

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DANIELLE BRAGUETTO NACAMURA

ESCALA DE INOVATIVIDADE: ESTUDO DE CASO EM COOPERATIVAS DE  
CRÉDITO DE TOLEDO/ PR

TOLEDO

2019

DANIELLE BRAGUETTO NACAMURA

ESCALA DE INOVATIVIDADE: ESTUDO DE CASO EM COOPERATIVAS DE  
CRÉDITO DE TOLEDO/ PR

TCC apresentado ao curso de MBA em Banking e Cooperativismo de Crédito, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Banking e Cooperativismo de Crédito.

Orientador: Prof. Dr. Tomás Sparano Martins.

TOLEDO

2019

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho ao meu amado filho, João Gabriel, razão maior do meu viver. Aos meus pais, Raul K. Nacamura e Cleide Braguetto Nacamura, por todo apoio emocional, por compreender e suprir minhas ausências quando foi necessário focar em meus estudos e por acreditarem e incentivarem meu desenvolvimento contínuo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os mestres da UFPR que participaram ativamente deste programa, pela dedicação, profissionalismo e por generosamente nos apontarem a direção da busca pelo conhecimento.

Em especial ao professor Dr. Tomás Sparano Martins, por toda a atenção, comprometimento e sinergia em orientar esta pesquisa.

Ao SESCOOP/PR e a OCEPAR por todo o auxílio e apoio para tornar a realização deste MBA uma realidade.

Minha eterna e sincera gratidão ao Dr Orley A. Campagnolo, ao Dr Hiroshi Nishitani, ao Dr Valdomiro Vendramini, ao Sr. Félix Fornari e à Sra. Viviane S. Cappellesso, fontes de inspiração infinita, responsáveis por meu encantamento e paixão pelo Cooperativismo de Crédito e principalmente por acreditarem e oportunizarem meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos colaboradores da Uniprime Pioneira do Paraná, Sicredi Progresso e Sicoob Meridional que participaram deste MBA, desta pesquisa e de todos os momentos de intercooperação, troca de conhecimento e respeito mútuo.

“Não são as espécies mais fortes que sobrevivem, nem as mais inteligentes, e sim as suscetíveis a mudanças”.

Charles Darwin

## RESUMO

O presente trabalho visa analisar a escala da inovatividade das Cooperativas de Crédito sediadas em Toledo/PR, e avaliar possíveis percepções do quadro de colaboradores e equipes diretivas no que se refere a abertura da Cooperativa para novas ideias e o incentivo para a implantação destes novos processos, produtos ou serviços. O trabalho parte do conceito que a inovatividade trata-se de ferramenta fundamental para manter-se competitivo no mercado. Para coleta de dados foi utilizado questionário em plataforma virtual e disponibilizado acesso mediante link, contando então com a participação de 64 pessoas ligadas às cooperativas que foram objeto desta pesquisa. A análise dos resultados mostrou-se satisfatória quanto a abertura das cooperativas a mudanças e para a inovatividade e ao final deste trabalho apresentamos a sugestão técnica para que a cultura da inovação e da inovatividade sejam propulsoras de geração de ideias.

Palavras-chave: Inovatividade; Inovatividade em cooperativas de credito; Incentivo à inovatividade.

## **ABSTRACT**

The results of this study at analyzing the scale of innovativeness of Credit Unions based in Toledo / PR and evaluating possible perceptions of the staff and management teams regarding the opening of the Credit Unions for new ideas and the incentive for the implementation of these new processes, products or services. The work starts from the concept that innovation is a fundamental tool to remain competitive in the market. For information collection, a questionnaire was used in a virtual platform and made available through a link, counting the participation of 64 persons, all credit unions employees. The analysis of the results was satisfactory as to fact of the cooperatives as responsive to ideas and to able for innovativeness and at the end of this work we present the technical suggestion so that to implant a culture of innovation and to be this initiative are propulsive of generation of ideas.

Keywords: Innovation; Innovation in credit unions; Innovation encouragement

## LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO 1 – COOPERATIVA DE ATUAÇÃO.....	p.17
GRAFICO 2 – ENCORAJAMENTO DA CRIATIVIDADE.....	p.18
GRAFICO 3 – EXPECTATIVA FRENTE AOS GESTORES.....	p.18
GRAFICO 4 – ABERTURA A MUDANÇAS.....	p.19
GRAFICO 5 – METAS REALISTAS.....	p.19
GRAFICO 6 – MAIOR RISCO X MELHORES RESULTADOS.....	p.20
GRAFICO 7 – COMUNICAÇÃO CLARA E EFICAZ SOBRE O FUTURO.....	p.21
GRAFICO 8 – INCENTIVO E CONSCIENCIA DO ERRO.....	p.21
GRAFICO 9 – RISCOS.....	p.22
GRAFICO 10 – GESTORES INTRODUZEM NOVAS IDEIAS DE GESTÃO.....	p.23
GRAFICO 11 – GESTORES BUSCAM NOVAS OPORTUNIDADES.....	p.23
GRAFICO 12 – NOVOS SERVIÇOS EM 3 ANOS.....	p.24
GRAFICO 13 – NOVOS PROCESSOS.....	p.24
GRAFICO 14 – NOVOS RECURSOS NOS ULTIMOS 3 ANOS.....	p.25
GRAFICO 15 – NOVOS PROCESSOS.....	p.25
GRAFICO 16 – ABERTURA DE NOVOS MERCADOS.....	p.26

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	12
1.2.1 Objetivo Geral .....	12
1.2.2 Objetivos Específicos .....	12
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>13</b>
2.1 CENÁRIO .....	13
2.2 FINTECHS .....	13
2.3 CONCEITO DE INOVAÇÃO X INOVATIVIDADE.....	14
2.4 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO.....	14
<b>3 MATERIAL E MÉTODOS</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 METODOLOGIA</b> .....	<b>15</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>16</b>
<b>5 PROPOSTA TÉCNICA</b> .....	<b>26</b>
5.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	26
5.2 RECURSOS .....	27
5.3 RESULTADOS ESPERADOS.....	27
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>29</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito sobre inovação e inovatividade causa uma certa confusão, como forma de elucidar e esclarecer para melhor apreciação deste trabalho, compreende-se que o termo “inovação” é associado com maior frequência à resultados (SAWANG e UNSWORTH, 2011, p. 989-999).

Em contrapartida, o termo inovatividade refere-se à capacidade de uma empresa em introduzir ou adotar novos processos, produtos ou ideias (HULT; HURLEY, e KNIGHT, 2004). Ferraresi (2010), diz que inovatividade compreende a capacidade ou inclinação da organização para inovar, tanto no que tange à produtos, ou tecnologia, processos e serviços ou em outras características do negócio.

O sistema financeiro passa por uma verdadeira revolução tecnológica, a crescente evolução das telecomunicações, internet das coisas, inteligência artificial, recursos para acesso em nuvem, impactaram fortemente o setor nas últimas décadas. Frente ao mercado financeiro cada vez mais competitivo, e exigente no que tange a tecnologias e serviços, a necessidade de buscar o diferencial para a fidelização de cooperados.

Brett King, consultor da gestão Barack Obama para o setor bancário, afirmou em entrevista em 2018, que a tendência é que os bancos se tornem ainda mais integrados ao mundo tecnológico. A grande diferença não estará nos produtos bancários que temos hoje, mas nas experiências.

A Federação Brasileira de Bancos, FEBRABAN (2015) afirma que com o processo de bancarização a qualidade no relacionamento da população brasileira em relação ao acesso aos serviços e às instituições financeiras melhorou. Já em 2017, em outro relatório, FEBRABAN (2017) cita que conforme constatação aferida no mercado brasileiro, a maioria das *fintechs* não representam concorrência, e sim, uma forma de operação complementar aos negócios dos bancos.

Em 2018, a FEBRABAN divulgou que o setor bancário se destaca como um dos que mais investem em tecnologia, entre 2012-2017 somaram R\$ 118,7 bilhões em investimentos, ou seja, uma média anual de R\$ 19,8 bilhões. Enfatiza ainda que as transformações digitais trouxeram comodidade para a população, os dados ainda apontam uma evolução significativa no crescimento do uso do *internet banking* e

*mobile banking*, em 2014 o total de transações bancárias via mobile e internet banking foi de 48,8 bilhões e em 2015, foram 55,7 bilhões de transações,

Os dados demonstram que com a inclusão digital o sistema bancário passou a ser acessível de forma mais homogênea às minorias, por tanto um aumento sistematizado nas transações bancárias. Outra forte vertente demonstrada no estudo é o crescente uso do *mobile banking* e *internet banking*, reforçando a afirmativa de vários estudiosos no mercado que refutam veementemente que os serviços bancários serão cada vez mais ofertados de forma digital.

O desafio frente a realidade relatada é a de como gerar inovatividade nestas experiências e se manter competitivo neste cenário de revoluções tecnológicas significativas.

Este trabalho se passa na cidade de Toledo/PR, onde foram lançados questionários aos colaboradores e dirigentes de três Cooperativas de Crédito que tem Toledo como cidade sede.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Giglio (2016), cita que as empresas diferem em sua capacidade de reconhecer e explorar as oportunidades. Afirma ainda, que todas as empresas possuem capacidade de inovação ou inovatividade e o que as torna diferentes entre si é a intensidade da expressão desta capacidade.

Com a entrada das *fintechs* no cenário financeiro, a afirmativa de Chesbrough (2003), que dizia que se as empresas não buscassem por inovatividade, morreriam e que o coletivo é mais inteligente do que o individual, não poderia se fazer mais verdadeira frente a realidade do mercado atual. Já previa de forma sucinta a necessidade de reinventar-se.

De acordo com a Associação Brasileira de *Fintechs*, ABFintechs (2019), as *fintechs* são empresas que fazem uso de tecnologia de ponta para ofertar produtos na área de serviços financeiros de forma disruptiva e inovadora, focada na experiência do usuário. Apresentam vantagens competitivas como estruturas mais enxutas e alta tecnologia que possibilitam oferecer produtos e serviços mais baratos em comparação com o sistema financeiro tradicional.

## 1.2 OBJETIVOS

Analisar o comportamento das Cooperativas de Crédito de Toledo/PR frente às mudanças significativas no mercado financeiro.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Mensurar o grau de inovatividade das cooperativas de crédito de Toledo.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Aplicar uma escala de inovatividade, inferir sobre os resultados, sugerir melhorias a partir dos resultados.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 CENÁRIO

De acordo com a Organização das Nações Unidas, ONU (2014), 50.000 milhões de dispositivos estarão conectados em 2020. Além disso, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2016) 46,2% dos domicílios brasileiros possuem acesso à internet e 91,2% tem o acesso via celular.

A Economia Digital, ao encurtar o número de atividades necessárias na comercialização de produtos financeiros induziu um processo acelerado de mudança devido ao aparecimento de novas tecnologias (HEMMATI et. al., 2016).

Para Toulemon (1937), pensando sobre a crise europeia dos anos trinta, em termos econômicos nada chega ao fim, mas se reinventa, para que então um novo ciclo se inicie.

### 2.2 FINTECHS

Com o surgimento das *startups*, simultaneamente surgiram as *fintechs*, muitas delas com o objetivo de diminuir o tempo de espera em filas e trazer uma evasão para tantos processos burocráticos encontrados nas agências bancárias.

*Fintech* ou *Financial Technology* – são *startups* que usam com intensidade a tecnologia para recriar a oferta de produtos e serviços financeiros de forma mais fácil e simples através de aplicativos mobile (FINNOVATION, 2017).

Fintech são, em geral, startups que criam inovações na área de serviços financeiros incorporando tecnologias que tornam o mercado de finanças e seus sistemas mais eficientes. Essas empresas de tecnologia em finanças, na maioria das vezes, são criadas com o propósito de romper com os paradigmas do sistema financeiro tradicional que conta pouco ou de maneira ineficiente com os recursos tecnológicos disponíveis. (CONEXÃO FINTECH, 2017).

De acordo com Romer (2016), existe um crescimento no mercado brasileiro para a penetração das principais ferramentas e habilitar esses novos serviços financeiros: os smartphones e o acesso à internet. Para muitas das *Fintechs*, os

dispositivos e a internet móvel são as principais plataformas de conexão com seus clientes e o que as diferencia das instituições financeiras tradicionais.

### 2.3 CONCEITO DE INOVAÇÃO X INOVATIVIDADE

O termo “inovação” pode ser definido como o acolhimento de novos processos ou linhas de produto, ou o aperfeiçoamento de tecnologia existente (DABLA-NORRIS et al., 2012, p. 423).

Para Antunes et. al. (2013), a proporção da inovatividade está relacionada também à necessidade de reavaliar processos existentes, deixando-os mais enxutos e, reduzindo seus custos operacionais.

Inovatividade de uma empresa é, portanto, trata-se da sustentabilidade do negócio e da abertura à novas ideias como um aspecto de sua cultura (HURLEY e HULT, 1998).

Cinco dimensões determinam uma inovatividade global da organização: a) Inovatividade de produto; b) Inovatividade de mercado; c) Inovatividade de processo; d) Inovatividade comportamental; e) Inovatividade estratégica (WANG e AHMED, 2004).

### 2.4 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

A instituições financeiras e as Cooperativas de Crédito, apostam no relacionamento com seus clientes e cooperados.

Soares (2008) conceitua o cooperativismo como de importância impar na sociedade, pois os recursos que seriam destinados aos banqueiros, retornam para o quadro social, atuando desta forma em prol à justiça financeira.

O setor cooperativista é de singular importância para a sociedade, na medida em que promove a aplicação de recursos privados e assume os correspondentes riscos em favor da própria comunidade onde se desenvolve. Por representar iniciativas dos próprios cidadãos, contribui de forma relevante para o desenvolvimento local sustentável, especialmente nos aspectos de formação de poupança e de financiamento de iniciativas empresariais que trazem benefícios evidentes em termos de geração de empregos e de distribuição de renda. (SOARES, 2008)

### **3 MATERIAL E MÉTODOS**

Segundo Ruvio et.al. (2014), a inovatividade envolve o clima organizacional e está relacionado a propensão das empresas em lançarem novas idéias e inovarem de forma continua, para tanto, desenvolveram uma escala para medir a inovatividade organizacional, distribuída em 5 dimensões, as quais totalizaram 21 questões, trazendo como vertentes: a abertura para o novo, a criatividade, a proatividade, a orientação para o futuro.

#### **3.1 METODOLOGIA**

O estudo teve como objetivo validar a escala da inovatividade nas cooperativas de crédito de Toledo/PR, para tanto foram convidadas a participar da pesquisa quantitativa aplicada por meio de questionário, três cooperativas de crédito com sede administrativa no referido município.

Sendo assim, a pesquisa foi estruturada por meio de levantamento de fontes primárias. As perguntas seguidas por respostas de múltipla escolha, a opção 1 “discordo totalmente”, 2 “discordo”, 3 “não concordo nem discordo”, 4 “concordo” e 5 “concordo totalmente”.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

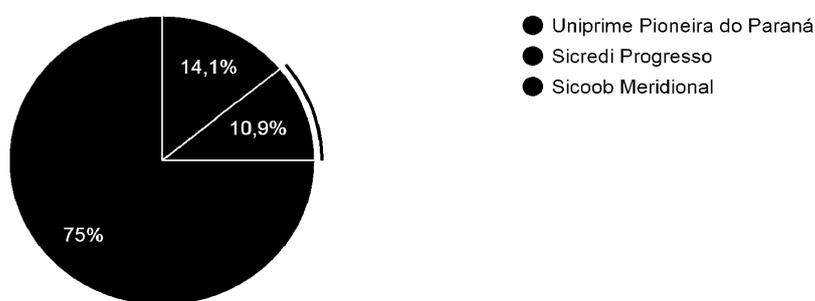
O questionário foi desenvolvido para preenchimento online e divulgado em grupo de rede social com colaboradores das três cooperativas.

A primeira questão trazia o nivelamento sobre qual cooperativa os indivíduos atuavam.

GRÁFICO 1 – COOPERATIVA DE ATUAÇÃO

Qual é a Cooperativa que atua?

64 respostas



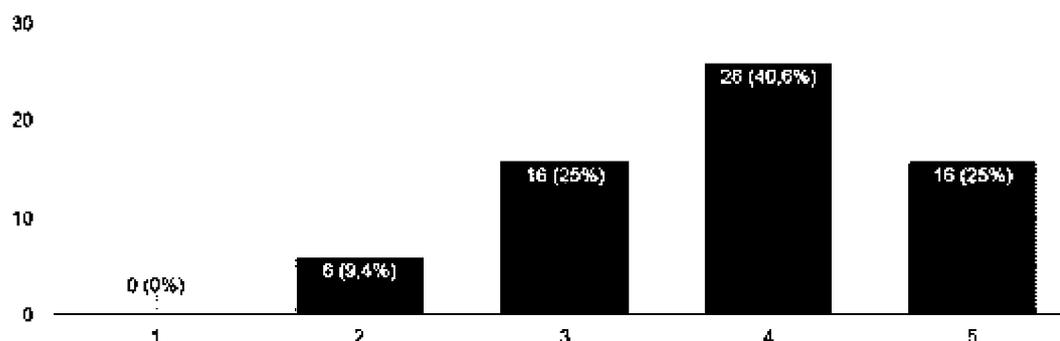
Fonte: Autora (2019)

Dentre 64 respostas, 75% dos participantes da pesquisa eram colaboradores da Uniprime Pioneira do Paraná, 14,1% colaboradores da Cooperativa Sicredi Progresso e 10,9% da SICOOB Meridional.

### GRÁFICO 2 – ENCORAJAMENTO DA CRIATIVIDADE

Com relação à Cooperativa na qual atuar a criatividade é encorajada?

64 respostas



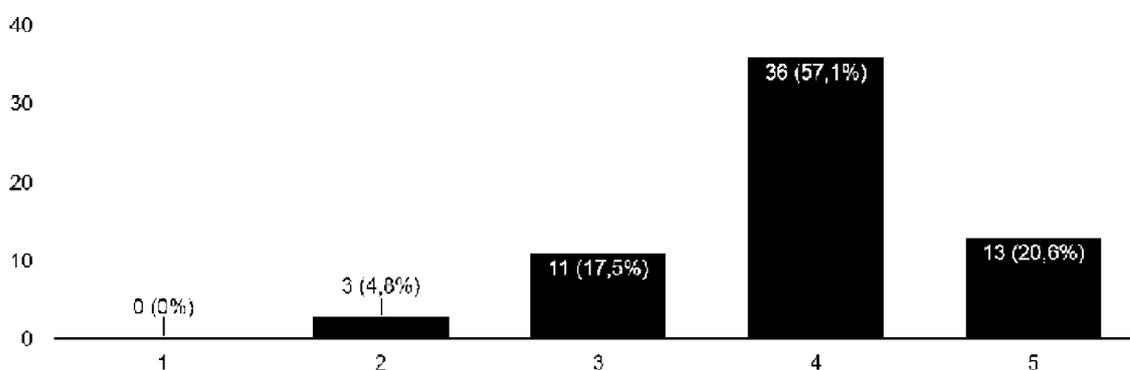
Fonte: Autora (2009)

Neste quesito os participantes reagiram de forma muito positiva, pois 65,6% avaliaram se sentem encorajados a fazer uso da criatividade, avalia-se que os colaboradores sentem que as cooperativas proporcionam a abertura necessária para serem criativos, para trazerem ideias e sugestões de melhorias. Talvez isto se deva ao ambiente e cultura cooperativista que se caracteriza por um forte espírito de equipe, de lealdade e propósito.

### GRÁFICO 3 – EXPECTATIVA FRENTE AOS GESTORES

Espera-se que os gestores tragam soluções para os problemas?

63 respostas



Fonte: Autora (2019)

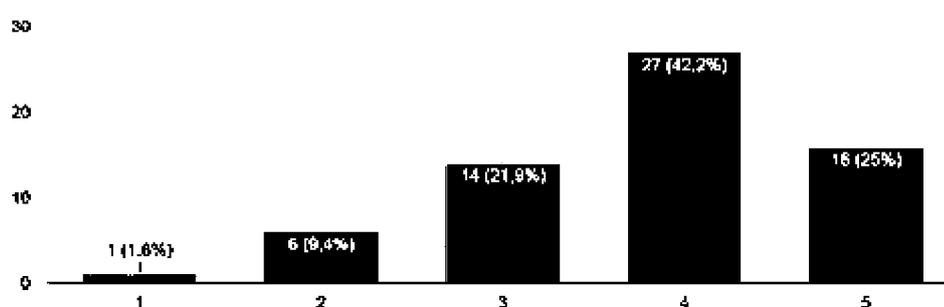
As repostas aferidas trazem a percepção por parte dos colaboradores de realmente esperam que seus líderes tragam soluções para os contratempos encontrados na Cooperativa. 77,7% das repostas foram taxativas neste sentido,

concordam ou concordam totalmente. Observa-se de maneira macro que os colaboradores esperam que seus líderes tragam soluções em efeito cascata, de cima para baixo. A priori deposita-se uma forte expectativa sobre a equipe diretiva, o que pode ser extremamente positivo para a implantação da cultura de inovação, pois se os gestores trabalharem pautados em preceitos fundamentados no modelo de liderança transformadora, já possuem a confiança dos liderados, proporcionando maior abertura para mudanças.

GRÁFICO 4 – ABERTURA A MUDANÇAS

**A Cooperativa está aberta e receptiva às mudanças**

64 respostas



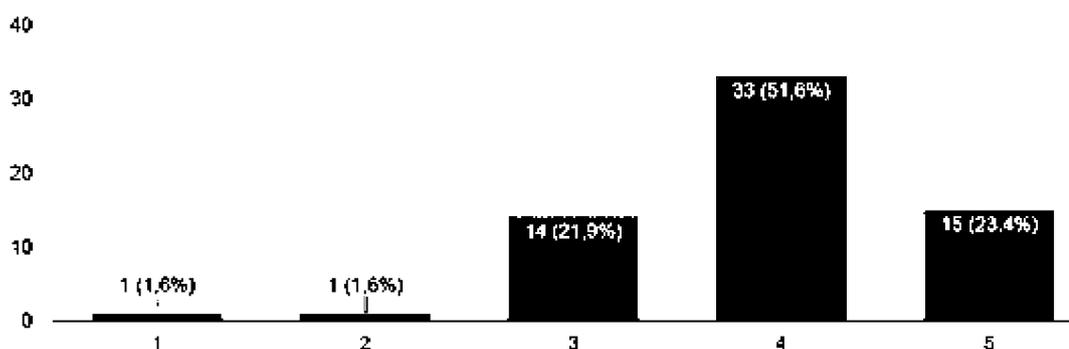
Fonte: Autora (2019)

O gráfico 4, atesta uma constatação positiva por parte dos colaboradores, apresentando desta forma que as cooperativas estão abertas e receptivas às mudanças inerentes à inovatividade.

GRÁFICO 5 – METAS REALISTAS

**A Cooperativa tem um conjunto realista de metas futuras**

64 respostas



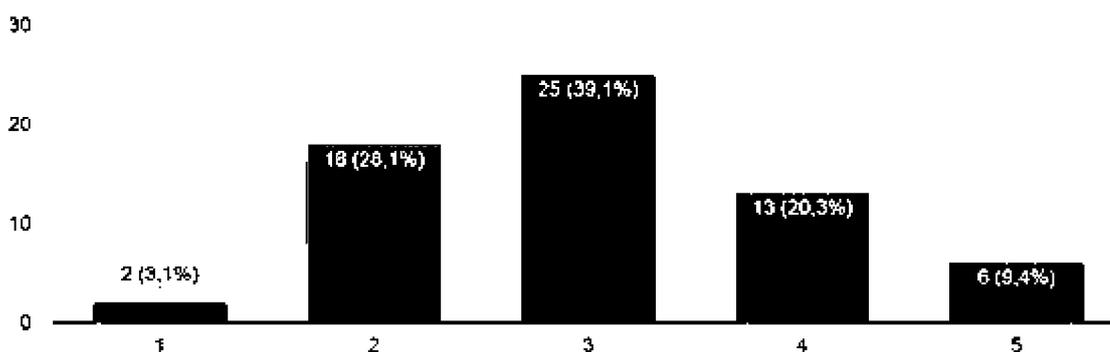
Fonte: Autora (2019)

75,0% dos entrevistados concordam que existe um conjunto de metas futuras realistas nas respectivas cooperativas nas quais atuam, demonstrando desta forma satisfação frente aos desafios à serem atingidos.

GRÁFICO 6 – MAIOR RISCO X MELHORES RESULTADOS

**A Cooperativa acredita que vale a pena correr riscos mais altos para obter maiores resultados**

64 respostas



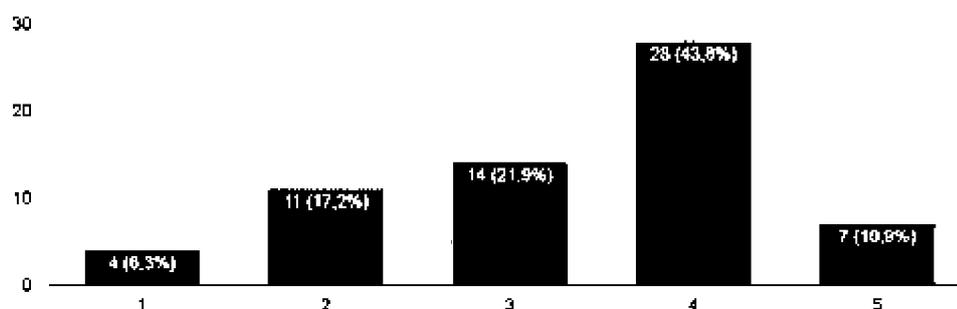
Fonte: Autora (2019)

O gráfico 6 traz uma variação inesperada frente a realidade do negócio, abstendo-se os neutros que somaram 39,1% dos entrevistados, 29,7% acreditam que suas cooperativas aprovam a ação em prol de correr maiores riscos, para obter melhores resultados. 31,1% dos participantes faz a alusão a afirmativa de forma reversa, acreditam que suas cooperativas são mais conservadoras. Demonstra que há uma ruptura significativa de opiniões, um desalinhamento quanto ao planejamento e a visão estratégica acerca dos riscos.

### GRÁFICO 7 – COMUNICAÇÃO CLARA E EFICAZ SOBRE O FUTURO

A Cooperativa dispõe de uma comunicação clara e eficaz para que todos os gestores e colaboradores compartilhem a mesma visão do futuro

64 respostas



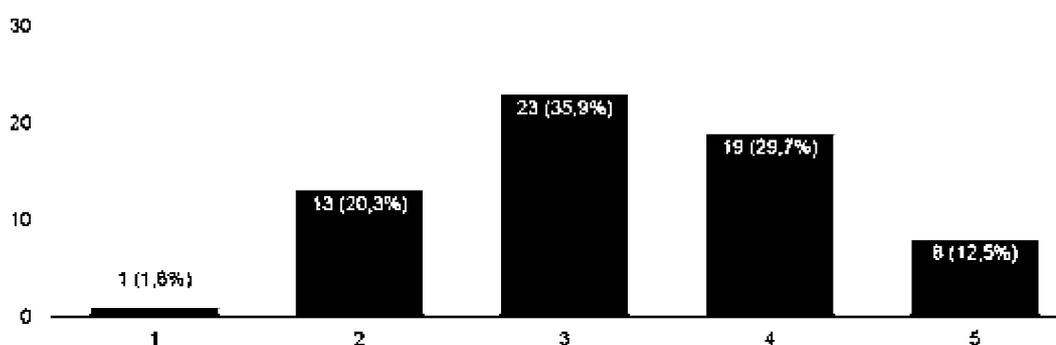
Fonte: Autora (2019)

Pouco mais da metade dos colaboradores acreditam que a comunicação é clara e eficaz para que todos compartilhem a mesma visão do futuro. Nesta vertente, uma oportunidade de melhoria, investimentos na comunicação para reverter os 23,5% que acreditam que a comunicação não tem sido clara e eficaz somados aos que mantiveram-se neutros, se trabalhados de forma efetiva, poderiam potencializar ainda mais os negócios caso compartilhassem na mesma visão do futuro dos que estão satisfeitos e compreendem o futuro almejado pela cooperativa.

### GRÁFICO 8 – INCENTIVO E CONSCIÊNCIA DO ERRO

A Cooperativa incentiva estratégias inovadoras, consciente de que algumas delas podem falhar

64 respostas



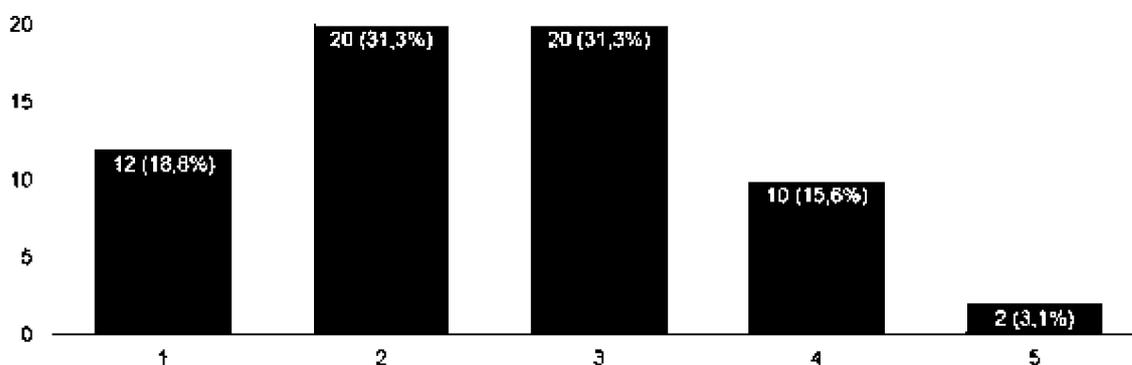
Fonte: Autora (2019)

Avalia-se que 42,2% dos entrevistados afirmam que as cooperativas incentivam ideias inovadoras. 35,9% abstiveram-se por possível falta de conhecimento sobre iniciativas, caso contrário, teriam discordado. 21,9% afirmam que as cooperativas não incentivam a ação. Neste ponto, observamos que apesar dos colaboradores terem a percepção de que existe abertura das cooperativas para novas ideias, a mesma percepção não se mantém quando há a possibilidade do erro ou fracasso. Ações e campanhas que provoquem a participação dos colaboradores para a captação de ideias, a abertura para receber estas ideias sem julgamento, a própria inclinação da cooperativa em estar atenta, trabalhar e implementar processos ou serviços que venham dessas ideias e tragam a inovatividade para dentro da cooperativa, algo que vem à encorajar e estimular a participação nestes processos, conscientes que a falha também representa oportunidade de melhorias e aprendizagem.

GRÁFICO 9 – RISCOS

### A Cooperativa gosta de correr riscos

64 respostas



Fonte: Autora (2019)

18,8% discordaram totalmente, 31,3% discordam, 31,3% permaneceram neutros, 15,5% concordaram e 3,1% concordaram totalmente.

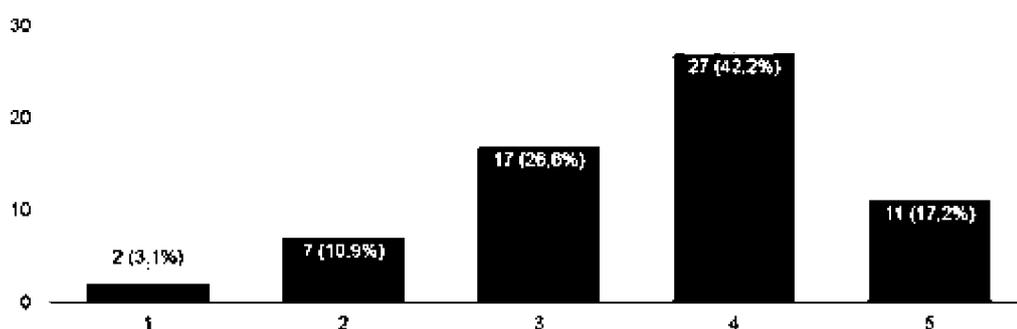
Assim como no gráfico 6, que também tinha o risco como tema Central, novamente os entrevistados entram em discordância frente a indagação da possibilidade de suas respectivas cooperativas assumirem correr risco em busca de melhores taxas ou resultados. O que nos aclara a percepção do desalinhamento sobre o quanto a cooperativa está disposta ou se está disposta a correr riscos.

Um alinhamento na comunicação quanto ao posicionamento de mercado nesta vertente tende a elucidar possíveis dúvidas e aclarar o plano de negócio adotado.

#### GRAFICO 10 – GESTORES INTRODUZEM NOVAS IDEIAS DE GESTÃO

**Os gestores geralmente tomam a iniciativa de introduzir novas técnicas de gestão**

64 respostas



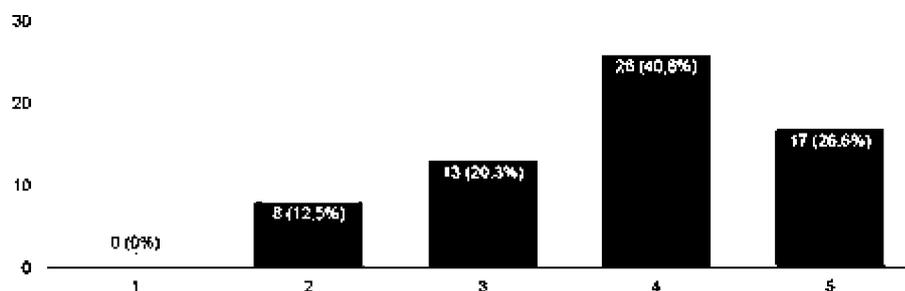
Fonte: Autora (2019)

Neste gráfico fica claro o esforço contínuo por parte dos gestores em introduzir novas técnicas de gestão, é algo percebido por parte dos entrevistados.

#### GRAFICO 11 – GESTORES BUSCAM NOVAS OPORTUNIDADES

**Os gestores buscam constantemente novas oportunidades para a Cooperativa**

64 respostas

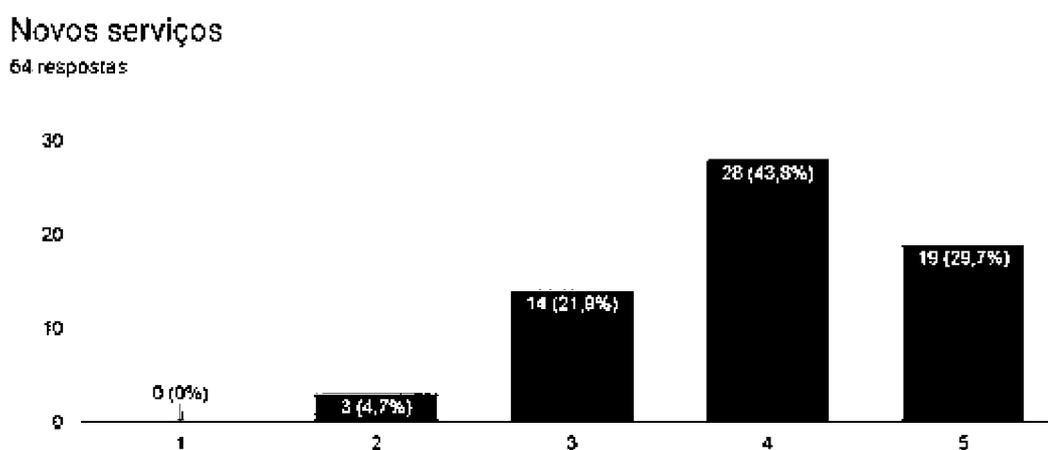


Fonte: Autora (2019)

67,2% concordam que os gestores buscam constantemente novas oportunidades para suas cooperativas. 20,3% permaneceram neutros e 12,5% discordaram. Novamente a confirmação da cultura tradicional enraizada, aonde a

sobrecarga recai aos gestores, em buscar novas oportunidades. Conforme o gráfico 10, o esforço é constatado. A partir desta perspectiva, é possível explorar a participação dos demais integrantes da cooperativa, através de uma mudança na cultura das cooperativas, aonde a inovatividade passa a ser responsabilidade de todos e não apenas de alguns elementos chaves do processo, que muitas vezes não tem o contato direto com o cooperado. Trabalho colaborativo é mais efetivo, pois vários ângulos são percebidos sobre o mesmo processo ou serviço.

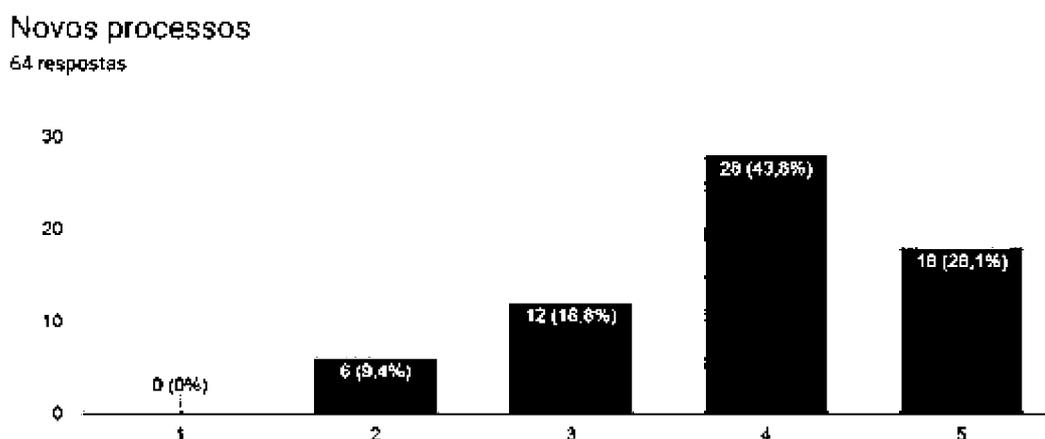
GRAFICO 12 – NOVOS SERVIÇOS EM 3 ANOS



Fonte: Autora (2019)

73,5% dos entrevistados concordaram que sim, que suas cooperativas lançaram novos serviços em um espaço de tempo de três anos. 21,9% permaneceram neutros e somente 4,7% assinalaram que não.

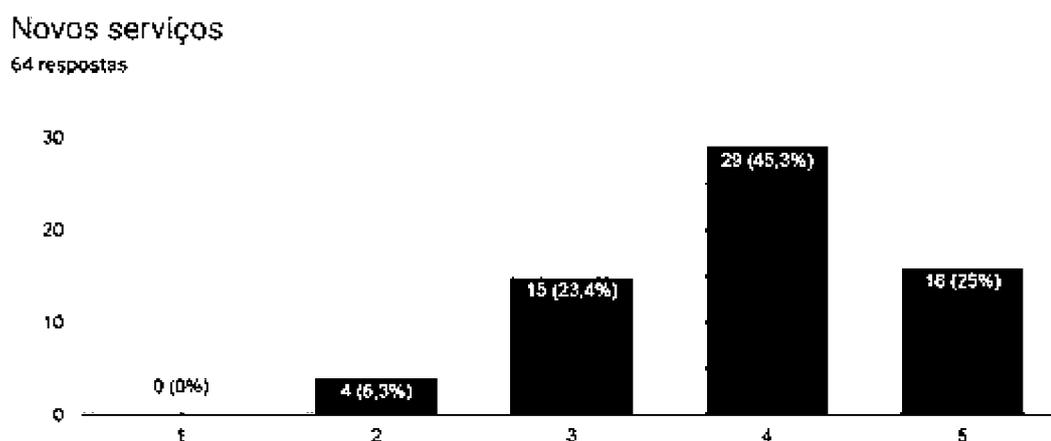
GRÁFICO 13 - NOVOS PROCESSOS



Fonte: Autora (2019)

71,9% afirmam que suas cooperativas implantaram novos processos em um espaço de tempo de três anos. 18,8% mantiveram-se neutros e somente 9,4% disseram que não perceberam a implantação de novos processos.

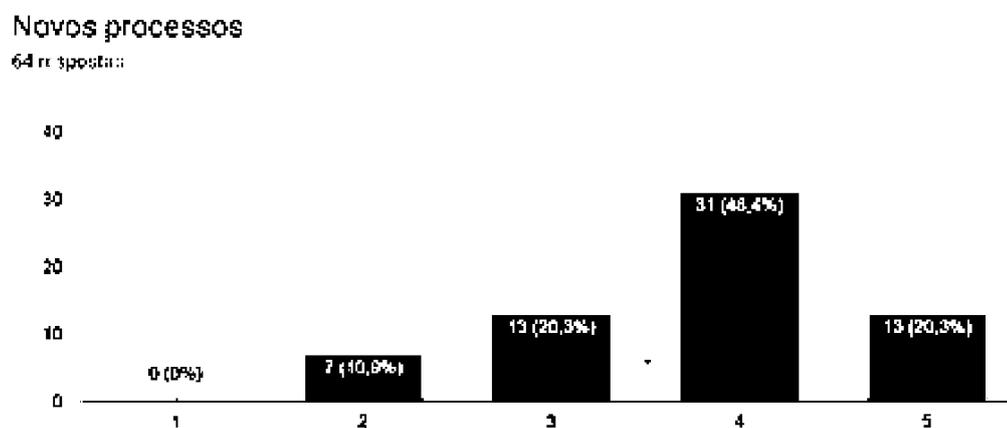
GRÁFICO 14 - NOVOS SERVIÇOS NOS ULTIMOS 3 ANOS



Fonte: Autora (2019)

Nesta perspectiva é a introdução de um “novo” serviço ao longo de três, porém algo que já venha sendo utilizado por outra cooperativa ou instituição. 70,3% dos entrevistados dizem que sim, 23,4% absteram-se, mantendo-se neutros e somente 6,3% afirmaram que não.

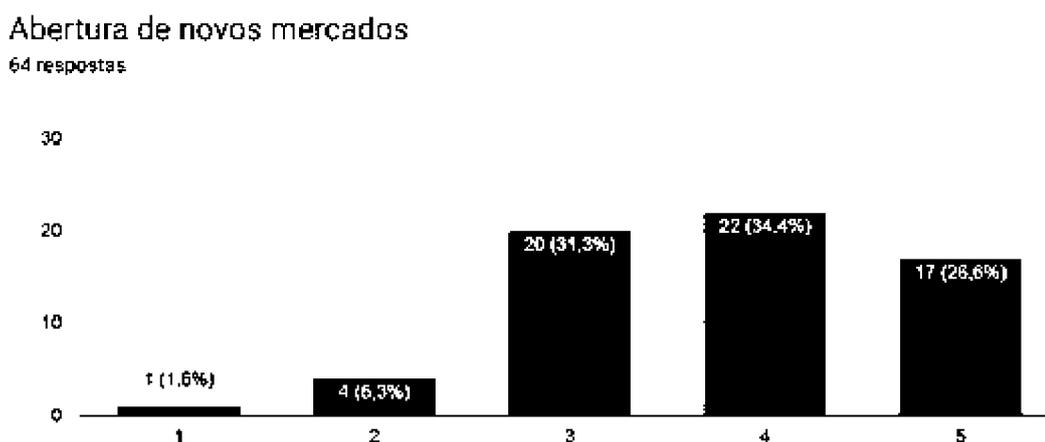
GRÁFICO 15 - NOVOS PROCESSOS



Fonte: Autora (2019)

68,7% dos entrevistados afirmam que vislumbraram a introdução de novos processos já praticados no mercado ao longo de três anos. 20,3% permaneceram neutros e 10,9% disseram que não perceberam esta prática em suas cooperativas.

GRÁFICO 16 - ABERTURA DE NOVOS MERCADOS



Fonte: Autora (2019)

61,0% dos entrevistados disseram que sim, que suas cooperativas têm buscado novos mercados ao longo de três anos. 31,3% abstiveram-se, permanecendo neutros

Avaliou-se que os entrevistados tem a percepção da abertura da cooperativa à novas ideias e para as mudanças, eles se sentem estimulados a fazer uso da criatividade em seu ambiente de trabalho, porém o receio em trazer ideias, gerar inovatividade e submeter o produto ou serviço ao sucesso ou possível fracasso. A ideia do fracasso, da negação é algo extremamente limitador sob a vertente inovação, inovatividade, geração de ideias, pois muitas vezes o individuo se fecha tendo a solução por receio do julgamento.

Outro ponto interessante está atrelado a afirmativa dos entrevistados esperarem que o gestor traga as soluções, num efeito cascata, de cima para baixo, quando de fato, todos deveriam estar envolvidos no processo, na busca pela solução.

Em riscos e comunicação eficaz, um ponto importantíssimo de melhoria, os entrevistados classificam as metas como possíveis e tangíveis, porém a visão sobre

os riscos oscila muito e um desconforto na vertente comunicação também apareceu, identificando desta forma que se mesmo sem uma comunicação eficaz, as metas são realistas, se a mesma fosse eficaz o quão exponencialmente melhor seriam os resultados a serem perseguido

## **5 PROPOSTA TÉCNICA**

Dadas as análises feitas se mostrou mais relevante investir com a implantação de sistemas de comunicação interna com recursos mais efetivos e alinhados aos mais diversos níveis hierárquicos das cooperativas como proposta de nivelamento da visão, abertura a cultura da inovação e incentivo ao compartilhamento de ideias a fim de gerar a inovatividade.

O resultado da pesquisa demonstra um perfil de profissionais atuantes nas cooperativas de crédito de Toledo que conseguem vislumbrar abertura de suas respectivas cooperativas à mudança e ao novo, porém sem muita instrução de como trazer idéias, ao mesmo tempo em que reconhecem a abertura, a maioria espera que as iniciativas venham em efeito cascata, de cima para baixo.

A visão sobre a postura das cooperativas frente ao risco do mercado, sendo o maior risco, expectativas maiores frente à lucratividade, percebeu um divisor de opiniões, possivelmente por alinhamento inconsistente frente ao posicionamento adotado no mercado.

Sugere-se a criação de um comitê de inovação, com o estímulo para iniciativas que visem à inovatividade, pequenas palestras abertas em formato meetup para entender as dores e as glórias das diversas áreas, palestras que estimulem a criatividade e o trabalho em equipe e implantação de ranking das idéias que trouxeram inovatividade para a Cooperativa.

### **5.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO**

Baseada na pesquisa realizada, sugerimos a criação de comitês de inovação nas sedes das cooperativas alvo desta pesquisa.

Estes comitês serão formados por colaboradores chaves, que continuaram exercendo as respectivas funções atuais, porém com o intuito de também monitorar e capitanear as ações em suas respectivas cooperativas.

Deverá ser feita uma triagem de acordo com o perfil dos colaboradores por profissionais especializados na área, aonde os mesmos deveram atender alguns pré-requisitos elencados pela Cooperativa, e entre eles uma forte inclinação à geração de ideias, engajamento e liderança de equipes, estímulo e propensão ao desenvolvimento de pessoas, pois mais que gerar ideias, deverão propiciar que a equipe compartilhe e tenha liberdade em trazer ideias.

As reuniões do comitê terão frequência semanal, aonde serão discutidos planos de ação, afim de estimular e engajar os colaboradores a se sentirem parte do processo, trazer ideias, participarem dos processos de compartilhamento de ideias, dores, ajustes e estruturação dos projetos.

O papel do comitê será o de liderar, inspirar e dar continuidade aos projetos, para que a cultura da inovação sirva como base para a sustentabilidade do negócio.

## 5.2 RECURSOS

Pessoas do quadro de colaboradores da cooperativa.

Apoio e participação efetiva de membros da Diretoria e Alta Gerência.

Contratação de mentoria, consultoria e facilitadores a longo prazo para formar a cultura da inovação e inovatividade para dentro das cooperativas.

Espaço para que as reuniões do comitê e local para cursos e orientações para o quadro de colaboradores.

Coffee Break

Laptops / Datashow/ material impresso

## 5.3 RESULTADOS ESPERADOS

Criar a cultura da inovação nos colaboradores, estimular a criatividade, a participação nos processos de inovatividade dentro da cooperativa. Instigar o senso de pertencimento e a percepção de a inovatividade e a inovação quando partem de ideias e processos compartilhados fazem a diferença dentro de qualquer ambiente corporativo sustentável.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS[TM1]

Este trabalho analisou o comportamento das cooperativas de crédito de Toledo/ Paraná, e a escala da inovatividade com o intuito de manterem-se competitivas no mercado.

Frente às respostas dos entrevistados, verificou-se que as cooperativas estão em constante busca de lançarem produtos, ou implantarem serviços novos no mercado. Também estão alinhadas com o que acontece em seu meio, pois buscam por meio de *market share* o que os concorrentes estão fazendo, e se não os tem, englobam em seu *know-how*.

Quanto a abertura à inovatividade, a avaliação mostrou-se bem positiva até pela cultura cooperativista propiciar e ir de encontro com a cultura da inovação. Os colaboradores visualizam a abertura das Cooperativas para mudanças, se sentem estimulados a fazerem uso de sua criatividade, porém não trazem as ideias por temer que a ideia pode não ser tão assertiva.

Ao planejamento e o posicionamento das cooperativas frente ao risco, uma incoerência nas respostas, demonstrando que investimentos em comunicação interna podem ser valiosos para a estratégia do negócio.

Em relação às metas, os entrevistados avaliam que são realistas, e mesmo com tamanha divergência nas opiniões frente ao risco, fazem um bom trabalho, se tivessem acesso a uma comunicação clara sobre o entendimento da visão e sobre o planejamento, os ganhos para as cooperativas em um parâmetro geral poderiam ser majorados de forma significativa.

Para que a inovação e a inovatividade aconteçam nas organizações, avaliamos que a liderança transformadora traz segurança para o desenvolvimento do potencial dos seus comandados. A criatividade é uma habilidade que deve ser estimulada, incentivada e jamais julgada ou descartada já no primeiro momento, o julgamento é um limitador no processo da criatividade.

A implantação do comitê de inovação vem de encontro à necessidade de sustentabilidade do negócio, conforme estruturado no trabalho, explanamos sobre o cenário financeiro atual, os novos entrantes no mercado, no caso as *Fintechs*, a conceituação sobre inovação e inovatividade, e sobre o cooperativismo de crédito no Brasil.

A estabilidade econômica, a segurança financeira, a envergadura, o portfólio de produtos oferecidos pelas cooperativas de crédito nos trazem a acuidade de que o público alvo ou personas que buscam negócios com as Cooperativas de Crédito ou com as *Fintechs*, são nichos totalmente isolados. Porém, infinitas possibilidades de negócios podem surgir de parcerias, bem como valorizando e investindo naquilo que as cooperativas tem de melhor, ou seja, a valorização de ideias oriundas do capital humano.

A inovação deixa de ser algo distante na realidade das instituições e passa a ocupar papel fundamental para a sustentabilidade de qualquer negócio que visa se manter competitivo no mercado.

## REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS. **Tudo que você precisa saber sobre startups**. (2017). Disponível em: <<https://abstartups.com.br/2017/07/05/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 05 de março de 2019.

AUTANT-BERNARD, C. et. al. Measuring the adoption of innovation. A typology of EU countries based on the Innovation Survey. **Innovation–The European Journal of Social Science Research**, v. 23, n. 3, p. 199-222, 2010.

ANTUNES, J. et al. **Uma revolução na produtividade-a gestão lucrativa dos postos de trabalho**. Bookman Editora, 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FINTECHS. **Quem somos** (2019). Disponível em: <<https://www.abfintechs.com.br/sobre>>. Acesso em: 16/05/2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é Cooperativa de Crédito**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww.bcb.gov.br%2Fpre%2Fcomposicao%2Fcoopcred.asp>>. Acesso em: 10 de março de 2019.

CAMPOS, E. **Laboratório de inovação pode ajudar a elevar produtividade** (2018). Disponível em: <<https://www.valor.com.br/financas/5513337/laboratorio-de-inovacao-pode-ajudar-elevar-produtividade-ve-ilan>> Acesso em: 16/03/2019.

CHESBROUGH, H. W. Open Innovation, the new imperative for creating and profiting from technology. Boston: **Harvard Business School Press**, 2003.

CONEXÃO FINTECH. **O que é fintech?** Disponível em: <<https://www.conexaofintech.com.br/fintech/o-que-e-fintech/>>. Acesso em: 16/05/2019

DABLA-NORRIS, E.; KERSTING, E. K.; VERDIER, G. Firm productivity, innovation, and financial development. **Southern Economic Journal**, v. 79, n. 2, p. 422-449, 2012.

DE WINNE, S.; SELS, L. Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 11, p. 1863-1883, 2010.

DROEGE, S.; JOHNSON, N. B. Limitations of low-end disruptive innovation strategies. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 2, p. 242-259, 2010.

DRUCKER, P. **Innovation and entrepreneurship**. Routledge, 2014.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária (2015)**. Disponível em: <<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Relatorio%20-%20Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202015.pdf>>. Acesso em: 03/05/2019.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária (2017)**. Disponível em: <[https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202017\\_final.pdf](https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202017_final.pdf)>. Acesso em: 03/05/2019.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária (2018)**. Disponível em: <[https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban\\_2018\\_Final.pdf](https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban_2018_Final.pdf)>. Acesso em: 03/05/2019.

FERRARESI, Alex Antonio. **Gestão do conhecimento, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais: um estudo em empresas instaladas no Brasil**. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

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

GIGLIO, Z. G. et al. **Da criatividade à inovação**. Campinas: Papirus. 2016.

HEMMATI, Maryam et al. Development of fuzzy two-stage DEA model for competitive advantage based on RBV and strategic agility as a dynamic capability. **Journal of Modelling in Management**, v. 11, n. 1, p. 288-308, 2016.

HURLEY, R. F.; HULT, T. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v.62(3), p.42-54, 1998

HURT, T. H.; JOSEPH, K.; COOK, C. D. Scales for the measurement of innovativeness. **Human Communication Research**, v.4(1), p.58-65, 1977

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa nacional por amostra de domicílio. Acesso à internet e a televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal.** (2016). Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv99054.pdf>>. Acesso em 07 de março de 2019.

KING, Brett. **A era das experiências financeiras.** (2018) Disponível em: <<http://publicacoes.estadao.com.br/financasmais2018/a-era-das-experiencias-financeiras/>> Acesso em: 10 de março de 2019.

NEGRI, F. Elementos para a análise da baixa inovatividade brasileira e o papel das políticas públicas. **Revista USP**, n. 93, p. 81-100, 2012.

ONU - Organização das Nações Unidas. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. **World Urbanization Prospects: The 2014 Revision, Highlights. (ST/ESA/SER.A/352).** New York: United Nations, 2014.

ROMER, R. **O que são as Fintechs e por que elas estão ganhando tanto espaço?** (2016). Disponível em: <<https://canaltech.com.br/startup/o-que-sao-as-fintechs-e-por-que-elas-estao-ganhando-tanto-espaco-65169/>> Acesso em: 10 de março de 2019.

SAWANG, S.; UNSWORTH, K. L. A model of organizational innovation implementation effectiveness in small to medium firms. **International Journal of Innovation Management**, v. 15, n. 05, p. 989-1011, 2011.

SOARES, M. M.; SOBRINHO, M.; MICROFINANÇAS, A. D. O papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito. **Brasília: BCB**, 2008.

TOULEMON, André; FOURCADE, Manuel. **Le Mépris des contrats et la crise. Préface de Manuel Fourcade.** Librairie du Recueil Sirey, 1937.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European journal of innovation management**, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.

WEEKS, M. R.; THOMASON, S. An exploratory assessment of the linkages between HRM practices, absorptive capacity, and innovation in outsourcing relationships. **International Journal of Innovation Management**, v. 15, n. 02, p. 303-334, 2011.