

## A percepção de gestores sobre o processo de inovação: um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial

*The perception of managers about the innovation process: a case study in an agroindustrial cooperative*

Angélica Letícia de Góes Helmann<sup>1</sup> e Débora Andrea Liessem Vigorena<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidade do Oeste do Paraná, Brasil, Especialista em Assessoria Executiva, e-mail: [angelica@copacol.com.br](mailto:angelica@copacol.com.br)

<sup>2</sup> Universidade do Oeste do Paraná, Brasil, Doutorado em Administração, e-mail: [d\\_vigorena@yahoo.com.br](mailto:d_vigorena@yahoo.com.br)

Recebido em: 05/11/2019 - 2ª Revisão em: 29/12/2020 - Aprovado em: 08/03/2020 - Disponível em: 01/04/2021

### Resumo

A inovação tem sido considerada um tema estratégico na administração, representando um maior desafio às empresas. Trata-se de um processo importante para assegurar a competitividade das empresas e que reflete diretamente no desenvolvimento econômico local e regional. No caso das empresas do setor cooperativista o tema inovação é muito relevante, tendo em vista a importância participação dessas empresas no desenvolvimento do Estado. Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo analisar a percepção dos gestores da inovação em uma cooperativa agroindustrial localizada no Oeste do Paraná, a partir da avaliação de fatores determinantes para o processo de inovação. Para o embasamento teórico foram abordados conceitos de inovação e gestão da inovação, ademais de fatores-chave à gestão da inovação. A metodologia consistiu em um estudo de caso, com abordagem quantitativa descritiva e aplicação de um questionário aos gestores da cooperativa. Os resultados deste estudo demonstram que, dentre os fatores determinantes do processo de inovação, estão: a presença de uma cultura à inovação e o estabelecimento de estratégias organizacionais, mas que há possibilidades de melhorias em algumas práticas, sendo elas: contratação de pessoal especializado na gerência de projetos, facilitando a sistematização dos processos, reduzindo prazos e aumentando as chances de sucesso, bem como a adoção de estratégias de inovação ofensivas e oportunistas, possibilitando um ganho de competitividade.

**Palavras-Chave:** inovação. gestão da inovação. cooperativa.

### Abstract

Innovation has been considered a strategic theme in management, representing a greater challenge for companies. It is an important process to ensure the competitiveness of companies that directly reflects on local and regional economic development. In the case of companies in

the cooperative sector, the theme of innovation is very relevant, considering the importance of participation of these companies in the development of the State. In this sense, this work aimed to analyze the perception of innovation managers in an agro-industrial cooperative located in Western Paraná, based on the evaluation of factors considered determinants for the innovation process. For the theoretical basis, concepts of innovation and innovation management were addressed, in addition to key factors for innovation management. The methodology consisted of a case study, with a descriptive quantitative approach and the application of a questionnaire to the cooperative's managers. The results of this study demonstrate that, among the determining factors of the innovation process, are: the presence of a culture of innovation and the establishment of organizational strategies, but that there are possibilities for improvements in some practices, namely: hiring specialized personnel in project management, facilitating the systematization of processes, reducing deadlines and increasing the chances of success, as well as the adoption of offensive and opportunistic innovation strategies, enabling a gain in competitiveness.

**Keywords:** innovation. innovation management. cooperative.

---

## 1. INTRODUÇÃO

Na região Oeste do Paraná, a formação cooperativista está intrinsecamente atrelada ao seu processo de ocupação e colonização. Esse processo deu-se, primeiramente, em meados das décadas de 1940 e 1950, por colonos de origem italiana e alemã em propriedades familiares voltadas para a agricultura. Nessa ocasião, observou-se a formação de uma economia regional relativamente fechada, pautada na policultura de subsistência. Posteriormente, a partir da década de 1960, com os traços de mercantilização da produção incorporados pelos colonos, surgiram diversas associações de produtores que estruturaram a atividade cooperativista na região Oeste (CREMONESE; SCHALLENBERGER, 2005; PRIORI *et al.*, 2012).

É importante ressaltar que as cooperativas agropecuárias proporcionaram a formação de cadeias agroindustriais bastante expressivas, como é o caso da avicultura integrada, sendo a empresa investigada neste estudo uma dessas cooperativas que, a partir de uma iniciativa de agricultores, transformou-se numa estrutura agroindustrial, sendo a avicultura seu principal ramo de atividade (COOPERATIVA, 2018).

As cooperativas da região Oeste do Estado são cinquentenárias, em sua grande maioria, o que de certa forma exigiu ao longo dos anos modificações e implantação de várias inovações.

Um dos principais objetivos do cooperativismo é o de promover ganhos através da união entre pessoas ou organizações para obter melhores resultados. Ao longo da história, isso garantiu que determinados setores obtivessem vantagens competitivas por meio de cooperação e, assim, mantivessem seus negócios em posições privilegiadas (OCB, 2019).

No cenário mundial as rápidas mudanças no ambiente e nas organizações decorrentes de fatores políticos, sociais e econômicos intensificaram-se por meio do processo de globalização. As rápidas mudanças tecnológicas, novos processos, produtos e serviços obrigam as organizações a desenvolverem seus recursos humanos e buscar novas práticas

e estruturas para se adaptarem a esses novos eventos e às alterações do ambiente externo (PICCHIAI; MENDONÇA, 2017).

A necessidade de velocidade é fundamental nos negócios. A velocidade com que as coisas acontecem está no centro das decisões de negócios. Novas tecnologias surgem a cada dia e decisões de investimentos são tomadas a cada minuto.

Motta (1999) diz que as organizações procuram a inovação, pois aderem intimamente ao futuro, desligam-se mais facilmente do passado: seus gestores e funcionários deixam-se vulneráveis às críticas e ao aprendizado. Buscam a inovação como forma de desenvolvimento e não como um mero aperfeiçoamento de suas práticas passadas. Estão sempre em mudança, praticando suas habilidades de produzir e incorporar a novidade. Tornando a inovação a força da empresa, sendo parte do cotidiano dos gestores e colaboradores.

Nesse sentido, Motta (1999) ainda diz que a mudança é inevitável e necessária à sobrevivência das organizações. O mundo é muito dinâmico, os fatos e as ideias se alteram constantemente. Cada vez mais o tempo para planejar, experimentar e agir é menor. Sendo necessária a tomada de decisões e ações sem ter uma garantia de êxito.

Tidd e Bessant (2015) afirmam que a inovação deve ser vista como um processo central, que precisa ser organizado e gerenciado para que a renovação de qualquer organização seja possível.

Diante da constatação de que as inovações são fundamentais para o crescimento e competitividade das empresas, e que para que as inovações sejam criadas e implantadas de modo efetivo, é fundamental que as organizações tenham como gerir o processo de inovação, nesse sentido, a pergunta de pesquisa é: Qual a percepção dos gestores de uma cooperativa agroindustrial quanto aos fatores determinantes no processo de inovação?

Como objetivo geral este estudo buscou analisar a gestão da inovação em uma cooperativa agroindustrial, a partir da percepção de gestores quanto aos fatores determinantes no processo de inovação. Já os objetivos específicos foram: identificar na literatura os fatores-chave ao processo de inovação e; classificar esses fatores de forma a abranger todas as áreas funcionais da empresa.

Espera-se que este estudo possa contribuir para que a cooperativa estudada encontre oportunidades de melhorias nos seus processos acarretando em uma melhor gestão da inovação ou ainda apoie a atividade inovativa de outras empresas.

A importância desta análise está em compreender, de forma mais aprofundada, a ação empreendedora de organizações que adotam práticas de gestão inovadoras, a fim de encontrar características que possam ser desenvolvidas em outros empreendimentos similares.

Para isto o presente trabalho conta, além desta introdução, com mais quatro partes, quais sejam: fundamentação teórica, conceituando inovação, gestão da inovação e os fatores-chave na gestão da inovação; e na seção seguinte são descritos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. A quarta seção contém a apresentação e análise dos dados e a quinta expõe as considerações finais deste estudo. -

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção apresenta-se uma breve revisão da literatura referente aos principais temas abordados nesta pesquisa, a saber: inovação, gestão da inovação e seus fatores-

chave, para que seja possível analisar, nos resultados e discussões, a gestão da inovação na cooperativa estudada, por meio da identificação dos fatores considerados determinantes nesse processo.

## 2.1. INOVAÇÃO

Joseph Alois Schumpeter foi um precursor do tema inovação, buscou compreender a complexidade do sistema capitalista, a partir do pressuposto que a essência do desenvolvimento econômico ocorre por meio de uma espécie de ruptura de modelos das relações econômicas estáticas. O que causaria tal ruptura são os empresários inovadores que, aproveitando-se da elasticidade que o sistema econômico apresenta baseado no dinheiro e no crédito que acabam por desviar os fatores de produção de seus usos normais e reorganizam combinações totalmente novas (SCHUMPETER, 1985).

Para Schumpeter (1985) as inovações são o principal indutor do desenvolvimento econômico, sendo realizadas através de combinações novas, ou seja, o emprego diferente da oferta de meios produtivos existentes no sistema econômico. A classificação dos tipos de inovação, segundo esse autor, são: a) introdução de um novo bem; b) introdução de um novo método de produção; c) abertura de um novo mercado; d) conquista de uma nova oferta de bens de matérias-primas ou bens semimanufaturados.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005), importante documento que trata sobre o tema inovação, onde é classificada como sendo de quatro tipos: de produto, de processo, de marketing e organizacional. Destaca-se que a inovação de produto é a implementação de um produto/serviço novo ou aprimorado. A inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou aprimorado. As inovações de marketing são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, implementando um novo método de marketing, reposicionando o produto com o objetivo de aumentar as vendas. E, por fim, a inovação organizacional como sendo a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, como uma melhoria do desempenho por meio da redução de custos administrativos ou custos de transição.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) ainda acrescenta que existem três graus de novidade para a inovação sendo elas: nova para a empresa, nova para o mercado, e nova para o mundo. Sendo que uma inovação nova para o mercado é quando a empresa é a primeira a introduzir a inovação no seu mercado, já a inovação para o mundo ocorre quando a empresa é a pioneira em todos os mercados e indústrias.

Assim, inovação pode ser definida como algo novo para a organização. Tidd e Bessant (2015) caracterizam a inovação em quatro categorias sendo elas: inovação de produto, mudança em produtos/serviços que a empresa oferece; inovação de processo, mudança no processo de criação dos produtos/serviços; inovação de posição, mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos e inovação de paradigma, sendo as mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz. Ademais, a inovação deve ser vista como um processo central, que precisa ser organizado e gerenciado para que a renovação de qualquer organização seja possível.

Salienta-se que a inovação de produto está atrelada a produzir algo diferente, a agregar valor, enquanto que os demais tipos de inovação estão ligados à eficiência, a produzir mais com menos (SALERNO; GOMES, 2018).

Para finalizar, Zogbi (2016, p.104) define a gestão da inovação como “um processo de trabalho adotado especificamente para viabilizar a inovação e aumentar a competitividade”, proporcionando bons resultados.

## 2.2. GESTÃO DA INOVAÇÃO

Quanto à gestão da inovação, Tidd e Bessant (2015) afirmam que é importante identificar se as inovações são radicais ou incrementais, sendo que as incrementais são menores, como o aprimoramento de algo conhecido, ou se são mudanças radicais que transformam a forma como vemos ou usamos as coisas.

A inovação incremental ocorre quando há uma melhoria ou aperfeiçoamento significativo, por meio do acréscimo ou substituição de novos materiais que o tornam mais fácil de utilizar, mais ergonômico e prático. Já a inovação radical ocorre quando uma nova ideia resulta em um produto ou serviço totalmente novo, inexistente no mercado, sendo um produto superior em qualidade, capacidade ou eficiência se comparado com os já existentes no mercado (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Não importa quão bem desenvolvidos sejam os sistemas de definição e desenvolvimento de produtos e processos inovadores, eles só terão sucesso se o contexto organizacional que o cercam for favorável, é imprescindível que a empresa tenha uma estrutura adequada que permita que as inovações prosperem (TIDD; BESSANT, 2015).

Terra (2018) destaca a importância de uma cultura inovadora para um ambiente favorável à inovação. Esse autor salienta que as organizações com estruturas mais flexíveis têm uma maior facilidade nos projetos de inovação, com um melhor aproveitamento da competência e experiência das pessoas. E que as empresas com estruturas mais rígidas e funcionais têm grande dificuldade para se reorganizar. Nas organizações mais inovadoras, a estrutura formal e os cargos têm menos importância do que a experiência e o conhecimento efetivo das pessoas, ocorrendo uma busca de forma mais natural pela inovação.

Uma eficaz gestão da inovação é resultado da concepção e da implementação de rotinas efetivas, que partem da busca, passando pela escolha e aplicação efetiva de um novo conhecimento, para tanto é necessário o reconhecimento e compreensão de rotinas efetivas, sejam elas desenvolvidas internamente ou observados em outras organizações. Sendo que esse processo precisa ser desenvolvido ao longo dos anos (TIDD; BESSANT, 2015).

Guedes (2018) define a gestão da inovação como uma maneira de encarar os problemas críticos e fazer a inovação acontecer. Ele ainda coloca como os principais problemas: a dificuldade de percepção sobre o que o público-alvo deseja, o grande espaço de tempo entre a ideia e o produto/serviço lançado no mercado, a falta de coordenação interna para fazer a inovação acontecer, dificuldade para definir os projetos principais, foco estratégico centrado na eficiência operacional e o acesso a fontes de financiamento para os projetos de inovação.

Para Tidd e Bessant (2015) em ambientes de alta incerteza, onde há necessidade de agilidade, flexibilidade e habilidade para aprendizagem rápida, normalmente as empresas de grande porte tem dificuldades com tais comportamentos, pois normalmente vão contra suas formas habituais de agir e pensar, por isso há necessidade de desenvolver formas de gestão da inovação.

Em ambientes com mudanças altamente velozes, que exigem respostas rápidas, as empresas com uma estrutura organizacional mais flexível, contendo menos níveis



hierárquicos, são capazes de responderem mais rapidamente, havendo uma maior autonomia dos colaboradores (SERTEK, 2007).

Guedes (2018) diz que a gestão estratégica da inovação segue um princípio fundamental que é alinhar esforços, incentivos, recursos e capacidades para inovar em sintonia com a estratégia definida pela organização.

Lenzi, Kiesel e Zucco (2010) afirmam que para atingir as estratégias definidas, são necessárias tomadas de ações, nesse sentido o líder empreendedor tem um papel fundamental, pois não apenas permitirá a participação da equipe na busca de ações e soluções adequadas aos problemas, mas também desafiará e incentivará as pessoas a participarem do processo de trabalho, com entusiasmo, criatividade e determinação. Despertando nos colaboradores o interesse pelo trabalho em equipe, proatividade no planejamento para melhor aproveitamento de oportunidades e solução de problemas, atitudes mais maduras e relações menos formais, possibilitando um clima favorável ao fluxo de informações e de compartilhamento de conhecimentos.

Sertek (2007, p. 29) afirma que devido as inovações, há necessidade de uma nova configuração do trabalho, necessitando de profissionais com novas competências para o seu desenvolvimento valorizando cada vez mais “a inteligência criadora, a inovação e a capacidade de conduzir mudanças. Há uma crescente demanda de líderes em todos os níveis, nas inúmeras áreas de atividades”.

Percebe-se então que a gestão da inovação é fundamental para que as organizações tenham maior competitividade e se sobressaiam sob as demais. Na próxima seção apresentase os fatores determinantes do processo de gestão da inovação.

### **2.3. FATORES-CHAVE NA GESTÃO DA INOVAÇÃO**

Diferentes práticas de gestão devem ser adotadas pelas empresas para garantir ações empreendedoras. Nesse sentido, o processo de inovação nas organizações está associado com práticas intraempreendedoras. Dornelas (2008, p. 22) define empreendedorismo como “o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades”, oportunidades essas que criam empresas de sucesso, seja criando novos negócios ou inovando dentro de negócios já existentes. Já o intraempreendedorismo, é o empreendedorismo realizado por colaborador dentro da organização.

Reis e Leandro (2015) dividem as práticas de gestão intraempreendedoras em 5 categorias: estratégia organizacional; estratégia da inovação; gestão da inovação; gestão da informação e do conhecimento; perspectiva intraempreendedora. Cada uma dessas categorias eles subdividem em algumas práticas de gestão que serão explicadas nos próximos parágrafos.

A categoria estratégia organizacional, que são ações fundamentais para orientar a empresa e direcioná-la ao futuro desejado, divide-se em cinco práticas de gestão: missão, visão, princípios e valores, objetivos organizacionais e a forma do modelo de gestão. Já na estratégia de inovação divide-se em seis práticas de gestão sendo elas: estratégia da inovação; existência de planejamento com flexibilidade para a inovação; definição de regras claras de controle interno, porém sem excesso de burocracia; estímulo a criatividade; definição de orçamento dos investimentos com tolerância a riscos para projetos inovadores; promoção e estímulo dos funcionários a desenvolver algo novo em qualquer lugar na organização.

Já a gestão da inovação representa as práticas de gestão que são compostas por ações que permitem as organizações utilizar de forma eficiente seus recursos para a atividade inovativa, essa categoria envolve sete práticas de gestão, conforme Reis e Leandro (2015): seleção de ideias; estímulo a projetos de pequeno e grande porte para inovação; patrocinadores para novos projetos; estimular a persistência nos projetos de inovação; tolerância aos riscos e erros eventuais no processo de inovação; inovação com responsabilidade social, ambiental e ética; inovações e tecnologias desenvolvidas devem ser patenteadas.

A categoria gestão da informação e do conhecimento envolve 10 práticas de gestão, sendo: definição de quem faz parte da organização; comunicação interna; trabalho em rede; capacitação dos funcionários; formação de equipes multidisciplinares e interdepartamentais para execução de projetos; permissão para que o funcionários se automeiem como intraempreendedores para determinados projetos; processo sistematizado de gestão financeira; memória organizacional dos processos de aprendizagem; gerenciamento de projetos de forma sistemática; reconhecimento e recompensa de funcionários.

Reis e Leandro (2015) dividem a última categoria listada aqui, a perspectiva intraempreendedora em dez práticas de gestão, sendo elas: formação de uma cultura interna colaborativa; mapeamento de competências; estímulo a formação de funcionários com perfis proativos; gestão com foco nas pessoas; ouvir os clientes; permitir que os funcionários tomem decisões; interação com o ambiente externo; fontes de fomento; análise de mercado feita sistematicamente; práticas e ações de prospecção e estudo de cenários de futuras tecnologias.

Reis *et al.* (2016) atualizaram as categorias propostas em 2015 e dividiram os fatores-chave em seis categorias, sendo elas: estratégia organizacional, gestão da inovação, comunicação, cultura da inovação, estrutura organizacional e gestão financeira. Sendo as cinco primeiras categorias as práticas de gestão definidas em 2015 reorganizadas e divididas entre elas, e a categoria gestão financeira com as ações relacionadas às práticas e especificidades do setor financeiro como orçamentos que possam tolerar riscos a projetos inovadores, bem como uso de fontes externas para financiar projetos de inovação.

Na próxima seção apresenta-se os procedimentos metodológicos para na sequência apresentar os resultados e discussão e as considerações finais.

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa se trata de um estudo de caso, com abordagem quantitativa descritiva, que buscou analisar os aspectos relacionados à gestão da inovação em uma cooperativa agroindustrial, atuante no setor agropecuário, localizada da região oeste do Paraná.

Yin (2015) afirma que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa escolhida ao se examinarem circunstâncias presentes, buscando então levantar questões do tipo “como” e “por que” determinado fenômeno ocorre.

Para a pesquisa de campo, foi elaborado um questionário, baseado em Reis *et al.* (2013), Reis e Leandro (2015) e Reis *et al.* (2016), sendo que foram realizados ajustes para atender ao objetivo proposto neste estudo.

O questionário contou com 30 afirmativas, baseadas em distintas categorias do processo de inovação apresentadas na fundamentação teórica, divididas em 6 seções,

sendo elas: estratégia organizacional, gestão da inovação, comunicação, cultura à inovação, estrutura organizacional e gerenciamento de recursos financeiros.

Os entrevistados puderam especificar seu grau de concordância ou discordância para cada uma das afirmações, possibilitando assim capturar a intensidade de seus sentimentos, ou atitudes a respeito da temática tratada. Variando de discordância total a concordância total, passando por pontos intermediários: discordo, neutralidade e concordo. Essa escala é chamada de escala de Likert (BECKER, 2015).

De acordo com a estrutura organizacional, a empresa conta com 47 gestores, sendo eles dos cargos de superintendentes, assessores e gerentes. O questionário foi enviado para todos eles, deste número 42 responderam à pesquisa. O questionário foi enviado para os gestores por e-mail com o *link* para a pesquisa no dia 14 de agosto de 2019, ficando disponível para respostas pelo período de um mês.

Calculou-se o nível de confiança e a margem de erro da amostra obtida. O cálculo deu-se pela fórmula proposta por Barbetta (2002):

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

$n$  = tamanho da amostra;

$n_0$  = primeira aproximação do tamanho da amostra;

$N$  = tamanho da população;

$E$  = erro amostral tolerável.

O nível de confiança foi de 95% e a margem de erro aceitável de 5%, sendo assim uma amostra representativa. Em relação à análise dos dados, essa se deu de forma descritiva, com a utilização de tabelas, geradas no *Software* Excel, para facilitar a compreensão dos resultados.

Para uma melhor análise dos resultados dos questionários, uma vez que se utilizou escala Likert de 5 pontos, foi realizada uma abordagem quantitativa para estabelecer o *Ranking* Médio (RM) para mensurar o grau de concordância dos sujeitos que responderam os questionários. Realizou-se a verificação quanto à concordância ou discordância das questões avaliadas, através da obtenção do RM da pontuação atribuída às respostas, relacionando à frequência das respostas dos respondentes que fizeram tal atribuição, onde os valores menores que 3 são considerados como discordantes e, maiores que 3, como concordantes. O valor exatamente igual a 3, equivale ao ponto neutro, onde os respondentes não concordaram nem discordaram com as afirmações feitas.



#### 4. RESULTADOS

Nessa seção apresenta-se um breve histórico da cooperativa alvo deste estudo, a Cooperativa, para, em seguida, relatar os resultados obtidos com a aplicação do questionário.

A cooperativa estudada foi fundada em 23 de outubro de 1963, sendo a primeira cooperativa do oeste paranaense, idealizada pelo Padre Luís Luíse com o apoio de 32 agricultores, com a finalidade de construir uma usina hidrelétrica e dar segurança aos colonizadores do distrito de Cafelândia.

Nos primeiros anos, a cooperativa dedicou-se ao fornecimento de energia elétrica suprimindo as necessidades da população e dos agricultores, que cultivavam arroz, feijão, milho e trigo. Com o início do recebimento de cereais entre 1966 e 1967 desmembrou-se o setor energético, e intensificou-se a mecanização das terras dos produtores, ampliaram-se as unidades de recebimento e armazenagem de grãos para atender as necessidades dos agricultores da região (VICENTE, 2013).

Com a preocupação de oportunizar a diversificação das propriedades e o fortalecimento dos associados no campo a cooperativa iniciou o Complexo Integrado Avícola, onde foi construído um frigorífico na cidade de Cafelândia. Em parceria com uma Cooperativa Central os associados também contam com a suinocultura e bovinocultura. Em 2008, iniciou-se o sistema integrado de peixes, como sendo mais uma alternativa de fortalecimento dos associados. E também a fundação de uma Cooperativa Central, no município de Ubiratã, com a construção de mais um abatedouro de aves.

A agricultura é responsável por 25% do faturamento da cooperativa, conta várias unidades para recebimento e armazenagem de grãos (soja, milho, trigo e café), localizadas nos municípios da região Oeste do Paraná. O principal negócio da cooperativa, é a avicultura que representa 55% do seu faturamento (COOPERATIVA, 2018).

A Cooperativa estudada encerrou o ano de 2018 com 5.858 associados integrados nas atividades de agricultura, avicultura, suinocultura, piscicultura e bovinocultura de leite e com 9.563 colaboradores (COOPERATIVA, 2018).

Após contextualizar a cooperativa estudada, apresenta-se o resultado do questionário aplicado aos gestores da cooperativa quanto às práticas de gestão da empresa, buscando-se identificar fatores determinantes no processo inovativo.

A primeira seção de perguntas do questionário buscou identificar as práticas de gestão da categoria estratégia organizacional, cujos resultados são apresentados na Tabela 1. As práticas de gestão relacionadas a categoria são as ações fundamentais para orientar a empresa e direcioná-la ao futuro desejado.

**Tabela 1 – Práticas de gestão – Estratégia Organizacional**

	1	2	3	4	5	Ranking Médio	
A cooperativa possui uma missão expressa e clara.	42			1	41	<b>4,98</b>	
A cooperativa possui uma visão expressa, clara e difundida entre os colaboradores.	42		3	15	24	<b>4,50</b>	
A cooperativa possui princípios e valores difundidos entre os principais stakeholders.	42		1	15	26	<b>4,60</b>	
Os objetivos organizacionais existentes são difundidos de forma clara entre os colaboradores.	42		1	25	16	<b>4,36</b>	
O Modelo de Gestão adotado pela cooperativa proporciona à empresa a clareza em relação às ações de planejamento, organização, direção e controle, evitando falta de padrões nas decisões.	42		5	27	10	<b>4,12</b>	
A cooperativa utiliza a ferramenta de cenários ou outras para a prospecção de futuro de novas tecnologias, antecipando-se a tendências existentes	42	1	10	13	18	<b>4,14</b>	
A cooperativa possui pessoal especializado na gerência de projetos facilitando a sistematização dos processos, reduzindo prazos e aumentando as possibilidades de sucesso.	42	4	14	13	11	<b>3,74</b>	
A estratégia de inovação da cooperativa é ofensiva, em que se pretende alcançar a liderança técnica e mercadológica, posicionando a organização à frente de seus concorrentes.	42	2	7	14	17	2	<b>3,24</b>
A estratégia de inovação da cooperativa é oportunista, procura a identificação de nova oportunidade ou nicho no mercado em constante mudança, acarretando o fornecimento de um produto ou serviço que os consumidores necessitem e que não tenham sido fornecidos anteriormente.	42	1	5	18	13	5	<b>3,38</b>

**Fonte: elaboração própria (2019).**

Na Tabela 1, pode-se perceber através do *ranking* médio que todas as práticas direcionadas à estratégia organizacional possuem uma média superior a 3, ou seja, que os respondentes concordaram com as afirmações.

Sendo o número 5 (concordância total) a maior média que poder-se-ia obter, destaca-se as seis primeiras práticas de gestão demonstradas na Tabela 1, com médias superiores a 4, e em especial a afirmação de que a cooperativa possui uma missão expressa e clara com 4,98.

Nas cinco ações que Reis e Leandro (2015) entendem como que pertencentes à categoria estratégia organizacional, que são: missão, visão, princípios e valores, objetivos organizacionais e modelo de gestão, percebe-se que em todos esses itens não há nenhum nível de discordância, apenas neutralidade e concordância.

A média para a categoria estratégia organizacional ficou em 4,12, de maneira geral, pode-se afirmar que os resultados obtidos através da pesquisa indicam que a cooperativa estudada possui direcionamento para o futuro que pretende alcançar, mas que há possibilidades de melhorias em algumas práticas, sendo elas: contratação de pessoal especializado na gerência de projetos, facilitando a sistematização dos processos, reduzindo prazos e aumentando as chances de sucesso, bem como a adoção de estratégias de inovação ofensivas e oportunistas, possibilitando um ganho de competitividade.

A Tabela 2 demonstra as práticas de gestão referentes a categoria Gestão da Inovação, vale lembrar que essa categoria é composta por ações que permitem à organização utilizar de forma eficiente seus recursos para a atividade inovativa.

De acordo com a Tabela 2, identifica-se a possibilidade de melhoria nas práticas de gestão referente aos processos de inovação contínuos, que não obteve nenhuma resposta concordando totalmente com a afirmativa de que a cooperativa mantenha ações nesse

sentido. Verifica-se também que há possibilidade de melhoria nas práticas de aprendizagem e memória organizacional e gestão da propriedade intelectual e industrial, bem como no estímulo a pesquisa e desenvolvimento e no planejamento com maior flexibilidade das ações organizacionais.

**Tabela 2 – Práticas de gestão – Gestão da Inovação**

	1	2	3	4	5	Ranking Médio
O planejamento das ações organizacionais é flexível e propicia a cooperativa mudanças e manobras rápidas em um ambiente de incerteza.	42	3	13	22	4	3,64
A cooperativa estimula a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços em todas as áreas da organização.	42	1	13	21	7	3,81
A cooperativa possui processos de inovação contínuos, sem interrupções.	42	1	5	19	17	3,24
A cooperativa possui processos claros de geração de aprendizagem e memória organizacional, mantendo o seu portfólio de conhecimento adquirido.	42	2	16	18	6	3,67
A cooperativa possui uma política expressa e clara de gestão da propriedade intelectual e propriedade industrial.	42	13	12	15	2	3,14

**Fonte: elaboração própria (2019).**

Percebe-se que nas cinco práticas de gestão da categoria gestão da inovação o *ranking* médio está próximo a 3, onde três equivale a neutralidade, ou seja, os respondentes não discordam nem concordam com a afirmação e a média da categoria foi de 3,50. Verifica-se ainda que na afirmação de que a cooperativa possui processos de inovação contínuos e sem interrupções, nenhum dos respondentes concorda totalmente com essa afirmação, sendo que 45,2% deles não discordam nem concordam com tal afirmação.

As ações fundamentais para que a empresa tenha uma boa interação com o ambiente interno e externo, essenciais para a categoria comunicação que são: comunicação interna que promove a difusão da visão, objetivos, princípios e valores organizacionais, inovação sustentável, gestão da inovação em redes com fornecedores, clientes e colaboradores e ainda canais abertos para ouvir os clientes sobre os produtos, suas necessidades e desejos, conforme a fundamentação teórica, são demonstradas pela Tabela 3.

**Tabela 3 – Práticas de gestão – Comunicação**

	1	2	3	4	5	Ranking Médio	
O processo de comunicação interna da cooperativa promove a difusão da visão, objetivos, princípios e valores organizacionais.	42		5	25	12	4,17	
Os processos e resultados da inovação gerada pela cooperativa são sustentáveis (social, ambiental e ético).	42	1	5	17	19	4,29	
A cooperativa trabalha o processo de gestão da inovação em redes com fornecedores, clientes e colaboradores.	42	1	3	16	18	4	3,50
A cooperativa possui canais abertos e ouve o cliente sobre aspectos como produtos, serviços, necessidades, desejos e tendências.	42		5	22	15	4,24	

**Fonte: elaboração própria (2019).**

Conforme a Tabela 3, apenas na prática de gestão relacionada a inovação em redes que a média foi abaixo de 4 (3,5), sendo que nas demais três práticas (canais abertos, inovação sustentável e comunicação interna), a média de concordância dos respondentes é maior que 4. Hashimoto (2013) destaca a importância de a capacidade do intraempreendedor ter um bom relacionamento em redes, possibilitando um maior contato com pessoas influentes e também tomadores de decisões. Demonstra-se que há possibilidades de ganhos com melhorias nas práticas relacionadas a essa categoria. A média para a categoria ficou em 4,05, sinalizando concordância com as afirmações de práticas de gestão.

A Tabela 4 demonstra a categoria cultura da inovação, que são ações que criam um ambiente favorável à inovação na cooperativa. Nas afirmativas relacionadas a capacitação e formação dos colaboradores e a cultura interna que possibilite o trabalho em equipe, as médias são superiores a 4, demonstrando concordância com as afirmações.

Quanto à seleção de novas ideias no ambiente interno e externo, nessa categoria é a que contém a menor média, muito próximo a neutralidade.

Destaca-se a importância de a cooperativa alterar e aprimorar a forma como a seleção de novas ideias ocorre, como sendo uma oportunidade de propiciar um ambiente favorável a inovação, oportunizando ao colaborador uma maior participação na resolução de problemas e, assim, conforme Lenzi, Kiesel e Zucco (2010), a organização incentivará as pessoas a participarem do processo de trabalho, com entusiasmo, criatividade e determinação.

**Tabela 4 – Práticas de gestão – Cultura da Inovação**

	1	2	3	4	5	Ranking Médio	
A cultura interna é colaborativa e proporciona à cooperativa o sentimento de “equipe”, onde os colaboradores sabem que podem contribuir positivamente para as ações planejadas.	42		7	27	8	<b>4,02</b>	
O poder na organização é delegado proporcionando maior possibilidade de melhorias em processos e produtos, maior rapidez na tomada de decisões e sentimento de maior participação no processo decisório por parte dos colaboradores.	42	1	1	9	24	7	<b>3,83</b>
A cooperativa estimula a formação dos seus colaboradores para que se tornem mais proativos em suas funções.	42		2	19	21		<b>4,45</b>
A cooperativa investe constantemente na capacitação dos seus colaboradores, proporcionando aumento de produtividade e produtos e serviços qualificados.	42		1	15	26		<b>4,60</b>
A cooperativa possui um processo claro de seleção de novas ideias no ambiente interno e externo.	42	3	8	15	12	4	<b>3,14</b>

**Fonte: elaboração própria (2019).**

Os entrevistados concordam com as afirmações de que a cooperativa possui práticas de gestão de cultura da inovação (média na categoria de 4,01), indo de acordo com o que se diz na fundamentação teórica, onde Tidd e Bessant (2015) ressaltam que é essencial que uma empresa tenha uma estrutura adequada e um ambiente favorável que permita que as inovações prosperem.

A Tabela 5 demonstra o resultado da seção de afirmações que compõe a categoria estrutura organizacional que são ações relacionadas às competências, habilidades e atitudes necessárias para criar um ambiente inovativo.

**Tabela 5 – Práticas de gestão – Estrutura Organizacional**

	1	2	3	4	5	Ranking Médio
Os controles internos da cooperativa se apresentam de forma clara e atuante, porém sem excessos burocráticos, auxiliando na dinâmica do negócio.	42	9	13	17	3	3,33
A cooperativa mapeia as competências de seus colaboradores contribuindo, assim, para a correta alocação de recursos evitando que as atividades sejam realizadas por pessoas com habilidades inadequadas.	42	2	10	23	7	3,83
A cooperativa seleciona entre seus colaboradores pessoas com perfil de intraempreendedores para a gerência e condução dos projetos internos	42	3	10	25	4	3,71

**Fonte: elaboração própria (2019).**

Tendo em vista o resultado apresentado na tabela 5, salienta-se a afirmação de Sertek (2007) sobre o quanto as inovações exigem uma nova configuração do trabalho, necessitando de profissionais com novas competências para o seu desenvolvimento valorizando cada vez mais a criação, a inovação e a capacidade de conduzir mudanças dos líderes e demais colaboradores da empresa, percebe-se na Tabela 5, que nas três afirmações pertencentes a essa categoria há nível de concordância, uma vez que as médias são superiores a 3, mas que ainda são baixas se comparadas a outras práticas de gestão, com uma média para a categoria de 3,63.

E no último conjunto de práticas investigadas na cooperativa, que compreende a categoria gestão financeira que são as ações relacionadas às práticas e especificidades do setor financeiro como orçamentos que possam tolerar riscos a projetos inovadores, bem como uso de fontes externas para financiar projetos de inovação, utilização de ferramentas de análise de mercado, e pessoal especializado para gestão financeira de projetos, conforme pode ser observado na Tabela 6.

Constata-se que em mais essa categoria as práticas de gestão fundamentais para uma empresa empreendedora no que diz respeito ao gerenciamento de recursos financeiros são praticadas pela cooperativa, com uma média de 3,65. Destaca-se que há oportunidades de melhoria nessa categoria, pois em todas as afirmativas de práticas de gestão as médias são inferiores a 4, principalmente por meio da revisão orçamentária, para que tolere riscos com a inclusão de novas tecnologias.

**Tabela 6 – Práticas de gestão – Gerenciamento de recursos financeiros**

	1	2	3	4	5	Ranking Médio	
Os orçamentos na cooperativa são definidos de forma a tolerar os riscos a projetos inovadores	42	2	8	12	13	7	3,36
A cooperativa conhece e utiliza fontes de fomento externas para financiar os projetos de inovação de produtos, processos e serviços.	42	2	5	8	21	6	3,57
A cooperativa possui pessoal especializado para a gestão financeira de projetos.	42	1	2	9	19	11	3,88
A cooperativa conhece e utiliza várias ferramentas de análise do mercado em que está inserida.	42	1	14	20	7	3,79	

**Fonte: elaboração própria (2019).**



Cabe ressaltar que ao se calcular a média geral das 30 práticas de gestão, obtém-se a média de 3,88, demonstrando que há muitas possibilidades de melhorias em várias práticas de gestão que possibilitem ganhos em gestão da inovação.

Após analisar os resultados da pesquisa é possível tecer algumas considerações finais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a percepção dos gestores da inovação em uma cooperativa agroindustrial, por meio da identificação de fatores determinantes no processo inovativo. Pode-se afirmar que este objetivo foi alcançado, primeiro com a identificação na literatura dos fatores-chave ao processo de inovação e após a aplicação do questionário foi possível classificar esses fatores de forma a abranger todas as áreas funcionais da empresa.

Guedes (2018) diz que a gestão estratégica da inovação segue um princípio fundamental que é alinhar esforços, incentivos, recursos e capacidades para inovar em sintonia com a estratégia definida pela organização. Nesse sentido, percebe-se que a cooperativa estudada possui uma grande difusão das metas que pretende atingir, pelas médias de concordância quando questionados sobre a missão, visão, princípios e valores e os objetivos da empresa e que através das demais práticas de gestão que possui estão alinhados no mesmo sentido, mas havendo ainda espaço para melhorias em algumas categorias.

Todas as práticas de gestão são realizadas na cooperativa em maior ou menor grau, uma vez que a média geral de todas as afirmações foi de 3,88, algumas com vários pontos de discordância, mas ainda assim são realizadas na empresa, demonstrando que há uma efetiva gestão da inovação na cooperativa. Além disso, em algumas práticas de gestão existem possibilidades de melhorias, quando inseridas no planejamento estratégico quanto à inovação.

As categorias estratégia organizacional (4,12), comunicação (4,05) e cultura da inovação (4,01) são as que obtiveram melhores médias, estando acima de 4, e superiores à média geral de 3,88. Nas outras três categorias, gestão da inovação, estrutura organizacional e gerenciamento de recursos financeiros, sendo suas respectivas médias de 3,5, 3,63 e 3,65 inferiores à média geral, demonstra-se que essas categorias são as que possuem maiores possibilidades de melhorias, possibilitando que a empresa estudada avalie e implante medidas que aperfeiçoem as práticas de gestão para uma melhor gestão da inovação.

As principais limitações do estudo são que a pesquisa se fundamentou principalmente em um estudo de caso único e na percepção somente dos gestores daquela cooperativa. Resultados mais abrangentes poderiam surgir no estudo comparativo com outras cooperativas ou empresas agroindustriais, no intuito de analisar como é realizada a gestão da inovação em outras organizações.

Quando às sugestões para estudos futuros, uma opção seria avaliar o modelo de gestão de inovação nas demais cooperativas do mesmo ramo, para verificar se elas se equiparam e em quais categorias se destacam.

## REFERÊNCIAS

- BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 5. Ed. UFSC, 2002.
- BECKER, J.L. **Estatística básica: transformando dados em informação**. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- CARVALHO, H. G. de; REIS, D. R. dos; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymará, 2011.
- COOPERATIVA – Cooperativa Agroindustrial . **Relatório do Conselho de Administração**. 2018.
- CREMONESE, C.; SCHALLENBERGER, E. Cooperativismo e agricultura familiar na formação do espaço agrícola do Oeste do Paraná. **Tempo da Ciência**, Toledo, v. 12, n. 23, p. p. 49-63, jun. 2005.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- GUEDES, L. **Criatividade, modelos mentais e inovação**. São Paulo: Senac, 2018.
- HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- LENZI, F. C; KIESEL, M. D.; ZUCCO, F.D. (Org.) **Ação Empreendedora: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência**. São Paulo: Editora Gente, 2010.
- MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Cooperativismo**. 2019. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/ocb>. Acesso em: 20 jul 2019
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. 3. ed. OECD/ FINEP, 2005.
- PICCHIAI, D. MENDONÇA, M. L. G. **Cultura Inovativa nas micro e pequenas empresas de Bragança Paulista**. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, 2017. Disponível em: <http://eumed.net/cursecon/ecolat/br/17/cultura.html>. Acesso em: 25 set 2019
- PRIORI, A.; POMARI, L.R; AMÂNCIO, S. M.; IPÓLITO, V. K. **História do Paraná: séculos XIX e XX**. Maringá: Eduem, 2012.
- REIS, D. R. dos; LEANDRO, A. R. Intraempreendedorismo em Organização Educacional. **Espacios**, Caracas, v. 36, n. 20, 2015.

REIS, D. R. dos; LEANDRO, A. R.; STRAUB, A. L.; HIGASHI, G. do R. Q.; TAGLIAFERRO, M. P. Acciones y prácticas de gestión de empresas intraempreendedoras. *Espacios*, Caracas, v. 34, n. 12, 2013.

REIS, D. R. dos; VIGORENA, D. L.; KUNZLER, M. T.; BATTISTI, P. S. S. Práticas de gestão em um modelo de negócio cauda longa: Um estudo de caso em empresa de E-Commerce. *Espacios*, Caracas, v. 37, n. 35, 2016.

SALERNO, M. S.; GOMES, L. A. de V. **Gestão da inovação (mais) radical**. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

SERTEK, P. **Empreendedorismo**. 4. ed. Curitiba: Ibpex, 2007.

SCHUMPETER, J. O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. In: **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo. São Paulo: Ed. Nova Cultural, Cap. 2. p 43-66, 1985.

TERRA, J. C. (Org.). **10 dimensões da inovação**: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

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

VICENTE, M. **Copacol**: 50 anos na vanguarda do cooperativismo. Cafelândia, Editora Integração, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZOGBI, E. **Gestão da Inovação**: como transformar ideias criativas em produtos e serviços viáveis. 7. ed. EZ Inovação, 2016.



A PERCEPÇÃO DE GESTORES SOBRE O PROCESSO DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL<P>THE PERCEPTION OF MANAGERS ABOUT THE INNOVATION PROCESS: A CASE STUDY IN AN AGROINDUSTRIAL COOPERATIVE

Angélica Letícia de Góes Helmann e Débora Andrea Liessem Vigorena

## Resumo

A inovação tem sido considerada um tema estratégico na administração, representando um maior desafio às empresas. Trata-se de um processo importante para assegurar a competitividade das empresas e que reflete diretamente no desenvolvimento econômico local e regional. No caso das empresas do setor cooperativista o tema inovação é muito relevante, tendo em vista a importância participação dessas empresas no desenvolvimento do Estado. Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo analisar a percepção dos gestores da inovação em uma cooperativa agroindustrial localizada no Oeste do Paraná, a partir da avaliação de fatores determinantes para o processo de inovação. Para o embasamento teórico foram abordados conceitos de inovação e gestão da inovação, ademais de fatores-chave à gestão da inovação. A metodologia consistiu em um estudo de caso, com abordagem quantitativa descritiva e aplicação de um questionário aos gestores da cooperativa. Os resultados deste estudo demonstram que, dentre os fatores determinantes do processo de inovação, estão: a presença de uma cultura à inovação e o estabelecimento de estratégias organizacionais, mas que há possibilidades de melhorias em algumas práticas, sendo elas: contratação de pessoal especializado na gerência de projetos, facilitando a sistematização dos processos, reduzindo prazos e aumentando as chances de sucesso, bem como a adoção de estratégias de inovação ofensivas e oportunistas, possibilitando um ganho de competitividade.

**Palavras-Chave:** inovação. gestão da inovação. cooperativa.

## Abstract

Innovation has been considered a strategic theme in management, representing a greater challenge for companies. It is an important process to ensure the competitiveness of companies that directly reflects on local and regional economic development. In the case of companies in the cooperative sector, the theme of innovation is very relevant, considering the importance of participation of these companies in the development of the State. In this sense, this work aimed to analyze the perception of innovation managers in an agro-industrial cooperative located in Western Paraná, based on the evaluation of factors considered determinants for the innovation process. For the theoretical basis, concepts of innovation and innovation management were addressed, in addition to key factors for innovation management. The methodology consisted of a case study, with a descriptive quantitative approach and the application of a questionnaire to the cooperative's managers. The results of this study demonstrate that, among the determining factors of the innovation process, are: the presence of a culture of innovation and the establishment of organizational strategies, but that there are possibilities for improvements in some practices, namely: hiring specialized personnel in project management,



facilitating the systematization of processes, reducing deadlines and increasing the chances of success, as well as the adoption of offensive and opportunistic innovation strategies, enabling a gain in competitiveness.

**Keywords:** innovation. innovation management. cooperative.

## 1 INTRODUÇÃO

Na região Oeste do Paraná, a formação cooperativista está intrinsecamente atrelada ao seu processo de ocupação e colonização. Esse processo deu-se, primeiramente, em meados das décadas de 1940 e 1950, por colonos de origem italiana e alemã em propriedades familiares voltadas para a agricultura. Nessa ocasião, observou-se a formação de uma economia regional relativamente fechada, pautada na policultura de subsistência. Posteriormente, a partir da década de 1960, com os traços de mercantilização da produção incorporados pelos colonos, surgiram diversas associações de produtores que estruturaram a atividade cooperativista na região Oeste (CREMONESE; SCHALLENBERGER, 2005; PRIORI *et al.*, 2012).

É importante ressaltar que as cooperativas agropecuárias proporcionaram a formação de cadeias agroindustriais bastante expressivas, como é o caso da avicultura integrada, sendo a empresa investigada neste estudo uma dessas cooperativas que, a partir de uma iniciativa de agricultores, transformou-se numa estrutura agroindustrial, sendo a avicultura seu principal ramo de atividade (COOPERATIVA, 2018).

As cooperativas da região Oeste do Estado são cinquentenárias, em sua grande maioria, o que de certa forma exigiu ao longo dos anos modificações e implantação de várias inovações.

Um dos principais objetivos do cooperativismo é o de promover ganhos através da união entre pessoas ou organizações para obter melhores resultados. Ao longo da história, isso garantiu que determinados setores obtivessem vantagens competitivas por meio de cooperação e, assim, mantivessem seus negócios em posições privilegiadas (OCB, 2019).

No cenário mundial as rápidas mudanças no ambiente e nas organizações decorrentes de fatores políticos, sociais e econômicos intensificaram-se por meio do processo de globalização. As rápidas mudanças tecnológicas, novos processos, produtos e serviços obrigam as organizações a desenvolverem seus recursos humanos e buscar novas práticas e estruturas para se adaptarem a esses novos eventos e às alterações do ambiente externo (PICCHIAI; MENDONÇA, 2017).

A necessidade de velocidade é fundamental nos negócios. A velocidade com que as coisas acontecem está no centro das decisões de negócios. Novas tecnologias surgem a cada dia e decisões de investimentos são tomadas a cada minuto.

Motta (1999) diz que as organizações procuram a inovação, pois aderem intimamente ao futuro, desligam-se mais facilmente do passado: seus gestores e funcionários deixam-se vulneráveis às críticas e ao aprendizado. Buscam a inovação como forma de desenvolvimento e não como um mero aperfeiçoamento de suas práticas passadas. Estão sempre em mudança, praticando suas habilidades de produzir e incorporar a novidade. Tornando a inovação a força da empresa, sendo parte do cotidiano dos gestores e colaboradores.

Nesse sentido, Motta (1999) ainda diz que a mudança é inevitável e necessária à sobrevivência das organizações. O mundo é muito dinâmico, os fatos e as ideias se alteram constantemente. Cada vez mais o tempo para planejar, experimentar e agir é menor. Sendo necessária a tomada de decisões e ações sem ter uma garantia de êxito.

Tidd e Bessant (2015) afirmam que a inovação deve ser vista como um processo central, que precisa ser organizado e gerenciado para que a renovação de qualquer organização seja possível.

Diante da constatação de que as inovações são fundamentais para o crescimento e competitividade das empresas, e que para que as inovações sejam criadas e implantadas de modo efetivo, é fundamental que as organizações tenham como gerir o processo de inovação, nesse sentido, a pergunta de pesquisa é: Qual a percepção dos gestores de uma cooperativa agroindustrial quanto aos fatores determinantes no processo de inovação?

Como objetivo geral este estudo buscou analisar a gestão da inovação em uma cooperativa agroindustrial, a partir da percepção de gestores quanto aos fatores determinantes no processo de inovação. Já os objetivos específicos foram: identificar na literatura os fatores-chave ao processo de inovação e; classificar esses fatores de forma a abranger todas as áreas funcionais da empresa.

Espera-se que este estudo possa contribuir para que a cooperativa estudada encontre oportunidades de melhorias nos seus processos acarretando em uma melhor gestão da inovação ou ainda apoie a atividade inovativa de outras empresas.

A importância desta análise está em compreender, de forma mais aprofundada, a ação empreendedora de organizações que adotam práticas de gestão inovadoras, a fim de encontrar características que possam ser desenvolvidas em outros empreendimentos similares.

Para isto o presente trabalho conta, além desta introdução, com mais quatro partes, quais sejam: fundamentação teórica, conceituando inovação, gestão da inovação e os fatores-chave na gestão da inovação; e na seção seguinte são descritos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. A quarta seção contém a apresentação e análise dos dados e a quinta expõe as considerações finais deste estudo. -

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção apresenta-se uma breve revisão da literatura referente aos principais temas abordados nesta pesquisa, a saber: inovação, gestão da inovação e seus fatores-chave, para que seja possível analisar, nos resultados e discussões, a gestão da inovação na cooperativa estudada, por meio da identificação dos fatores considerados determinantes nesse processo.

### 2.1 INOVAÇÃO

Joseph Alois Schumpeter foi um precursor do tema inovação, buscou compreender a complexidade do sistema capitalista, a partir do pressuposto que a essência do desenvolvimento econômico ocorre por meio de uma espécie de ruptura de modelos das relações econômicas estáticas. O que causaria tal ruptura são os empresários inovadores que, aproveitando-se da elasticidade que o sistema econômico apresenta baseado no dinheiro e no crédito que acabam por desviar os fatores de produção de seus usos normais e reorganizam combinações totalmente novas (SCHUMPETER, 1985).

Para Schumpeter (1985) as inovações são o principal indutor do desenvolvimento econômico, sendo realizadas através de combinações novas, ou seja, o emprego diferente da oferta de meios produtivos existentes no sistema econômico. A classificação dos tipos de inovação, segundo esse autor, são: a) introdução de um novo bem; b) introdução de um novo método de produção; c) abertura de um novo mercado; d) conquista de uma nova oferta de bens de matérias-primas ou bens semimanufaturados.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005), importante documento que trata sobre o tema inovação, onde é classificada como sendo de quatro tipos: de produto, de processo, de marketing e organizacional. Destaca-se que a inovação de produto é a implementação de um produto/serviço novo ou aprimorado. A inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou aprimorado. As inovações de marketing são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, implementando um novo método de marketing, reposicionando o produto com o objetivo de aumentar as vendas. E, por fim, a inovação organizacional como sendo a implementação de um novo método organizacional nas práticas de

negócios da empresa, como uma melhoria do desempenho por meio da redução de custos administrativos ou custos de transição.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) ainda acrescenta que existem três graus de novidade para a inovação sendo elas: nova para a empresa, nova para o mercado, e nova para o mundo. Sendo que uma inovação nova para o mercado é quando a empresa é a primeira a introduzir a inovação no seu mercado, já a inovação para o mundo ocorre quando a empresa é a pioneira em todos os mercados e indústrias.

Assim, inovação pode ser definida como algo novo para a organização. Tidd e Bessant (2015) caracterizam a inovação em quatro categorias sendo elas: inovação de produto, mudança em produtos/serviços que a empresa oferece; inovação de processo, mudança no processo de criação dos produtos/serviços; inovação de posição, mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos e inovação de paradigma, sendo as mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz. Ademais, a inovação deve ser vista como um processo central, que precisa ser organizado e gerenciado para que a renovação de qualquer organização seja possível.

Salienta-se que a inovação de produto está atrelada a produzir algo diferente, a agregar valor, enquanto que os demais tipos de inovação estão ligados à eficiência, a produzir mais com menos (SALERNO; GOMES, 2018).

Para finalizar, Zogbi (2016, p.104) define a gestão da inovação como “um processo de trabalho adotado especificamente para viabilizar a inovação e aumentar a competitividade”, proporcionando bons resultados.

## 2.2 GESTÃO DA INOVAÇÃO

Quanto à gestão da inovação, Tidd e Bessant (2015) afirmam que é importante identificar se as inovações são radicais ou incrementais, sendo que as incrementais são menores, como o aprimoramento de algo conhecido, ou se são mudanças radicais que transformam a forma como vemos ou usamos as coisas.

A inovação incremental ocorre quando há uma melhoria ou aperfeiçoamento significativo, por meio do acréscimo ou substituição de novos materiais que o tornam mais fácil de utilizar, mais ergonômico e prático. Já a inovação radical ocorre quando uma nova ideia resulta em um produto ou serviço totalmente novo, inexistente no mercado, sendo um produto superior em qualidade, capacidade ou eficiência se comparado com os já existentes no mercado (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Não importa quão bem desenvolvidos sejam os sistemas de definição e desenvolvimento de produtos e processos inovadores, eles só terão sucesso se o contexto organizacional que o cercam for favorável, é imprescindível que a empresa tenha uma estrutura adequada que permita que as inovações prosperem (TIDD; BESSANT, 2015).

Terra (2018) destaca a importância de uma cultura inovadora para um ambiente favorável à inovação. Esse autor salienta que as organizações com estruturas mais flexíveis têm uma maior facilidade nos projetos de inovação, com um melhor aproveitamento da competência e experiência das pessoas. E que as empresas com estruturas mais rígidas e funcionais têm grande dificuldade para se reorganizar. Nas organizações mais inovadoras, a estrutura formal e os cargos têm menos importância do que a experiência e o conhecimento efetivo das pessoas, ocorrendo uma busca de forma mais natural pela inovação.

Uma eficaz gestão da inovação é resultado da concepção e da implementação de rotinas efetivas, que partem da busca, passando pela escolha e aplicação efetiva de um novo conhecimento, para tanto é necessário o reconhecimento e compreensão de rotinas efetivas, sejam elas desenvolvidas internamente ou observadas em outras organizações. Sendo que esse processo precisa ser desenvolvido ao longo dos anos (TIDD; BESSANT, 2015).

Guedes (2018) define a gestão da inovação como uma maneira de encarar os problemas críticos e fazer a inovação acontecer. Ele ainda coloca como os principais problemas: a dificuldade de percepção sobre o que o público-alvo deseja, o grande espaço de tempo entre a ideia e o produto/serviço lançado no mercado, a falta de coordenação interna para fazer a inovação acontecer, dificuldade para definir os projetos principais, foco estratégico centrado na eficiência operacional e o acesso a fontes de financiamento para os projetos de inovação.

Para Tidd e Bessant (2015) em ambientes de alta incerteza, onde há necessidade de agilidade, flexibilidade e habilidade para aprendizagem rápida, normalmente as empresas de grande porte tem dificuldades com tais comportamentos, pois normalmente vão contra suas formas habituais de agir e pensar, por isso há necessidade de desenvolver formas de gestão da inovação.

Em ambientes com mudanças altamente velozes, que exigem respostas rápidas, as empresas com uma estrutura organizacional mais flexível, contendo menos níveis hierárquicos, são capazes de responderem mais rapidamente, havendo uma maior autonomia dos colaboradores (SERTEK, 2007).

Guedes (2018) diz que a gestão estratégica da inovação segue um princípio fundamental que é alinhar esforços, incentivos, recursos e capacidades para inovar em sintonia com a estratégia definida pela organização.

Lenzi, Kiesel e Zucco (2010) afirmam que para atingir as estratégias definidas, são necessárias tomadas de ações, nesse sentido o líder empreendedor tem um papel fundamental, pois não apenas permitirá a participação da equipe na busca de ações e soluções adequadas aos problemas, mas também desafiará e incentivará as pessoas a participarem do processo de trabalho, com entusiasmo, criatividade e determinação. Despertando nos colaboradores o interesse pelo trabalho em equipe, proatividade no planejamento para melhor aproveitamento de oportunidades e solução de problemas, atitudes mais maduras e relações menos formais, possibilitando um clima favorável ao fluxo de informações e de compartilhamento de conhecimentos.

Sertek (2007, p. 29) afirma que devido as inovações, há necessidade de uma nova configuração do trabalho, necessitando de profissionais com novas competências para o seu desenvolvimento valorizando cada vez mais “a inteligência criadora, a inovação e a capacidade de conduzir mudanças. Há uma crescente demanda de líderes em todos os níveis, nas inúmeras áreas de atividades”.

Percebe-se então que a gestão da inovação é fundamental para que as organizações tenham maior competitividade e se sobressaiam sob as demais. Na próxima seção apresenta-se os fatores determinantes do processo de gestão da inovação.

### 2.3 FATORES-CHAVE NA GESTÃO DA INOVAÇÃO

Diferentes práticas de gestão devem ser adotadas pelas empresas para garantir ações empreendedoras. Nesse sentido, o processo de inovação nas organizações está associado com práticas intraempreendedoras. Dornelas (2008, p. 22) define empreendedorismo como “o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades”, oportunidades essas que criam empresas de sucesso, seja criando novos negócios ou inovando dentro de negócios já existentes. Já o intraempreendedorismo, é o empreendedorismo realizado por colaborador dentro da organização.

Reis e Leandro (2015) dividem as práticas de gestão intraempreendedoras em 5 categorias: estratégia organizacional; estratégia da inovação; gestão da inovação; gestão da informação e do conhecimento; perspectiva intraempreendedora. Cada uma dessas categorias eles subdividem em algumas práticas de gestão que serão explicadas nos próximos parágrafos.

A categoria estratégia organizacional, que são ações fundamentais para orientar a empresa e direcioná-la ao futuro desejado, divide-se em cinco práticas de gestão: missão, visão, princípios e valores, objetivos organizacionais e a forma do modelo de gestão. Já na estratégia de inovação divide-se em seis práticas de

gestão sendo elas: estratégia da inovação; existência de planejamento com flexibilidade para a inovação; definição de regras claras de controle interno, porém sem excesso de burocracia; estímulo a criatividade; definição de orçamento dos investimentos com tolerância a riscos para projetos inovadores; promoção e estímulo dos funcionários a desenvolver algo novo em qualquer lugar na organização.

Já a gestão da inovação representa as práticas de gestão que são compostas por ações que permitem as organizações utilizar de forma eficiente seus recursos para a atividade inovativa, essa categoria envolve sete práticas de gestão, conforme Reis e Leandro (2015): seleção de ideias; estímulo a projetos de pequeno e grande porte para inovação; patrocinadores para novos projetos; estimular a persistência nos projetos de inovação; tolerância aos riscos e erros eventuais no processo de inovação; inovação com responsabilidade social, ambiental e ética; inovações e tecnologias desenvolvidas devem ser patenteadas.

A categoria gestão da informação e do conhecimento envolve 10 práticas de gestão, sendo: definição de quem faz parte da organização; comunicação interna; trabalho em rede; capacitação dos funcionários; formação de equipes multidisciplinares e interdepartamentais para execução de projetos; permissão para que o funcionários se automeiem como intraempreendedores para determinados projetos; processo sistematizado de gestão financeira; memória organizacional dos processos de aprendizagem; gerenciamento de projetos de forma sistemática; reconhecimento e recompensa de funcionários.

Reis e Leandro (2015) dividem a última categoria listada aqui, a perspectiva intraempreendedora em dez práticas de gestão, sendo elas: formação de uma cultura interna colaborativa; mapeamento de competências; estímulo a formação de funcionários com perfis proativos; gestão com foco nas pessoas; ouvir os clientes; permitir que os funcionários tomem decisões; interação com o ambiente externo; fontes de fomento; análise de mercado feita sistematicamente; práticas e ações de prospecção e estudo de cenários de futuras tecnologias.

Reis *et al.* (2016) atualizaram as categorias propostas em 2015 e dividiram os fatores-chave em seis categorias, sendo elas: estratégia organizacional, gestão da inovação, comunicação, cultura da inovação, estrutura organizacional e gestão financeira. Sendo as cinco primeiras categorias as práticas de gestão definidas em 2015 reorganizadas e divididas entre elas, e a categoria gestão financeira com as ações relacionadas às práticas e especificidades do setor financeiro como orçamentos que possam tolerar riscos a projetos inovadores, bem como uso de fontes externas para financiar projetos de inovação.

Na próxima seção apresenta-se os procedimentos metodológicos para na sequência apresentar os resultados e discussão e as considerações finais.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se trata de um estudo de caso, com abordagem quantitativa descritiva, que buscou analisar os aspectos relacionados à gestão da inovação em uma cooperativa agroindustrial, atuante no setor agropecuário, localizada da região oeste do Paraná.

Yin (2015) afirma que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa escolhida ao se examinarem circunstâncias presentes, buscando então levantar questões do tipo “como” e “por que” determinado fenômeno ocorre.

Para a pesquisa de campo, foi elaborado um questionário, baseado em Reis *et al.* (2013), Reis e Leandro (2015) e Reis *et al.* (2016), sendo que foram realizados ajustes para atender ao objetivo proposto neste estudo.

O questionário contou com 30 afirmativas, baseadas em distintas categorias do processo de inovação apresentadas na fundamentação teórica, divididas em 6 seções, sendo elas: estratégia organizacional, gestão da inovação, comunicação, cultura à inovação, estrutura organizacional e gerenciamento de recursos financeiros.



Os entrevistados puderam especificar seu grau de concordância ou discordância para cada uma das afirmações, possibilitando assim capturar a intensidade de seus sentimentos, ou atitudes a respeito da temática tratada. Variando de discordância total a concordância total, passando por pontos intermediários: discordo, neutralidade e concordo. Essa escala é chamada de escala de Likert (BECKER, 2015).

De acordo com a estrutura organizacional, a empresa conta com 47 gestores, sendo eles dos cargos de superintendentes, assessores e gerentes. O questionário foi enviado para todos eles, deste número 42 responderam à pesquisa. O questionário foi enviado para os gestores por e-mail com o *link* para a pesquisa no dia 14 de agosto de 2019, ficando disponível para respostas pelo período de um mês.

Calculou-se o nível de confiança e a margem de erro da amostra obtida. O cálculo deu-se pela fórmula proposta por Barbetta (2002):

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

$n$  = tamanho da amostra;

$n_0$  = primeira aproximação do tamanho da amostra;

$N$  = tamanho da população;

$E$  = erro amostral tolerável.

O nível de confiança foi de 95% e a margem de erro aceitável de 5%, sendo assim uma amostra representativa. Em relação à análise dos dados, essa se deu de forma descritiva, com a utilização de tabelas, geradas no *Software* Excel, para facilitar a compreensão dos resultados.

Para uma melhor análise dos resultados dos questionários, uma vez que se utilizou escala Likert de 5 pontos, foi realizada uma abordagem quantitativa para estabelecer o *Ranking* Médio (RM) para mensurar o grau de concordância dos sujeitos que responderam os questionários. Realizou-se a verificação quanto à concordância ou discordância das questões avaliadas, através da obtenção do RM da pontuação atribuída às respostas, relacionando à frequência das respostas dos respondentes que fizeram tal atribuição, onde os valores menores que 3 são considerados como discordantes e, maiores que 3, como concordantes. O valor exatamente igual a 3, equivale ao ponto neutro, onde os respondentes não concordaram nem discordaram com as afirmações feitas.

## 4 RESULTADOS

Nessa seção apresenta-se um breve histórico da cooperativa alvo deste estudo, a Cooperativa, para, em seguida, relatar os resultados obtidos com a aplicação do questionário.

A cooperativa estudada foi fundada em 23 de outubro de 1963, sendo a primeira cooperativa do oeste paranaense, idealizada pelo Padre Luís Luíse com o apoio de 32 agricultores, com a finalidade de construir uma usina hidrelétrica e dar segurança aos colonizadores do distrito de Cafelândia.

Nos primeiros anos, a cooperativa dedicou-se ao fornecimento de energia elétrica suprimindo as necessidades da população e dos agricultores, que cultivavam arroz, feijão, milho e trigo. Com o início do recebimento de cereais entre 1966 e 1967 desmembrou-se o setor energético, e intensificou-se a mecanização das terras dos produtores, ampliaram-se as unidades de recebimento e armazenagem de grãos para atender as necessidades dos agricultores da região (VICENTE, 2013).

Com a preocupação de oportunizar a diversificação das propriedades e o fortalecimento dos associados no campo a cooperativa iniciou o Complexo Integrado Avícola, onde foi construído um frigorífico na cidade de Cafelândia. Em parceria com uma Cooperativa Central os associados também contam com a suinocultura e bovinocultura. Em 2008, iniciou-se o sistema integrado de peixes, como sendo mais uma alternativa de fortalecimento dos associados. E também a fundação de uma Cooperativa Central, no município de Ubiratã, com a construção de mais um abatedouro de aves.

A agricultura é responsável por 25% do faturamento da cooperativa, conta várias unidades para recebimento e armazenagem de grãos (soja, milho, trigo e café), localizadas nos municípios da região Oeste do Paraná. O principal negócio da cooperativa, é a avicultura que representa 55% do seu faturamento (COOPERATIVA, 2018).

A Cooperativa estudada encerrou o ano de 2018 com 5.858 associados integrados nas atividades de agricultura, avicultura, suinocultura, piscicultura e bovinocultura de leite e com 9.563 colaboradores (COOPERATIVA, 2018).

Após contextualizar a cooperativa estudada, apresenta-se o resultado do questionário aplicado aos gestores da cooperativa quanto às práticas de gestão da empresa, buscando-se identificar fatores determinantes no processo inovativo.

A primeira seção de perguntas do questionário buscou identificar as práticas de gestão da categoria estratégia organizacional, cujos resultados são apresentados na Tabela 1. As práticas de gestão relacionadas a categoria são as ações fundamentais para orientar a empresa e direcioná-la ao futuro desejado.

Tabela 1 – Práticas de gestão – Estratégia Organizacional

	2	3	4	5	Ranking Médio	
A cooperativa possui uma missão expressa e clara.	42		1	41	<b>4,98</b>	
A cooperativa possui uma visão expressa, clara e difundida entre os colaboradores.	42	3	15	24	<b>4,50</b>	
A cooperativa possui princípios e valores difundidos entre os principais stakeholders.	42	1	15	26	<b>4,60</b>	
Os objetivos organizacionais existentes são difundidos de forma clara entre os colaboradores.	42	1	25	16	<b>4,36</b>	
O Modelo de Gestão adotado pela cooperativa proporciona à empresa a clareza em relação às ações de planejamento, organização, direção e controle, evitando falta de padrões nas decisões.	42	5	27	10	<b>4,12</b>	
A cooperativa utiliza a ferramenta de cenários ou outras para a prospecção de futuro de novas tecnologias, antecipando-se a tendências existentes	42	1	10	13	18	<b>4,14</b>

A cooperativa possui pessoal especializado na gerência de projetos facilitando a sistematização dos processos, reduzindo prazos e aumentando as possibilidades de sucesso.	42	4	14	13	11	<b>3,74</b>
A estratégia de inovação da cooperativa é ofensiva, em que se pretende alcançar a liderança técnica e mercadológica, posicionando a organização à frente de seus concorrentes.	42	7	14	17	2	<b>3,24</b>
A estratégia de inovação da cooperativa é oportunista, procura a identificação de nova oportunidade ou nicho no mercado em constante mudança, acarretando o fornecimento de um produto ou serviço que os consumidores necessitem e que não tenham sido fornecidos anteriormente.	42	5	18	13	5	<b>3,38</b>

Fonte: elaboração própria (2019).

Na Tabela 1, pode-se perceber através do *ranking* médio que todas as práticas direcionadas à estratégia organizacional possuem uma média superior a 3, ou seja, que os respondentes concordaram com as afirmações.

Sendo o número 5 (concordância total) a maior média que poder-se-ia obter, destaca-se as seis primeiras práticas de gestão demonstradas na Tabela 1, com médias superiores a 4, e em especial a afirmação de que a cooperativa possui uma missão expressa e clara com 4,98.

Nas cinco ações que Reis e Leandro (2015) entendem como que pertencentes à categoria estratégia organizacional, que são: missão, visão, princípios e valores, objetivos organizacionais e modelo de gestão, percebe-se que em todos esses itens não há nenhum nível de discordância, apenas neutralidade e concordância.

A média para a categoria estratégia organizacional ficou em 4,12, de maneira geral, pode-se afirmar que os resultados obtidos através da pesquisa indicam que a cooperativa estudada possui direcionamento para o futuro que pretende alcançar, mas que há possibilidades de melhorias em algumas práticas, sendo elas: contratação de pessoal especializado na gerência de projetos, facilitando a sistematização dos processos, reduzindo prazos e aumentando as chances de sucesso, bem como a adoção de estratégias de inovação ofensivas e oportunistas, possibilitando um ganho de competitividade.

A Tabela 2 demonstra as práticas de gestão referentes a categoria Gestão da Inovação, vale lembrar que essa categoria é composta por ações que permitem à organização utilizar de forma eficiente seus recursos para a atividade inovativa.

De acordo com a Tabela 2, identifica-se a possibilidade de melhoria nas práticas de gestão referente aos processos de inovação contínuos, que não obteve nenhuma resposta concordando totalmente com a afirmativa de que a cooperativa mantenha ações nesse sentido. Verifica-se também que há possibilidade de melhoria nas práticas de aprendizagem e memória organizacional e gestão da propriedade intelectual e industrial, bem como no estímulo a pesquisa e desenvolvimento e no planejamento com maior flexibilidade das ações organizacionais.

Tabela 2 – Práticas de gestão – Gestão da Inovação

		2	3	4	5	<b>Ranking Médio</b>
O planejamento das ações organizacionais é flexível e propicia a cooperativa mudanças e manobras rápidas em um ambiente de incerteza.	42	3	13	22	4	<b>3,64</b>

A cooperativa estimula a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços em todas as áreas da organização.	42	1	13	21	7	<b>3,81</b>
A cooperativa possui processos de inovação contínuos, sem interrupções.	42	5	19	17		<b>3,24</b>
A cooperativa possui processos claros de geração de aprendizagem e memória organizacional, mantendo o seu portfólio de conhecimento adquirido.	42	2	16	18	6	<b>3,67</b>
A cooperativa possui uma política expressa e clara de gestão da propriedade intelectual e propriedade industrial.	42	13	12	15	2	<b>3,14</b>

Fonte: elaboração própria (2019).

Percebe-se que nas cinco práticas de gestão da categoria gestão da inovação o *ranking* médio está próximo a 3, onde três equivale a neutralidade, ou seja, os respondentes não discordam nem concordam com a afirmação e a média da categoria foi de 3,50. Verifica-se ainda que na afirmação de que a cooperativa possui processos de inovação contínuos e sem interrupções, nenhum dos respondentes concorda totalmente com essa afirmação, sendo que 45,2% deles não discordam nem concordam com tal afirmação.

As ações fundamentais para que a empresa tenha uma boa interação com o ambiente interno e externo, essenciais para a categoria comunicação que são: comunicação interna que promove a difusão da visão, objetivos, princípios e valores organizacionais, inovação sustentável, gestão da inovação em redes com fornecedores, clientes e colaboradores e ainda canais abertos para ouvir os clientes sobre os produtos, suas necessidades e desejos, conforme a fundamentação teórica, são demonstradas pela Tabela 3.

Tabela 3 – Práticas de gestão – Comunicação

		2	3	4	5	<b>Ranking Médio</b>
O processo de comunicação interna da cooperativa promove a difusão da visão, objetivos, princípios e valores organizacionais.	42		5	25	12	<b>4,17</b>
Os processos e resultados da inovação gerada pela cooperativa são sustentáveis (social, ambiental e ético).	42	1	5	17	19	<b>4,29</b>
A cooperativa trabalha o processo de gestão da inovação em redes com fornecedores, clientes e colaboradores.	42	3	16	18	4	<b>3,50</b>
A cooperativa possui canais abertos e ouve o cliente sobre aspectos como produtos, serviços, necessidades, desejos e tendências.	42		5	22	15	<b>4,24</b>

Fonte: elaboração própria (2019).

Conforme a Tabela 3, apenas na prática de gestão relacionada a inovação em redes que a média foi abaixo de 4 (3,5), sendo que nas demais três práticas (canais abertos, inovação sustentável e comunicação interna), a média de concordância dos respondentes é maior que 4. Hashimoto (2013) destaca a importância de a capacidade do intraempreendedor ter um bom relacionamento em redes, possibilitando um maior contato com pessoas influentes e também tomadores de decisões. Demonstra-se que há possibilidades de ganhos com melhorias nas práticas relacionadas a essa categoria. A média para a categoria ficou em 4,05, sinalizando concordância com as afirmações de práticas de gestão.

A Tabela 4 demonstra a categoria cultura da inovação, que são ações que criam um ambiente favorá-

vel à inovação na cooperativa. Nas afirmativas relacionadas a capacitação e formação dos colaboradores e a cultura interna que possibilite o trabalho em equipe, as médias são superiores a 4, demonstrando concordância com as afirmações.

Quanto à seleção de novas ideias no ambiente interno e externo, nessa categoria é a que contém a menor média, muito próximo a neutralidade.

Destaca-se a importância de a cooperativa alterar e aprimorar a forma como a seleção de novas ideias ocorre, como sendo uma oportunidade de propiciar um ambiente favorável a inovação, oportunizando ao colaborador uma maior participação na resolução de problemas e, assim, conforme Lenzi, Kiesel e Zucco (2010), a organização incentivará as pessoas a participarem do processo de trabalho, com entusiasmo, criatividade e determinação.

Tabela 4 – Práticas de gestão – Cultura da Inovação

		2	3	4	5	Ranking Médio
A cultura interna é colaborativa e proporciona à cooperativa o sentimento de “equipe”, onde os colaboradores sabem que podem contribuir positivamente para as ações planejadas.	42		7	27	8	<b>4,02</b>
O poder na organização é delegado proporcionando maior possibilidade de melhorias em processos e produtos, maior rapidez na tomada de decisões e sentimento de maior participação no processo decisório por parte dos colaboradores.	42	1	9	24	7	<b>3,83</b>
A cooperativa estimula a formação dos seus colaboradores para que se tornem mais proativos em suas funções.	42		2	19	21	<b>4,45</b>
A cooperativa investe constantemente na capacitação dos seus colaboradores, proporcionando aumento de produtividade e produtos e serviços qualificados.	42		1	15	26	<b>4,60</b>
A cooperativa possui um processo claro de seleção de novas ideias no ambiente interno e externo.	42	8	15	12	4	<b>3,14</b>

Fonte: elaboração própria (2019).

Os entrevistados concordam com as afirmações de que a cooperativa possui práticas de gestão de cultura da inovação (média na categoria de 4,01), indo de acordo com o que se diz na fundamentação teórica, onde Tidd e Bessant (2015) ressaltam que é essencial que uma empresa tenha uma estrutura adequada e um ambiente favorável que permita que as inovações prosperem.

A Tabela 5 demonstra o resultado da seção de afirmações que compõe a categoria estrutura organizacional que são ações relacionadas às competências, habilidades e atitudes necessárias para criar um ambiente inovativo.



Tabela 5 – Práticas de gestão – Estrutura Organizacional

	2	3	4	5	Ranking Médio
Os controles internos da cooperativa se apresentam de forma clara e atuante, porém sem excessos burocráticos, auxiliando na dinâmica do negócio.	9			3	<b>3,33</b>
A cooperativa mapeia as competências de seus colaboradores contribuindo, assim, para a correta alocação de recursos evitando que as atividades sejam realizadas por pessoas com habilidades inadequadas.	2			7	<b>3,83</b>
A cooperativa seleciona entre seus colaboradores pessoas com perfil de intraempreendedores para a gerência e condução dos projetos internos	3			4	<b>3,71</b>

Fonte: elaboração própria (2019).

Tendo em vista o resultado apresentado na tabela 5, salienta-se a afirmação de Sertek (2007) sobre o quanto as inovações exigem uma nova configuração do trabalho, necessitando de profissionais com novas competências para o seu desenvolvimento valorizando cada vez mais a criação, a inovação e a capacidade de conduzir mudanças dos líderes e demais colaboradores da empresa, percebe-se na Tabela 5, que nas três afirmações pertencentes a essa categoria há nível de concordância, uma vez que as médias são superiores a 3, mas que ainda são baixas se comparadas a outras práticas de gestão, com uma média para a categoria de 3,63.

E no último conjunto de práticas investigadas na cooperativa, que compreende a categoria gestão financeira que são as ações relacionadas às práticas e especificidades do setor financeiro como orçamentos que possam tolerar riscos a projetos inovadores, bem como uso de fontes externas para financiar projetos de inovação, utilização de ferramentas de análise de mercado, e pessoal especializado para gestão financeira de projetos, conforme pode ser observado na Tabela 6.

Constata-se que em mais essa categoria as práticas de gestão fundamentais para uma empresa empreendedora no que diz respeito ao gerenciamento de recursos financeiros são praticadas pela cooperativa, com uma média de 3,65. Destaca-se que há oportunidades de melhoria nessa categoria, pois em todas as afirmativas de práticas de gestão as médias são inferiores a 4, principalmente por meio da revisão orçamentária, para que tolere riscos com a inclusão de novas tecnologias.

Tabela 6 – Práticas de gestão – Gerenciamento de recursos financeiros

	2	3	4	5	Ranking Médio	
Os orçamentos na cooperativa são definidos de forma a tolerar os riscos a projetos inovadores	42	8	12	13	7	<b>3,36</b>
A cooperativa conhece e utiliza fontes de fomento externas para financiar os projetos de inovação de produtos, processos e serviços.	42	5	8	21	6	<b>3,57</b>
A cooperativa possui pessoal especializado para a gestão financeira de projetos.	42	2	9	19	11	<b>3,88</b>

---

A cooperativa conhece e utiliza várias ferramentas de análise do mercado em que está inserida.	42	1	14	20	7	<b>3,79</b>
--	----	---	----	----	---	-------------

---

Fonte: elaboração própria (2019).

Cabe ressaltar que ao se calcular a média geral das 30 práticas de gestão, obtém-se a média de 3,88, demonstrando que há muitas possibilidades de melhorias em várias práticas de gestão que possibilitem ganhos em gestão da inovação.

Após analisar os resultados da pesquisa é possível tecer algumas considerações finais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a percepção dos gestores da inovação em uma cooperativa agroindustrial, por meio da identificação de fatores determinantes no processo inovativo. Pode-se afirmar que este objetivo foi alcançado, primeiro com a identificação na literatura dos fatores-chave ao processo de inovação e após a aplicação do questionário foi possível classificar esses fatores de forma a abranger todas as áreas funcionais da empresa.

Guedes (2018) diz que a gestão estratégica da inovação segue um princípio fundamental que é alinhar esforços, incentivos, recursos e capacidades para inovar em sintonia com a estratégia definida pela organização. Nesse sentido, percebe-se que a cooperativa estudada possui uma grande difusão das metas que pretende atingir, pelas médias de concordância quando questionados sobre a missão, visão, princípios e valores e os objetivos da empresa e que através das demais práticas de gestão que possui estão alinhados no mesmo sentido, mas havendo ainda espaço para melhorias em algumas categorias.

Todas as práticas de gestão são realizadas na cooperativa em maior ou menor grau, uma vez que a média geral de todas as afirmações foi de 3,88, algumas com vários pontos de discordância, mas ainda assim são realizadas na empresa, demonstrando que há uma efetiva gestão da inovação na cooperativa. Além disso, em algumas práticas de gestão existem possibilidades de melhorias, quando inseridas no planejamento estratégico quanto à inovação.

As categorias estratégia organizacional (4,12), comunicação (4,05) e cultura da inovação (4,01) são as que obtiveram melhores médias, estando acima de 4, e superiores à média geral de 3,88. Nas outras três categorias, gestão da inovação, estrutura organizacional e gerenciamento de recursos financeiros, sendo suas respectivas médias de 3,5, 3,63 e 3,65 inferiores à média geral, demonstra-se que essas categorias são as que possuem maiores possibilidades de melhorias, possibilitando que a empresa estudada avalie e implante medidas que aperfeiçoem as práticas de gestão para uma melhor gestão da inovação.

As principais limitações do estudo são que a pesquisa se fundamentou principalmente em um estudo de caso único e na percepção somente dos gestores daquela cooperativa. Resultados mais abrangentes poderiam surgir no estudo comparativo com outras cooperativas ou empresas agroindustriais, no intuito de analisar como é realizada a gestão da inovação em outras organizações.

Quando às sugestões para estudos futuros, uma opção seria avaliar o modelo de gestão de inovação nas demais cooperativas do mesmo ramo, para verificar se elas se equiparam e em quais categorias se destacam.

## REFERÊNCIAS

BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 5. Ed. UFSC, 2002.

- BECKER, J.L. **Estatística básica**: transformando dados em informação. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- CARVALHO, H. G. de; REIS, D. R. dos; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.
- COOPERATIVA – Cooperativa Agroindustrial . **Relatório do Conselho de Administração**. 2018.
- CREMONESE, C.; SCHALLENBERGER, E. Cooperativismo e agricultura familiar na formação do espaço agrícola do Oeste do Paraná. **Tempo da Ciência**, Toledo, v. 12, n. 23, p. p. 49-63, jun. 2005.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- GUEDES, L. **Criatividade, modelos mentais e inovação**. São Paulo: Senac, 2018.
- HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- LENZI, F. C.; KIESEL, M. D.; ZUCCO, F.D. (Org.) **Ação Empreendedora**: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência. São Paulo: Editora Gente, 2010.
- MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 1999.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Cooperativismo**. 2019. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/ocb>. Acesso em: 20 jul 2019
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo**: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação.3. ed. OECD/ FINEP, 2005.
- PICCHIAI, D. MENDONÇA, M. L. G. **Cultura Inovativa nas micro e pequenas empresas de Bragança Paulista**. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, 2017. Disponível em: <http://eumed.net/cursecon/ecolat/br/17/cultura.html>. Acesso em: 25 set 2019
- PRIORI, A.; POMARI, L.R; AMÂNCIO, S. M.; IPÓLITO, V. K. **História do Paraná**: séculos XIX e XX. Maringá: Eduem, 2012.
- REIS, D. R. dos; LEANDRO, A. R. Intraempreendedorismo em Organização Educacional. **Espacios**, Caracas, v. 36, n. 20, 2015.
- REIS, D. R. dos; LEANDRO, A. R.; STRAUB, A. L.; HIGASHI, G. do R. Q.; TAGLIAFERRO, M. P. Acciones y prácticas de gestión de empresas intraempreendedoras. **Espacios**, Caracas, v. 34, n. 12, 2013.
- REIS, D. R. dos; VIGORENA, D. L.; KUNZLER, M. T.; BATTISTI, P. S. S. Práticas de gestão em um modelo de negócio cauda longa: Um estudo de caso em empresa de E-Commerce. **Espacios**, Caracas, v. 37, n. 35, 2016.
- SALERNO, M. S.; GOMES, L. A. de V. **Gestão da inovação (mais) radical**. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- SERTEK, P. **Empreendedorismo**. 4. ed. Curitiba: Ibpex, 2007.
- SCHUMPETER, J. O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. In: **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo. São Paulo: Ed. Nova Cultural, Cap. 2. p 43-66, 1985.
- TERRA, J. C. (Org.). **10 dimensões da inovação**: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.