

Construindo uma postura inovadora em cooperativas

Building an innovative attitude in cooperatives

Alexandre de Souza Garcia* Aziz Eduardo Calzolaio** Deivid Ilecki Forgiarini***
Heitor José Cademartori Mendina**** José Antônio Valle Antunes Júnior*****

Informações do artigo

Recebido em: 18/01/2018

Aprovado em: 05/11/2018

Palavras-chave:

Cooperativas. Inovação. Gestão da
inovação.

Keywords:

Cooperatives. Innovation. Innovation
management.

Autores

* Mestre em Administração

- Profº Unilasalle

garcia@resultare.com.br

** Doutor em Economia - Profº Escoop

aziz.cal@hotmail.com

*** Mestre em Desenvolvimento Regional

- Profº Escoop

deividforgiarini@gmail.com

**** Doutor em Administração

- Profº Escoop

heitormendina@hotmail.co

***** Doutor em Administração

- Profº Unisinos

junico@produttare.com.br

Como citar este artigo:

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

Resumo

As cooperativas vivem um momento peculiar, fruto da necessidade de se adaptarem, inovarem e sobreviverem em um novo cenário econômico-social. A gestão de cooperativas apresenta um fator complicador, que é a tendência de se buscarem conceitos, técnicas e modelos de empresas mercantis para resolução dos desafios da cooperativa. Entretanto, cooperativas não são empresas mercantis. Entre as necessidades que envolvem a sobrevivência e competitividade das cooperativas está o modo como elas estruturam a gestão da inovação. Dessa forma, o resultado da presente pesquisa é um modelo de inovação construído sob o prisma do cooperativismo.

Abstract

Cooperatives live a peculiar moment, due to the need to adapt, innovate and survive the new economic-social scenario. However, the management of cooperatives has a complicating factor: the tendency to seek concepts, techniques and models of mercantile companies to solve the challenges of the cooperative. However, cooperatives are not mercantile companies. Among the needs that involve the survival and competitiveness of cooperatives is the way they structure innovation management. Thus, the result of the present research is a model of innovation built under the prism of cooperativism.

1. Introdução

Atualmente as empresas brasileiras vivem um momento peculiar, dada a necessidade de se adaptarem ao novo cenário econômico e social global. Uma das demandas é a competitividade, posto que o Brasil ocupa a 80ª posição no ranking *The Global Competitiveness Report*, do Fórum Econômico Mundial (SCHWAB, 2018). Essa carência competitiva se dá tanto no meio das empresas mercantis quanto do ramo cooperativista. Porém, as firmas mercantis já vêm buscando estruturar a gestão da inovação, tendo em vista o longo arcabouço teórico disponível na área (SALTER; ALEXY, 2014; NONAKA et al 2013; DODGSON; GANN; PHILLIPS, 2014). Entretanto, sob a perspectiva do cooperativismo, o tema da inovação ainda é incipiente, o que pode posicionar o ramo em uma posição desfavorável no mercado.

Assim, o objetivo deste artigo é discutir como gerar uma postura inovadora, valorizando as características das cooperativas. Para tanto, foi feita uma pesquisa qualitativa de revisão bibliográfica e análise documental. Como resultado desta pesquisa, é proposto um modelo Sistema Corporativo de Inovação (SCI) que, além de trabalhar com os conceitos de Gestão da Inovação, utiliza as idiosincrasias do mundo das cooperativas para reforçar o próprio modelo. Essa construção teórica se justifica pelo fato de não haver ainda um modelo específico de Sistema Corporativo de Inovação para cooperativas.

Para dar conta deste objetivo, esta pesquisa foi estruturada da seguinte forma: na segunda seção, há o referencial teórico sobre cooperativismo e sobre o sistema corporativo de inovação. A terceira seção explica o método usado. A quarta seção articula os conceitos da segunda seção e indica os resultados deste estudo. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais.

2. Referencial teórico

Esta seção apresenta o referencial teórico utilizado para esta pesquisa, versando sobre cooperativismo e inovação.

2.1 Cooperativismo

O cooperativismo é conhecido como um movimento associativo, mas também se constitui como doutrina social e modelo econômico. Surgiu no final do século XVIII e início do Século XIX, em um contexto de lutas e de oposição de trabalhadores ao liberalismo econômico europeu daquela época. As primeiras experiências cooperativas datam do fim daquele século. Porém é a Sociedade Equitativa dos Pioneiros de Rochdale, criada em 1844 por trabalhadores ingleses, o marco fundador do movimento cooperativista moderno (OLIVEIRA; SANTOS, 2012). Com o passar dos anos, as

transformações sociais e a própria dinâmica do movimento cooperativista transformou esse conceito. Na busca da adequação ao mundo globalizado (SOLER, 2006), ficaram cada vez mais distintas duas vertentes: o cooperativismo doutrinário e o econômico.

A corrente doutrinária tem inspiração rochdaleana, e a Teoria Econômica da Cooperação tem na Escola de Münster sua referência principal. Fleury (1983) indicou essas referências, afirmando que a primeira tem um caráter mais apologético, e a segunda, estilo mais crítico e que pode desandar para um reducionismo economicista, chegando a igualar a cooperativa a qualquer empresa da concorrência.

O interesse por este tema justifica-se pelo alcance do movimento cooperativista na economia mundial. Dados da Aliança Cooperativista Internacional (ACI) apresentam que mais de 250 milhões de pessoas são cooperativadas em todo o mundo (ACI, 2017), onde estima-se que há cerca de 800 mil cooperativas. No Brasil, dados de 2016 informam que há 13 milhões de associados, gerando 372 mil empregos diretos em 6.760 cooperativas (OCB, 2016). No contexto regional, segundo a Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS, 2017), há 2,8 milhões de cooperados. O cooperativismo no estado do Rio Grande do Sul gera quase 60 mil empregos diretos, e as cooperativas estimaram ter investido mais de R\$ 1,7 bilhão em infraestrutura para desenvolvimento de suas atividades econômicas em 2016 (OCERGS, 2016).

Os números apresentados mostram a relevância econômica do cooperativismo nas esferas internacional, nacional e regional. Nesse cenário, Sanchez (1995, p.188) já alertava que existem “conflictos entre exigencias de carácter económico y de carácter social, entre planeamiento puramente empresariales y los intereses económicos de los socios” (SANCHEZ, 1995, p. 188). Contudo o cooperativismo tem sua origem na teoria socialista e é de conhecimento público uma visão romântica do cooperativismo, segundo a qual “juntos todos venceremos”. Isso está historicamente ligado à ótica teórica de um mundo coletivo. São formas distintas de compreender o mundo. Os paradigmas que têm o foco no indivíduo e os que têm foco no coletivo disputam também o campo do cooperativismo.

No paradigma coletivo, as cooperativas operam de forma coletiva para buscar resolver problemas coletivos. No paradigma individualista, as cooperativas são gerenciadas de forma coletiva, para que os indivíduos tenham melhores condições de alcançar os seus desejos individuais. Os paradigmas evidenciam os cooperativismos doutrinário e econômico. A corrente doutrinária nasceu junto com a experiência de Rochdale, em meados do século XIX. Isso se deu no contexto da revolução industrial, de crise econô-

mica, de falta de empregos, acrescida de uma crescente migração do campo para as cidades. Essas circunstâncias possibilitaram o florescimento de pensamento dos chamados socialistas utópicos, franceses e ingleses do século XIX, com destaque para Robert Owen (1771-1858), William King, Charles Fourier (1772-1837), Philippe J. B. Buchez (1796-1865), Louis Blanc (1812-1882) e Friedrich Raiffeisen (1818-1888). Essas concepções estavam imersas em ideais de fraternidade e justiça, com um tom utópico (PINHO, 2004). Já Schneider afirma:

“ A doutrina, por sua vez, inspira um sistema que compreende uma estrutura e uma organização (...). A doutrina é constituída pelos elementos não observáveis de imediato, mas que constituem a base de sustentação do cooperativismo e lhe conferem a especificidade frente a outras organizações. E esta base é constituída especialmente pelos valores da liberdade, da justiça e da solidariedade. (SCHNEIDER, 1999, p.75)

Há um senso comum que trata as organizações cooperativas como ineficientes (SANCHEZ, 1995). Alguns autores atribuem a continuidade da existência das cooperativas a uma injusta concorrência com outras empresas. Isso ocorre porque as cooperativas recebem uma série de benefícios de que as organizações privadas não usufruem (CUERVO, 1994). De fato, alguns aspectos inerentes às sociedades cooperativas limitam o seu potencial econômico. Há inclusive debates que propõem a reconsideração acerca de alguns pontos dos princípios que regem essas organizações com a finalidade de facilitar a inserção das cooperativas em mercados que são cada vez mais competitivos e complexos. Entretanto, Morales (1990) afirma que as deficiências econômicas das cooperativas não são consequências dos princípios e condições que as regem, mas sim da forma como os princípios são formulados e praticados.

As cooperativas possuem, como qualquer organização formal, problemas internos de funcionamento e de identidade. Baixa participação dos sócios, falhas no exercício da democracia, existência de elites diretivas, insuficiente educação e formação cooperativa, falta de divulgação dos princípios cooperativos e dificuldades econômicas advindas do pouco acesso a fontes de financiamento são alguns dos exemplos dessas dificuldades (AZUA, 1985).

De acordo com Cancelo (1987), a realidade das organizações cooperativas é muito diversa, existindo uma série de dificuldades que podem ser atribuídas a essas organizações. Os desafios podem ser classificados em quatro grupos: ideológico, financeiro, dimensional e funcional. Eventualmente algumas cooperativas podem não ter sido originadas em uma motivação ideológica. Assim, os reverses das organizações cooperativas podem ser utilizados como argumentos que reforçam o movimento contrário

ao cooperativismo, esquecendo-se, assim, de todos os exemplos bem-sucedidos e da importância social e econômica que o cooperativismo tem em muitos países (ARAZANDI, 1984).

A diferença entre uma cooperativa e uma empresa privada é que aquela está a serviço das pessoas que a formam. A concepção da cooperativa tem por opção privilegiar a cooperação, a solidariedade e a ajuda mútua entre os cooperados. Isso faz com que a busca por eficiência e eficácia resultem na satisfação das necessidades e do bem-estar dos sócios. Sendo a cooperativa uma associação de pessoas, ela prima por uma racionalidade social, buscando constantemente a eficiência social e o melhor benefício para todos os envolvidos (BORTOLUCCI, 2002).

Mas a ideologia, ou doutrina, muitas vezes não é praticada ou bem compreendida pelos sócios de uma cooperativa ou seus dirigentes. Na medida em que a cooperativa se desenvolve e apresenta bons resultados econômicos, a doutrina, no caso representada pela educação e pela informação cooperativa, é deixada de lado, não sendo repassada a novos sócios ou dirigentes da cooperativa. Isso resulta em uma incongruência entre valores e princípios do cooperativismo e a atividade de gestão da cooperativa. Esses casos embasam teorias que defendem uma separação entre a propriedade e o controle da cooperativa, com a finalidade de propiciar a desvinculação dos sócios proprietários das decisões de gestão. Essa ideia tende a promover a especialização dos papéis de investidores e gestores da organização (SCHNEIDER, 1999).

Conforme Costa, Chadadd e Azevedo (2012), o tipo de separação entre propriedade e gestão pode variar entre quase completa, parcial e inexistente, sendo função de duas condições que se completam. A primeira é a atribuição dos direitos de controle formal sobre a cooperativa ao conselho de administração, caso este possua autoridade formal para decidir quem será o agente responsável pela gestão sem precisar consultar a assembleia geral. A segunda é a própria divisão das decisões de controle e gestão; nesse caso, o conselho é responsável pelas decisões de controle, e o executivo é responsável pelas decisões de gestão.

Entre os diversos fatores que contribuem para os problemas na gestão e na sobrevivência das cooperativas, alguns se destacam, como, por exemplo: educação, cultura, deficiência na regulamentação, políticas administrativas inadequadas, descumprimento de normas e falta de conhecimento e experiência no setor. É necessário que se faça um trabalho de educação cooperativa voltado à informação sobre o cooperativismo, e, nesse ínterim, incluir temas sobre gestão, liderança, normas, finanças e responsabilidade social (BAYTER; RAMOS; GIRALDO, 2014). Todavia cada vez mais se valoriza a função social da empresa. Wambier (2013), ao fazer um debate jurídico da empresa, apregoa a necessidade

de compreender a empresa como parte do ecossistema social e ressalta a importância de manter os direitos sociais, até mesmo como uma forma de distribuição de renda. Yunus (2008) destaca a importância de negócios sociais, ao levar em consideração a natureza multidimensional das pessoas, ou seja, o novo mundo não se orienta apenas pelo lucro.

A cooperativa é criada e gerenciada por pessoas da região e na região. Suas raízes são profundas. Uma cooperativa não irá para outra região por falta de incentivos fiscais, por exemplo. É quase indissociável da ação da cooperativa a sua função social e da sua contribuição para o desenvolvimento regional. Porém a já referida escalada de competitividade tem feito algumas cooperativas relativizarem seus princípios fundamentais.

Pelo viés econômico, há uma série de ponderações sobre o cooperativismo no aspecto microeconômico. Como há uma confusão nos direitos de propriedade nas cooperativas, os cooperados (que têm direito a deliberar sobre a condução dos negócios da sociedade) podem apenas desejar retorno financeiro de curto prazo e, assim, dificultar o desenvolvimento sustentável da sociedade no longo prazo. Também é sensato afirmar que os instrumentos voltados ao incremento da gestão – como a adoção de metodologias de governança corporativa, a obrigatoriedade de conselhos fiscais e códigos de ética – ajudarão a sustentabilidade da cooperativa na dimensão econômica do termo. Reforça-se que a cooperativa deve ter incentivos, por ação dos cooperados, para que seus dirigentes sejam capacitados no que tange à gestão de cooperativas. Isso, alinhado a uma forte e constante prestação de contas, poderá aumentar os níveis de reputação da cooperativa. E a reputação é um dos pilares de seus resultados econômicos (FORGIARINI; ALVES; MENDINA, 2018).

Ademais os problemas microeconômicos – quais sejam, direitos de propriedade vagamente definidos, problema de horizonte, problema de portfólio – podem ser reduzidos pelo investimento na difusão e compreensão da doutrina cooperativista. A cooperativa, em sua natureza primária, é uma instituição de pessoas, voltada a melhorar as condições de vida dessas pessoas. A instituição cooperativa está a serviço das pessoas, e não o contrário. Os sete princípios do cooperativismo não são um fardo, são orientadores da função social dessa sociedade de pessoas e não de capital (FORGIARINI; ALVES; MENDINA, 2018).

Nesse sentido, o objetivo deste estudo é criar instrumentos que desenvolvam a dimensão econômica da cooperativa, para assim melhor atender aos seus princípios e valores. Acredita-se que uma estratégia da cooperativa voltada à inovação pode fazer com que a sua dimensão econômica seja suficientemente competente para que essa organização possa cumprir com o seu objetivo natural, ou seja, com a sua função social. Este trabalho

apresenta uma proposta de como as cooperativas podem pensar sua postura institucional frente ao tema da inovação, de acordo com as suas características peculiares e não apesar de suas características peculiares. No próximo bloco, será apresentado o referencial teórico de inovação usado por esta pesquisa.

2.2 Sistema corporativo de inovação

O tema da inovação pode ser introduzido resgatando a abordagem de Freeman (2003), que posiciona Friedrich List, economista alemão do século XIX, como seminal nesse assunto. List trata da importância do capital não tangível (mental), da importância da busca por tecnologias e da relevância da força de trabalho para o desempenho comercial das nações. Porém, o autor mais conhecido e considerado pai da inovação é Joseph Schumpeter. Esse economista austríaco é o criador do termo “destruição criativa”, que se refere a um processo contínuo de criação de valor via inovação e sua posterior destruição por meio de outras inovações (SCHUMPETER, 1976). Para Schumpeter (1976), a inovação pode ocorrer das seguintes formas: i) introdução de novo produto ou mudança qualitativa do existente; ii) inovação de processo que seja novidade para uma indústria; iii) abertura de um novo mercado; iv) desenvolvimento de novas fontes de suprimentos; v) mudanças na organização industrial.

Já o Manual de Oslo (2005) apresenta a inovação como algo que resultará em uma novidade para a empresa e pode ser classificada como: i) inovação de produto: envolve mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços, incluem-se bens e serviços totalmente novos e seus aperfeiçoamentos; ii) inovação de processo: representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição; iii) inovação organizacional: refere-se à implementação de novos métodos organizacionais; iv) inovação em *marketing*: envolve a implementação de novos métodos de *marketing*, incluindo mudanças no *design* do produto e na embalagem, na promoção do produto, e nos métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

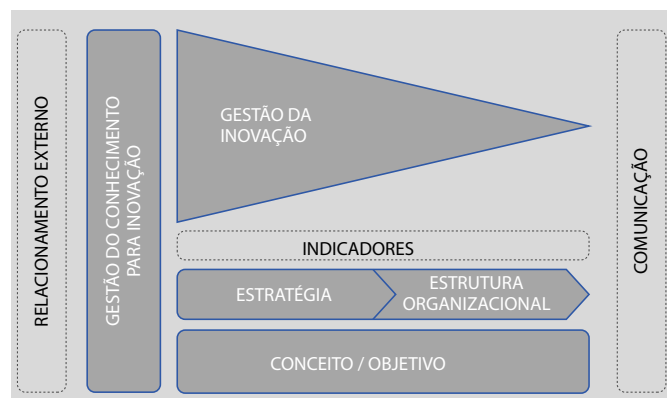
Schumpeter (1976) ainda diz que a inovação pode ser radical ou incremental. A radical é aquela que promove grandes mudanças no mundo. Já a inovação incremental é a que sustenta continuamente o processo de mudança. Davila, Epstein e Shelton (2007) sugerem que a inovação pode ser classificada como radical, incremental ou semirradical. Essa escala se dá em função da tecnologia e do modelo de negócio utilizados na empresa.

Como resultado dessa discussão são adotados, neste artigo, os seguintes conceitos: i) inovação de produto: envolve mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços (OCDE, 2005); ii) inovação de processo: representa mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição (OCDE, 2005); iii)

inovação organizacional: novos métodos de gestão (OCDE, 2005).

Como forma de operacionalizar a inovação, foi selecionado o *framework* SCI – Sistema Corporativo de Inovação. Esse modelo foi construído a partir de um diálogo com a literatura nacional e internacional, elaborado para a construção da pesquisa homônima (GARCIA, 2010).

Figura 1 - Sistema Corporativo de Inovação



Fonte: GARCIA (2010).

Nesse *framework*, encontram-se as variáveis consideradas críticas para a melhoria da postura inovadora das firmas:

- I - Conceito/objetivo: formam a base da estrutura, pois é fundamental a clareza de conceitos e objetivos para tornar a organização inovadora (FREEMAN, 2003; SCHUMPETER, 1976; MANUAL DE OSLO, 2005; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; DOSI, 1982; DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007; GOFFIN; MITCHELL, 2005; BARBIERI; SIMANTOB, 2007; ANTUNES et al, 2009);
- II - Estratégia: em posição central no modelo; precede a estrutura organizacional; é o que dará condições para os conceitos e objetivos gerarem planos estratégicos para a inovação, sendo gerenciada a partir de indicadores (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; MANUAL DE OSLO, 2005; PORTER, 1991; GRANT, 1991; GOFFIN; MITCHELL, 2005; NELSON; WINTER, 1977; GOFFIN; MITCHELL, 2005; CHRISTENSEN, 2001; TELLIS, 2006; TUSHMAM; O'REILLY, 1997; MURRMAM; FRENKEN, 2006; GUEMAWAT, 2007; GIBSON; SKARZYNSKY, 2008; FNQ, 2009; GUEMAWAT, 2007; GOFFIN; MITCHELL, 2005; TEECE, 2006);
- III - Estrutura organizacional: ocupa uma posição central no modelo; tem forte interação com a estratégia; ligada aos indicadores e à gestão do conhecimento (PETERS; WATERMAN, 1982; MORGAN, 2007; MINTZBERG, 2009; GOFFIN; MITCHELL, 2005; TIDD; BESSANT; PAVIT, 2008; ANTUNES et al., 2009; FNQ, 2009; GOFFIN; MICHELL, 2005; GIBSON; SKARZYNSKI, 2008; BARBIERI; SIMANTOB, 2007; MAGEE, 2008);
- IV - Gestão da inovação: posição central, no modelo; todos os outros subsistemas apoiam e sustentam esse subsistema; é o "método" sendo colocado em prática; fará com que a organização consiga sair da intenção de inovar para a efetivação de suas ambições/de seus projetos de inovação (GIBSON; SKARZYNSKI, 2008; FALCONI, 2009; GIBSON; SKARZYNSKI, 2008; ANTUNES et al., 2009; PORTER, 1987; SCHUMPETER, 1976; PORTER, 1991; PELLEGRIN, 2008; HANSEN; BIRKINSHAW, 2007; COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2002; HANSEN; BIRKINSHAW, 2007; WHEELWRIGHT; CLARK, 1992; BARBIERI, 2009; SMITH; REINERTSEN, 1997; SALERNO, 2009);
- V - Gestão do conhecimento para inovação: em posição horizontal, com forte interação com conceitos e objetivos, tendo por base a estrutura organizacional e a estratégia; apoia a formulação e consistência dos indicadores; será fortemente impactada pelo relacionamento externo e se posicionará como a principal influência sobre a gestão da inovação (FREEMAN, 2003; HANSEN et al., 1999; FALCONI, 2009; ANTUNES et al., 2009; GOFFIN; MITCHELL, 2005; FNQ, 2009; BARBIERI; SIMANTOB, 2007; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007; GIBSON; SKARZYNSKY, 2008; BARBIERI; SIMANTOB, 2007);
- VI - Indicadores: seguindo a premissa de que, através da medição, gerenciam-se os processos, a definição de indicadores para as diversas etapas da inovação se mostra como importante para manutenção, direcionamento e foco do sistema; visa a manter o controle sobre as etapas do processo de inovação (WHEELWRIGHT; CLARK, 1992; GIBSON; SKARZYNSKY, 2008; FNQ 2009; DAVILA; EPSTEIN; SHELTON 2007; BARBIERI; SIMANTOB, 2007; GOFFIN; MITCHELL 2005; OHNO, 1997; ANTUNES et al., 2009; OLIVEIRA, 2010; GUEMAWAT, 2007);
- VII - Comunicação: posição de apoio; interage com objetivos e conceitos, estrutura organizacional, estratégia, indicadores e gestão da inovação; é fator crucial para o bom funcionamento do sistema de inovação (PETERS; WATERMAN, 1982; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; FNQ, 2009; BURNS; STALKER, 1961; GIBSON; SKARZYNSKY, 2008);
- VIII - Relacionamento externo: serve de apoio a todo o sistema, alimentando diretamente a gestão do conhecimento para inovação; tem o intuito de gerar interação com o ambiente externo (fornecedores, cliente, parceiros de negócio, sociedade, academia, governos) e as partes interessadas no negócio (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007; ANTUNES et al. 2009; FALCONI, 2009; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; DYER, 2000; FNQ, 2009; CHESBROUGH, 2003; CHESBROUGH, 2007; GIBSON; SKARZYNSKY, 2008; DYER; SINGH, 2000; ANTUNES et al., 2009; PELLEGRIN, 2008).

Na análise do modelo de SCI proposto, a palavra "corporativo", é utilizada para designar a empresa. Com isso, tem-se o termo "Sistema Corporativo de Inovação", que deve ser entendido como:

a) algo que unifica/integra subsistemas; b) algo que apresenta uma visão do todo, unificando visualmente e conceitualmente subsistemas; c) algo voltado para resultados.

Dessa forma, pode-se dizer que o SCl proposto neste trabalho consiste em uma estrutura unificada, sistêmica e voltada para os resultados dos diferentes subsistemas de inovação em uma determinada organização produtiva. Esta pesquisa está calcada na premissa teórica apresentada por **Schneider (1999)** de que: a) a cooperativa trabalha para as pessoas e não o contrário; b) a cooperativa tem duas dimensões: a econômica e a social, sendo que a primeira deve trabalhar para a segunda, pois é a dimensão social o objetivo natural da cooperativa.

A inovação pode ser um meio para que a cooperativa possa trabalhar de forma mais eficaz a dimensão econômica. Esta pesquisa propõe uma metodologia pensada para as cooperativas introduzirem práticas de inovação em sua organização. Modelo de Sistema Corporativo de Inovação é repensado para a realidade das cooperativas, valorizando os princípios e valores do cooperativismo. Esse esforço de redesenho é apresentado no tópico a seguir.

3. Método

Este trabalho é configurado como uma pesquisa qualitativa de revisão bibliográfica e documental e assim configura-se como pesquisa qualitativa, pois os autores entendem que a pesquisa nas ciências sociais aplicadas demanda métodos de pesquisa e análise que permitam o aprofundamento da compreensão de um grupo social, ou de uma organização (**GOLDENBERG, 1997, p. 34**).

Esta pesquisa enquadra-se como exploratória, pois de acordo com **Gil (2008, p.27)**, “a pesquisa exploratória tem como uma das suas principais funções desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”, que é a situação apresentada.

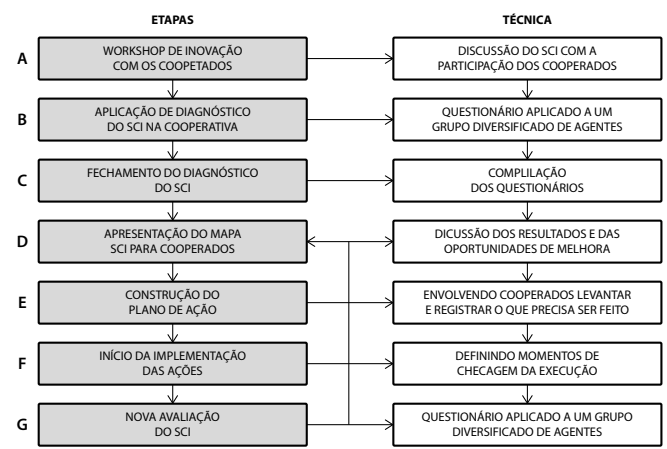
Foi feito um levantamento de referências teóricas publicadas por diversos meios. Não sendo suficiente apenas a produção publicada e validada pelos pares na academia, fez-se uso também de material documental, ou seja, de material que não sofreu tratamento acadêmico, que, todavia, apresentam números e cenários importantes (**FONSECA, 2002, p. 32**).

Dessa forma, esta pesquisa trata da articulação de conceitos que não foram trabalhados anteriormente em conjunto, como uma possibilidade de atender ao objetivo desta pesquisa, qual seja: como gerar uma postura inovadora valorizando as características das cooperativas. Os resultados dessas articulações são apresentados na seção a seguir.

4. Proposta de inovação em cooperativas

Para a operacionalização da inovação nas cooperativas, o presente artigo propõe um roteiro em sete etapas, sendo estas baseadas no SCl (apresentado na seção anterior), que é adaptado neste artigo para a realidade das cooperativas.

Figura 2: Etapas do SCl nas Cooperativas



Fonte: Elaborado pelos autores

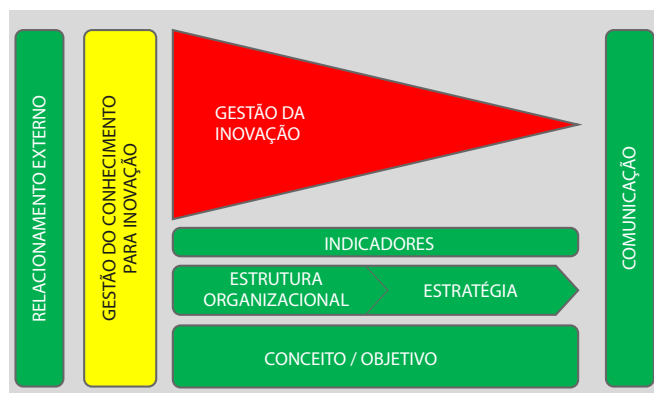
Na figura 2 são apresentadas as etapas da implantação do SCl, explicadas abaixo:

Etapa A) Workshop de inovação com os cooperados: o objetivo desse evento é despertar nos cooperados senso crítico em relação à inovação como forma de gerar vantagem competitiva para a cooperativa. A execução dessa etapa se dá por meio de uma apresentação dos conceitos do SCl de forma prática, simples e na linguagem dos cooperados.

Etapa B) Aplicação de um diagnóstico da inovação na cooperativa: o objetivo dessa etapa é levantar os pontos fortes, as oportunidades de melhoria e as prioridades da cooperativa no que tange aos aspectos do SCl. Sua realização se dá através da aplicação de um questionário que avalia cada um dos parâmetros do SCl na cooperativa. Para isso, deve ser selecionada uma amostra de cooperados, funcionários, usuários e dirigentes. O papel desse grupo será responder ao questionário individualmente, dando suas respectivas visões sobre os temas abordados.

Etapa C) Fechamento do diagnóstico do SCl: O objetivo dessa fase é identificar as prioridades para a estruturação do SCl na cooperativa. A matéria-prima para esse trabalho será as respostas do questionário aplicado na Etapa B, que deverão ser compiladas e deverão gerar um mapa resumido. A título de exemplo dessa etapa, a Figura 3 traz um mapa do SCl que resume as avaliações que supostamente o grupo de cooperados realizou. No exemplo, as cores verde, amarelo e vermelho explicitam os aspectos que a cooperativa parece performar (em verde), aqueles aspectos que ela precisa melhorar um pouco (em amarelo) e os parâmetros que a cooperativa precisa aturar de forma urgente (em vermelho).

Figura 3: Exemplo de diagnóstico do SCI em uma cooperativa



Fonte: Elaborado pelos autores

Etapa D) Apresentação do mapa SCI da Cooperativa para o grande grupo de cooperados:

o objetivo dessa etapa é tornar conhecida a temática da inovação na cooperativa para todos os cooperados e assim comprometê-los na construção de um cenário mais inovador. Considerando as idiosincrasias do modelo cooperativo, essa etapa é crucial, pois as ações em prol da inovação dependerão do apoio e da ação dos agentes (cooperados, funcionários, usuários e dirigentes).

Etapa E) Construção do plano de ação: o objetivo é a geração de um plano de ação com etapas, prazos e responsáveis; a execução do plano gerará melhoria da posição inovadora da cooperativa. Ele será construído em conjunto com os agentes e os terá como executores.

Etapa F) Início da implementação das ações e criação de um cronograma de avaliação da execução: o objetivo é implementar o plano e, ao longo do tempo, ir verificando os resultados, dificuldades e eventualmente mudando as rotas de implementação de acordo com a experimentação em curso.

Etapa G) Nova avaliação do SCI: o objetivo dessa fase é, após um período adequado, reavaliar a inovação na cooperativa e com isso analisar o quanto melhorias podem ser identificadas. Isso poderá ser feito da mesma forma que na Etapa B. Percebe-se que, nessa etapa, há uma seta que a vincula à etapa C, isso é útil porque a segunda avaliação deverá alimentar o processo contínuo e sistemático de melhoria da cooperativa na trajetória de inovação.

Esta pesquisa utilizou-se do *framework* de Garcia (2010), que fora pensado para empresas mercantis. Compreendendo as idiosincrasias da cooperativa e sua natureza de função social, construiu-se uma metodologia pautada por essas questões. Ela destaca o cooperado como elemento central, o começo da mudança de postura quanto à inovação. A metodologia proposta inicia com o cooperado e finaliza mudando a forma de pensar do

próprio cooperado; o objetivo é compreender a inovação como investimento para a agregação de valor. E também como um meio possível para que a dimensão econômica da cooperativa suporte eficazmente a sua dimensão social.

5. Considerações finais

Diferentemente das empresas tradicionalmente discutidas nos artigos de administração, as cooperativas têm um desafio idiossincrático, que é a necessidade de mudar para não mudar. Ou seja, há toda uma pressão para que o *modus operandi* das cooperativas seja desconsiderado e que seus gestores utilizem técnicas, teorias e modelos das empresas não cooperativas. Por outro lado, uma cooperativa não é uma empresa tradicional e talvez os modelos, teorias e técnicas dessas não sejam os mais adequados. Assim, o mudar para não mudar significa que as cooperativas precisam mudar seus modelos de gestão para que, com isso, possam inovar e continuar competitivas sob os parâmetros cooperativistas.

O Sistema Corporativo de Inovação foi adaptado neste artigo de forma a respeitar as características das cooperativas, não as tratando como umas empresas tradicionais. Fatores como, por exemplo, assembleias com cooperados, assembleias com delegados e fóruns no nível diretivo são aqui considerados elementos importantes do processo e que serão utilizados para a obtenção do resultado desejado. Talvez essas assembleias, em outros modelos de gestão da inovação, possam ser descartadas ou consideradas como não impactantes no perfil inovador da cooperativa. Isso seria um erro quando se fala de um modelo de operação participativo, em que os donos são os próprios usuários e em que os beneficiários são pessoas da comunidade. Esse modelo considera que a postura inovadora da cooperativa começa com os cooperados; desse modo, a mudança deve começar no âmbito individual até ser condensada no âmbito organizacional.

Como limitação central deste artigo, deve ser considerado o fato de que, neste momento, a proposição ainda é teórica. Dessa forma, uma clara oportunidade de pesquisa é a aplicação prática do modelo em cooperativas, para que assim a proposta possa ser ainda mais lapidada, experimentada e melhorada. Entende-se que o erro clássico é aplicar algo das empresas tradicionais em cooperativas de forma acrítica. Para que isso não ocorra, a validação empírica em cooperativas é um fator central.

O Sistema Corporativo de Inovação se mostra como uma opção, pois respeita as peculiaridades e as utiliza como fatores que reforçam o modelo. Enfim, a possibilidade de sucesso da aplicação do SCI pode ser considerada. O que se busca, em última instância, é melhorar a função econômica das cooperativas para que elas possam assim melhor desempenhar o seu papel social.

Referências Bibliográficas:

- ACI. **Aliança Cooperativa Internacional: facts and figures**. Disponível em: <<https://ica.coop/en/facts-and-figures>>. Acesso em: jun. 2017.
- ANTUNES, J.A.V. et al. **Estruturação da plataforma de negócios com vistas à inovação**: o Sistema Corporativo de Inovação: Seção Dirigida ENEGEP: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. [S.l.: s.n.], 2009.
- ARANZADI, D. Orígenes del cooperativismo y doctrina cooperativa. In: _____. **Terceras jornadas cooperativas de Euskadi**. Bilbao: Universidad de Deusto, 1984. p. 55-71.
- AZUA, J. **Perspectivas del cooperativismo vasco**: Anuário de Estudios Cooperativos. Bilbao: Universidad de Deusto, 1985.
- BARBIERI, J.C. **Gestão de ideias para inovação contínua**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BARBIERI, J.C.; SIMANTOB, M.A. (Orgs.). **Organizações inovadoras sustentáveis**: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo: Atlas, 2007.
- BAYTER, Lourdes Osorio; RAMOS, Francisco Salinas; GIRALDO, Martha Luz Morales. Factores estratégicos de cooperativas para una gestión administrativa eficiente. **Sociedad y Utopia: Revista de Ciencias Sociales**, n. 44, dez. 2014.
- BORTOLUCI, M. A. Cooperativismo no Brasil: uma contribuição ao desenvolvimento do cooperativismo agroindustrial. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário Moura Lacerda, Ribeirão Preto (SP). 2002.
- BURNS, T.; STALKER, G.M. **The Management of innovation**. London: Tavistock, 1961.
- CANCELO, A. **El cooperativismo ante las exigencias del mercado mundial**: Anuário de Estudios Cooperativos. Bilbao: Universidad de Deusto, 1987.
- CHESBROUGH, H. W. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 33-41, 2003.
- _____. Why Companies Should Have Open Business Models. **MIT Sloan Management Review**, v. 48, n. 2, 2007.
- CHRISTENSEN, C. **O dilema da inovação**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHIMDT, E. J. Optimizing the stage-gate process: What best-practice companies do – II. **Research Technology Management**, v. 45, n. 6, p. 43-49, nov./dez. 2002.
- COSTA, D. R. de M.; CHADADD, F. R.; AZEVEDO, P. F. Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. **RESR**, Piracicaba, SP, v. 50, n. 2, p. 285-300, abr./jun. 2012.
- CUERVO, A. **Introducción a la administracion de empresas**. Civitas: Madrid, 1994.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M.J.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007. 336 p.
- DODGSON, M.; GANN, D.; PHILLIPS, N. Perspectives on innovation management. In: _____. **The Oxford Handbook of Innovation Management**. [S.l.]: Oxford, 2014.
- DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories. **Research Policy**, v. 11, p. 147-162, 1982.
- DYER, J. H.; SINGH, H. Using alliances to build competitive advantage in emerging technologies. In: DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H.; GUNTHER, R. E. **Wharton on Managing Emerging Technologies**. New York: John Wiley and Sons Inc, 2000. p. 358-175.
- DYER, J. H. **Collaborative advantage**: winning through extended enterprise supplier networks. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- FALCONI, V. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.
- FLEURY, M. T. L. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Global, 1983.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- FORGIARINI, D.I.; ALVES, C.I.; MENDINA H.C. Aspectos teóricos do cooperativismo e suas implicações para a gestão de cooperativas. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/30509/pdf>>. Acesso em: out. 2018.
- FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Crêterios de excelência**. São Paulo: [s.n.], 2009.
- FREEMAN, C. Technological infrastructure and international competitiveness. **Science Policy Research Unit - Sussex University**, 2003.
- GARCIA, A. S. Sistema corporativo de inovação: um estudo de caso / por Alexandre de Souza Garcia. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, são Leopoldo (RS). 2010. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/2757>>. Acesso em: jun. 2018.
- GIBSON, R.; SKARZYNSKY, P. **Inovação**: prioridade nº.1: o caminho para transformação nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOFFIN, K.; MITCHELL, R. **Innovation management**: strategy and implementation using the pentathlon framework. [S.l.]: Palgrave Macmillan, 2005.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, p. 114-135, 1991.
- GUEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário de negócios**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- HANSEN, M.T.; BIRKINSHAW, J. The innovation value chain. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 6, p. 121-130, jul. 2007.
- HANSEN, M.T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, v. 77, p. 106-116, mar./apr. 1999.
- MAGEE, D. **O segredo da Toyota**: lições de liderança da maior fabricante de automóveis do mundo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- MANUAL DE OSLO: **Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**: OECD – FINEP. 3. ed. [S.l.: s.n.], 2005.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPPEL, J. **Strategy Safari**: guided tour through the wilds of strategic management. New York: The Free Press, 1998.
- MORALES Gutiérrez, A.C.. **Cooperativismo de transformación versus cooperativismo de consolidación**: los principios cooperativos clásicos y su vigencia. Anuario de Estudios Cooperativos. Deusto. 1990.

- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 12 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- MURMANN, J.P.; FRENKEN, K. Toward a systematic framework for research on dominant designs, technological innovations, and industrial change. **Research Policy**, v. 35, p. 925-952, 2006.
- NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, Mass: The Belknap Press of Harvard University, 1977.
- NONAKA, I. et al. Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation: A new paradigm for organizational theory. **European Management Journal**, 2013.
- NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Princípios**. Disponível em <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>>. Acesso em: jun. 2016.
- OCERGS. Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul. **Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2016**. [S.l.] : OCERGS, 2017
- OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção**: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- OLIVEIRA, André Ribeiro. Uma avaliação de sistemas de medição de desempenho para p&d implantados em empresas brasileiras frente aos princípios de construção identificados na literatura. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Instituto Alberto Luiz Coimbra de pós-graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (RJ). 2010.
- OLIVEIRA, R. S. de; SANTOS, J. de L. Do pioneirismo de Rochdale ao Cooperativismo/Associativismo no Capitalismo: uma análise do controle do estado no espaço agrário brasileiro. **Revista da Casa da Geografia de Sobral (RCGS)**, Sobral-CE, v. 14, n. 1, p. 69-80, 2012. Disponível em: <<http://www.uvanet.br/rcgs>>.
- PELLEGRIN, I. **Inovação**: uma estratégia para o desenvolvimento industrial do RS. Porto Alegre: Fiergs/Citec (Conselho de Inovação e Tecnologia), 2008.
- PETERS, T.J.; WATERMAN, R.H. **In Search of Excellence**. New York: Harper & Row, 1982.
- PINHO, Diva Benevides. **O Cooperativismo**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.
- PORTER, Michael. From competitive advantage to corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 3, p. 43-49, 1987.
- _____. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategy Management Journal**, Baffins Lane, v. 12, Summer Special Issue, p. 95–117, 1991.
- SALERNO, M. S. Modelos para organização e gestão da cadeia de inovação expandida da empresa. Projeto de Pesquisa FAPESP. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2009.
- SALTER, A.; ALEXY, O. The Nature of Innovation. In: DODGSON, M.; GANN, D.; PHILLIPS, N. **The Oxford Handbook of Innovation Management**. [S.l.] : Oxford, 2014.
- SANCHEZ, Vargas A. La identidade cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras. **Revista de Estudios Cooperativos**, n. 61, 1995.
- SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo: UNISINOS, 1999.
- SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Haper & Row, 1976.
- SCHWAB, K. **The Global Competitiveness Report 2017–2018**: World Economic Forum Geneva. Disponível em: <<https://goo.gl/gjekWQ>>. Acesso em: out. 2018.
- SMITH, P.G.; REINERTSEN, D.G. **Desenvolvendo produtos na metade do tempo**. São Paulo: Futura, 1997.
- SOLER, E. G. Cooperativismo y Globalización. Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo. **Journal International Association of Cooperative Law**, n. 40, p. 49-62, 2006.
- TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TEECE, D.J. Reflections on “Profiting from Innovation”. **Research Policy**, n. 35, 2006.
- TELLIS, G.J. Disruptive technology or visionary leadership. **The journal of Product Innovation Management**, v. 23, p. 34-48, 2006.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TUSHMAN, M. L.; O’REILLY III, C.A. **Winning Through Innovation**: a practical guide to leading organizational change and renewal. Cambridge: HBS Press, 1997.
- WAMBIER, Luciane. A função social da empresa e o princípio da solidariedade. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região**, n. 42, 2013.
- WHEELWRIGHT, S.C.; CLARK, K.B. **Revolutionizing product development**: quantum leaps in speed, efficiency, and quality. New York: The Free Press, 1992.
- YUNUS, Muhammad. **Un Mondo Senza Povertà**. Milão: Stampa Grafica Sipiel, 2008.