

## **INOVAÇÕES EM PROCESSOS EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO RIO GRANDE DO SUL**

**Cristyelen Martins Dutra**

Universidade Federal de Santa Maria – Rio Grande do Sul

**Luciane Dittgen Miritz**

Universidade Federal de Santa Maria – Rio Grande do Sul

**Claudia Janete Lamberty Porto**

Universidade Federal de Santa Maria – Rio Grande do Sul

**Luiz Carlos Timm**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Rio Grande do Sul

### **RESUMO**

As inovações em processos promovem aprimoramentos ou mudanças nos processos já existentes nas organizações, com objetivos de otimizar a gestão, gerando melhores resultados. O presente artigo tem o objetivo de identificar como a inovação em processos ocorre nas cooperativas de crédito. Este estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa e com caráter exploratório. Na coleta de dados foram utilizados dados primários, com entrevistas constituídas de um roteiro estruturado, realizadas com gestores das cooperativas de crédito. Foram realizadas 4 entrevistas, com os gestores das cooperativas de crédito localizadas em Santa Maria, Rio Grande do Sul, no segundo semestre de 2023. Para análise das informações, utilizou-se a análise documental que foram fontes de informações e de complementação dos dados, e uma análise de conteúdo. Nos resultados destacou-se que as inovações dos processos representam pontos positivos para as organizações, os gestores das cooperativas analisadas reconhecem a importância das inovações em processos, e estas são planejadas para seu desenvolvimento posterior.

**Palavras-chave:** Inovações, Cooperativas, Processos.

### **1 INTRODUÇÃO**

O cenário da gestão empresarial atual demanda de uma análise da percepção do ambiente, junto com a melhoria contínua no gerenciamento dos recursos disponíveis. Podem surgir algumas variáveis no comportamento do mercado que podem exceder a capacidade de resistir do empreendimento. Algumas dificuldades surgem, como restrições a crédito, má-qualificação, baixa profissionalização dos gestores e entre outras.

O ambiente em que as organizações estão inseridas é competitivo e dinâmico, exigindo adaptações e a busca de um novo cenário para seu desenvolvimento. Logo, buscam por incrementar sistemas e inteligência em seus processos, com objetivo da exploração dos recursos e das competências

---



internas. Para o administrador, esses processos podem gerar incertezas e desconfiança, mas se estiverem devidamente alinhados, podem representar resultados positivos e oportunizar ganhos para a organização.

A inovação pode ser analisada como algo alterado, sendo uma mudança total ou algo modificado na estrutura. Essas mudanças podem partir da criação de um indivíduo, de melhores condições para quem está adquirindo o produto, de etapas para soluções da produção ou de qualificar novos insumos. Nas organizações, a inovação pode acontecer a partir dos próprios participantes e conhecimentos internos, outra forma seria agregando conhecimentos e tecnologias de outras instituições parceiras, de consumidores, fornecedores e da distribuição. A inovação pode ser radical ou incremental e pode ser o fator primordial para dar potência à organização.

As cooperativas, como empreendimento coletivo, são formadas por indivíduos que se unem, para tratar de objetivos comuns. As cooperativas de crédito representam 12,18% do mercado financeiro mundial, sendo em 2021, 763 cooperativas, 13.956.975 cooperados e 89.381 empregados, esses números no ramo crédito no Brasil (OCB, 2021).

As cooperativas de crédito, além de prestarem serviços financeiros, também possuem o propósito de oferecer melhor qualidade de vida para as pessoas e para a sociedade, gerando impacto no desenvolvimento. Assim, vem ganhando mais espaço no sistema financeiro, com uma maior rede de atendimento no país e podem ser instituídos como o principal agente financeiro.

Pensando no cooperativismo como uma ferramenta de grande importância ao desenvolvimento social e inclusão financeira, logo, se pensa nas inovações que podem ser incluídas nas cooperativas, que podem contribuir para o crescimento e protagonismo no Sistema Financeiro Nacional.

A inovação em processos pode ser compreendida como uma ferramenta usada para desenvolver novos métodos para produzir e/ou distribuir novas melhorias para a organização. Essas melhorias podem ser nos equipamentos utilizados, nos programas e em técnicas. Os processos dentro das cooperativas muitas vezes têm uma funcionalidade propícia, porém com poucas tendências, parceiros, pouco explorada, ou seja, restrito ao acesso, a novos conhecimentos. O entendimento da organização está em de fluir na gestão e na satisfação do consumidor, mas na verdade a melhoria pode ocorrer em diversos processos de compras, da gestão dos associados, de novos empregos e da cooperação.

Ao realizar uma estratégia de inovação, a cooperativa agrega melhores condições aos processos. Ela admite novos conhecimentos, novas parceiras, uma maior agilidade, desenvolvimento para os associados e uma melhor gestão. Ao gerar novas descobertas, avaliá-las, colocar em execução, comercializar e averiguar o desempenho do negócio nas cooperativas, esta é a fase de desenvolvimento de resultados, de forma a avaliar que em decorrência obteve novas mudanças que modificaram a estrutura interna financeiramente, acarretando em lucro voltado à cooperativa. Portanto, um bom



plano para a implementação é essencial, seguindo precisará executar este planejamento, para direcionar a melhor escolha e resultar em benefícios eficientes à cooperativa.

Diante da discussão, elabora-se a seguinte questão de pesquisa: nas cooperativas de crédito sediadas em Santa Maria, Rio Grande do Sul, de que forma as inovações dos processos podem agregar em melhorias dentro da organização?

O estudo tem como objetivo apresentar o perfil das cooperativas de crédito, discutir a importância da inovação, identificar de que forma ocorrem as inovações em processos, e analisar a implementação das inovações em processos nas cooperativas de crédito.

Esse tema justifica-se uma vez que as organizações necessitam de gestão das inovações dos processos. Como a pandemia acelerou diversos setores da economia, demandando ainda mais inovação, fazendo com que as organizações tenham necessidade de se adaptarem para evoluírem e manterem-se competitivas no mercado. As inovações podem modificar muitos caminhos, direcionando a novos mercados, aperfeiçoamentos e desenvolvimento. Dessa forma, a cooperativa como uma coletiva de membros, agrega um desenvolvimento maior, não somente a um indivíduo, mas a todos, sendo que as melhorias e avanços proporcionam impactos ao ambiente (social, econômico e ambiental) em que a cooperativa está inserida.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

A cooperativa pode ser compreendida como a união de pessoas com um mesmo fim, não visa o lucro. O cooperativismo une a cooperativa e o associado para alcançar seus objetivos sociais, através da cooperação entre o associado e o coletivo para solucionar problemas comuns. O papel do cooperativismo tem sido de grande contribuição ao desenvolvimento (FLORES, 2010).

As cooperativas de crédito surgem com o intuito de formar instituições alternativas para fornecer crédito, elas são diferentes de bancos em geral, assumem os riscos dos investimentos do capital a favor da sociedade. Também, através dela se dispõe desenvolvimento econômico, social e até mesmo ambiental (JACQUES; GONÇALVES, 2016).

Raiffeisen que em 1564 fundou a primeira cooperativa de crédito, na Alemanha, com intuito de ajudar a população rural com um crédito, pois os agentes locais constituíam altas taxas de juros procuram o retorno do capital, assim a dificuldade dos agricultores na sua produção aumentava, até surgir Friedrich que institucional a solidariedade, direito de voto, ausência de capital e a cooperação (FRADE; OLIVEIRA, 2018). Dessa maneira, a solidariedade com possíveis crescimento econômico de um todo, a liberdade como de entrar e sair da cooperativa de livre vontade, de sua livre participação na sociedade, a cooperação do ato de solidarizar a condições desumanas, de gerir seus próprios destinos sem discriminação racial, religiosa e ideologia política.

---



O sistema cooperativo que oferece o crédito como uma forma de desenvolvimento local, formam uma poupança e direcionando as iniciativas empresariais locais. Assumem o risco dessas aplicações nos empreendimentos em relação a comunidade participante da instituição. Um importante segmento econômico vem se constituindo desde os anos 90 por um movimento expansionista do cooperativismo de crédito (FERREIRA, 2021).

As taxas e tarifas dos serviços financeiros são ofertadas pelo sistema cooperativo com um baixo custo, pois as cooperativas são formadas por pessoas, sem intenção de lucro, portanto o acesso é diferente de outras empresas que utilizam as operações financeiras. O fato, então, é determinante pois a questão está voltada à comunidade, afazeres e deveres que a torne melhor (PINHO, 2001).

## 2.2 INOVAÇÕES

A inovação, conforme Schumpeter (1982), apresentam condições que podem ser representadas por combinações de produção, com cinco casos: um novo item, como uma nova qualidade; um novo método, podendo ser uma nova maneira de comercializar; um novo mercado; nova matéria-prima e ou; nova organização.

As inovações em processos podem ser definidas como a implementação de um novo processo, podendo ocasionar o melhoramento desse processo utilizando como um equipamento ou usando um novo método para realizar a tarefa. Uma característica que pode ocasionar inovações em processos, pode ser o aperfeiçoamento de rotinas, como incrementar a aprendizagem (TIGRE, 2006).

As transformações podem ocorrer em um determinado período, curto ou longo, observa-se que, ao passar dos anos, vem ficando cada vez menor o tempo em que cada inovação é considerada como tal, como a tecnologia que cada vez mais dispõe de novos meios eletrônicos que facilitam as informações cheguem maior velocidade, com meios de transmissões que aceleram a passagem (VARELLA; MEDEIROS, 2012).

Conforme Dobni (2008), a necessidade de inovação está associada ao momento que a organização diminui seu desempenho e precisa de algo novo para mudar a realidade, assim promovendo competitividade e ganha vantagem em relação a outras organizações, que estão com seus negócios estabilizados no ambiente (FARIA; FONSECA, 2014).

A relação do crescimento econômico e as mudanças podem estreitar, podendo que a introdução e a disseminação de inovações tecnológicas e organizacionais, frisando que o principal na ação é a empresa (ZAMBERLAN, 2012). A inovação não está sozinha, para que seja realizada precisa que seja feita em conjunto, com diversas pessoas. Com características que disponibilize de diversas visões, perspectivas e pessoas para que consigam chegar em uma proposta inovadora na prática. Ele prioriza a importância do desenvolvimento do diálogo, de uma boa comunicação e o trabalho em equipe na organização (SANTOS et al, 2016). Conforme Wilbert (2017) inovar é aperfeiçoar alguma coisa do

---



qual já existe, surgindo algo inédito. Nos processos, para ele, são as melhorias referentes à criação e ao desenvolvimento de novas ideias, como aprimorar e modificação na gestão.

As mudanças dentro de uma empresa podem ocorrer em diversos métodos de trabalho, podem ser em fatores de produção e tipos de outputs, assim podendo melhorar sua produtividade e/ou o seu desempenho comercial e a inovação tecnológica pode fornecer vantagens aos consumidores, como serviços novos ou aprimorar os existentes, ela é uma implementação de métodos de produção ou comercialização, delas pode haver mudanças de equipamento, recursos humanos, métodos de trabalho ou combinações das citadas (OCDE, 2018).

Para analisar o desempenho da empresa em consideração aos efeitos das inovações podem ser identificados por proporção de vendas, resultados do esforço e o impacto no uso de fatores de produção, no processo de inovações podem surgir pontos que prejudicam, como fatores econômicos, o baixo relacionamento com obstáculos que mostrem relevantes em pesquisas e podem modificar a necessidade do país (OCDE, 2018).

A capacidade de uma empresa está na união dos trabalhadores, de empregados capacitados, de facilidade dos departamentos, de competência, das suas estratégias, do mercado, das alianças e em um todo com a organização interna. Logo, uma organização para ter sua caminhada na competência deve articular suas estratégias, sua estrutura e uma das atividades da inovação pode ser o treinamento quando necessário para implementar um processo considerado novo ou aprimorado (OCDE, 2018).

A avaliação da eficácia das inovações introduzidas nas empresas pode ser por métodos que podem aumentar e manter a competitividade dela. Alguns métodos como o registro de desenho, sigilo e no tempo na introdução sobre concorrentes (OCDE, 2018).

É importante entender as características que tornam as empresas inovadoras e de como são geradas, pois são pontos importantes de análise. As empresas podem depender de diversos fatores, como oportunidades, capacidade de reconhecimento, exploração da oportunidade, estabelecimento de estratégias e o poder de transformação em inovações. Assim, a empresa precisa da capacidade para identificar as inovações e da maneira de combinar eficientemente (TEIXEIRA et al, 2019).

A maximização da funcionalidade pode ser a mudança gradual de um produto ou serviço, essa evolução incremental da inovação ajuda a adaptação dos usuários às novas realidades do mercado. Ou seja, visa a melhoria contínua dos produtos e serviços, em razão das demandas referente ao mercado consumidor (FARIAS, 2021).

Portanto, a inovação busca por um suporte a uma instituição que está com poucos conhecimentos, pensamentos, ações ágeis, mantendo a competitividade da estrutura, novos avanços, diminuir riscos que possam estar passando, e a movimentação do econômico e social, gerando novas atividades a sociedade.



## 2.3 PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES

Os processos podem ser atividades da organização, com a utilização de recursos para gerar resultados corretos organizacionais. Contando com o recebimento de uma entrada de alguma matéria-prima e, a partir dela, trabalha para que o produto saia conforme esperado ao solicitante (MATTOS, 2011). Em uma abordagem de Oliveira (1996), os processos são atividades que constam com sequências usando da lógica entre elas, com seu objetivo de atender ou, até mesmo superar as expectativas dos clientes em relação aos resultados.

Um processo de inovação identifica a dimensão do mercado e seus tipos de benefícios, esses por pesquisas que ajudam a conhecer melhor o desenvolvimento de produtos e serviços, ocasionando resultados em forma de benefícios aos clientes e atendam suas necessidades (MATTOS, 2011). De acordo com Lima (2017) podem ser separados em sua estrutura, podendo ser um processo de negócio de venda com o resultado de um produto ou serviço recebido por um cliente do meio externo, os processos organizacionais buscam por seu desempenho geral com a garantia do suporte adequado como um planejamento estratégico, e o processo gerencial ajustam o desempenho da organização como uma gestão integrada.

Os objetivos são o ponto de partida de uma empresa no processo de inovação, podendo ajudar ou podem prejudicar por alguns fatores. Alguns objetivos são relevantes, são eles: manter participação de mercado; aumentar a participação de mercado; melhorar a qualidade do produto; melhorar as condições de trabalho; e entre outros. A partir desses objetivos podem ser considerados alguns fatores que favorecem, sendo eles as fontes de informações, que são fontes internas, fontes externas, instituições de pesquisa e informações gerais. E, também, os fatores que prejudicam, podem ser fatores econômicos, fatores da empresa e outras razões (OCDE, 2018).

Dessa forma, um processo necessita de eficácia para tornar os resultados positivos, com direção para sua organização, o estabelecimento de produtos e serviços. Também, da identificação das necessidades deles, ambiente e equipamentos em boas condições para o trabalho, com uma adaptabilidade do desempenho do processo. São os principais pontos a serem propostos no momento de realização do processo.

## 3 MÉTODO DO ESTUDO

Esta seção se dedica a apresentar os critérios metodológicos que foram utilizados neste estudo. Para Köche (2011, p. 144) “a metodologia deve esclarecer a forma que foi utilizada na análise do problema proposto”.



### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

No que tange a abordagem, adotou-se o aspecto qualitativo para atender a finalidade deste estudo, uma vez que é realizada uma análise aprofundada sobre as inovações e interpretação de processos, sem a pretensão de generalizar os resultados. Conforme Ramires (2013), uma pesquisa qualitativa pode ser aquela que é capaz de agregar um sentido e um planejado aos atos, às relações e às estruturas sociais. Também, a qualidade daquilo que é mais importante e determinante, uma busca de profundidade e plenitude.

Quanto aos procedimentos, para compreender o problema da pesquisa foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, pois propõe descobrir as motivações que as cooperativas de crédito possuem quando aderem a inovações dos processos na organização.

### 3.2 COLETA DE DADOS

Este estudo trabalhou com informações primárias, por serem coletadas diretamente com os gestores das organizações, através de entrevistas com roteiro estruturado. Conforme Leitão (2017), uma entrevista deve ser de um planejamento metodológico consciente e informado. Ou seja, é um diálogo contendo entrevistador e entrevistado, por meio das informações coletadas pode oferecer definições claras em relação ao tema investigado na pesquisa.

Utilizou-se entrevista estruturada com 13 questões aplicadas com profissionais ligados à gerência da cooperativa. Após a elaboração do roteiro da entrevista, foi marcado uma data com cada representante das cooperativas de crédito que atuam no município de Santa Maria, sendo as cooperativas: Transpocred, Sicredi, Cresol e Sicoob. Esta entrevista foi gravada, com o consentimento dos entrevistados, para posterior transcrição e análise. As entrevistas foram realizadas no mês de outubro de 2023.

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

Para análise dos entrevistados realizou-se a análise de conteúdo, uma vez que é uma técnica que permite a compressão dos dados qualitativos e torna-se relevante, já que retrata o conteúdo conforme o seu contexto, através dos temas mais importantes.

Para a análise foram criadas categorias. As categorias representam possíveis respostas para os objetivos. Essas categorias podem ser criadas através dos dados coletados, ou podem ser pré-estabelecidas. A seguir, foi estruturado o perfil das empresas e dos entrevistados; importância de inovação; inovação de processos; implementação de inovações em processos.



## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos dados visa identificar nas cooperativas de crédito a importância das inovações dos processos, se são realizadas, como ocorre a implementação destas inovações e quais melhorias trazem para as organizações. Dessa forma, a apresentação e análise dos resultados seguirá as categorias definidas por esse estudo, sendo assim: 1) perfil das cooperativas e dos entrevistados; 2) importância das inovações; 3) inovações de processos; e, 4) implementação de inovações em processos.

### 4.1 PERFIL DAS COOPERATIVAS E DOS ENTREVISTADOS

Para a análise e discussão dos resultados foram selecionadas quatro empresas do setor financeiro, cooperativas de crédito, que são Transpocred, Sicredi, Cresol e Sicoob. Para isso, primeiramente será apresentada uma breve apresentação do perfil destas cooperativas e dos entrevistados de cada uma delas.

A Transpocred, cooperativa de crédito criada em 2006, cooperativa dos empresários e empregados dos transportes e correios do Sul do Brasil, possui 17 anos de atuação, 34 postos de atendimento, 45.1 mil cooperados e 1.4 bilhão de ativos. Sua atuação é na oferta aos cooperados ligados ao ramo de transporte e suas áreas relacionadas, serviços financeiros diferenciados, com a possibilidade de um desenvolvimento sólido e sustentável da comunidade e segmento onde atua. Atuam nos Estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, a prioridade é na gestão democrática sob os valores cooperativos. A cooperativa é filiada ao sistema Ailos, proporcionando maior segurança nas operações.

A Sicredi é uma cooperativa de crédito, atuante desde 1902, é a primeira instituição financeira cooperativa do Brasil, seu modelo de negócio constrói uma cadeia de valor que beneficia o associado, cooperativa e comunidade local. Trilha um caminho coletivo para oferecer soluções inteligentes para o desenvolvimento financeiro e oferecendo produtos e serviços financeiros para empresas e para o agronegócio. Os locais de atuação do Sicredi são diversos, presente em 24 Estados do Brasil e no Distrito Federal. Possui quase 123 anos de atuação, 2,5 mil agências, mais de 5,5 milhões de associados e 271,9 bilhões de ativos.

A Cresol é uma cooperativa de crédito, fundada em 1995, seu trabalho foca no atendimento personalizado, fornecendo soluções financeiras para gerar desenvolvimento dos cooperados, de seus empreendimentos e de toda a comunidade. A Cresol conta com agências de relacionamento em 19 Estados do Brasil. Os números da Cresol constam que sua atuação tem 28 anos, com 820 agências, 881 mil cooperados e 18,1 bilhões de ativos.

O Sicoob é uma cooperativa de crédito, atuando desde 1997, para pessoas que se unem para cooperar, pertencer, fazer responsabilidade social e justiça financeira. O associado é um cooperado,



dono, participa das decisões e dos resultados financeiros. Esses resultados são reinvestidos no desenvolvimento regional, em um círculo virtuoso de prosperidade socioeconômica. Com atuação em todos os Estados do Brasil. Em números o Sicoob possui 26 anos de atuação, com 3.523 pontos de atendimento, 7.6 milhões de cooperados e 5,5 bilhões de ativos.

Em relação aos entrevistados, todos atuam em cargos de gestão nas cooperativas, sendo o entrevistado 1, atua como gerente do posto de atendimento da Transpocred, formado em ciências contábeis e com pós-graduação em Recursos Humanos e Marketing, Gestão de negócios e Pessoas e Gestão Empresarial.

A entrevistada 2 atua como assessora de processos, é formada em ciências contábeis, e é colaboradora da cooperativa há 16 anos.

O entrevistado 3 atua no cargo de gerente geral, com formação em administração e recursos humanos e o seu tempo na instituição é de dois meses, porém de cooperativa são 36 anos.

O entrevistado 4 seu cargo na cooperativa é gerente de agência, formado em ciências contábeis e na cooperativa está com três anos e seis meses, e com 25 anos trabalhando com cooperativas.

#### 4.2 IMPORTÂNCIA DE INOVAÇÃO

Atualmente as inovações nas organizações são fluentes, no sentido da busca de melhor aperfeiçoamento na empresa para algo novo ou no melhoramento de algo que já existe. Para isso, a inovação conta com pessoas que tenham um propósito para a realização, como nas cooperativas são incluídos todos os membros ou a grande maioria para gerar esse diferencial. Logo, as equipes estruturadas com a visão para inovação e estas que saibam o que será melhor a organização. Conforme o entrevistado 1, referindo a discussão do tema inovação:

A inovação é discutida, ela é implantada, fundamental para a sobrevivência da cooperativa. Somos uma cooperativa de crédito segmentada na área de transportes, uma parte do tempo, nossos clientes passam nas estradas, então de alguma forma a gente consegue melhor atender, tudo no online. Nós não temos caixa aqui na instituição e não sentimos falta. Pois hoje tudo é feito com aplicativos. Nós sempre aprimoramos e fizemos atualização constante, preocupamos em trabalhar de uma forma ágil e mais eficientes, e não perdemos tempo e ganhamos economia com cooperados e colaboradores. Nós temos um programa que a gente tem acesso a informações que nos facilitam nosso dia a dia e estão em constante mudança e aprimoramento.

O entrevistado 2, expõe sobre o tema inovação na cooperativa:

Hoje a gente tem um centro de serviços compartilhados, desses serviços compartilhados temos a área de processos, então a melhoria é contínua, a automação sempre com olhar para inovação e temos uma área só de inovação.

O entrevistado 3, responde sobre a pergunta:

Sim, sempre em pauta, temos pessoas treinadas para seguir em frente.



O entrevistado 4, afirma que na cooperativa o tema é discutido:

Sim, hoje nós temos muito forte as contas digitais sendo abertas, entendida como uma cooperativa de crédito nos moldes dos bancos digitais. E, também, outra campanha muito forte já vendo o futuro é contas kids, campanha forte para as contas de crianças.

Sobre a inovação ser discutida nas cooperativas, se nota que dos quatro entrevistados afirmaram que é discutido por uma parte dos colaboradores ou até mesmo por todos. A análise de desempenho da inovação é de extrema importância, como no momento de identificar como o processo da cooperativa está e do pós inovação realizada.

As transformações das inovações podem decorrer de um determinado período, do passar dos anos que podem cada vez mais ocorrerem em períodos menores, com as inovações tecnológicas que dispõe de eletrônicos, essas podendo facilitar as informações e as transmissões. E de outros meios que elas trazem para a organização como vimos em algumas falas de alguns entrevistados, estas sempre o foco na inovação.

Em relação a situação que pode ocorrer da cooperativa precisar de melhorias, que podem solucionar questões, agregar ou mudar algo, os entrevistados foram questionados nessa questão e suas respostas em suas visões foram positivas. Os quatro entrevistados acreditam que podem solucionar problemas dentro da cooperativa. O entrevistado 1 frisou alguns pontos que ele nota que trazem benefícios no aperfeiçoamento da cooperativa, como a redução de tempo, de negociação, a agilidade de estar presente no digital, e acredita que funciona muito bem. Os entrevistados 2 e 3 concordam que podem solucionar algumas dificuldades, que a inovação precisa sempre estar na linha de direcionamento, de diferenciar algum serviço e manter sempre em transmissão a ideia de inovação. E o entrevistado 4 concordou também, ele discute a questão de o sistema ajudar no operacional, no suporte que tem disponibilizado maior eficiência e nos custos menores, e na facilidade que tem proporcionado aos colaboradores da organização.

Uma organização, em algum momento de suas atividades, pode diminuir seu desempenho ou desenvolvimento, assim surgem as inovações para diferenciar e mudar a realidade. Como citado em algumas falas dos entrevistados, a inovação surge para diferenciar e oferecer uma vantagem para a organização, podem ocasionar melhores resultados no desempenho operacional, econômico e social.

#### 4.2 INOVAÇÃO DE PROCESSOS

Essa categoria tem o intuito de identificar se as inovações dos processos realizadas pelas cooperativas são notadas, se ocorre a falta de estratégias para a implementação delas.

Conforme a abordagem de Lima (2017), as inovações dos processos surgem de uma necessidade, ela pretende alcançar um resultado bom ou até mesmo melhor do que o objetivo esperado para superar a necessidade.

---



Sobre a inclusão da inovação do processo nas organizações observa-se que apenas a pesquisada 2 respondeu de forma negativa, ela não nota que precisa pelo fato de ser uma questão bem trabalhada e discutida na organização, ocorre de maneira natural. Em resposta que pode haver a falta de inclusão nas organizações os entrevistados 1, 3 e 4 percebem que sim, há falta, alguns pontos citados, foram: que a evolução é constante, que precisam de mais dedicação e tempo. Para realização, como percebido na maioria pelos entrevistados, o principal é que exige de um determinado tempo, da identificação da dimensão da sua estrutura, para poder ajudar a melhor o que é necessário no momento.

As melhorias em relação às inovações dos processos foram notadas em todas as cooperativas analisadas, na opinião de cada entrevistado foi percebido ao menos uma melhoria, conforme relatam os entrevistados.

O entrevistado 1, discute que:

Sim, melhoria tem na cobrança, na área do crédito, no marketing, todas envolvidas em melhoria. Nós temos uma agência virtual, tudo online, a gente começa a ter alguns aprendizados em todos os sentidos, é uma área de inovação constante. Nós aqui, conseguimos identificar processos de melhorias por vivências, convivências e aprendizados.

O entrevistado 2, expõe que:

Tudo gira em base de inovação, a gente tem toda uma premissa na área que é quando vou fazer uma melhoria eu preciso manter um cálculo sistêmico, então trabalhamos muito. Olhar e reduzir preço, ter agilidade e ter fluxo muito intuitivo. Sempre esse olhar.

O entrevistado 4, percebe que:

O crédito pré-aprovado, temos há bastante tempo. Tenho que coletar dados para o operacional inteiro aprovar o crédito. Temos que usar parâmetros para locais diferentes, com algumas dificuldades.

Como uma inovação dos processos, é possível melhor desenvolver produtos e serviços, que podem ocasionar resultados em forma de benefícios aos clientes (MATTOS, 2011). Nas organizações estudadas, observou-se que as inovações em processos ocorrem, porém os entrevistados relatam que ainda faltam inovações, para melhor conseguirem ultrapassar as dificuldades no momento de desenvolver as atividades, pois os benefícios que a inovação dos processos é positiva, ocasionando melhores resultados, com diversos pontos identificados pelos entrevistados das organizações.

Implementar estratégias para os processos organizacionais é como uma garantia do suporte adequado e a busca sempre por melhor desempenho (LIMA, 2017). Mesmo que divididos na estrutura da organização para verificar a necessidade de estratégia no momento de inovar, como na venda eles buscam por melhores resultados.

Foi questionado aos entrevistados se são realizadas estratégias para implementar a inovação dos processos. O entrevistado 1 analisa que depende da necessidade de realização e como uma



estratégia é de inovar, pois, conforme o entrevistado não inovar, é está fora do mercado. Os entrevistados 2 e 3 têm muito planejamento estratégico nas organizações inseridas. E o entrevistado 4, ele estrutura a organização conforme Lima define a divisão em setores, com cada área tem suas implementações e estratégias, ele diz que são muitas coisas analisadas e estudadas para melhorias. Então, analisa que quando se discute inação dos processos são postas estratégias para seu desempenho.

#### 4.4 IMPLEMENTAÇÃO DE INOVAÇÕES EM PROCESSOS

A governança corporativa é uma prática nos processos das organizações, uma necessidade de transparência nos processos elas podem refletir no comportamento dos objetivos e metas organizacionais. Conforme Oliveira (2019), o princípio da transparência não é informações oportunas como financeiras, mas todos os atos administrativos nos relatórios anuais, e passar no consentimento da auditoria externa e interna.

Pensando nas práticas de gestão das cooperativas em discussão, foi perguntado aos entrevistados sobre as estratégias para implementação das inovações, se ficam apenas no planejamento ou são desenvolvidas. O entrevistado 1 atualmente tem desenvolvido muita para o caminho da implementação; o entrevistado 2, 3 e 4 afirmou que são colocadas em prática, acrescento que elas têm começo, meio e fim.

Ainda no processo de gestão para serem desenvolvidas, a seguinte pergunta foi realizada, aconteceu de algum projeto de inovações dos processos não terem seguido em frente: o entrevistado 1 expôs que já aconteceram alguns imprevistos, como mudança de rota, não agregando seu aplicativo. Já os entrevistados 2 e 3 afirmam que todos foram executados, podem ter acontecido de ser lento, mas aprimorados. E o entrevistado 4, afirmou que sim aconteceu, um exemplo, em um processo de qualidade ocorriam muitos problemas, o que acarretou a eficiência da organização.

Sobre o planejamento das cooperativas para implementar inovações dos processos para o futuro, foi analisado que os quatros entrevistados frisaram que as organizações que fazem parte, todas estão com projeto para futuras inovações nos processos, e não só uma, e sim diversas.

Na discussão das cooperativas apresentarem pontos que possam ser negativos em relação às inovações dos processos, como na má gestão, não ter ocorrido um planejamento ou algum outro motivo. Apenas o entrevistado 3 respondeu que pontos negativos não obtiveram.

O entrevistado 1, discute que pode ter ocorrido:

Às vezes o que afeta o processo são as pessoas, muita ansiedade ou exigência de mudanças. Temos um aplicativo que é fantástico, tudo anotado do cooperado, mas tem muitas pessoas que tem dificuldade e eu vejo como uma oportunidade de mostrar o serviço.

O entrevistado 2, ele constatou que sim:



Nós fizemos uma revisão de fluxo, a revisão fizemos na pessoa jurídica, a nível de segurança, e de agilidade. E outro fluxo é no crédito rural, são propostas que já vimos oportunidades de melhorias. Alguns não estão do jeito que nós queríamos.

O entrevistado 4, notou ponto negativo, como:

Na abertura de conta, como já tinha falado, se tinha muitos problemas muitos anos atrás, então para ter uma qualidade está atrapalhando na eficiência. Em algum momento a cooperativa vai ter que retomar o processo.

Analisando toda discussão, foi elaborada uma questão para identificar quais melhorias ocasionaram as inovações dos processos para as cooperativas. Foram citados diversos pontos que estruturam a organização de maneira positiva. Dos quatro entrevistados, todos afirmaram e citaram ao menos uma melhoria.

O entrevistado 1, relatou alguns pontos positivos para a cooperativa:

Desde que elas tragam inovações para os cooperados, o ganho de tempo, seguro de vida, uma assinatura digital, simulações de empréstimos, no consórcio, um auto atendimento, estas que facilitam muito para nós. Nós temos que nos adaptar à inovação, tudo que vem de novo é para o melhor.

O entrevistado 2, afirmou que os pontos foram:

Automatização, revisamos e tem uma parte que tem assinatura eletrônica, o associado não precisa ir até o local, e com robôs fazendo o processo de recepção.

O entrevistado 3, analisou que foram:

A cooperativa cresceu e continua crescendo, que cooperados crescendo, com atendimento melhor e o incitamento a cooperativa.

O entrevistado 4, relata que os pontos positivos são:

Sim, os processos sempre trazem evolução e melhorias para gente, eficiência nas análises dos números e mais clareza.

Conforme no Manual de Oslo, que o processo de inovação para que se desenvolva tenha como ponto de partida os objetivos para fazer acontecer as atividades de inovação. Assim, identificando o objetivo se classifique e desenvolva metas para o processo de inovação alcance. Na discussão dos entrevistados foi notado que as inovações elas favoreceram com fontes internas como a assinatura eletrônica, nas fontes externas no auto atendimento e crescimento dos cooperados e fontes de pesquisa na eficiência nas análises de números. E na discussão dos fatores que podem prejudicar, foi analisado que nos fatores da empresa como na revisão do fluxo para melhoramento e na falta de informações sobre tecnologia, e outras razões são dos clientes terem o aplicativo para aperfeiçoar e acabam sem paciência e acaba em dificuldades.

---



Como uma organização na sua gestão, ela precisa administrar com seus objetivos de alcançar metas e conquistar resultados positivos e rentáveis, para essa gestão eficaz, a necessidade maior de cada cooperativa em buscar novos métodos de podem melhorar a gestão. Esse novo método pode ser a inovação, como nas discussões dos entrevistados, foi notado que ela traz muitos benefícios, que acarretam resultados melhores.

Ainda vale ressaltar que foram citadas parcerias com empresas, principalmente startups, estão cada vez mais presentes nas inovações implementadas, e que a segurança é fator chave no momento da decisão de implementação das inovações em processos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo buscou identificar e compreender a importância e a implementação da inovação. Além disso, apresenta três objetivos específicos, sendo eles: compreender a importância da inovação, verificar a inovação dos processos e identificar a implementação de inovações dos processos.

Quanto às categorias, importância de inovação, inovação de processos e implementação de inovações em processos, de alguma forma todas foram contempladas de maneira satisfatória. Contempla que todas as organizações em discussão desenvolvem inovações dos processos e percebe que os entrevistados seguem a estrutura do método usado na cooperativa, que a inovação em sua visão é estimulada, necessária e benéfica.

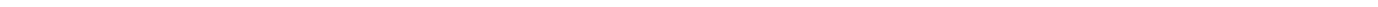
Sobre as inovações dos processos, muitas necessidades das organizações, surgem no decorrer de suas atividades. Na visão dos entrevistados, foi analisado que as cooperativas utilizam do planejamento estratégico para melhor realizar a inovações e percebem que geram benefícios para as organizações.

Como autores citados, as práticas de gestão podem modificar uma organização, levar melhorias para produtos e serviços, novos ou algo já presente. Para se alcançar esse objetivo de uma gestão eficiente, foi notado dos entrevistados que para sua gestão é implementado a inovações em processos, afirmam que ocorre com frequência e atualmente possuem planejamento para novas implementações de inovações. No geral notam que ocorreu algum ponto negativo e pontos positivos sempre ocasionam para a organização, dos pontos positivos citados foram assinatura eletrônica, automação, crescimento e eficiência na análise de dados.

Nesse sentido, este estudo contempla todos os objetivos nos quais se propôs a pesquisar. Estudos futuros podem se dedicar a estudar a visão dos associados em relação às inovações dos processos nas cooperativas de crédito. As cooperativas que foram o objeto deste estudo, disponibilizaram um gestor de cada organização para a responder as perguntas estruturadas, que



dedicaram o seu tempo para ajudar na construção desse trabalho, no qual sem dúvidas foi enriquecedor, para que confirmasse que o tema é essencial para as organizações.





## REFERÊNCIAS

ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO. 2022. Compreender o presente, escrever o futuro. [S.l.: s.n.]. Não paginado.

BATISTA, Eraldo Carlos; MATOS, Luís Alberto Lourenço; NASCIMENTO, Alessandra Bertasi. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v. 11, n. 3, p. 23-38, 2017. ISSN 1980-7031.

CARVALHO, Hélio Gomes et al. *Gestão da inovação em cooperativas: um caminho para inovar*. 1. ed. Curitiba: ISAE, 2022. ISBN 978-85-61105.

DOS SANTOS, Adriana B. A. et al. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. *Revista Caderno de Administração*, v. 5, n. 1, mar. 2012.

FARINELLA, Fábio et al. Princípios, valores, deveres e direitos cooperativistas: a visão dos associados de uma cooperativa agropecuária. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, Santa Maria, v. 6, n. 11, jan.-jun. 2019.

FLORES, Antonio Joreci. A contribuição do cooperativismo na implementação de políticas públicas: a experiência da CRELUZ no programa luz para todos. Frederico Westphalen: URI/FW, 2010. 156 p. ISBN 978-85-7796-038-5.

FONSECA, Marcus Vinicius de Araujo et al. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 1, p. 372-396, jul./ago. 2014.

FRADE, Eduardo Silveira; OLIVEIRA, Márcio Luís. Cooperativismo de crédito: uma alternativa de desenvolvimento socioeconômico. *Revista do Direito Público*, Londrina, v. 13, n. 3, p. 153-174, dez. 2018. DOI: 10.5433/24157-108104-1.2018v13n3p153. ISSN 1980-511X.

JACQUES, Elidecir Rodrigues et al. Cooperativas de crédito no Brasil: elocução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. *Economia e Sociedade*, Campinas, mai. 2016.

LIMA, Fábio Uchôas. *Processos organizacionais*. Unifap, 2017. Disponível em: <https://www.bing.com/ck/a?!&p=ff07e2f4508f4334JmltdHM9MTY4ODk0NzIwMCZpZ3VpZD0zMWE1NmM1Ny1iNmFmLTlyxMDgtMTU3Yi03ZWl4YjcxZTYwMTUmaW5zaWQ9NTE3Mw&ptn=3&hsh=3&fclid=31a56c57-b6af-6108-157b-7eb8b71e6015&psq=Prof+Fabio+Uch%3%b4as+de+Lima++processo+organizacional&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cyLnVuaWZhcC5ici9mdXJ0YWRvL2ZpbGVzLzIwMTcvMDQvUHJvY2Vzc29zX09yZ2FuaXphY2lvbmFpc18xLnBkZg&ntb=1>. Acesso em: 17 mai. 2023.

MATOS, Guilherme Paraol et al. *Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí – REAVI*, v. 10, n. 16, p. 102-124, ago. 2021.

MATTOS, Marcos Eduardo. *Processos organizacionais*. Cadernos de estudos e pesquisas da UNIP, São Paulo: Editora Sol, 3013. 92 p. ISSN 1517-9230.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/sistema-ocb>. Acesso em: 17 abr. 2023.

PEREIRA, A. N. A importância do controle interno para gestão de empresas. 2004. Disponível em: [URL não fornecida]. Acesso em: 12 out. 2023.



PINHO, Diva Benevides. Cooperativismo: fundamentos doutrinários e teóricos. Série de estudos e pesquisas, São Paulo, 2001.

RAMIRES, J.C.L.; PESSÔA, V.L.S. Pesquisas qualitativas: referências para pesquisa em geografia. In: MARAFON, G.J.; RAMIRES, J.C.L.; RIBEIRO, M.A.; PESSÔA, V.L.S., comps. Pesquisa qualitativa em geografia: reflexões teórico-conceituais e aplicadas [online]. Rio de Janeiro: EDUERJ, 2013. p. 22-35. ISBN 978-85-7511-443-8.

VARELLA, Sergio Ramalho Dantas; MEDEIROS, Jefferson Bruno Soares; JUNIOR, Mauro Tomaz da Silva. O desenvolvimento da teoria da inovação Schumpeteriana. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Bento Gonçalves, out. 2012. Anais [...]

VASCONCELLOS, Luís Henrique Rigato; MARK, Roberto. Como ocorrem as inovações em serviços? Um estudo exploratório de empresas no Brasil. Gestão da Produção, São Carlos, v. 18, n. 3, p. 443-460, 2011.

OCDE. Oslo Manual: diretrizes para coleta, comunicação e uso de dados sobre inovação. Luxemburgo: OCDE, 2018.

SCHUMPETER, J. A. A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SOUZA, Abner Fortunato et al. Tópicos em administração: Administração 2. Gestão. 3. Produção. Belo Horizonte: Editora Poisson, 2019. 49, 162 p. Disponível em: <Topicos\_em\_Administracao\_vol27.pdf (poisson.com.br)>. Acesso em: 22 nov. 2023.

TEIXEIRA, Clarissa Stefani et al. Inovação e suas características: alinhamento conceitual. São Paulo, 2019. 71 p. Disponível em: <Home - VIA - Estação Conhecimento (ufsc.br)>. Acesso em: 20 set. 2023.

TIGRE, P. B. Gestão da inovação: A economia da tecnologia no Brasil. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2006.

WILBERT, J. K. W. et al. O uso de comunidades de práticas virtuais (VCOPS) para fins de inovação segundo percepção de seus membros. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 7, n. 1, p. 109-125, mar. 2017.