

**Área:** Inovação | **Tema:** Gestão da Inovação, da Tecnologia e da Propriedade Intelectual

**Diagnosticando a Postura Inovadora em Cooperativas: Um Estudo de Caso**

**DIAGNOSIS OF INNOVATIVE POSITION IN CREDIT COOPERATIVE: THE CASE OF SICREDI  
NORTHWEST MT AND ACRE**

Davi Luiz Stefanello, Deivid Ilecki Forgiarini, Alexandre De Souza Garcia e Fernanda Winck Moraes

**RESUMO**

Este artigo tem por objetivo analisar a postura inovadora da Cooperativa de Crédito Sicredi Noroeste MT e ACRE, utilizando um modelo de gestão da inovação. A inovação se torna algo relevante no mundo das cooperativas pois estão inseridas no setor financeiro que se reinventa a todo momento. A Cooperativa de Crédito Rural do Noroeste de Mato Grosso foi fundada por 23 produtores rurais em Araputanga em 29 de janeiro de 1989, com o objetivo de promover e unir a pequena e média produção agropecuária. A cooperativa aderiu ao sistema Sicredi e ao Bansicredi em 1998, tornando-se então Sicredi Noroeste MT e atualmente estendeu para o estado do Acre. A lacuna teórica apresenta-se pela peculiaridade do objeto estudado. Como metodologia de pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa, com o desenvolvimento de um estudo de caso em uma cooperativa de crédito em plena expansão para novos mercados. Entre os principais resultados destaca-se que a Cooperativa estudada possui uma postura inovadora com algumas oportunidades de melhoria. Este estudo, pioneiro no Estado de Mato Grosso, além de proporcionar ferramentas e informações para a Cooperativa em questão, também abre caminhos para a aplicação deste modelo em outras cooperativas a fim de testá-lo levando em conta as características peculiares deste tipo de organização.

**Palavras-Chave:** Cooperativismo; Gestão da Inovação; Inovação em Cooperativas.

**ABSTRACT**

This article aims to analyze the innovative posture of the Sicredi Noroeste MT and ACRE Credit Cooperative, using an innovation management model. Innovation becomes relevant in the world of cooperatives because they are inserted in the financial sector that reinvents itself all the time. The Northwest Mato Grosso Rural Credit Cooperative was founded by 23 rural producers in Araputanga on January 29, 1989, with the aim of promoting and uniting small and medium-sized agricultural production. The cooperative joined the Sicredi and Bansicredi system in 1998, then became Sicredi Noroeste MT and currently extended to the state of Acre. The theoretical gap is presented by the peculiarity of the object studied. As a research methodology was used the qualitative approach, with the development of a case study in a credit union in full expansion to new markets. Among the main results it is noteworthy that the studied Cooperative has an innovative posture with some opportunities for improvement. This pioneering study in the state of Mato Grosso, besides providing tools and information for the Cooperative in question to improve its innovative posture, also opens the way for the application of this model in other cooperatives in order to test it taking into account the peculiar characteristics of this type of cooperative organization.

**Keywords:** Cooperativism; Innovation management; Innovation in Cooperatives.

## **DIAGNÓSTICO DA POSTURA INOVADORA EM COOPERATIVA DE CRÉDITO: O CASO DA SICREDI NOROESTE MT E ACRE**

**RESUMO:** Este artigo tem por objetivo analisar a postura inovadora da Cooperativa de Crédito Sicredi Noroeste MT e ACRE, utilizando um modelo de gestão da inovação. A inovação se torna algo relevante no mundo das cooperativas pois estão inseridas no setor financeiro que se reinventa a todo momento. A Cooperativa de Crédito Rural do Noroeste de Mato Grosso foi fundada por 23 produtores rurais em Araputanga em 29 de janeiro de 1989, com o objetivo de promover e unir a pequena e média produção agropecuária. A cooperativa aderiu ao sistema Sicredi e ao Bansicredi em 1998, tornando-se então Sicredi Noroeste MT e atualmente estendeu para o estado do Acre. A lacuna teórica apresenta-se pela peculiaridade do objeto estudado. Como metodologia de pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa, com o desenvolvimento de um estudo de caso em uma cooperativa de crédito em plena expansão para novos mercados. Entre os principais resultados destaca-se que a Cooperativa estudada possui uma postura inovadora com algumas oportunidades de melhoria. Este estudo, pioneiro no Estado de Mato Grosso, além de proporcionar ferramentas e informações para a Cooperativa em questão, também abre caminhos para a aplicação deste modelo em outras cooperativas a fim de testá-lo levando em conta as características peculiares deste tipo de organização.

**Palavras-Chave:** Cooperativismo; Gestão da Inovação; Inovação em Cooperativas.

**ABSTRACT:** This article aims to analyze the innovative posture of the Sicredi Noroeste MT and ACRE Credit Cooperative, using an innovation management model. Innovation becomes relevant in the world of cooperatives because they are inserted in the financial sector that reinvents itself all the time. The Northwest Mato Grosso Rural Credit Cooperative was founded by 23 rural producers in Araputanga on January 29, 1989, with the aim of promoting and uniting small and medium-sized agricultural production. The cooperative joined the Sicredi and Bansicredi system in 1998, then became Sicredi Noroeste MT and currently extended to the state of Acre. The theoretical gap is presented by the peculiarity of the object studied. As a research methodology was used the qualitative approach, with the development of a case study in a credit union in full expansion to new markets. Among the main results it is noteworthy that the studied Cooperative has an innovative posture with some opportunities for improvement. This pioneering study in the state of Mato Grosso, besides providing tools and information for the Cooperative in question to improve its innovative posture, also opens the way for the application of this model in other cooperatives in order to test it taking into account the peculiar characteristics of this type of cooperative. organization.

**Keywords:** Cooperativism; Innovation management; Innovation in Cooperatives.

### **1. INTRODUÇÃO**

A inovação se torna algo relevante no mundo das cooperativas pois estão inseridas no setor financeiro que se reinventa a todo momento. As cooperativas oferecerem os mesmos produtos e serviços ofertados pelos bancos, mas são diferentes. Conforme Meinen e Port (2014) as cooperativas são sociedades de pessoas, onde cada pessoa tem o direito a um voto nas decisões que são partilhadas com todos os sócios. As cooperativas não possuem fins lucrativos, o relacionamento é personalizado e individualizado, são comprometidas com as comunidades onde estão inseridas, crescem com a cooperação entre os sócios e o resultado é dividido entre todos os associados na proporção de sua participação, já os bancos são sociedades de capital, onde quem tem mais capital tem mais poder de voto nas decisões que são concentradas em poucas pessoas, visam o lucro por excelência, no relacionamento prioriza o atendimento em massa através do auto atendimento, não possuem vínculos com a comunidade, crescem pela competição, e o lucro é distribuído entre poucos na proporção do capital investido (MEINEN; PORT, 2014).

Atualmente as cooperativas de crédito vivem num mercado dinâmico e inovador onde a necessidade de inovar constantemente deixa de ser um diferencial competitivo e passa a ser essencial para a perenidade dessas instituições. Neste sentido Schumpeter (1976), que é referência neste assunto de inovação, criou o conceito de destruição criativa, que consiste no processo permanente onde um valor criado através da inovação seja posteriormente destruído por outras inovações dos adversários. Garcia (2010) destaca que uma organização possui gestão da inovação quando possui um método prático de inovação, com processos e responsáveis definidos. A postura inovadora vem de encontro com a necessidade de inovação das cooperativas que pode ser atendida com a utilização de um método estruturado de inovação: o Sistema Corporativo de Inovação – SCI. Existem trabalhos de levar esse modelo para as cooperativas conforme proposto por Forgiarini *et al.* (2018), neste sentido a questão norteadora desta pesquisa é diagnosticar: Qual a postura inovadora presente na Cooperativa de Crédito Sicredi Noroeste MT e Acre?

A Credinoroeste foi fundada em 1989. A cooperativa aderiu ao sistema Sicredi e ao Bansicredi em 1998, tornando-se então Sicredi Noroeste MT, com sede em Araputanga. Em 2015 foi aprovado pelos associados a expansão da área de atuação para o Estado no Acre, com a alteração do nome para Sicredi Noroeste MT e Acre, sendo inaugurada a primeira agência do estado do Acre em março de 2017 em Acrelândia-AC. Com 30 anos de atuação e cerca de trinta e um mil associados, a Sicredi Noroeste MT e Acre tem hoje 16 unidades e que cooperativa pertence à Central Centro Norte que abrange os estados de Mato Grosso, Rondônia, Pará e Acre com 11 cooperativas. Se faz necessário registrar que a cooperativa estudada é ligada a uma Confederação com o nome de Confederação Sicredi, que tem como objetivo suprir as necessidades de tecnologia e inovação em processos das cooperativas ligadas, porém as cooperativas têm total autonomia para implantar sistemas inovadores que possam posteriormente ser replicados para as demais cooperativas.

Partindo da relevância do tema abordado, o objetivo desta pesquisa é identificar qual a postura inovadora da Cooperativa Sicredi Noroeste MT e Acre, demonstrando quais são as variáveis de gestão da inovação estão em conformidade ou não com o referencial teórico. Desta forma, esta pesquisa justifica-se pela possibilidade de identificar através das variáveis do SCI (Sistema Corporativo de Inovação) se está aderente ou não e poder assim traçar um plano para sua melhoria. No ponto de vista acadêmico esse tema possui uma carência teórica no âmbito das cooperativas de crédito, embora existam trabalhos realizados no estado do Rio Grande do Sul, porém no estado de Mato Grosso parece ser pioneiro.

Essa pesquisa foi realizada como estudo de caso único com triangulação de fonte de dados: questionário, observação participante e análise de documentos. A análise de conteúdo foi feita utilizando Bardin (2010). Como resultados alcançados, destaca-se que a Cooperativa estudada possui uma postura inovadora com algumas oportunidades de melhoria. Este estudo pioneiro no estado de Mato Grosso oportuniza uma nova postura para a Cooperativa em questão, sendo assim, surge a oportunidade de aplicação deste modelo em outras cooperativas a fim de testá-lo levando-se em conta as características peculiares deste tipo de organização. Através desses resultados diagnosticou-se de uma forma geral que a Cooperativa estudada, das oito variáveis que estão indicadas no SCI (GARCIA, 2010), desenvolve de forma intermediária a maioria delas e algumas de forma embrionária. A variável de Gestão do Conhecimento foi a que mais se aproximou da conformidade com o referencial teórico com poucas oportunidades de melhoria e a variável *Open Innovation* se demonstrou não aderente com muitas oportunidades de melhoria, ficando assim as demais variáveis no estágio intermediário.

Para melhor compreensão deste estudo, o artigo está estruturado em cinco seções, sendo esta Introdução a primeira seção. Na seção dois é discutido o referencial teórico relativo ao Sistema Corporativo de Inovação e o Cooperativismo de Crédito. Na seção três é tratada a questão da metodologia de pesquisa e dos procedimentos metodológicos. Já na seção quatro

os resultados são apresentados e discutidos sob o prisma da teoria. Por fim, na seção cinco as considerações finais com propostas de estudos futuros.

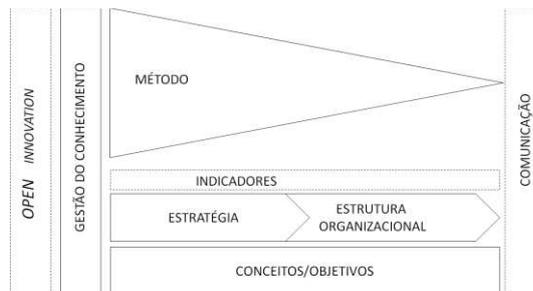
## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão apresentados os embasamentos teóricos desta pesquisa.

### 2.1. Sistema Corporativo de Inovação

Esse modelo foi proposto por Garcia (2010) e são considerados oito variáveis a serem discutidas neste artigo, mas que serão brevemente resumidas abaixo:

Figura 01 - Modelo SCI – Sistema Corporativo de Inovação



Fonte: Adaptado de Garcia (2010)

Essa explicação detalhada de cada parte do modelo utilizado: a) Conceito/objetivo: nesta variável é analisado o conhecimento dos colaboradores sobre o conceito de inovação para a organização, é preciso ter clareza desses conceitos e objetivos para que a instituição possa inovar; b) Estratégia: é a direção que a estrutura organizacional deve adotar para que os conceitos e objetivos gerem ações inovadoras pautadas nos indicadores; c) Estrutura organizacional: é como a empresa/cooperativa aloca as pessoas em sua estrutura para garantir uma boa interação com a estratégia, indicadores e gestão do conhecimento; d) Método: é se a organização possui um método prático de inovação, com processos e responsáveis definidos; e) Gestão do conhecimento: é o método pelo qual a organização registra, guarda e divulga os conhecimentos gerados dentro do seu ambiente interno; f) Indicadores: é utilizado para medir, controlar e gerenciar as diversas etapas do processo de inovação afim de garantir a continuidade e direcionamento das próximas ações; g) Comunicação: é a variável que apoia todo o sistema garantindo o fluxo contínuo e natural das informações entre as demais variáveis; h) *Open Innovation*: é a interação que a organização realiza com as partes interessadas no negócio (fornecedores, cliente, parceiros de negócio, sociedade, academia, governos) para melhorar sua base de conhecimento para inovação;

Conforme Falconi (2009) o entendimento do tema “sistema” é cada vez mais relevante para a compreensão das relações organizacionais. Para analisar o modelo SCI, conforme Garcia (2010) a palavra “corporativo” é utilizada para representar a empresa e com isso se chega ao termo “Sistema Corporativo de Inovação” que deve ser compreendido como: a) integrador de subsistemas; b) visão do todo onde os subsistemas são unificados visualmente e conceitualmente; c) direcionado para resultados.

De acordo com Forgiarini *et al.* (2018) o Modelo de Sistema Corporativo de Inovação pode ser repensado para a realidade das cooperativas e com isso sugerir uma metodologia para que este modelo seja implantado nas cooperativas, todavia de forma a entender e valorizar os princípios e valores do cooperativismo. A seguir serão tratados detalhadamente todas as variáveis descritas anteriormente que compõem o SCI.

### 2.1.1. Conceito e objetivos

A primeira variável do SCI trata dos conceitos básicos sobre inovação. Para Dogson, Gann e Phillips (2014) o tema da gestão da inovação é interdisciplinar, para eles existem cinco tópicos que afetam a inovação: disrupção, balanceamento de portfólios, processos de inovação, gestão de intangíveis e crescimento das abordagens sobre criatividade. Neste sentido Schumpeter (1976) criou o conceito de destruição criativa, que consiste no processo permanente onde um valor criado através da inovação seja posteriormente destruído por outras inovações dos adversários. E conforme Freeman (2003) *apud* Forgiarini *et al.* (2018) cita o autor seminal Friedrich List, que relata a importância do capital mental, a busca por tecnologia e a importância das habilidades da Força de Trabalho para uma boa performance comercial.

De acordo com Schumpeter (1976) a inovação acontece das seguintes maneiras: a) Criação de novo produto ou mudança qualitativa do atual; b) Criação de um processo novo; c) Surgimento de novos mercados; d) Incremento de novas fontes de fornecimento de materiais; e) Mudanças na organização industrial. Porém o Manual de Oslo (2005) indica que a inovação é a implementação de produtos ou serviços, métodos ou processos novos ou significativamente melhorados, e compreende os seguintes tipos: a) Inovação de produto: é a introdução de um produto ou serviço novo ou significativamente melhorado no que diz respeito a suas especificações técnicas, componentes e materiais, software, melhoria da usabilidade ou outras características funcionais; b) Inovação de processo: é a mudança das técnicas, equipamentos e/ou softwares de um método de produção ou distribuição novo ou melhorado; c) Inovação de marketing: é a implementação de novos métodos ou significativamente melhorados na concepção de um produto ou serviço, em sua embalagem, no posicionamento, em sua promoção ou precificação; d) Inovação organizacional: representa a implementação de um novo método organizacional.

De acordo com o SESCOOP (2016) no Manual de Autoavaliação da Gestão e Implementação de Melhorias definem a inovação na geração de um ambiente favorável à criatividade, experimentação de novas ideias que resulte em ganho de competitividade e desenvolvimento sustentável. Fechando esse tema de conceitos, sem querer aqui esgotar esse assunto tão amplo, é importante destacar uma característica relatada por Antunes sobre SCI – Sistema Corporativo de Inovação: que é um sistema de inovação empresarial que considera uma visão de longo prazo, amparada na contínua inovação de estruturas e processos de gestão.

### 2.1.2. Estratégia

Segundo Goffin e Mitchell (2005) dizem que um ponto importante é o alinhamento da estratégia da empresa com a estratégia de inovação. Neste sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) postulam que estratégia é algo diferente de planejamento, sendo de grande valor para a gestão da inovação que a construção do seu planejamento esteja inserida das definições das estratégias as empresas. Apresentam os cinco P's da estratégia, que trazem diferentes pontos sobre o assunto e podem ser utilizados para a definição da postura inovadora, para eles a estratégia pode ser: um plano; um padrão; uma posição; uma perspectiva ou um pretexto.

Para Porter (1991) a estratégia é alicerçada na teoria das vantagens competitivas. Já para a Visão Baseada em Recursos (GRANT, 1991), a estratégia refere-se aos recursos e capacidades da empresa como algo central na formulação de sua perspectiva futura. Segundo SESCOOP (2016) para formulação de estratégias e deve-se considerar os ambientes internos e externos e os ativos intangíveis da cooperativa, e implementação dessas estratégias por meio de metas, indicadores e planos de ação. Quando se fala em estratégias e planos é provável que se fale nos produtos e serviços das empresas. Neste sentido, Guemawat (2007) *apud* Garcia (2010) apresenta a necessidade de o planejamento ser focado nos produtos e serviços ou unidades de negócios lucrativos. Já Goffin e Mitchell (2005) sugerem que a gestão das ideias inovadoras é importante para a estratégia da organização e devem estar alinhadas com as estratégias de produtos. É importante esclarecer os conceitos de estratégia para tratar do SCI.

### 2.1.3. Estrutura Organizacional

Para se promover um ambiente de inovação dentro das empresas é preciso ter uma estrutura organizacional onde as pessoas são organizadas para serem envolvidas neste processo de inovação. Nesta linha Goffin e Mitchell (2005) colocam a estrutura organizacional como um dos pontos mais importantes a ser considerado em um modelo de gestão da inovação. Para Antunes *et al.* (2009) o diálogo sobre o modelo organizacional deve ser assunto das discussões das empresas que queiram um modelo de gestão de inovação e destaca que o tamanho da estrutura de pesquisas e inovação deve ser viável e adequada à realidade de cada empresa.

Sendo assim o importante é que as pessoas devem ser estimuladas a divulgar suas ideias. Neste sentido Goffin e Mitchell (2005) afirmam que a geração das ideias deve surgir naturalmente, valorizando assim a criatividade das pessoas do negócio ainda nesta linha Leonard e Barton (2014) apresentam a necessidade da criatividade no processo de inovação, pois a criatividade é algo que está nas pessoas, assim, é necessário desenvolvê-las. Já Franke (2014) diz que analisar as experiências dos usuários é relevante para os processos de inovação, e isso muda o paradigma relativo à estrutura organizacional, e essa análise deve ser realizada através de uma gestão centrada no cliente, no caso das cooperativas de crédito devem ser centradas nos cooperados. Outro aspecto importante na estrutura organizacional é a cultura da empresa assim Gibson e Skarzynski (2008) *apud* Garcia (2010) tratam da necessidade de construir uma cultura mais transparente para instituir um ambiente de inovação. E ainda é importante uma cultura de tolerância ao erro e a valorização do aprendizado, nesta linha, Magee (2008) *apud* Garcia (2010) retrata que a cultura de aprender com os erros, fracassos é um dos pilares do Sistema Toyota de Produção.

Para Morgan (2007), a forma de organização da empresa é uma questão crucial, onde os modelos rígidos e muito formais estão sendo rediscutidos. A clássica representação organizacional por meio de um organograma gera uma série de efeitos colaterais prejudiciais à empresa. Entre eles é possível que ocorra a inibição da participação dos colaboradores e, por sua vez, uma redução da criatividade organizacional. Já modelos matriciais, orgânicos ou de organizações por projetos começam a ganhar força, pois se mostram mais adaptados às realidades das empresas contemporâneas. Sendo assim existem diversos fatores relativos à estrutura e cultura organizacional que impactam na constituição de uma atitude inovadora das empresas, esses temas foram aqui retratados pois fazem parte da estrutura do SCI – Sistema Corporativo de Inovação.

### 2.1.4. Método

Falar de o porquê inovar é relevante, porém existe outro tema que deve ser considerado que é o método, ou seja, como é o processo de inovação nas empresas e ainda se existe esse método formalizado. Dessa forma Falconi (2009) apresenta o método como os passos a serem percorridos para se chegar ao resultado almejado. As empresas precisam ter claramente como é realizado o mapeamento e avaliação das ideias e oportunidades de inovação e para tal Antunes *et al.* (2007) o “como” nada mais é do que o método, representa um item essencial no debate relativo à inovação. Assim é essencial que as empresas tenham uma rotina que incorpore o tema da inovação em um sistema sólido de gestão da inovação.

Para tratar especificamente do tema Método é interessante analisar o Modelo *Pentathlon*, apresentado por Goffin e Mitchell (2005), que consiste basicamente em cinco partes: geração de ideias, priorização e seleção, implementação, estratégia de inovação e pessoas e organização. Outro método existente é o apresentado por Barbieri (2009) *apud* Garcia (2010) composto por três etapas: geração de ideias e desenvolvimento conceitual, detalhamento e análise das melhores ideias e desenvolvimento das ideias aprovadas.

Observa-se uma semelhança entre os dois modelos aqui apresentados onde todos partem da coleta de ideias, seleção e implementação, é sabido que existem muitos outros modelos e

métodos que poderiam ser aqui apresentados como referência para análise e discussão. Sendo assim para se ter uma boa gestão da inovação é preciso ter um método claro e formalizado e conforme Garcia (2010) para a escolha de qual método utilizar é necessário levar em consideração o tamanho da empresa, os recursos disponíveis, o ramo de atividade, a nível de tecnologia o tipo do produto entre outros fatores relevantes. Para finalizar este tema é necessário esclarecer que o Método é um fator importante para o modelo SCI.

#### 2.1.5. Indicadores

Da mesma forma que em outros processos de gestão é de fundamental importância na inovação conhecer os resultados alcançados, para isso é necessário estabelecer metas, indicadores e prazos neste Goffin e Mitchel (2005) avançam um pouco mais neste tema e apresentam como importante o estabelecimento de indicadores de desempenho e de recompensa para incentivar a inovação que nomeiam como Sistema de Incentivos.

Seguindo essa linha o SESCOOP (2016) no “Cadernos de Critérios: Estratégias e Planos” que compõe a “Série: Caminhos para a Excelência” apresentam o planejamento das ações, com a definição dos indicadores e metas, alocação de recursos, desdobramento das metas e planos de ação e o monitoramento dos resultados como ponto importante na avaliação da implementação das estratégias. Davila, Epstein e Shelton (2007) corroboram neste assunto destacando que a criação de indicadores de desempenho e de recompensas incentiva a inovação.

Nesta linha Antunes *et al.* (2009) relatam que é preciso estabelecer indicadores relacionados à inovação para a que empresa possa conhecer se os seus esforços estão alcançando os resultados projetados. Da mesma forma que os itens anteriores os indicadores fazem parte do SCI - Sistema Corporativo de Inovação.

#### 2.1.6. Gestão do Conhecimento

Peter Drucker (2000) já dizia, que a Era do Conhecimento está surgindo e, diferentemente da Era Industrial, nessa nova Sociedade, a criação e o gerenciamento do conhecimento são fatores decisivos no ambiente competitivo. O conhecimento é um dos bens intangíveis mais valiosos das organizações por isso deve ser criado, armazenado e compartilhado com os interessados. Segundo a FNQ (2005) a gestão do conhecimento é sistemática, intencional e alinhada à estratégia, que tem como objetivo gerar, preservar e compartilhar o conhecimento organizacional, para aumentar os ativos tangíveis e intangíveis.

Nonaka e Takeuchi (2013) criaram o conceito “ba”, que por sua vez vem a ser um lugar comum para a criação de conhecimento podendo ser físicos, virtuais e mental ou a combinação desses podendo ser em grupo ou individualmente. O “ba” é o que transforma a informação espalhada pela organização em conhecimento. A ideia é que ao participar de um “ba” o indivíduo possa ir além do conhecimento transmitido, gerando assim mais conhecimento. Nonaka *et al* (2013) salientam que as organizações fractais, que são aquelas que efetivamente conseguem realizar o “ba”, passam a ter papel importante e o estudo dessas organizações pode gerar aprendizados. Antunes *et al.* (2009) argumentam que gerenciar o conhecimento adquirir nova importância, pois é esse o ativo mais importante no processo de inovação. Citam que aprendizagem organizacional, criatividade, redes de conhecimento e comunidades de prática tem crescido em torno do tema de gestão do conhecimento como ponto básico para criação de organizações inovadoras.

Por fim quanto mais favorável for o ambiente para as pessoas expressarem suas ideias, mais compreenderão a oportunidade para o trabalho em busca na inovação. Para o SCI a Gestão do Conhecimento para a Inovação tem papel importante, pois garante a continuidade do sistema por meio da qualificação dos envolvidos no processo.

### 2.1.7. Comunicação

Nesta variável o autor Prabhu (2014) apresenta a importância do marketing como *input* para a inovação. Nessa linha a comunicação precisa ser alinhada com o aprendizado e a experimentação de ideias (PETERS E WATERMAN, 1982). Tidd, Bessant e Pavitt (2008) *apud* Garcia (2010) corroboram apresentando que é importante as lideranças terem claro o desejo de inovar e buscar a inovação através do envolvimento das pessoas

A Comunicação eficaz e eficiente nas organizações é fator importante para que as informações cheguem nas partes interessadas em tempo hábil e sem ruídos neste sentido SESCOOP (2016) apresentam que a comunicação com os *stakeholders* é uma responsabilidade básica da liderança e é essencial para estabelecer confiança, criar uma relação de transparência, fixar compromissos mútuos e criar oportunidades para a cooperativa.

Já Tidd, Bessant e Pavitt (2008) *apud* Garcia (2010) salientam que para a inovação acontecer com naturalidade é importante incentivar a participação dos indivíduos chave, que fazem o processo de gestão funcionar, não precisando ser obrigatoriamente um líder, podendo ser também um técnico, mas que possua papel fundamental na interlocução entre as áreas da empresa que participam do processo de inovação. A Comunicação também tem papel fundamental no SCI pois permeia por todas as variáveis do sistema.

### 2.1.8. Open Innovation

Outro ponto que está em discussão é a abertura para o mercado nas organizações que buscam a inovação, nesta linha Antunes *et al.* (2009) relata que é necessário as empresas avancem além de seus portões para construir relacionamentos que fomentem a inovação. A interação com universidades, centros de pesquisa, institutos de tecnologia, governo, clientes, fornecedores entre outros atores é fundamental para o sucesso do processo de inovação nas organizações. Por outro lado, Falconi (2009) alerta que aquelas empresas que não se abrem para trocar informações com o ambiente externo podem parar no tempo ou até desaparecerem.

Ainda neste contexto Tidd, Bessant e Pavitt (2008) *apud* Garcia (2010) corroboram dizendo que quando a empresa é fechada para o ambiente externo sua capacidade de inovar estará dependente apenas de seus recursos e devido a isso pode ficar mais limitada. Os clientes são pontos focais das empresas inovadoras neste sentido SESCOOP (2016) no “Cadernos de Critérios: Clientes” que compõe a “Série: Caminhos para a Excelência” orienta que a cooperativa deve criar processos de relacionamento com os clientes, incluindo a identificação de suas necessidades e expectativas (definição das especificações), o monitoramento da entrega do produto ou serviço e a avaliação da sua opinião, a fim de minimizar as falhas que comprometam a satisfação dos clientes e prejudiquem a sua fidelização.

Outro ponto que pode ser acrescentado nesta discussão é a forma de financiamento dos processos de relações externas ligadas a inovação. Neste sentido, Antunes *et al.* (2009) retratam a importância de se discutir sobre os recursos necessários para a criação da inovação. Nesta linha Brown e Mason (2014) apresentam o distanciamento entre as políticas públicas para inovação e as demandas das firmas estudadas. Por fim a Open Innovation é fundamental para que o SCI não pareça um sistema fechado, mas sim aberto. A seguir é relatado breve resumo histórico do cooperativismo de crédito e sua representatividade no sistema financeiro nacional em 2017. A construção do modelo SCI aqui utilizado tem sua origem em Garcia (2010), que desenvolveu a primeira versão do *framework* e, a partir disso, aplicou em empresas mercantis e Forgiarini *et al.* (2018) que adaptou o modelo para as cooperativas iniciou o processo de aplicação em algumas cooperativas.

## 2.2. Cooperativismo de Crédito

De acordo com Miranda *et al.* (2005) a origem da palavra cooperação vem do verbo latino *cooperati*, uma junção de *cum* e *operari* que quer dizer operar junto com alguém, ou seja,

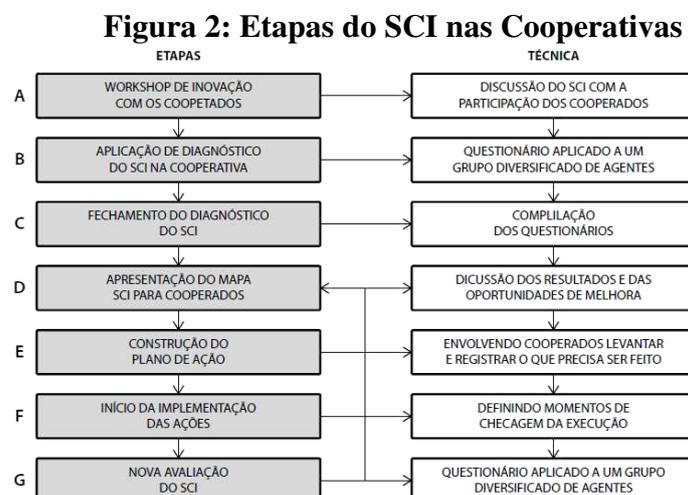
a união de forças para atingir um objetivo comum. As cooperativas de modo geral são mais que um modelo de negócio é uma filosofia de vida que busca transformar o mundo em um lugar melhor, mais feliz, justo e equilibrado e começa quando pessoas se unem com um mesmo objetivo, onde todos são donos no próprio negócio e acreditam que é possível unir desenvolvimento econômico e desenvolvimento social, produtividade e sustentabilidade, o individual e o coletivo, pois possuem forte base nos seus princípios: Adesão voluntária e livre; Gestão democrática; Participação econômica dos membros; Autonomia e independência; Educação, formação e informação; Intercooperação; Interesse pela comunidade (OCB, 2018).

O Cooperativismo de Crédito ou como é chamado atualmente Cooperativismo Financeiro, tem seu primeiro registro histórico conforme Pinheiro (2008) em 1856 quando Franz Herman Schulze criou a primeira cooperativa de crédito urbana na cidade alemã de Delitzsch. No Brasil conforme Miranda *et al.* (2005) a primeira cooperativa de crédito foi criada em 1902 na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis (RS) iniciada pelo trabalho do padre jesuíta Teodoro Amstadt.

Segundo Campos e Sciarretta (2018) o Cooperativismo de Crédito terminou o ano de 2017 com 9,2 milhões de associados, 5,8 mil pontos de atendimento, sendo maior que do Banco do Brasil que possui 4,8 mil pontos, e com 4,6% dos depósitos do Sistema Financeiro Nacional (SFN), e esses números crescem a cada ano conforme é demonstrado pelo Banco Central do Brasil onde o número de associados em 2012 era de 6 milhões, o número de pontos de atendimento era de 3,7 mil e o percentual de depósitos era de 2,36%, sendo assim podemos observar um crescimento neste período de 2012 até 2017 de 53% em número de associados, 29% em pontos de atendimento e de 103% no percentual dos depósitos do SFN. Nesta linha Pinheiro (2008) considera que o cooperativismo de crédito possui uma representatividade modesta no Brasil quando comparado com países mais desenvolvidos, e isso demonstra o potencial de crescimento que esse setor tem em nosso país.

### 3. METODOLOGIA

Nesta pesquisa foram utilizadas as quatro primeiras etapas do modelo proposto por Forgiarini *et al.* (2018) que apresentam o SCI adaptado às características das cooperativas sendo elas: Workshop de inovação com a população da pesquisa; Aplicação de um questionário sobre o diagnóstico da inovação na cooperativa; Fechamento do diagnóstico do SCI; e Apresentação do mapa SCI da Cooperativa para os dirigentes da cooperativa, para diagnosticar a postura inovadora da cooperativa. Abaixo segue figura que representa a proposta de inovação em cooperativas conforme Forgiarini *et al.* (2018).



Fonte: Forgiarini *et al.* (2018)

Para melhor entendimento, a metodologia foi dividida em quatro subitens sendo: Tipo de Pesquisa, Técnicas de Coletas de Dados, Técnica de Análise de Dados e População da Pesquisa, que veremos com mais detalhes a seguir.

Para realização do trabalho foi realizada uma revisão bibliográfica sobre as variáveis que envolvem o SCI já tratados na seção sobre Referencial Teórico configurando que conforme Silva (2003) a pesquisa bibliográfica procura explicar um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, periódicos, artigos científicos entre outros. Essa pesquisa propôs uma abordagem quanti-qualitativa. A Pesquisa qualitativa para (MARCONI; LAKATOS 2003, p 187), “consiste em investigar a finalidade, o esboço ou mesmo uma análise dos fatos ou fenômenos.” Conforme Fonseca (2002) a pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir se fosse utilizado uma abordagem isoladamente.

Este trabalho teve como base um estudo de caso que pretende diagnosticar como está a postura inovadora de uma cooperativa de crédito segundo o modelo SCI – Sistema Corporativo de inovação. Neste sentido Roesch (1999) apresenta o Estudo de Caso como algo diferente dos experimentos, pois o primeiro não separa o fenômeno de seu contexto.

Na condução de uma pesquisa de estudo de caso são importantes as entrevistas em profundidade que conforme Roesch (1999) consiste em uma técnica basilar da pesquisa qualitativa, podendo ser utilizados questionários estruturados ou semiestruturados. Yaremko *et al.* (1986) *apud* Günther (2003) definem questionário com um conjunto de perguntas sobre determinado tema, não para medir ou testar as habilidades do respondente, mas sim para conhecer sua opinião, interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica. Para Günther (2003) a definição de questionário não apresenta a maneira de aplicar o conjunto de perguntas, e para ele o questionário pode ser aplicado em interação pessoal, através de entrevista individual ou por telefone ou pode ser autoaplicável por meio de correio ou em grupos.

Para Jordan (1999) *apud* Leite (2006) possuem duas categorias de questionários: a) Questionário fechado ou estruturado: composto por questões do tipo múltipla escolha, restringindo a resposta do respondente em uma escala de acordo com a sua opinião, simplificando a tarefa do pesquisador na análise dos dados. a) Questionário aberto ou não estruturado: composto por questões discursivas. Muito utilizado quando o investigador não sabe quais os temas são mais importantes para serem tratados. A forma mais ampla do tema permite aos respondentes destacarem os assuntos que consideram mais relevantes. Para a coleta de dados dessa pesquisa foi utilizado a aplicação de um questionário com questões fechadas e discursivas que foi estruturado em conjunto com o orientador, aplicado com interação individual e em grupo de pessoas.

Após a coleta dos dados, o pesquisador realizou a análise e interpretação. Assim tiveram diferentes fases de análise de conteúdo que se organizaram em torno de três polos cronológicos: a pré análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2010). Para (GIL, p. 156, 2008) o processo de análise e interpretação varia em função da pesquisa. Foram aplicados questionários para a pessoa que ocupa o cargo de Gerente de Agência na Agência de Araputanga e para as pessoas que ocupam os seguintes cargos na Sede Administrativa da Cooperativa: Presidente, Conselheiros, Diretores e Assessores. O questionário foi respondido por 12 pessoas, sendo 1 Presidente, 1 Diretor, 1 Conselheiro de Administração, 1 Conselheiro Fiscal, 1 Gerente de Agência e 7 assessores.

A pesquisa realizada para a construção desse artigo está detalhada em 7 passos previamente planejados conforme a seguir, e que foram fundamentais para o atingimento dos objetivos propostos. a) Passo 1 - Definição do Referencial Teórico para entendimento do assunto pesquisado e construção do instrumento de coleta de dados; b) Passo 2 – Construção do questionário sob o prisma da teoria, onde foram abordados cada uma das variáveis presentes no SCI, através das pesquisas em artigos, livros e revistas que tratam sobre o tema da gestão da

inovação; c) Passo 3 – Pré-teste com representante da população de pesquisa, com o objetivo de identificar possíveis melhorias nas perguntas formuladas; d) Passo 4 – Reunião com todos os participantes da pesquisa para a realização de uma apresentação onde foram explicados cada variável do SCI antes do questionário ser respondido; e) Passo 5 – Nesta mesma reunião foi feito a aplicação do questionário e preenchimento do SCI individualmente com cada respondente e depois os respondentes foram divididos em grupos onde puderam discutir entre si as perguntas e responder o que foi consenso no grupo para também preencher o SCI com a cor correspondente; f) Passo 6 – Foi feito um compilado das respostas individuais e em grupo contando quantas variáveis ficaram verdes, amarelas ou vermelhas, conforme demonstrado 4.1; g) Passo 7 – Análise dos resultados sob o prisma da teoria, comparando o resultado das respostas dos grupos com o referencial teórico. O questionário abaixo possui duas perguntas para cada variável do SCI e cada pergunta possui quatro alternativas, e para definir qual será a cor preenchida em cada variável do SCI.

**Figura 4 – Diagnóstico Rápido do Sistema Corporativo de Inovação**

1 CONCEITOS / OBJETIVOS		MARQUE UM "X"			
1A	Os conceitos de inovação (produto, processo, organizacional e marketing) estão disseminados entre os gestores e funcionários de sua empresa?	NÃO	ALGUNS CONHECEM	A MAIORIA CONHECE	TODOS CONHECEM
1B	O que é inovação para a empresa?	NÃO SEI	HÁ VÁRIOS CONCEITOS	ESTAMOS DISCUTINDO	INOVAÇÃO É:
<small>Resposta 1B:</small>					
2 ESTRATÉGIA					
2A	Inovar é um dos principais objetivos da diretoria da empresa?	NÃO	É UMA PREOCUPAÇÃO	INOVAÇÃO FAZ PARTE DA ESTRATÉGIA	EXISTEM PROJETOS DE INOVAÇÃO
2B	A empresa destina recursos (pessoas, tempo, R\$) para ações ligadas à inovação?	NÃO	SÓ QUANDO NECESSÁRIO	CONSTANTEMENTE	SEMPRE
3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL					
3A	Na empresa há uma cultura de "manda quem pode, obedece quem precisa"?	SIM	CONSTANTEMENTE	ÀS VEZES	NÃO
3B	Como a cultura da empresa trata o ERRO (ideias ou projetos que não deram certo)?	APLICA FUNÇÃO AOS ENVOLVIDOS	ADVERTE OS ENVOLVIDOS	APRENDE COM OS ERROS	ENTENDE QUE ISSO É NORMAL
4 MÉTODO					
4A	Existem ferramentas para avaliação de ideias?	NÃO	EXISTE, MAS POUCOS UTILIZAM	ESTAMOS IMPLANTANDO	SIM
4B	Existem critérios claros (formalizados, registrados e do conhecimento de todos) para avaliação das ideias?	NÃO	EXISTE, MAS POUCOS CONHECEM	ESTAMOS IMPLANTANDO	SIM
5 INDICADORES					
5A	Existem indicadores que medem a inovação?	NÃO	---	---	SIM
5B	O faturamento com produtos/serviços lançados nos últimos 2 anos é acompanhado pela diretoria?	NÃO	ACOMPANHA, MAS NÃO TOMA AÇÃO	ACOMPANHA QUANDO NECESSÁRIO	SIM
6 COMUNICAÇÃO					
6A	A diretoria comunica seu desejo de inovar para todos os colaboradores?	NÃO	EVENTUALMENTE	---	SEMPRE
6B	Como é a comunicação entre líderes e liderados?	A COMUNICAÇÃO É UM PROBLEMA	FORMAL	UM POUCO FORMAL	INFORMAL
7 GESTÃO DO CONHECIMENTO					
7A	Existem ações práticas para o desenvolvimento do conhecimento das pessoas?	NÃO	EVENTUALMENTE	---	SIM
7B	Existem espaços físicos ou virtuais destinados ao desenvolvimento do conhecimento?	NÃO	SIM, MAS POUCOS UTILIZAM	SIM, MAS AINDA NÃO FUNCIONAM BEM	SIM
8 OPEN INNOVATION					
8A	Há uma pessoa responsável por acompanhar as inovações que ocorrem no mercado de atuação da empresa?	NÃO	---	---	SIM
8B	A empresa participa de alguma rede de inovação ou desenvolve estudos com instituições externas?	NÃO	EVENTUALMENTE	CONSTANTEMENTE	SIM

Fonte: adaptado de Garcia (2010).

## 4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. Resultados da aplicação do questionário

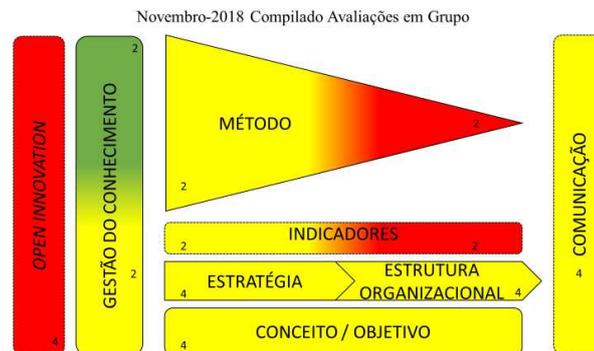
Conforme prevê a metodologia, foi aplicado um questionário para 12 pessoas da Sicredi Noroeste MT e Acre. Essa aplicação se deu em duas etapas, na primeira parte de forma individual e logo após em grupos. Para facilitar a compreensão, nesse artigo, foi utilizado o recurso de cores, onde o verde simboliza a total aderência aos requisitos do fator, portanto com pouquíssimas oportunidades de melhoria, o amarelo seria um nível intermediário com algumas oportunidades de melhoria e o vermelho caracteriza a não aderência aos requisitos com muitas oportunidades de melhoria. Essa forma de aplicação (individual e em grupo) se deu em função

do desejo do pesquisador de cruzar as respostas individuais com as dos grupos para dessa forma tentar amenizar eventuais erros ou outliers. Os resultados da primeira etapa (individual) foram: Conceito/objetivos todos os 12 respondentes avaliam a cooperativa em um nível intermediário. Na variável Estratégia 10 respondentes avaliam a cooperativa em um nível intermediário; um avalia que está totalmente aderente aos requisitos e um avalia como não aderente com grandes oportunidades de melhoria. Na variável Estrutura Organizacional 12 respondentes avaliam a cooperativa em um nível intermediário nesse quesito. Na variável Método seis respondentes avaliam a cooperativa em um nível intermediário nessa variável e seis pessoas consideram como não aderente aos requisitos, portanto com grandes oportunidades de melhoria.

Na variável Indicadores cinco respondentes consideram que a cooperativa possui grandes oportunidades de melhoria, quatro pessoas entendem que ela está em um nível intermediário e três respondentes entendem que os requisitos são atendidos. Na variável Gestão do Conhecimento: seis respondentes avaliam a cooperativa totalmente aderente neste quesito, cinco avaliam como intermediária e um como não aderente com muitas oportunidades de melhoria. Na variável Comunicação: os 12 respondentes consideram a cooperativa em um nível intermediário; Na variável *Open innovation*: seis respondentes avaliam que a cooperativa não atende os requisitos, por tanto com grandes oportunidades de melhoria, cinco pessoas avaliam em um nível intermediário e um respondente entende que os requisitos são atendidos.

Em seguida será demonstrado a Figura 5 com o resultado dos quatro grupos. Esses grupos foram montados de forma aleatória e a resposta das questões se deu através de debate entre os componentes do grupo (três pessoas por grupo).

**Figura 5 - Compilação dos resultados - GRUPOS**



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Garcia (2010).

Na variável Conceito/objetivo os quatro grupos consideram a cooperativa com aderência intermediária neste quesito; Na variável Estratégia quatro grupos avaliam a cooperativa em um nível intermediário, ou seja, com algumas oportunidades de melhoria; Na variável Estrutura Organizacional quatro grupos posicionaram a cooperativa em um nível intermediário; Na variável Método dois grupos consideram a cooperativa em um nível intermediário e dois consideram a cooperativa como não aderente com grandes oportunidades de melhoria.

Na variável Indicadores dois grupos classificam a cooperativa como não aderente aos requisitos e dois classificam em um nível intermediário; Na variável Gestão do Conhecimento dois grupos consideram a cooperativa como totalmente aderente com pouquíssimas oportunidades de melhoria e dois grupos consideram a cooperativa em um nível intermediário; Na variável Comunicação os quatro grupos classificaram a cooperativa como intermediária nesse quesito com algumas oportunidades de melhoria; Na variável *Open innovation* os quatro grupos entenderam que a cooperativa possui grandes oportunidades de melhoria. Esses são os resultados das respostas dos questionários na Cooperativa Sicredi Noroeste MT e Acre, com

uma visão de respostas individuais e outra em grupos. Na próxima seção será demonstrado a análise dos resultados em grupos comparando com as referências teóricas.

#### 4.2. Análise dos resultados sob o prisma da teoria

Na seção anterior os resultados da pesquisa são apresentados de forma condensada para dar subsídios à discussão sob o prisma da teoria, que ocorre nesta subseção. Para efeitos didáticos essa discussão se dará seguindo cada uma das variáveis do SCI, buscando comparar os resultados empíricos obtidos dos quatro grupos, dispostos na Figura 2 com o referencial teórico e apresentando aqui uma análise do pesquisador.

A variável Conceitos/Objetivos apresenta resultados totalmente amarelos, o que significa que atende parcialmente os requisitos, com algumas oportunidades de melhoria. Para Dodgson, Gann e Phillips (2014) considera que a inovação na cooperativa é interdisciplinar e é importante o balanceamento de portfólio de projetos para a inovação, porém a cooperativa ainda não tem práticas de forma sistematizada. A cooperativa tem consciência de que a base para a inovação está no capital mental, como sugerido por Freeman (2003) *apud* Forgiarini *et al.* (2018), mas ainda não tem iniciativas para operacionalizar isso.

A cooperativa tem uma ideia embrionária do que é inovação para ela, a saber: “otimizar processos, produtos e organização”, seguindo os conceitos de Schumpeter (1976) e do Manual de Oslo (2005) *apud* Garcia (2010), porém isso ainda é pouco discutido e pouco disseminado. Por outro lado, a cooperativa está ligada ao sistema Sicredi que está se estruturando para desenvolver uma trajetória tecnológica mais atual, buscar experimentação de novas tecnologias e redesenhar o futuro com base na tecnologia através da mudança do *Core* Bancário, lembrando os preceitos de Dosi (1982), porém essa iniciativa é do Sistema e não da cooperativa.

A variável Estratégia apresenta resultados totalmente amarelos, onde os 4 (quatro) grupos responderam integralmente, que significa um nível intermediário com algumas oportunidades de melhoria. A cooperativa entende que estratégia é diferente de planejamento e possui uma prática de gestão voltada para isso, como consideram importantes os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), e também trata a inovação como parte da estratégia da empresa conforme relata Goffin e Mitchell (2005). A cooperativa possui uma consciência de que é necessário gerir os recursos para a inovação, como prediz a Visão Baseada em Recursos (GRANT, 1991), mas ainda não toma ações práticas e sistematizadas para isso.

Na variável Estrutura Organizacional a cooperativa tem resultados também totalmente amarelos, isso significa atendimento parcial aos requisitos. Sob a ótica teórica significa que a cooperativa tem consciência da importância de considerar a experiência dos usuários, como salienta Franke (2014), neste sentido a cooperativa possui uma estratégia de obter o melhor resultado na satisfação dos associados, tanto é que possui o Melhor NPS (*Net Promoter Score*) da Central Centro Norte. E ainda, a cooperativa tem clareza sobre o papel das pessoas para o processo de criatividade, e conseqüentemente inovação, algo muito próximo do que é destacado por Leonard e Barton (2014) e Goffin e Mitchell (2005) neste sentido existe um canal sistêmico onde os colaboradores podem cadastrar suas ideias e/ou apoiar as ideias dos colegas.

A cultura organizacional apresentou fortes indícios de ser participativa e aberta ao diálogo, conforme a visão de Morgan (2007), neste sentido existe na cooperativa um projeto intitulado “Mesa do Presidente” onde o presidente e a vice-presidente passam um dia em cada uma das agências ouvindo os colaboradores, coordenadores de núcleo e associados. Esta característica peculiar pode contribuir para o desenvolvimento da postura inovadora.

Nas questões ligadas ao Método obteve-se 50% da cor amarela e 50% da cor vermelha. Como destaca Falconi (2009) o método são os passos a serem percorridos para se chegar ao resultado almejado, no entanto na cooperativa não foram identificadas iniciativas com vistas a essas questões. Gibson e Skarzynski (2008) *apud* Garcia (2010), Goffin e Mitchell (2005), Barbieri (2009) *apud* Garcia (2010), trazem modelos, frameworks, conceitos e teorias que destacam a importância dos métodos estruturados para que a inovação aconteça, que podem ser

usados pela cooperativa para desenvolver ainda mais este tópico, na cooperativa foram identificadas ações para coletar ideias e sugestões, como por exemplo: Caixa de sugestões nas agências, o projeto Mesa do Presidente, reuniões com os gestores e colaboradores, porém não foi identificado um modelo formalizado e estruturado para avaliação, seleção, priorização e implementação das ideias coletadas.

No quesito Indicadores houve também a divisão igual entre os 4 grupos, porém 2 grupos resultando na cor amarela e outros 2 grupos resultando na cor verde. Os indicadores são importantes para o processo de inovação pois a falta deles dificulta o acompanhamento de onde se está, para onde se está indo e qual o objetivo. Essa é a linha geral de argumentação dos autores Davila, Epstein e Shelton (2007) e SESCOOP (2016) sobre essa temática. A construção dessas métricas devem levar em conta os objetivos comuns das pessoas que formam a cooperativa e unindo desenvolvimento econômico e desenvolvimento social, produtividade e sustentabilidade, o individual e o coletivo (OCB, 2018). Apesar da cooperativa possuir vários indicadores, não foi identificado quais estão diretamente ligados à inovação conforme destacado por Antunes *et al.* (2009).

Em Gestão do Conhecimento houve a divisão entre duas cores: amarelo e verde, seria um nível intermediário com algumas oportunidades de melhoria e o verde simboliza a total aderência aos requisitos do fator, respectivamente, portanto com pouquíssimas oportunidades de melhoria. Isso demonstra algumas iniciativas, com algumas práticas já consolidadas. Há alguns indícios da existência do “ba”, de Nonaka e Takeuchi (1997), bem próximo do que Nonaka *et al.* (2013) chamam de organizações fractais, como por exemplo sistemas on-line que controlam os conteúdos já estudados pelos colaboradores de acordo com sua função na cooperativa conforme sugerido por Antunes *et al.* (2009), além da realização de diversos treinamentos presenciais, para fixação do conhecimento e/ou trocas de experiências e boas práticas entre os participantes. Há algumas iniciativas de codificação do conhecimento explícito, descrito por Hansen, Nohria e Tierney (1999) como uma das formas de gerir esse tipo específico de conhecimento, através de um portal com conteúdo on-line. Conforme OCB (2018) o quinto princípio da educação formação e informação é um princípio cooperativista que pode ser utilizado, inclusive fazendo uso do Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (FATES), para o desenvolvimento desta variável.

Na variável Comunicação 100% dos grupos escolheram a cor amarela. Sendo assim pode se dizer que a comunicação está em nível intermediário com algumas oportunidades de melhoria. Foi identificado que a cooperativa entende a importância do marketing (interno e externo) como input para a inovação, algo destacado por Prabhu (2014) e Tidd *et al.* (2008). Há indícios de que a comunicação, na cooperativa, flui sem muita formalidade entre líderes e liderados, estabelecendo dessa forma uma relação de confiança e transparência onde é possível fixar compromissos e criar oportunidades para a cooperativa conforme relatado pelo SESCOOP (2016). Ainda neste quesito de comunicação a cooperativa lançou em 2019 um aplicativo para manter os associados informados dos acontecimentos e resultados da cooperativa e ainda alterou o formato das suas reuniões de núcleo com o objetivo de aumentar a participação dos associados na gestão da Cooperativa conforme destacado pela OCB-MT (2019). Na última variável avaliada, a *Open innovation*, ocorreu a predominância do nível vermelho, exprimindo o total de 100% dos grupos, indicando a inexistência ou irrelevância do processo na cooperativa. Esse quesito ressalta a importância da conexão com os agentes externos, como forma de catalisar a inovação da Cooperativa. Em linhas gerais essa é a argumentação dos autores: Brown e Mason (2014) e Antunes *et al.* (2009), sendo esse quesito da *Open Innovation* diagnosticado como praticamente inexistente na cooperativa. Conforme OCB (2018) o sexto princípio, ou seja, a intercooperação e também o princípio do compromisso com a comunidade, que versa da relação bidirecional, indicam caminhos para o desenvolvimento do *open innovation* da cooperativa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa era identificar qual a postura inovadora da Cooperativa Sicredi Noroeste MT e Acre, demonstrando quais são as variáveis do SCI estavam em conformidade ou não com o referencial teórico. Para dar conta desses objetivos foram coletados dados primários e secundários fazendo a triangulação de fonte de dados para encontrar alguns resultados. Através dos resultados alcançados diagnosticou-se de uma forma geral a Cooperativa estudada, das oito variáveis que estão indicados no SCI (GARCIA, 2010), desenvolve de forma intermediária a maioria delas e algumas de forma embrionária. A variável de Gestão do Conhecimento foi a que mais se aproximou da conformidade com o referencial teórico com poucas oportunidades de melhoria e a variável *Open Innovation* se demonstrou não aderente com muitas oportunidades de melhoria, ficando assim as demais variáveis no estágio intermediário. Os princípios cooperativistas (OCB, 2016) podem ser utilizados pela Cooperativa como uma oportunidade de melhoria para atingir níveis avançados de inovação, principalmente o princípio da intercooperação de esta correlacionado com a variável *Open Innovation*.

Considerando os objetivos propostos, os resultados foram alcançados, porém uma fragilidade é que essa pesquisa se limitou a apenas a uma cooperativa e às quatro primeiras etapas de aplicação do modelo em cooperativas proposto por Forgiarini *et al.* (2018), portanto, não teve como objetivo desenvolver uma plano de ação a partir do diagnóstico encontrado, neste sentido fica a sugestão de a Cooperativa estudar o diagnóstico e criar um plano de ação afim de melhorar seu posicionamento frente à Gestão da Inovação. Assim, surge a oportunidade de pesquisa que é aplicação deste modelo em outras cooperativas a fim de testá-lo levando em conta as características peculiares deste tipo de organização e a aplicação das três últimas etapas do modelo em cooperativas proposto por Forgiarini *et al.* (2018).

Por fim esta pesquisa contribui com a discussão de inovação no ambiente do cooperativismo de crédito mato-grossense, pois parece ser pioneiro no estado, abre uma possibilidade de novos estudos em outras cooperativas e o diagnóstico consolidado e validado da cooperativa, proporcionou ferramentas e informações como subsídio para futuras ações que possam melhorar o posicionamento da mesma frente à Gestão da Inovação.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, ET Al. *Estruturação da Plataforma de Negócios com vistas à Inovação: o Sistema Corporativo de Inovação*. ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2009.

Banco Central do Brasil. Panorama do sistema nacional de crédito cooperativo. Disponível em: [encurtador.com.br/IPT04](http://encurtador.com.br/IPT04) Acesso em 2 set. 2018.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Trad. Luiz Antero Reto, Augusto Pinheiro. 5 ed. São Paulo: Edições 70, 2010.

CAMPOS, A.; SCIARRETTA, T. Crédito cooperativo cresce na contramão do setor bancário. *Valor Econômico*. São Paulo. 17abr.2018. Disponível em: [encurtador.com.br/fzZ67](http://encurtador.com.br/fzZ67). Acesso em: 09set. 2018.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter. *Knowledge work*. Executive excellence, v17, Iss4, pg.11, 2000.

FALCONI, Vicente. *O Verdadeiro Poder*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

FORGIARINI, Deivid Ilecki et al. Construindo uma postura inovadora em cooperativas. *Competência*, Porto Alegre, v. 11, n. 2, dez. 2018.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Gestão dos intangíveis*. Relatório do Comitê Temático. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2005.

GARCIA, Alexandre de Souza. *Sistema corporativo de inovação: um estudo de caso*. 2010. 214 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2010. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/2757>> Acesso em 2 ago. 2018.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOFFIN, Keith; MITCHELL, Rick. *Innovation Management*. Strategy and implementation using the pentathlon framework. Palgrave Macmillan, 2005.

GÜNTHER, Hartmut. Como Elaborar um Questionário. *Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, Nº 01*. Brasília: UnB. Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003. Disponível em: <[encurtador.com.br/ryFMR](http://encurtador.com.br/ryFMR)> Acesso em: 5 set. 2018.

LEITE, Rodrigo Peixoto. *Painel de automóveis populares: o design do cluster de direção sob o aspecto da ergonomia informacional*. 2006. 300 p. Dissertação. Departamento de Artes, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos da metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. *Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios*. 1. ed. Brasília: Confabras, 2014.

MIRANDA, Isabella Tamine Parra; ETGETO, Anderson Augusto; SILVA, Cássio Gabriel Batista; VICENTE, Fabrício César; GIROTTO, Michel Willian. *Os Princípios do Cooperativismo e as Cooperativas de Crédito No Brasil*. Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p.7-19, jan./jun. 2005. Disponível em [encurtador.com.br/FIY19](http://encurtador.com.br/FIY19). 2005. Acesso em:30 ago 2018.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. Cooperativismo. O Que é Cooperativismo. Disponível em < <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo> > Acesso em 12 dez. 2018.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHUMPETER, Joseph. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Haper & Row, 1976. SESCOOP. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, FNQ Fundação Nacional da Qualidade, OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. *Série Caminhos para a Excelência*. 2016. Disponível em: < [encurtador.com.br/byMO8](http://encurtador.com.br/byMO8) > Acesso em: 15 ago. 2018.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. *Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade*. Orientações de Estudos, Projetos, Artigos, Relatórios. Dissertação, Teses. São Paulo: Atlas, 2003.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia de pesquisa-ação*. 15 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

Yin, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: < [encurtador.com.br/cimoL](http://encurtador.com.br/cimoL) > Acesso em 20 ago. 2018.