UFSM

RGC
Revista de Gestão e Organizações Cooperativas

ISSN 2359-0432
ACESSO ABERTO

RGC, Santa Maria, v. 13, n. 25, e90702, 2026 • https://doi.org/10.5902/2359043290702
Submissão: 27/01/2025 • Aprovação: 10/11/2025 • Publicação: 26/11/2026

Educação, Inovação e Sustentabilidade

Grau de maturidade em gestão da inovação em cooperativas de crédito de um sistema nacional: evidências do Rio Grande do Sul

Degree of maturity in innovation management in credit cooperatives of a national system: evidence from Rio Grande do Sul, Brazil

Angela Maria Brancher [I], **Raquel Breitenbach** [I]

[I] Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Sertão, RS, Brasil

RESUMO

As cooperativas de crédito são empresas autônomas e democráticas, administradas pelos próprios membros, que se unem voluntariamente para atender às suas necessidades financeiras, sociais e culturais. A inovação é um fator crucial para o sucesso das organizações, inclusive as cooperativas, considerando a crescente competição no mercado. Porém, um desafio para as cooperativas de crédito é conciliar a conveniência e eficiência da tecnologia com o atendimento personalizado e humanizado. Dado esse problema, o objetivo do estudo foi identificar e analisar o grau de maturidade da gestão da inovação em cooperativas de crédito pertencentes a um sistema nacional, com evidências empíricas no estado do Rio Grande do Sul (RS), Brasil. O estudo foi realizado com quatro cooperativas de crédito modais do RS. Para a mensuração do grau de inovação foram utilizados cinco indicadores: indicadores de entrada (quanto de recursos financeiros e humanos investidos em inovação), formas de inovação (como ocorre a inovação na cooperativa), fontes de inovação (de onde vem o processo de inovação) indicadores de saída (resultados que analisam quantitativamente o retorno da inovação) e impactos da inovação (o que modificou na cooperativa com o processo de inovação). Os resultados demonstraram que as cooperativas em estudo estão em graus medianamente inovadoras – MIN, e que estas necessitam olhar com mais atenção para o processo de inovação para se manterem competitivas no mercado.

Palavras-chave: Cooperativas de Crédito; Indicadores para inovação; Inovação tecnológica

ABSTRACT

Credit cooperatives are autonomous and democratic enterprises, managed by their own members, who voluntarily come together to address their financial, social, and cultural needs. Innovation is a crucial factor for the success of organizations, including cooperatives, considering the increasing competition in the market. However, a challenge for credit cooperatives is to reconcile the convenience and efficiency

Artigo publicado por Revista de Gestão e Organizações Cooperativas sob uma licença CC BY-NC-SA 4.0.

of technology with personalized and humanized service. Given this problem, the study's objective was to identify and analyze the maturity level of innovation management in credit cooperatives belonging to a national system, based on empirical evidence from the state of Rio Grande do Sul (RS), Brazil. The study was conducted with four modal credit cooperatives in RS. To measure the degree of innovation, five indicators were used: input indicators (the amount of financial and human resources invested in innovation), innovation forms (how innovation occurs in the cooperative), innovation sources (where the innovation process comes from), output indicators (quantitatively analyzing the return on innovation), and innovation impacts (what has changed in the cooperative through the innovation process). The results showed that the cooperatives under study are moderately innovative (MIN), and they need to pay closer attention to this innovation process to remain competitive in the market.

Keywords: Credit Cooperatives; Innovation indicators; Technological innovation

1 INTRODUÇÃO

Os resultados obtidos evidenciam que as cooperativas analisadas se encontram em nível de maturidade intermediário, apresentando avanços relevantes, mas ainda com potencial de aprimoramento em seus processos de inovação. As análises permitiram identificar práticas consolidadas e áreas que demandam maior atenção, especialmente no que diz respeito ao fortalecimento de parcerias com instituições de ensino, à ampliação de investimentos em pesquisa e desenvolvimento e à diversificação das fontes de inovação. Esses resultados fornecem subsídios para que outras cooperativas possam orientar estratégias mais assertivas de inovação e, em perspectiva mais ampla, contribuem para ampliar o debate sobre políticas e práticas capazes de fortalecer a competitividade do cooperativismo de crédito no país.

2 GESTÃO DA INOVAÇÃO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

A gestão da inovação é uma abordagem sistemática para identificar oportunidades de inovação, gerenciar ideias, desenvolver novos produtos ou serviços e implementá-los no mercado (Tidd; Bessant, 2015). Para Borges (2019) o conceito de inovação pode ser compreendido como a criação de algo novo ou a melhoria de serviços, produtos, processos ou modelos de negócios que forneça e agregue valor para as organizações e usuários. A inovação é uma nova forma de fazer as coisas,

CC BY NC SA

introdução de uma novidade que seja capaz de criar valor para o mercado e possa ser comercializada, seja por meio de melhorias em produtos ou processos já existentes ou pela criação de algo novo (Porter, 1981).

Segundo Joseph Schumpeter (1982), a inovação é a chave para a dinâmica do capitalismo e para a mudança econômica. A inovação constante é a força motriz do desenvolvimento econômico. Para Silva *et al*. (2014) a gestão da inovação é um processo essencial para o sucesso das empresas e deve estar fundamentada em uma base conceitual sólida que leve em consideração os limites, objetivos, contexto competitivo e parâmetros organizacionais que a suportam. Ou seja, exige uma abordagem cuidadosa e estratégica, que considere diversos aspectos e desafios do contexto empresarial.

Já para Reis (2004), a inovação tecnológica é o principal agente de mudanças no mundo atual, no qual as tecnologias têm avançado em ritmo acelerado, impactando em diversos setores da sociedade e das organizações. Para o autor, a inovação tecnológica é fundamental para que as empresas possam manter-se competitivas em um mercado cada vez mais acirrado. Através da criação de novos produtos, serviços ou processos, as organizações podem diferenciar-se da concorrência e, consequentemente, atrair e reter clientes. Além disso, a inovação também é importante para o desenvolvimento sustentável, uma vez que novas tecnologias podem ser utilizadas para reduzir impactos ambientais, melhorar a eficiência energética, entre outras ações positivas (Reis, 2004; Silva, 2014).

Para Souza, Bressan e Carrieri (2022), o cooperativismo de crédito está intrinsecamente ligado às transformações sociais e ao progresso local e atua tanto como uma organização econômica, quanto como um instrumento de impacto social, o que aproxima as cooperativas de crédito dos conceitos de negócios de impacto. As cooperativas de crédito têm sido um modelo de organização inovador desde a sua criação. Desde então, elas têm contribuído para a criação de valores conhecidos no cooperativismo, como a colaboração, sustentabilidade, igualdade e compartilhamento.

CC BY NC SA

No entanto, para que as cooperativas continuem inovadoras devem oferecer soluções para os desafios de seu contexto e se adaptem às mudanças (OCB, 2020).

Para se manterem inovadoras, as cooperativas precisam ser flexíveis e ágeis, criando alternativas para que o fluxo decisório interno não seja um entrave à inovação (SESCOOP/RS, 2020). Para Senhoras (2022), a gestão da inovação é essencial para as instituições financeiras cooperativas, as quais devem adotar práticas que promovam a inovação como uma ferramenta diária, impulsionando a melhoria contínua de produtos e processos, além de cultivarem uma cultura organizacional voltada para a inovação. O reconhecimento das práticas de gestão que promovem a inovação dentro das organizações é fundamental, especialmente através da cultura organizacional (Senhoras, 2022). Farias *et al*. (2021), ressaltam a importância da inovação incremental no âmbito do atendimento bancário, a fim de manterem uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, proporcionando maior valor e superando as expectativas de seus associados. Essa inovação também contribui para o estímulo da economia regional.

A inovação no cooperativismo financeiro ocorre em um ambiente marcado pela governança democrática, vínculos territoriais e princípios de solidariedade econômica. Estudos destacam desafios como resistência cultural, amadurecimento de capacidades digitais e necessidade de consolidar ambientes colaborativos de inovação, preservando ao mesmo tempo valores cooperativistas (Galiazzi; Bencke; Lara, 2022; Múnera; Marín; Gómez-Álvarez, 2020). Além disso, o desempenho inovador está ligado a capacidades organizacionais e ao fortalecimento da identidade comunitária e da confiança institucional, fundamentais para engajar membros e manter vantagem competitiva em seus territórios (Holgado-Silva *et al*., 2022). Esses fatores reforçam que os processos de inovação exigem abordagens que integrem aspectos tecnológicos, sociais e territoriais.

CC BY NC SA

2 METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa (Marconi e Lakatos, 2003), uma vez que a coleta e a análise dos dados foram realizadas exclusivamente por meio de instrumentos estruturados e mensuração numérica com base em indicadores. Trata-se de um estudo de casos múltiplos que busca identificar e analisar o grau de maturidade em gestão da inovação em cooperativas de crédito, sem a realização de intervenções diretas no ambiente estudado. Assim, o foco recai sobre a geração de um diagnóstico analítico, contribuindo para a compreensão do fenômeno e indicando oportunidades futuras de aprimoramento. Embora os resultados possam subsidiar tomadas de decisão e ações estratégicas nessas organizações, o estudo não teve como escopo desenvolver e implementar intervenções práticas, o que o diferencia de pesquisas estritamente aplicadas. A seguir serão apresentados os métodos utilizados para a presente pesquisa, detalhando o tipo de pesquisa, o público alvo e amostra da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados utilizados, bem como os métodos de análise de dados empregados:

a)Metodologia de avaliação da maturidade em gestão da inovação:

A presente pesquisa utilizou como metodologia de análise, o modelo de autoria de Silva, Hartmann e Reis (2006). Trata-se de um modelo de avaliação da maturidade em gestão da inovação em empresas, que tem como objetivo fornecer uma visão abrangente da capacidade de inovação da empresa em diferentes áreas.

Diversos modelos de avaliação da maturidade em inovação vêm sendo propostos na literatura internacional, como o Capability Maturity Model Integration (CMMI) e a norma ISO 56002, que estabelecem diretrizes para sistemas de gestão da inovação. No contexto cooperativo, estudos sobre maturidade digital apontam a necessidade de estruturas avaliativas específicas para cooperativas financeiras, destacando capacidades digitais, cultura inovadora e integração estratégica (Múnera; Marín; Gómez-Álvarez, 2020). No cenário brasileiro, observa-se crescente adoção

de práticas de inovação aberta e desenvolvimento de mecanismos estruturados para fortalecer ecossistemas internos e redes colaborativas em cooperativas de crédito (Galiazzi; Bencke; Lara, 2022). Além disso, pesquisas sobre desempenho inovador em cooperativas brasileiras reforçam que o avanço da maturidade inovativa está relacionado à combinação entre investimentos, capacidade organizacional e desenvolvimento socioeconômico dos territórios onde atuam (Holgado-Silva *et al*., 2022). A escolha do modelo de Silva, Hartmann e Reis (2006) neste estudo se deve à sua aplicabilidade consolidada no contexto nacional e sua capacidade de mensurar dimensões estruturantes da inovação em organizações brasileiras.

No referido modelo Silva, Hartmann e Reis (2006) apontam indicadores de entrada como a porcentagem de recursos humanos que são dedicados exclusivamente à P&D. Este indicador é útil para avaliar se a empresa está focada em pesquisa e inovação, uma vez que investe em recursos humanos cuja função é exclusivamente fomentar o processo de inovação da organização. Silva, Hartmann e Reis (2006) quantificam também os indicadores de saída, avaliando a porcentagem do faturamento da empresa com produtos lançados com base nos últimos cinco anos. Este indicador permite estimar qual ganho a organização está obtendo com investimentos recentes em inovação, base para a continuidade do trabalho através do benchmarking de várias empresas.

b) Universo, população e caso estudado:

Para esta pesquisa, definiu-se como universo o conjunto de cooperativas de crédito pertencentes ao Sistema Beta, composto por mais de 100 cooperativas no Brasil, possui mais de 6,5 milhões de associados e oferece mais de 300 soluções financeiras em mais de 2,4 mil agências, com mais de 40 mil colaboradores. A população-alvo corresponde às 42 cooperativas filiadas à Central Beta no estado do Rio Grande do Sul. A amostra foi composta por quatro cooperativas selecionadas de forma intencional, com base em indicação da direção da Central e tendo como critérios de escolha: (i) representatividade regional dentro do estado; (ii) porte institucional; (iii) diversidade em número de cooperados e unidades de atendimento; e (iv) estrutura administrativa consolidada.

Trata-se, portanto, de uma amostragem intencional (não probabilística), adequada a estudos de casos múltiplos cujo objetivo é aprofundar o entendimento de um fenômeno em diferentes contextos organizacionais, ao invés de estimar parâmetros populacionais. Essa escolha metodológica buscou garantir a representatividade analítica e a diversidade de perfis dentro do sistema cooperativo estudado, permitindo a comparação entre unidades com diferentes características. Ressalta-se que o objetivo deste estudo não é a generalização estatística dos resultados para todo o sistema cooperativo, mas sim a generalização analítica (Yin, 2018), típica de estudos de caso, oferecendo subsídios teóricos e práticos para organizações com características semelhantes.

Inicialmente foi feito um levantamento das cooperativas de crédito que pertencem a mesma central para, posteriormente, elencar, com ajuda da Direção da Central, as unidades que fossem representativas em diferentes regiões do estado do Rio Grande Do Sul, ou seja, as Unidades modais. Sendo assim, o universo pesquisado é composto por 42 (quarenta e duas) unidades da cooperativa de crédito, sendo que destas, 04 (quatro) foram elencadas como modais e representativas do Estado, considerando a localização, número de associados e organização administrativa. As 04 (quatro) cooperativas de crédito são todas integrantes do mesmo sistema cooperativo e se reportam a mesma central.

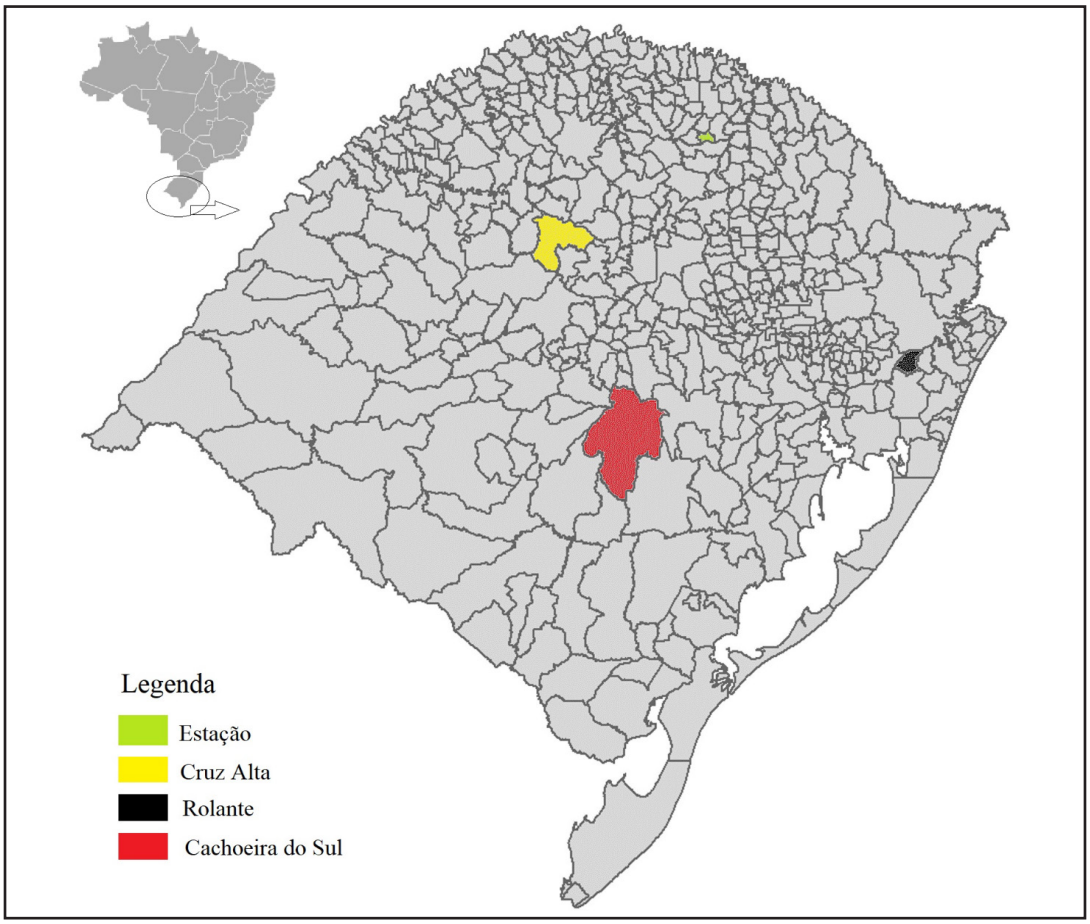
c) Instrumentos de Coleta de Dados:

A coleta de dados se deu através da aplicação de um questionário, desenvolvido através da ferramenta “Google Forms”, com perguntas fechadas. O link do formulário foi encaminhado via correio eletrônico e também disponibilizados através da ferramenta WhatsApp. Para responder ao questionário, cada respondente acessou o link disponibilizado no endereço https://forms.gle/EVyGTVtm6sxS25Pa9 para acesso as perguntas. O instrumento da pesquisa foi construído com base na metodologia desenvolvida por Silva, Hartmann e Reis (2006), baseado em cinco indicadores: indicadores de entrada, indicadores de saída, formas de inovação, fontes de inovação e impacto da inovação.

As cooperativas respondentes estão situadas em diferentes localizações do estado do Rio Grande do Sul, quais sejam: a) A cooperativa A, está localizada na região do Planalto Médio, no município de Cruz Alta, possuí possui cerca de 28 pontos de atendimento e aproximadamente 400 colaboradores; b) A Cooperativa B está localizada no município de Rolante, no Vale do Paranhama e Vale dos Sinos, possui cerca de 26 pontos de atendimento físico e um ponto móvel, conta com mais de 350 colaboradores; c) A Cooperativa C está localizada em Estação na região Noroeste, conta com 18 pontos de atendimento e aproximadamente 230 colaboradores; d) A cooperativa D, está localizada em Cachoeira do Sul, na região Vale do Jacuí, conta com 16 pontos de atendimento e, aproximadamente 250 colaboradores.

A figura 01 demonstra a localização das cooperativas correspondentes ao Sistema Beta no estado do Rio Grande do Sul que participaram da presente pesquisa.

Figura 1 – Localização das cooperativas de crédito que participaram da pesquisa



Fonte: Elaboração própria com base no Google Maps (2025)

Destaca-se que a pesquisa contou com um respondente em cada uma das instituições participantes. Os sujeitos da pesquisa foram os gestores destas cooperativas (Gerentes de Desenvolvimento, Diretores, Gerentes de TI, Gerentes de Crédito, Desenvolvimento, Planejamento Estratégico/Inovação, Gerente de operações/ processos, Gerentes de Gestão de Pessoas). A escolha destes sujeitos justifica-se porque estes detêm informações necessárias para ajudar a definir o grau de maturidade de inovação na cooperativa. Destaca-se que

d) Análise dos Dados:

Os dados coletados via "Google Forms" foram transferidos e tabulados na ferramenta de Excel. Primeiramente foram separados e categorizados os indicadores mensurados, descritos no Quadro 01. Estes indicadores foram utilizados como base para avaliação do grau de maturidade em gestão da inovação das amostras coletadas nas cooperativas de crédito do Sistema Beta.

Quadro 1 – Indicadores considerados para a análise do grau de maturidade em gestão da inovação nas cooperativas de crédito do RS

Indicadores de entrada	Montante de recursos da empresa que são aplicados em atividades de pesquisa e desenvolvimento.
Indicadores de saída	Analisam os resultados obtidos pela organização com o desenvolvimento dos processos de inovação
Formas de inovação	Analisam como ocorre o processo de inovação dentro da empresa
Fontes de Inovação	Analisam a relação existente entre empresa e *Stakeholders* do processo inovativo
Impactos da inovação	Indicam quais os resultados que todo o processo de inovação trouxe para a empresa

Fonte: Elaborada pela autora, adaptado de Silva, Hartmann e Reis (2006)

O critério para atribuição da pontuação de acordo com cada indicador foi o seguinte: 1- "coluna 01" somou-se 2 (dois) pontos ao total de pontos da Cooperativa; 2- "coluna 2" somou-se 4 (quatro) pontos; 3- "coluna 3" somou-se 6 (seis) pontos; 4- "coluna 4" somou-se 8 (oito) pontos; 5- "coluna 5" somou-se 9 (nove) pontos; 6- "coluna 6" somou-se 10 (dez) pontos ao total de pontos da Cooperativa.

Os criadores da metodologia destacam que as questões relacionadas aos “indicadores de saída” e “impactos da inovação” são mais relevantes para determinar o grau de maturidade em inovação de uma empresa. Portanto, para esses indicadores, foi atribuído um peso diferenciado para cada resposta: 1- Para as perguntas relacionadas aos “indicadores de saída”, foi atribuído o peso 4 para as respostas fornecidas; 2- Para as perguntas relacionadas aos indicadores “impactos da inovação”, foi atribuído um peso de 3; 3- Para as perguntas relacionadas aos demais indicadores, foi atribuído um peso 1.

Após a determinação dos pontos atingidos pelas cooperativas participantes da pesquisa, foi necessário verificar qual o nível de maturidade em gestão da inovação que as cooperativas se encontram. Para este momento os desenvolvedores da metodologia estabeleceram uma definição do perfil de respostas para que a empresa fosse considerada inovadora. Uma empresa altamente inovadora poderia acumular no máximo um total de 492 pontos.

Com base na pontuação máxima atribuída a uma empresa altamente inovadora, foi estabelecida uma escala para classificar os três níveis de inovação utilizados pela metodologia: 1) IN (empresa inovadora) - possui um elevado nível de inovação tecnológica, não necessitando muitos ajustes em seus processos de gestão para buscar um elevado nível de faturamento através de suas inovações; 2) MIN (empresa medianamente inovadora) - A empresa possui um nível médio de inovação tecnológica, necessitando alguns ou vários ajustes em seus processos de gestão para buscar obter um maior faturamento através de inovações tecnológicas; 3) PIN (empresa pouco inovadora) - possui um nível baixo de inovação tecnológica, necessitando muitos ajustes em seus processos de gestão para buscar a obtenção de um faturamento oriundo de produtos, processos e/ou serviços inovadores.

A definição das faixas de classificação é feita com base na porcentagem em relação à pontuação máxima, considerando uma margem de segurança de 5%. O Quadro 2 apresenta a pontuação necessária para cada nível de maturidade em

inovação. Com base nos cálculos realizados, é possível obter a classificação de cada empresa em relação ao nível de maturidade em gestão da inovação.

Quadro 2 – Pontuação necessária para cada nível de maturidade em inovação

Classificação da organização	% em relação aos 492 pontos	Número de pontos (margem de segurança 5%)
Inovadora (IN)	Acima de 80%	Acima de 373
Medianamente inovadora (MIN)	Entre 40% e 79%	Entre 187 e 373
Pouco inovadora (PIN)	Entre 0% e 39%	Entre 0 e 186

Fonte: Silva, Hartmann e Reis (2006)

Embora o modelo de Silva, Hartmann e Reis (2006) ofereça uma estrutura operacional clara para mensuração da maturidade em inovação, ele apresenta limitações, especialmente ao considerar realidades organizacionais complexas como as cooperativas. Pesquisas demonstram que a maturidade inovadora em cooperativas exige considerar capacidades digitais, cultura participativa, redes colaborativas e alinhamento estratégico (Múnera; Marín; Gómez-Álvarez, 2020; Galiazzi; Bencke; Lara, 2022). Ademais, estudos empíricos no contexto brasileiro reforçam que o desempenho inovador nas cooperativas está associado não apenas a investimentos e resultados tecnológicos, mas também ao fortalecimento da governança democrática, aprendizagem organizacional e desenvolvimento territorial (Holgado-Silva *et al*., 2022). Assim, embora adequado para os objetivos deste estudo, o modelo adotado pode ser futuramente complementado por abordagens que contemplem dinâmicas digitais e colaborativas próprias das cooperativas.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Serão apresentadas duas Tabelas com comparativos entre as unidades das cooperativas estudadas. A Tabela 1 apresenta a pontuação total e a pontuação em cada nível de respostas e permite visualizar a classificação das cooperativas por nível IN, MIN ou PIN, mostrando em qual das 06 (seis) colunas de respostas a cooperativa apresentou maior pontuação e qual pontuação obteve no total.

CC BY NC SA

Tabela 1 – Pontuação total e por nível de resposta para as cooperativas de crédito analisadas

Nível de resposta	Coop. A	Coop. B	Coop. C	Coop. D
0%	6	32	18	40
2% a 24%	**208**	88	108	**120**
25% a 49%	18	60	**120**	48
50% a 74%	0	0	0	0
75% `99%	0	**90**	27	0
100%	0	0	0	0
Total	232	270	273	208

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Considerando a pontuação total e a pontuação em cada nível de respostas foi possível fazer a classificação das cooperativas quanto ao grau de inovação. As cooperativas participantes do estudo (A, B, C e D) podem ser classificadas quanto ao grau de inovação como sendo “MIN - medianamente inovadoras”, pois suas pontuações foram de 232, 270, 273 e 208 respectivamente. Estas ainda estão em fase de desenvolvimento quanto aos processos de inovação tecnológica.

Os resultados encontrados revelam que as cooperativas avaliadas apresentam maturidade intermediária em gestão da inovação, com maior desenvolvimento em práticas incrementais e menor avanço em iniciativas de inovação radical. Esse padrão está alinhado ao que aponta a literatura sobre inovação em cooperativas financeiras, que tende a priorizar soluções pragmáticas e de baixo risco, em função da governança democrática e do compromisso com a segurança econômica dos cooperados (Galiazzi; Bencke; Lara, 2022). Em tais contextos, a inovação incremental é percebida como mais compatível com o perfil institucional, enquanto iniciativas disruptivas demandam maior estrutura, tolerância ao risco e capacidade de absorção tecnológica.

Em relação à ausência de patentes ou indicadores tecnológicos avançados, observa-se convergência com estudos que indicam que cooperativas brasileiras concentram suas estratégias inovativas em processos, atendimento e digitalização,

e não necessariamente em pesquisa e desenvolvimento tecnológico próprio (Holgado-Silva *et al*., 2022). Tal situação reforça a dependência de parcerias com instituições financeiras, empresas de tecnologia e universidades, destacando a necessidade de estruturas mais robustas de inovação aberta e colaboração interorganizacional.

Já a Tabela 2 apresenta a pontuação por questão para cada Cooperativa e permite visualizar quais indicadores as cooperativas possuem como pontos fortes ou pontos fracos, relativo ao seu nível de inovação tecnológica. Através da pontuação por questão é possível visualizar de forma objetiva os investimentos que a cooperativa realiza na busca ou não de inovação e se a mesma obtém faturamento através de produtos, serviços e processos inovadores.

Tabela 2 – Pontuação por questão e indicadores de inovação para as cooperativas de crédito analisadas

(Continua...)

Questões/ Indicadores		**Cooperativas**			
		A	**B**	**C**	**D**
Indicadores de Entrada	Q1- Recursos Humanos para P& D	4	4	4	4
	Q2- Faturamento investido em P&D	4	4	4	4
	Q3- Área física para P&D	4	2	4	4
	Pontuação Parcial	**12**	**10**	**12**	**12**
Indicadores de Saída	Q4- Faturamento de produtos/serviços lançados (5 anos)	16	16	16	16
	Q5- Faturamento c/ apoio à startups e hubs de inovação	16	8	8	8
	Q6- Novos processos/ serviços	16	16	24	24
	Q7- Economia de custos decorrente de melhorias em processos	16	24	24	16
	Q8- Projetos concluídos que geraram inovação	16	16	24	16
	Q9- Patentes registradas	16	8	8	8
	Pontuação Parcial	**96**	**88**	**104**	**88**
Formas de Inovação	Q10- Produtos, serviços ou processos originados de tecnologia radicalmente nova	4	2	6	2
	Q11- Produtos, serviços ou processos originados de aperfeiçoamentos ou adaptações	4	9	6	6
	Pontuação Parcial	**8**	**11**	**12**	**8**

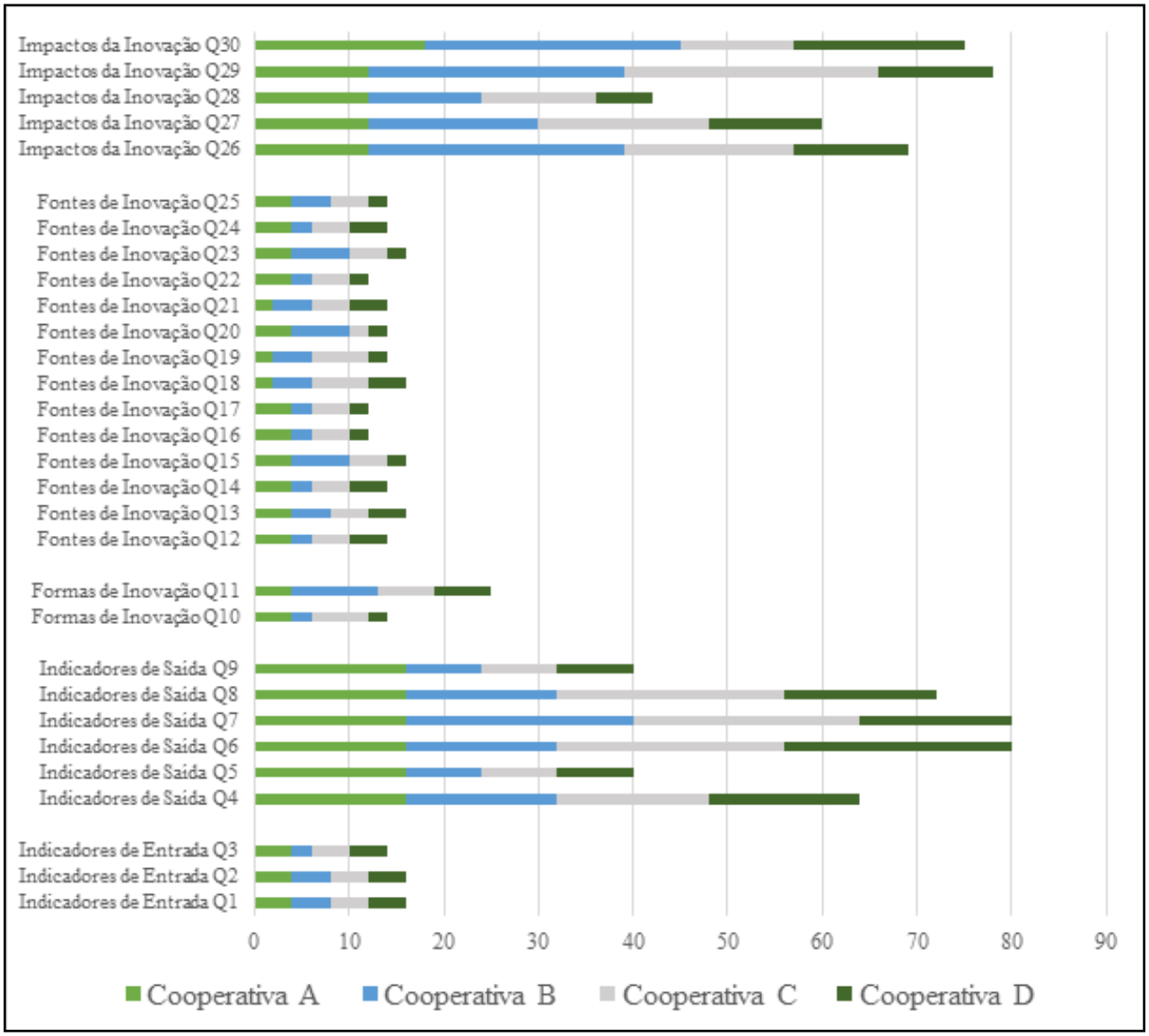
Tabela 2 – Pontuação por questão e indicadores de inovação para as cooperativas de crédito analisadas (Conclusão)

Questões/ Indicadores		Cooperativas			
		A	B	C	D
Fontes de Inovação	Q12- Inovações originadas de atividades de P&D	4	2	4	4
	Q13- Inovações originadas de alianças com empresas	4	4	4	4
	Q14- Inovações originadas de cooperação com universidades e/ou institutos de pesquisa	4	2	4	4
	Q15- Inovações originadas de ou por fornecedores	4	6	4	2
	Q16- Inovações originadas de ou por cooperados	4	2	4	2
	Q17- Inovações originadas de ou por concorrentes	4	2	4	2
	Q18- Inovações originadas de consultoria	2	4	6	4
	Q19- Inovações originadas de outra cooperativa do ramo	2	4	6	2
	Q20- Inovações originadas de licenças, patentes e know how	4	6	2	2
	Q21- Inovações originadas de feiras, exposições, conferências, encontros e publicações	2	4	4	4
	Q22- Inovações originadas de redes informação informatizadas	4	2	4	2
	Q23- Inovações originadas de treinamentos	4	6	4	2
	Q24- Inovações originadas de mudança de software	4	2	4	4
	Q25- Inovações a partir de novos usos para produtos/ serviços já existentes	4	4	4	2
	Pontuação Parcial	**50**	**50**	**58**	**40**
Impactos da Inovação	Q26- Na melhoria da qualidade dos produtos	12	27	18	12
	Q27- Aumento no número de produtos/serviços	12	18	18	12
	Q28- Aumento da participação no mercado (market-share)	12	12	12	6
	Q29- Aumento da capacidade produtiva	12	27	27	12
	Q30- Redução no consumo de matéria-prima/mão de obra	18	27	12	18
	Pontuação Parcial	**66**	**111**	**87**	**60**
	Pontuação Total	**232**	**270**	**273**	**208**

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Esses resultados também podem ser visualizados nas Figuras 2 e 3. A Figura 2 apresenta a pontuação por cooperativa para cada questão elaborada, enquanto a Figura 3 apresenta a pontuação total por Cooperativa para cada área de indicador avaliado. Cada indicador será discutido na sequência.

Figura 2 - Pontuação das cooperativas de crédito analisadas por questão e por indicador

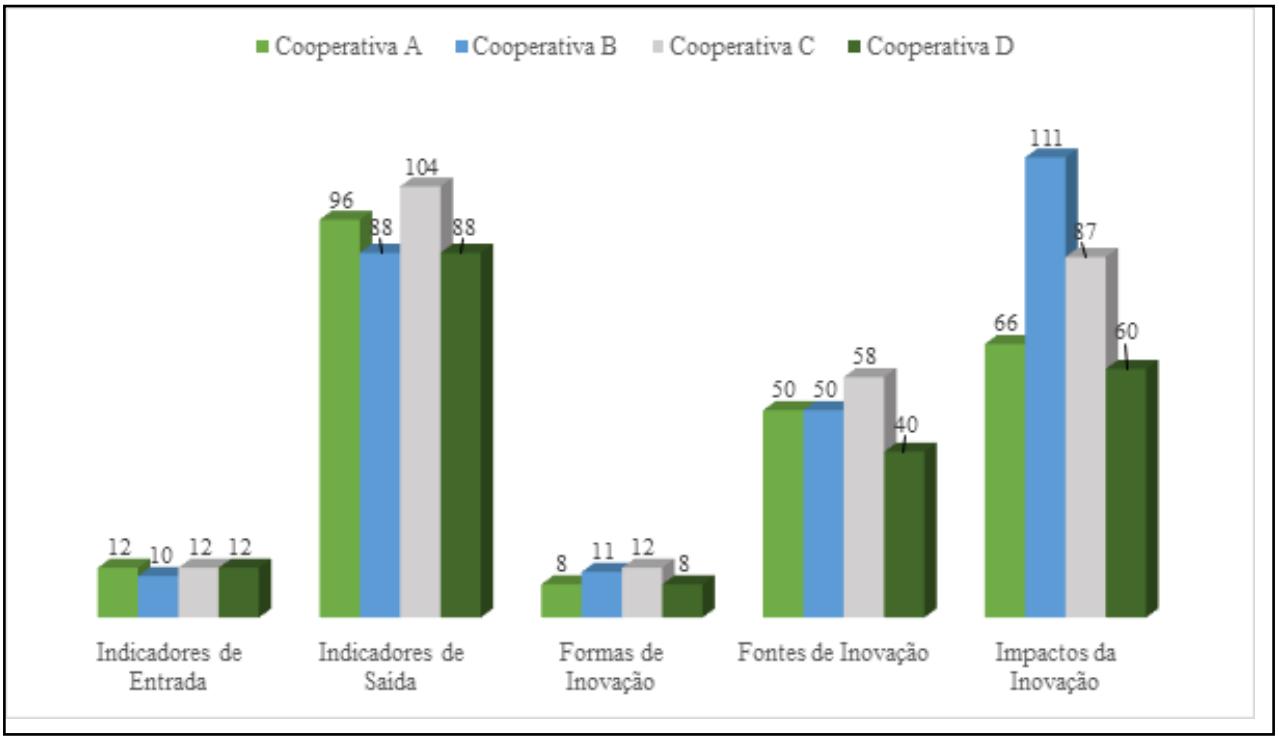


Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Nota-se que, em comparativo com as cooperativas A e B, a cooperativa C tem maior pontuação. Embora também esteja classifica como MIN, ainda apresentou maior pontuação nos impactos de inovação. Ou seja, as inovações de produtos/

serviços e/ou processos nos últimos 5 anos impactaram a cooperativa aumentando a capacidade produtiva, estando este indicar entre 75% a 99%. O total de pontos da Cooperativa C é de 273 (duzentos e setenta e três) pontos.

Figura 3 - Pontuação total por grande área de indicadores das cooperativas de crédito analisadas



Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa

Indicadores de Entrada: permitem avaliar a quantidade de recursos humanos, econômicos e de infraestrutura que uma empresa está direcionando para atividades relacionadas à inovação tecnológica. As respostas apontam que as quatro cooperativas analisadas dispõem entre 2% a 24% dos recursos humanos exclusivos para às atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Em relação ao faturamento investido em P&D, ficou entre 2% e 24%. Das 4 cooperativas analisas, 3 delas destinam entre 2% a 24% dos espaços físicos para a realização da atividade P&D e 1 delas respondeu que não dispõe de área física para atividades exclusivas de P&D. Segundo alertam Laucsen Martins *et al*. (2019), a relação entre os investimentos em P&D e o desempenho organizacional é

notável, com os benefícios financeiros dos investimentos começando a se manifestar aproximadamente dois anos após a alocação dos recursos em atividades de P&D.

Indicadores de Saída: Em um cenário globalizado, marcado por uma concorrência acirrada e transformações constantes e intricadas, que se caracterizam por demandas crescentes de agilidade, excelência, eficiência, adaptabilidade e satisfação do cliente, o êxito de uma organização depende fundamentalmente da sua habilidade em atender a essas demandas por meio de melhorias contínuas em seus produtos, procedimentos e ofertas de serviços (Soares *et al*., 2006). Referente ao percentual do faturamento advindo de produtos lançados nos últimos 5 (cinco) anos, as quatro cooperativas apontam o mesmo resultado, ficando entre 2% a 24%. No que tange a porcentagem processos do faturamento que advém de tecnologias de produtos, serviços e/ou processos criados pela cooperativa com a finalidade de apoiar novas *startups* (como exemplo, as *fintechs*) e *hubs* de inovação, destaca-se a Cooperativa A, com resultados entre 2% a 24%, enquanto as demais têm 0%.

Com relação ao número de novos processos/serviços introduzidos ou modificados na cooperativa nos últimos 5 anos, as Cooperativas C e D se destacam com 21 a 30 novos processos, o que se equivale uma média de 25% a 49% de novos produtos/serviços e/ou processos. As cooperativas A e B, demostram um resultado de 11 a 20 novos produtos/serviços e/ou processos, ou seja, estão entre 2% a 24%.

Ao analisar os projetos concluídos que geraram inovação nos últimos cinco anos, a Cooperativa C destaca-se com retorno de 21 a 30, ou seja, de 25% a 49% dos projetos concluídos geraram inovação, enquanto que as demais cooperativas apontaram que os projetos concluídos geraram inovação entre 11 a 20, ou seja, 2% a 24%. O último indicador de saída refere-se às patentes registradas, em que somente a Cooperativa A apresenta um índice de 1 a 3, o que equivale 2% a 24%, as demais cooperativas não possuem patentes registradas.

Formas de Inovação: nas Cooperativas A e C, de 2% a 24% das inovações em produtos e processos nos últimos cinco anos foram resultado de inovação radical,

enquanto as cooperativas B e D, não obtiveram resultados algum nesse quesito. Por outro lado, na inovação fomentada, ou seja, no aperfeiçoamento ou adaptações de produtos já existentes, a cooperativa B, destaca-se com uma porcentagem entre 75% a 99%, enquanto as cooperativas A e C, marcaram 2% a 24% e a cooperativa D de 25% a 49%. Portanto, na Cooperativa B as inovações nos últimos cinco anos foram através de aperfeiçoamento ou adaptações de produtos já existentes, se concentrando em fomentar e melhorar o que já se tinha sem introduzir mudanças radicais em produtos, serviços e/ou processos. Esse cenário não é necessariamente um problema, já que aprimorar ou adaptar produtos já existentes por meio de inovações representa uma oportunidade competitiva para as empresas, o que pode ser potencializado se associado à inovação no plano de negócio (Morgado, 2011). A inovação não se restringe apenas à criação de novos produtos; ela abrange uma variedade de aspectos, como melhorias em processos, novos modelos de negócios e até mesmo novas abordagens de organização (Drucker, 2002).

d) *Fontes de Inovação*: as Cooperativas A, C e D apresentam-se em estágio inicial de exploração de inovações que têm como origem as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Já a cooperativa B não possui inovações originárias de P&D. Observa-se que as cooperativas ainda possuem baixa porcentagem (cooperativas A, C e D) de inovação oriunda de parcerias com universidades, enquanto que a cooperativa B não possui nenhuma porcentagem. Esse ponto é um cenário preocupante, visto que essas organizações potencialmente parceiras oferecem atividade de P&D, o que reduziria custos com tempo para desenvolver novas ideias e ainda redução de custos financeiros. Já a percentagem das inovações que teve como origem os fornecedores de máquinas, equipamentos, materiais, componentes ou softwares das Cooperativas A e C foi de 2% a 24%, enquanto que a Cooperativa B foi de 25% a 49% e a Cooperativa D não teve nenhum resultado neste item. Observa-se que os fornecedores na Cooperativa B são mais utilizados como fonte de inovação que as instituições de pesquisa.

Isso faz concluir que as cooperativas esperam o impulso externo para trazer novas ideias e promover a inovação desejada, o que pode indicar falta de proatividade na busca pela inovação. As cooperativas deixam de ser os agentes impulsionadores da inovação para serem os reativos às mudanças, ou seja, menor capacidade de antecipação e liderança em termos de inovação, colocando-as em uma posição de seguir as tendências e iniciativas de outras organizações. Essa é uma interpretação baseada nas informações captadas, outros fatores e contextos específicos das empresas também devem ser considerados ao analisar seu nível de proatividade e abordagem em relação à inovação.

Esse resultado soa como um alerta, já que a inovação é um processo que se beneficia da colaboração, onde o resultado é moldado pela interação entre indivíduos que possuem conhecimentos, experiências e perspectivas diversas (Burkhardt, 2016). A colaboração entre universidades e empresas pode resultar em inúmeros benefícios, tanto para as partes envolvidas quanto para a sociedade em geral. Entre esses benefícios, destaca-se a vantagem para a empresa, que pode contar com uma equipe altamente qualificada para conduzir pesquisas relacionadas aos seus desafios ou para aprimorar seus processos, produtos e serviços. Por outro lado, a universidade se beneficia com o apoio financeiro que viabiliza a realização de pesquisas, disponibilizando os resultados dessas pesquisas para a sociedade em geral (Sbragia *et al*., 2006). Nos países que são referência em inovação, por exemplo, a cooperação entre universidade e empresa é uma das formas utilizadas para a inovação tecnológica (Noveli; Segatto, 2012).

No que tange a utilização do *benchmarking* para as inovações de produtos, serviços e processos, as cooperativas A e C estão em fase inicial com 2% a 24% nos últimos 5 anos, as Cooperativa B e D estão com 0%. Ainda, as Cooperativas A e D não tiveram inovações oriundas de outras cooperativas de crédito, enquanto que a Cooperativa B está em fase inicial (2% a 24%) a Cooperativa C mais avançada (25% a 49%). De acordo com Rodrigues e Nakayama (2000), o *benchmarking* é visto como um meio de promover transformações em uma organização. Para os autores, ele pode ser

considerado um caminho confiável para alcançar a excelência, uma vez que aproveita o conhecimento acumulado por outras organizações, evitando erros e obstáculos ao longo do percurso.

Além disso, as cooperativas A e D não utilizaram consultoria externa para orientá-las e fornecer *insights* valiosos sobre estratégias de inovação. Isso pode indicar uma menor conscientização sobre a importância e os benefícios dessa parceria, mas também pode indicar restrições orçamentárias que impeçam o acesso a esses serviços. Os autores Lima e Fischer (2016) salientam que as consultorias desempenham um papel fundamental ao fornecer conhecimento especializado, recursos, orientação estratégica e suporte prático para empresas que buscam inovar. Elas podem ajudar as organizações a identificar oportunidades de inovação, desenvolver estratégias eficazes e implementar com sucesso novas ideias, contribuindo para o crescimento e a competitividade a longo prazo. A ausência de consultoria externa não implica necessariamente em uma falta de iniciativas internas de inovação. Existem diversas abordagens possíveis para impulsionar a inovação e cada cooperativa pode encontrar a melhor maneira de promovê-la com base em seus recursos e contextos específicos.

Das inovações que tiveram como origem treinamentos para colaboradores, as Cooperativas A e C estão em fase inicial de 2% a 24%, enquanto que a Cooperativa B já apresenta uma porcentagem de 25% a 49% e a Cooperativa D 0%. Se espera que o envolvimento dos colaboradores, aumentando o nível de informação, possa contribuir positivamente com a expectativa de retorno, trazendo inovações para a cooperativa. Para garantir sua permanência no mercado, as empresas precisam reconhecer que as pessoas desempenham um papel fundamental na obtenção de vantagem competitiva (Nakata *et al*., 2009). A essência dos processos de inovação envolve fatores como o tempo, a incerteza, a mobilização de habilidades e a promoção da criatividade, que devem ser considerados tão importantes quanto os aspectos financeiros e estruturais. Em resumo, a inovação só é possível quando as pessoas estão motivadas e capacitadas para criar o novo, por isso a implementação de uma política de Treinamento e

Desenvolvimento (T&D) de qualidade se torna um elemento crucial para o avanço e crescimento de uma organização (Eboli, 2005).

Para as Cooperativas A, C e D, nos últimos 5 anos foi baixa a inovação com origem nas mudanças significativa de *softwares*, estando essas em fase inicial de 2% a 24%. Já a Cooperativa B não apresenta nenhum resultado oriundo da origem de inovações em mudanças de *softwares*. Foi evidenciado também que a Cooperativa D, não teve inovações oriundas de novos usos para o produto/serviços já existentes, quanto que as demais cooperativas pesquisadas apresentaram estágio inicial de 2% a 24%.

Impactos da Inovação: Os impactos da inovação revelam as transformações ocorridas na empresa desde a implementação da gestão da inovação na organização. Esses impactos, ao contrário dos indicadores de saída, são de natureza qualitativa e não necessariamente são atrelados aos aspectos financeiros. Um dos impactos analisados, refere-se à melhoria de qualidade dos produtos devido aos processos de inovação. A melhoria foi percebida em estágio mais avançado na Cooperativa B, uma vez que esta apresentou uma melhora de 75% a 99%. A Cooperativa C, também percebeu melhorias, estando em 50% a 74%. Já a Cooperativa D, está entre 2% a 24%, ainda em estágio inicial. Este resultado sugere que esse aumento de processos inovadores está intimamente ligado à melhoria da qualidade percebida pelos associados.

As melhorias em aumento do número de produtos/serviços ofertados ao mercado foram de 2% a 24%, para as cooperativas A e D, e de 25% a 49% para as cooperativas B e C. Isso demonstra o quanto as cooperativas estão buscando criar novos produtos/serviços baseados na inovação, oferecendo soluções inovadoras, práticas, ágeis e seguras para seus associados. Já as inovações que impactaram a cooperativa aumentando a participação da mesma no mercado (*market-share*), foi de 2% a 24% para as Cooperativas A e B. Para a Cooperativa C foi de 25% a 49% e a Cooperativa D não teve nenhum impacto. Isso destaca que o estimulo à inovação deve ser aperfeiçoado e constantemente fomentado, uma vez que as vantagens competitivas são temporárias (Drucker, 2002; Burkhardt, 2016).

CC BY NC SA

As Cooperativas A e D, apresentaram estágio inicial de maturidade no que tange a capacidade produtiva, estando entre 2% a 24%, ou seja, não sentiram fortemente os impactos das inovações na capacidade produtiva. Já as cooperativas B e C sentiram fortemente esses impactos, estado entre 75% a 99%, notoriamente se identifica uma relação positiva entre as inovações e a capacidade de produção.

O último item dos impactos da inovação buscou saber se as inovações impactaram a cooperativa reduzindo o consumo de matéria-prima e mão de obra. As cooperativas A e D tiveram redução entre 25% a 49%, já a cooperativa B entre 75% a 99%. A cooperativa C por sua vez está entre 2% e 24%. Portanto, esse resultado evidencia que a inovação pode ajudar uma cooperativa a reduzir custos, principalmente através da automação de processos, adoção de tecnologias eficientes, gestão sustentável, melhoria de produtos/serviços e otimização da logística, entre outras práticas inovadoras. Isso pode resultar em maior eficiência operacional e redução de desperdícios, contribuindo para a diminuição de custos (Pereira; Pereira Junior, 2019).

A diferença de desempenho observada entre as cooperativas analisadas pode ser explicada, em parte, pelas capacidades internas de gestão, pela estrutura de governança e pelo grau de maturidade digital, conforme sustentado por Múnera, Marín e Gómez-Álvarez (2020). Cooperativas com maior escala operacional e maior incorporação de tecnologias digitais tendem a avançar mais rapidamente em estratégias de inovação, especialmente naquelas relacionadas à modernização de canais, à gestão de dados e à integração sistêmica.

Por outro lado, limitações relacionadas à cultura organizacional e à adoção de estruturas formais de inovação — como laboratórios, comitês específicos ou programas internos — podem explicar o desempenho mais modesto em determinados indicadores. O cooperativismo brasileiro, apesar de consolidado economicamente, ainda enfrenta desafios culturais quanto à institucionalização de práticas de inovação e à difusão interna de conhecimento (Galiazzi; Bencke; Lara, 2022).

Os achados sugerem que, para evoluir em maturidade inovativa, as cooperativas analisadas e o sistema como um todo devem fortalecer ações estruturantes, tais as como: i) consolidação de núcleos formais de inovação; ii) desenvolvimento de capacidades digitais e analíticas; iii) estímulo à cultura inovadora em todos os níveis organizacionais; e iv) ampliação de parcerias com universidades, startups e ecossistemas regionais. Tais iniciativas podem auxiliar na ampliação das estratégias de inovação, reduzir assimetrias internas e posicionar o cooperativismo de crédito de forma mais competitiva em um mercado em transformação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa analisou o grau de maturidade em gestão da inovação em cooperativas de crédito pertencentes a um sistema nacional, com evidências empíricas no Rio Grande do Sul. Os resultados indicam maturidade intermediária, com predominância de práticas de inovação incremental e avanços relevantes em soluções digitais e processos organizacionais, mas ainda com limitações estruturais e culturais relacionadas à inovação radical, à geração de propriedade intelectual e à formalização de estruturas de inovação.

Esses achados dialogam com a literatura sobre inovação em cooperativas financeiras, que indica que essas organizações enfrentam tensões entre modernização tecnológica, governança democrática e identidade territorial (Galiazzi; Bencke; Lara, 2022; Múnera; Marín; Gómez-Álvarez, 2020). O desempenho observado sugere que, embora evoluam em iniciativas digitais e melhorias contínuas, desafios persistem quanto ao estímulo à cultura de inovação, integração com ecossistemas externos e desenvolvimento de estratégias mais ambiciosas de inovação disruptiva.

Dada a importância da metodologia, para estudos futuros sugere-se pesquisas com maior número de cooperativas participantes e integrantes da mesma central ou, ainda, com cooperativas do mesmo ramo e de diferentes Sistemas. Ainda, poderiam

ser elencadas cooperativas que se destacam na gestão da inovação para servirem de parâmetro para planejamento futuro das demais.

Diante dos resultados apresentados nesta pesquisa, é possível observar um cenário complexo e desafiador para as cooperativas de crédito analisadas no que diz respeito à inovação tecnológica. As análises detalhadas dos indicadores de entrada, saída, formas e fontes de inovação, bem como os impactos gerados, revelam diferentes estágios de maturidade e abordagens adotadas por essas organizações.

Primeiramente, é crucial destacar que todas as cooperativas participantes foram classificadas como “MIN - medianamente inovadoras”. Isso indica que, embora haja esforços em atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), investimentos em inovação e introdução de novos produtos/serviços, essas iniciativas ainda não atingiram um patamar de excelência que as posicione como líderes em inovação tecnológica em seu setor. A classificação como “MIN” sugere que há espaço para melhorias significativas, mas também reflete o progresso já alcançado em suas jornadas inovadoras.

Os indicadores de entrada revelaram que as cooperativas estão investindo recursos humanos, econômicos e de infraestrutura em atividades relacionadas à inovação. No entanto, há margem para expansão nesses investimentos, especialmente no que se refere à colaboração com universidades e consultorias externas. A falta de parcerias estratégicas com instituições de pesquisa e consultorias pode estar limitando o acesso a conhecimentos especializados e melhores práticas, essenciais para impulsionar a inovação de maneira mais eficaz.

Quanto aos indicadores de saída, é encorajador observar que as cooperativas estão lançando novos produtos/serviços e introduzindo melhorias em seus processos. No entanto, os resultados indicam que essas inovações ainda não atingiram seu potencial máximo, especialmente quando se trata de obtenção de patentes e colaborações com startups e hubs de inovação. A necessidade de proteger as inovações por meio de

patentes pode ser uma área de foco para futuros desenvolvimentos, permitindo que as cooperativas valorizem e protejam seus investimentos em P&D.

As formas de inovação demonstram que as cooperativas estão principalmente focadas em inovações incrementais, como aperfeiçoamentos e adaptações de produtos existentes. Enquanto isso é importante para atender às demandas do mercado, também é crucial explorar inovações radicais que possam transformar completamente a oferta de produtos/serviços, proporcionando diferenciação competitiva.

A análise das fontes de inovação destacou a importância das parcerias estratégicas, especialmente com fornecedores e instituições de pesquisa. A dependência excessiva dessas fontes pode indicar uma falta de capacidade interna para gerar inovações de forma autônoma. As cooperativas devem buscar um equilíbrio saudável entre fontes externas e internas de inovação, promovendo uma cultura organizacional que valorize a criatividade e o pensamento inovador entre seus membros.

Por fim, ao considerar os impactos da inovação, é evidente que a melhoria da qualidade dos produtos e a expansão do portfólio estão entre os resultados mais notáveis. No entanto, há espaço para aumentar o impacto na participação de mercado e na capacidade produtiva, bem como na redução de custos operacionais por meio da inovação. Estes são elementos-chave para o crescimento sustentável e a competitividade a longo prazo das cooperativas de crédito.

Do ponto de vista prático, os resultados reforçam a necessidade de ações estruturantes, tais como: *(i)* criação ou fortalecimento de comitês e laboratórios de inovação; *(ii)* ampliação de parcerias com universidades e startups; *(iii)* desenvolvimento de programas formais de capacitação em inovação para equipes e lideranças; *(iv)* adoção de políticas internas de incentivo à geração e gestão de ideias; e *(v)* investimento contínuo em transformação digital e análise de dados. Tais iniciativas tendem a acelerar a maturidade inovativa e ampliar a competitividade das cooperativas em um ambiente financeiro em constante transformação.

CC BY NC SA

Como limitações, destaca-se o uso de uma amostra intencional e a ausência de dados qualitativos, o que impediu maior profundidade interpretativa sobre os fatores internos que influenciam os resultados. Estudos futuros podem incluir entrevistas, observação e análise documental, de modo a compreender como cultura, liderança e dinâmica organizacional influenciam a capacidade inovativa no cooperativismo financeiro.

Em síntese, o estudo contribui ao oferecer evidências empíricas sobre a maturidade em inovação no setor cooperativista financeiro brasileiro, reforçando a importância de estratégias institucionais orientadas à inovação, desenvolvimento tecnológico e articulação com ecossistemas regionais de inovação, bem como o potencial das cooperativas de crédito para impulsionar desenvolvimento econômico e social em seus territórios.

REFERÊNCIAS

BIRCHALL, J. **The governance of large cooperative businesses**. Manchester: Manchester University Press, 2017.

BORGES, C. **Inovação em cooperativas de crédito:** da teoria à prática. 1. ed. Brasília: OCB, 2019.

BURKHARDT, C. Liderança e inovação: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito de Santa Catarina. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 162–175, 2016. Disponível em: https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/165. Acesso em: 2 dez. 2022.

CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Understanding new cooperative models: an ownership–control rights typology. **Review of Agricultural Economics**, v. 26, n. 3, p. 348-360, 2004.

CHESBROUGH, H. **Open Innovation:** The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

DRUCKER, P. The discipline of innovation. **Harvard Business Review,** Boston, Mass., Aug. 2002. Disponível em: https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation. Acesso em: 2 dez. 2022.

EBOLI, M. O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. **–**, out./dez. 2005.

ENKEL, E.; GASSMANN, O.; CHESBROUGH, H. Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. **R&D Management**, v. 39, n. 4, p. 311-316, 2009.

FARIAS, F. R.; MARTINS, K. M.; COSTA, L. V.; VILELA, N. G. S. Inovações tecnológicas nas cooperativas de crédito: uma investigação do atendimento mobile em uma cooperativa de crédito da cidade de Guanhães-MG. **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão**, v. 10, n. 18, p. 102–124, 2021. Disponível em: https://www.revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/view/19360. Acesso em: 21 jun. 2023.

GALIAZZI, A.; BENCKE, F. F.; LARA, A. C. Open innovation in a credit cooperative system: Study of case in Sicredi. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 9, n. 3, p. 176-199, 2022.

HOLGADO-SILVA, H. C.; *et al*. Innovation performance: What is happening in Brazilian agricultural cooperatives? **Brazilian Business Review**, v. 19, n. 2, 2022.

ICA – International Cooperative Alliance. **Cooperative identity, values and principles.** Bruxelas: ICA, 2020. Disponível em: https://www.ica.coop. Acesso em: 20 jan. 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 56002:2019** — Innovation management system – Guidance. Geneva: ISO, 2019.

LAUCSEN MARTINS, M. W.; ZANIN, A.; DIEL, F. J.; WERNKE, R. Evidenciação dos investimentos em P&D e os reflexos no desempenho organizacional de empresas nos países do BRICS. **Desenvolve – Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 8, n. 1, p. 83–97, 2019. DOI: https://doi.org/10.18316/desenv.v8i1.4322.

LIMA, L. C.; FISCHER, A. L. Estudo preliminar sobre a atuação da área de recursos humanos como consultoria interna e sua capacidade de inovação das práticas de gestão. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 9, n. 3, p. 391–407, 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORGADO, E. M. Inovação: novos conceitos ampliados, oportunidades para empresas. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 15, n. 21, p. 225–___, 2011. Disponível em: http://hdl.handle.net/11449/134631. Acesso em: 2 dez. 2022.

MÚNERA, C. P. G.; MARÍN, L. M. G.; GÓMEZ-ÁLVAREZ, M. C. Hacia un modelo de madurez de transformación digital (MMTD) para las cooperativas de ahorro y crédito. **RISTI**, n. E32, p. 622-634, 2020.

NOVELI, M.; SEGATTO, A. P. Processo de cooperação universidade–empresa para a inovação tecnológica em um parque tecnológico: evidências empíricas e proposição de um modelo conceitual. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 81–105, jan./mar. 2012.

PAULK, M. C.; *et al*. **Capability Maturity Model for software, version 1.1.** Pittsburgh: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 1993.

PEREIRA, J. G.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z. Inovação no comércio exterior: revisão bibliográfica da publicação brasileira entre 2003 e 2018. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, set. 2019. Disponível em: https://www.eumed.net/rev/cccss/2019/09/comercio-exterior-brasil.html. Acesso em: 2 dez. 2022.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1981.

REIS, D. R. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Manole, 2004.

REISDORFER, V. K. **Introdução ao cooperativismo**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2014. Disponível em: https://central3.to.gov.br/arquivo/453446/. Acesso em: 16 abr. 2023.

RODRIGUES, A.; NAKAYAMA, M. K. **Modelos de mudança em administração de empresas**. 1. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000.

SBRAGIA, R. *et al*. **Inovação:** como vencer esse desafio empresarial. São Paulo: Clio Editora, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SENHORAS, E. M. **Os paradigmas da administração:** princípios e contextos. Maringá: Editora Atena, 2022. Disponível em: http://educapes.capes.gov.br/handle/capes/701899. Acesso em: 19 maio 2023.

SESCOOP/RS – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2020.

SILVA, D. O. *et al*. Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. **Production,** v. 24, n. 2, p. 477-490, abr./jun. 2014. DOI: https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000059. Acesso em: 16 abr. 2023.

SILVA, F. G.; HARTMANN, A.; REIS, D. R. Avaliação do nível de inovação tecnológica: desenvolvimento e teste de uma metodologia. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP**, 26., 2006, Fortaleza. Anais [...]. Fortaleza, 2006. Disponível em: http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/e-book2006/Artigos/12.pdf. Acesso em: 5 mar. 2023.

SIMIONI, F. J. *et al*. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. **Revista de Economia e Sociologia Rural,** Brasília, v. 47, n. 3, p. 739–765, jul. 2009. DOI: https://doi.org/10.1590/S0103-20032009000300010. Acesso em: 2 abr. 2023.

SISTEMA OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. **Como inovar na crise?** Brasília: OCB, 2020. Disponível em: https://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2020/07/como-inovar-na-crise.pdf. Acesso em: 16 abr. 2023.

SOARES, D.; VALLE, R.; BALDAM, R.; RAGONEZI, T. Inovação de processos: um estudo comparativo sobre sua implementação. **Revista Gestão Industrial**, Curitiba, v. 2, n. 4, 2006. DOI: https://doi.org/10.3895/S1808-04482006000400005.

SOUZA, G. H. D.; BRESSAN, V. G. F.; CARRIERI, A. P. Cooperativas de crédito como negócios de impacto: o caso da Sicoob Credichapada. **Revista de Contabilidade Contemporânea**, Florianópolis, v. 19, n. 50, 2022. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/issue/view/3304. Acesso em: 21 jun. 2023.

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

VAZ, V. H. S.; SILVA, D. E. P. Inovações de serviços em uma cooperativa de agricultura familiar de Sergipe. **Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas,** Maringá, v. 20, n. 1, p. **–**, jan./jun. 2015. Disponível em: https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/view/3533. Acesso em: 16 abr. 2023.

YIN, R. **Case Study Research and Applications**. 6. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.

CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

1 – Angela Maria Brancher

Tecnóloga em Agronegócio e Especialista em Desenvolvimento e Inovação pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) Campus Sertão. Atualmente trabalha em uma cooperativa de crédito.
https://orcid.org/0000-0002-4207-437X - brancherangel@gmail.com
Contribuição: Conceituação, Curadoria de dados, Investigação, Metodologia, Escrita – primeira redação

2 – Raquel Breitenbach

Bacharel em Desenvolvimento Rural e Gestão Agroindustrial, Mestre e Doutora em Extensão Rural, Professora e pesquisadora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) Campus Sertão.
https://orcid.org/0000-0002-9431-3766 - raquel.breitenbach@sertao.ifrs.edu.br
Contribuição: Conceituação, Investigação, Metodologia, Administração do projeto, Supervisão, Escrita – revisão e edição

Conflito de Interesses

Os autores declararam não haver conflito de interesses.

Direitos autorais

Os autores dos artigos publicados pela RGC mantêm os direitos autorais de seus trabalhos.

Verificação de Plágio

A RGC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, utilizando ferramentas específicas, como por exemplo: Turnitin.

Editores de seção

Ricardo Alberti

Editora Chefe

Marcia Helena dos Santos Bento

Como citar este artigo

BRANCHER, A. M.; BREITENBACH, R. Grau de maturidade em gestão da inovação em cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 13, n. 25, e90702, 2026. DOI 10.5902/2359043290702. Disponível em: https://doi.org/10.5902/2359043290702.