


Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos 2

Elói Martins Senhoras
(Organizador)



Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos 2

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Prof^o Dr^a Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof^o Dr^a Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Prof^o Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Prof^o Dr^a Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Prof^o Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^o Dr^a Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof^o Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^o Dr^a Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^o Dr^a Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Prof^o Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^o Dr^a Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^o Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^o Dr^a Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



Os paradigmas da administração no Brasil: princípios e contextos 2

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P222 Os paradigmas da administração no Brasil: princípios e contextos 2 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0207-7

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.077220906>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br



Atena
Editora
Ano 2022

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



APRESENTAÇÃO

A evolução do pensamento administrativo contemporâneo é caracterizada pela difusão internacional de diferentes paradigmas teórico-metodológicos, escolas científicas e modelos interpretativos que marcaram historicamente o desenvolvimento das organizações desde a difusão da Modernidade com o Movimento Iluminista e da Revolução Industrial, passando pelos processos urbano-industriais no século XX até se chegar à atual periodização da Pós-Modernidade.

Circunscrito na trajetória de evolução do pensamento administrativo contemporâneo e intitulado como “Os Paradigmas da Administração no Brasil: Princípios e Contextos 2”, o presente livro traz uma rica imersão temática sobre a realidade das organizações públicas e privadas no país, bem como sobre um conjunto de *stakeholders*, como empreendedores, gestores e empregados, possibilitando assim construir uma panorâmica agenda de estudos administrativos.

A obra oferece um total de dezenove capítulos que refletem sobre a realidade empírica organizacional brasileira no século XXI, com base, tanto na experiência profissional dos pesquisadores e pesquisadoras, oriundos de diferentes macrorregiões e com uma formação acadêmica eclética, quanto, à luz de estudos de casos que valorizam a aplicação pragmática de princípios, modelos e teorias do campo científico da Administração para se compreender e instrumentalizar com fundamentação a gestão nas organizações.

As análises apresentadas ao longo destes capítulos foram organizadas à luz de um pluralismo teórico-metodológico que se assenta em um conjunto diferenciado de recortes teóricos, paradigmas ideológicos e procedimentos metodológicos de levantamento e análise de dados, possibilitando assim um relevante diálogo com fundamentações em diferentes campos epistemológicos.

Recomendada para um conjunto diversificado de leitores, esta obra apresenta a realidade prática da administração em organizações públicas e privadas por meio de capítulos redigidos com uma didática e fluída linguagem que valoriza a troca de experiências e o rigor teórico-metodológico, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos.

Ao combinar análise e reflexão, teoria e empiria, os dezenove capítulos do presente livro apresentam análises, reflexões e discussões que transversalmente abordam temas e estudos de caso que são reflexivos ao entendimento do que é o estado da arte do campo administrativo em sua materialidade na realidade organizacional brasileira e na dimensão das ideias no século XXI, propiciando um momento ímpar para o compartilhamento de informações e o desenvolvimento de novas aprendizagens.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

RELAÇÕES PÚBLICAS E A GERAÇÃO DE VALOR PARA O BRANDING DE UMA STARTUP

Gabriela Jubram Doná

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209061>


CAPÍTULO 2..... 39

A IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO DE VALORES ORGANIZACIONAIS COM OS VALORES INDIVIDUAIS PARA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Izabel Opuskevicz Volenitz

Taísa Nara Brzegowy Rosengarth


Sandra Martins Moreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209062>

CAPÍTULO 3..... 62

CONFIGURAÇÕES ESTRATÉGICAS EM PROVEDORES REGIONAIS DE ACESSO À INTERNET


Priscila Scarfone Tiburcio

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209063>

CAPÍTULO 4..... 76

ELIMINAÇÃO DE DESPERDÍCIOS NA LINHA DE PRODUÇÃO: QUANDO INOVAR É SIMPLIFICAR

Breno Abreu de Freitas

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209064>

CAPÍTULO 5..... 88

LOGÍSTICA REVERSA DOS PRODUTOS PÓS CONSUMO: CUSTOS OU ECONOMIAS PARA AS EMPRESAS?

Evandir Megliorini


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209065>

CAPÍTULO 6..... 100

GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Sara Suave Klein

Rozali Araujo dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209066>


CAPÍTULO 7..... 124

FRANQUIAS: UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE A CAPACIDADE DE GESTÃO DO FRANQUEADO E SEU DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

William da Silva Ditos

Adalberto Dias de Souza


Marcos Júnio Ferreira de Jesus

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209067>

CAPÍTULO 8..... 137

NEGÓCIOS EM FAMÍLIA, PROSPERIDADE OU DECLÍNIO?

Anibal Moraes de Albuquerque Neto

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209068>

CAPÍTULO 9..... 149


MULHERES QUE INSPIRAM OUTRAS MULHERES A EMPREENDER

Taís Fabiane Mendes Nascimento

Valéria Gomes da Silva

Alessandra Cruz Vasconcelos dos Santos

Rozinei Silva Rodrigues Mendonça


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209069>

CAPÍTULO 10..... 158

O DESAFIO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO E SUAS MÚLTIPLAS TAREFAS: UM ESTUDO COM MULHERES EMPRESÁRIAS DO MUNICÍPIO DE RESTINGA SÊCA/RS

Adriane Regina da Silva dos Santos

Vonia Engel

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090610>

CAPÍTULO 11..... 184


PARADIGMA INTERPRETATIVISTA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Eloisa Paula de Oliveira

Rogério Silveira Tonet

Marcos Junio Ferreira de Jesus

Jefferson de Queiroz Crispim


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090611>

CAPÍTULO 12..... 193

GESTÃO POR PROCESSOS E COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL DO RECÔNCAVO BAIANO – ESTUDO DE CASO

Marcelo da Silva Torres

Kézia Ferreira Campos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090612>

CAPÍTULO 13..... 213


EDUCAÇÃO FINANCEIRA PARA ADOLESCENTES: UMA PESQUISA COM ALUNOS DO ENSINO MÉDIO DA ESCOLA MARGARIDA PARDELHAS DE CRUZ ALTA/RS







Guilherme Henrique Gomes Kottwitz

Jean Lucas de Carvalho Pezzerico

Maicon Uilian Pereira Mulinari

Rozali Araujo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090613>

CAPÍTULO 14	235
SATISFAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	
André Ricardo Ribeiro Batista	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090614	
CAPÍTULO 15	248
DA EXISTÊNCIA À INVISIBILIDADE: A ATUAÇÃO DOS CONSELHOS MUNICIPAIS DE JUVENTUDE DE SÃO BERNARDO DO CAMPO E SÃO PAULO FRENTE À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
Kevin Campos Correia	
Maria da Glória Marcondes Gohn	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090615	
CAPÍTULO 16	266
EFICIÊNCIA NOS GASTOS PÚBLICOS MUNICIPAIS EM EDUCAÇÃO DE MUNICÍPIOS DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ	
Melaine Roberta Camarotto	
Cármem Ozana de Melo	
Elizângela Mara Carvalheiro	
Guilherme Wittmann	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090616	
CAPÍTULO 17	278
GOVERNANÇA MUNICIPAL - IMPACTOS NA MITIGAÇÃO DA PANDEMIA COVID-19: ESTUDO EM UM MUNICÍPIO BRASILEIRO	
Renata Pase Ravanello	
Claudemara Tolotti	
Nelson Guilherme Machado Pinto	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090617	
CAPÍTULO 18	293
PROJETO DE LEI DO SENADO Nº 116/2017 - SERIA O FIM DA ESTABILIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO?	
Diego Berwald	
Sandro Adriano Schneider	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090618	
CAPÍTULO 19	301
PRONAF MAIS ALIMENTOS, CUSTEIO E GRUPO B: UMA ANÁLISE SOBRE A CAPACIDADE DOS SUBPROGRAMAS DO GOVERNO FEDERAL DE DESENVOLVER PROPRIEDADES LEITEIRAS EM REGIME RURAL FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO DAS MISSÕES	
Diego Berwald	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090619	
SOBRE O ORGANIZADOR	307

ÍNDICE REMISSIVO.....308

GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Data de aceite: 01/06/2022

Sara Suave Klein

Discente do curso de Administração da
Universidade de Cruz Alta

Rozali Araujo dos Santos

Orientadora. Mestre em Administração pela
UFSM, docente do curso de Administração na
Universidade de Cruz Alta

Trabalho de Conclusão de Curso II

RESUMO: Tendo em vista o atual cenário de um mundo volátil e dinâmico, as empresas buscam inovar em seus modelos de negócio a fim de manter-se competitivas no mercado. As cooperativas de crédito se destacam pelo seu potencial em gerar desenvolvimento social e econômico através de seu principal objetivo que é unir pessoas em torno de um propósito em comum para gerar crescimento com autonomia e independência para todas as partes. Nesse sentido, as cooperativas de crédito investem na gestão da inovação para buscar soluções que agregam conveniência e satisfação para seus associados e colaboradores. Sendo assim, o presente artigo teve como objetivo analisar a gestão da inovação em uma instituição financeira cooperativa instalada na capital do estado do Rio Grande do Sul com cooperativas filiadas em todos os estados do país, onde foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva, com estudo de caso único. As coletas de dados

foram elaboradas por meio de questionário com questões abertas, sendo que as análises foram realizadas sob a técnica de análise de conteúdo. Os resultados demonstraram que a cooperativa Alpha aplica a inovação em quatro eixos que envolvem a evolução na oferta de produtos e nos processos inerentes a eles e, também, na posição e paradigma em que a instituição se coloca no mercado com seu modelo colaborativo, visando construir uma cadeia de inovação e crescimento. **PALAVRAS-CHAVE:** Cooperativas de crédito. Inovação tecnológica. Tipos de Inovação. Gestão da Inovação.

INNOVATION MANAGEMENT IN A CREDIT COOPERATIVE INSTITUTION

ABSTRACT: Owing to the current scenario of a volatile and dynamic world, companies seek to innovate in their business patterns in order to remain competitive on the market. Credit institutions are noteworthy due to their potential to generate social and economic development through its main objective which is to connect people around a common purpose to achieve growth with autonomy and independence for all involved. Hereupon, credit institutions invest in innovation management to seek solutions that amass convenience and satisfaction to their associate members and employees. Accordingly, the aim of this article was to analyze management of innovation in a financial institution set in the Rio Grande do Sul's capital - Brazil, with affiliated cooperatives enterprises in all states of the country, where qualitative and descriptive research was accomplished with a single case study. Data collections were made using a

questionnaire with open-ended questions, and the analyzes were performed using the content analysis technique. The results showed that the Alpha cooperative applies innovation in four axes that involves the evolution in the products offering as well as in the processes inherent to them, also in the position and paradigm in which the institution places itself on the market as a collaborative model aiming to build a chain of innovation and growth.

KEYWORDS: Credit institutions, Technological innovation, Types of innovation, Innovation management.

1 | INTRODUÇÃO

Diante de um cenário cada vez mais competitivo e dinâmico, as empresas buscam estratégias para enfrentar os desafios e promover mudanças focadas e regulares. A gestão da inovação ganha forças no meio corporativo pela sua capacidade de gerir tais desafios de forma organizada e sistêmica e atender um mercado ávido, que exige novidades e possui muita informação, além de promover o desenvolvimento e gerar crescimento. Inovar é uma necessidade vital a competitividade das empresas e seu bem estar econômico, o que determina a sua sobrevivência, uma vez que em um cenário de ampla concorrência e novos entrantes, se não houver mudanças na criação e forma de oferta de produtos, há um grande risco de ser superado por quem o faça (BESSANT; TIDD, 2015).

A inovação está fortemente associada ao crescimento, tecnologias e novas ideias que transformam e geram negócios. Drucker (1974) já afirmava que a inovação tornou obsoletos muitos produtos, serviços e processos, porém trouxe novas realidades sociais e uma era de possibilidades para a sociedade. Essas mudanças na forma de se relacionar e consumir em meio aos avanços tecnológicos exige das empresas estratégias para formar uma estrutura inovadora capaz de atender as necessidades do novo cliente e garantir a sustentabilidade das organizações.

No setor financeiro as inovações vieram com a evolução na oferta de serviços e com o desafio de implementar novos processos de gestão após esse mercado se reinventar com o aumento da concorrência e globalização dos serviços, principalmente digitais (MAGNUS, 2018). Essa condição demonstra a importância de uma gestão da inovação capaz de melhorar seus modelos de negócios, criar soluções para se destacar frente a grande concorrência do setor quando o cliente buscar comparações entre empresas.

No setor financeiro, as cooperativas de crédito ganham destaque por apresentarem um modelo de gestão diferente em relação aos bancos tradicionais. Além de apresentar diferenciais em taxas e tarifas, visar o desenvolvimento social e distribuição de resultados aos cooperados, elas devem investir em inovações para melhorar a experiência de seus cooperados e garantir seu crescimento e ganho de mercado (FIORIN; MORAES, 2015). Segundo Meinen (2019), as inovações tecnológicas devem ter lugar de destaque na agenda de desafios do setor cooperativo, o que exigirá investimentos ainda mais expressivos e desapareço em relação aos atuais modelos operacionais.

Considerando a evolução do setor financeiro e a importância das cooperativas de crédito na economia e no desenvolvimento da sociedade, este artigo apresenta como principal tema as práticas de gestão da inovação, tendo como objetivo geral analisar a gestão da inovação no contexto de uma cooperativa de crédito. Especificamente, visa identificar os tipos de inovação tecnológica existentes dentro da cooperativa e compreender seus benefícios e como a gestão da inovação pode ser usada como estratégia competitiva. A pesquisa é norteada pelo seguinte questionamento: como as inovações tecnológicas influenciam no processo de gestão da inovação em uma cooperativa de crédito?

Para atender essa finalidade, este estudo se baseia em dados coletados em uma cooperativa de crédito de referência nacional no cooperativismo financeiro e conta com sua sede administrativa instalada em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. Foram entrevistados ainda dados de uma de suas cooperativas regionais situada na região do Alto Jacuí, norte do Estado do Rio Grande do Sul, e na região noroeste de Minas Gerais. Dessa forma, nas próximas seções, será abordado o referencial teórico relacionado a inovação e gestão da inovação, seguido do método de como serão realizados os estudos e as pesquisas de campo junto a cooperativa de crédito.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Visando embasar a pesquisa, com a finalidade de responder ao problema apontado, o referencial teórico versará sobre inovação, gestão da inovação e gestão da inovação no setor financeiro.

2.1 Inovação

A inovação geralmente é atrelada ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços, pois é a forma como são percebidos seus resultados. Porém a inovação vai muito além disso, é um movimento que deve envolver a organização como um todo, através do uso de ferramentas e processos adequados, ela gera diferenciais competitivos e, conseqüentemente, melhores resultados (RASCHE, 2015).

Não é necessária uma nova invenção ou inovação revolucionária que cause impacto na organização. A inovação pode ser a capacidade de aplicar iniciativas que evoluam a organização, num processo de melhoria contínua, podendo implantar soluções já criadas em outros ambientes, apenas adequando-as a tal organização (MATTIOLA, 2013). Para isto, as organizações precisam estar atentas as tendências de mercado, às exigências dos clientes, à concorrência e às tecnologias existentes.

O processo de busca pela inovação deve fazer parte do planejamento de uma empresa, sendo que as mesmas poderão utilizar vários recursos para gerar sua própria tecnologia e fazer um produto aceito pelo mercado, ou seja, uma inovação. Para Bessant e Tidd (2015), a tecnologia sempre desempenha um papel fundamental na disponibilização de opções radicalmente novas e, ainda, no extremo da escala tecnológica, há espaço para a

melhoria de produtos já antigos, muitas vezes dando novas formas para velhas tecnologias.

O avanço da tecnologia e informação aumenta a oferta de produtos e serviços, e gera competição nas empresas pela atenção do cliente, alia-se isso a facilidade de acesso a produtos de qualquer lugar do mundo. Essa competição de larga escala impõe as empresas se diferenciarem e a inovação é a chave para competir, seja no produto, na forma de atendimento, ou em qualquer aspecto que possa atender à necessidade dos clientes e surpreendê-los (BARRETO, 2014)

Se a inovação é a ferramenta que possibilita as empresas se diferenciarem, é necessário definir de que forma ela ocorre dentro das organizações. Schumpeter (1934 *apud* LAZZAROTTI; DALFOVO; HOFFMANN, 2010) criador do conceito de inovação nas organizações, em sua abordagem para o desenvolvimento econômico, definiu a inovação como a formação de novos produtos ou serviços, novos processos, matéria-prima, novos mercados e novas organizações. Em todos esses casos abordados é levado em conta que ninguém tenha lançado algo igual ou semelhante ou que tenha experimentado conhecido ou existido.

Para Schumpeter (1982), a invenção era a criação de algo novo, enquanto a inovação estava relacionada a adoção desta descoberta. Esses conceitos estão relacionados a inovação radical, ou seja, aquelas que produzem um grande impacto econômico ou mercadológico, porém não consideravam as inovações incrementais, isto é, as de aprimoramento contínuo das bases já existentes que não envolvem apenas incluir novos produtos no mercado (ANDREASSI, 2006).

Segundo Bessant e Tidd (2015), há diferentes graus de novidade, desde melhorias incrementais menores até mudanças realmente radicais que transformam a forma como vemos ou usamos algumas coisas. Oliveira (2018) ressalta que a inovação não se restringe em explorar novos produtos, mas pode buscar novas formas de atender mercados já existentes, o que corrobora com as afirmações de que a inovação pode ser incremental.

Bessant e Tidd (2015) dividiram a inovação em quatro dimensões, denominando-as de 4Ps da inovação, que separadas em categorias definem diferentes formas para ocorrer a inovação.

- Inovação de produto – mudanças no que (produtos/serviços) uma empresa oferece;
- Inovação de processo: mudanças na forma como os produtos/serviços são criados e entregues;
- Inovação de posição – mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Os 4Ps da inovação seguem a lógica do planejamento da inovação dentro da gestão

da inovação e consistem em quatro áreas de decisões (propósito, processos, pessoas e políticas) que devem ser observadas pelas organizações para fortalecer ou consolidar a capacidade de inovação de seu negócio.

2.2 Gestão da inovação

O processo de gestão da inovação exige das organizações investimentos de tempo e recursos. O resultado da inovação gera estímulo para que novas inovações sejam inseridas e forme um ciclo permanente (SILVA, 2018). Através de ferramentas como os 4Ps da inovação, os gestores passam a organizar a capacidade de inovar de sua empresa e visualizar de forma abrangente seu negócio e, além do aprendizado contínuo, criam condições para que a inovação realmente ocorra.

De acordo com Bessant e Tidd (2015), a inovação é uma questão de conhecimento, da capacidade de criar novas possibilidades através da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos. Em relação ao conhecimento, Barreto (2014) afirma que a criatividade é o ingrediente que possibilita alcançar a inovação e a capacidade de transformá-la em inovação é o que diferencia as organizações que conseguem gerenciar este processo para obter diferenciação e gerar competitividade.

A criatividade é um dos elementos essenciais no processo de gestão da inovação e um dos seus pilares. Sem criatividade não ocorre a geração de ideias; sem ideias não existe inovação; e sem inovação não existe desenvolvimento. As empresas que conseguem introduzir esses conceitos em sua cultura se tornam mais competitivas e são capazes de promover mudanças no mercado, tornando a criatividade uma habilidade cada vez mais importante e valorizada.

A estrutura da empresa, bem como suas lideranças, tem papel fundamental para a gestão da inovação. Segundo Barreto (2014), um líder visionário não inova sozinho, mas ele é capaz de fomentar um ambiente que favoreça o exercício criativo em prol de resultados positivos em inovação. Outro elemento importante é a coragem para desafiar normas e assumir riscos, além de possuir uma estrutura que comporte um processo de inovação. Nessa vertente, a gestão da inovação requer que liderança e direção estratégica estejam bem definidas com a alocação de recursos que viabilizem a inovação.

A gestão da inovação depende de investimentos e de uma cultura de inovação implantada na organização. Neste sentido, o ambiente organizacional influencia diretamente na capacidade inovativa da empresa. A cultura de uma empresa determina quais são seus valores internos, nela são formadas as habilidades e os conhecimentos enraizados na organização. A cultura influencia a forma como as coisas são feitas dentro da empresa (CUNHA; SANTOS 2006).

Segundo Bessant e Tidd (2015), a gestão da inovação é uma capacidade que pode ser aprendida, embora haja fatores comuns a serem confrontados e formas de lidar com eles, cada empresa deve encontrar a sua própria solução e desenvolvê-la dentro do próprio

contexto. As ideias devem ser adaptadas e moldadas para cada circunstância específica. Assim, como cada organização possui suas estratégias e cultura, a inovação ocorre de diferentes formas para cada uma delas.

O conjunto de conhecimento aplicado à gestão da inovação traz resultados diferentes e algumas vantagens no ambiente interno das organizações, tais como aprendizado, engajamento, revitalização da dinâmica da empresa, além de, em fatores externos, contribuir a nível macro para economia, aumento da concorrência e competitividade. Dessa forma a inovação no cotidiano das empresas é resultado da decisão de diferenciar-se no mercado (SILVA, 2018).

Embora a gestão da inovação ocorra de forma diferente em cada organização, segundo Bessant e Tidd (2015), pode-se observar um processo subjacente comum a todas as empresas descrito na Figura 1.

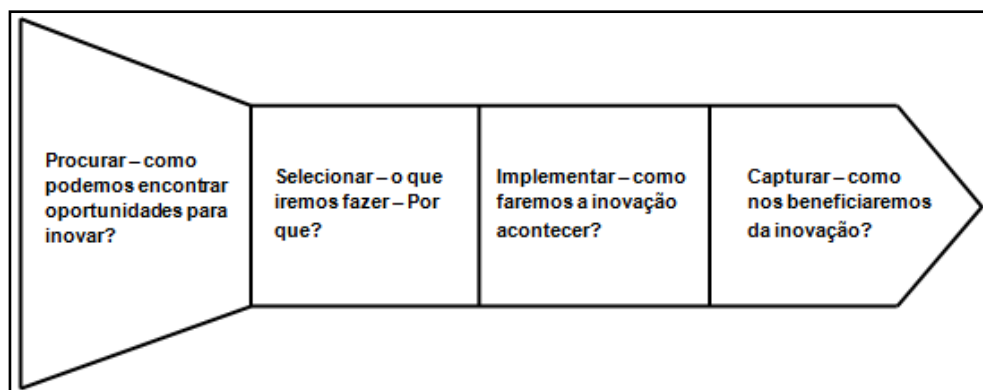


Figura 1 – Modelo do processo de Gestão da Inovação

Fonte: Bessant e Tidd (2015).

Fundamentalmente, tal processo envolve quatro etapas. O primeiro se refere a busca, analisar o cenário (interno e externo) e processar sinais relevantes, ameaças e oportunidades para mudança. A segunda etapa visa a seleção, decidir através de uma visão estratégica como a empresa pode se desenvolver melhor. Na fase de implementação deve-se traduzir a ideia em algo novo e lançar ao mercado interno ou externo, essa etapa requer atenção para adquirir as fontes de conhecimento que possibilitem a inovação, executar o projeto sob condições de imprevisibilidade, o que exige grande capacidade de resolução de problemas e lançar a inovação em mercados relevantes. Por fim, a captura de valor por meio da inovação, feita tanto em termos de adoção sustentável e difusão quanto em relação ao aprendizado com a progressão ao longo ciclo, de maneira que a empresa possa construir sua base de conhecimento e melhorar as formas como o processo é gerido (BESSANT; TIDD; 2015).

A inovação depende da gestão na medida que é um processo em que há escolhas a serem feitas sobre recursos e sua disposição e coordenação. Este modelo genérico de como ocorre o processo de gestão da inovação ocorrerá com um conjunto de rotinas que descrevem e diferenciam as organizações de acordo com a forma como conduzem a mesma atividade, o que está relacionado a sua cultura inovadora (BESSANT; TIDD; 2015).

Entre os benefícios da cultura da inovação nas organizações estão as melhorias e evolução dos modelos de gestão. Segundo Bustamante (2018), a cultura inovadora é uma das políticas mais importantes para se desenvolver em uma empresa, e reitera que o cenário está cada vez mais favorável para aquelas organizações que conseguem associar conhecimento, e avanços tecnológicos, criando novidades em suas ofertas de produtos e serviços e nas formas como criam e lançam estas ofertas no mercado.

Bustamante (2018) explica que o incentivo a uma mentalidade aberta procura produzir inovação não necessariamente como uma revolução dentro da empresa, mas como uma construção de um processo consistente de gestão e organização, que faça acontecer e evoluir efetivamente algum setor, equipe ou pessoas naquele ambiente de trabalho. Nesse sentido, percebe-se que a gestão da inovação está associada a sobrevivência e crescimento das organizações que buscam se diferenciar e gerar competitividade, e é um processo importante para que a inovação se torne uma atividade sistêmica e contínua (BESSANT; TIDD; 2015).

Após introduzir o conceito de inovação e gestão da inovação, faz-se necessário identificar como as inovações ocorrem no setor financeiro, enfatizando a influência da tecnologia no processo de gestão da inovação nas instituições financeiras.

2.3 Gestão da inovação no setor financeiro

O nível de desenvolvimento tecnológico, associado as novas condições da sociedade, exigiu adaptação das instituições financeiras, e a busca constante em gerenciar novos processos para manter a competitividade. Dessa forma, é necessária uma resposta rápida da gestão ao mercado e às novas tecnologias que, segundo Casagrande (2017), surgem por meio de reestruturações e se tornam uma característica do setor.

O setor financeiro, assim como qualquer unidade econômica, sofreu grandes mudanças com as transformações tecnológicas que alteraram a forma como estas instituições entregam seus produtos e serviços. O gerenciamento dessas mudanças, permitiram a redução das despesas operacionais, despesas com funcionários, além de melhorar a qualidade dos processos e agregar valor aos clientes por meio de novos canais de distribuição (FRIÓSI *et al.*, 2016).

O avanço tecnológico vem alterando o perfil dos clientes e motiva as instituições financeiras a se adaptar às suas novas necessidades e aspirações. A busca pela diferenciação impulsionou a implantação do atendimento digital, que é uma tendência mundial também observada nos bancos e cooperativas de crédito brasileiras (CASAGRANDE, 2017). Neste

sentido, a gestão da inovação é fundamental no setor pela disponibilização de recursos e investimentos em tecnologia da informática que possibilitem respostas rápidas ao mercado.

Embora com diferentes níveis de intensidade e diversidade de oferta de produtos e serviços, a presença das instituições financeiras na internet é, pode-se dizer, total. As novas condições do mercado exigiram que os investimentos em TI fossem redirecionados das inovações de processo, com vista à redução de custos, para inovações mais radicais visando melhorias significativas na qualidade dos serviços, o que foi impulsionado pela ampla concorrência, fator que potencializa as exigências da gestão da inovação como estratégia de diferenciação e competitividade (BARATA, 2011).

A transformação digital permeia o mercado financeiro com muitas mudanças o que faz com que estas instituições se reinventem e se desafiem a fornecer serviços inovadores e modernos. As inovações nesse sentido agregam conveniência, segurança e satisfação aos usuários. Segundo relatório da Febraban (2018) os investimentos em tecnologia passaram de R\$19 bilhões por dois anos consecutivos, com vistas a ampliar e aprimorar o atendimento e a oferta de novos produtos aos seus clientes. Esse posicionamento estratégico, comprova o quanto o setor bancário vem direcionado seus recursos à busca de um atendimento mais completo, com ênfase no ambiente digital (DELOITTE, 2019).

Os Sistemas Cooperativos no Brasil, como parte do sistema financeiro nacional estão inseridos neste contexto, realizando estudos ou reposicionando os investimentos atuais e futuros, prevendo maior destinação em tecnologia. Na ótica do cooperativismo financeiro, a gestão da inovação tem a intenção de melhorar o atendimento às necessidades financeiras com melhores experiências aos associados. Tudo isso em conjunto com a busca pelas soluções comunitárias e ambientais (CONFEBRAS, 2020).

Nos últimos anos as cooperativas de créditos estão crescendo mais rapidamente que os bancos, aumentando a quantidade de cooperados, pois oferecem produtos e serviços financeiros completos em condições competitivas (BACEN, 2019). Em contrapartida, as *fintechs*, instituições financeiras que já nascem digitais e operam com tecnologias de ponta e são ágeis na disponibilização de produtos e serviços tornam a concorrência mais difícil (NETO; ARAUJO, 2020). Esta condição impulsionou o reposicionamento das cooperativas que buscam melhorar seus processos com a automação de procedimentos e novos canais de atendimento inovando para apresentar melhores soluções a seus cooperados na era digital.

Entre as ações mais recentes do Banco Central do Brasil que fomentam a inovação e a cultura da mudança e estabelecem um novo mercado financeiro estão o Open Banking e o PIX. O open banking já é realidade em outros países como Reino Unido e União Europeia, e surge no Brasil para gerar mais eficiência e competitividade através do compartilhamento de dados, produtos e serviços pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas, a critério de seus clientes, por meio de abertura e integração de plataformas e infraestruturas de sistemas de informação (NETO; ARAUJO, 2020).

O *Open Banking* possibilita que os clientes possam compartilhar suas informações, como saldo e extrato, com diferentes instituições financeiras, o que lhes permitirá escolher o aplicativo ou site preferido para acesso à múltiplas contas ou produtos em um único lugar. Da mesma forma, instituições financeiras podem compartilhar entre si dados de produtos e serviços que elas oferecem em seus canais, trazendo ganhos para ambas as partes. Com este modelo, espera-se que por meio da maior transparência entre instituições financeiras, a concorrência aumente, possibilitando que o consumidor possa, por exemplo, comparar produtos e serviços de diferentes instituições em um único lugar, podendo decidir melhor com qual banco, cooperativa ou *fintech* irá se relacionar, conforme as ofertas que sejam mais aderentes às suas necessidades.

O PIX é a nova ferramenta de pagamentos instantâneos em que os recursos são transferidos entre contas em poucos segundos, a qualquer hora ou dia. De acordo com o Banco Central (2020), além de aumentar a velocidade em que pagamentos ou transferências são feitos e recebidos, o PIX tem o potencial de alavancar a competitividade e a eficiência do mercado, baixar o custo, aprimorar a experiência dos clientes, além de promover a inclusão financeira e eletrônica no mercado de pagamentos de varejo.

As novas soluções propostas pelo Banco Central buscam produzir valor que seja percebido pela população bancarizada. Neto e Araujo (2020) citam algumas vantagens pretendidas através destas implementações no mercado financeiro nacional:

- Serviços ilimitados e sem tarifas, como transferências, manutenção de conta e de cartão de crédito;
- Rendimento do valor em conta acima do observado na conta poupança dos bancos comerciais e bancos múltiplos;
- Fácil utilização das aplicações online;
- Facilidade em abertura de conta;
- Inexistência da necessidade de espera em filas para a resolução de problemas, sendo esta feita todo por meio de interfaces digitais, principalmente o mobile app;
- Maior transparência e comunicação com seus clientes, buscando explicar a funcionalidade de todos seus produtos e atender a todas as questões, em uma linguagem mais informal, criando um relacionamento muito mais próximo com o consumidor;
- Oferecer a melhor experiência possível ao utilizar seu produto ofertado;
- Grande eficiência nas suas operações com tratamento de dados.

A chegada do open banking e do pagamento instantâneo PIX vai mudar a forma como pessoas e empresas se relacionam com bancos, cooperativas, financeiras e *fintechs*. O aumento da concorrência beneficia o cliente, porém, segundo Valin e Paula (2020),

o maior gargalo está na segurança dos usuários que acreditam que o risco de fraudes pode ser maior. Estas mudanças exigem que as instituições disponibilizem cada vez melhores experiências e produtos atraentes a seus clientes que poderão receber ofertas de instituições diferentes através do compartilhamento de dados entre as mesmas que terão acessos as operações e até mesmo investimentos dos usuários que assim permitirem.

Neste sentido, as cooperativas de crédito têm a tendência de continuar competitivas pois são conhecidas por ofertar taxas mais justas e baratas. Além disso, estão em constantes mudanças para atender as necessidades de seus cooperados com agências modernas, e canais digitais que facilitam as transações diárias e negociações, e atingem então, diferentes públicos, fomentando o cooperativismo, gerando satisfação a seus clientes através dos ganhos da distribuição de resultados, e auxiliando as comunidades onde estão inseridas com seu cunho social e sustentável.

A transformação digital exige uma cultura de inovação para que os processos do negócio passem a ser realmente executados sobre plataformas digitais, portanto, é essencial pensar digitalmente, não apenas transformar os processos analógicos, mas adotar o digital como base para transformar e aumentar o impacto do negócio nos seus clientes. Para se alcançar tais mudanças é necessário entender que um *mindset* digital não se cria só com plataformas e ferramentas digitais: ele é resultado, principalmente, da transformação das pessoas na organização e da implementação de uma nova cultura.

Após a definição dos conceitos relacionados a inovação e gestão da inovação bem como esclarecimentos sobre como a transformação digital tem impulsionado as mudanças no setor financeiro e cooperativo de crédito, o próximo item irá descrever a metodologia de pesquisa, que será utilizada neste trabalho de conclusão de curso.

3 | METODOLOGIA

Neste tópico, é apresentada a metodologia deste trabalho de conclusão de curso, abordando como esta pesquisa será desenvolvida. Além disso, é explicado como ocorrerão as coletas de dados e as análises referentes a pesquisa.

A pesquisa em questão foi classificada em relação ao seu objetivo como qualitativa, pois apresenta uma abordagem que visa compreender questões particulares no contexto da aplicação, e que não podem ser quantificadas. A pesquisa qualitativa, compreende um universo de crenças e valores, de relações que não podem ser entendidas sendo limitadas a cálculos (MINAYO, 2001).

Segundo Cooper e Schindler (2016), a pesquisa qualitativa utiliza técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, e aprender o significado de certos fenômenos na sociedade. Para este estudo a pesquisa qualitativa visa explicar os fenômenos sociais internos da organização, que pode ser feita de diferentes maneiras, sendo através da análise de experiências e práticas profissionais, examinando interações

e comunicações e ainda pela investigação de documentos ou traços semelhantes de experiências e interações (GIBBS, 2008).

Em relação ao problema, essa pesquisa se classifica como descritiva com viés exploratório. Descritiva como o próprio nome já diz, pois descreve a realidade de uma organização, interpretando e relatando seus procedimentos operacionais e apresentando as características de um fato. A pesquisa descritiva busca descrever as características dos processos da organização, relacionar variáveis e associar práticas (GIL, 2002).

A presente pesquisa tem cunho exploratório pois têm o objetivo principal de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e análises de casos. Estas pesquisas tem o objetivo de aprimoramento de ideias ou descobertas e permite maior familiaridade com o problema em questão (GIL, 2002).

O trabalho ainda pode ser classificado como um estudo de caso único, pois se refere a uma organização específica, para esta pesquisa uma cooperativa de crédito. Segundo Yin (2010), estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto na vida real. O método de estudo de caso é escolhido para esta pesquisa por possibilitar o entendimento do tema abordado de forma detalhada, utilizando fontes de evidências como observações, entrevistas e documentos. O estudo de caso descreve uma situação real, e permite realizar uma análise dos fatos dentro de seu contexto específico, explorando de forma profunda os acontecimentos (YIN, 2010).

Para tanto, este estudo de caso será realizado em uma empresa cooperativa que atua no setor financeiro. A Sicredi Integração Rota das Terras é composta por 150 colaboradores e está instalada na Região do Alto Jacuí, norte do Estado do Rio Grande do Sul, onde possui nove agências de atendimento aos associados e está expandindo sua região de atuação para o noroeste de Minas Gerais, que já conta com duas agências em funcionamento. A escolha dessa empresa se deve ao fato de fazer parte do sistema Sicredi, a primeira instituição cooperativa do país, que além de possuir experiência de mais de 100 anos no mercado continua em destaque no setor financeiro nacional e apresenta inovações constantes, principalmente ao que diz respeito a tecnologias, alterando seus modelos operacionais e as experiências dos seus associados nas entregas de novas soluções financeiras alinhadas a transformação digital.

Para atender a finalidade deste estudo de caso, que visa analisar as práticas de gestão da inovação e compreender como as inovações tecnológicas influenciam no processo de gestão da inovação, será realizada a coleta de dados através de gráficos, indicadores e outros documentos comprobatórios, além de entrevistas com roteiro semiestruturado.

As entrevistas e questionários serão direcionados aos gestores e colaboradores da cooperativa envolvidos no processo de gestão da inovação, sendo colaboradores e gerentes de de agência, da superintendência, da central de cooperativas e do centro administrativo que envolve toda estrutura do sistema e de gestão da inovação desta

cooperativa de crédito, que conta inclusive com um setor de transformação digital incubado em uma instituição para desenvolvimento de inovações. As entrevistas nestes quatro níveis com os respectivos cargos foram elencadas no Quadro 1.

	CARGO	TEMPO DE ENTREVISTAS
AGÊNCIA	Gerente de Agência e Gerente Administrativo Financeiro	23:13 minutos
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL	Diretor Executivo, Assessora de Processos, Assessora de Gestão de Pessoas	56:23 minutos
CENTRAL DA COOPERATIVA	Gerente de Desenvolvimento de Negócios	23:40 minutos
CENTRO ADMINISTRATIVO	Especialista da área de Estratégia e Inovação, Especialista de PMO da área de Gestão da Mudança, e Consultor Digital	76:50 minutos

Quadro 1 – Entrevistas realizadas e respectivos cargos

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Para elaborar o protocolo de entrevistas foram elencadas algumas categorias com base no referencial teórico, apresentadas no Quadro 2, utilizadas para direcionar as perguntas das entrevistas e questionários, para que posteriormente sejam analisadas e possibilitem atender resultado desta pesquisa.

VARIÁVEL	AUTORES	QUESTÕES
Tipos de inovação	Schumpeter (1982) Bessant e Tidd (2015)	Como a inovação é entendida em sua empresa? Quais ferramentas são utilizadas para fomentar a inovação? Como a tecnologia influencia a inovação em sua empresa? Quais tipos de inovação são utilizados em sua empresa? Que fatores influenciam no processo de inovação da cooperativa? Quais obstáculos encontrados para inovar?
Gestão da inovação	Barreto (2014) Tidd, Bessant e Pavitt (2015) Bessant e Tidd (2015) Bustamante (2018)	De que forma a inovação faz parte do planejamento e objetivos da cooperativa? Como ocorre o processo de gestão da inovação na cooperativa? Quais habilidades são consideradas para obter uma liderança inovadora? De que forma a cultura da empresa influencia o processo de gestão da inovação da cooperativa? De que forma se busca detectar oportunidades de inovar em sua cooperativa? Como a cooperativa estimula a criatividade e geração de ideias? Como a inovação é implementada na cooperativa? São definidos os objetivos que pretende alcançar com a inovação? Neste processo ocorre algum tipo de aprendizado? Qual? De que forma liderança e colaboradores participam da gestão da inovação da cooperativa?

<p>Gestão da inovação no setor financeiro</p>	<p>Febraban (2018) Bacen (2019) Confebras (2020)</p>	<p>Existe no planejamento uma reserva de recursos destinados especificamente para inovação? De que forma a cooperativa se beneficia das mudanças oriundas da transformação tecnológica? Como a cooperativa busca se diferenciar da concorrência na transformação digital? Quais as inovações que a cooperativa implementou recentemente? Como elas surgiram? Qual o desempenho dos canais digitais na cooperativa? De que forma são medidos os resultados da implementação das mudanças nos canais digitais?</p>
--	--	--

Quadro 2 – Categorias da pesquisa

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

A análise dos dados, coletados através de entrevistas e questionários será realizada através da análise de conteúdo que, segundo Minayo (2001, Casagrande, 2017), é a forma de encontrar respostas e confirmar ou não se as hipóteses, previamente estabelecidas, a respeito do caso estão corretas, além de auxiliar na descoberta de conteúdos que ainda não foram manifestados. A triangulação de dados envolve o uso de fontes de informação variadas e distintas, possibilitando comparações. Essa técnica apresenta diferentes interpretações sobre um tema, podendo se obter uma visão mais precisa (GIBBS, 2008).

4 | O CASO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO ALPHA

Este estudo de caso foi realizado em uma cooperativa de crédito referência internacional. A estrutura da instituição é composta por 116 cooperativas de crédito filiadas, que operam em uma rede de atendimento com mais de 1.600 agências. Centenária, conta com mais de 4 milhões de associados distribuídos em todos estados brasileiros, e oferece em torno de 300 produtos e serviços financeiros. No presente estudo a empresa usa um nome fictício, sendo chamada de “Alpha”. A escolha desta empresa se deve pela sua relevância no setor cooperativo financeiro, que, através de seu modelo de negócio constrói uma cadeia de valor que beneficia os seus associados, a cooperativa e a comunidade local, que preza por sustentabilidade, desenvolvimento econômico e busca promover a inovação sem perder o DNA cooperativista.

4.1 Inovação

Com a finalidade de compreender como a inovação é percebida na empresa Alpha, durante a coleta de dados foram abordadas algumas variáveis dentro do tema de pesquisa, sendo possível identificar que a empresa possui um comportamento inovador como estratégia de crescimento visando promover o cooperativismo, com foco em garantir as melhores experiências para seus associados e colaboradores conforme as falas dos entrevistados A e C.

“A inovação no meu ponto de vista é vista não só pela cooperativa, mas no

sistema todo como um bem necessário e absolutamente indispensável para o crescimento e para manutenção e perpetuidade do sistema cooperativo como um todo. A gente sabe que os grandes Players do sistema financeiro investem muito em inovação tecnológica e em outros setores também, mas o setor cooperativo ele vem com foco no associado, com foco na sua essência, tentando dar com menos investimento financeiro mais retorno percebido, imagino que a inovação hoje ela é percebida como fundamental dentro do sistema e é sempre olhado de dentro pra fora. Entrevistado A

“Eu costumo dizer que a empresa Alpha já nasceu com uma perspectiva inovadora. Quando começou a querer montar um modelo de negócio cooperativo já era muita inovação e acho que isso com o tempo veio ajudando a empresa a fazer muitas das suas entregas que ajudam a trazer valor e principalmente acredito que a alpha tem uma capacidade muito boa de execução. A inovação por si só não é suficiente, ela precisa ser executada e trazer valor para as pessoas e para a sociedade. Entrevistado C

A inovação na cooperativa é vista como fundamental, mas sem necessidade de ser disruptiva, podendo ser percebida nas pequenas atitudes como, olhar a experiência do associado e melhorar ela em alguns aspectos, o que corrobora com a teoria a respeito de inovações como ferramentas de melhoria contínua e presente nas falas dos entrevistados B, D, e F (RASCHE, 2015; MATTIOLA, 2013; BARRETO, 2014).

[...] eu acredito sinceramente que essas pequenas ideias e pequenas inovações que fazem tantas mudanças [...] entrevistada B

“Inovação não é só criar coisas novas e sim melhorar o que a gente já faz no dia de hoje. A inovação tem que acontecer nas pequenas coisas, a grande mudança ou tecnologia vai vir do sistema, vai vir do banco, mas devemos olhar muito além disso, no nosso dia a dia nas pequenas coisas que a gente faz e o que podemos melhorar.” Entrevistado D.

[...]eu tenho que inovar também na forma de atender, eu tenho que inovar na forma como eu faço relacionamento, eu tenho que inovar em programas sociais, em comunicação, eu tenho que inovar em desenvolvimento de negócios e de produtos, então são em todos os aspectos, ser inovador não só no sistema tecnológico. Entrevistado F

Inovação está atrelada a transformação digital e por isso, muitas vezes é percebida somente no eixo de tecnologia, de novas entregas, e na cooperativa Alpha muitas mudanças vem para agregar conveniência, novas experiências e gerar valor para os associados e para as comunidades. As evidências demonstram os diferenciais do cooperativismo que tem um crescimento contínuo nos últimos anos e investe em inovação tecnológica, mas sem deixar o foco no seu associado e no modelo cooperativista. (CASAGRANDE, 2017; CONFEBRAS, 2020). Uma das entregas da transformação digital na cooperativa Alpha são seus novos formatos de atendimento, com destaque para a fala do entrevistado E, que comenta sobre a posição da empresa em relação as agências físicas.

“Nosso atendimento em agência física ele não vai ser descontinuado, ao contrário, nosso cliente está passando para mais uma expansão do número de agências e existe uma projeção de crescimento nesse sentido e não apenas

pela expansão da Alpha para novas regiões que é uma empresa que tem crescimento na ordem de dois dígitos todo ano. Nos últimos anos inclusive, neste ano de pandemia, a empresa continua crescendo e ela está com uma ideia justamente na contramão do mercado. Os bancos comerciais têm essa proposta de redução de agências físicas de concentração de agências físicas e a Alpha não está seguindo esse movimento. O que a Alpha está fazendo é reformatando o tipo de relacionamento que a gente tem nas agências. Então ao longo do tempo vai sendo feita uma transição para um outro modelo de agência que não representa a redução, nem a concentração, nem a incorporação de agências, mas que seja uma agência que se posiciona para atender um relacionamento mais moderno para os associados." Entrevistado E

A busca pela tecnologia e inovação deve fazer parte do planejamento estratégico de qualquer empresa para que ela avalie as tendências de mercado, as exigências dos clientes e assim poderá tomar decisões para a melhoria de seu produto ou mesmo para inovar com um novo lançamento ou radicalizar com novos produtos. Neste sentido, percebe-se que a Alpha investe em tecnologia a fim de expandir sua atuação como alternativa de levar o cooperativismo para todas as regiões, a fim de unir as comunidades visando o bem comum, a geração de renda e de desenvolvimento econômico e sustentável. A transformação digital vem para modernizar o modelo cooperativista em novas plataformas e oferecer novas possibilidades de atendimento ao associado, seja físico ou digital, além de uma transformação cultural que promova diversidade, o que pode ser constatado nas falas dos entrevistados A e E.

[...] enquanto que uma sociedade de capital olha exclusivamente para o capital, a sociedade cooperativa olha para as pessoas e a sociedade cooperativa não visa o lucro, ela pode sim ter resultados até para ampliar sua rede, para capacitar melhor o seus colaboradores, para capacitar a sua entrega tecnológica, já que estamos falando de inovação e tecnologia, mas ela olha principalmente para o seu associado, coloca ele como centro das suas ações e não o capital, eu acho que isso diferencia muito a posição cooperativa versus outras instituições financeiras que estão hoje dentro do mercado. Entrevistado A

[...] acho que com a transformação digital tem sido importante também para levar o cooperativismo adiante mais do que modernizar as plataformas de negócios da Alpha. Entrevistado E

Tendo averiguado o que é a inovação no ambiente da cooperativa, procurou-se identificar os tipos de inovação existentes na mesma. Nesse sentido, a cooperativa possui várias inovações dentro de seu planejamento estratégico que se enquadram na teoria dos 4Ps da Inovação, propostos por Bessant e Tidd (2015) (Quadro 3).

Inovações de produto	Whats app Enterprise como meio de contato do associado com sua agência e contratação de produtos, com auxílio de um assistente virtual; Tag de Passagem, novo produto que habilita o veículo do associado para passar direto pela pista automática em pedágios de todo Brasil; novo processo de abertura de conta onde o cliente vai até a agência com telefone com NSC e já pode sair com um cartão habilitado; conta digital; produtos digitais; Aplicativo de marketplace gratuito desenvolvido para fomentar a economia entre os associados e comunidade.
Inovações de processo	Novo sistema de caixas visando agilidade, digitalização de documentos e layout mais moderna para facilitar o dia a dia dos colaboradores; assinatura eletrônica de contratos; digitalização de documentos, visando eliminar os documentos físicos; nova plataforma de abertura de contas mais moderna, rápida e dinâmica; Robotização de vários processos e rotinas que eram manuais.
Inovação de posição	Manter-se uma empresa que preza pela sustentabilidade, desenvolvimento econômico e social; produtos digitais; novas plataformas de trabalho; foco na experiência física; novo modelo de agências.
Inovação de paradigma	Processo de Gestão Da Mudança da cultura organizacional; novas competências necessárias; mudança no modelo de trabalho para um modelo horizontal; empresa digital e sustentável.

Quadro 3 - Inovações da Cooperativa Alpha

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Dentro de alguns anos, a inovação irá se tornar commodity tal qual qualidade, o que exige que as empresas promovam um *mindset* inovador e definam metodologias simples e ágeis para inovar. As empresas mais inovadoras partem do ponto de vista do cliente para se desenvolverem e, nesse aspecto, as cooperativas se destacam por ser um modelo de negócio que tem na sua essência elementos que geram sensação de pertencimento, engajamento e impacto social, o que diferencia e promove a evolução da humanidade na descoberta de que cooperar é a chave para criar condições de igualdade (LOTURCO, 2019).

4.2 Gestão da inovação

A gestão da inovação necessita muito mais que investimentos em tecnologia, ela depende de uma cultura que fomenta o conhecimento, a criatividade e a geração de ideias. A cultura é a identidade da empresa e mantém todos alinhados em um objetivo comum. Quando a empresa possibilita um ambiente organizacional aberto e que promove um *mindset* inovador e de aprendizado contínuo ela gera vantagens internas de engajamento e revitalização. A tecnologia sozinha não gera diferencial competitivo, é necessária uma cultura inovadora presente em todo ecossistema organizacional. Tal conceito é percebido na empresa Alpha e está presente na fala do entrevistado F quando questionado quanto a influência da tecnologia no processo de Gestão da Inovação.

[...] a tecnologia ela viabiliza a inovação, acho que o ambiente influencia, a cultura influencia, e a tecnologia viabiliza. Se eu não ter uma cultura que influencie eu não vou criar soluções mesmo que eu tenha uma tecnologia que permita fazer diferente.

[...] eu tenho que ter um espaço onde eu possa pensar diferente e me

experimentar fazendo as mesmas coisas com uma solução diferente aí sim surge a inovação. Entrevitado F

O processo de transformação digital consiste em aplicar práticas, processos e a cultura da era digital a fim de atender e aperfeiçoar a experiência dos clientes e colaboradores. A empresa Alpha destaca uma complexidade estrutural bastante particular pelas características do cooperativismo. Neste sentido, dentro de suas ações da transformação digital, implementou o processo de gestão da mudança a fim de criar um novo ambiente para seus colaboradores e implantar uma cultura inovadora que inspire melhorias e a evolução do modelo de gestão. Para viabilizar este processo de gestão da mudança, a Alpha possui duas frentes: uma voltada para a cultura, que são todas as iniciativas realizadas no sentido da transição cultural e outra voltada para as entregas das ferramentas da transformação digital, o que pode ser identificado na fala do entrevistado E.

“Nosso objetivo é preparar todas as ações que são suficientes e necessárias para o colaborador conseguir ter o menor impacto possível do aprendizado que ele precisa para navegar dentro dessas novas soluções desses novos modelos de relacionamento dessas novas ferramentas”.

“Então a gente trabalha muito forte esse conceito de que a gente tem uma história que a gente preserva e tem uma cultura que recebe muitos estímulos das novas formas de fazer negócio, das novas formas de interação pessoal, das novas formas de conexão, e essa mistura é que vai acabar enriquecendo a cultura futura da Alpha para formar essa nova cultura que é a cultura que conversa com o mundo”.

[...] a parte de cultura ela é mais difícil de trabalhar porque ela leva mais tempo. Ela é mais difícil de medir e a gente sabe que no universo de 30 mil pessoas a gente vai ter uma heterogeneidade muito grande e precisa ficar atento às diferentes linguagens que a gente precisa adotar, as diferentes leituras, cultura de feedback muito intensiva pra gente ver como está indo a evolução da transformação, especialmente ficar perto. Então a proximidade ela é uma marca do cooperativismo então nós também, a gente está fazendo um trabalho de gestão na mudança, a gente tem que transmitir transparência e ficar próximos, tem que ser próximo das pessoas, ouvir muito e também dialogar e interagir muito com as pessoas para que elas possam se sentir parte do movimento que a empresa está fazendo. Entrevistado E.

Uma característica do processo de gestão da inovação, além de possuir uma estrutura que permita que a inovação ocorra, é obter uma liderança visionária que promova um ambiente aberto de participação, que favoreça a criatividade e geração de ideias. Para promover a inovabilidade, as empresas precisam investir nas pessoas; a liderança é desafiada a possibilitar ao colaborador encontrar seu espaço para criar e colaborar, possibilitando a ampla cooperação entre as pessoas gerando um ambiente organizacional inovador e produtivo promovendo a inovação como uma atividade sistêmica e contínua. Em meio a um contexto cada vez mais disruptivo e inconsistente, a liderança é a chave para a competitividade de uma organização e, conseqüentemente, sua sobrevivência a longo prazo (BESSANT; TIDD, 2015; BARRETO, 2014).

O mercado mudou, e essa mudança foi acelerada como o novo normal que gerou uma alta prioridade para aquisição de novas competências e habilidades. Manter os colaboradores engajados para focar em novas soluções, ampliar canais de atendimento digitais, aumentar processos automatizados, e entender que é necessário um movimento não só de digitalização de processos analógicos e redução de custos operacionais, mas de reinventar, aprender a desenvolver diferentes atividades e de diferentes maneiras. As lideranças são papel fundamental para promover este movimento de engajamento e de trabalho colaborativo dentro dos ambientes. Mais do que nunca as pessoas são o ativo que levará as empresas a um novo formato de negócio. A empresa Alpha demonstra que sempre valorizou muito as pessoas ao longo de sua trajetória, o que é percebido nas falas das lideranças da cooperativa nas entrevistas.

“O objetivo do cooperativismo é unir pessoas em torno de um propósito em comum para gerar crescimento com autonomia e independência para todas as partes, o que vai muito de encontro com o papel de um líder, que precisa escutar ativamente sua equipe e ter certeza que todos estão trabalhando juntos para o mesmo objetivo, além de capacitar e aperfeiçoar o melhor em cada um.”

“Entendemos que o elo mais forte, mais importante de todo o processo são as pessoas. A gente entende que é fundamental a gente conseguir ajudar as pessoas a ter ferramentas, entendimento, conhecer processos, ter espaço para poder executar os processos e instigar muito esse desenvolvimento para fazer diferente.” Entrevistado A

“As pessoas mudam e tem necessidades diferentes e a empresa precisa inovar e fazer algo diferente, e a melhor forma de renovar é ver o que o usuário quer, conversar com o usuário, pegar o usuário como foco, o nosso usuário é o associado e o colaborador da agência, então trocar informações com esse público para ver o que realmente faz sentido e o que gera valor para essas pessoas.” Entrevistada H

A gestão da mudança tem o desafio de fazer com que líderes desempenhem seus papéis de liderança visionária e orientem o negócio em direção a mudanças positivas e impulsionadas por meio de tomadas de decisão ponderadas e de longo prazo. Na cooperativa Alpha, a gestão da inovação está totalmente relacionada a gestão da mudança, que foi apontada como um pilar do planejamento estratégico da empresa que ajudará a organização a promover uma mudança estruturada e bem gerenciada através de um conjunto de ferramentas e entregas da transformação digital para liderar o lado humano e atingir um resultado no modelo de negócio desejado.

Em relação a teoria apresentada sobre o processo de gestão da inovação proposto por Bessant e Tidd (2015), que coloca como essenciais as etapas de identificar ideias, selecionar a estratégia, implementar o processo e capturar valor das mesmas, a cooperativa Alpha se destaca por possuir um programa de ideias onde todos os colaboradores contribuem para a melhoria dos processos e ferramentas através de um canal onde podem registrar sua ideia referente a qualquer assunto relacionado ao seu dia a dia de trabalho,

e conforme a mesma vai obtendo curtidas e participação de outros colaboradores ela se torna relevante e passa a ser analisada, podendo então ser implementada como uma mudança do modelo proposto. Esse processo é importante pela sua relevância em criar um ambiente colaborativo e que afirma a valorização do colaborador, conforme detalhado pela fala do entrevistado A quando questionado quanto a forma que liderança e colaboradores participam da gestão de inovação dentro da cooperativa.

“Eles têm papel protagonista nesse sentido e na verdade os colaboradores estão diretamente ligados com o epicentro de tudo que é o associado. O que quero dizer é que eles também são os associados, eles se percebem como donos e usuários e também como colaboradores e sócios dessa instituição. Eles podem colaborar e tem colaborado, a gente tem também alguns programas como, por exemplo, o nossas ideias que você pode lá e acessar o link de qualquer tipo de situação que seja benéfica pra mudança, para melhoria, seja de um simples sistema ou um complexo sistema, seja dentro do aplicativo, seja dentro das ferramentas ligadas a auditoria, ao Banco Central, tudo isso você pode colaborar para que a gente atendendo a legislação possa atender de uma maneira mais específica, então os colaboradores estão direto ligados nesse tipo de benefício ou nesse tipo de contribuição para soluções”.

Ainda dentro do modelo proposto por Bessant e Tidd (2015), a cooperativa destaca a utilização da técnica MVP (*Minimum Viable Product* ou Produto Mínimo Viável), que visa construir a versão mais simples e enxuta de um produto, empregando o mínimo possível de recursos para entregar a principal proposta de valor da ideia. De acordo com dados coletados nas entrevistas, a partir de uma ideia selecionada, a técnica é aplicada para iniciar a construção e pilotar a mesma coletando as informações do usuário, que inicialmente são os colaboradores das agências, e ir melhorando o produto a ser entregue. A captura de valor, da teoria de Bessant e Tidd (2015), é identificada neste processo quando a cooperativa cita que o produto nunca estará 100% entregue pois ele segue sempre em melhorias e vai alterando conforme as necessidades dos usuários também vão alterando.

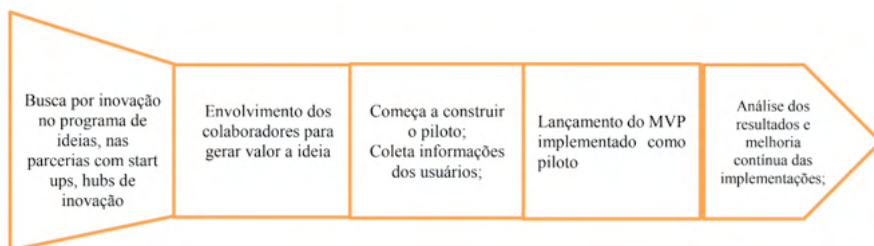


Figura 2 - Gestão da inovação na cooperativa Alpha

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Tais ações fazem parte da Transformação Digital e do processo de Gestão da Mudança da Cooperativa Alpha e é percebida como um avanço na forma como as inovações

são desenvolvidas e entregues na empresa conforme fala de uma das entrevistadas que acompanha o processo de gestão da empresa a mais de 20 anos.

“A gente percebe que mudou a forma da condução da empresa nas entregas. Antes nas entregas vinha um pacote pronto, só que percebeu-se que isso gerava muito custo e além do tempo que demorava para ser entregue um pacote completo, e quando era entregue nem sempre ele atendia a necessidade, porque a necessidade muda, por isso é necessário essa atualização e uma revisão constante para o resto da vida do sistema, não há mais como fechar.” Entrevistada H

Além do programa de ideias, voltado à criação de inovações pelos colaboradores, a Cooperativa Alpha destaca outras iniciativas que visam criar novas soluções financeiras e desenvolver novas ferramentas que alteram o modelo de negócio e entregam inovações na transformação digital da empresa, que foram elencados no Quadro 4.

INICIATIVA	CARACTERÍSTICAS
Parceria com startups	Iniciou em 2017 com a criação de uma unidade dentro de um espaço de tecnologia no campus de uma Universidade, local que abrigava um time de colaboradores, empresas e startups parceiras, além de especialistas em tecnologia da informação. Atualmente a empresa possui mais de 500 startups trabalhando no desenvolvimento de novos produtos e processos.
Programa de inovação	Oportunidade para que startups se relacionem com o Sicredi, realizando um piloto ou prova de solução já desenvolvida. O programa está estruturado para atender tanto demandas do negócio atual quanto a criação de novos processos através da geração de valor aos seus associados e colaboradores, com foco em tecnologia para o mercado financeiro.
Vale do Silício	Em parceria com a uma Start Up de educação em negócios, a instituição está no centro de inovação do mundo para analisar oportunidades de conexão com startups que podem impulsionar seu <i>core business</i> .
Hubs de inovação	Parceria com a AgTech Garage para criar o maior hub de inovação para o agronegócio da América Latina. A instituição pretende criar conexões que permitam uma aproximação ainda maior dos associados que atuam no campo e proporcionar soluções que possam ter impacto positivo na produção e nos negócios, como tecnologias para o georreferenciamento, automatização da mecanização rural, entre outros.

Quadro 4 - Iniciativas de inovação digital

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Entre as ações do Banco Central que buscam estabelecer um novo mercado financeiro, uma das iniciativas é aumentar a participação das cooperativas de crédito principalmente em regiões consideradas com grande potencial de crescimento, no Norte e Nordeste do país. O projeto contém novas regras que facilitam o ingresso dos associados a uma cooperativa, inclusive de forma virtual. A intenção é que o segmento cooperativo amplie sua participação no mercado de crédito, e beneficie a população de baixa renda. A Cooperativa Alpha demonstra conhecimento e entusiasmo em fazer parte de tais iniciativas conforme fala do entrevistado E.

[...] a nossa crença é de que o cooperativismo é uma das formas da gente alcançar um maior desenvolvimento social que é tão necessário no país que a gente vive. Nas comunidades, principalmente nas comunidades onde a Alpha é muito forte, nas comunidades do interior do Brasil, das regiões que tem mais demanda de desenvolvimento social e econômico, e a gente poder nesses espaços contribuir com a evolução do nosso país. Entrevistado E

A relevância do cooperativismo para o desenvolvimento da sociedade pode ser percebida na Cooperativa Alpha pela busca a inovação tecnológica a fim de manter uma estratégia de crescimento e expansão que possibilite ampliar sua área de atuação presencial e digital para atingir cada vez mais pessoas e possibilitar acesso a soluções financeiras e contribuir para um mundo melhor e mais cooperativo.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com embasamento teórico desta pesquisa, observou-se a importância da gestão da inovação para as instituições financeiras cooperativas, apresentando a necessidade e relevância do assunto, onde o tema destaca que as cooperativas precisam desenvolver práticas que promovam a inovação como uma ferramenta diária que promove a melhoria de produtos e processos, e uma cultura voltada a inovação. A estrutura teórica deste trabalho norteou os objetivos propostos pela pesquisa, abordando algumas variáveis dentro do tema de gestão da inovação relacionado ao segmento de instituições financeiras cooperativas.

A partir desse pressuposto, levantou-se o seguinte questionamento a esta pesquisa: como as inovações tecnológicas influenciam no processo de gestão da inovação em uma cooperativa de crédito. Analisando então a gestão das práticas aplicadas a uma instituição financeira cooperativa, observando os benefícios dessa gestão e como a gestão da inovação afeta o desenvolvimento e competitividade da empresa.

Respondendo a esses questionamentos, verificou-se, através desta pesquisa, que a empresa Alpha é uma empresa que viabiliza a inovação, reconhecendo a importância do tema, ao proporcionar um ambiente colaborativo e de geração de ideias e ao desempenhar práticas de inovação com foco na melhor experiência dos seus associados e colaboradores, e também atendendo as demandas e expectativas da transformação tecnológica que permeia todo o mercado financeiro. No que se refere a gestão, o qual é ponto principal deste trabalho, foi identificado através da pesquisa de campo que a empresa apresenta vários programas estruturados que promovem a inovação interna e externamente, apresentando vários processos voltados a desenvolvimento de produtos e processos, o que apresenta resultados positivos para o crescimento da instituição e de seu modelo cooperativista, indo ao encontro das teorias que baseiam esta pesquisa.

Nesse sentido, observou-se, através desse estudo, que a instituição se destaca em executar muito bem as atividades de desenvolvimento de soluções tecnológicas, com

grande eficácia na execução de práticas de inovação dentro de seu contexto cooperativista, buscando criar um ecossistema próprio que une as pessoas em busca de um objetivo em comum, promove uma cultura inovadora na organização, além de construir junto com a sociedade uma instituição que tem crescimento exponencial e se destaca no mercado mantendo seu foco no desenvolvimento sustentável, econômico e social das comunidades onde a mesma está inserida.

Por fim, o desenvolvimento do presente estudo possibilitou o reconhecimento da importância das práticas de gestão que promovem a inovação dentro das organizações através da sua cultura organizacional, demonstrando que a transformação digital exige uma cultura que garanta uma experiência digital positiva e eficaz, o que vai muito além de criar novos produtos. Foi possível também identificar a contribuição e a importância do modelo de negócio das cooperativas de crédito para o desenvolvimento de uma sociedade mais próspera e que preza pelo desenvolvimento econômico e sustentável.

REFERÊNCIAS

ANDREASSI, T. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

BACEN. **Cooperativismo de Crédito: 2019**. Banco Central do Brasil. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/conteudo/home-ptbr/TextosApresentacoes/Apresenta%C3%A7%C3%A3o_Presidente_RCN_Cooperativismo_25_6_2019.pdf. Acesso em: 20 maio 2020.

BARATA, J. M. M. **Inovação nos serviços: conceitos, modelos e medidas**. Lisboa: Instituto Superior de Tecnologia e Inovação, 2011.

BARRETO, A. **Inovação e competitividade**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/inovacao-e-competitividade>. Acesso em: 15 maio 2020.

BESSANT, J; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

CASAGRANDE, F. A. **Atendimento Digital: dinâmica de implantação de um modelo inovador em um banco de varejo**. 2017. Monografia (Graduação em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

CONFEBRAS. **Cooperativas Financeiras: Alternativa sustentável para comunidades**. Disponível em: <http://confabras.coop.br/cooperativas-financeiras-alternativa-sustentavel-para-comunidades>. Acesso em: 28 maio 2020

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Scientific Linguagem, 2016.

CUNHA, N. C. V.; SANTOS, S. A. As Práticas Gerenciais Adotadas nas Empresas Líderes em Inovação para Promover o Empreendedorismo Corporativo. *In: XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*, 2006, Gramado. [...] **Anais**. Gramado, 2006.

DELOITTE. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/financial-services/Pesquisa-FEBRABAN-Tecnologia-Bancaria-2019.pdf>. Acesso em: 31 nov. 2020.

DRUCKER, P. **Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

FEBRABAN. **Relatório Anual: 2018**. Disponível em <https://portal.febraban.org.br/pagina/3048/19/pt-br/relatorio-anual>. Acesso em: 24 maio 2020.

FIORIN, F.; MORAES, R. T. R. A principalidade em uma Cooperativa de Crédito: estudo de caso na Cooperativa de Crédito SICCOB Ecocredi na cidade de Três Coroas/RS. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, [s. l], n. 8, v. 1, p. 1-22. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/783>. Acesso em: 14 maio 2020.

FRIÓSI, J. F. *et al.* Análise exploratória da inovação bancária brasileira e as tendências para o setor. **Revista Gestão Empresarial**, [s. l], n. 1, v. 1, p. 1-10. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/disclo/article/view/5225>. Acesso em: 15 jun. 2020.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.

LAZZAROTTI, F.; DALFOVO, M. S.; HOFFMANN, V. E. O Quê, Como e Onde da Inovação: análise da produção científica em administração sob a perspectiva da abordagem de Schumpeter. *In*: XXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2010, Vitória. [...] **Anais**. Vitória, 2010.

LOTURCO, B. **Cooptech 2019: inovação e plataformas cooperativas em foco**. Disponível em: <https://coonecta.me/cooptech-2019-pos/>. Acesso em: 10 dez. 2020.

MAGNUS, T. **Transformação digital nos bancos**. Disponível em: <https://transformacaodigital.com/economia/transformacao-digital-nos-bancos-evolucao-nos-servicos-financeiros/>. Acesso em: 30 mar. 2020.

MATTIOLA, M. **A inovação estimulada**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-inovacao-estimulada>. Acesso em: 14 maio 2020.

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

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

NETO, A. M. N.; ARAUJO, B. A. **Transformação digital no sistema bancário brasileiro um estudo sobre as fintechs**. 2020. Projeto de Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10031686.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2020.

OLIVEIRA, A. **Top Coopers: inovação é investimento**. Disponível em: <https://www.cooperativismodecredito.coop.br/2020/02/top-coopers-inovacao-e-investimento/>. Acesso em: 26 maio 2020.

RASCHE, J. **Inovação é mudança**. Disponível em: <https://administradores.com.br/-artigos/inovacao-e-mudanca>. Acesso em: 14 maio 2020.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, F. P. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Sagah, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595028005/cfi/1!/4/4@0.00:52.1>. Acesso em: 15 maio 2020.

VALIN, C. E.; PAULA, M. de. A transformação digital do setor bancário. **IstoÉ**, n. 1184, 14 ago. 2020. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/a-transformacao-digital-do-setor-bancario/>. Acesso em: 10 dez. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 41, 43, 45, 55, 65, 68, 74, 75, 86, 87, 99, 100, 121, 122, 126, 128, 131, 133, 134, 137, 147, 148, 154, 158, 159, 180, 181, 182, 183, 184, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 203, 204, 206, 207, 208, 210, 211, 212, 213, 216, 231, 235, 236, 237, 242, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 253, 261, 262, 263, 275, 276, 277, 278, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 295, 307

Adolescentes 213, 214, 256

Autoestima 44, 158, 159, 163, 173, 174, 178, 179, 180, 240, 246

B

Branding 1, 3, 4, 14, 16, 17, 18, 19, 21, 22

Brasil 1, 2, 10, 15, 19, 21, 28, 30, 55, 62, 63, 64, 68, 73, 74, 75, 92, 93, 96, 97, 98, 99, 107, 115, 120, 121, 124, 125, 126, 131, 132, 133, 134, 138, 139, 144, 145, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 161, 163, 171, 172, 174, 178, 181, 182, 183, 192, 210, 214, 222, 224, 231, 242, 243, 247, 249, 250, 263, 264, 265, 268, 269, 276, 277, 279, 287, 289, 290, 291, 295, 299, 300, 305, 306

C

Ciclo de vida dos produtos 88, 89, 93, 97, 99

Competência 75, 128, 142, 197, 198, 203, 205, 217, 268, 295, 300

Conhecimento 2, 15, 17, 23, 25, 28, 41, 42, 43, 49, 65, 104, 105, 106, 115, 119, 124, 125, 136, 138, 142, 144, 145, 146, 147, 160, 167, 172, 173, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 195, 197, 198, 202, 208, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 232, 233, 249, 250, 267, 281, 296

Conselho municipal 248, 249, 255, 264, 265

Cooperativa 64, 100, 102, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 122

Covid-19 10, 126, 148, 162, 174, 177, 182, 183, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292

Crédito 30, 100, 101, 102, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 119, 120, 121, 123, 125, 301, 302, 303, 304, 305

Cultura 3, 12, 13, 15, 19, 20, 21, 42, 43, 55, 65, 75, 104, 105, 106, 107, 109, 111, 115, 116, 120, 121, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 162, 166, 189, 192, 197, 198, 209, 210, 212, 249, 252, 255, 263

D

Declínio 91, 137, 139, 141, 274, 275

Descarte 88, 89, 93, 94, 96, 97

Desempenho 7, 9, 44, 75, 86, 112, 124, 125, 126, 127, 128, 132, 133, 134, 135, 136, 164, 174, 178, 198, 236, 237, 242, 269, 273, 275, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 305, 307

Desperdício 76, 78, 79, 81, 82, 83, 85, 95, 274

E

Educação 21, 75, 119, 150, 151, 159, 164, 172, 200, 206, 210, 213, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 226, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 248, 249, 250, 252, 255, 263, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 280, 285, 286, 302, 307

Eficiência 14, 107, 108, 133, 143, 145, 146, 165, 166, 203, 204, 238, 242, 252, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 283, 293, 294, 297, 299

Empreendedorismo 121, 134, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 162, 163, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 183, 249, 255

Empresa 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 58, 59, 64, 66, 67, 68, 73, 74, 78, 79, 81, 85, 88, 90, 94, 102, 103, 104, 105, 106, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 125, 129, 130, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 152, 159, 161, 162, 167, 170, 175, 179, 189, 195, 197, 198, 199, 203, 208, 209, 211, 214, 241

Escola 75, 122, 161, 193, 199, 206, 207, 213, 214, 217, 219, 220, 221, 222, 228, 229, 230, 232, 233, 234, 270, 271, 280, 307

Estratégia 2, 5, 11, 15, 23, 25, 41, 43, 62, 64, 65, 66, 67, 74, 75, 102, 107, 111, 112, 117, 120, 126, 133, 134, 147, 154, 192, 217, 222, 279, 283, 307

F

Família 18, 24, 33, 34, 60, 137, 138, 154, 158, 161, 162, 164, 165, 172, 174, 176, 179, 181, 183, 217, 221, 222, 224, 233

Finanças 41, 148, 207, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 229, 230, 231, 232, 276

Franchising 125, 126, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 134

Franquias 124, 125, 126, 127, 129, 132, 134, 135

G

Gastos 147, 193, 213, 214, 219, 226, 227, 234, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277

Gestão 10, 12, 16, 18, 30, 39, 40, 42, 43, 44, 54, 55, 59, 61, 62, 64, 65, 68, 69, 71, 73, 74, 75, 86, 94, 95, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 127, 131, 132, 134, 135, 136, 137, 138, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 158, 170, 178, 180, 181, 182, 183, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 204, 211, 212, 214, 215, 216, 218, 223, 231, 232, 237, 245, 246, 252,

254, 260, 261, 262, 266, 267, 268, 269, 270, 275, 276, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 291, 292, 296, 307

Governança 148, 264, 267, 268, 276, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 285, 287, 288, 289, 290, 291, 292

Governo Federal 236, 249, 301, 302

I

Inovação 17, 19, 36, 37, 38, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 136, 144, 147, 148, 162, 198, 199, 210, 283, 296, 298, 307

Input 266, 270, 271, 274, 290

Internet 12, 16, 18, 32, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 73, 74, 75, 107, 183, 213, 221, 222, 230, 233

L

Linha de produção 76, 77

Logística reversa 88, 89, 90, 93, 94, 97, 98, 99

M

Mercado de trabalho 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 159, 160, 161, 162, 164, 165, 168, 169, 171, 172, 174, 177, 178, 179, 180, 182, 214, 255, 256, 291

Missão 19, 24, 41, 42, 49, 53, 54, 128, 130, 143, 243

Mulher 33, 151, 152, 153, 154, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 176, 177, 179, 180, 181, 182, 183, 303

N

Networking 62, 63, 66, 69, 70, 72, 73, 75

O

Organização 5, 6, 7, 16, 22, 29, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 65, 66, 68, 70, 102, 104, 105, 106, 109, 110, 116, 117, 121, 127, 128, 132, 135, 137, 139, 141, 143, 144, 145, 146, 147, 149, 152, 176, 177, 179, 182, 189, 190, 192, 193, 195, 196, 197, 198, 199, 203, 204, 205, 207, 208, 212, 216, 217, 238, 244, 246, 256, 285, 287, 291

Outputs 266, 270, 271, 274

P

Pandemia 10, 20, 114, 126, 162, 174, 177, 183, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 287, 288, 289, 291

Paradigma interpretativista 184, 185, 187, 188, 191

Participação 5, 22, 63, 72, 91, 116, 118, 119, 160, 167, 179, 180, 182, 189, 197, 204, 219, 220, 240, 248, 249, 250, 251, 253, 254, 255, 256, 259, 261, 262, 263, 264, 268, 279

Planejamento 6, 8, 21, 22, 30, 40, 41, 43, 55, 65, 66, 68, 69, 70, 73, 87, 102, 103, 111, 112, 114, 117, 123, 127, 128, 132, 135, 147, 148, 170, 172, 176, 179, 183, 203, 204, 209, 214, 215, 219, 221, 225, 226, 231, 242, 255, 276, 284, 288, 290, 291, 296

Processo 5, 8, 9, 10, 17, 23, 26, 31, 34, 35, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 78, 79, 81, 82, 88, 90, 96, 99, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 110, 111, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 127, 128, 132, 135, 136, 140, 142, 143, 146, 149, 153, 162, 173, 177, 178, 186, 187, 188, 189, 190, 194, 195, 196, 198, 199, 204, 206, 208, 209, 210, 212, 217, 235, 236, 242, 245, 246, 249, 250, 251, 253, 262, 263, 264, 267, 268, 270, 279, 282, 283, 288, 294, 296, 297, 298, 300

Produção enxuta 76, 77, 78, 79

Produtividade 43, 54, 76, 77, 82, 83, 85, 183, 203, 210, 235, 236, 240, 242, 246, 296, 303

Prosperidade 5, 10, 137, 302

Provedores regionais 62, 63, 64, 67, 68, 73

R

Reciclagem 88, 89, 90, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99

Relações públicas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 19, 20, 21, 22, 24, 26, 29

S

Satisfação 7, 9, 11, 17, 24, 26, 28, 39, 40, 44, 45, 46, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 59, 60, 100, 107, 109, 128, 136, 146, 158, 159, 163, 171, 172, 177, 178, 179, 180, 200, 201, 202, 203, 208, 209, 210, 211, 214, 218, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 283, 293, 299

Servidor público 235, 237, 242, 293, 294, 297, 298, 299, 300

Startup 1, 3, 4, 14, 17, 22, 23, 26, 33

T

Trabalho 1, 2, 3, 4, 14, 17, 18, 20, 24, 25, 26, 29, 31, 32, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 59, 60, 61, 62, 64, 76, 77, 78, 79, 81, 86, 90, 100, 106, 109, 110, 115, 116, 117, 120, 124, 126, 128, 131, 146, 147, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 186, 187, 194, 195, 196, 197, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 206, 208, 209, 211, 212, 214, 218, 228, 230, 231, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 252, 255, 256, 267, 291, 293, 295, 298, 301, 302, 304

Transparência 38, 68, 108, 116, 242, 264, 265, 268, 278, 281, 285, 288, 290, 292

V

Valor 1, 3, 4, 5, 7, 9, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 29, 30, 32, 34, 38, 43, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 60, 71, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 84, 85, 89, 97, 99, 105, 106, 108, 112, 113, 117, 118, 119, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 153, 165, 173, 175, 195, 197, 198, 217, 224, 227, 240, 264, 269, 270

Visão 5, 15, 24, 26, 41, 64, 69, 105, 110, 112, 130, 141, 143, 160, 165, 166, 171, 173, 180, 184, 185, 186, 188, 189, 190, 191, 195, 216, 219, 243, 245, 267, 292, 299



Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos 2

🌐 www.atenaeditora.com.br

✉ contato@atenaeditora.com.br

📷 @atenaeditora

📘 www.facebook.com/atenaeditora.com.br



Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos 2

🌐 www.arenaeditora.com.br

✉ contato@arenaeditora.com.br

📷 @arenaeditora

📘 www.facebook.com/arenaeditora.com.br