além disso, com a utilização do radar é possível ampliar a ideia inicial de inovação, revelando possibilidades inovadoras que vão além de apenas criar novos produtos, o que contribui para uma visão sistêmica da organização (Scherer; Carlomagno, 2016).

Esta dissertação optou pela utilização do radar da inovação pois o seu objeto de estudo, as organizações cooperativas, necessitam dessa visão sistêmica apontada pelos autores Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), visto que esse tipo de visão possibilita a identificação de novas formas de atender às necessidades dos membros, melhorar a eficiência operacional e fortalecer a sustentabilidade dessas organizações. Além disso, ao analisar as inovações presentes em diferentes cooperativas, é possível gerar informações que podem ser utilizadas como *benchmarking*[8], proporcionando ideias e caminhos para inovação. Esse processo de análise também ajuda a fomentar um dos princípios do cooperativismo, o da intercooperação.

2.4 ESTUDOS EMPÍRICOS QUE UTILIZARAM A FERRAMENTA RADAR DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A partir da literatura, constata-se a presença de diversos estudos que utilizam a ferramenta Radar da Inovação, elaborada inicialmente pelos autores Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e complementada por Bachmann e Destefani (2008), a fim de medir e analisar o grau de inovação nas organizações (Silveira, 2013; Paredes; Santana; Fell, 2014; Macedo, 2015; Guedes, 2016; Valença, 2017; Faria, 2017; Ribeiro, 2017; Facundes, 2018; Ribeiro, 2018; Rocha, 2018; Castro, 2019). Dessa forma, nesta seção serão evidenciadas as principais contribuições e limitações na utilização de tal ferramenta, relatadas pelos autores supracitados.

Na dissertação de Silveira (2013), foi realizada uma análise do processo de inovação em micro e pequenas indústrias de calçados no estado do Rio Grande do Sul, fazendo uma comparação com empresas europeias. Para Silveira (2013), a escolha pela ferramenta radar da inovação dos autores Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e Bachmann e Destefani (2008), foi importante durante a pesquisa, visto que trata-se de uma ferramenta prática para medir a inovação, a qual apresenta diferentes dimensões das quais uma empresa/organização pode explorar novas oportunidades para inovar. A sua pesquisa revelou que a dimensão plataforma apresenta o maior desempenho inovador, enquanto a dimensão ambiência inovadora tem sido pouco explorada, ou seja, há deficiência das micro e pequenas empresas calçadistas gaúchas no que se refere à cultura da inovação.

[8] O *benchmarking* é entendido como um "processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, com o objetivo de melhorar esses processos analisando as estratégias de outra empresa, para criar ideias novas em cima do que já é realizado" (OCB, 2022, p. 252).

Paredes, Santana e Fell (2014), analisaram o grau de inovação de uma empresa de pequeno porte do setor metalmecânico, localizada na Região Metropolitana de Recife-PE. Seus resultados mostram a dimensão plataforma com desempenho superior, atribuído à habilidade da empresa em fabricar mais de uma família de produtos de esquadrias de alumínio e ferro, ofertando-os em diversas versões e, ainda, podendo sofrer alterações no tamanho, formato e coloração dos produtos. Enquanto as dimensões presença e relacionamento possuem as menores pontuações, em razão da ausência de novos canais e pontos de vendas, e falta de comunicação entre a empresa com seus clientes (Paredes; Santana; Fell, 2014). Os autores concluíram que a metodologia de aplicação do radar da inovação é apropriada para mensurar a inovação em empresas de pequeno porte, uma vez que possibilita uma visão global no ambiente inovativo da empresa, não restringindo apenas à inovação tecnológica, ou seja, amplia as possibilidades para inovar em diferentes áreas.

Nessa mesma linha, Macedo (2015), ao utilizar a ferramenta radar da inovação para ampliar o entendimento acerca das possíveis relações entre as práticas de gestão do *design* e a capacidade inovativa das empresas quando organizadas em rede, afirma que o radar da inovação é considerado uma ferramenta eficiente por expor dimensões que abrangem toda a organização, na medida em que apresenta os quatro fatores primordiais para gerar inovação: o que está sendo ofertado (oferta) e a quem (clientes), como (processos) e por onde (presença). Ainda, entre essas quatro principais dimensões da inovação existem outras oito formas de desenvolver a inovação, as quais englobam as formas de produzir produtos/serviços, bem como as maneiras de proporcionar uma boa experiência ao consumidor no processo de compra (Macedo, 2015). Os resultados do seu estudo evidenciaram o foco inovador na dimensão marca e possibilidades de melhorar as ações inovadoras na dimensão agregação de valor.

A partir da visão de Castro (2019), a qual analisou o perfil inovador das indústrias de laticínios do Estado de Minas Gerais, o radar da inovação é considerado uma ferramenta que pode ser utilizada como forma de compreensão das diretrizes a serem alteradas na gestão para o alcance à inovação. Seu estudo revelou que a dimensão marca possui maior grau de inovação, enquanto a dimensão agregação de valor está sendo pouco aproveitada. Além disso, a partir de avanços na compreensão da cultura da inovação, proporcionada pela utilização do radar da inovação em seu estudo, acredita-se que será instaurada uma ambiência inovadora nas organizações estudadas pela autora (indústrias de laticínios) (Castro, 2019).

De forma complementar, Guedes (2016), ao investigar os condicionantes da gestão de inovação nas pequenas empresas de confecção de Santa Cruz do Capibaribe-PE, ressaltou

que, com o entendimento sobre o radar da inovação, o gestor passa a perceber que cada dimensão avaliada precisa ser bem definida e trabalhada para alcançar bons resultados. Essa avaliação é observada no instrumento como uma fotografia que expressa ao longo de três anos quais foram os esforços inovativos criados ou modificados para melhorar os indicadores da organização para, a partir do primeiro momento, procurar estabelecer planos de ação para ir de encontro às limitações apresentadas no diagnóstico. Esse modelo deve ser um dos indicadores para os empresários e gestores públicos fomentarem a cultura inovadora (Guedes, 2016).

Outra contribuição, apontada por diferentes autores (Faria, 2017; Guedes, 2016; Valença, 2017), está relacionada com a possibilidade de adaptação da ferramenta radar da inovação para sua utilização como instrumento de pesquisa e avaliação do grau de inovação em diferentes setores organizacionais, levando em consideração a demanda do mercado e da academia. Enquanto Faria (2017) mensurou a inovação na administração pública, mais precisamente, em um Laboratório Nacional de Astrofísica (LNA), uma unidade de pesquisa da Administração Pública Federal, localizada em Minas Gerais, Valença (2017) analisou como ocorrem as inovações nas organizações hoteleiras na cidade de Recife/PE. Para tanto, ambos autores realizaram adaptações na ferramenta, as quais possibilitaram estudar a inovação em diferentes setores. Nesse mesmo sentido, Guedes (2016), ao estudar os condicionantes da inovação nas micro e pequenas empresas de confecção de Santa Cruz do Capibaribe-PE, afirma que é possível realizar a adequação das perguntas para cada tipo de negócio pesquisado e isso pode ser observado como positivo quando se imagina o instrumento “não estático” nas respostas e que precisa de evidências para evoluir o escore.

Já em relação aos pontos negativos e limitações da utilização da ferramenta radar da inovação, Guedes (2016) citou o tempo longo para concluir a pesquisa na fase da coleta de dados, pois o questionário é considerado extenso. Isso acaba levando à dificuldade de obter respostas aos questionários e, consequentemente, participantes para a pesquisa (Castro, 2019). Além disso, Rocha (2018), ao dissertar sobre as principais estratégias para inovação utilizadas por *startups* de tecnologia da informação da região Nordeste do Brasil, apontou que, mesmo que o radar da inovação seja um instrumento validado e amplamente utilizado pelo SEBRAE, e mesmo diante das adequações implementadas, a ferramenta ainda não contempla todos os aspectos relativos a empresas *startups*, sendo considerado então como uma limitação nesta área.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se o processo metodológico que será responsável por nortear o caminho a ser seguido pela pesquisadora para atingir os objetivos do estudo. Dessa forma, serão apresentados a classificação da pesquisa quanto a sua abordagem, objetivos e procedimentos técnicos. Em seguida será feita a definição da população, amostra e dos sujeitos da pesquisa, logo será abordado sobre o plano de coleta de dados e o plano de análise e interpretação de dados e, por fim, sobre as questões éticas da pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Em termos metodológicos, a natureza da pesquisa é aplicada, pois "objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais" (Prodanov; Freitas, 2013, p. 51) que, neste caso, relaciona-se com a compreensão sobre o grau de inovação das cooperativas do COREDE Missões do estado do Rio Grande do Sul.

Em relação à abordagem, trata-se de uma pesquisa com abordagem quantitativa. Esta, consiste na análise de fatos ou fenômenos, com o objetivo de coletar dados sobre uma população utilizando como técnica principal a aplicação de um questionário (Marconi; Lakatos, 2017). Nesse sentido, os dados utilizados foram mensurados, classificados e analisados por meio de técnicas estatísticas, com o intuito de quantificar o grau de inovação das cooperativas em estudo, além de identificar quais as dimensões podem estar sendo negligenciadas pelas cooperativas a fim de possibilitar uma visão ampla das possibilidades de inovar.

Quanto aos objetivos esta pesquisa classifica-se como exploratória, pois busca proporcionar maior familiaridade com o tema e identificar características e traços relevantes dos fenômenos analisados, e descritiva, pois os "estudos descritivos buscam especificar propriedades, características e traços importantes de qualquer fenômeno que se analisa" (Sampieri; Collado; Lucio, 2013, p. 102). Dessa forma foi possível descrever aspectos relacionados às cooperativas da região em estudo, bem como verificar como está o seu grau de inovação dentro do mercado.

No que se refere aos procedimentos técnicos classifica-se como pesquisa de campo, sendo que esse tipo de pesquisa é "utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta" (Prodanov;

Freitas, 2013, p. 59). Para tanto, foi utilizado um questionário, com questões abertas e fechadas a fim de atingir o objetivo geral do estudo.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa detalhada com o intuito de identificar as cooperativas matrizes[9] localizadas no COREDE Missões que estão em funcionamento. Para isso, foi realizado um levantamento junto a órgãos competentes, como, Prefeituras Municipais e Emater, além da busca nos dados disponibilizados pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) e no *Google*. Após identificadas, foi realizada a verificação da situação do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) através do *site* oficial da Receita Federal[10], entre os dias 13 e 21 de maio de 2023, a fim de identificar e quantificar tais cooperativas em situação ativa.

A partir dessa pesquisa inicial, constatou-se que o COREDE Missões possui um total de 48 cooperativas ativas, sendo 15 cooperativas do ramo agropecuário, 11 cooperativas do ramo de consumo, oito cooperativas do ramo de trabalho, produção de bens e serviços, sete cooperativas do ramo de transportes, três cooperativas do ramo de crédito, três cooperativas do ramo de infraestrutura e uma cooperativa do ramo de saúde.

Salienta-se que, conforme Bachmann e Destefani (2008), os processos de inovação não apresentam resultados imediatos, da mesma maneira que práticas adotadas há bastante tempo não refletem a situação atual das organizações. “Por exemplo: uma empresa que tem a rotina de participar de feiras de negócios não é, por isso, inovadora. Porém, uma que tenha adotado esta prática recentemente, tomou uma ação inovadora” (Bachmann; Destefani, 2008, p. 14). Dessa forma, assim como os autores Bachmann e Destefani (2008), utilizou-se um horizonte de três anos para o levantamento dos dados.

Com base nesse critério, definiu-se que somente as cooperativas com pelo menos cinco anos de atuação, ou seja, constituídas até o ano de 2018, seriam incluídas na amostra. Com isso, cinco cooperativas foram excluídas, por terem sido criadas após o ano de 2018, resultando em um total de 43 cooperativas na amostra inicial.

---

[9] Esta seleção, por cooperativas matrizes, foi realizada a partir da pressuposição de que as ações, tanto de inovação quanto de qualquer outra natureza, são pensadas e elaboradas dentro da cooperativa matriz e reproduzidas nas cooperativas filiais e, dessa forma, torna-se relevante realizar o estudo com os gestores das cooperativas matrizes

[10] Disponível em: https://solucoes.receita.fazenda.gov.br/Servicos/cnpjreva/Cnpjreva_Solicitacao.asp

A partir desses dados, iniciou-se o contato telefônico com tais cooperativas, a fim de convidá-las a participarem do estudo. Durante esse primeiro contato, realizado diretamente com o gestor e/ou representante legal e, ainda, quando os contatos encontrados durante a pesquisa estavam indisponíveis, foi realizado o contato direto com as prefeituras dos respectivos municípios as quais disponibilizavam informações sobre a situação atual de funcionamento das cooperativas. Dessa forma, constatou-se que 16 das 43 cooperativas não estão em funcionamento, ou seja, estão apenas com o CNPJ ativo, porém encontram-se sem atividade. Assim, o convite foi estendido apenas às 27 cooperativas que estão ativas e desenvolvendo suas atividades regularmente.

Dentre as 27 cooperativas convidadas a participar da pesquisa, nove não aceitaram o convite[11]. Desse modo, os sujeitos da pesquisa foram os 18 gestores/representantes legais das 18 cooperativas matrizes, localizadas no COREDE Missões do estado do RS, que aceitaram participar do estudo.

As cooperativas participantes da pesquisa foram representadas através de códigos, a fim de garantir seu anonimato. Como, por exemplo, “CAgro.M”, onde “C” significa cooperativa, seguido das iniciais do seu ramo de atuação (Agro. = Ramo Agropecuário) e “M” significando sua localização (COREDE Missões). O Quadro 6 resume esta codificação junto à sua legenda.

Quadro 6 – Codificação dos participantes

Códigos	**Legenda**
CAgro.M	Cooperativa Agropecuária COREDE Missões
CCon.M	Cooperativa de Consumo COREDE Missões
CCré.M	Cooperativa de Crédito COREDE Missões
CInfra.M	Cooperativa de Infraestrutura COREDE Missões
CSaú.M	Cooperativa de Saúde COREDE Missões
CTrab.M	Cooperativa de Trabalho, Produção de Bens e Serviços COREDE Missões
CTrans.M	Cooperativa de Transporte COREDE Missões

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Após a identificação das cooperativas, iniciou-se os procedimentos necessários para a coleta de dados.

[11] O principal motivo apontado pelos gestores das cooperativas que não aceitaram o convite da pesquisa está relacionado com políticas internas da organização, as quais pré-estabelecem a não participação neste tipo de atividade/pesquisa.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados baseou-se em dados primários, com a utilização de um questionário (Apêndice A), dividido em dois blocos: no primeiro bloco apresentam-se perguntas com o intuito de descrever as cooperativas estudadas, levando em consideração dados que as caracterizem em termos de constituição, organização e funcionamento. Já o segundo bloco, é composto por questões fechadas com o intuito de mensurar o grau de inovação das cooperativas através das 13 dimensões apresentadas no Radar da Inovação proposto nos estudos de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e Bachmann e Destefani (2008). As 13 dimensões são: (1) Oferta, (2) Plataforma, (3) Marca, (4) Clientes, (5) Soluções, (6) Relacionamento, (7) Agregação de Valor, (8) Processos, (9) Organização, (10) Cadeia de Fornecimento, (11) Presença, (12) Rede, e (13) Ambiência Inovadora. Além disso, cada dimensão possui suas subdivisões, conforme já apresentado na seção 2.3.1, Quadro 5.

Este Radar mensura o grau de inovação em um determinado período de tempo, últimos três anos, através de escores 1, 3 e 5, sendo um (1) quando a variável não ocorre, três (3) quando a variável ocorre ocasionalmente e cinco (5) quando a variável é sistêmica ou comum. Cabe destacar que, em todos os itens do questionário, fora necessário apontar evidências que comprovassem a veracidade da informação e o atingimento do escore.

Embora os autores tenham criado o radar da inovação com a finalidade de mensurar a inovação em empresas tradicionais, este radar é citado pela OCB (2022) como uma das ferramentas para inovação em organizações cooperativas. Diante disso, o questionário da presente pesquisa foi adaptado para o contexto cooperativo. Assim, o Radar da Inovação no Cooperativismo (RICOOP), utilizado neste estudo, é uma adaptação do modelo proposto pelos autores Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e por Bachmann e Destefani (2008).

Além da simples troca das palavras “empresa” por “cooperativa” e “clientes” por “cooperados/clientes”, foi realizada também a adaptação da dimensão “Organização” na qual incluiu-se os seguintes itens: Intercooperação, Participação dos cooperados e Inclusão de colaboradores. Além desses itens, foi criada uma nova dimensão, intitulada “Ambiente Cooperativo”, a qual é responsável por mensurar inovações em iniciativas/projetos com características cooperativas, levando em consideração os sete princípios do cooperativismo.

Salienta-se que, antes de iniciar a coleta dos dados, foi realizado um pré-teste com a aplicação de um questionário piloto à seis indivíduos com experiências/conhecimentos na área do cooperativismo:

- Um professor do Programa de Pós-Graduação de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Coordenador de programa de Pós-Graduação MBA em Gestão de Cooperativas, graduado em Administração, tecnólogo em Cooperativismo, mestrado em Gestão Empresarial, doutorado em Administração e Pós-Doutorado em Desenvolvimento e Políticas Públicas.
- Um professor da graduação e da pós-graduação da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), formado em Administração, com especialização em Qualidade na Administração, Mestrado em Agronegócios e Doutorado em Desenvolvimento Regional, e experiência profissional junto à cooperativas.
- Dois administradores, graduados na UFFS – *campus* Cerro Largo, com experiência profissional junto a cooperativas e experiência acadêmica em projetos de extensão envolvendo temáticas do cooperativismo.
- Um mestre em Desenvolvimento e Políticas Públicas pela UFFS – *campus* Cerro Largo, com experiência profissional em uma cooperativa do ramo agropecuário.
- Um gestor de uma cooperativa de crédito, o qual não faz parte da amostra do estudo.

A partir da aplicação do questionário piloto junto aos seis participantes, o tempo médio de aplicação constatado foi de 30 minutos. Ainda, após a aplicação do questionário foi realizada uma escuta junto aos participantes do teste piloto a fim de direcionar ajustes no instrumento, além de discutir possíveis temas emergentes no instrumento, os quais não haviam sido contemplados anteriormente (Gil, 2018). Com isso, foi possível verificar a possibilidade de exclusão da dimensão "Cadeia de Fornecimento" e de alguns itens[12] do radar original, pois segundo os participantes e, após uma exaustiva verificação por parte da equipe do Projeto de Pesquisa CNPq/SESCOOP Nº 11/2022, no qual essa dissertação faz parte, constatou-se redundância em alguns deles e que outros não se enquadram às organizações cooperativas.

A partir disso, será exposto no Quadro 7 as dimensões e itens que compõem o RICOOP.

Quadro 7 – Dimensões, itens e respectivas definições do RICOOP

Dimensões		**Subdivisões (itens)**	**Definições**
A	OFERTA	Novos mercados	Podem ser cooperados/clientes em outras regiões ou

[12] Itens excluídos: Resposta ao meio ambiente; *Design*; Uso das manifestações dos clientes (unificado); Integração de recursos; Uso das oportunidades de interação; Aspectos ambientais (Ecológicos); Parcerias troca por intercooperação; Estratégia competitiva; Intermediação; Fontes externas de conhecimento – IV.

			compradores com necessidades distintas. Assim, um novo mercado pode ser buscado em uma nova região geográfica, um grupo com faixa etária diferente, grupo com interesses, características ou preocupações específicas ou em cooperados/clientes de mercados tradicionais que possam realizar outra aplicação dos produtos existentes (Bachmann, 2010).
		Novos produtos	Criação de novos produtos e/ou serviços que gerem valor para os cooperados/clientes (Bachmann, 2010).
		Ousadia	Disposição para correr riscos, ou seja, arriscar o lançamento de novos produtos ou serviços que poderão fracassar (Bachmann, 2010).
		Inovações tecnológicas	Deve ser levado em consideração apenas as inovações de produto ou de insumos que sejam inseridas às ofertas. As principais são: uso de novos materiais; uso de novos produtos intermediários; uso de novas peças funcionais; uso de tecnologias radicalmente diferentes (Bachmann, 2010).
B	PLATAFORMA	Sistema de produção	Obtenção de um melhor aproveitamento da infraestrutura e recursos de produção ou atendimento existentes para ofertar um maior número de bens e/ou serviços (Bachmann, 2010).
		Versões dos produtos	Fazer adaptações nos produtos/serviços (versões) para adequação a grupos específicos de cooperados/clientes (nichos). Versões de produto incluem modelos diferentes ou embalagens de diversos tamanhos ou tipos (Bachmann, 2010).
C	MARCA	Proteção da marca	Refere-se ao registro da marca junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI (Bachmann, 2010).
		Alavancagem da marca	A mesma marca pode ser adotada em mais de um produto ou negócio (Bachmann, 2010).
D	COOPERADOS/ CLIENTES	Identificação de necessidades	Formas que a cooperativa utiliza para conhecer melhor seus cooperados/clientes, captando assim suas necessidades (Bachmann, 2010).
		Identificação de mercados	Novos mercados podem ser grupos de cooperados/clientes em outras regiões ou apenas compradores com necessidades distintas (Bachmann, 2010).
		Uso das manifestações dos cooperados/clientes	As cooperativas podem considerar as sugestões e reclamações dos cooperados/clientes uma rica fonte de ideias para a melhoria dos processos e produtos (Bachmann, 2010).
E	SOLUÇÕES	Soluções complementares	Disponibilizar produtos/serviços complementares, sendo que estes são considerados produtos/serviços que possuem relação direta com o produto/serviço principal (Bachmann, 2010).
F	RELACIONAMENTO	Facilidades e amenidades	Uma forma de criar uma imagem positiva junto aos cooperados/clientes é através da oferta de facilidades, amenidades e tratamento individualizado, como por exemplo: criação de um serviço de atendimento ao cooperado/cliente, uma sala de espera com *design* mais elaborado, oferta de cafezinho, cartão de aniversário, sorteios (Bachmann, 2010).
		Informatização	A utilização de recursos de tecnologia de informação para tornar a experiência dos clientes mais agradável e criar uma imagem de modernidade. Alguns exemplos são: *sites*, *blogs*, redes sociais (Bachmann, 2010).
G	AGREGAÇÃO DE VALOR	Uso dos recursos existentes	Uma das formas mais inteligentes de alavancar um negócio é adotar novas formas de gerar receitas usando

			os recursos, produtos e processos já existentes. Como exemplos, tem-se a venda de serviços, aproveitando a ociosidade de equipamentos ou da equipe, ou a criação de novos produtos aproveitando sobras dos processos existentes (Bachmann, 2010).
H	PROCESSOS	Melhoria dos processos	Consiste em alterações que buscam maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou um tempo de resposta (tempo de ciclo) menor. Isto pode ser conseguido com soluções criadas internamente à organização ou trazidas de fora (concorrentes, fornecedores, etc.) (Bachmann, 2010).
		Sistemas de gestão	Utilização de algumas práticas e ferramentas que auxiliam na gestão da organização, por exemplo, manual de boas práticas (Bachmann, 2010).
		Certificações	Indicam que os processos estão controlados e que os produtos possuem qualidade uniforme (Bachmann, 2010).
		Softwares de gestão	A simples adoção de algum *software* de gestão representa uma ação que pode ser tomada como inovadora. Dentre os *softwares* de apoio à gestão está a planilha eletrônica (Bachmann, 2010).
		Gestão de resíduos	Uma forma de reduzir o descarte de resíduos é buscar alternativas de uso para as sobras. Para isso, é preciso ter capacidade inovadora e pensar em uma destinação aos seus resíduos que gere benefícios para si e/ou para terceiros (Bachmann, 2010).
I	ORGANIZAÇÃO	Reorganização	A organização do trabalho é um fator importante para a inovação. Processos de reorganização, adoção de grupos de trabalho temporário ou diferentes formas de trabalhar são exemplos de reorganização. Neste item, a inovação está relacionada com alterações no organograma para ganhar agilidade ou qualidade, reorganização para dar tratamento diferenciado a segmentos de clientes ou por outras razões. Inclui também a adoção de equipes para solução de problemas e círculos de controle de qualidade (CCQ), além de ações relacionadas com a organização do trabalho, como a adoção do horário flexível, trabalho em casa, etc. (Bachmann, 2010).
		Visão externa	A inovação exige uma visão ampla do negócio, a qual só é possível de obter através das trocas de ideias com o ambiente externo às organizações como, por exemplo, cooperados/clientes, fornecedores, concorrentes (Bachmann, 2010).
		Intercooperação	Estabelecer parcerias com outras cooperativas é uma forma de trazer novos conhecimentos tecnológicos ou sobre o mercado para a organização, representando uma maior oportunidade para o desenvolvimento de inovações, o que vai ao encontro de um dos princípios cooperativos (OCB, 2022).
		Participação dos cooperados	A participação dos cooperados nas decisões da cooperativa faz parte de um dos princípios cooperativos e é considerado de extrema importância para a continuidade das organizações cooperativas, dessa forma, inovar neste item significa pensar em formas de incentivar essa participação (Albino; Almeida, 2015).
		Inclusão dos colaboradores	Projetos ou ações que visem a inclusão de colaboradores, principalmente jovens e mulheres, na cooperativa é considerada uma ação inovadora que visa um dos princípios do cooperativismo (Mendes; Ferreira, 2023).
J	PRESENÇA	Pontos de venda	Os pontos de vendas estão associados ao relacionamento com cooperados/clientes, representando assim um

			importante aspecto das organizações. A criação de um ponto de venda virtual pode ser considerado um exemplo deste item (Bachmann, 2010).
K	REDE	Diálogo com os cooperados/clientes	O objetivo é melhorar a comunicação com o cooperado/cliente, usando ou não os recursos da tecnologia da informação. Um exemplo é a utilização do *whatsapp* para facilitar o atendimento no formato remoto, evitando deslocamentos desnecessários por parte dos cooperados/clientes e promovendo maior agilidade na troca de informações (Bachmann, 2010).
L	AMBIÊNCIA INOVADORA	Fontes externas de conhecimento – I	Para que a inovação seja implementada dentro das organizações é fundamental a busca por conhecimentos e informações necessárias para a sua realização (Bachmann, 2010). Entidades como o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), universidades, incubadoras, sindicatos, etc. podem oferecer ajuda sem custo para solucionar problemas identificados pelos gestores.
		Fontes externas de conhecimento – II	Outra forma de obter conhecimento externo e despertar a criatividade a baixo custo é através da participação dos gestores ou colaboradores em seminários, congressos, mesas redondas, fóruns, etc. (Bachmann, 2010).
		Fontes externas de conhecimento – III	Outras fontes de conhecimento e tecnologias são os próprios fornecedores, cooperados/clientes e outras cooperativas (Bachmann, 2010).
		Propriedade intelectual	O registro de uma patente de invenção, de desenho industrial ou modelo de utilidade coroa o esforço de criação que precede a inovação (Bachmann, 2010).
		Ousadia inovadora	Antes mesmo de acertar em uma inovação é comum a ocorrência de erros, assim, a organização que possui dificuldade em conviver e aceitar os erros também tem dificuldade para inovar (Bachmann, 2010).
		Financiamento da inovação	Diante da importância da inovação para a competitividade das organizações, inclusive as cooperativas, várias entidades oferecem recursos subsidiados como incentivo para as organizações (Bachmann, 2010).
		Coleta de ideias	Uma característica presente nas organizações com disposição para inovar é a existência de mecanismos, como programas de sugestões, que incentivem os colaboradores a apresentar ideias (Bachmann, 2010).
M	AMBIENTE COOPERATIVO	Educação cooperativa	A partir da educação cooperativa é possível entender toda a sistemática de funcionamento das cooperativas (Schneider; Hendges, 2006), por isso sendo tão importante inovar nesse item.
		Educação ambiental	As cooperativas possuem um papel fundamental no desenvolvimento de ações/projetos baseados, principalmente, na logística reversa. Dessa forma, iniciativas neste contexto podem ser consideradas inovações cooperativas (INOVACOOP, 2023).
		Interesse pela comunidade	Ações inovadoras que promovam o desenvolvimento econômico, ambiental e/ou social da comunidade, como, por exemplo, "caso os sócios decidam fazer palestra sobre as desvantagens de comprar à crédito, ou ainda sobre conselhos de como economizar energia elétrica, esta palestra poderá ser estendida ao público integrante da comunidade onde se encontra localizada a cooperativa, sempre e quando os sócios assim o decidam. Ou também, gestos de solidariedade da

			cooperativa para com a comunidade, colaborando com iniciativas na solução do desemprego, da diminuição da violência, da corrupção, na superação da fome e desnutrição, especialmente infantil, etc." (Schneider; Hendges, 2006, p. 37).

Fonte: elaborado pela autora com base em Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), Bachmann e Destefani (2008) e Bachmann (2010)

Após essas adaptações, iniciou-se a aplicação dos questionários, realizada pela pesquisadora e equipe do Projeto de Pesquisa CNPq/SESCOOP Nº 11/2022. O levantamento ocorreu entre os meses de agosto e novembro de 2023, na sede da cooperativa e em data/horário estabelecidos previamente através de contato telefônico com os participantes.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Com a coleta dos dados realizada, inicia-se o processo de análise desses dados, a qual envolve, segundo Gil (2018) a codificação das respostas, a tabulação dos dados e cálculos estatísticos. A codificação é uma técnica utilizada para categorizar dados que se relacionam, já a tabulação refere-se à organização dos dados em tabelas, o que facilita a sua compreensão e interpretação e os cálculos estatísticos, estão relacionados com a criação de tabelas, quadros e gráficos com base nos dados da pesquisa (Appolinário, 2013).

Dessa forma, os dados quantitativos foram processados com o auxílio do *software* gratuito, "*LibreOffice Calc*", sendo que para a análise dos dados do grau de inovação, foi utilizada a estatística descritiva, cuja finalidade é resumir as principais características de um conjunto de dados por meio de tabelas e gráficos, conforme a melhor visualização. Salienta-se que foi realizado o cálculo do grau de inovação das cooperativas com base na avaliação de cada item que compõe as treze dimensões do radar da inovação. Assim, o grau de inovação da cooperativa foi obtido através da divisão do somatório dos valores das médias obtidas em cada dimensão pelo número total de dimensões (13). Ademais, o grau de inovação médio de todas as cooperativas foi obtido através da divisão do somatório dos valores das médias de cada cooperativa, pelo número total de cooperativas participantes, que no caso dessa pesquisa são 18.

De acordo com o valor do grau de inovação obtido, as cooperativas foram classificadas em três tipos: as cooperativas com a pontuação igual ou superior a 4,0 foram definidas como **inovadoras sistêmicas**, pois inovaram sistemicamente. As cooperativas com pontuação igual ou superior a 3,0 e inferior a 4,0 foram consideradas **inovadoras ocasionais**, pois inovaram nos últimos três anos, porém não há sistematização do processo. Já as

cooperativas com a pontuação igual ou superior a 1,0 e inferior a 3,0 foram definidas como **pouco inovadoras**, pois inovaram pouco ou não inovaram nos últimos três anos (Silva Néto; Teixeira, 2014). Para melhor entendimento, no Quadro 8 são apresentados os tipos e critérios utilizados para a classificação.

Quadro 8 – Tipos e critérios para classificação

Tipo	Definição	Pontuação no Grau de Inovação
Inovadora Sistêmica	É aquela que pratica sistematicamente a gestão da inovação.	4,0 a 5,0 pontos
Inovadora Ocasional	É a cooperativa que inovou nos últimos 3 anos, porém não há sistematização do processo.	3,0 a 3,9 pontos
Pouco Inovadora	É a cooperativa que inova pouco ou não inova.	1,0 a 2,9 pontos

Fonte: adaptado de Silva Néto e Teixeira (2014)

A partir da identificação do grau de inovação, os dados foram analisados através da sua relação com a literatura corrente.

3.5 QUESTÕES ÉTICAS DA PESQUISA

Por se tratar de uma pesquisa que envolveu diretamente os seres humanos por meio da coleta de dados através da aplicação de um questionário, a mesma foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFFS, sendo que este comitê possui como principal função "defender os interesses dos participantes de pesquisa em sua integridade e dignidade e contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos, de acordo com a legislação vigente" (UFFS, 2023b, não paginado).

Como já mencionado na justificativa deste projeto (item 1.2), o mesmo faz parte de um projeto de pesquisa guarda-chuva, dessa forma, para esse trabalho de dissertação serão utilizados parte dos dados coletados na pesquisa guarda-chuva, a qual já foi aprovada pelo CEP no dia 20 de março de 2023, com o CAAE nº 67338223.5.0000.5564 e parecer de aprovação nº 5.953.324 (Anexo A).

Salienta-se que a pesquisa possui riscos e benefícios esclarecidos em um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), junto a todas as informações da pesquisa. Em relação aos riscos que podem ocorrer aos participantes da pesquisa, destaca-se um possível desconforto e risco emocional em responder a determinadas questões. Para minimizar a possibilidade de tal desconforto, o pesquisador deixará o participante à vontade para responder às questões e salientará que o participante poderá desistir da pesquisa a qualquer

momento. Caso o risco ocorra, a pesquisadora poderá encaminhar o participante à Unidade Básica de Saúde (UBS) do município local, a qual terá capacidade de auxiliar o respondente na resolução do problema relacionado ao risco, sendo este um serviço público.

Já os benefícios relacionados à participação na pesquisa foram indiretos, sendo que consistem na contribuição de conhecimentos construídos a partir dos seus posicionamentos em relação à temática, o que auxilia no surgimento de novas pesquisas e a valorização desta temática no meio acadêmico.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados desta pesquisa a partir dos seus objetivos específicos. Primeiro, apresenta-se a região na qual as 18 cooperativas participantes do estudo estão localizadas. Após é realizada a descrição das características básicas dessas cooperativas. Logo, analisa-se o grau de inovação das cooperativas, identificando quais dimensões são focadas pelas cooperativas e quais podem estar sendo pouco exploradas. Na sequência, foram apontados os ramos do cooperativismo com destaque em inovação, identificando as dimensões que possuem maior e menor desempenho em cada ramo e, por fim, foram propostas iniciativas e estratégias de melhorias para fomentar a inovação e a sustentabilidade dessas cooperativas.

4.1 COREDE MISSÕES

O COREDE Missões, foco desta pesquisa, foi criado em 1991 e integra a Região Funcional de Planejamento 7 (RF7) do estado do Rio Grande do Sul, onde estão inseridos ainda os COREDEs Fronteira Noroeste, Celeiro e Noroeste Colonial, e é composto por vinte e cinco municípios: Bossoroca, Caibaté, Cerro Largo, Dezesseis de Novembro, Entre-Ijuís, Eugênio de Castro, Garruchos, Giruá, Guarani das Missões, Mato Queimado, Pirapó, Porto Xavier, Rolador, Roque Gonzales, Salvador das Missões, Santo Ângelo, Santo Antônio das Missões, São Luiz Gonzaga, São Miguel das Missões, São Nicolau, São Paulo das Missões, São Pedro do Butiá, Sete de Setembro, Ubiretama e Vitória das Missões (Bertê *et al.*, 2015).

Está localizado na Região Noroeste do estado do RS, limitando-se ao norte com o COREDE Fronteira Noroeste; ao leste com o COREDE Noroeste Colonial, ao sul com o COREDE Vale do Jaguari; a sudoeste com o COREDE Fronteira Oeste e no extremo oeste com a República da Argentina (COREDE Missões, 2010).

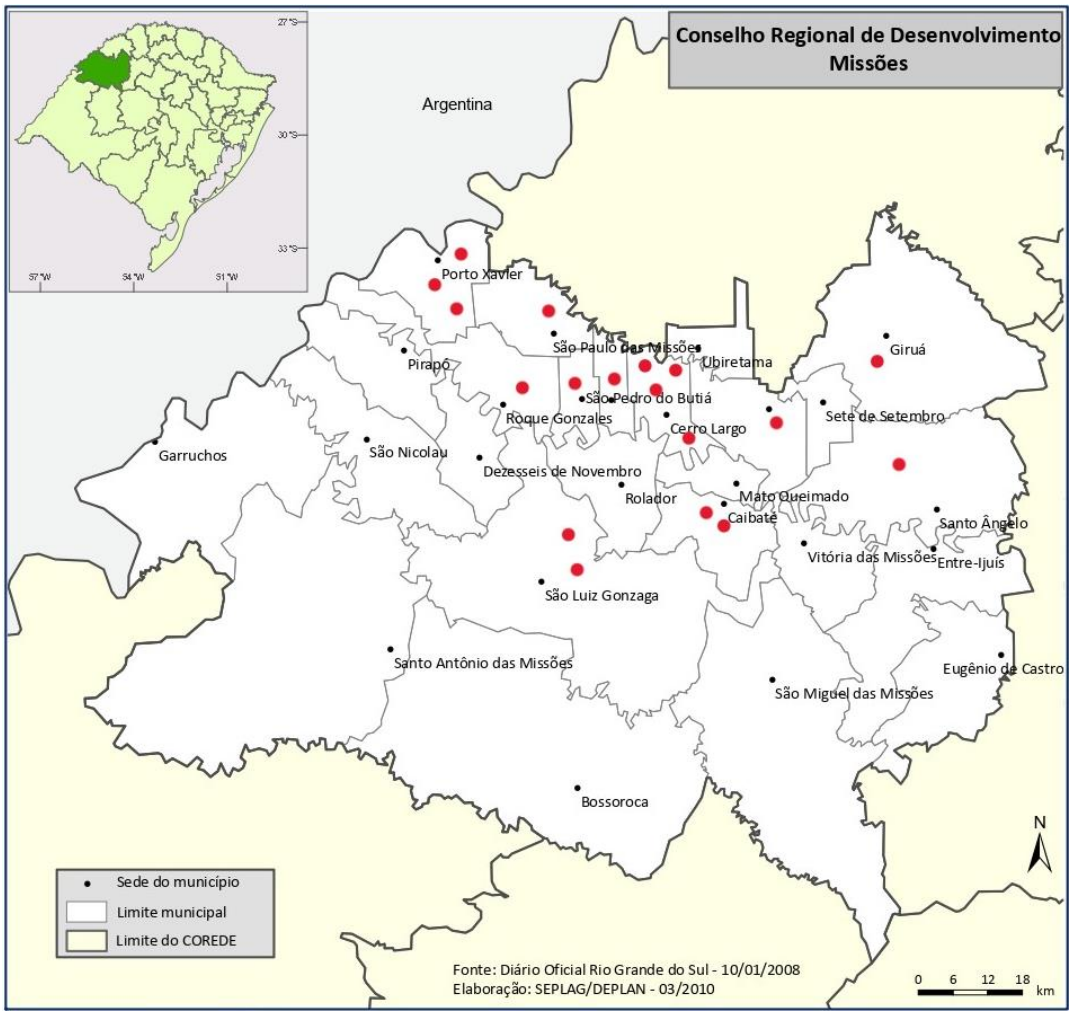
No contexto histórico, a região vivenciou três períodos: o primeiro, caracterizado pela ocupação indígena do território (1626/1768), mais especificamente os Guaranis, destacando-se a formação dos Sete Povos das Missões e o início das lutas por territórios, com a invasão dos bandeirantes e a expulsão dos jesuítas e dos Povos Guaranis. O segundo, caracterizado por um período de esquecimento e dependência – tensões entre Portugal e Espanha e, pela entrada de imigrantes europeus no território missioneiro (1768/1966). O terceiro, referente ao legado histórico e cultural (a partir de 1966), marcado por emancipações municipais em maior escala, conjuntamente com o momento de início da Revolução Verde e do ciclo da soja

(COREDE MISSÕES, 2017). Basicamente, a formação dessa região originou-se da atuação das reduções jesuíticas, que visavam civilizar a população indígena que habitava no local, sendo essa considerada a primeira tentativa ordenada de povoar a região. Contudo, o povoamento efetivo do território só ocorreu de maneira significativa com a imigração europeia nos séculos XIX e XX (COREDE Missões, 2017).

Salienta-se que, o COREDE Missões possui uma baixa participação industrial, com uma economia voltada para a agropecuária, focada na criação de bovinos e suínos e cultivo de mandioca, milho e trigo (Bertê *et al.*, 2015). Em 2021, o COREDE possuía uma população de 255.399 habitantes, o que representava 2,2% da população total do estado do Rio Grande do Sul. O município de Santo Ângelo era considerado o principal centro urbano, com cerca de 83mil habitantes. Na sequência estava São Luiz Gonzaga, com cerca de 36mil habitantes. Giruá, Cerro Largo, Santo Antônio das Missões e Porto Xavier possuíam populações entre 10 e 20 mil habitantes, e os demais municípios eram de pequeno porte, com populações abaixo de 10mil habitantes (FEE, 2021).

Na figura 5, é apresentado um mapa do COREDE Missões onde são destacadas, em vermelho, a localização das cooperativas analisadas na presente dissertação.

Figura 5 – Mapa de distribuição das cooperativas participantes no COREDE Missões



Fonte: elaborada pela autora (2024)

Conforme exposto na Figura 5, a maior parte das cooperativas analisadas estão localizadas no município de Cerro Largo (4). Logo, três cooperativas localizam-se em Porto Xavier; duas em Caibaté, duas em São Luiz Gonzaga; uma em Giruá; uma em Guarani das Missões; uma em Roque Gonzales; uma em Salvador das Missões; uma em Santo Ângelo, uma em São Paulo das Missões e uma em São Pedro do Butiá. A seguir, o Quadro 9 expõe, com maior clareza, o número de cooperativas por município.

Quadro 9 – Número de cooperativas por município

Município	**Número de cooperativas**
Cerro Largo	4
Porto Xavier	3
Caibaté	2
São Luiz Gonzaga	2
Giruá	1
Guarani das Missões	1

Roque Gonzales	1
Salvador das Missões	1
Santo Ângelo	1
São Paulo das Missões	1
São Pedro do Butiá	1

Fonte: elaborado pela autora (2024)

4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS

Nesta seção, apresenta-se a descrição das características básicas das 18 cooperativas participantes da pesquisa em termos de constituição, organização e funcionamento, sendo: ramo do cooperativismo, número de cooperados ativos, ano de fundação, localização, número de colaboradores, número de unidades/filiais, porte da cooperativa[13] e principais produtos/serviços ofertados. Salienta-se que, conforme já exposto no Quadro 6, as cooperativas participantes foram representadas através de códigos a fim de garantir o seu anonimato.

A cooperativa CAgro.M1 pertence ao ramo agropecuário e está localizada no município de Cerro Largo. Com 18 anos de atuação, dedica-se à produção e comercialização de produtos da agricultura familiar, como pães, bolos, cucas, bolachas, feijão, queijo, conservas, chimia, melado, mel, salame, pizza, amendoim, entre outros. Essa comercialização é realizada tanto na matriz quanto na filial, ambas situadas no mesmo município. Atualmente, a cooperativa conta com cerca de 70 cooperados ativos, em sua maioria pequenos agricultores, e possui uma equipe de 25 colaboradores.

A cooperativa CAgro.M2, também do ramo agropecuário, localiza-se no município de Porto Xavier, no qual conta com outras três unidades/filiais. Está há mais de 30 anos no mercado, comercializando produtos do ramo agropecuário como defensivos agrícolas, sementes, adubos, farelos, ferramentas, medicamentos veterinários, rações, entre outros. Suas três unidades, situadas no mesmo município, possuem atuação em supermercado, posto de combustível e abatedouro de frango. Possui cerca de 160 cooperados e 50 colaboradores.

A CAgro.M3, do ramo agropecuário, está estabelecida há 18 anos no município de Roque Gonzales, realizando a produção e comercialização de produtos da agricultura familiar, sendo eles: pães, bolachas, cucas, banha colonial, pizzas, suco natural, feijão, verduras, frutas, massas, salame, salsichão, queijo, nata, rosca de polvilho, entre outros, e supermercado.

[13] O porte das cooperativas foi definido a partir do valor de faturamento bruto anual de cada organização, onde considera-se: micro – até R$ 360 mil; pequena – entre R$ 360 mil e R$ 4,8 milhões; média – entre R$ 4,8 milhões e R$ 300 milhões; e grande – superior a R$ 300 milhões (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2024).

Possui somente uma unidade, na qual conta com 8 colaboradores e mais de 200 cooperados ativos.

A cooperativa CAgro.M4, atua há 66 anos no ramo agropecuário e está situada no município de São Luiz Gonzaga. Possui 36 unidades/filiais, atuando no recebimento de grãos; comercialização de insumos; centros agropecuários; supermercado; fábrica de rações; beneficiamento de arroz; postos de combustíveis; laboratórios (sementes/solos), beneficiamentos de sementes; tratamento de sementes industriais, agricultura de precisão, assistência agronômica e veterinária. Para tanto, conta com 688 colaboradores e beneficia mais de 8.000 cooperados.

A CAgro.M5 localiza-se no município de São Luiz Gonzaga e atua no ramo agropecuário há 16 anos. Possui cerca de 100 cooperados e seis colaboradores, os quais atuam na comercialização de produtos da agricultura familiar como, por exemplo, verduras, hortaliças, queijo, mandioca, frango, bolo, bolacha, chimia, mel, banha de porco, etc., na participação em chamadas públicas para fornecimento de gêneros alimentícios produzidos na agricultura familiar e distribuição de merenda escolar.

A CAgro.M6 é uma cooperativa do ramo agropecuário, que possui 22 anos de experiência e está localizada no município de São Pedro do Butiá. Conta com apenas um colaborador e beneficia cerca de 30 cooperados. Seus principais produtos e serviços estão diretamente relacionados com a nutrição animal, medicamentos e detergentes para uso na propriedade leiteira.

A CCon.M1 é uma cooperativa do ramo consumo, situada no município de Porto Xavier. Atua há mais de duas décadas no mercado, comercializando peixes e disponibilizando serviços de transporte. Esse serviço adicional facilita o acesso aos produtos e reduz os custos logísticos para seus 200 cooperados e clientes em geral.

A cooperativa CCon.M2, possui 16 anos de experiência no ramo consumo e atua, com sua matriz e uma filial, no município de Salvador das Missões. É responsável pela comercialização de diferentes produtos, como: frango colonial, panificados, frutas e verduras da estação, melado, sucos, geleias, rapaduras, queijos e outros lácteos e artesanato, de seus 67 cooperados. Para tanto, conta com uma equipe de quatro colaboradores.

A cooperativa CCon.M3, do ramo consumo, localiza-se no município de São Paulo das Missões e atua no mercado há 16 anos, comercializando produtos coloniais, como: melado, vinhos, bolachas caseiras, verduras e frutas. Atualmente, possui 25 cooperados ativos e oito colaboradores.

A CCré.M1 é uma cooperativa do ramo crédito, que está localizada no município de Cerro Largo. Atua há 110 anos comprometida com a vida financeira dos seus quase 160mil cooperados, através de uma ampla gama de serviços financeiros, incluindo empréstimos, financiamentos, investimentos, conta corrente, cartão de crédito e débito, seguros, consórcios, previdência, serviços de pagamentos, entre outros.

A cooperativa CCré.M2, do ramo crédito, está situada no município de Guarani das Missões opera no mercado há 17 anos fornecendo soluções financeiras para gerar desenvolvimento dos cooperados, de seus empreendimentos e da comunidade. Seus principais produtos/serviços incluem conta corrente, cartão de crédito e débito, empréstimos, financiamentos, investimentos, aplicações, seguros, consórcios, seguros agrícolas, débito direto autorizado (DDA). Possui cerca de 10mil cooperados ativos e conta com uma equipe de 85 colaboradores.

A CInfra.M1 é uma cooperativa do ramo infraestrutura, localizada no município de Caibaté. Atua há 62 anos na geração e distribuição de energia elétrica com qualidade, segurança e sustentabilidade, satisfazendo e assegurando o desenvolvimento aos associados, colaboradores e consumidores. Atualmente, possui cerca de 132mil cooperados ativos e 235 colaboradores.

A cooperativa CSaú.M1, do ramo saúde, localiza-se no município de Santo Ângelo e possui 51 anos de experiência proporcionando à comunidade acessibilidade e soluções em serviços e produtos de saúde, como: plano de saúde, saúde ocupacional, hospital, laboratório, diagnóstico por imagem, serviço de atendimento de emergência 24 horas, entre outros. Conta com uma equipe de 714 colaboradores, os quais beneficiam cerca de 300 cooperados.

A CTrab.M1 é uma cooperativa do ramo trabalho, produção de bens e serviços, que atua no município de Cerro Largo há cinco anos através da separação, prensagem e comercialização de resíduos sólidos urbanos. Atualmente, possui um total de 10 cooperados ativos e o mesmo número de colaboradores.

A cooperativa CTrans.M1, do ramo transporte, está localizada no município de Caibaté há 18 anos, onde realiza serviços de transporte de cargas, venda de pneus, distribuição de diesel e outros, beneficiando cerca de 200 cooperados. Sua equipe é composta por 11 colaboradores.

A CTrans.M2, do ramo transporte, está estabelecida há 16 anos no município de Cerro Largo e atua diretamente com o serviço de transporte de cargas. Conta com um total de sete colaboradores e 54 cooperados ativos.

A CTrans.M3 é uma cooperativa do ramo transporte, fundada há 12 anos e situada no município de Giruá. Presta serviço de transporte de cargas para seus 130 cooperados, bem como disponibiliza peças de reposição para os veículos e combustível. Para isso, conta com uma equipe de quatro colaboradores.

A cooperativa CTrans.M4, do ramo transporte, localiza-se no município de Porto Xavier. Há 23 anos, opera prestando serviço de transporte internacional de cargas, seguros, venda de peças e combustível para seus 215 cooperados e conta com uma equipe de sete colaboradores.

A seguir, o Quadro 10 retrata a síntese das características básicas das cooperativas supracitadas.

Quadro 10 – Caracterização das cooperativas

Códigos	Ramo	Nº de cooperados ativos	Ano de Fundação	Nº de colaboradores	Nº de unidades/filiais	Porte da cooperativa	Principais produtos/serviços oferecidos pela cooperativa
CAgro.M1	Agropecuário	68	2005	25	1	Micro	Comercialização de produtos da agricultura familiar como, por exemplo, pães, bolos, cucas, bolachas, feijão, queijo, conservas, chimia, melado, mel, salame, pizza, amendoim, entre outros
CAgro.M2	Agropecuário	160	1992	50	3	Média	Comercialização de produtos do ramo agropecuário como defensivos agrícolas, sementes, adubos, farelos, ferramentas, medicamentos veterinários, rações, entre outros. Supermercado, posto de combustível e abatedouro de frango
CAgro.M3	Agropecuário	209	2005	8	-	Pequena	Compra e venda de produtos da agricultura familiar (pães, bolachas, cucas, banha colonial, pizzas, suco natural, feijão, verduras, frutas, massas, salame, salsichão, queijo, nata, rosca de polvilho, entre outros) e supermercado
CAgro.M4	Agropecuário	8.269	1957	688	36	Grande	Recebimento Grãos; Comercialização de Insumos; Centros agropecuários; Supermercado; Fábrica de Rações; Beneficiamento Arroz; Postos de Combustíveis; Laboratórios (Sementes/Solos), Beneficiamentos de Sementes (TSI), Agricultura de Precisão, Assistência Agronômica e Veterinária
CAgro.M5	Agropecuário	106	2007	6	-	Pequena	Produtos da agricultura familiar: hortaliças, queijo, mandioca, frango, bolo, bolacha, chimia, mel, banha de porco, etc. Trabalham com chamada pública, distribuição de merenda escolar e ponto de venda
CAgro.M6	Agropecuário	30	2001	1	-	Micro	Nutrição animal, medicamentos e detergentes para uso na propriedade leiteira
CCon.M1	Consumo	200	2002	3	-	Pequena	Comércio de peixes e serviços de transporte
CCon.M2	Consumo	67	2010	4	1	Pequena	Venda e comercialização de seus associados (frango colonial, panificados, frutas e verduras da estação, melado, sucos, geleias, rapaduras, queijos e outros lácteos e artesanato)
CCon.M3	Consumo	25	2007	2	-	Micro	Comercialização de produtos coloniais. Produtos: melado, vinhos, bolachas caseiras, verduras e frutas
CCré.M1	Crédito	157.423	1913	930	62	Grande	Investimentos, empréstimos e financiamentos, conta corrente, cartão de crédito e débito, seguros, consórcios, previdência, serviços de pagamentos
CCré.M2	Crédito	10.000	2006	85	9	Pequena	Conta corrente, cartão de crédito e débito, empréstimos, financiamentos, investimentos, aplicações, seguros, consórcios, seguros agrícolas, débito direto autorizado (DDA)
CInfra.M1	Infraestrutura	31.904	1961	235	8	Média	Distribuição de Energia
CSaú.M1	Saúde	293	1972	714	1	Média	Plano de Saúde, Saúde Ocupacional, Hospital, Laboratório, Diagnóstico por Imagem, Serviço de atendimento de emergência 24 horas

CTrab.M1	Trabalho, produção de bens e serviços	10	2018	10	-	Micro	Separação, prensagem e comercialização de resíduos sólidos urbanos
CTrans.M1	Transporte	189	2005	11	-	Média	Transporte de cargas, venda de pneus, distribuição de diesel e outros
CTrans.M2	Transporte	54	2007	7	-	Média	Transporte de cargas
CTrans.M3	Transporte	130	2011	4	-	Pequena	Fretes para os associados, comercialização de peças e combustível
CTrans.M4	Transporte	215	2000	7	-	Pequena	Transporte internacional de cargas, seguros, peças e combustível

Fonte: elaborado pela autora (2024)

4.3 GRAU DE INOVAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DAS COOPERATIVAS

Nesta seção será apresentada a mensuração do grau de inovação das cooperativas em estudo. Para tanto foi realizado o cálculo, conforme já explicitado no item 3.4 (Análise e Interpretação dos dados), o qual baseia-se na análise de cada um dos itens que compõem as treze dimensões avaliadas no RICOOP. A partir do grau de inovação, foi possível classificar as cooperativas em inovadoras sistêmicas (4,0 a 5,0 pontos), inovadoras ocasionais (3,0 a 3,9 pontos) e pouco inovadoras (1,0 a 2,9 pontos) (Silva Néto; Teixeira, 2014), conforme dados apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 – Grau de inovação e classificação das cooperativas

CÓDIGO	RAMO	GRAU DE INOVAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
CAgro.M1	Agropecuário	1,5	Pouco inovadora
CAgro.M2	Agropecuário	4,1	Inovadora Sistêmica
CAgro.M3	Agropecuário	4,2	Inovadora Sistêmica
CAgro.M4	Agropecuário	3,2	Inovadora Ocasional
CAgro.M5	Agropecuário	4,3	Inovadora Sistêmica
CAgro.M6	Agropecuário	3,0	Inovadora Ocasional
CCon.M1	Consumo	2,3	Pouco inovadora
CCon.M2	Consumo	2,3	Pouco inovadora
CCon.M3	Consumo	2,6	Pouco inovadora
CCré.M1	Crédito	4,4	Inovadora Sistêmica
CCré.M2	Crédito	4,0	Inovadora Sistêmica
CInfra.M1	Infraestrutura	2,8	Pouco inovadora
CSaú.M1	Saúde	4,1	Inovadora Sistêmica
CTrab.M1	Trabalho, produção de bens e serviços	2,6	Pouco inovadora
CTrans.M1	Transporte	3,9	Inovadora Ocasional
CTrans.M2	Transporte	3,2	Inovadora Ocasional
CTrans.M3	Transporte	2,3	Pouco inovadora
CTrans.M4	Transporte	2,2	Pouco inovadora
Grau de inovação médio		**3,2**	**Inovadora Ocasional**

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Diante do exposto no Quadro 11, observa-se que, em geral, as cooperativas analisadas alcançaram um grau médio de inovação de 3,2, sendo classificadas como inovadoras ocasionais. Isso significa que introduziram inovações nos últimos três anos, mas sem estabelecer um processo organizado ou sistemático para tal (Silva Néto; Teixeira, 2014).

Destaca-se que a maioria das cooperativas participantes desta pesquisa (55,5%) demonstraram esforços para desenvolver ações inovadoras nos últimos três anos. Dentro dessa amostra, 33,3% são representadas por cooperativas que adotam sistematicamente a gestão da inovação, ou seja, inovam em várias áreas da organização (Bachmann; Destefani, 2008; Silva Néto; Teixeira, 2014), sendo assim classificadas como inovadoras sistêmicas. Estas cooperativas, provenientes principalmente dos setores agropecuário, de crédito e saúde, apresentam um grau de inovação entre 4,0 e 4,4.

Além disso, 22,2% da amostra, é composta por cooperativas classificadas como inovadoras ocasionais. Essas cooperativas, predominantemente dos ramos agropecuário e transporte, demonstram um grau de inovação entre 3,0 e 3,9. Isso indica que, embora tenham implementado algumas iniciativas inovadoras recentemente, estas não foram planejadas de forma estruturada ou integradas à cultura organizacional, sendo consideradas ações isoladas.

Por fim, os dados demostram que o restante da amostra (44,4%) é caracterizado por cooperativas que apresentaram um baixo grau de inovação nos últimos três anos, entre 1,5 e 2,8, ou seja, inovaram pouco nos últimos três anos, sendo classificadas como pouco inovadoras. Cabe destacar que estas cooperativas são de diferentes ramos do cooperativismo, incluindo agropecuário, consumo, transporte, infraestrutura e trabalho, produção de bens e serviços.

A seguir, serão apresentados os radares de inovação de cada uma das 18 cooperativas participantes da pesquisa, ressaltando as dimensões nas quais estão concentrados os maiores esforços inovadores.

A cooperativa CAgro.M1 possui o menor grau de inovação em comparação com as demais (18) cooperativas analisadas, sendo este 1,5, podendo assim ser considerada uma organização pouco inovadora. As suas maiores inovações estão relacionadas às dimensões marca e oferta, as quais obtiveram escores de 3,0 e 2,5, respectivamente, sendo estes ainda em estágios incipientes. Cabe retomar aqui que a dimensão marca refere-se à utilização de símbolos, palavras (*slogan*) e formatos por meio dos quais a organização comunica sua imagem aos clientes, e a dimensão oferta abrange a criação de novos produtos e/ou serviços oferecidos que representem valor para os clientes (Sawhney; Wolcott; Arroniz, 2006; Bachmann; Destefani, 2008).

Este nível de inovação em ambas dimensões justifica-se tendo em vista que a cooperativa possui uma única marca, mas a mesma ainda não está registrada junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e, também, por utilizar essa marca, mesmo sem registro, exclusivamente em seus produtos (pães, bolos, cucas, bolachas, feijão, queijo,

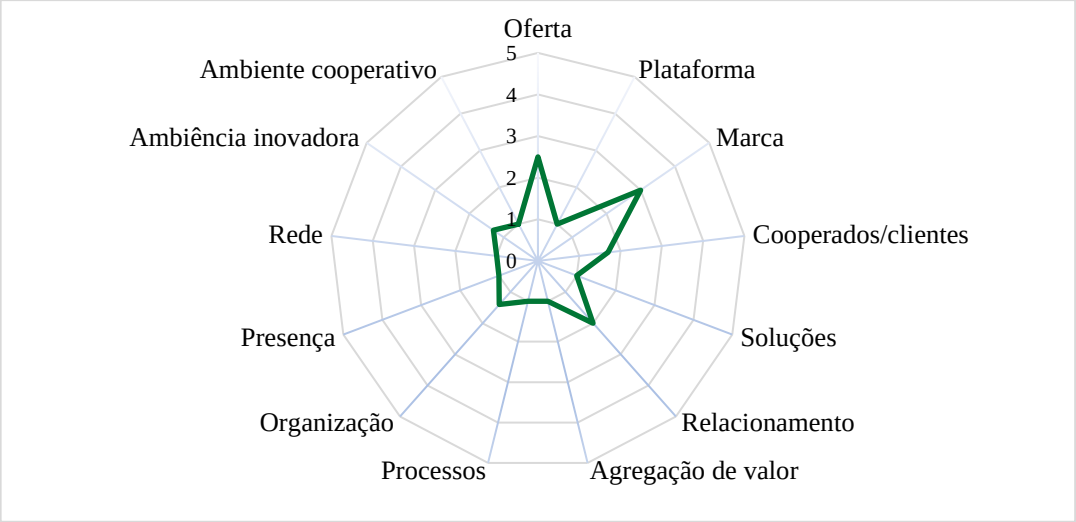
conservas, chimia, melado, mel, salame, pizza, amendoim, entre outros), visando melhorar o reconhecimento dos mesmos através da identidade visual. Em termos de oferta, nos últimos três anos, a cooperativa não procurou encontrar novos mercados, mas identificou possibilidades a partir das necessidades dos consumidores. Ainda, lançou novos produtos, como, por exemplo, derivados de farináceos e caixa de canudinhos fritos, os quais obtiveram sucesso.

As demais dimensões analisadas possuem escores iguais ou próximos a 1,0, o que demonstra áreas pouco exploradas pela cooperativa em termos de inovação. A dimensão relacionamento, atrelada à adoção de recursos para melhorar a interação com os cooperados/clientes, apresentou um escore de 2,0; cooperados/clientes, que visa a adoção de práticas para identificar as necessidades dos clientes ou novos nichos de mercado, atingiu pontuação de 1,7. A dimensão organização, cujo objetivo é desenvolver novas formas de estruturar a organização, de redesenhar o papel dos colaboradores e de redefinir parcerias, pontuou 1,4; ambiência inovadora, cujo papel é criar um ambiente propício à inovação, atingiu grau de inovação igual a 1,3.

Já as dimensões plataforma[14], soluções[15], agregação de valor[16], processos[17], presença[18], rede[19] e ambiente cooperativo[20] obtiveram escore 1,0. Assim, conforme a metodologia do RICOOP, o qual pode ser visualizado no Gráfico 1, considera-se que essas características são de uma organização pouco inovadora.

[14] Oferta de produtos que utilizam os mesmos componentes; produtos e serviços oferecidos em mais de uma versão (Sawhney; Wolcott; Arroniz; 2006; Bachmann; Destefani, 2008).
[15] Oferta de produtos complementares aos cooperados/clientes (Sawhney; Wolcott; Arroniz; 2006; Bachmann; Destefani, 2008).
[16] Adoção de novas formas de gerar receita por meio de produtos e processos já existentes (Sawhney; Wolcott; Arroniz; 2006; Bachmann; Destefani, 2008).
[17] São as configurações das atividades usadas nas conduções das atividades internas da organização (Sawhney; Wolcott; Arroniz; 2006; Bachmann; Destefani, 2008).
[18] Criação de novos pontos de comercialização e/ou utilização dos já existentes de forma criativa (Sawhney; Wolcott; Arroniz; 2006; Bachmann; Destefani, 2008).
[19] Adoção de novas formas de ouvir e falar com os cooperados/clientes (Sawhney; Wolcott; Arroniz; 2006; Bachmann; Destefani, 2008).
[20] Desenvolvimento de ações/iniciativas/projetos com características cooperativas, levando em consideração os sete princípios do cooperativismo (Sawhney; Wolcott; Arroniz; 2006; Bachmann; Destefani, 2008).

Gráfico 1 – RICOOP da CAgro.M1



Fonte: elaborado pela autora (2024)

A cooperativa CAgro.M2 é classificada como inovadora sistêmica devido ao seu grau de inovação igual a 4,1. Esta foca seus esforços inovadores em diferentes áreas, com destaque para cooperados/clientes, soluções, relacionamento e rede, sendo que essas foram avaliadas com escore máximo (5,0). Tendo em vista a dimensão cooperados/clientes, nos últimos três anos, a CAgro.M2 buscou constantemente colher informações sobre as necessidades dos seus cooperados/clientes por intermédio de pesquisas de satisfação e conversas informais. Além disso, buscou novos mercados para seus produtos mediante a abertura de filiais.

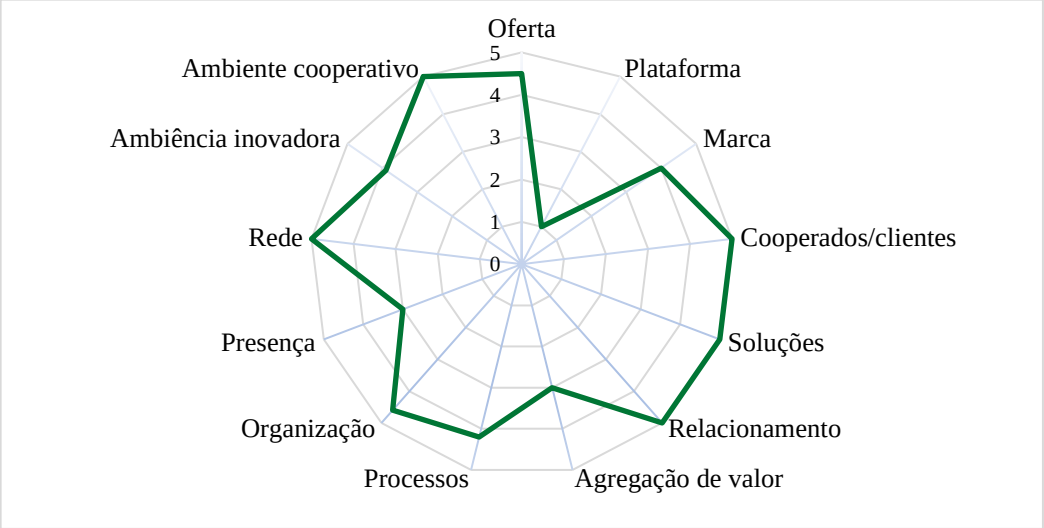
Na dimensão soluções, a cooperativa identificou novas oportunidades de receita ao oferecer o transporte gratuito dos produtos adquiridos como um serviço complementar para seus consumidores. Essa iniciativa não apenas aumentou a conveniência para os clientes, mas também agregou valor aos serviços oferecidos pela cooperativa, fortalecendo sua posição no mercado e fomentando a fidelidade dos consumidores.

Em relação à dimensão relacionamento, a CAgro.M2 adotou recursos tecnológicos como *WhatsApp*, *Facebook*, *Instagram* e *e-mail*. Além disso, a cooperativa realizou sorteios direcionados aos consumidores de produtos específicos, buscando aprimorar e fortalecer os laços com seu público-alvo. Quanto à dimensão rede, nos últimos três anos a cooperativa desenvolveu um atendimento diferenciado, onde os operadores de caixa foram instruídos a solicitar *feedback* dos consumidores sobre sua experiência de compra, identificando áreas passíveis de melhoria e desenvolvendo novas formas de ouvir os cooperados/clientes.

Salienta-se que as dimensões organização, oferta, processos e marca atingiram pontuações próximas à 5,0, mais precisamente, 4,6, 4,5, 4,2 e 4,0, respectivamente,

evidenciando que a CAgro.M2 desenvolveu ações de inovação em outras áreas, mesmo com um grau levemente inferior. Ainda, as dimensões ambiência inovadora (3,9), agregação de valor (3,0) e presença (3,0) obtiveram escores próximos e iguais a 3,0, refletindo em inovações esporádicas nessas áreas. Contudo, a dimensão plataforma teve uma pontuação igual a 1,0, ou seja, a cooperativa negligenciou a inovação nesse aspecto específico, conforme apresentado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - RICOOP da CAgro.M2



Fonte: elaborado pela autora (2024)

A CAagro.M3 possui um grau de inovação de 4,2, sendo também classificada como inovadora sistêmica. Seu foco inovador assemelha-se ao da CAgro.M2, porém com destaque em mais dimensões, como: plataforma, cooperados/clientes, soluções, relacionamento, organização e rede, as quais atingiram escore máximo (5,0). Na dimensão plataforma destaca-se que seu sistema de atendimento serve a diferentes agroindústrias, além de oferecer o mesmo produto em diferentes versões como, por exemplo, a venda da mandioca com casca, sem casca e já picada, e uma linha com diferentes tipos de pães integrais: multicereais, integral, milho e centeio.

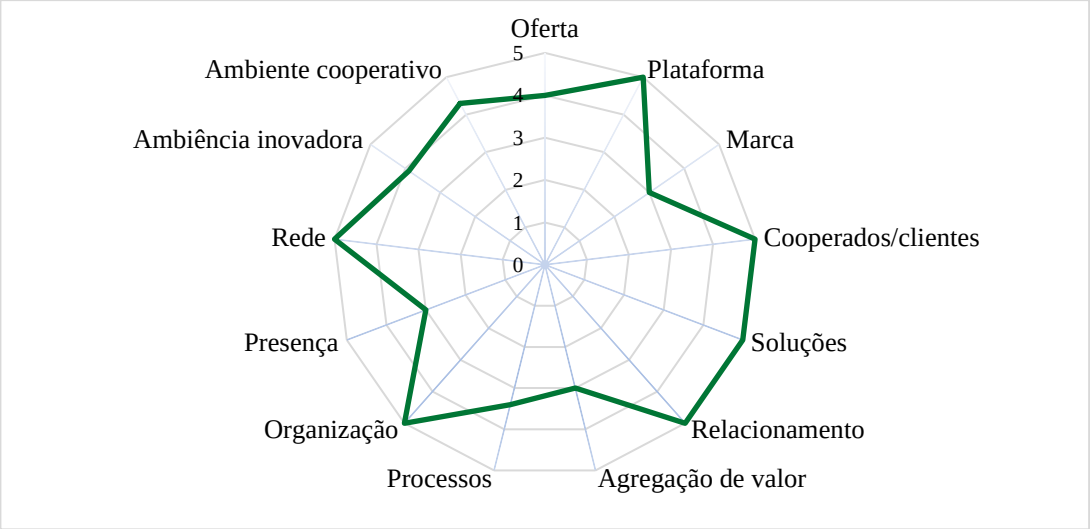
Tendo em vista a dimensão cooperados/clientes, a CAgro.M3 busca constantemente colher informações sobre as necessidades do seu público-alvo através de pesquisas de satisfação, nas quais pôde identificar a necessidade de um espaço físico e a demanda por determinados produtos. Além disso, buscou novos nichos para seus produtos, como a venda na merenda escolar. Na dimensão soluções, criou novas oportunidades de receita ao ofertar a mandioca sem casca como um produto complementar aos seus consumidores.

Em relação à dimensão relacionamento, a CAgro.M3 adotou recursos tecnológicos (*e-mail* e grupo no *WhatsApp*) e ofertou cartão de aniversário, sorteios em datas especiais e sorteios no final do mês, a fim de melhorar o relacionamento com cooperados/clientes. Quanto à dimensão organização, nos últimos três anos, a cooperativa adotou a divisão de tarefas e horários diferenciados para melhorar seus resultados, estabeleceu parcerias com a Emater/RS e sindicato, além de participar de projetos com outras cooperativas e estimular a intercooperação. Utilizou também ferramentas digitais, como *WhatsApp*, para facilitar a participação dos cooperados, além de prezar pela participação e inclusão de mulheres, principalmente em cargos de diretoria. Na dimensão rede, a cooperativa adotou o atendimento diferenciado, onde duas vezes por semana o cooperado é atendido pelo próprio presidente da cooperativa, gerando com isso uma comunicação mais sólida e respeitosa entre as partes envolvidas.

Cabe destacar que as dimensões ambiente cooperativo, oferta e ambiência inovadora atingiram pontuações próximas à 5,0, mais precisamente, 4,3; 4,0 e 3,9, respectivamente, demonstrando que a cooperativa desenvolveu ações de inovação em mais áreas, mesmo com um grau mais baixo. Além disso, as dimensões processos (3,4), marca (3,0), agregação de valor (3,0) e presença (3,0) obtiveram escores próximos e iguais a 3,0, refletindo em inovações de forma ocasional nessas dimensões.

Considerando as análises efetuadas e os dados expostos no Gráfico 3, que retrata o RICOOP da CAgro.M3, fica evidente que nos últimos três anos, a cooperativa dedicou esforços significativos no sentido de se envolver em iniciativas inovadoras que permeiam praticamente todas as esferas da organização. Tal engajamento destaca-se como uma característica primordial das organizações inovadoras sistêmicas.

Gráfico 3 - RICOOP da CAgro.M3



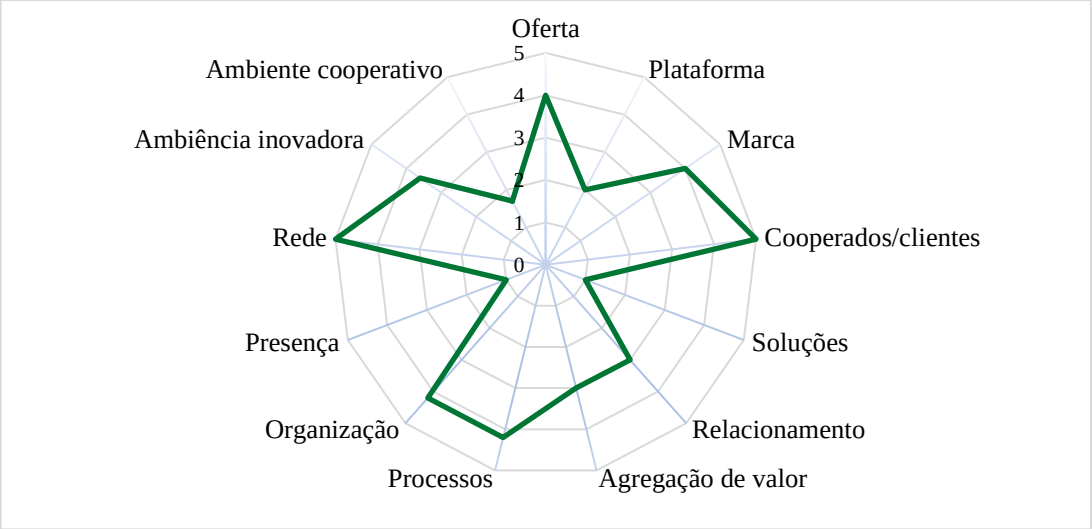
Fonte: elaborado pela autora (2024)

A cooperativa CAgro.M4 demonstra um grau de inovação de 3,2, sendo classificada como inovadora ocasional. Seu foco inovador concentra-se nas dimensões cooperados/clientes e rede (escore 5,0). Nos últimos três anos, a cooperativa buscou constantemente inovar na dimensão cooperados/clientes, procurando ativamente informações sobre as necessidades de seu público-alvo através da aplicação de questionários, entrevistas e conversas informais conduzidas pelos seus técnicos em campo. Ainda, expandiu seus horizontes ao buscar novos mercados para seus produtos mediante a abertura de filiais e lançamento de um novo serviço, o Tratamento Industrial de Semente (TSI), em resposta às demandas identificadas pelos cooperados/clientes.

Quanto à dimensão rede, a CAgro.M4 adotou o uso de plataformas digitais como uma nova forma de se comunicar com e ouvir os cooperados/clientes, refletindo uma postura receptiva às tecnologias emergentes e uma abordagem proativa para melhorar o engajamento e a interação com seu público.

Além disso, revelou-se inovadora em outras áreas, como processos (4,2), organização (4,2), oferta (4,0), marca (4,0), ambiência inovadora (3,6), relacionamento (3,0) e agregação de valor (3,0). Apesar dos graus menores, destacam-se inovações importantes. No entanto, as dimensões plataforma (2,0), ambiente cooperativo (1,7), soluções (1,0) e presença (1,0) ainda apresentam baixos níveis de inovação (Gráfico 4), sugerindo que a cooperativa não priorizou a inovação nessas áreas. O direcionamento seletivo de esforços inovadores em algumas dimensões, enquanto outras são negligenciadas, é uma característica comum das organizações que inovam de forma ocasional, sem uma abordagem sistemática.

Gráfico 4 - RICOOP da CAgro.M4



Fonte: elaborado pela autora (2024)

A CAgro.M5 atingiu um grau de inovação de 4,3 e é classificada como inovadora sistêmica. Nos últimos três anos, buscou inovar em diferentes dimensões, com ênfase em plataforma, cooperados/clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor e rede, todas pontuadas com escore máximo (5,0). No âmbito da dimensão plataforma, sua linha de produção atende tanto ao público em geral quanto às escolas. Em relação aos cooperados/clientes, a cooperativa busca constantemente colher sugestões do público por meio de conversas informais. Além disso, nos últimos três anos, explorou novos mercados através da construção de uma agroindústria que oferece produtos de maior qualidade e, em resposta às necessidades dos cooperados/clientes, iniciou o fornecimento de sementes e serviços aos agricultores.

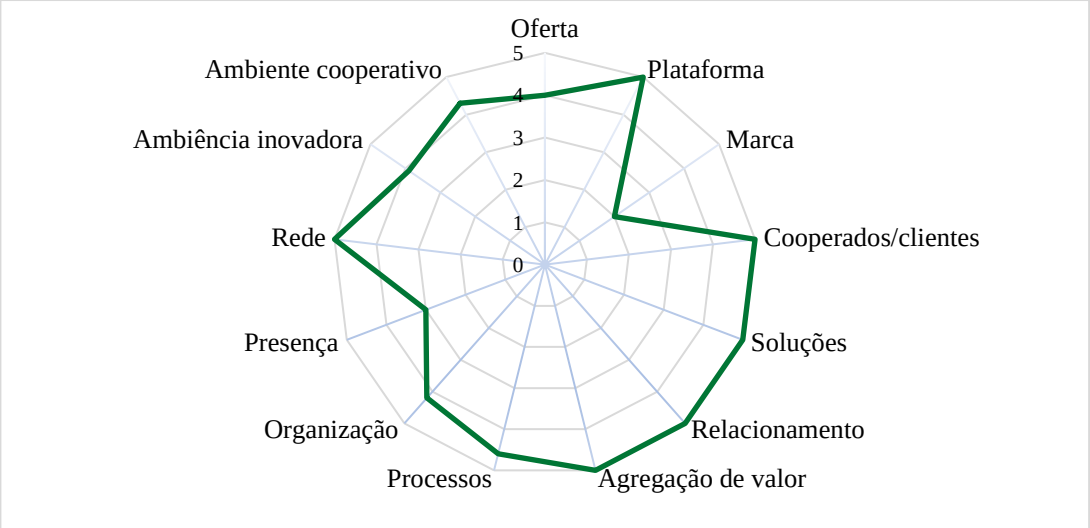
Na dimensão soluções, ofertou produtos complementares como equipamentos e sementes, visando aprimorar os serviços dos agricultores associados à cooperativa. A respeito da dimensão relacionamento, a CAgro.M5 adotou a estratégia de realizar as assembleias e ofertar junto a elas uma refeição (geralmente almoço), melhorando assim a sua interação com os cooperados/clientes, além de tornar o momento mais atrativo para a participação deles. Junto a isso, promoveu jantares de confraternização com a distribuição de brindes e implementou o uso de ferramentas digitais como *WhatsApp* e *e-mail* para facilitar e fortalecer, ainda mais, esse relacionamento.

Quanto à agregação de valor, vale ressaltar que a CAgro.M5 foi a única cooperativa que atingiu escore máximo (5,0) nessa dimensão. Isso se deve a sua iniciativa de adotar uma nova forma de gerar receita através do desenvolvimento de feiras para comercialização dos

produtos já existentes. Na dimensão rede, utilizou diferentes redes sociais (*WhatsApp*, *Facebook*, *Instagram*) para interagir com os cooperados/clientes.

Conforme exposto no Gráfico 5, as dimensões processos, ambiente cooperativo, organização, oferta e ambiência inovadora atingiram pontuações próximas à máxima (5,0), demonstrando que a cooperativa também está empenhada em inovar nessas áreas. No tocante à dimensão presença, com pontuação de 3,0, nota-se que a cooperativa iniciou seus esforços para inovar, porém com um grau menor. Já a dimensão marca, pontuou 2,0, ou seja, a cooperativa possui uma marca, porém sem registro no INPI.

Gráfico 5 - RICOOP da CAgro.M5



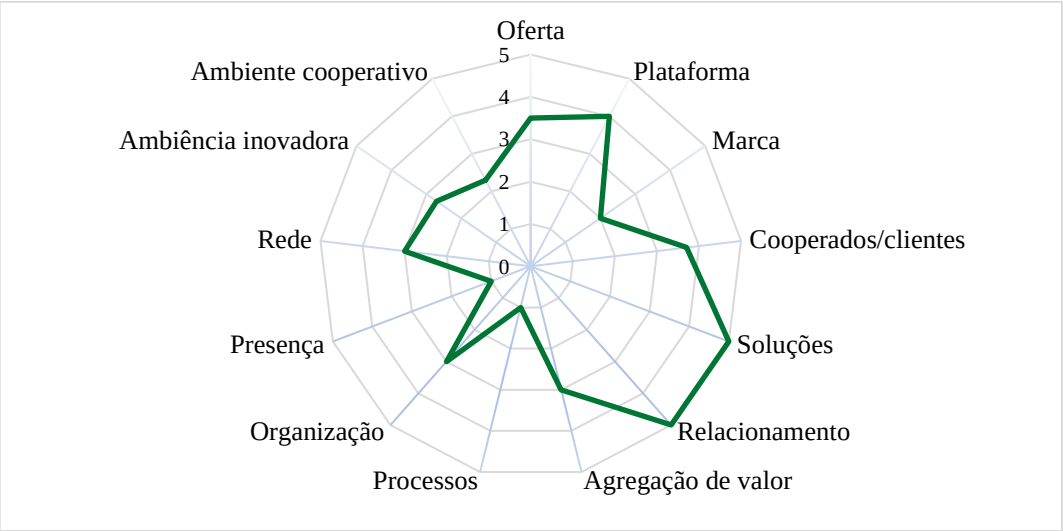
Fonte: elaborado pela autora (2024)

A cooperativa CAgro.M6 possui grau de inovação 3,0 e é classificada como inovadora ocasional. Seu foco inovador está nas dimensões soluções e relacionamento, as quais alcançaram escore máximo (5,0). Na dimensão soluções, a cooperativa iniciou a comercialização do papel toalha interfolhado como produto complementar indispensável na higienização do sistema de ordenha. Já na dimensão relacionamento a CAgro.M6 adotou a utilização de novos recursos tecnológicos como, por exemplo, *WhatsApp* e *Facebook*, a fim de melhorar o relacionamento com seus cooperados/clientes.

A cooperativa também desenvolveu algumas ações inovadoras nas dimensões plataforma (4,0), cooperados/clientes (3,7), oferta (3,5), rede (3,0), agregação de valor (3,0), com níveis intermediários de inovação. Todavia, as dimensões ambiência inovadora (2,7), ambiente cooperativo (2,3), marca (2,0), processos (1,0) e presença (1,0) ainda apresentam

baixos níveis de inovação, demonstrando que a CAgro.M6 negligenciou tais áreas da organização, conforme apresentado no seu RICOOP (Gráfico 6).

Gráfico 6 - RICOOP da CAgro.M6

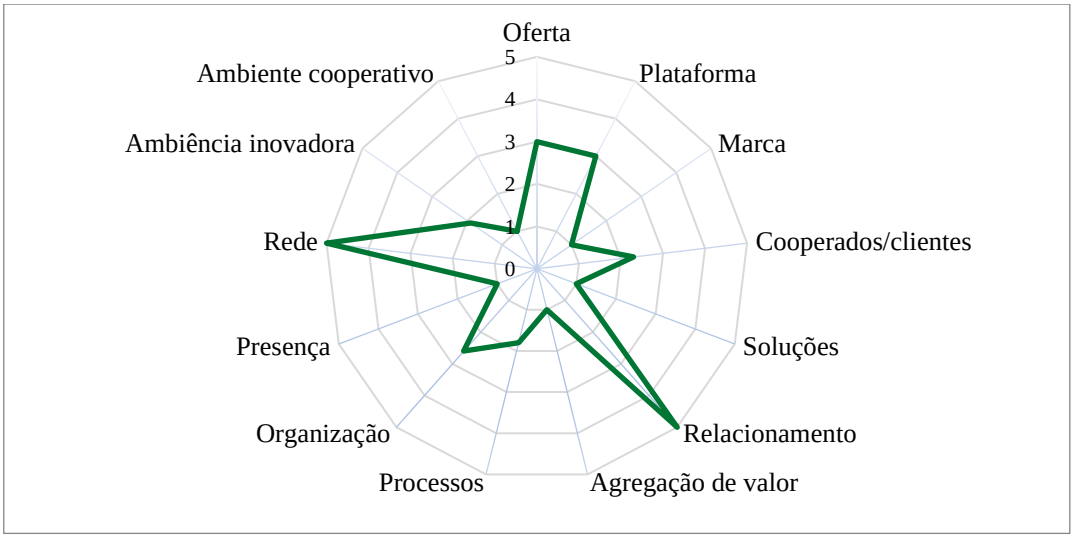


Fonte: elaborado pela autora (2024)

A cooperativa CCon.M1 é classificada como pouco inovadora devido ao seu grau de inovação igual a 2,3. Seu foco inovador está atrelado apenas às dimensões relacionamento e rede, sendo que ambas obtiveram pontuação máxima (5,0). Na dimensão relacionamento, destaca-se que, nos últimos três anos, a CCon.M1 adotou o atendimento com agendamento prévio, a fim de melhorar a organização, evitando filas no atendimento e aprimorando o relacionamento com cooperados/clientes. Já na dimensão rede, a cooperativa adotou novas formas de falar com os cooperados/clientes através da criação de grupos de *WhatsApp* e página no *Facebook*.

As dimensões oferta, plataforma e organização atingiram escores intermediários (3,0), destacando uma incipiente tentativa de inovação nessas áreas. Já as dimensões organização (2,6), cooperados/clientes (2,3), ambiência inovadora (1,9) e processos (1,8) apresentaram pontuações ainda menores, demonstrando que a CCon.M1 realizou pequenas tentativas de inovação nessas dimensões. E, por fim, a cooperativa não explorou áreas relacionadas às dimensões marca, soluções, agregação de valor, presença e ambiente cooperativo, visto que tais dimensões obtiveram pontuação nula (1,0). Dessa forma e, conforme apresentado no Gráfico 7, percebe-se que a CCon.M1 centralizou seus esforços inovadores em poucas dimensões, deixando de explorar muitas áreas da organização. Essa característica está diretamente atrelada às organizações pouco inovadoras.

Gráfico 7 - RICOOP da CCon.M1



Fonte: elaborado pela autora (2024)

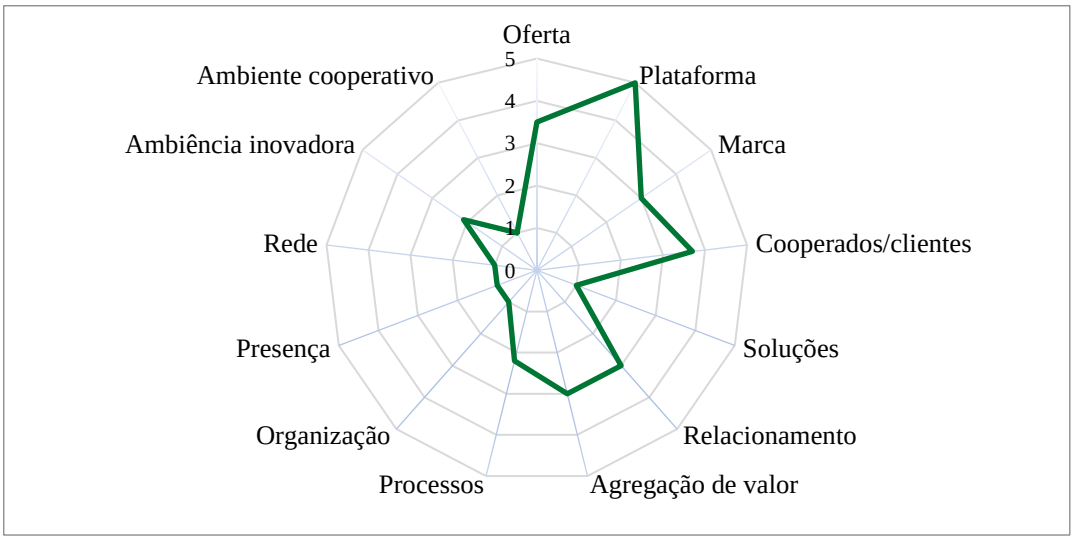
A cooperativa CCon.M2, assim como a CCon.M1, possui grau de inovação igual a 2,3, ou seja, é classificada como pouco inovadora. Seu maior desempenho inovador está relacionado à dimensão plataforma (5,0), visto que, o seu sistema de atendimento serve a mais de um grupo de produtos, como por exemplo; criadores de frangos, produção de melado e rapadura, frutas e verduras, panificados, doces e conservas mandioca e polvilho, embutidos e defumados. Além disso, o mesmo produto é oferecido em diferentes versões, como frango inteiro ou meio, rapadura tradicional, crocante, mandolate e amendoim moído.

As dimensões cooperados/clientes (3,7), oferta (3,5), marca (3,0), relacionamento (3,0) e agregação de valor (3,0) atingiram escores intermediários, indicando que a organização está investindo recursos em melhorias nessas áreas, mas ainda há espaço para avanços significativos. A pontuação intermediária sugere que a cooperativa reconhece a importância da satisfação dos clientes e cooperados, bem como a relevância de uma oferta competitiva no mercado. Além disso, mostra uma conscientização sobre a necessidade de fortalecer sua marca, cultivar relacionamentos sólidos e agregar valor aos produtos e serviços oferecidos

As dimensões processos (2,2) e ambiência inovadora (2,1) apresentaram pontuações ainda menores, demonstrando que a CCon.M1 realizou esforços limitados de inovação nessas áreas. Ainda, as dimensões soluções, organização, presença, rede e ambiente cooperativo apresentaram pontuação nula (1,0), ou seja, a cooperativa não implementou nenhuma iniciativa inovadora nessas dimensões. Esse padrão está alinhado com o comportamento das organizações consideradas pouco inovadoras, que tendem a priorizar apenas algumas

dimensões em detrimento de outras, conforme demonstrado pelo RICOOP exposto no Gráfico 8.

Gráfico 8 - RICOOP da CCon.M2



Fonte: elaborado pela autora (2024)

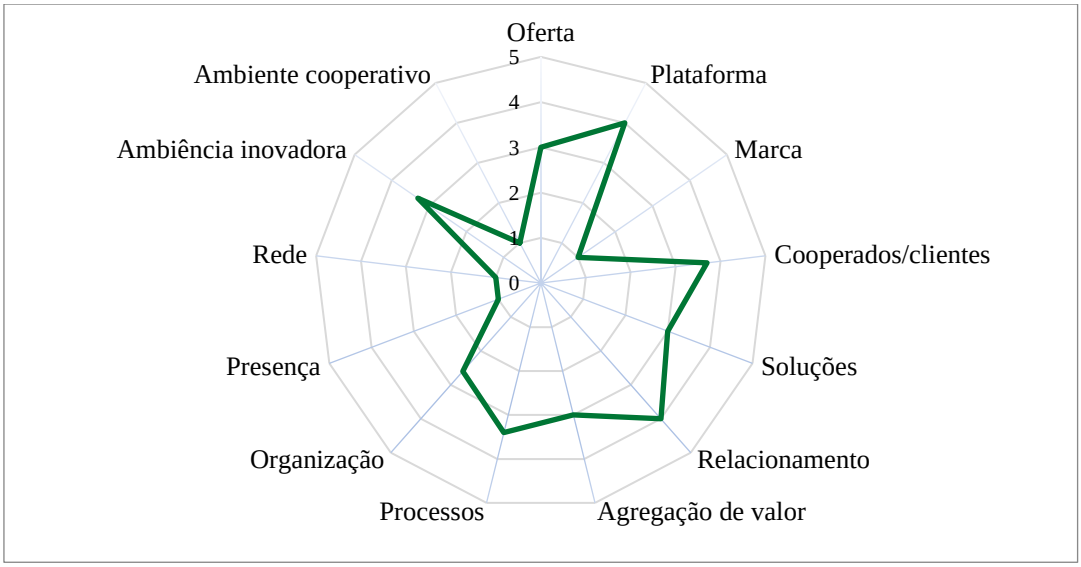
A CCon.M3 possui grau de inovação igual a 2,6 e, dessa forma, também é classificada como pouco inovadora. Nos últimos três anos, buscou inovar nas dimensões plataforma e relacionamento, sendo que ambas atingiram o escore 4,0. Este nível de inovação na dimensão plataforma justifica-se tendo em vista que a cooperativa utiliza sua linha de atendimento para apenas para a comercialização de produtos coloniais. Ainda, tais produtos como, por exemplo, vinhos, bolachas caseiras, verduras e frutas, são oferecidos em diferentes versões para atingir diferentes públicos consumidores. Quanto à dimensão relacionamento, a CCon.M3 iniciou a realização de sorteios de brindes para os consumidores que realizarem compras acima de R$50,00 e em determinada data, definida e divulgada previamente pela cooperativa. Além disso, nos últimos três anos a cooperativa adotou recursos tecnológicos como *WhatsApp* e *Facebook* com o intuito de melhorar a interação com seus cooperados/clientes.

Ainda, foram realizadas inovações ocasionais nas dimensões cooperados/clientes (3,7), processos (3,4), ambiência inovadora (3,3), oferta (3,0) e agregação de valor (3,0), as quais obtiveram pontuações intermediárias, demonstrando que a cooperativa possui ciência da relevância de satisfazer seus cooperados/clientes, melhorar seus processos, criar um ambiente propício à inovação, ampliar a oferta de seus produtos e agregar valor aos mesmos e, já está adotando medidas nesse sentido, embora em um nível ainda aquém do ideal.

A dimensão organização (2,6) apresenta escore ainda menor, revelando que a cooperativa realizou poucas iniciativas para reformular a sua estrutura organizacional, de redesenhar o papel dos colaboradores e de redefinir parcerias. Além disso, as dimensões marca, presença, rede e ambiente cooperativa apresentaram pontuações iguais a 1,0, evidenciando a falta de ações inovadoras nessas áreas.

Esse comportamento está em conformidade com o padrão das organizações definidas como pouco inovadoras, as quais tendem a concentrar seus esforços em algumas dimensões, negligenciando outras, como ilustrado pelo RICOOP apresentado no Gráfico 9.

Gráfico 9 - RICOOP da CCon.M3



Fonte: elaborado pela autora (2024)

A cooperativa CCré.M1 possui um grau de inovação de 4,4, e é classificada como inovadora sistêmica. Seu foco inovador está atrelado às dimensões: cooperados/clientes, soluções, relacionamento, organização, presença, rede e ambiente cooperativo, as quais atingiram pontuação máxima (5,0). Na dimensão cooperados/clientes, destaca-se a busca constante por colher informações sobre as necessidades do seu público-alvo através de reuniões de relacionamento e pesquisa de satisfação, nas quais pôde identificar a necessidade de melhoria no atendimento e em alguns produtos/serviços. Além disso, buscou novos nichos para seus serviços, com a expansão para o estado do Espírito Santo.

Na dimensão soluções, criou novas oportunidades de receita ao ofertar o Crédito Direto ao Consumidor (CDC) lojista como um produto complementar aos seus cooperados/clientes. Em relação à dimensão relacionamento, a CCré.M1 adotou recursos

tecnológicos (*WhatsApp*, aplicativo, *Instagram* e *LinkedIn*) e ofertou espaços de *coworking*[21] na sede da cooperativa, a fim de melhorar o relacionamento com cooperados/clientes. Quanto à dimensão organização, nos últimos três anos, a cooperativa estabeleceu parcerias com empresas para o desenvolvimento e acompanhamento de obras, parcerias com consultorias externas no processo de atração e captação de colaboradores. Utilizou também ferramentas digitais, como *WhatsApp*, assembleia digital e reuniões virtuais, para facilitar a participação dos cooperados.

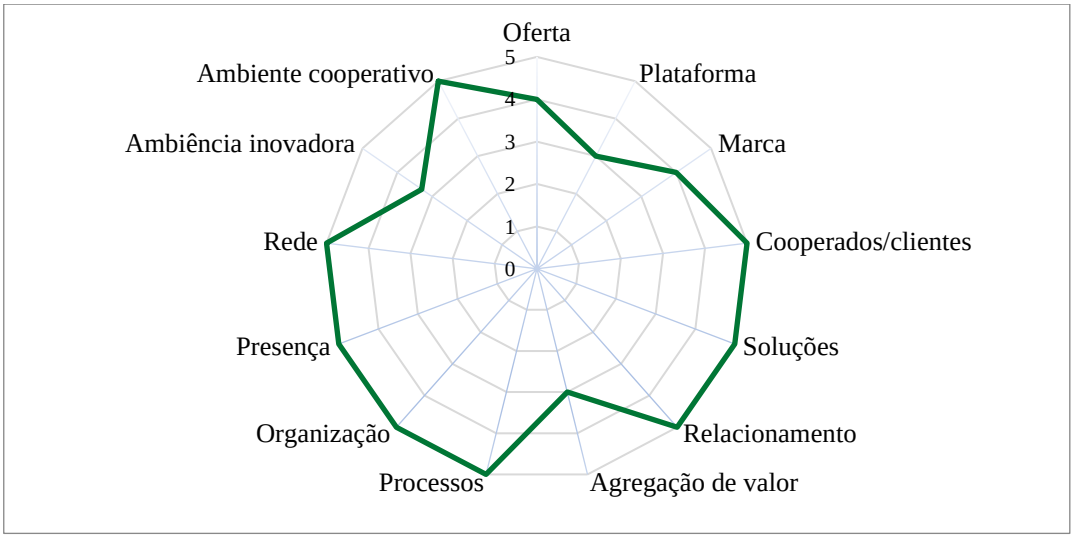
Na dimensão presença, a CCré.M1 criou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente por intermédio da parceria com revendas de veículos e lojas de materiais de construção. No tocante à dimensão rede, a cooperativa adotou nova forma de atendimento através da agência digital que oferece um portfólio de mais de 300 produtos e serviços, como seguro, consórcio, investimento, financiamento, etc. e o direito à participação nos resultados da cooperativa. Na dimensão ambiente cooperativo destaca-se a adoção de ações envolvendo educação cooperativa, educação ambiental (energia renovável e plantio de árvores) e desenvolvimento da comunidade por intermédio da oferta de crédito, apoio à agricultura, financiamento de micro e pequenas empresas, programas de desenvolvimento nas comunidades e parcerias com empresas.

Cabe destacar que a dimensão processos atingiu pontuação próxima a máxima, 4,6, e as dimensões oferta e marca pontuaram 4,0, evidenciando que a CCré.M1 desenvolveu ações de inovação em mais áreas, mesmo com um grau menor. Além disso, as dimensões ambiência inovadora (3,3), plataforma (3,0) e agregação de valor (3,0) obtiveram escores próximos e iguais a 3,0, refletindo em ações inovadoras de forma ocasional nessas áreas.

Considerando as avaliações feitas e os dados representados no Gráfico 10, que ilustra o RICOOP da CCré.M1, torna-se claro que nos últimos três anos, a cooperativa investiu de forma substancial em iniciativas inovadoras que abrangem quase todas as áreas da organização. Esse comprometimento emerge como uma característica das organizações inovadoras sistêmicas.

[21] *Coworking* é um termo inglês cujo significado é "trabalhando junto". É considerado um modelo de trabalho baseado no compartilhamento de espaço e recursos de escritório.

Gráfico 10 - RICOOP da CCré.M1



Fonte: elaborado pela autora (2024)

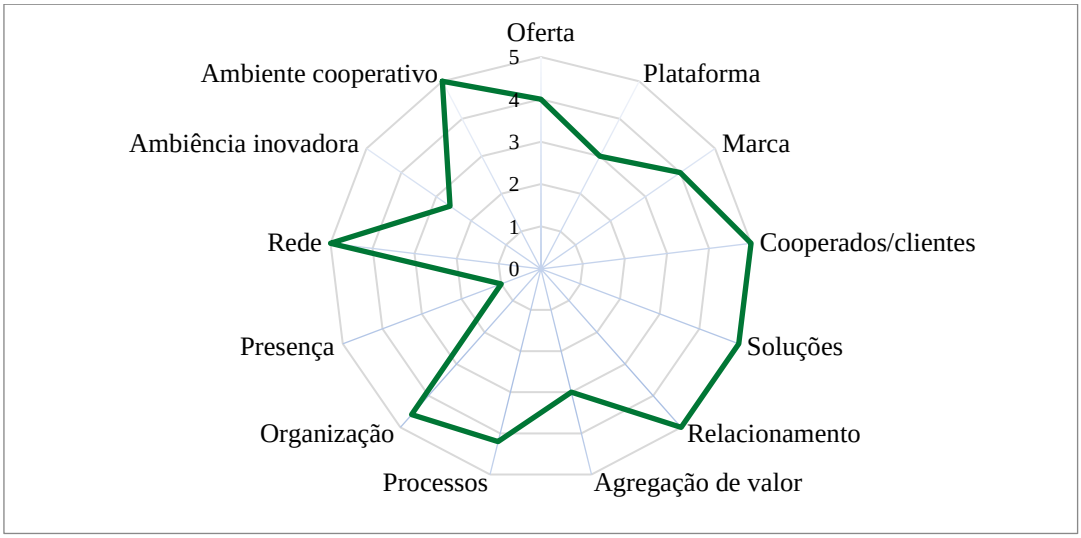
A cooperativa CCré.M2 também é classificada como inovadora sistêmica devido ao seu grau de inovação igual a 4,0. Seu maior desempenho inovador está relacionado às dimensões cooperados/clientes, soluções, relacionamento, rede e ambiente cooperativo, as quais atingiram grau máximo de inovação (5,0). Quanto à dimensão cooperados/clientes, a cooperativa busca constantemente colher sugestões do público através de pesquisas de satisfação e atendimento individualizado, também buscou novos mercados através da captação de crianças, adolescentes e jovens. No tocante à dimensão soluções, ofertou consórcios e seguros como produtos complementares aos seus consumidores, criando novas oportunidades de receita.

Na dimensão relacionamento, a CCré.M2 criou ambientes aconchegantes, amplos e confortáveis, com disponibilização de cafezinho/água, além de adotar recursos tecnológicos como site e aplicativo para melhorar o relacionamento com os cooperados/clientes. Na dimensão rede, buscou novas formas de falar com os cooperados/clientes através da adoção de canal de ouvidoria, assistente virtual, telefones fixos, *e-mail* e *WhatsApp*. Por fim, na dimensão ambiente cooperativo, a CCré.M2 adotou ações de educação cooperativa, ambiental e ações com ênfase no desenvolvimento da comunidade em geral.

As dimensões organização e processos alcançaram altas pontuações, respectivamente, 4,6 e 4,2. Além disso, oferta e marca também foram bem avaliadas, com pontuações de 4,0. Por outro lado, as dimensões plataforma e agregação de valor obtiveram pontuações intermediárias (3,0), enquanto a ambiência inovadora alcançou 2,6 e presença 1,0.

Dessa forma, a partir das análises realizadas e dos resultados apresentados no Gráfico 11, que retrata o RICOOP da CCré.M2, é possível afirmar que, nos últimos três anos, apesar de ter negligenciado a dimensão presença, a cooperativa investiu esforços em ações inovadoras com visão holística de toda a organização, o que reforça a sua caracterização como uma organização inovadora sistêmica.

Gráfico 11 - RICOOP da CCré.M2

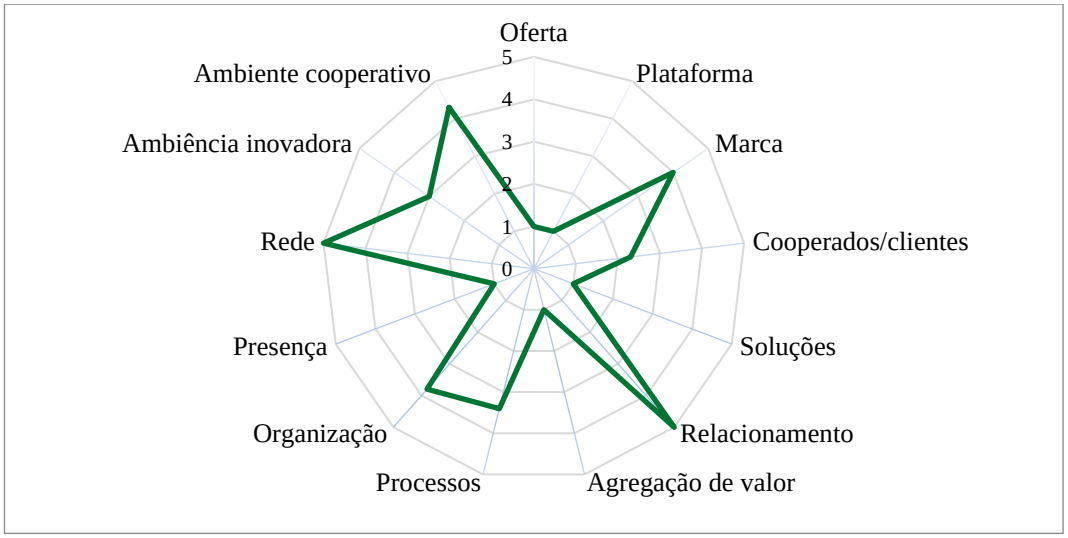


Fonte: elaborado pela autora (2024)

A CInfra.M1 obteve um grau de inovação de 2,8, sendo classificada como pouco inovadora. Essa cooperativa manteve seus recursos inovadores em duas dimensões: relacionamento e rede, as quais atingiram pontuação máxima (5,0). Na dimensão relacionamento, investiu na aquisição de novos postos de atendimento e no melhoramento das informações disponibilizadas através das plataformas digitais, bem como, adotou o *WhatsApp* e um aplicativo como forma de melhorar o relacionamento com os cooperados/clientes. No tocante a dimensão rede, a cooperativa adotou novas formas de falar com o seu público, através do *WhatsApp, YouTube*, *Facebook* e *Instagram*.

Ainda, investiu seus esforços em ações inovadoras envolvendo as dimensões ambiente cooperativo e marca, as quais atingiram escores de 4,3 e 4,0, respectivamente. Logo, realizou algumas inovações ocasionais, que obtiveram pontuações intermediárias, nas dimensões organização (3,8), processos (3,4) e ambiência inovadora (3,0). Contudo, deixou de explorar cinco áreas da organização atreladas às dimensões oferta, plataforma, soluções, agregação de valor e rede, as quais tiveram pontuações iguais a 1,0, conforme dados do RICOOP apresentados no Gráfico 12.

Gráfico 12 - RICOOP da CInfra.M1



Fonte: elaborado pela autora (2024)

A CSaú.M1 atingiu grau de inovação igual a 4,1 e é classificada como inovadora sistêmica. Seu maior desempenho inovador está atrelado às dimensões plataforma, soluções, relacionamento e rede, as quais atingiram pontuação máxima (5,0). Na dimensão plataforma, sua linha de atendimento e serviço servem a mais de um grupo de serviços como, por exemplo, plano de saúde, saúde ocupacional, hospital, laboratório, diagnóstico por imagem, entre outros. Além disso, esses mesmos serviços são ofertados em diferentes versões a fim de atender diversos mercados/nichos. Quanto à dimensão soluções, a cooperativa ofertou o plano odontológico como serviço complementar ao plano de saúde convencional, criando assim novas oportunidades de receita.

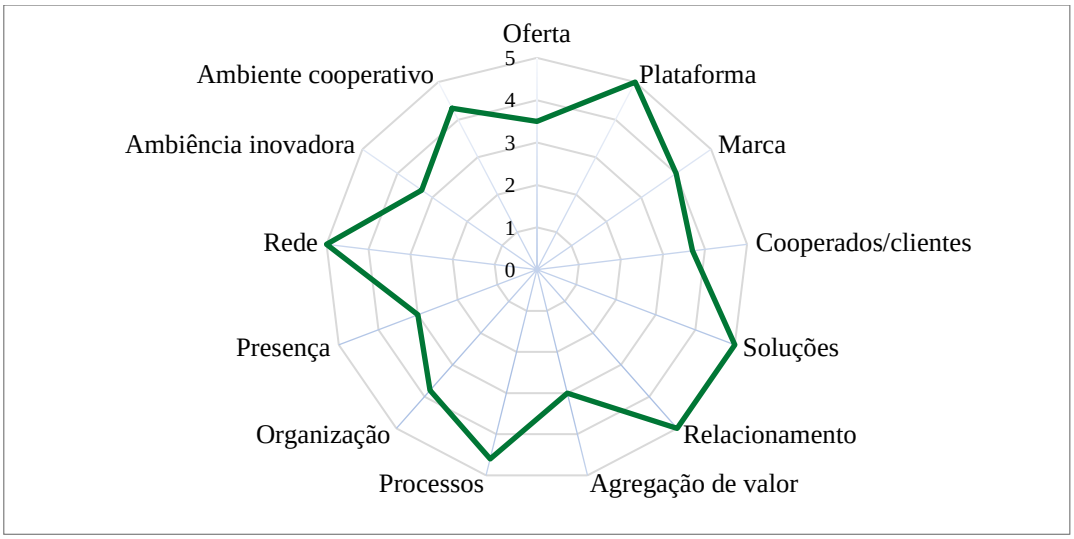
No tocante à dimensão relacionamento, a CSaú.M1 desenvolveu uma plataforma de atendimento ao cliente de forma presencial e unificada, específica para resolver os problemas dos consumidores em um só lugar. Ainda, adotou a utilização de aplicativo e carteirinha de saúde *online*, como forma de facilitar o relacionamento com seu público-alvo. Na dimensão rede, utilizou as redes sociais (*Facebook, Instagram, LinkedIn*) e conversas informais durante o atendimento individualizado como forma de falar com e ouvir seus cooperados/clientes.

As dimensões processos, ambiente cooperativo e marca também atingiram pontuações elevadas, 4,6, 4,3 e 4,0, respectivamente. Esses resultados evidenciam que a CSaú.M1 adota uma abordagem ampla e estratégica para a inovação, reconhecendo a importância de melhorar não apenas a satisfação dos consumidores, mas também processos internos, cultura organizacional e percepção de marca. Já as dimensões organização (3,8), cooperados/clientes

(3,7), oferta (3,5) e ambiência inovadora (3,3), atingiram escores intermediários, ou seja, nessas dimensões foram realizadas apenas inovações ocasionais.

As dimensões agregação de valor e presença foram as que apresentaram menor desempenho inovador (3,0). Apesar de serem os pontos mais fracos da cooperativa, ainda assim alcançaram pontuações intermediárias. Isso indica que a cooperativa não negligenciou nenhuma área da organização e esse compromisso com a inovação de forma holística é uma característica predominante em organizações inovadoras sistêmicas. Tais resultados foram expostos no Gráfico 13, que apresenta o RICOOP da CSaú.M1.

Gráfico 13 - RICOOP da CSaú.M1



Fonte: elaborado pela autora (2024)

A CTrab.M1 é classificada como pouco inovadora devido ao seu grau de inovação igual a 2,6. As suas maiores inovações estão relacionadas às dimensões relacionamento e ambiente cooperativo, as quais obtiveram escores de 5,0 e 4,3, respectivamente. Em termos de relacionamento, nos últimos anos, a cooperativa ofereceu refeições diárias aos seus colaboradores e comemorações em dias específicos, além disso adotou a identificação organizacional no *Google Maps*[22] e ampliou a divulgação em rede social.

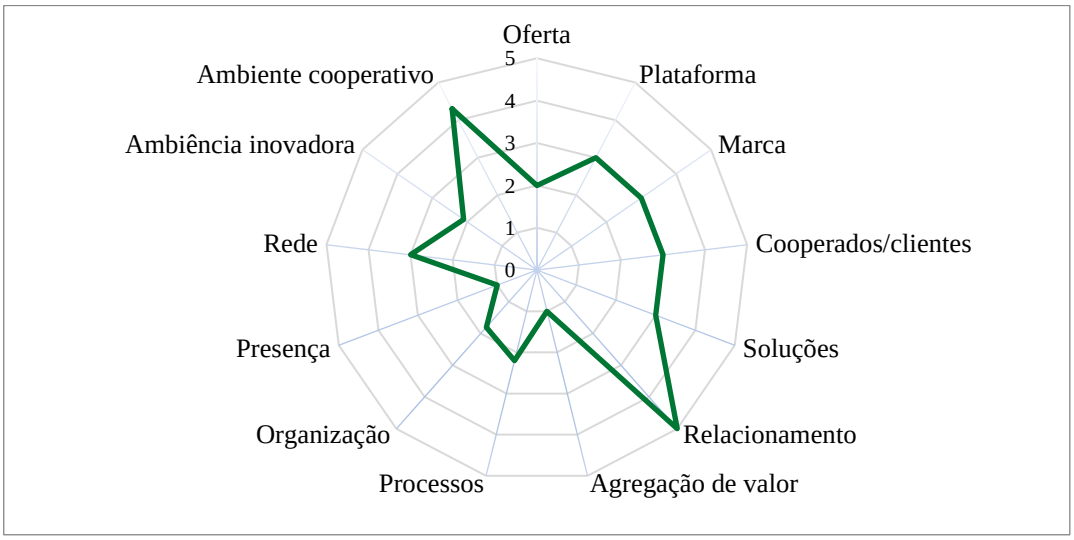
Na dimensão ambiente cooperativo, adotou ações de educação cooperativa através da disponibilização da sua sede para visitação de escolas e público em geral, com o intuito de demonstrar o funcionamento da cooperativa e sua importância. Realizou também campanhas para melhorar a separação de resíduos e auxiliou no desenvolvimento econômico e social da

[22] O *Google* oferece, gratuitamente, às organizações a opção de criar um perfil empresarial o qual possibilita que as pessoas encontrem as informações da organização através da busca no *google* e no *google maps* (endereço exato e rotas).

comunidade através do aumento no volume de resíduos comercializados e, consequentemente, geração de renda aos envolvidos.

No que diz respeito às dimensões plataforma, marca, cooperados/clientes, soluções e rede, que obtiveram pontuações iguais a 3,0, a CTrab.M1 iniciou esforços inovadores nos últimos três anos, embora de forma ocasional. Por outro lado, as dimensões de processos (2,2), ambiência inovadora (2,1), oferta (2,0), agregação de valor (1,0) e presença (1,0) registraram escores ainda mais baixos, evidenciando uma clara falta de exploração de novas soluções nessas áreas. Esse panorama sugere que a CTrab.M1 está começando a explorar oportunidades de inovação em algumas dimensões, mas enfrenta desafios significativos em outras, conforme dados expostos no Gráfico 14.

Gráfico 14 - RICOOP da CTrab.M1



Fonte: elaborado pela autora (2024)

A cooperativa CTrans.M1 obteve grau de inovação de 3,9, sendo assim classificada como inovadora ocasional. Seu foco inovador abrangeu cinco dimensões: plataforma, cooperados/clientes, soluções, relacionamento e rede, as quais atingiram pontuação máxima (5,0). Na dimensão plataforma, seu serviço de transporte de cargas atende a diversos setores, desde o setor de vinhos, cervejarias, indústria automotiva até fábricas de papel. Além disso, o mesmo serviço é oferecido em mais de uma versão para atingir mercados diferentes, pois há possibilidade de oferecer equipamento conforme a necessidade do cliente, por exemplo, carretas *sider*, graneleiras ou baú fechado.

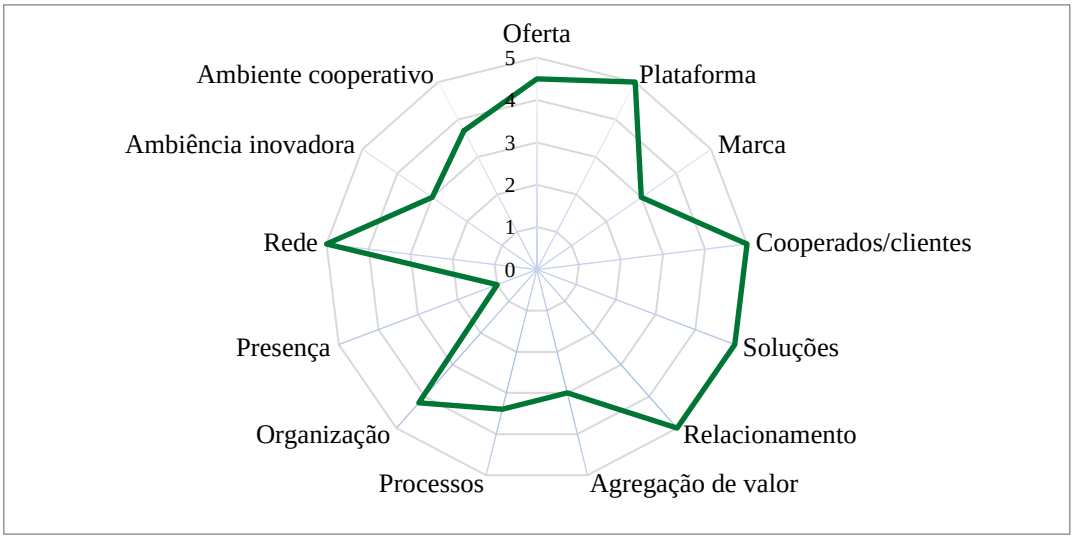
Na dimensão cooperados/clientes, a cooperativa busca constantemente colher informações sobre as necessidades do seu público-alvo através de conversas diárias e grupos

de *WhatsApp*. Além disso, ofereceu seguro frota em grupo para os cooperados, o que reduziu significativamente os custos para os envolvidos. No tocante à dimensão soluções, além do transporte de cargas, a cooperativa oferece aos seus consumidores serviços de despachos aduaneiros através de seus representantes de fronteiras e também informa os clientes sobre a melhor forma de transportar e entregar seus produtos para não haver perdas ou avarias, facilitando toda a operação.

Na dimensão relacionamento, a CTrans.M1 oferece aos seus cooperados e motoristas uma excelente área de lazer com quiosque, churrasqueira e campo de futebol, além de ter adotado recursos como *site*, *e-mail* e *WhatsApp* para melhorar o relacionamento com seus cooperados/clientes. Quanto à dimensão rede, a cooperativa adotou o contato constante através de um grupo no *WhatsApp* a fim de repassar informações em tempo real dos assuntos de transporte e suas atualizações.

As dimensões oferta e organização atingiram pontuações próximas à máxima, mais especificamente, 4,5 e 4,2, respectivamente. Esse desempenho reflete o claro interesse da CTrans.M1 em promover inovação em diversas áreas da organização. Ainda, as dimensões ambiente cooperativo (3,7), processos (3,4), marca (3,0), agregação de valor (3,0) e ambiência inovadora (3,0), obtiveram escores intermediários. Nessas áreas, a CTrans.M1 inovou de forma ocasional. No entanto, a dimensão presença obteve uma pontuação nula (1,0), evidenciando uma falta de inovação nesse aspecto específico, o que acabou levando a mesma a ser classificada como uma organização inovadora ocasional, já que buscou inovar nos últimos três anos, porém sem uma sistematização do processo (Gráfico 15).

Gráfico 15 - RICOOP da CTrans.M1



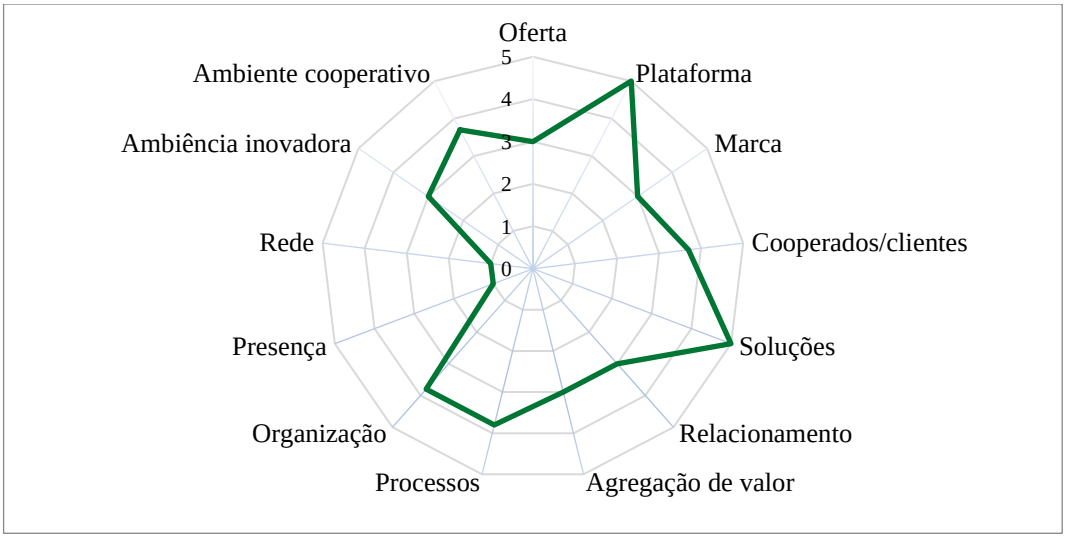
Fonte: elaborado pela autora (2024)

A cooperativa CTrans.M2 também é classificada como inovadora ocasional, pois atingiu um grau de inovação de 3,2. Seu foco inovador está nas dimensões plataforma e soluções, as quais atingiram pontuação máxima (5,0). Assim como ocorre na CTrans.M1, a cooperativa CTrans.M2 também atinge diferentes nichos de mercado, oferecendo uma variedade de veículos para atender às necessidades específicas de cada cooperado/cliente. Na dimensão de soluções, a cooperativa complementa seus serviços ao fornecer informações em tempo real sobre a velocidade do veículo, impactando na redução do consumo de combustível e prevenindo multas.

Destaca-se que a maior parte das dimensões analisadas na CTrans.M2 alcançou escores intermediários, incluindo processos (3,8), organização (3,8), cooperados/clientes (3,7), ambiente cooperativo (3,7), oferta (3,0), marca (3,0), relacionamento (3,0), agregação de valor (3,0) e ambiência inovadora (3,0). Esses resultados revelam um desempenho consistente, porém não excepcional, em várias áreas da organização.

Por outro lado, as dimensões presença e rede obtiveram pontuações nulas (1,0), conforme apontado no Gráfico 16, indicando uma ausência de inovações nessas áreas nos últimos três anos. Isso evidencia que esses aspectos são pouco explorados pela cooperativa e representam oportunidades para ampliar seu escopo de inovação e presença no mercado.

Gráfico 16 - RICOOP da CTrans.M2



Fonte: elaborado pela autora (2024)

A CTrans.M3 possui grau de inovação igual a 2,3 e, dessa forma, é classificada como pouco inovadora. Nos últimos três anos, buscou inovar nas dimensões cooperados/clientes e soluções, sendo que ambas atingiram o escore máximo (5,0). No que diz respeito à dimensão

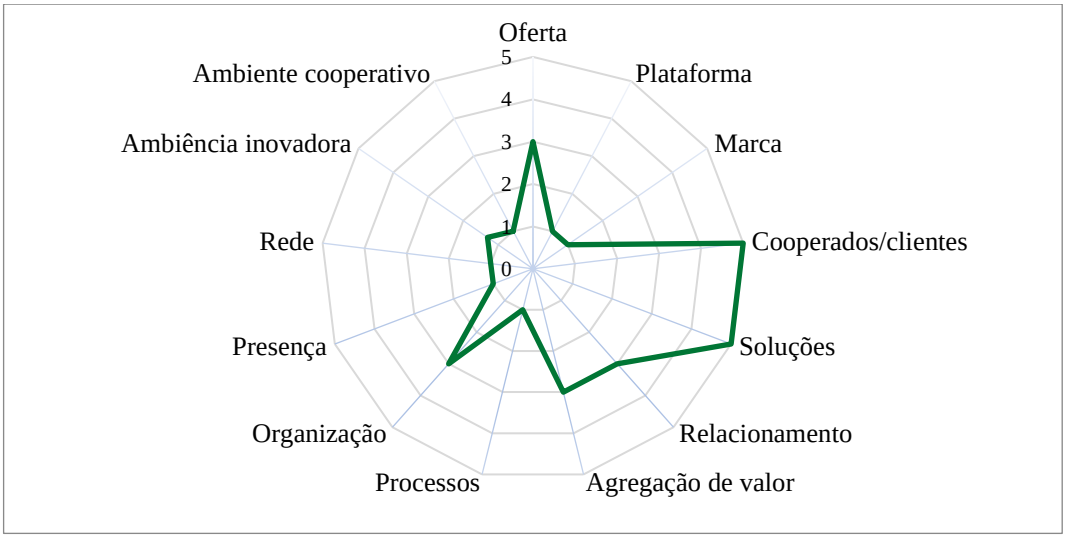
cooperados/clientes, a cooperativa demonstra um compromisso contínuo em compreender as necessidades de seu público-alvo. Isso é evidenciado por meio da realização de pesquisas de satisfação e conversas informais, permitindo uma coleta constante de informações para aprimorar seus serviços e produtos de acordo com as expectativas dos consumidores.

Na dimensão soluções, a CTrans.M3 adotou uma abordagem proativa na busca por novas oportunidades de receita. Ao ofertar peças e equipamentos de forma complementar aos seus consumidores, a cooperativa não apenas expande sua oferta de serviços, mas também aumenta sua relevância e valor percebido pelos cooperados/clientes, promovendo uma experiência mais completa e satisfatória.

Nas dimensões oferta, relacionamento, agregação de valor e organização, a cooperativa obteve pontuação intermediária igual a 3,0. Isso sugere uma tentativa de inovação nessas áreas, porém de maneira esporádica, sem uma sistematização efetiva no processo. Contudo, a maioria das dimensões analisadas no RICOOP da CTrans.M3, conforme Gráfico 17, revelou pontuações próximas ou iguais a 1,0. Mais especificamente, a dimensão ambiência inovadora registrou uma pontuação de 1,3, enquanto as dimensões plataforma, marca, processos, presença, rede e ambiente cooperativo pontuaram 1,0. Isso indica que a cooperativa não demonstrou esforços significativos para inovar nessas áreas.

Esses resultados sugerem que, embora a cooperativa tenha desenvolvido ações inovadoras nas dimensões cooperados/clientes e soluções, bem como uma tentativa de inovação em outras dimensões, como oferta, relacionamento, agregação de valor e organização, ainda há um longo caminho a percorrer para implementar práticas inovadoras de forma consistente e abrangente em toda a organização, refletindo aspectos característicos de uma organização pouco inovadora.

Gráfico 17 - RICOOP da CTrans.M3

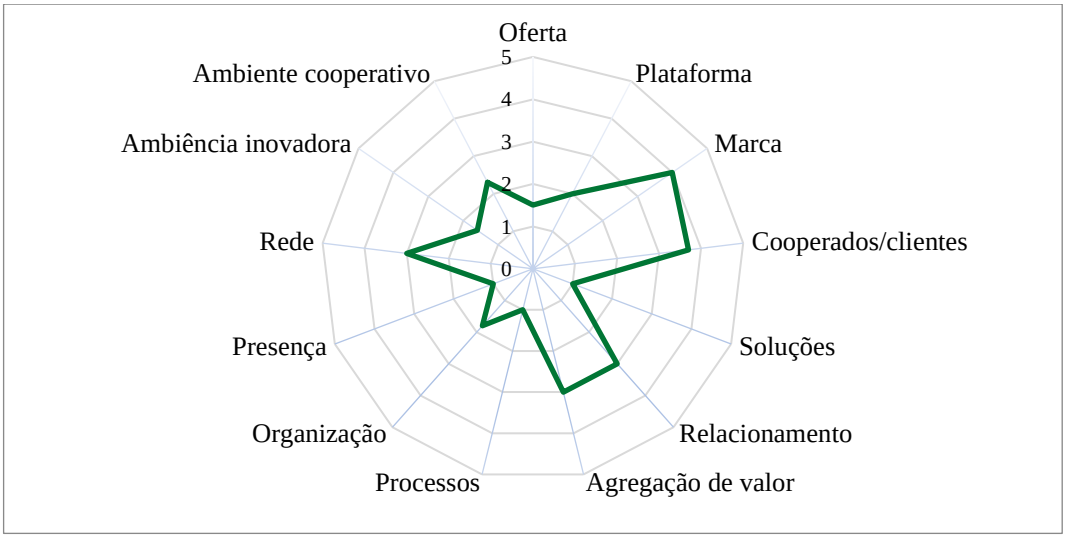


Fonte: elaborado pela autora (2024)

A cooperativa CTrans.M4 também é classificada como pouco inovadora, pois atingiu um grau de inovação de 2,2. Nos últimos três anos, buscou inovar na dimensão marca, a qual atingiu o escore 4,0. Essa pontuação foi atribuída ao fato de que a cooperativa possui uma marca registrada no INPI e a utiliza em seus produtos/serviços.

As dimensões cooperados/clientes (3,7), relacionamento (3,0), agregação de valor (3,0), e rede (3,0), alcançaram escores intermediários, indicando a implementação de inovações ocasionais nessas áreas. No entanto, assim como na CTrans.M3, a maioria das dimensões analisadas na CTrans.M4 apresentou pontuação entre 1,0 e 2,9. Especificamente, a dimensão ambiente cooperativo atingiu um escore de 2,3, plataforma 2,0, organização 1,8, ambiência inovadora 1,6, oferta 1,5, soluções 1,0, processos 1,0 e presença 1,0. Esses resultados, ilustrados no Gráfico 18, sugerem que, embora a cooperativa tenha realizado esforços significativos para inovar em algumas áreas, como marca e cooperados/clientes, ainda há uma necessidade de aprimoramento em outras dimensões.

Gráfico 18 - RICOOP da CTrans.M4



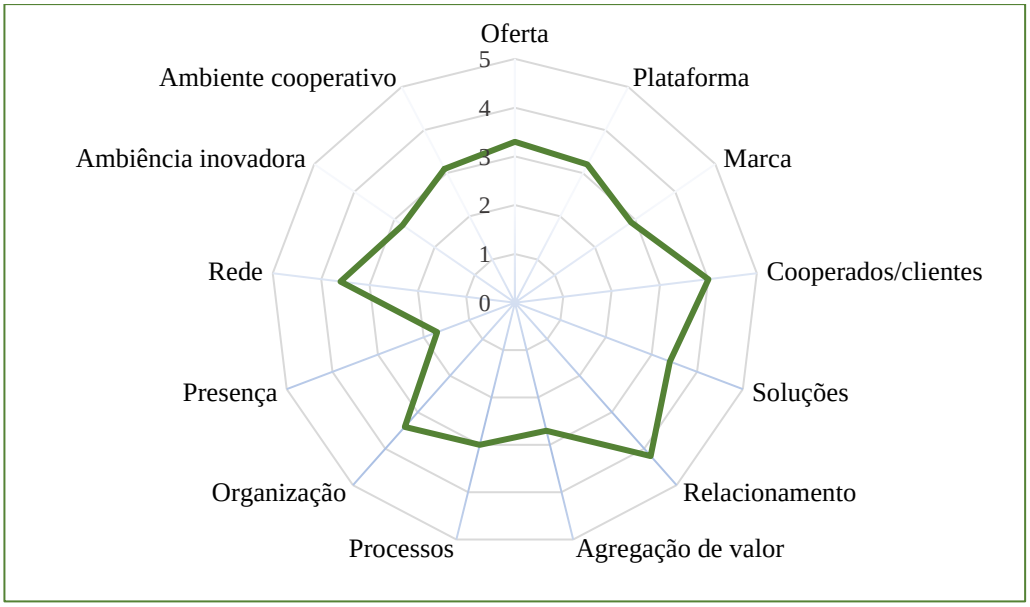
Fonte: elaborado pela autora (2024)

Na próxima seção, será apresentada a análise geral das 18 cooperativas estudadas, possibilitando a verificação de como as cooperativas localizadas no COREDE missões estão atuando em relação à inovação neste território, em conformidade com os dados apontados pelo RICOOP global.

4.3.1 Grau de inovação global

Após a análise individual do grau de inovação e classificação das cooperativas, foi possível identificar quais dimensões são foco de inovação para tais organizações e quais podem estar sendo pouco exploradas. O Gráfico 19 sintetiza esse resultado, expondo as dimensões com maiores e menores desempenhos. Salienta-se que, quanto mais próxima a pontuação estiver do centro do gráfico, mais baixo é o grau de inovação da dimensão, e quanto mais distante a linha estiver do centro, mais inovadora é a organização (Silva Néto; Teixeira, 2014).

Gráfico 19 - RICOOP global



Fonte: elaborado pela autora (2024)

Conforme apresentado no Gráfico 19, de forma geral, nos últimos três anos, as cooperativas participantes dessa pesquisa focaram em práticas inovadoras atreladas diretamente às dimensões relacionamento e cooperados/clientes, as quais atingiram as maiores médias: 4,2 e 4,0, respectivamente. Essas dimensões englobam uma série de ações de interação direta com o público-alvo, tais como a criação de produtos e serviços personalizados, a adoção de novos recursos tecnológicos (*WhatsApp*, *e-mail*, aplicativos, redes sociais, *site*) para melhorar o relacionamento com os cooperados/clientes, a constante coleta de informações sobre as necessidades dos consumidores, o lançamento de produtos/serviços baseados nas necessidades identificadas e a exploração de novos mercados/nichos (Bachmann; Destefani, 2008; Bachmann, 2010).

No tocante à dimensão **relacionamento** (4,2), identificou-se que 77,8% das cooperativas adotaram pelo menos um recurso para melhorar o relacionamento com os cooperados/clientes. Dentre essas iniciativas, destacam-se a criação de espaços mais aconchegantes e acolhedores, oferta de lanches e bebidas (café/água/chá), agendamento de atendimento com hora marcada, criação de espaços de *coworking* na sede da cooperativa, envio de cartões de aniversário, realização de sorteios de brindes em datas especiais, oferta de refeições diárias, promoção de confraternizações e disponibilização de áreas de lazer com quiosques, churrasqueiras e campo futebol. Ainda, foi evidenciado que apenas uma das 18 cooperativas analisadas, não adotou novos recursos tecnológicos para interagir com seus cooperados/clientes nos últimos três anos, visto que tais recursos já faziam parte da realidade

da cooperativa há mais tempo. Nessa mesma linha de pensamento, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) salientam que, o sucesso de uma organização exige muito mais do que simplesmente satisfazer os desejos dos seus clientes através de produtos e serviços, torna-se essencial proporcionar também experiências únicas aos mesmos, tanto em ambientes físicos quanto digitais, melhorando assim essa interação.

Na dimensão **cooperados/clientes** (4,0), constatou-se que 88,8% das cooperativas buscaram coletar informações sobre as necessidades do seu público-alvo nos últimos três anos. As evidências apontaram que a coleta dessas informações foi predominantemente intermediada por métodos como pesquisa de campo através da aplicação de questionários, entrevistas e conversas informais. Além disso, as cooperativas utilizaram também espaços durante as reuniões, atendimento individualizado e comentários/sugestões em redes sociais como parte desse processo. Com isso, nos últimos três anos, cerca de 60% das cooperativas puderam utilizar tais informações coletadas para lançar novos produtos/serviços e, consequentemente, atender às demandas de seus cooperados/clientes.

Nessa perspectiva, é crucial reconhecer que a inovação não se limita ao mero uso da tecnologia. É fundamental escutar atentamente os cooperados e clientes, compreender suas necessidades e demandas, e identificar o que realmente agrega valor em seu dia a dia (OCB, 2022). Ao direcionar o foco para as necessidades dos clientes, é possível abrir novas oportunidades de crescimento organizacional, sobretudo quando a organização consegue compreendê-las e satisfazê-las de maneira eficaz (Kotler; Keller, 2018).

Esses resultados corroboram com os dados encontrados no estudo de Guedes (2016), o qual sugere que as organizações tendem a concentrar seus esforços de inovação nas dimensões relacionamento e clientes, pois essas têm potencial de gerar resultados mais imediatos e agregar valor ao seu público-alvo, além de exigirem custos de implementação mais baixos e serem de aplicação relativamente simples, não exigindo um domínio complexo dos conteúdos relacionados.

Na sequência, é possível verificar as dimensões intermediárias focadas pelas cooperativas, sendo elas: rede (3,6), soluções (3,4), organização (3,4), oferta (3,3), plataforma (3,2), ambiente cooperativo (3,1) e processos (3,0).

No tocante a dimensão **rede** (3,6), verificou-se que treze cooperativas (72,2%) adotaram pelo menos uma nova forma de falar com ou ouvir os cooperados/clientes utilizando ou não as tecnologias da informação. As evidências destacaram a utilização de redes sociais (*WhatsApp*, *Instagram*, *Facebook, YouTube, LinkedIn*), *e-mail*, canal de ouvidoria, assistentes virtuais, telefones fixos e realização de atendimentos pelo próprio presidente da cooperativa.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) ressaltam que as redes sociais são uma das ferramentas mais eficazes para as organizações interagirem com seus consumidores, proporcionando uma forma direta de “ouvir” o que o público tem a dizer sobre a organização. Essa interação facilita o entendimento das necessidades, preocupações e sugestões dos clientes, permitindo que a cooperativa ajuste suas estratégias e serviços de acordo com o *feedback* recebido. Ainda, ao utilizar uma variedade de meios de comunicação, as cooperativas fortalecem seus laços com os cooperados/clientes, promovendo um ambiente de confiança e transparência que contribui para a construção de relacionamentos duradouros e bem-sucedidos.

Quanto à pontuação intermediária da dimensão **soluções** (3,4), salienta-se que doze das dezoito cooperativas criaram novas oportunidades de gerar receita através da oferta de, pelo menos um, novo produto/serviço complementar a seus cooperados/clientes. Um exemplo notável é o da CTrab.M1, que identificou uma nova fonte de receita ao buscar material reciclável no comércio local, em vez de depender exclusivamente da entrega desse material na sede da cooperativa. Outro exemplo relevante é mencionado pelo representante da CTrans.M1, que explicou: “*além do transporte oferecemos aos clientes serviços de despachos aduaneiros através de nossos representantes de fronteiras e também informando os clientes a melhor forma de transportar e entregar seus produtos para não haver perdas ou avarias que facilite sua operação*”. Ainda, a CSaú.M1 ofertou o plano odontológico como serviço complementar ao plano de saúde convencional, criando assim novas oportunidades de receita. Essa abordagem está alinhada à visão de Kotler e Keller (2018), os quais enfatizam a importância de adotar uma perspectiva holística, permitindo o atendimento integrado das necessidades dos consumidores e gerando maior valor aos produtos e serviços ofertados

No que se refere à dimensão **organização** (3,4), nos últimos três anos, apenas metade das cooperativas analisadas reestruturaram suas atividades a fim de melhorar seus resultados. Isso inclui medidas como a divisão de tarefas, a flexibilidade de horários e a concessão de um dia de folga no aniversário do colaborador (*day off*). No que diz respeito ao estabelecimento de parcerias com outras cooperativas (intercooperação) para aprimorar os resultados, apenas 50% das cooperativas adotaram mais de uma parceria ou realizaram mais de um projeto baseado na intercooperação. Cabe ressaltar aqui que o representante da cooperativa CAgro.M5 inclusive citou que "*aqui as cooperativas competem umas com as outras*", lançando um desafio na cooperação entre as organizações.

Esse resultado contrapõe o sexto princípio do cooperativismo, que enfatiza a importância da cooperação e parceria entre as cooperativas (intercooperação). Além disso, a

OCB (2022) ressalta que um dos caminhos para começar a inovar está no estabelecimento de colaboração entre cooperativas, fortalecendo o movimento cooperativo como um todo.

> Há muitos exemplos de intercooperação para a inovação, como a união de coops gaúchas da Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado do RS (Fecoagro/RS) para a criação da plataforma Smartcoop, uma ferramenta de integração digital que abrange a gestão da propriedade, a comercialização da produção e a compra de insumos [...] (OCB, 2022, p. 95).

Diante da relevância da intercooperação para a inovação no contexto das cooperativas, os resultados revelam uma preocupação significativa, uma vez que 50% das cooperativas estudadas não estão aproveitando esse recurso e, ainda mais preocupante, indica a presença de competição entre elas. Este cenário contraria não apenas os princípios fundamentais do cooperativismo, mas também representa um obstáculo significativo para o desenvolvimento coletivo e o progresso do movimento cooperativista como um todo. A falta de intercooperação limita as oportunidades de compartilhamento de recursos, conhecimentos e experiências entre as cooperativas, impedindo que elas alcancem todo o seu potencial inovador e competitivo.

Ademais, quando questionadas sobre a utilização de ferramentas digitais para facilitar a participação dos cooperados nas assembleias e, consequentemente, na gestão democrática, somente dez cooperativas afirmaram fazer uso desses recursos. Elas focaram na utilização de salas virtuais e convites via *WhatsApp* como meios de aumentar o engajamento dos cooperados. Viana (2018) salientam que há três momentos importantes nas assembleias nos quais a tecnologia pode facilitar a participação dos associados: pré-assembleia, através de convites *online* e confirmações de presença; durante a assembleia, possibilitando a participação digital por meio de transmissões ao vivo e até mesmo a gravação para consulta posterior; e pós-assembleia, para a divulgação dos resultados.

Além disso, novamente dez cooperativas mencionaram o desenvolvimento de iniciativas, nos últimos três anos, para inclusão de mulheres e jovens na atuação da cooperativa. Destaca-se o programa jovem aprendiz, que oportuniza a inserção de jovens entre 14 e 24 anos no mercado de trabalho e a evidência proporcionada pelo representante da CAgro.M3, que revelou prezar pela participação e inclusão de mulheres, principalmente em cargos de diretoria.

Na dimensão **oferta** (3,3), salienta-se que a maioria das cooperativas, 88,9%, procuraram constantemente encontrar novos mercados para seus produtos/serviços, bem como lançaram, com sucesso, novos produtos/serviços nos últimos três anos. Destaca-se a comercialização de novos produtos derivados de farináceos e caixa de canudinhos fritos, pela

CAgro.M1; o desenvolvimento de agricultura de precisão e laboratório de solos, pela CAgro.M4; a comercialização de nozes descascadas e embaladas a vácuo, ofertadas pela CCon.M2; a oferta de *home broker*[23], Letra de Crédito do Agronegócio (LCA)[24] e consórcio sustentável[25], pela CCré.M1; LCA, ofertado pela CCré.M2; a venda de pneus e oferta de seguro frota em grupo para os cooperados reduzindo significativamente os custos para os envolvidos, realizadas pela CTrans.M1; e a construção física da sede a fim de oferecer espaço adequado para os cooperados utilizarem seus veículos, ofertado pela CTrans.M3.

Contudo, com exceção de quatro cooperativas, as demais não tiveram ousadia para lançar produtos/serviços que resultaram em prejuízo/fracasso, o que levou a uma diminuição na pontuação da dimensão oferta. Nessa perspectiva, Leite (2012) afirma que a inovação também é sinônimo de risco, pois as novas propostas inovadoras estão destinadas a futuros resultados incertos, então quando as organizações não arriscam, elas não inovam.

A pontuação intermediária da dimensão **plataforma** (3,2) está atrelada ao fato de que, somente 50% das cooperativas estudadas utilizam seus sistemas de produção ou atendimento a mais de um grupo de produto/serviço. Como, por exemplo, o sistema de atendimento da CCon.M2 abrange diferentes produtos: frangos, melado, rapadura, frutas, verduras, panificados, doces, conservas, mandioca, polvilho, embutidos e defumados. Outro exemplo é o atendimento da CCré.M2 que atinge grupos de serviço de pessoa física, pessoa jurídica e agronegócio. O serviço de transporte de cargas da CTrans.M1 também atende diferentes serviços, integrando o setor de vinhos, cervejarias, indústria automotiva e fábricas de papel.

Além disso, 50% das cooperativas oferecem uma única versão dos seus produtos/serviços, impossibilitando o atingimento de mercados ou nichos diferenciados. As cooperativas CTrans.M1 e CTrans.M2 evidenciaram que, pelo fato de possuírem veículos para o transporte de cargas de diferentes especificações, conseguem atingir diferentes nichos do mercado, a depender da necessidade do cooperado/cliente. No mesmo sentido, a CAgro.M3 ressaltou que realiza a comercialização da mandioca com casca, sem casca e já picada, e uma linha com diferentes tipos de pães integrais: multicereais, integral, milho e centeio, com o intuito de atingir diferentes nichos do mercado.

[23] É uma plataforma que permite conectar os investidores à bolsa de valores, possibilitando a negociação de ações e outros ativos financeiros de forma rápida e fácil (CNN, 2021).
[24] É um título de renda fixa, emitido por instituições financeiras para viabilizar crédito exclusivamente para agricultores (Banco do Brasil, 2024).
[25] O consórcio sustentável funciona como uma poupança programada, sendo que será possível adquirir um equipamento ecoeficiente (aqueles cuja operação utiliza menos recursos, como água e energia) a partir de contemplação por sorteio ou lances, fixo e livres.

Em relação à pontuação intermediária na dimensão **ambiente cooperativo** (3,1), foi observado que onze das dezoito cooperativas analisadas implementaram pelo menos uma iniciativa de educação cooperativa ou projeto social. No entanto, apenas oito dessas cooperativas implementaram mais de uma iniciativa. As evidências sugerem que os projetos são desenvolvidos principalmente em parceria com escolas locais, indicando uma falta de inovação ao conceber novas iniciativas nessa área. Schneider e Hendges (2006) enfatizam que a partir da educação cooperativa é possível entender toda a sistemática de funcionamento das cooperativas, sendo assim tão importante inovar nesta dimensão.

Ainda, destaca-se que 50% das cooperativas implementaram algum tipo de iniciativa relacionada a ações ou projetos ambientais (como logística reversa, economia circular, etc.) nos últimos três anos. Exemplos dessas iniciativas incluem campanhas para melhorar a separação de resíduos, iniciativa de plantio de árvores e projetos de energia renovável. Além disso, doze cooperativas implementaram pelo menos uma ação/iniciativa visando o desenvolvimento da comunidade onde estão inseridas. Como mencionado por Schneider e Hendges (2006), as cooperativas possuem um papel fundamental no desenvolvimento de ações inovadoras que promovam o desenvolvimento econômico, ambiental e/ou social da comunidade.

No tocante à dimensão **processos** (3,0), evidenciou-se que a doze cooperativas modificaram seus processos e/ou compraram ou alugaram equipamentos diferentes dos utilizados anteriormente a fim de obter maior eficiência e qualidade. Destaca-se a compra de novos expositores, realizada pela CCon.M2; o aluguel de frota de veículos e de impressoras, feito pela CCré.M1; a renovação da frota de veículos utilizados para realização de atendimentos aos cooperados/clientes e modernização dos sistemas telecomandados[26], efetuados pela CInfra.M1; reorganização do *layout* dos equipamentos e materiais do ambiente de trabalho, realizado pela CTrab.M1; e a compra de novos veículos de transporte para locação aos associados, feito pela CTrans.M1. Além disso, 50% das cooperativas adotou, nos últimos três anos, novas práticas de gestão, com ênfase em manual de boas práticas e adoção do sistema *Business Intellingence* (BI)[27]. Ainda, percebeu-se que somente quatro cooperativas

[26] Sistemas telecomandados, conhecidos também como sistemas de controle remoto, são sistemas nos quais dispositivos são controlados à distância. Eles permitem que os usuários controlem e operem equipamentos remotamente, sem a necessidade de estar fisicamente presente no local onde o equipamento está localizado (Reck, 2013).

[27] *Business Intelligence* ou BI é a estratégia que transforma dados em informações. Ela possibilita maior agilidade e profundidade no desenvolvimento de relatórios e análises, gerando *insights* capazes de auxiliar a tomada de decisão.

receberam algum tipo de certificação de processo ou produto, relacionados a produtos orgânicos e bom clima organizacional.

Por fim, apresenta-se as dimensões que atingiram as menores pontuações, ou seja, as menos focadas pelas cooperativas, sendo elas: marca (2,9), ambiência inovadora (2,8), agregação de valor (2,7) e presença (1,7).

No tocante à dimensão **marca** (2,9), sua pontuação baixa é atribuída ao fato de que somente sete cooperativas revelaram possuir uma marca registrada. Oito cooperativas possuem uma marca, porém não estão registradas, enquanto as três restantes não possuem marca. Além disso, as quinze cooperativas que afirmaram possuir uma marca, utilizam-na exclusivamente em seus produtos/serviços, ou seja, nenhuma cooperativa aproveitou sua marca para utilizá-la em outros tipos de produtos, serviços ou negócios. Esse cenário corrobora com o pensamento de Carneiro (2021), o qual afirma que as cooperativas costumam falar pouco de si mesmas e a utilização de marcas praticamente inexiste como alternativa de modelo de negócio. Entretanto, o autor ressalta que, à medida que o cooperativismo se torna mais relevante na economia contemporânea, é imprescindível que as cooperativas reconheçam o valor estratégico de investir em suas marcas como parte de sua identidade e proposta de valor. Estimular a utilização e alavancagem das marcas pode ser fundamental para fortalecer a imagem das cooperativas, diferenciá-las no mercado e aumentar sua competitividade (Carneiro, 2021).

No que se refere a baixa pontuação da dimensão **ambiência inovadora** (2,8), observou-se que apenas 50% das cooperativas manifestaram fazer uso rotineiro do apoio de entidades como SESCOOP, OCB, OCERGS, incubadoras universitárias, Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER/RS) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), além de buscarem novas informações e tecnologias em seminários, *workshops*, congressos, feiras, fórum de presidentes promovido pelo OCERGS-SESCOOP/RS e junto a fornecedores. É crucial reforçar que a implementação da inovação nas organizações exige uma busca ativa por conhecimento e informações. O apoio das entidades mencionadas é fundamental nesse processo, assim como a participação em eventos e parcerias com fornecedores (Bachmann, 2010). Essas iniciativas proporcionam o ambiente propício para a geração e implementação de ideias inovadoras, impulsionando o desenvolvimento das cooperativas.

Ainda referente à dimensão ambiência inovadora, destaca-se que nenhuma cooperativa fez registro de patentes e, apenas uma cooperativa, afirmou ter realizado mais de um projeto para introduzir um produto tecnologicamente novo que acabou abandonando. A utilização de

programas de apoio do governo para auxiliar nas atividades inovadoras teve adesão por apenas oito cooperativas. Destaca-se também que a maioria das cooperativas (61,1%) não vê necessidade em possuir um sistema formal para coletar as sugestões dos seus colaboradores, contudo fazem isso principalmente através de conversas informais.

Em relação à baixa pontuação na dimensão **agregação de valor** (2,7), foi evidenciado que, nos últimos três anos, apenas uma cooperativa (CAgro.M5) buscou adotar constantemente novas formas de gerar receitas através do desenvolvimento de feiras para comercialização dos produtos já existentes. Conforme já mencionado anteriormente por Bachmann (2010), uma estratégia altamente eficaz para impulsionar um negócio é explorar novas maneiras de aumentar as receitas por meio dos recursos, produtos e processos já disponíveis. Isso pode incluir a diversificação para a venda de serviços, otimizando a utilização de equipamentos ou da equipe durante períodos de ociosidade, ou ainda, inovando na criação de novos produtos/serviços a partir dos processos operacionais atuais.

Por fim, tem-se a dimensão **presença** (1,7) com menor grau de inovação. Esse resultado é atribuído ao fato de que somente uma cooperativa (CCré.M1) criou pontos ou canais de vendas diferentes dos existentes anteriormente, compartilhando recursos com terceiros. O representante dessa cooperativa explicou que eles oferecem opções de crédito, incluindo financiamentos, não apenas em suas próprias instalações, mas também em revendas de veículos e em lojas de materiais de construção. Essa estratégia não apenas aumenta a conveniência para os consumidores, mas também permite que a cooperativa alcance novos segmentos de mercado, fortaleça sua posição competitiva e amplie suas parcerias com empresas locais.

Dessa forma, pode-se afirmar que os pontos fortes das cooperativas analisadas estão diretamente relacionados às dimensões relacionamento e cooperados/clientes, as quais atingiram as maiores pontuações e deverão ser mantidas pelas cooperativas. Por outro lado, as dimensões que obtiveram as menores pontuações são consideradas os pontos fracos dessas organizações. Assim, as dimensões marca, ambiência inovadora, agregação de valor e presença deverão ser analisadas com maior atenção a fim de melhorá-las.

Na sequência, o Quadro 12 apresenta a síntese das iniciativas em destaque desenvolvidas pelas cooperativas em cada uma das 13 dimensões analisadas pelo RICOOP.

Quadro 12 – Síntese das ações inovadoras em destaque desenvolvidas pelas cooperativas

Dimensão	**Grau de inovação global**	**Ações inovadoras em destaque**
Relacionamento	4,2	- Criação de espaços mais aconchegantes com oferta de lanches e bebidas (café/água/chá) - Agendamento de atendimento com hora marcada - Criação de espaços de *coworking* - Envio de cartões de aniversário - Realização de sorteios de brindes em datas especiais - Oferta de refeições diárias - Promoção de confraternizações - Disponibilização de áreas de lazer com quiosques, churrasqueiras e campo futebol - Utilização de recursos tecnológicos (*WhatsApp*, *e-mail*, *site*, aplicativo, *Instagram*, *LinkedIn*, *Facebook*, etc.)
Cooperados/clientes	4,0	- Coleta de informações sobre as necessidades dos cooperados/clientes através de pesquisa de campo com aplicação de questionários, entrevistas e conversas informais, espaços durante as reuniões, atendimento individualizado e comentários/sugestões em redes sociais
Rede	3,6	- Utilização de redes sociais (*WhatsApp*, *Instagram*, *Facebook*, *YouTube*, *LinkedIn*) - *E-mail* - Canal de ouvidoria - Assistentes virtuais - Telefones fixos - Realização de atendimentos pelo próprio presidente da cooperativa
Soluções	3,4	- A CTrab.M1 identificou uma nova fonte de receita ao buscar material reciclável no comércio local, em vez de depender exclusivamente da entrega desse material na sede da cooperativa - A CTrans.M1 ofertou, além dos serviços de transporte, serviços de despachos aduaneiros, informando os clientes a melhor forma de transportar e entregar seus produtos - A CSaú.M1 ofertou o plano odontológico como serviço complementar ao plano de saúde convencional
Organização	3,4	- Divisão de tarefas - Flexibilidade de horários - Concessão de um dia de folga no aniversário do colaborador (*day off*) - Utilização de salas virtuais e convites via *WhatsApp* para facilitar a participação dos cooperados nas assembleias - Inclusão de jovens através do programa jovem aprendiz - Participação e inclusão de mulheres, principalmente em cargos de diretoria
Oferta	3,3	- Comercialização de novos produtos derivados de farináceos e caixa de canudinhos fritos (CAgro.M1) - Desenvolvimento de agricultura de precisão e laboratório de solos (CAgro.M4) - Comercialização de nozes descascadas e embaladas a vácuo, (CCon.M2) - Oferta de *home broker*, Letra de Crédito do Agronegócio (LCA) e consórcio sustentável (CCré.M1) - Oferta de LCA (CCré.M2) - Venda de pneus e oferta de seguro frota em grupo para os cooperados (CTrans.M1) - Construção física da sede (CTrans.M3)
Plataforma	3,2	- O atendimento da CCon.M2 abrange diferentes produtos: frangos, melado, rapadura, frutas, verduras, panificados, doces, conservas, mandioca, polvilho, embutidos e defumados. - O atendimento da CCré.M2 que atinge grupos de serviço de pessoa

		física, pessoa jurídica e agronegócio. - O serviço de transporte de cargas da CTrans.M1 também atende diferentes serviços, integrando o setor de vinhos, cervejarias, indústria automotiva e fábricas de papel. - As cooperativas CTrans.M1 e CTrans.M2 evidenciaram que, pelo fato de possuírem veículos para o transporte de cargas de diferentes especificações, conseguem atingir diferentes nichos do mercado, a depender da necessidade do cooperado/cliente. - A CAgro.M3 ressaltou que realiza a comercialização da mandioca com casca, sem casca e já picada, e uma linha com diferentes tipos de pães integrais: multicereais, integral, milho e centeio, com o intuito de atingir diferentes nichos do mercado.
Ambiente cooperativo	3,1	- Iniciativa de educação cooperativa ou projeto social em parceria com escolas locais - Ações/projetos ambientais como campanhas para melhorar a separação de resíduos, iniciativa de plantio de árvores e projetos de energia renovável - Iniciativas de desenvolvimento econômico, ambiental e/ou social da comunidade
Processos	3,0	- Compra de novos expositores (CCon.M2) - Aluguel de frota de veículos e de impressoras (CCré.M1) - Renovação da frota de veículos e modernização dos sistemas telecomandados (CInfra.M1 - Reorganização do *layout* dos equipamentos e materiais do ambiente de trabalho (CTrab.M1) - Compra de novos veículos de transporte para locação aos associados (CTrans.M1) - Novas práticas de gestão, com ênfase em manual de boas práticas e adoção do sistema *Business Intellingence* (BI) - Certificação de processo ou produto relacionados à produtos orgânicos e bom clima organizacional
Marca	2,9	- Utilização de marcas sem registro no INPI
Ambiência inovadora	2,8	- Utilização do apoio de entidades como SESCOOP, OCB, OCERGS, incubadoras universitárias, Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER/RS) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) - Busca de novas informações e tecnologias em seminários, *workshops*, congressos, feiras, fórum de presidentes promovido pelo OCERGS-SESCOOP/RS e junto a fornecedores - Conversas informais para coletar sugestões dos colaboradores
Agregação de valor	2,7	- Desenvolvimento de feiras para comercialização dos produtos já existentes (CAgro.M5)
Presença	1,7	- Opções de crédito, incluindo financiamentos, não apenas em suas próprias instalações, mas também em revendas de veículos e em lojas de materiais de construção (CCré.M1)

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Ainda, salienta-se que, devido às diferenças que caracterizam cada ramo do cooperativismo, fez-se necessário realizar, além da análise individual das cooperativas já apresentadas, uma análise do grau de inovação por ramo para, assim, identificar quais ramos possuem maior destaque quando o assunto é inovação. Essa análise será apresentada na próxima seção.

4.4 GRAU DE INOVAÇÃO POR RAMO DO COOPERATIVISMO

Nesta seção, a partir do grau de inovação médio, busca-se apontar os ramos do cooperativismo destaque em inovação, identificando as dimensões que possuem maior e menor desempenho em cada ramo. O Quadro 13 apresenta os principais resultados advindos desta análise.

Quadro 13 – Análise por ramo do cooperativismo

Ramo do cooperativismo	**Quantidade de cooperativas**	**Grau de Inovação Médio**	**Dimensões com melhor desempenho**	**Dimensões com pior desempenho**
Agropecuário	6	3,4	Cooperados/clientes (4,2)	Presença (2,0)
Consumo	3	2,4	Plataforma (4,0) Relacionamento (4,0)	Presença (1,0) Ambiente cooperativo (1,0)
Crédito	2	4,2	Cooperados/clientes (5,0) Soluções (5,0) Relacionamento (5,0) Rede (5,0) Ambiente cooperativo (5,0)	Ambiência inovadora (2,9)
Infraestrutura	1	2,8	Relacionamento (5,0) Rede (5,0)	Oferta (1,0) Plataforma (1,0) Soluções (1,0) Agregação de valor (1,0) Presença (1,0)
Saúde	1	4,1	Plataforma (5,0) Soluções (5,0) Relacionamento (5,0) Rede (5,0)	Presença (3,0) Agregação de valor (3,0)
Trabalho, produção de bens e serviços	1	2,6	Relacionamento (5,0)	Agregação de valor (1,0) Presença (1,0)
Transporte	4	2,9	Cooperados/clientes (4,3)	Presença (1,0)

Fonte: elaborado pela autora (2024)

A partir dos dados expostos no Quadro 13, é possível perceber que as cooperativas dos ramos crédito e saúde atingiram médias mais altas de inovação, com escores 4,2 e 4,1, respectivamente. Ambos os ramos se destacaram em mais de três dimensões, não possuindo assim apenas uma dimensão com maior desempenho.

O **ramo crédito** focou seus esforços inovadores em todos os itens que abrangem as dimensões cooperados/clientes, soluções, relacionamento, rede e ambiente cooperativo. Diferente dos demais ramos, atingiu escore máximo em todos os itens que compõem a dimensão ambiente cooperativo, mediante o desenvolvimento de diversos projetos e ações de educação cooperativa, incluindo educação financeira, projetos ambientais de energia renovável e plantio de árvores, além da elaboração de iniciativas visando o interesse da comunidade como, por exemplo, oferta de crédito, apoio à agricultura, financiamento de

micro e pequenas empresas, investimento em educação financeira, campanhas do agasalho e parcerias com empresas. O ponto fraco do ramo crédito está relacionado à dimensão ambiência inovadora, visto que, apenas uma das duas cooperativas que integram tal ramo utilizou programas do governo para suas atividades de inovação, além de que, nenhuma das duas cooperativas teve ousadia inovadora, ou seja, não possuem nenhum registro de patente em vigor e não se dispuseram a correr riscos.

Já o **ramo saúde**, buscou inovar com máximo desempenho nas dimensões plataforma, soluções, relacionamento e rede, as quais atingiram escore máximo (5,0). Na dimensão plataforma, seus sistemas de atendimento servem a mais de um grupo de serviços prestados e o mesmo serviço é oferecido em mais de duas versões a fim de atingir nichos diferentes. No tocante à dimensão soluções, a cooperativa que integra o ramo saúde, nos últimos três anos, criou novas oportunidades de receita através do lançamento de novos produtos/serviços complementares. Além disso, a cooperativa adotou novos recursos, tecnológicos e não tecnológicos, para melhorar o relacionamento com seus cooperados/clientes. Os pontos fracos do ramo saúde estão relacionados às dimensões presença e agregação de valor, ambas atingiram pontuação intermediária (3,0).

Na sequência, o **ramo agropecuário** atingiu grau de inovação intermediário (3,4) e o **ramo transporte** atingiu um grau pouco inovador (2,9). Contudo, ambos apresentaram maior desempenho na mesma dimensão, cooperados/clientes. Atribui-se a isso o fato de que as cooperativas analisadas nesses ramos, estão buscando novos mercados para seus produtos/serviços, bem como estão colhendo, de forma constante, informações sobre as necessidades dos seus consumidores, além de já terem aproveitado essas informações para lançar novos produtos/serviços. Enquanto isso, a dimensão presença teve o pior desempenho em ambos os ramos também, ou seja, nos últimos três anos, com exceção da CAgro.M3, a qual utilizou de forma criativa os canais de venda já existentes, através do desenvolvimento de um café colonial, as cooperativas dos ramos agropecuário e transporte não focaram na criação de novos pontos de venda ou na reformulação dos canais já existentes.

Logo, o **ramo infraestrutura** atingiu a pontuação 2,8, sendo considerado um ramo pouco inovador. As dimensões com maior foco em inovação foram relacionamento e rede, visto que, nos últimos três anos, a cooperativa que integra este ramo realizou a aquisição de novos postos de atendimento, melhorou as informações disponibilizadas através das plataformas e mídias digitais e adotou novos recursos tecnológicos, a fim de aprimorar o relacionamento com os cooperados/clientes. O ramo infraestrutura, diferente dos demais, apresentou menor desempenho em cinco dimensões, sendo elas: oferta, plataforma, soluções,

agregação de valor e presença. Todas essas dimensões atingiram pontuações nulas (1,0), ou seja, não foram realizadas ações inovadoras em nenhuma dessas áreas. Salienta-se que, na dimensão oferta, o representante da CInfra.M1 justificou que "*a área de atuação da cooperativa é determinada pela ANEEL*[28]*, não sendo possível ampliar a sua abrangência*".

O **ramo trabalho, produção de bens e serviços** obteve um grau de inovação de 2,6, também sendo considerado pouco inovador. A dimensão com maior desempenho em ações inovadoras foi relacionamento, em virtude da CTrab.M1 oferecer refeições diárias para seus colaboradores na sede da cooperativa, realizar comemorações em dias específicos e, ainda, por adotar o recurso de identificação no *Google Maps* como forma de melhorar a interação com cooperados/clientes. A falta de adoção de novas formas de gerar receitas utilizando os produtos/serviços, processos ou recursos já existentes, bem como a falta de criação de pontos ou canais de vendas diferentes, levou o ramo a obter menor desempenho inovador nas dimensões agregação de valor e presença.

Por fim, o ramo com menor grau de inovação foi o **ramo consumo**, o qual obteve uma pontuação de 2,4, sendo considerado pouco inovador. As dimensões com maior desempenho inovador foram plataforma e relacionamento, tendo em vista que as cooperativas integrantes desse ramo oferecem seus produtos em mais de uma versão para atingir mercados diferentes. Destaca-se o trecho apontado pelo representante da CCon.M2: "*oferecemos diferentes opções, como frango inteiro ou meio, rapadura tradicional, crocante, mandolate e amendoim moído*". Além disso, essas cooperativas adotaram diferentes recursos, tecnológicos e não tecnológicos, a fim de melhor o relacionamento com os cooperados/clientes. Enquanto isso, as dimensões com menor desempenho inovador foram presença e ambiente cooperativo, ambas com pontuações nulas (1,0). Pode-se afirmar que as cooperativas do ramo consumo, nos últimos três anos, não focaram na criação de novos pontos de venda ou na reformulação dos canais já existentes, nem desenvolveram ações/projetos/atividades com foco nos princípios do cooperativismo.

4.5 PROPOSTAS PARA FOMENTAR A INOVAÇÃO NAS COOPERATIVAS

Nesta seção serão apresentadas propostas para fomentar a inovação nas organizações cooperativas. Serão abordadas recomendações gerais que contemplam as organizações de

[28] ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica.

maneira holística, as quais poderão ser implementadas por cooperativas que integram os sete ramos do cooperativismo.

Tendo em vista que a capacidade de inovação das organizações pode ser afetada por diversos fatores, para que uma cooperativa se torne inovadora, é crucial que a inovação esteja atrelada às práticas, valores e estruturas organizacionais (Dutra; Almeida, 2018; OCB, 2022; Tidd; Bessant, 2015). Nesse contexto, a partir da Figura 6, serão apresentados cinco pilares essenciais para a inovação, os quais deverão ser considerados com o propósito de fortalecer as ideias e ações inovadoras das organizações cooperativas.

Figura 6 – Pilares da Inovação

Fonte: elaborada pela autora com base em Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) (2018)

Um dos pilares mais relevantes para promover a inovação nas organizações é a **cultura de inovação**. Para Tidd e Bessant (2015, p. 135) “cultura é um conceito complexo, mas é basicamente equiparado ao padrão de valores compartilhados, crenças e normas aceitas que dão forma ao comportamento”, ou seja, é a maneira como as coisas são feitas dentro de uma organização. A cultura de inovação, por sua vez, refere-se ao conjunto de valores, crenças, comportamentos e práticas dentro de uma organização que promovem a inovação como parte fundamental de seu modo de operar. Uma cultura inovadora é caracterizada pela abertura à experimentação, aceitação do risco, estímulo à criatividade, envolvimento, comprometimento, aprendizado contínuo, entre outros (Carvalho, H.; Carvalho, G., 2022; OCB, 2022; Tidd; Bessant, 2015). Nesse contexto, os colaboradores devem ser encorajados a

contribuir com sugestões e aplicar suas ideias sem receio de possíveis penalidades em caso de fracassos (ABDI, 2018).

Outro pilar essencial na busca da inovação é a **liderança**, principalmente para as cooperativas analisadas nesta pesquisa, tendo em vista que, ao questioná-las sobre o principal responsável por decidir sobre a estratégia de inovação, 12 cooperativas apontaram que essa decisão é tomada pelo próprio presidente. Salienta-se que o papel dos líderes envolve, principalmente, a definição das diretrizes a serem seguidas pelos demais membros da organização, orientando-os sobre as estratégias e objetivos organizacionais, além de fomentar uma cultura de inovação em todo o contexto da cooperativa (ABDI, 2018; OCB, 2022). Os líderes também podem impulsionar a inovação nas organizações cooperativas através de políticas que incentivem e recompensem ideias inovadoras bem-sucedidas (Tidd; Bessant, 2015).

Além disso, os autores ressaltam que é fundamental quebrar o paradigma da punição ao erro nas atividades e processos ligados à inovação. É preciso que as lideranças aceitem riscos e compreendam que o caminho para a inovação muitas vezes envolve falhas, e é por meio da adaptação e do aprendizado que se podem aprimorar as estratégias e, consequentemente, criar algo inovador. Promover um ambiente de confiança, responsabilidade e aprendizado é essencial para encorajar a realização de testes e experimentações (ABDI, 2018; Tidd; Bessant, 2015).

Uma organização é composta por **pessoas**, sendo esse um pilar essencial para as cooperativas. As pessoas (colaboradores, cooperados ou clientes) são considerados peças-chave no processo inovador e, por essa razão, devem ser estimuladas a inovarem em conjunto com a organização. Para isso, torna-se necessário capacitar os colaboradores quanto aos conceitos de inovação, sensibilizando-os sobre os seus benefícios para a cooperativa como um todo (ABDI, 2018; OCB, 2022). Ainda, é importante incentivar sua participação em eventos, seminários, *workshops*, congressos, etc. com o intuito de buscar informações e conhecimentos sobre áreas que possam gerar ideias e projetos inovadores para a organização. Paralelamente, é crucial atentar-se às necessidades, sugestões e desejos dos cooperados e clientes, pois, tendo em vista que as cooperativas foram criadas com o intuito de atender as necessidades dos seus membros (OCB, 2022), estes devem ser a base para a concepção de qualquer nova ideia ou iniciativa inovadora.

Outro pilar relevante que deve ser considerado quando trata-se de inovação está relacionado à **estrutura**. É preciso garantir que os membros da cooperativa possuam estruturas, sejam elas físicas ou não, adequadas para o desenvolvimento dos processos

necessários para atingir os objetivos que levam à inovação. No que se refere à estrutura física, é crucial oferecer minimamente acesso à *internet*, equipamentos e qualquer outro tipo de recurso que seja utilizado para o desenvolvimento das atividades propostas (ABDI, 2018; OCB, 2022). Outra recomendação é diminuir a rigidez hierárquica, permitindo uma comunicação fluida, troca facilitada de informações e a integração de pessoas que desempenham diferentes funções (Tidd; Bessant, 2015). Ainda, orienta-se "criar equipes multidisciplinares de colaboradores que detenham conhecimento sobre os processos e a estrutura da cooperativa a partir de diferentes áreas de atuação, diversificando os pontos de vista" (OCB, 2022, p. 25).

Por fim, mas não menos importante, tem-se o pilar **investimento**. É relevante ressaltar que, ao serem questionadas sobre as principais dificuldades enfrentadas pela cooperativa para iniciar investimentos em inovação, 55,5% das cooperativas em estudo apontaram a escassez de recursos financeiros como o principal obstáculo no processo inovador. Considera-se que esse é um pilar essencial para a materialização da inovação, sendo indispensável definir os recursos financeiros necessários para tal (ABDI, 2018). Diante de ser destacado como um obstáculo, salienta-se que existem dois principais tipos de apoio financeiro aos quais as cooperativas podem recorrer: direto – investimento de capital e recursos, de fato; e indireto – uso de incentivos fiscais, como a Lei do Bem, por exemplo (INOVACOOP, 2022).

Quanto à modalidade de investimento direto, os recursos podem ser provenientes de três fontes diferentes: i) recursos reembolsáveis; ii) recursos não reembolsáveis; e iii) recursos humanos. Já na modalidade de investimento indireto, onde não há alocação direta de recursos, mas sim um estímulo que provém de uma possibilidade: i) incentivos fiscais (INOVACOOP, 2022). Tais modalidades e fontes de investimento serão detalhadas no Quadro 14.

Quadro 14 – Modalidades e fontes de investimento para cooperativas

Modalidade	**Fontes**	**Descrição**
Direto	Recursos reembolsáveis	Este tipo de recurso é um crédito que precisa ser devolvido. Então, ainda que obtido com condições vantajosas, como taxas de juros baixas, carência ou amortização, os valores terão que ser devolvidos ao órgão ou entidade que o concedeu.
	Recursos não reembolsáveis	Essa fonte não exige que os valores cedidos sejam devolvidos. No entanto, o mais comum é que este tipo de crédito seja oferecido de forma associada a editais. Muitas vezes, são organizados e administrados por entidades como: - Finep (Financiadora de Estudos e Projetos) - BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) - CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) Dessa maneira, os editais estabelecem regras para utilização dos recursos, que invariavelmente demandam prestação de contas e avaliação da aderência aos fins propostos pelo edital em questão.
	Recursos	A cessão de recursos se dá por meio de bolsas de inovação tecnológica. Ou

	humanos	seja, o investimento não é feito na cooperativa em si, mas nos colaboradores que se dedicam à pesquisa. Também nesse caso, como se trata de um recurso que não é devolvido à respectiva entidade financiadora, há processo de seleção e é necessário comprovar a aderência da proposta de inovação às regras do edital.
Indireto	Incentivos fiscais	Dentre os mais comuns estão a Lei do Bem, a Rota 2030 e a Lei da Informática. Cada um desses incentivos conta com regras específicas. Em comum, visam a facilitar o aporte de capital por meio de renúncias fiscais, por exemplo. Assim, algumas modalidades de negócio contam com isenção de tributos para o desenvolvimento de suas atividades, tidas como estratégicas para o desenvolvimento do país ou de regiões em específico.

Fonte: elaborado pela autora com base em INOVACOOP (2022)

Além das fontes de investimento detalhadas no Quadro 14, o próprio cooperativismo apresenta oportunidades de financiamento para inovação, especialmente por meio de parcerias de intercooperação com cooperativas do ramo crédito (INOVACOOP, 2022). Diante desse contexto, é preciso atentar-se para essas oportunidades, as quais possibilitam a entrada de capital externo para fomentar iniciativas inovadoras em organizações cooperativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação originou-se da seguinte indagação: Qual é o grau de inovação organizacional das cooperativas localizadas no COREDE Missões do Estado do Rio Grande do Sul? Para responder a essa questão, adotou-se uma metodologia de abordagem quantitativa, de natureza aplicada, com objetivos exploratórios e descritivos. Os procedimentos técnicos envolveram a realização de pesquisa de campo, através da adaptação da ferramenta Radar da Inovação (questionário), originalmente desenvolvida pelos autores Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), Bachmann e Destefani (2008), resultando na ferramenta Radar da Inovação no Cooperativismo (RICOOP), a qual busca mensurar o grau de inovação, especialmente nas organizações cooperativas.

O objetivo geral da pesquisa foi analisar o grau de inovação organizacional das cooperativas localizadas no COREDE Missões do Estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, foi necessário descrever as características básicas das 18 cooperativas analisadas; mensurar o seu grau de inovação, identificando quais dimensões são focadas por essas cooperativas e quais estão sendo pouco exploradas, bem como apontar os ramos do cooperativismo com destaque em inovação, identificando as dimensões que possuem maior e menor desempenho em cada ramo.

Dessa forma, o primeiro objetivo específico consistiu em caracterizar as 18 cooperativas participantes da pesquisa. Esta caracterização foi detalhada na segunda parte da seção 4, na qual foram abordados os seguintes aspectos: ramos do cooperativismo, número de cooperados ativos, ano de fundação, localização geográfica, quantidade de colaboradores, número de unidades/filiais, porte da cooperativa e os principais produtos e/ou serviços oferecidos por cada uma delas. Destacou-se que houve uma representatividade dos sete ramos do cooperativismo, com destaque para o ramo agropecuário, que contou com a participação de seis cooperativas, seguido pelo ramo transporte, que teve quatro participantes. Além disso, houve três cooperativas do ramo consumo, duas do ramo crédito e, os demais ramos – infraestrutura, saúde e trabalho, produção de bens e serviços – foram representados por apenas um participante cada.

Observou-se que a maioria das cooperativas caracteriza-se como de micro e pequeno porte, com quatro e sete representantes, respectivamente. Ainda, cinco cooperativas são de médio porte e duas de grande porte. Essa variedade de tamanho e ramos demonstra a diversidade e a representatividade do cooperativismo na região estudada.

Quanto ao segundo objetivo específico, apresentado na seção 4.3, que se propôs a mensurar o grau de inovação dessas cooperativas, identificando quais dimensões são focadas por elas e quais estão sendo pouco exploradas, constatou-se que em geral, as cooperativas analisadas alcançaram um grau médio de inovação de 3,2, sendo classificadas como inovadoras ocasionais. Isso significa que introduziram inovações nos últimos três anos, mas sem estabelecer um processo organizado ou sistemático para tal (Silva Néto; Teixeira, 2014).

Destaca-se que a maioria das cooperativas participantes desta pesquisa (55,5%) demonstraram esforços para desenvolver ações inovadoras nos últimos três anos. Dentro dessa amostra, 33,3% são representadas por cooperativas que adotam sistematicamente a gestão da inovação, sendo classificadas como inovadoras sistêmicas. Estas cooperativas, provenientes principalmente dos setores agropecuário, de crédito e saúde, apresentam um grau de inovação entre 4,0 e 4,4. Além disso, 22,2% da amostra, é composta por cooperativas classificadas como inovadoras ocasionais. Essas cooperativas, predominantemente dos ramos agropecuário e transporte, demonstram um grau de inovação entre 3,0 e 3,9. Isso indica que, embora tenham implementado algumas iniciativas inovadoras recentemente, estas não foram planejadas de forma estruturada ou integradas à cultura organizacional, sendo consideradas ações isoladas.

Ainda, os dados demostram que o restante da amostra (44,4%) é caracterizado por cooperativas que apresentaram um baixo grau de inovação nos últimos três anos, entre 1,5 e 2,8, ou seja, inovaram pouco nos últimos três anos, sendo classificadas como pouco inovadoras. Cabe destacar que estas cooperativas são de diferentes ramos do cooperativismo, incluindo agropecuário, consumo, transporte, infraestrutura e trabalho, produção de bens e serviços.

Além disso, fica evidente que nos últimos três anos as cooperativas participantes da pesquisa direcionaram seus esforços para iniciativas inovadoras, especialmente nas dimensões relacionamento e cooperados/clientes, as quais atingiram as maiores médias: 4,2 e 4,0, respectivamente. Essas ações são manifestadas por meio da criação de espaços mais acolhedores para atendimento, utilização de recursos tecnológicos para interação, coleta de informações sobre as necessidades dos cooperados/clientes, lançamento de novos produtos/serviços para atender às demandas identificadas e a exploração de novos mercados/nichos.

É relevante destacar que, apesar dos avanços nessas áreas, outras dimensões importantes como marca, ambiência inovadora, agregação de valor e presença ainda apresentam pontuações baixas, ou seja, são menos exploradas pelas cooperativas. A falta de

registro de marcas, a pouca utilização de recursos de apoio oferecidos por entidades como SESCOOP, OCB, OCERGS, incubadoras universitárias, EMATER/RS e SEBRAE, e a baixa procura por novas formas de gerar receitas com produtos/serviços já existentes são pontos que merecem atenção. Observa-se também que a maioria das cooperativas considera desnecessária a implementação de sistemas formais para apresentar sugestões dos colaboradores, optando por métodos informais. Essa postura pode limitar o potencial de inovação interna e a geração de ideias que contribuem para o desenvolvimento organizacional.

O terceiro objetivo específico, explorado na seção 4.4, foi apontar os ramos do cooperativismo com destaque em inovação, identificando as dimensões que possuem maior e menor desempenho em cada ramo. Nessa perspectiva, evidenciou-se que as cooperativas dos ramos crédito e saúde atingiram médias mais altas de inovação, com escores 4,2 e 4,1, respectivamente. Ambos os ramos se destacaram em mais de três dimensões, não possuindo assim apenas uma dimensão com maior desempenho. No ramo crédito as dimensões com maior desempenho foram cooperados/clientes, soluções, relacionamento, rede e ambiente cooperativo. Já no ramo saúde, destacaram-se as dimensões plataforma, soluções, relacionamento e rede.

Por fim, quanto ao quarto objetivo específico, apresentado na seção 4.5, que visava propor iniciativas de melhorias para fomentar a inovação e a sustentabilidade das organizações cooperativas, destacou-se a importância de cinco pilares fundamentais para o fortalecimento das práticas inovadoras no contexto cooperativista. Em primeiro lugar, ressalta-se a necessidade de cultivar uma cultura organizacional para a inovação. Isso implica em promover um ambiente que encoraje a experimentação, o aprendizado contínuo, a aceitação do risco, o estímulo à criatividade e o compartilhamento de ideias entre os colaboradores.

Além disso, a liderança exerce um papel crucial na promoção da inovação dentro das cooperativas. Os líderes devem orientar e inspirar suas equipes, estabelecendo diretrizes claras e incentivando a busca por soluções criativas. Outro aspecto relevante é o envolvimento e capacitação das pessoas. Os colaboradores, cooperados e clientes devem ser vistos como agentes ativos do processo inovador, sendo essencial fornecer-lhes as ferramentas, conhecimentos e oportunidades possíveis para contribuírem com ideias inovadoras.

A estrutura organizacional também desempenha um papel significativo. É fundamental que as cooperativas tenham estruturas, tanto físicas quanto organizacionais, que facilitem a comunicação, a colaboração e a integração entre os membros da equipe. E, por fim, o investimento financeiro é indispensável para viabilizar a concretização das iniciativas

inovadoras. As cooperativas devem buscar recursos financeiros tanto de fontes diretas quanto indiretas, explorando diferentes modalidades de investimento que possam contribuir para suas atividades inovadoras. Destaca-se nesse contexto que o próprio cooperativismo apresenta oportunidades de financiamento para inovação, especialmente por meio de parcerias de intercooperação com cooperativas do ramo crédito.

Em suma, ao considerar esses cinco pilares - cultura, liderança, pessoas, estrutura e investimento - as cooperativas poderão criar um ambiente propício à inovação, capaz de operar sua competitividade, sustentabilidade e capacidade de adaptação às mudanças do mercado e às necessidades de seus membros e clientes.

Diante desse contexto, primeiramente a presente pesquisa trouxe contribuições relevantes para as cooperativas localizadas no COREDE Missões do RS, através do fornecimento de *insights* valiosos sobre o nível de inovação e, ao destacar as áreas com maior e menor desempenho, é possível realizar o direcionamento de estratégias para aquelas que estão aquém da média. Essa informação é crucial para que as cooperativas e outras partes interessadas possam direcionar seus esforços de inovação. As descobertas da pesquisa também podem fomentar políticas públicas relacionadas ao apoio e desenvolvimento do setor cooperativista. Ao entender melhor o estado da inovação nas cooperativas, os formuladores de políticas podem criar programas e iniciativas que incentivem e apoiem práticas inovadoras dentro do setor.

Outra contribuição significativa está atrelada à ferramenta RICOOP. A adaptação do radar da inovação realizada neste estudo possibilitou o desenvolvimento do RICOOP, uma ferramenta adequada para mensurar o grau de inovação em organizações cooperativas. A mesma é de fácil utilização e poderá ser replicada em outros estudos, ser utilizada pelas próprias cooperativas e, também, por entidades como SESCOOP e OCB, como forma de acompanhar as inovações dessas organizações. Além disso, serviu como base para os estudos do Projeto de Pesquisa da Chamada CNPq/SESCOOP Nº 11/2022 – Pesquisa em Cooperativismo, no qual essa dissertação está vinculada.

Como estudos futuros, sugere-se que sejam realizados estudos de caso nas cooperativas que se destacaram por suas práticas e iniciativas inovadoras, possibilitando uma compreensão mais profunda sobre suas estratégias, processos e ações que impulsionam a inovação nessas organizações específicas. Além disso, recomenda-se a elaboração de pesquisas que comparem o grau de inovação das cooperativas em diferentes regiões do estado do RS, em outros estados brasileiros e até mesmo abrangendo o contexto internacional, pois possibilitaria compreender se existem fatores regionais influenciando a inovação nas

cooperativas. Sugere-se ainda que sejam realizados estudos qualitativos mais aprofundados com o intuito de explorar as percepções e atitudes tanto dos líderes quanto dos membros das cooperativas em relação à inovação.

REFERÊNCIAS

ABDI, Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Manual de boas práticas de Conexão Startup Indústria**, 2018. Disponível em: http://www.ipdeletron.org.br/wwwroot/pdf-publicacoes/45/ManualBoasPrticas_V8semgoverno.pdf. Acesso em: 21 fev. 2024.

ACI – ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Cooperative identity, values & principles**. 2023a. Disponível em: https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity. Acesso em: 20 mar. 2023.

ACI – ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Facts and figures**. 2023b. Disponível em: https://www.ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures. Acesso em: 19 abr. 2023.

AFF, Carla Christianne Magno Lucas; ARAÚJO, Richard Medeiros de. Móveis planejados: Um estudo sobre a cadeia de fornecimento no contexto da inovação. **RAUnP**, v. 5, n. 2, p. 49-62, 2013.

ALBINO, Pablo Murta Baião; ALMEIDA, Hugo Francisco. A falta de participação como fator limitante ao desenvolvimento das organizações cooperativas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 2, n. 3, p. 01-14, 2015.

ANES, Carlos Eduardo Ruschel; DALCIN, Dionéia; ROTTA, Edemar. **Planejamento Estratégico para o Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas - PPGDPP/ 2020**: Universidade Federal da Fronteira Sul - Campus Cerro Largo. 2020. Disponível em: https://www.uffs.edu.br/campi/cerro-largo/cursos/mestradocl/mestrado_em_desenvolvimento_e_politicas_publicas/legislacao-e-normas/planejamento-estrategico-para-o-programa-de-pos-graduacao-em-desenvolvimento-e-politicas-publicas-2013ppgdpp-2020. Acesso em: 08 mar. 2023.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

BACHMANN, Dórian L.; DESTEFANI, Jully Heverly. Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE. **XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**. Aracaju, 2008.

BACHMANN, Dórian L. **Guia para a Inovação: instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação**. Curitiba: SEBRAE-PR, 2010.

BERTÊ, Ana Maria de Aveline, et al. Perfil Socioeconômico - COREDE Missões. **Boletim Geográfico do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, n. 26, p. 146-181, 2015.

BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Porte de empresa**. Disponível em: https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa. Acesso em: 19 mar. 2024.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. **Doutrina e educação cooperativa**. Ijuí: Editora Unijuí, 2008.

CARNEIRO, Levi. **COOPERATIVAS E BRANDING NA ERA DIGITAL**. 2021. Disponível em: https://coonecta.me/wp-content/uploads/2021/09/E-book-Cooperativas-e-Branding-na-Era-Digital.pdf?utm_campaign=entrega_branding_-_e1_-_boas_vindas&utm_medium=email&utm_source=RD+Station. Acesso em: 02 fev. 2024.

CARVALHO, Hélio Gomes de; CARVALHO, Gustavo Dambiski Gomes de. Inovação como base para a competitividade. In: CARVALHO, Hélio Gomes de *et al* (org.). **Gestão da inovação em cooperativas: um caminho para inovar**. Curitiba: Isae, 2022. p. 26-47.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Cartilha: gestão da inovação**. Brasília, 2010. Disponível em: https://www.ipdeletron.org.br/wwwroot/pdf-publicacoes/8/cartilha_gestao_inovacao_cni.pdf. Acesso em: 19 mar. 2023.

COSTA, Luciano de Souza. O cooperativismo: uma reflexão teórica. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 6, n. 11, p. 55-64, 2007. Disponível em: https://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/1500/1218. Acesso em: 16 abr. 2023.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**: práticas e princípios. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 1987.

DUTRA, Frederico Giffoni; ALMEIDA, Fernanda Gomes. Elementos para estímulo da cultura de inovação: mapeamento das diretrizes adotadas por empresas de destaque brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Caxias do Sul, v. 5, n. 3, p. 95-120, 2018.

FACUNDES, Débora Dayanny de Freitas. **Avaliação das inovações adotadas por micro e pequenos hotéis participantes do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), implementado pelo SEBRAE, em Mossoró-RN**. 2018. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

FEE. Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul. **Corede Missões**. 2021. Disponível em: https://arquivofee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/coredes/detalhe/?corede=Miss%F5es. Acesso em: 13 fev. 2024.

FRANTZ, Walter. **Associativismo, cooperativismo e economia solidária**. Ijuí: Editora Unijuí, 2012.

GARCIA, Fernando Jarrais. **Um estudo sobre as formas de inovação e os critérios de avaliação dos prêmios de inovação**. 2008. 141 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.

GARCIA, Rosanna; CALANTONE, Roger. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management**, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

IBGE. **Pesquisa de Inovação**: 2005. IBGE: Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv35636.pdf. Acesso em: 19 mar. 2023.

IBGE. **Pesquisa de Inovação Tecnológica**: 2017. IBGE: Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101706_notas_tecnicas.pdf. Acesso em: 19 mar. 2023.

IBGE. **PINTEC - Pesquisa de Inovação**. 2023. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/ciencia-tecnologia-e-inovacao/9141-pesquisa-de-inovacao.html?=&t=o-que-e. Acesso em: 19 mar. 2023.

INOVACOOP. **Financiamento e programas de incentivo à inovação**: precisando de recursos para inovar? Conheça as alternativas e por onde começar. 2022. Disponível em: https://inova.coop.br/blog/financiamento-e-programas-de-incentivo-a-inovacao-3fffad697080. Acesso em: 19 fev. 2024.

INOVACOOP. **Retrospectiva InovaCoop 2023**: ESG e inovação. Ideias inovadoras e iniciativas sustentáveis andam de mãos dadas no cooperativismo. 2023. Disponível em: https://portal.ocbes.coop.br/pt/publicacoes/noticias/retrospectiva-inovacoop-2023-esg-e-inovacao/. Acesso em: 21 dez. 2023.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. Tradução de Ivo Korytowski.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LEOPOLDINO, Cândida Joelma. Elementos conceituais e históricos do cooperativismo. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 11, n. 20, p. 141-156, 2011. Disponível em: https://saber.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/7618. Acesso em: 16 abr. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

MENDES, Gustavo; FERREIRA, Romário. **Diversidade e Inclusão em Cooperativas**: conheça 6 passos para promover a inclusão e a diversidade nas cooperativas. Coonecta. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/199849/1601401430E-book_Inclusao_e_Diversidade_-_Coonecta.pdf. Acesso em: 05 ago. 2023.

MORAES, Pedro Paulo Costa de. **Cooperativismo de crédito**: uma análise do SICOOB. 2014. 24 f. Trabalho de Conclusão Curso (Bacharelado em Gestão do Agronegócio), Universidade de Brasília, Planaltina-DF, 2013.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cartilha Ramos do cooperativismo**. Sistema OCB, 2020. Disponível em:

https://www.somoscooperativismo.coop.br/publicacao/57/ramos-do-cooperativismo. Acesso em: 21 abr. 2023.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Inovação no cooperativismo**: um guia descomplicado para quem deseja inovar mais e melhor no universo coop. Brasília: Inovacoop; Sistema OCB, 2022. Disponível em: https://materiais.somoscooperativismo.coop.br/livro-inovacao-no-cooperativismo. Acesso em: 21 fev. 2023.

OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Frascati**: Metodologia proposta para levantamentos sobre pesquisa e desenvolvimento experimental. São Paulo: F-INICIATIVAS, 2013.

OCDE/Eurostat. **Manuel d'Oslo 2018**: Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation, 4ème édition, Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation, OECD Publishing, Paris. 2019. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/manuel-d-oslo-2018_c76f1c7b-fr. Acesso em: 19 mar. 2023.

OCERGS - Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul. **Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2023**. Porto Alegre: OCERGS, 2023. Disponível em: https://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2023/06/expressao-cooperativismo-gaucho-digital-final.pdf. Acesso em: 02 fev. 2024.

OLIVEIRA, Marcos Roberto Gois de, *et al.* Grau de inovação setorial: uma abordagem a partir do radar de inovação. In: Encontro Nacional de Engenharia De Produção, 31, 2011, **Anais eletrônicos** [...]. Belo Horizonte, UNESP, 2011. p. 1-13. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_sto_142_896_18104.pdf. Acesso em: 20 mar. 2023.

PAREDES, Breno José Burgos, *et al*. Uma análise intrassetorial e intersetorial do grau de inovação de empresas de pequeno porte do Estado de Pernambuco. **Revista de Administração e Inovação (Rai)**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 140-161, out./dez. 2015. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/101888/107572. Acesso em: 19 mar. 2023.

PORTER, Michael Eugene. **What is strategy?** For starters, it’s not the same as operational effectiveness. Harvard Business Review, 1996. Disponível em: https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy. Acesso em: 09 abr. 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RECK, Wagner de Melo. **Emprego de sistemas inteligentes para restabelecimento automático de energia elétrica a partir do uso de equipamentos telecomandados**. 2013. 101 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia Elétrica, Universidade Federal do Pampa, Alegrete, 2013.

RIBEIRO, Marcela Naves Costa. **Mensuração das práticas de inovação em empresas de base tecnológica**: um estudo multicaso em incubadoras do sul de Minas Gerais e do Vale do

Paraíba utilizando o Radar de Inovação. 2017. 101 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2017. Disponível em: https://repositorio.unifei.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/937/dissertacao_ribeiro2_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 19 mar. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. **ATLAS Socioeconômico do Rio Grande do Sul**. 6. ed. Porto Alegre: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Disponível em: https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/conselhos-regionais-de-desenvolvimento-coredes. Acesso em: 10 abr. 2023.

ROTHWELL, Roy; GARDINER, Paul. Invention, innovation, re-innovation and the role of the user: A case study of British hovercraft development. **Technovation**, v. 3, n. 3, p. 167-186, 1985.

ROTTA, Edemar; BÜTTENBENDER, Pedro Luís; HÖFLER, Cláudio Edilberto. A presença dos princípios do cooperativismo no Noroeste do Rio Grande do Sul: revisitando a tradição histórica. *In*: CORAZZA, Gentil; RADIN, José Carlos (org.). **Fronteira Sul – ensaios socioeconômicos**. Florianópolis: Insular, 2016. p. 163-194.

SALES, João Eder. Cooperativismo: Origens e Evolução. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, v. 1, n. 1, p. 23-34, 2010. Disponível em: https://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/30. Acesso em: 16 abr. 2023.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. Tradução: Daisy Vaz de Moraes.

SANTOS, Milton. **Economia espacial**: críticas e alternativas. 2. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C; ARRONIZ, Inigo. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 75-81, 2006. Disponível em: http://marketing.mitsmr.com/offers/BX/47314-The-12-Different-Ways-for-Companies-to-Innovate.pdf. Acesso em: 20 fev. 2023.

SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SCHMIDT, Derli; PERIUS, Vergílio. Cooperativismo – cooperativa. *In*: CATTANI, Antonio David (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 63-71.

SCHNEIDER, José Odelso. A doutrina do cooperativismo: análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais. **Cadernos Gestão Social**, v. 3, n. 2, p. 251-273, 2012.

SCHNEIDER, José Odelso; HENDGES, Margot. Educação e Capacitação Cooperativa: sua importância e aplicação. **Economia Solidária e Ação Cooperativa**, v. 1, n. 1, p. 33-48, 2006.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEBRAE. **Inovação é fundamental para as cooperativas no mundo moderno.** 2022. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/inovacao-e-fundamental-para-as-cooperativas-no-mundo-moderno,31abb8d91cc84810VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Os%20resultados%20das%20cooperativas%20que,%25)%20e%20tecnologia%20(53%25). Acesso em: 14 mar. 2023.

SILVA NÉTO, Ana Teresa Silva; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Mensuração do Grau de Inovação de Empresas Participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação. **BBR - Brazilian Business Review**, vol. 11, n. 4, jul.-ago., 2014, p. 1-29. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/32127/inovacao-de-micro-e-pequenas-empresas--mensuracao-do-grau-de-inovacao-de-empresas-participantes-do-projeto-agentes-locais-de-inovacao. Acesso em: 02 mar. 2023.

SISTEMA OCB. **Anuário do cooperativismo brasileiro 2022**. Brasília, DF, 2022. Disponível em: https://anuario.coop.br/. Acesso em: 18 abr. 2023.

SISTEMA OCB. **Como está a inovação no cooperativismo?** 2021. Disponível em: https://inova.coop.br/blog/como-esta-a-inovacao-no-cooperativismo-f7ca73f6fef2. Acesso em: 21 mar. 2023.

SISTEMA OCB. **O que é cooperativismo**. 2023. Disponível em: https://www.somoscooperativismo.coop.br/o-que-e-cooperativismo. Acesso em: 14 mar. 2023.

SUSANTI, Anna Astrid; ARIEF, Muhtosim. The effect of dynamic capability for the formation of competitive advantage to achieve firm's performance (Empirical study on Indonesian credit co-operatives). **Advanced Science Letters**, v. 21, n. 4, p. 809-813, 2015.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: uma abordagem estratégica, organizacional e de gestão de conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

UFFS. Universidade Federal Fronteira Sul. **Apresentação**. 2023b. Disponível em: https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/pesquisa-e-pos-graduacao/pesquisa/comite-de-etica-em-pesquisa/apresentacao. Acesso em: 06 fev. 2023.

UFFS. Universidade Federal Fronteira Sul. **Campus Cerro Largo (CCL)**. 2023a. Disponível em: https://www.uffs.edu.br/pastas-ocultas/bd/campus-cerro-largo/setores/ccl. Acesso em: 26 mar. 2023.

VASCONCELOS, Renata Braga Berenguer de; OLIVEIRA, Marcos Roberto Gois de Determinantes da Inovação em Micro e Pequenas Empresas: uma abordagem gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 58, n. 4, p. 349-364, jul./ago. 2018.

VIANA, Camila Luconi. **Participação democrática em cooperativas de crédito na era digital**. 2018. 93 f. Monografia (Especialização) - Curso de Cooperativismo, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2018.

VOGT, Paola; BOTELHO, Louise de Lira Roedel. Relato das ações extensionistas do Programa Gestão para Cooperação. In: BOTELHO, Louise de Lira Roedel *et al* (org.). **Tecnologias Sociais**: construindo debates sobre políticas públicas para o desenvolvimento. Cruz Alta: Ilustração, 2023. p. 83-93.

WITTMANN, Milton Luiz; FREITAS, Adilson da Rosa. O cooperativismo: uma alternativa econômica e social. **REDES**, v. 5, n. 3, p. 139-158, 2000.

APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa

Este questionário faz parte de um projeto de pesquisa da Chamada CNPq/SESCOOP Nº 11/2022 – Pesquisa em Cooperativismo, coordenado pela Prof.ª Dr.ª Louise de Lira Roedel Botelho, cujo objetivo geral é realizar o mapeamento das organizações cooperativas existentes na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, identificando requisitos e competências para a inovação, transformação digital e perspectivas da modelagem do cooperativismo de plataforma.

Nome do participante: _____

Cargo do participante: _____

Bloco I - Caracterização da cooperativa

1) Razão social da cooperativa: _____

2) Nome fantasia: _____ 3) Número de cooperados ativos:_____

4) Endereço: _____

5) Ano de Fundação: _____

6) Presidente da cooperativa: _____

7) Contatos (tel. e e-mail): _____

8) Qual é o ramo de atuação da cooperativa:
( ) Agropecuário
( ) Crédito
( ) Consumo
( ) Transporte
( ) Saúde
( ) Infraestrutura
( ) Trabalho, produção de bens e serviços

9) Número de colaboradores: _____

10) A Cooperativa possui unidades/filiais? Quantas? Em quais municípios?

_____

_____

_____

11) Porte da cooperativa:
( ) Micro: Faturamento bruto anual até R$ 360 mil;
( ) Pequena: Faturamento bruto anual entre R$ 360 mil e R$ 4,8 milhões;
( ) Média: Faturamento bruto anual entre R$ 4,8 milhões e R$ 300 milhões;
( ) Grande: Faturamento bruto anual superior a R$ 300 milhões.

12) Principais serviços e produtos oferecidos pela cooperativa:

_____

_____

_____

13) A inovação faz parte do planejamento estratégico da cooperativa? ( ) Sim ( ) Não

14) Quem é o principal responsável por decidir sobre a estratégia de inovação da cooperativa? (Você pode marcar apenas uma opção)
( ) Presidência/diretoria
( ) Conselho de administração
( ) Cooperados, em assembleia
( ) Área ou setor específico de inovação
( ) Gerência de marketing
( ) Gerência da tecnologia da informação
( ) Consultor ou empresa de consultoria externa
( ) Outro. Qual? _____

15) Quais as principais dificuldades identificadas pela cooperativa para começar a investir em inovação? (Você pode marcar mais de uma opção)
( ) Falta de recursos financeiros
( ) Falta de organização, ideias e projetos
( ) Falta de capacitação da equipe
( ) Falta de interesse dos cooperados
( ) Falta de tempo
( ) Falta de interesse dos gestores
( ) Outras. Quais? _____

Bloco III – Mensuração do grau de inovação da cooperativa

Nesta pesquisa, a inovação é considerada a criação de um novo e considerável valor para os clientes e para a cooperativa, por meio da modificação criativa de uma ou mais dimensões presentes no sistema organizacional, ou seja, qualquer mudança, seja ela simples ou robusta, pode ser considerada uma ação inovadora (Sawhney; Wolcott; Arroniz, 2006).

- Neste bloco, para cada item proposto serão apresentadas três (3) alternativas. Assinale **apenas uma das alternativas** que melhor representa a realidade da cooperativa.
- Você deve **considerar apenas as ações realizadas nos últimos 3 anos**
- Ao lado de todos os itens (perguntas) foi inserida uma questão aberta para que você possa **exemplificar e/ou explicar a escolha da sua resposta**. Sinta-se à vontade para escrever todas as informações que julgar importante.

Item 1: Nos últimos 3 anos, a cooperativa procurou constantemente encontrar novos mercados para seus produtos/serviços? (5) Sim (3) Não, porém **identificou um ou mais** mercados (1) Não e **não identificou** novos mercados	**De que forma? Cite exemplos.**
Item 2: A cooperativa lançou, com sucesso, novos produtos/serviços nos últimos 3 anos? (5) Sim, mais de um (3) Sim, apenas um (1) Não lançou	**Se lançou, cite exemplos:**
Item 3: Nos últimos 3 anos, a cooperativa lançou produtos/serviços sem sucesso? (5) Sim, mais de um (3) Sim, apenas um	**Se lançou, cite exemplos:**

(1) Não lançou	
Item 4: Nos últimos 3 anos, a cooperativa adotou inovações de produto/serviço com o uso de tecnologias novas? (5) Sim, adotou mais de uma inovação (3) Sim, adotou apenas uma inovação (1) Não adotou nenhuma inovação	**Se adotou, cite exemplos:**
Item 5: Os sistemas (linhas) de produção ou atendimento servem à quantos grupos de produtos/serviços? (5) Servem a mais de um grupo (3) Servem apenas a um grupo (1) Nenhum, servem apenas a um produto/serviço	**Se servem a mais de um grupo, cite exemplos:**
Item 6: O mesmo produto ou serviço é oferecido em quantas versões para atingir mercados ou nichos diferentes? (5) Mais de duas versões (3) Duas versões (1) Uma única versão	**Cite exemplos:**
Item 7: A cooperativa possui quantas marcas registradas? (5) Uma ou mais marcas (3) Possui marca, mas não está registrada (1) A cooperativa não tem uma marca	**Cite o número exato de marcas registradas:**
Item 8: Nos últimos 3 anos, a cooperativa usou sua marca em outros tipos de produtos/serviços ou negócios? (5) Sim, usou em outros tipos de produtos/serviços ou negócios (3) Não, a cooperativa usa sua marca exclusivamente em seus produtos/serviços (1) A cooperativa **não usa** marca nos seus produtos/serviços ou negócios	**Se sim, cite exemplos:**
Item 9: Nos últimos 3 anos, a cooperativa buscou constantemente colher informações sobre as necessidades dos seus cooperados/clientes? (5) Sim (3) Não, porém identificou ao menos uma necessidade não atendida (1) Não e não identificou qualquer necessidade dos seus cooperados/clientes	**De que forma? Quais necessidades identificadas?**
Item 10: Nos últimos 3 anos, a cooperativa buscou constantemente novos mercados/nichos para seus produtos/serviços? (5) Sim (3) Não, porém nos últimos 3 anos identificou ao menos um novo mercado/nicho (1) Não e, nos últimos 3 anos, não identificou nenhum novo mercado/nicho	**Cite exemplos:**
Item 11: A cooperativa lançou novos produtos/serviços, ou versão, nos últimos 3 anos, em decorrência de informações sobre necessidades dos cooperados/clientes? (5) Sim, mais de um (3) Sim, apenas um (1) Não lançou nenhum	**Se sim, cite exemplos:**
Item 12: Nos últimos 3 anos, a cooperativa ofertou novos produtos/serviços complementares a seus cooperados/clientes, criando novas oportunidades de receita? (5) Sim, mais de um (3) Sim, apenas um (1) Não ofertou nenhum	**Se sim, cite exemplos:**
Item 13: Nos últimos 3 anos, a cooperativa adotou novas facilidades	**Se sim, cite exemplos:**

ou recursos (novos espaços, senhas, cafezinho, cartão de aniversário, etc.) para melhorar o relacionamento com os cooperados/clientes? (5) Sim, mais de uma (3) Sim, apenas uma (1) Não adotou nenhuma	
Item 14: Nos últimos 3 anos, a cooperativa adotou novos recursos tecnológicos (*web site*, *e-mail*, *whatsapp*, telegram, aplicativo, etc.) para se relacionar com os cooperados/clientes? (5) Sim, mais de um (3) Sim, apenas um (1) Não adotou nenhum	**Se sim, cite exemplos:**
Item 15: Nos últimos 3 anos, a cooperativa buscou constantemente adotar novas formas de gerar receitas usando os produtos/serviços, processos ou recursos já existentes? (5) Sim (3) Não, porém adotou uma nova forma (1) Não e, nos últimos 3 anos, não adotou novas formas	**Se sim, cite exemplos:**
Item 16: Nos últimos 3 anos, a cooperativa teve a prática de modificar seus processos, comprar ou alugar equipamentos diferentes dos usados anteriormente, para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção? (5) Sim, possui (3) Não, porém fez pelo menos uma modificação (1) Não e não fez nenhuma modificação	**Se sim, cite exemplos:**
Item 17: Nos últimos 3 anos, a cooperativa adotou novas práticas de gestão como: Gestão da cadeia de suprimentos (SCM), Manual de Boas Práticas, Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM), Sistema Integrado de Gestão (SIG), Gestão do Conhecimento, Sistema Business Intelligence (BI), Reengenharia, etc.? (5) Sim, adotou pelo menos três (3) Sim, adotou pelo menos uma (1) Não adotou nenhuma	**Se sim, cite exemplos:**
Item 18: Nos últimos 3 anos, a cooperativa recebeu alguma certificação de processo (ISO9001, ISO14001, TS, OHSAS18001, SA8001, PBQP-H, etc.) ou de produto (ABNT, UL, Produto orgânico, etc.)? (5) Sim, mais de uma nova certificação (3) Sim, apenas uma nova certificação (1) Não recebeu nenhuma nova certificação	**Se sim, cite exemplos:**
Item 19: Nos últimos 3 anos, a cooperativa **adotou novos** *softwares* para a gestão administrativa ou produção (exemplo: planilhas em excel)? (5) Sim, com o propósito de melhorar os resultados (3) Não, apenas atualizou algum *software* (1) Não adotou qualquer novo *software*	**Se sim, quais?**
Item 20: Nos últimos 3 anos, a cooperativa transformou parte de seus resíduos em uma oportunidade para gerar receita? (5) Sim (3) Não, mas alterou a destinação de seus resíduos, visando menor impacto ambiental ou benefícios para terceiros (1) Não alterou a destinação de seus resíduos	**Se sim, de que forma?**
Item 21: A cooperativa reorganiza suas atividades, ou adotou novas abordagens nos últimos 3 anos, como: grupos de solução de problemas, Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), horário	**Se sim, cite exemplos:**

flexível, casual *day*, trabalho em casa, redivisão de tarefas, etc., para melhorar seus resultados? (5) Sim, a cooperativa reorganiza suas atividades rotineiramente ou adotou pelo menos duas novas abordagens (3) Sim, a cooperativa reorganizou suas atividades ou adotou pelo menos uma nova abordagem (1) Não, a cooperativa não reorganizou suas atividades, ou adotou novas abordagens para melhorar resultados	
Item 22: Nos últimos 3 anos, a cooperativa estabeleceu **parcerias** (com fornecedores, concorrentes ou cooperados/clientes) para desenvolvimento de produtos/serviços, melhoria dos processos ou busca de novos mercados? (5) Sim (3) Não, adotou apenas alguma nova forma de trocar ideias ou informações (1) Não adotou qualquer forma de trocar ideias ou informações	**Se sim, cite exemplos:**
Item 23: Nos últimos 3 anos, a cooperativa estabeleceu **parcerias** ou participou de **algum** projeto junto à outras cooperativas (intercooperação) para desenvolvimento de produtos/serviços, melhoria dos processos ou busca de novos mercados? (5) Sim, mais de uma (3) Sim, apenas uma (1) Não adotou nenhuma	**Se sim, explique:**
Item 24: Nos últimos 3 anos, a cooperativa utilizou ferramentas digitais (*e-mail*, *whatsapp*, *intranet*, salas virtuais, etc.) para facilitar a participação dos cooperados nas assembleias/reuniões/gestão democrática? (5) Sim, faz uso rotineiro de ferramentas digitais para tal fim (3) Sim, faz uso eventual (1) Não utiliza	**Se sim, quais?**
Item 25: Nos últimos 3 anos, a cooperativa desenvolveu iniciativas para inclusão de mulheres e/ou jovens na atuação da cooperativa? (5) Sim, mais de uma (3) Sim, uma (1) Não desenvolveu	**Se sim, cite exemplos:**
Item 26: Nos últimos 3 anos, a cooperativa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente? (5) Sim, compartilhando recursos com terceiros (3) Sim, de maneira independente (1) Não criou	**Se sim, explique:**
Item 27: Nos últimos 3 anos, a cooperativa adotou novas formas de falar com ou ouvir os cooperados/clientes usando ou não a tecnologia da informação? (5) Sim, adotou mais de uma (3) Sim, apenas uma (1) Não adotou	**Se sim, cite exemplos:**
Item 28: Nos últimos 3 anos, a cooperativa fez uso de consultorias ou do apoio de entidades como o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), universidades, incubadoras, sindicatos, etc.? (5) Sim, faz uso rotineiro (3) Sim, fez uso eventual (1) Não fez uso	**Se sim, cite exemplos:**
Item 29: Nos últimos 3 anos, a cooperativa buscou novas	**Se sim, cite exemplos:**

informações e tecnologias em eventos (Seminários, congressos, etc.), fóruns e blogs na internet? (5) Sim, rotineiramente (3) Sim, eventualmente (1) Não buscou	
Item 30: Nos últimos 3 anos, a cooperativa buscou conhecimentos ou tecnologias junto a fornecedores, cooperados/clientes ou outras cooperativas? (5) Sim, rotineiramente (3) Sim, apenas uma vez (1) Não buscou	**Se sim, cite exemplos:**
Item 31: Até o presente momento, a cooperativa tem quantas patentes em vigor? (5) Mais de uma patente em vigor ou registro de desenho industrial ou modelo de utilidade aprovados. (3) Alguma patente em vigor, solicitou depósito de patente ou, ainda, fez algum registro de desenho industrial ou modelo de utilidade. (1) Nenhuma patente ou solicitação de patentes	**Se sim, quantas?**
Item 32: Nos últimos 3 anos, a cooperativa realizou projetos para desenvolver ou introduzir produto/serviço ou processo tecnologicamente novo ou aprimorado que acabou abandonado? (5) Sim, mais de um (3) Sim, apenas um (1) Não realizou	**Se sim, cite exemplos:**
Item 33: Nos últimos 3 anos, a cooperativa utilizou programas de apoio do governo (recursos financeiros) para as suas atividades inovadoras? (5) Sim, já utilizou algum (3) Não, mas já solicitou algum (1) Não utilizou, nem solicitou	**Se sim, cite exemplos:**
Item 34: Nos últimos 3 anos, a cooperativa colheu sugestões dos colaboradores? (5) Sim, com um sistema formal (3) Sim, de maneira informal (1) Não colheu sugestões dos colaboradores	**Se sim, explique como é feito:**
Item 35: Nos últimos 3 anos, a cooperativa desenvolveu iniciativas/projetos/ações de educação cooperativa, empreendedora, gerencial e/ou projeto social? (5) Sim, mais de um(a) (3) Sim, apenas um(a) (1) Não desenvolveu	**Se sim, cite exemplos:**
Item 36: Nos últimos 3 anos, a cooperativa desenvolveu iniciativas/projetos/ações de economia circular, logística reversa, projetos ambientais, entre outros? (5) Sim, mais de um(a) (3) Sim, apenas um(a) (1) Não desenvolveu	**Se sim, cite exemplos:**
Item 37: Nos últimos 3 anos, a cooperativa desenvolveu ações/iniciativas visando o desenvolvimento econômico, ambiental e/ou social da comunidade? (5) Sim, mais de um (3) Sim, apenas um (1) Não desenvolveu	**Se sim, cite exemplos:**

→ Caso você tenha o interesse em receber os resultados desta pesquisa, após a sua conclusão, insira seu e-mail a seguir:

_____

ANEXO A – Parecer de aprovação da pesquisa no CEP

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - UFFS

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Mapeamento das organizações cooperativas existentes na Região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, identificando requisitos e competências para a inovação, transformação digital e perspectivas da modelagem do cooperativismo de plataforma

Pesquisador: Louise de Lira Roedel Botelho
Área Temática:
Versão: 2
CAAE: 67338223.5.0000.5564
Instituição Proponente: UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - UFFS
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.953.324

Apresentação do Projeto:
TRANSCRIÇÃO – RESUMO
"A inovação e transformação digital é uma realidade para as organizações e o mesmo ocorre para o setor cooperativista. Novas demandas, tecnologias e soluções invadiram as cooperativas, principalmente no uso de plataformas colaborativas. O cooperativismo baseia-se nos princípios da solidariedade e da cooperação. Estes manifestam-se ao longo da história da humanidade, em diferentes sociedades, contextos e culturas, dando origem a variadas experiências de organização coletiva com vistas a alcançar objetivos comuns. O território missioneiro transfronteiriço entre países Brasil, Argentina e Paraguai traz em seu cerne os fortes laços da cultura cooperativista. Neste território há o destaque para o estado do Rio Grande do Sul, como pioneiro no ramo e proeminente quanto ao número de cooperativas no Brasil. Neste contexto é que se insere este projeto de pesquisa que tem como objetivo realizar o mapeamento das organizações cooperativas existentes na Região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, identificando requisitos e competências para a inovação, transformação digital e perspectivas da modelagem do cooperativismo de plataforma. Esta pesquisa se enquadra no paradigma funcionalista e como metodologia, serão utilizadas duas abordagens de pesquisa, a quantitativa e qualitativa. No que diz respeito aos seus objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Assim, a

abordagem quantitativa permitirá a realização do mapeamento das cooperativas, além de criar um mapa sobre esse cenário de estudo e propor um constructo teórico prático de orientação para promover avanços do cooperativismo na perspectiva do cooperativismo de plataforma. Pretende-se, a partir dos resultados, gerar estratégias que contribuam com o fortalecimento do cooperativismo da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul no tocante ao processo de inovação e de transformação tecnológica, gerando, diferentes impactos científicos e tecnológicos."

COMENTÁRIOS – RESUMO:
Adequado

Objetivo da Pesquisa:
TRANSCRIÇÃO – HIPÓTESE:
"Não se aplica"

COMENTÁRIOS – HIPÓTESE:
Adequado

TRANSCRIÇÃO – OBJETIVOS:
"Objetivo Primário: Realizar o mapeamento das organizações cooperativas existentes na Região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, identificando requisitos e competências para a inovação, transformação digital e perspectivas da modelagem do cooperativismo de plataforma.
Objetivo Secundário: Identificar as organizações cooperativas existentes na região, nos diversos ramos do cooperativismo; Descrever as características básicas de cada cooperativa em termos de constituição, organização, funcionamento; Delimitar requisitos e competências para a inovação e transformação digital em cooperativas. Delimitar perspectivas para a modelagem de propostas de cooperativismo de plataforma. Propor iniciativas e estratégias que possam contribuir com o fortalecimento e qualificação das cooperativas, do sistema cooperativo nas perspectivas da inovação, do cooperativismo de plataforma e a sustentabilidade."

COMENTÁRIOS – OBJETIVO PRIMÁRIO:
Adequado

COMENTÁRIOS – OBJETIVOS SECUNDÁRIOS:
Adequado

Avaliação dos Riscos e Benefícios:
TRANSCRIÇÃO – RISCOS:
"Em relação aos riscos que podem ocorrer aos participantes da pesquisa, destaca-se um possível desconforto e risco emocional em responder determinadas questões. Para minimizar a possibilidade de tal desconforto, o pesquisador deixará o participante a vontade para responder as questões e salientará que o participante poderá desistir da pesquisa a qualquer momento. Caso o risco ocorra, a pesquisadora poderá encaminhar o participante à Unidade Básica de Saúde (UBS) do município local, a qual terá capacidade de auxiliar o respondente na resolução do problema relacionado ao risco, sendo este um serviço público."

COMENTÁRIOS – RISCOS:
Adequado

TRANSCRIÇÃO – BENEFÍCIOS:
"Os benefícios relacionados à sua participação na pesquisa serão indiretos, sendo que consistem na contribuição de conhecimentos construídos a partir dos seus posicionamentos em relação à temática, o que auxilia no surgimento de novas pesquisas e a valorização dessa temática no meio acadêmico."

COMENTÁRIOS – BENEFÍCIOS:
Adequado

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:
TRANSCRIÇÃO – DESENHO:
"Pesquisa de abordagem qualitativa-quantitativa, com a aplicação de um questionário com os dirigentes ou representantes legais de todas as cooperativas localizadas na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, que está delimitada pela Região Funcional de Planejamento n° 07, composta pelos Conselhos Regionais de Desenvolvimento – Coredes Missões, Celeiro, Fronteira Noroeste, Noroeste Colonial. Este território é integrado por 77 municípios: Bossoroca, Caibaté, Cerro Largo, Dezesseis de Novembro, Entre-Ijuís, Eugênio de Castro, Garruchos, Giruá, Guarani

das Missões, Mato Queimado, Pirapó, Porto Xavier, Rolador, Roque Gonzales, Salvador das Missões, Santo Ângelo, Santo Antônio das Missões, São Luiz Gonzaga, São Miguel das Missões, São Nicolau, São Paulo das Missões, São Pedro do Butiá, Sete de Setembro, Ubiretama, Vitória das Missões; Barra do Guarita, Bom Progresso, Braga, Campo Novo, Chiapetta, Coronel Bicaco, Crissiumal, Derrubadas, Esperança do Sul, Humaitá, Inhacorá, Miraguaí, Redentora, Santo Augusto, São Martinho, São Valério do Sul, Sede Nova, Tenente Portela, Tiradentes do Sul, Três Passos, Vista Gaúcha, Alecrim, Alegria, Boa Vista do Buricá, Campina das Missões, Cândido Godói, Doutor Maurício Cardoso, Horizontina, Independência, Nova Candelária, Novo Machado, Porto Lucena, Porto Mauá, Porto Vera Cruz, Santa Rosa, Santo Cristo, São José do Inhacorá, Senador Salgado Filho, Três de Maio, Tucunduva, Tuparendi, Ajuricaba, Augusto Pestana, Bozano, Catuípe, Condor, Coronel Barros, Ijuí, Jóia, Nova Ramada, Panambi e Pejuçara."

TRANSCRIÇÃO – METODOLOGIA PROPOSTA:

"Serão utilizadas duas abordagens de pesquisa, a quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa visará explicar "fenômenos por meio da coleta de dados numéricos que serão analisados através de métodos matemáticos" (ALIAGA; GUNDERSON, 2002). Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, visto que visa compreender o assunto em profundidade e também descrever as características de determinado fenômeno (ZAMBERLAN, 2014; SAMPIERE; CALLADO; LUCIO, 2013; RICHARDSON, 2008). Assim, a abordagem quantitativa permitirá a realização do mapeamento das cooperativas, além de criar um Censo sobre esse cenário de estudo. Na abordagem qualitativa, visa compreender os resultados advindos da etapa quantitativa, pois permitirá redigir e conhecer a forma como as cooperativas mapeadas impactam no processo desenvolvimento sustentável nos municípios os quais estão alocadas. A pesquisa será dividida em quatro fases: Fase pré-campo: Realizar levantamento bibliográfico sobre temáticas que envolvem o cooperativismo e a inovação; Identificar as organizações cooperativas existentes na região, nos diversos ramos do cooperativismo através um levantamento junto a órgãos competentes. A fim de mapear, identificar e quantificar tais cooperativas, além de conhecer os ramos do cooperativismo em que cada cooperativa atua; Elaborar questionário piloto com questões abertas e fechadas; Submeter e aprovar no CEP UFFS a presente proposta de pesquisa; Realizar Workshop com a equipe do projeto. Na Fase de Teste no Campo, será avaliado e validado o questionário-piloto. Na Fase de campo, será realizado a aplicação do questionário aos dirigentes ou representantes legais de todas as cooperativas localizadas na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, que está delimitada pela Região Funcional de Planejamento n° 07, composta pelos

Conselhos Regionais de Desenvolvimento – Coredes Missões, Celeiro, Fronteira Noroeste, Noroeste Colonial, que integram 77 municípios. O número de participantes será 77, sendo que este número é uma estimativa de uma cooperativa por município, podendo este número variar após a realização do estudo, conforme aceite dos participantes. O estudo será realizado após a aprovação do CEP, com coleta dos dados prevista para ocorrer entre os dias 01/08/2023 e 31/08/2024. O convite de participação da pesquisa será realizado a partir do contato telefônico que será realizado com as cooperativas. Caso a cooperativa aceite participar da pesquisa, a pesquisadora e/ou sua equipe irá deslocar-se até a cooperativa, em data e hora sugeridas pelos participantes, para aplicar o instrumento de coleta de dados. Antes da aplicação do questionário será apresentado ao participante o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual são explicitados os dados do estudo, os benefícios e riscos de participação da pesquisa e, antes de iniciarem a pesquisa deverão ler e assinar se concordam ou não com a participação na mesma. Após esse aceite o respondente poderá dar seguimento ao questionário, passando então a responder às perguntas. Além disso, ao final do questionário, haverá um campo no qual os participantes poderão inserir seu e-mail caso desejarem receber os resultados da pesquisa após a sua conclusão, salientando que este será considerado um meio de devolutiva dos resultados. Os questionários serão transcritos e armazenados, em arquivos físicos e digitais, mas somente terão acesso aos mesmos a pesquisadora e sua equipe. Posteriormente ao tempo de guarda (5 anos) os arquivos serão excluídos permanentemente do computador da pesquisadora, já o material físico será destruído via incineração. Na Fase Pós-Campo será realizada a análise dos dados. Salienta-se que o banco de dados dessa pesquisa será cedido para uma orientanda de mestrado, ou seja, parte dos dados coletados nessa pesquisa serão utilizados para uma dissertação do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas (PPGDPP) da UFFS, Cerro Largo."

COMENTÁRIOS – DESENHO e METODOLOGIA PROPOSTA:
Adequado

Observação: o parecer do CEP é feito tendo em vista a coleta para de dados para os fins específicos descritos nessa pesquisa. O armazenamento de dados coletados com seres humanos para uso em pesquisas futuras ou continuação da pesquisa atual exige processo de tramitação específico.

TRANSCRIÇÃO – CRITÉRIO DE INCLUSÃO:

"Serão incluídos na pesquisa apenas as cooperativas que pertencem à Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, delimitada pela Região Funcional de Planejamento n° 07, composta pelos Conselhos Regionais de Desenvolvimento – Coredes Missões, Celeiro, Fronteira Noroeste, Noroeste Colonial."

COMENTÁRIOS – CRITÉRIO DE INCLUSÃO:

Adequado

TRANSCRIÇÃO – METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS

"Análise dos dados com base nos questionários, utilizando-se para isso técnicas de estatísticas descritivas e análise dos dados documentais. Entre as técnicas de estatística descritiva serão verificados percentuais das variáveis qualitativas e medidas descritivas de posição e de variabilidade das variáveis quantitativas. Os resultados serão apresentados em forma de gráficos e tabelas. Os dados serão armazenados na planilha eletrônica LibreOffice Calc. Na obtenção das estatísticas descritivas será utilizado o software R v. 2.15.3 ou outra versão mais atual."

COMENTÁRIOS – METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS:

Adequado

TRANSCRIÇÃO – DESFECHOS

"Justifica-se a proposta pelo fato de que a Região Funcional 07, do Rio Grande do Sul, não possui um banco de dados integrados sobre as cooperativas pertencentes a essa região em uma busca de informações relativas a essas organizações. Verifica-se que a disponibilidade de dados é ínfima, desta forma apresentando-se como uma potencialidade para que pesquisas sejam realizadas para fins de alimentar um banco de informações para o acesso e conhecimento sobre as mesmas tanto para fins acadêmicos quanto para acesso da sociedade em geral. Neste sentido, o valor principal da proposta está na integração dos dados das cooperativas por meio de um constructo teórico prático para elaboração de uma plataforma colaborativa com os pertencentes aos 77 municípios que fazem parte desse cenário. Outro ponto de destaque está no tipo de informação e conhecimento gerado com o resultado da presente proposta, pois com o mapeamento, será

possível conhecer os múltiplos aspectos de constituição, organização e funcionamento, visando contribuir para a visibilidade socioeconômica, o fortalecimento dos laços de cooperação, a superação das desigualdades e o desenvolvimento regional sustentável por meio da inovação e da tecnologia. Com esse conhecimento gerado, será possível desenvolver novas pesquisas, pois demais pesquisadores interessados nessas cooperativas pesquisadas poderão ter acesso aos dados extraídos com este trabalho. Outro ponto relevante, é que a região carece de políticas, programas e ações que visem ampliar o debate das transformações tecnológicas para o desenvolvimento. Estudos empíricos e pesquisas sobre a gestão das cooperativas e aportes ao desenvolvimento tecnológico e social da região são desenvolvidos em parceria entre Universidades, O Sescoop/RS e as Cooperativas, como resultados destacados por Büttenbender (1994, 1995, 2007, 2010a, 2010b, 2011, 2017a e 2017b), Büttenbender et al (2010a, 2010b, 2011, 2017) e Ruzzarin et al (2010). No entanto, novos estudos tornam-se necessários, que estejam sustentados em bancos de dados, contemplando o universo das organizações cooperativas, suas práticas de gestão e governança e seus aportes quantitativo e qualitativo no desenvolvimento de diferentes processos de inovação. Desta forma, com o mapeamento poderá ser compreendido na íntegra os resultados de cada cooperativa que faz parte desse censo e como cada uma repercute na prática para o desenvolvimento de seus municípios em forma de rede e de maneira integrada com a gestão do conhecimento entre os diferentes dados e informações coletas com este trabalho, apontando desta forma para novas realidades de mercado coerentes com a revolução tecnológica presente na atualidade."

COMENTÁRIOS – DESFECHOS:
Adequado

CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO
Período previsto para coleta de dados – 01/08/2023 a 31/08/2024

COMENTÁRIOS – CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO:
Adequado

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:
FOLHA DE ROSTO:

Adequado

TCLE - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (PARA MAIORES DE 18 ANOS):
Adequado

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS:
Adequado

INTEGRANTES DA EQUIPE DE PESQUISA APARECEM NA PLATAFORMA:
Adequado

Recomendações:

Considerando a atual pandemia do novo coronavírus, e os impactos imensuráveis da COVID-19 (Coronavirus Disease) na vida e rotina dos/as Brasileiros/as, o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal da Fronteira Sul (CEP/UFFS) recomenda cautela ao/à pesquisador/a responsável e à sua equipe de pesquisa, de modo que atentem rigorosamente ao cumprimento das orientações amplamente divulgadas pelos órgãos oficiais de saúde (Ministério da Saúde e Organização Mundial de Saúde). Durante todo o desenvolvimento de sua pesquisa, sobretudo em etapas como a coleta de dados/entrada em campo e devolutiva dos resultados aos/às participantes, deve-se evitar contato físico próximo aos/às participantes e/ou aglomerações de qualquer ordem, para minimizar a elevada transmissibilidade desse vírus, bem como os demais impactos nos serviços de saúde e na morbimortalidade da população. Sendo assim, sugerimos que as etapas da pesquisa que envolvam estratégias interativas presenciais, que possam gerar aglomerações, e/ou que não estejam cuidadosamente alinhadas às orientações mais atuais de enfrentamento da pandemia, sejam adiadas para um momento oportuno. Por conseguinte, lembramos que para além da situação pandêmica atual, continua sendo responsabilidade ética do/a pesquisador/a e equipe de pesquisa zelar em todas as etapas pela integridade física dos/as participantes/as, não os/as expondo a riscos evitáveis e/ou não previstos em protocolo devidamente aprovado pelo sistema CEP/CONEP.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não há pendências e/ou inadequações éticas, baseando-se nas Resoluções 466/2012 e 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde, e demais normativas complementares. Logo, uma vez que foram procedidas pelo/a pesquisador/a responsável todas as correções apontadas pelo último parecer

consubstanciado, o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal da Fronteira Sul (CEP/UFFS) julga o protocolo de pesquisa adequado para, a partir da data deste novo parecer consubstanciado, agora de APROVAÇÃO, iniciar as etapas de coleta de dados e/ou qualquer outra que pressuponha contato com os/as participantes.

Considerações Finais a critério do CEP:

Prezado (a) Pesquisador(a)

A partir desse momento o CEP passa a ser corresponsável, em termos éticos, do seu projeto de pesquisa – vide artigo X.3.9. da Resolução 466 de 12/12/2012.

Fique atento(a) para as suas obrigações junto a este CEP ao longo da realização da sua pesquisa. Tenha em mente a Resolução CNS 466 de 12/12/2012, a Norma Operacional CNS 001/2013 e o Capítulo III da Resolução CNS 251/1997. A página do CEP/UFFS apresenta alguns pontos no documento "Deveres do Pesquisador".

Lembre-se que:

1. No prazo máximo de 6 meses, a contar da emissão deste parecer consubstanciado, deverá ser enviado um relatório parcial a este CEP (via NOTIFICAÇÃO, na Plataforma Brasil) referindo em que fase do projeto a pesquisa se encontra. Veja modelo na página do CEP/UFFS. Um novo relatório parcial deverá ser enviado a cada 6 meses, até que seja enviado o relatório final.
2. Qualquer alteração que ocorra no decorrer da execução do seu projeto e que não tenha sido prevista deve ser imediatamente comunicada ao CEP por meio de EMENDA, na Plataforma Brasil. O não cumprimento desta determinação acarretará na suspensão ética do seu projeto.
3. Ao final da pesquisa deverá ser encaminhado o relatório final por meio de NOTIFICAÇÃO, na Plataforma Brasil. Deverá ser anexado comprovação de publicização dos resultados. Veja modelo na página do CEP/UFFS.

Em caso de dúvida:

Contate o CEP/UFFS: (49) 2049-3745 (8:00 às 12:00 e 14:00 às 17:00) ou cep.uffs@uffs.edu.br;

Contate a Plataforma Brasil pelo telefone 136, opção 8 e opção 9, solicitando ao atendente suporte Plataforma Brasil das 08h às 20h, de segunda a sexta;

Contate a "central de suporte" da Plataforma Brasil, clicando no ícone no canto superior direito da página eletrônica da Plataforma Brasil. O atendimento é online.

Boa pesquisa!

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - UFFS

Continuação do Parecer: 5.953.324

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2082397.pdf	14/03/2023 16:28:46		Aceito
Outros	Questionario_modificado.docx	14/03/2023 16:28:13	Louise de Lira Roedel Botelho	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_mapeamento_Modificado.doc	14/03/2023 16:26:59	Louise de Lira Roedel Botelho	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_mapeamento_Modificado.docx	14/03/2023 16:26:49	Louise de Lira Roedel Botelho	Aceito
Outros	Carta_de_pendencias.doc	14/03/2023 16:26:31	Louise de Lira Roedel Botelho	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_assinada.pdf	15/02/2023 11:56:40	Louise de Lira Roedel Botelho	Aceito
Outros	Questionario.docx	14/02/2023 09:20:12	Louise de Lira Roedel Botelho	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_mapeamentocooperativas.docx	14/02/2023 09:17:39	Louise de Lira Roedel Botelho	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_mapeamento_coop.doc	14/02/2023 09:16:58	Louise de Lira Roedel Botelho	Aceito

Situação do Parecer:
Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:
Não

CHAPECO, 20 de Março de 2023

Assinado por:
Renata dos Santos Rabello
(Coordenador(a))

Endereço: Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul - Bloco da Biblioteca - sala 310, 3° andar
Bairro: Área Rural **CEP:** 89.802-112
UF: SC **Município:** CHAPECO
Telefone: (49)2049-3745 **E-mail:** cep.uffs@uffs.edu.br