



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA  
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL**

**VINÍCIUS HENRIQUE SALES**

**INOVAÇÃO EM COOPERATIVA DE CAFEICULTORES: UMA ANÁLISE DA  
PERCEPÇÃO DOS COOPERADOS SOBRE A INOVAÇÃO NA COOPFAM**

**VIÇOSA - MINAS GERAIS**

**2024**

VINÍCIUS HENRIQUE SALES

**Inovação em cooperativa de cafeicultores: uma análise da percepção dos cooperados  
sobre a inovação na Coopfam.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Federal de Viçosa, como parte  
das exigências para a obtenção do título de  
Bacharel em Cooperativismo.

Orientador: Profº Pablo Murta Albino Baião.

VIÇOSA – MINAS GERAIS  
2024

VINÍCIUS HENRIQUE SALES

**Inovação em cooperativa de cafeicultores: uma análise da percepção dos cooperados  
sobre a inovação na Coopfam.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Federal de Viçosa, como parte  
das exigências para a obtenção do título de  
Bacharel em Cooperativismo.

Orientador: Profº Pablo Murta Albino Baião.

Aprovado: 03 de Setembro de 2024.

---

Profº Dr. Pablo Murta Albino Baião  
(Orientador)

---

Vinícius Henrique Sales  
(Orientando)

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>2</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>3</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
2.1. Contextualização do cooperativismo cafeeiro.....	4
2.2. Inovação: conceito e gestão da inovação.....	7
2.3. Estrutura organizacional de uma cooperativa para a inovação.....	10
2.4. A Coopfam, seu histórico e estrutura de gestão.....	12
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>16</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>18</b>
4.1 Estratégia.....	19
4.2 Processos.....	21
4.3 Organização.....	23
4.4 Relacionamentos.....	25
4.5 Aprendizagem.....	27
4.6 Gráfico de Teia e análise dos resultados.....	28
<b>5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>32</b>

## RESUMO

Buscando adentrar a inovação no cooperativismo, este trabalho tem como objetivo analisar a inovação presente na Cooperativa de Agricultores Familiares de Poço Fundo e Região – Coopfam, localizada no sul de Minas Gerais. A pesquisa investiga como os agentes internos da cooperativa compreendem e contribuem para o desenvolvimento e a implementação de inovações na organização. O estudo se justifica pela crescente importância da inovação no contexto de mercado cada vez mais competitivo e dinâmico. A metodologia adotada é de natureza qualitativa-exploratória, com a aplicação de um questionário adaptado de Tidd e Bessant (2015) aos agentes de governança internos da cooperativa, abrangendo a presidente, um membro do conselho administrativo, um membro do conselho fiscal, um cooperado sem cargo administrativo/fiscal e um técnico da cooperativa. A ferramenta proposta por Tidd e Bessant, analisa a gestão da inovação através de cinco eixos: Estratégia, Processos, Organização Inovadora, Relacionamentos e Aprendizagem. Os resultados da pesquisa demonstraram que a Coopfam possui um processo de gestão da inovação em andamento, mas que há pontos negativos ao longo do processo. Observou-se que a cooperativa possui um desalinhamento organizacional entre os agentes. A pesquisa contribui para a compreensão da gestão da inovação no contexto cooperativista, apresentando um panorama da situação da Coopfam.

**Palavras-chave:** Cooperativismo; Inovação; Gestão da inovação.

## ABSTRACT

Seeking to delve into innovation within the cooperative sector, this study aims to analyze the innovation present at the Cooperativa de Agricultores Familiares de Poço Fundo e Região – Coopfam, located in southern Minas Gerais, Brazil. The research investigates how internal agents of the cooperative understand and contribute to the development and implementation of innovations within the organization. This study is justified by the growing importance of innovation within an increasingly competitive and dynamic market context. The adopted methodology is qualitative-exploratory, involving the application of a questionnaire adapted from Tidd and Bessant (2015) to the internal governance agents of the cooperative, encompassing the president, a member of the administrative council, a member of the fiscal council, a member without any administrative/fiscal position, and a technician from the cooperative. The tool proposed by Tidd and Bessant analyzes innovation management across five axes: Strategy, Processes, Innovative Organization, Relationships, and Learning.

The research results demonstrate that Coopfam has an ongoing innovation management process; however, certain negative points were observed throughout this process. The study noted organizational misalignment amongst the agents. This research contributes to the understanding of innovation management within the cooperative context, presenting an overview of the current situation at Coopfam.

**Keywords:** Cooperativism; Innovation; Innovation Management.

## 1. INTRODUÇÃO

A inovação é uma parte fundamental de um empreendimento, por exponenciar a potencialidade da empresa em busca de consistência econômica e ganho competitivo. A partir do momento que um empreendimento inova, o processo de modelar ideias para produtos, processos ou serviços se torna algo orgânico, eficaz e ágil e, como resultado, a empresa obtém ganhos monetários e de mercado (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

A gestão da empresa precisa se adequar ao mercado competitivo. No início dos anos 2000, a gestão das cooperativas passava pela aderência de tendências mais condizentes com um mercado competitivo. Zylbersztajn et al. (2000 apud BORTOLUZZI; LEISMANN; JOHANN, 2016) salienta que ações importantes que precisavam serem ponderadas por esses empreendimentos, como a profissionalização da gestão empresarial, agilidade no processo de tomada de decisão, foco no negócio principal do empreendimento, atendimento às exigências do mercado consumidor e geração de parcerias estratégicas para a cooperativa. Todas essas ações, quando bem executadas, são boas práticas em um mercado competitivo.

Para que se potencialize tais feitos dentro de um empreendimento, é necessário viabilizar um escopo para a inovação, pois ela ganha importância em razão de sua estreita relação com a competitividade. Normalmente, quanto maior for o grau de inovação do empreendimento, maior a sua competitividade e sua disposição no mercado atuante (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Portanto, a gestão da inovação é fundamental para empreendimentos, por ela buscar a composição da organização em prol de um perfil inovador. Segundo Tidd e Bessant (2015), a gestão da inovação é a procura de rotinas eficazes, ou seja, como a empresa lida com o processo inovador, gerenciando os resultados obtidos e aprendendo a ser mais efetiva nas próximas vezes para tratar os percalços encontrados nos processos. Para os autores, é a maneira na qual a empresa lida com situações positivas e negativas no seu desenho organizacional, ou seja, como a empresa alcança um ganho produtivo ou de eficiência no contorno de suas atividades rotineiras.

Contudo, é necessário analisar o cenário perfilado pela gestão da inovação, criando formas de analisar os resultados obtidos ou, simplesmente, se os agentes presentes na estrutura organizacional compreendem como ela é parametrizada no negócio. De acordo com Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 103), “para a empresa ter maior clareza de como está

em termos de gestão da inovação, deve fazer uma autoavaliação que lhe permita perceber, por meio de indicadores, seus pontos frágeis e refletir sobre oportunidades de melhoria”.

Com esse cenário traçado, é compreensível que não somente a gestão da inovação é fundamental, mas também é extremamente importante analisar como a empresa realiza e compreende os seus processos para a geração de inovação. Neste sentido, a presente pesquisa tem como objetivo analisar qual é o desempenho da gestão da inovação realizada pela Cooperativa dos Agricultores Familiares de Poço Fundo e Região - Coopfam, observando o entendimento dos agentes internos da cooperativa acerca do processo de inovação. Para tal, foram definidos os seguintes objetivos específicos para o trabalho:

- Contextualizar o cooperativismo cafeeiro e conceituar a inovação e sua aplicabilidade em cooperativas;
- Avaliar a visão dos agentes presentes na cooperativa sobre o desempenho da Inovação;
- Analisar os dados levantados junto aos agentes da cooperativa.

A pergunta-problema que norteia este trabalho consiste em: o seu processo de gestão da inovação é compreendido entre os agentes internos do empreendimento? Como premissa, compreende-se que a gestão da inovação é realizada e que há um alinhamento sobre o entendimento do processo inovador da cooperativa entre os agentes.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Contextualização do cooperativismo cafeeiro e inovação nas cooperativas**

O Cooperativismo é uma prática social e econômica entre grupos. Segundo Lima, Silva e Bavaresco (2014, p. 81), o cooperativismo anterior ao século XIX era exemplificado pela forma informal de trabalho - sem uma definição específica, apenas pela casualidade do trabalho coletivo - desempenhada pela população rural.

Durante o século XIX, período da Revolução Industrial e em meio a uma grave crise econômica, em que o trabalho manual estava sendo substituído pela máquina, o cooperativismo ganha uma maior expressão sendo, este, um marco que se tornou fundamental para o cooperativismo moderno. Neste período constituiu-se a primeira cooperativa formal do mundo, inspirando padrões que são seguidos até a atualidade (BIALOSKORSKI NETO, 2006).

O registro da formalização da primeira cooperativa do mundo foi na Inglaterra, em Rochdale, por meio de operários tecelões. A cooperativa de Rochdale foi fundamental para a melhoria do trabalho dos operários (Lima, Silva e Bavaresco, 2014).

Passado as revoluções industriais, o modelo cooperativista também evoluiu e seu entendimento como empreendimento social ao decorrer dessas mudanças, compreendendo a sua função socioeconômica, tornando uma empresa que objetiva um intermédio entre a economia particulares de seus cooperados e a formalização de uma empresa cooperativa ao mercado. Bialoskorski Neto (1994) exemplifica que as economias empresariais cooperativas compõem exatamente este “meio de campo”, como estruturas intermediárias que são constituídas por essa interface do cooperado (privada) e da empresa (cooperada). O autor complementa que os empreendimentos cooperativos não possuem uma autonomia e independência dos seus membros, em contraponto às sociedades de capital. As cooperativas devem ser intermediárias entre os interesses do cooperado e objetivas satisfazer a economia particular dos cooperados.

Vale ressaltar que as cooperativas são uma iniciativa empreendedora que compõem o modelo político de mercado vigente. Ribeiro e Alves (2010) explicam que o modelo de gestão cooperativista visa o lucro (no cooperativismo a nomenclatura é ‘sobra’) como qualquer empresa, porém, tendo sua destinação definida por seus associados (os ‘cooperados’).

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), órgão político de representação do cooperativismo, define que o cooperativismo é “um modelo de negócios pautado pelo empreendedorismo e pela participação democrática. Unir pessoas e compartilhar resultados” (OCB, 2015).

No Brasil, o cooperativismo possui sete ramos, entre eles o agropecuário. As cooperativas do ramo agropecuário são retratadas e definidas no Anuário de 2020 da OCB:

Reúne cooperativas destinadas, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços ligados às atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira. Com modelos de negócios presentes em diversas cadeias produtivas de grãos, oleaginosas, fibras, carnes, lácteos e outras, são responsáveis pelas operações de fornecimento de insumos, classificação, armazenagem, processamento e comercialização dos produtos de seus associados, gerando economia de escala nos processos de compra e venda, promovendo a agregação de valor à produção e uma atuação menos assimétrica e mais concorrencial no mercado (OCB, 2020, p. 25).



O anuário da OCB de 2023 aponta que o Brasil possui 1.185 cooperativas agrárias ativas, representando 1.011.023 de cooperados e gerando aproximadamente 250 mil empregos diretos no mercado de trabalho. O ramo agropecuário possui uma relevância para o desenvolvimento do cenário econômico brasileiro, compondo um ativo de R\$ 267 bilhões, gerando para o estado R\$ 13,9 bilhões em tributos, além de aplicar R\$ 8,9 bilhões em salários e benefícios aos trabalhadores contratados (OCB, 2023).

Nesse cenário, encontra-se o cooperativismo cafeeiro, com a cultura do grão faturando bilhões de reais nos últimos anos. Segundo a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Embrapa (2023), o faturamento bruto das lavouras de café brasileiras foi estimado em R\$ 48,27 bilhões em 2023. A Embrapa complementa que 76% do faturamento é por parte da espécie arábica, compondo R\$ 36,78 bilhões do montante, e adicionalmente, R\$ 11,48 bilhões dos cafés da espécie café canephora (robusta e conilon), valor que corresponde a 24% do total. Os dados ainda englobam a questão da divisão geográfica do faturamento do grão, com 86% do faturamento na esfera nacional pertencente a região Sudeste, seguindo pela região Nordeste (6,62%), Norte (5,24%), Sul (1,41%) e, por fim, a região Centro-Oeste, correspondendo a menos de 1% da receita nacional (EMBRAPA, 2023).

O *agribusiness* brasileiro corresponde a quase 1/4 do Produto Interno Bruto (PIB) do país, totalizando 24,79% do seu valor (CNA/CEPEA, 2023 apud OCB, 2023). Com essa dimensão, é preciso entender que houve um processo de transformação e desenvolvimento do setor, com a atividade agrícola passando por um crescimento da escala produtiva e a criação de demanda com a abertura de novos mercados consumidores (Bialoskorski Neto, 1994).

Analisando os desafios no cooperativismo agrário, Albuquerque, Pires e Silva (2021) realizaram uma revisão bibliográfica, a partir do início do período da COVID-19. Com base nas temáticas de cooperativismo e inovação, foi feito um debate teórico ponderando sobre os impactos nas cooperativas da agricultura familiar, com o objetivo de discutir as possíveis estratégias adotadas em resposta à crise provocada pela pandemia de Covid-19. O artigo argumenta que a pandemia impôs às cooperativas a necessidade de adaptação e inovação para garantir sua sobrevivência e desenvolvimento, tanto em termos de produção quanto de comercialização. (ALBUQUERQUE; PIRES E SILVA, 2021).

Para compreender a visão das cooperativas em relação a inovação, um relatório disponibilizado pela OCB em 2024 apontou, por meio de uma pesquisa com 1.001

cooperativas respondentes, onde 24,58% são do ramo agropecuário, que 87% dos entrevistados indicaram que a inovação é “muito importante” para o cooperativismo. No processo de autoavaliação realizado no questionário, em uma escala de 0 à 10, a nota média encontrada para o grau de inovação foi de 6,2 (OCB, 2024). Adentrando mais o relatório, foi abordado no questionário aplicado a pergunta “o quanto a sua cooperativa promove a cultura da inovação em âmbito organizacional?”, a resposta obtida, em uma escala de 0 à 10, em que 0 é “não promove” e 10 “promove muito”, apontou uma nota média de 6,4.

Também foi pontuado sobre a inovação compor parte do Planejamento Estratégico do empreendimento, quando 79,30% responderam que faz parte do escopo, 17,63% apontaram que não faz parte e 3,06% preferiram não responder. Por fim, outro ponto importante segmentado no relatório foi sobre a decisão acerca da inovação, onde 75,12% dos respondentes apontaram que a decisão é por parte da Presidência/Diretoria, 28,17% responderam que é pelo conselho de administração, 17,78% informam que estas vêm pelos cooperados em assembleia e 11,89% informam que são tomadas por áreas ou setores específicos de inovação (OCB, 2024).

## **2.2. Inovação: conceito e gestão da inovação**

O Manual de Oslo<sup>1</sup>, documento desenvolvido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), aponta que

“uma inovação é um produto ou processo novo ou melhorado (ou combinação dos mesmos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado a usuários potenciais (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo). (OCDE, 2018, p. 20. Traduzido pelo autor).

Em seu livro “Gestão da Inovação”, TIDD; BESSANT (2015) fomenta que a inovação não é apenas a conceituação de boas ideias, mas sim o processo de evolução dela até um uso prático.

Segundo a OCDE (1997), existem 5 (cinco) tipos de inovação, sendo elas:

Produto: Uma inovação de produto é a introdução de um bem novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas,

---

<sup>1</sup> Publicação da Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE) e do Gabinete de Eurostat, é o principal documento a respeito das atividades de inovação (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011)

componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

Serviço: Uma inovação de serviço é a introdução de um serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, softwares incorporados ou outras características funcionais.

Processo: Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ ou softwares. As inovações de processo podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados.

Marketing: Uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

Organizacional: Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

TIDD; BESSANT (2015) apontam a inovação em quatro dimensões: inovação de produto, que consiste nas mudanças do produto/serviço que a empresa disponibiliza; inovação de processo, que compõe a forma como o produto/serviço é criado e entregue; inovação de posição, exemplificada na mudança de contexto em que o produto/serviço é introduzido no mercado; e inovação de paradigma, sendo sua aplicação cultural no cerne da empresa acerca da inovação em seu cotidiano.

A inovação pode seguir dois caminhos: a inovação incremental e a inovação radical. O caminho incremental é proveniente de algo preexistente, tendo como intuito a melhoria significativa, agregando valor e gerando vantagem, já a via radical é possibilitada por meio de uma ideia que se transforma em algo completamente novo para o mercado, tornando-se uma referência acima dos padrões já encontrados, seja em qualidade, capacidade, rapidez, dentre outros (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

A inovação é ingrediente decisório em empreendimentos, definindo o sucesso ou o fracasso. Novas inovações incrementais são demandadas constantemente pelo mercado, satisfazendo os seus consumidores em curto e médio prazo. Na outra via, para favorecer uma continuidade do empreendimento em um longo prazo, é necessário ser disruptivo para reinventar o seu processo, negócio e mercado (Galanakis, 2006).

Abrangendo o cenário cooperativista, Bialoskorski Neto (2015) explica que empreendimentos cooperativos agrários buscam inovar, na produção e no beneficiamento,

inovando em processos e produtos, sendo levado em consideração a postura cooperativa, com todos os seus preâmbulos doutrinários e organizacionais, atendendo às dimensões econômicas e sociais, atendendo ao mercado e aos seus cooperados.

Para inovar, Teece (2010) explica que é necessário compreender que uma importante fonte de vantagem competitiva consiste em um modelo de negócios que deve sempre ser aperfeiçoado para atender às necessidades específicas dos clientes. Neste caso, a cooperativa, quando atende o cooperado e fornece para o mercado, obtém dois parâmetros para analisar o seu desempenho, com o cooperado (cliente interno) e com o mercado (cliente externo). Para atender efetivamente melhor os clientes e desenvolver o processo inovador, se cria a necessidade de ter uma boa gerência de inovação.

Aplicando-se a gestão da inovação, pode-se gerar uma vantagem competitiva para o empreendimento, por esta ser uma ferramenta que diferencia o produto, processo, serviço, marketing ou modelo organizacional (SENHORAS; TEKEUCHI; TEKEUCHI, 2006).

Ao observarmos a gestão da inovação em uma cooperativa, observamos que na literatura existem alguns modelos<sup>2</sup> de gestão da inovação. No entanto, o presente trabalho seguirá o modelo atualizado de Tidd e Bessant (2015). Para Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), o modelo de Tidd e Bessant é aplicável em qualquer tipo de organização, sendo ela direcionada à produção de produtos, ou tendo portfólio de serviços.

Conforme apontado pelos autores anteriormente, é fundamental o acompanhamento de todo o processo da geração da ideia até o momento que ela se torna uma inovação, assim, o modelo de Tidd e Bessant formulam esse processo em 4 (quatro) etapas, sendo elas:

**Busca:** analisar o cenário (interno e externo) à procura de – e processar sinais relevantes sobre – ameaças e oportunidades para mudança;

**Seleção:** decidir quais dessas ameaças e oportunidades responder, desenvolvendo as melhores ideias e projetos;

**Implementação:** traduzir o potencial da ideia inicial em algo novo e lançar em um mercado interno ou externo.

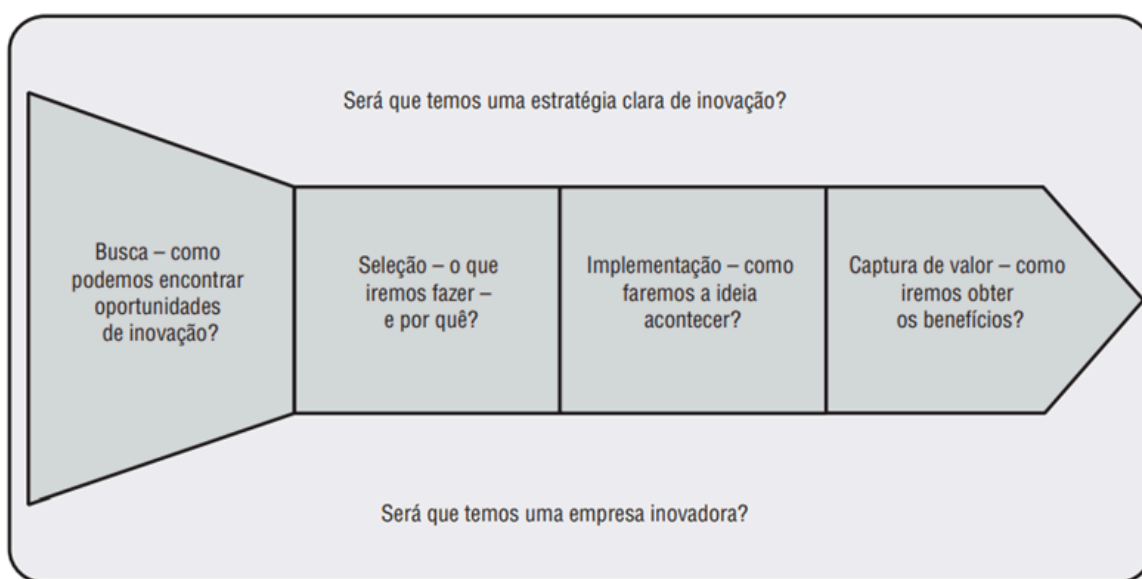
**Captura de valor por meio da inovação:** feita em relação ao aprendizado com a progressão ao longo ciclo, de maneira que a empresa possa construir sua base de conhecimento e melhorar as formas como o processo é gerido (TIDD; BESSANT, 2015).

---

<sup>2</sup>SILVA, Débora Oliveira da; BAGNO, Raoni Barros; SALERNO, Mario Sergio. **Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura**. Production, v. 24, p. 477-490, 2014.

A etapa de busca corresponde ao levantamento de oportunidades e possíveis cenários críticos, tendo em vista as alterações do mercado. Já a etapa de seleção compõe o horizonte estratégico do empreendimento, com a delimitação das ações da empresa abarcando as oportunidades e as ameaças mapeadas. Passando para a etapa de implementação, onde é feita toda a gerência de ações para potencializar as oportunidades ou mitigar as adversidades, com o desenvolvimento de ideias inovadoras e diferenciadas para que ela possa tomar consistência e ser testada, executando projetos que sejam alinhados com os horizontes de planejamento do empreendimento. Por fim, na etapa de aprendizagem, é feito todo um entendimento sobre o processo inovador, envolvendo um panorama de todas as etapas e aprofundando em aprendizagem para novas construções inovadoras (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). Seu fluxo é apresentado na figura abaixo:

**Figura 1 – Modelo de Tidd Bessant para gestão da inovação**



Fonte: Tidd; Bessant (2015)

Para complementar o processo de gestão da inovação, é necessário analisar se a estratégia de inovação da empresa está amplamente difundida para todos os envolvidos, para que assim tenha parâmetros para saber se de fato a empresa é inovadora (Tidd; Bessant, 2015).

### **2.3. Estrutura organizacional de uma cooperativa para a inovação**

No cenário cooperativista, Furlan et al (2017) explica que, para as cooperativas é necessário compreender suas capacidades, recursos e processos no desenvolvimento da

inovação. Américo (2017) complementa que a gestão desses empreendimentos é diferenciada, pois o cooperado é o principal fornecedor da empresa, entretanto a administração é realizada pelo grupo de cooperados eleitos pelo corpo de associados, assim, compreendendo que existe a necessidade da criação de mecanismos que “protejam os interesses dos proprietários, funcionários, credores e a própria longevidade da cooperativa” (AMÉRICO, 2017).

A questão das organizações cooperativas precisarem de um processo de legitimação em decisões via instâncias democráticas – assembleias gerais – e por órgãos representativos – conselhos administrativos – retardada algumas decisões-chave, principalmente as de longo prazo, como a adoção de processos inovadores (Silva, Souza e Leite, 2011).

É importante ter como reflexão que a inovação é um processo, sendo necessário ter uma robustez na cadência da inovação em uma estrutura organizacional. É preciso aplicar a inovação também como padrão de cultura organizacional, fomentando ações que potencializam o desenvolvimento inovador, tornando cada vez mais eficiente e produtivo. Estruturas organizacionais podem ser o reflexo de uma cultura inovadora, consistindo em um padrão de valores compartilhados, crenças e normas aceitas que dão forma ao comportamento inovador (TIDD; BESSANT, 2015).

Na cooperativa, esse processo de padronização passa por uma estrutura de governança bem consolidada, desenvolvendo espaços para o compartilhamento entre os cooperados. Esses espaços já existem com a Organização do Quadro Social (OQS). Macedo, Sousa e Amodeo explicam que “a OQS envolve a criação de comitês educativos, núcleos, conselhos representativos ou comissões locais, os quais têm como meta proporcionar uma ‘ponte de ligação’ entre o quadro social e o quadro dirigente da organização cooperativa” (MACEDO; SOUSA; AMODEO, 2014, p. 187).

A OQS exerce um papel fundamental para a geração de inovação na cooperativa, visto que ela possui como objetivo a estruturação de espaços que propiciam a participação dos cooperados na gestão do negócio, assim, beneficiando a integração vertical do empreendimento (MACEDO; SOUSA; AMODEO, 2014), e assim, gerando uma padronização no processo de inovação da cooperativa, fazendo o papel de abertura de novas ideias e projetos provenientes dos cooperados para serem validados nas outras instâncias.

Para atender seus cooperados, na visão de cooperado usuário, a vantagem competitiva para inovação da cooperativa passa pela participação dos mesmos, visto que o aumento de participação afeta diretamente a cadeia de valor da cooperativa e toda a sua estrutura econômica. Neste sentido, Macedo; Sousa; Amodeo (2014) ainda articulam quem a OQS, enquanto instância de governança, possibilita a participação cada vez mais efetiva dos cooperados no cotidiano do empreendimento, pois as instâncias como a assembleia geral, conselho administrativo e conselho fiscal pecam em potencializar toda a cadeia de valor do empreendimento.

Tidd e Bessant explicam que nenhuma organização inicia com bases totalmente desenvolvidas para formalizar e gerir a inovação. Os autores inferem que é um processo de tentativa e erro, sendo modelado com o tempo nos comportamentos e resultados obtidos, tornando-se rotina na organização e estabelecendo padrões positivos. Os autores ponderam que o desenvolvimento das competências de inovação passa pelo entendimento, aplicação, revisão e verificação do processo, para consolidar quais são inovações pertinentes para o empreendimento, modificando e adequando para a obtenção da vantagem competitiva (TIDD; BESSANT, 2015).

Por meio da OQS, esse padrão para a inovação pode ser obtido por serem instâncias de governança que potencializam a participação do cooperado no dia-a-dia da organização. Cabe salientar que pode haver dissonância entre os agentes de governança, por terem visões diferentes sobre os processos internos ou compreenderem a cadência da inovação a partir de vivências momentâneas, e não como o processo amplo e contínuo. Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) explicam que:

As organizações precisam estar cientes da importância de um processo de comunicação interna eficaz, pois, quanto melhor for o processo de comunicação entre os dirigentes e seus colaboradores, menor será a resistência às mudanças. Ao receber a informação, processá-la e realimentar o processo, confirmando o

entendimento, o colaborador se torna partícipe do processo de inovação e, portanto, corresponsável por ele.

Como conclusão, Tidd e Bessant (2015) apontam que é importante ter como aprendizado que a inovação deve ser vista como um processo, pois assim, ela consegue ser experimentada e gerenciada de uma forma mais assertiva. Para os autores, a experiência adquirida durante o processo auxilia nas próximas vezes em que ele será realizado, tornando o processo claro e compartilhado entre os envolvidos.

#### **2.4. A Coopfam, histórico e estrutura de gestão**

Localizada no município de Poço Fundo (MG), a Cooperativa dos Agricultores Familiares de Poço Fundo e Região (Coopfam) é um empreendimento do setor cafeeiro, estando presente na região sul mineira, fazendo parte da região mais produtora do país. Dados do censo agropecuário feito pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) apontam que a região possui 1.626 (em 2017) estabelecimentos rurais com 50 pés ou mais de café arábica, e produzindo (em 2022) cerca de 10.249 toneladas/ano (IBGE, 2024).

Borges et al. (2013) e Cavino (2012) analisaram a região de Poço Fundo, bem como a criação e formalização da Coopfam. Contextualizando sobre o histórico da cooperativa, Borges et al. explica que a participação comunitária entre os produtores teve início na década de 1980, com ações colaborativas juntamente com a Pastoral da Terra. A formalização do grupo se deu pela criação da Associação dos Pequenos Produtores da Comarca de Poço Fundo em 1991 e, 12 (doze) anos depois, em 2003, com a criação da cooperativa, aumentando o profissionalismo e organização do grupo (BORGES ET AL., 2013). Em 2016, o quadro de cooperados da Coopfam correspondia a 450 cooperados e 22 funcionários.

Borges et al. apontam que na região de Poço Fundo existe uma grande quantidade de propriedades produtoras de café orgânico, sendo esse produto comercializado pelo mecanismo de *Fair Trade* (BORGES ET AL., 2013). Bolandini (2021) explica que “o *Fair Trade* representa um movimento social e econômico que surge como uma resposta ao fracasso do modelo de comércio convencional, visando promover relações produtivas-comerciais justas para todos”. O autor complementa que a nomenclatura também é reconhecida mundialmente, por meio de um rigoroso sistema de certificação para a padronização deste tipo de comercialização (BOLANDINI, 2021).



A associação antecedente à cooperativa foi a primeira organização no Brasil que obteve a certificação FairTrade, em 1998 (OCB, 2023). Ao longo dos anos, a cooperativa obteve outras certificações. Em 2002, foi certificada pela BCS OKO – GARANTIE, se tornando um empreendimento qualificado para a produção orgânica e, no mesmo ano, também foi qualificada pela FLO Internacional, certificando a Coopfam para o Fair Trade. Já em 2007, o empreendimento tornou-se uma Unidade Exportadora. Por fim, em 2008 foi inaugurada a unidade de beneficiamento da Coopfam (CAVINO, 2012).

A cooperativa exporta o café na modalidade verde cru para diversos países, como Estados Unidos, Canadá, Alemanha, Inglaterra, Irlanda, Itália, França, Suíça, Austrália, Nova Zelândia e Japão, totalizando um faturamento anual próximo de US\$10 milhões. A Cooperativa tem como 85% do faturamento obtido pela exportação de cafés finos via selo *FairTrade*, gerando um recebimento maior para o cooperado em comparação ao café especial convencional. Em 2014, a cooperativa exportou 7 mil sacas; e em 2020 o salto foi para mais de 78 mil sacas (OCB, 2023).

Adentrando sobre a gestão da cooperativa, a Coopfam delimita a sua missão em “promover o desenvolvimento social e econômico da família cooperada, na produção e comercialização de produtos com qualidade, realizando ações de preservação ambiental e interação com a sociedade”. A visão da cooperativa foi idealizada em “ser referência nacional e internacional como organização social, produção, oferta de produtos e serviços diferenciados”. E, por fim, os seus valores, sendo delimitados em “Solidariedade, Respeito, Honestidade, Compromisso, Ética, Responsabilidade e Profissionalismo” (COOPFAM, 2024).

As estruturas de governança da Coopfam são organizadas em conselho administrativo, conselho fiscal, presidência, assembleia geral e os núcleos. Essas áreas da cooperativa compõem um caráter importante, por buscar a organização dos componentes da cooperativa em consonância às boas práticas de governança<sup>3</sup>.

Explicando mais afundo sobre o papel de cada estrutura, segundo a OCB (2015):

Cooperados: São as pessoas que contribuem para a formação do capital social da cooperativa, e que, ao aderir aos propósitos sociais e preencher as condições estabelecidas no estatuto, tornam-se também beneficiários dos objetivos sociais. São, ao mesmo tempo, proprietários e usuários da sociedade.

---

<sup>3</sup> Segundo o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa. OCB (2015).

Conselho de Administração/Diretoria: Órgão colegiado, previsto em lei e eleito pela Assembleia Geral, encarregado do processo decisório da cooperativa na esfera de seu direcionamento estratégico. É o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade (cooperados) e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho/Diretoria recebe poderes dos cooperados e presta contas a eles por meio de Assembleia Geral.

Conselho Fiscal: Órgão colegiado, eleito pela Assembleia Geral, com poderes estatutários e legais de fiscalizar, assídua e minuciosamente, os atos da administração da cooperativa. É subordinado exclusivamente à Assembleia Geral e, portanto, independente dos órgãos de administração.

Comitês Sociais ou Núcleos Órgãos que podem ser divididos por região geográfica, produto, especialidade, gênero ou faixa etária e são compostos por cooperados e familiares. Visam à estratificação do quadro social em grupos mais homogêneos, proporcionando maior participação do quadro social para as definições estratégicas.

(...) Presidente: o presidente do Conselho/ Diretoria assume a representação institucional da cooperativa. Dentre suas atribuições constantes no Regimento Interno, é recomendável que o presidente do Conselho/Diretoria assegure que os conselheiros/diretores recebam informações completas e tempestivas para o exercício dos seus mandatos e que o mesmo monitore o processo de avaliação do Conselho/Diretoria.

A figura do Técnico também é presente na cooperativa, configurando como um agente contratado, mas que desempenha um papel fundamental para o processo inovador. Petarly, Coelho e Souza explicam que agentes de ATER<sup>4</sup> normalmente estão em contato direto com os cooperados, gerando um processo de diálogo que por vezes pode ser mais intenso que de outras esferas do empreendimento, assim, tornando esses agentes como operacionalizadores das ações de educação cooperativista (PETARLY; COELHO; SOUZA, 2017).

Analisando a estrutura do empreendimento, Cavino (2012) aponta que a Coopfam possui instâncias divididas em 12 núcleos. Segundo RAMOS (2008 apud CAVINO, 2012), o núcleo possui um representante perante as instâncias de governança acima, com esse representante realiza a articulação entre propostas, problemas e recomendações dos membros. Borges et al. (2013, p. 13) complementa que “a existência de núcleos gestores na cooperativa de Poço Fundo é uma tentativa de aumentar a participação dos cooperados na gestão da cooperativa”.

Em seu trabalho, Borges et al. (2013) teve como objetivo identificar a intensidade de participação dos associados da Coopfam, analisando como a participação influencia no desenvolvimento socioeconômico da comunidade. Por meio de uma abordagem metodológica mista, a autora realizou uma entrevista estruturada, juntamente com uma entrevista

---

<sup>4</sup> Assistência Técnica e Extensão Rural.

semiestruturada, análise documental e observação não participante. A fonte amostral consistiu em 40 cafeicultores ligados à cooperativa, representando 29,4% do corpo do empreendimento (BORGES ET AL., 2013). Em seus resultados, a autora aponta que os cooperados possuem uma participação ativa, representando 92,5% dos entrevistados. O modelo de participação foi compreendido como cogestão, no qual a direção compartilha a tomada de decisão com os núcleos gestores. Estes são compostos por líderes comunitários eleitos pelos próprios cooperados, onde, segundo a autora, “os cooperados exercem influência direta na eleição de um plano de ação e na tomada de decisões da cooperativa” (BORGES ET AL., 2013, p. 3).

Outro ponto importante também foi a importância dos núcleos gestores, com um papel que gera o aumento da participação direta dos cooperados, fortalecendo a democracia interna da cooperativa e promovendo a confiança e cooperação entre os membros, assim, criando canais eficientes de comunicação e disseminação de informações (BORGES ET AL., 2013). Os núcleos da Coopfam constituem em instrumentos para o aumento da participação direta dos cooperados na gestão da cooperativa, incrementando a eficiência e a efetividade das ações coordenadas locais e a democratização centrada em três características fundamentais: maior responsabilidade dos gestores da cooperativa, reconhecimento de direitos sociais e abertura de canais para ampla participação dos cooperados (BORGES ET AL., 2013).

### **3. METODOLOGIA**

Este trabalho tem como objetivo analisar o entendimento sobre a gestão da inovação na Coopfam. Para isso, foi necessário descrever a conjuntura do cooperativismo cafeeiro, a conceituação sobre a inovação e contextualizar sobre a cooperativa. A pesquisa possui um caráter qualitativo, como é explicado por Godoy (1995). Segundo o autor, para compreender melhor um determinado fenômeno, é necessário ter uma perspectiva integrada, com o pesquisador analisando o fenômeno com os participantes dele, averiguando dados dispostos pelos envolvidos. Para gerar esse panorama, o presente trabalho segue a metodologia Qualitativa-Exploratória, com a aplicação de questionário a fim de se metrificar o estágio de inovação percebido na instituição.

O questionário tem como objetivo uma maior integração de dados primários adquiridos na cooperativa analisada. Definido como uma observação direta extensiva, Lakatos e Marconi (1996, p. 201) explicam que “questionário é um instrumento de coleta de dados,

constituído por uma série ordenada de perguntas (...)”. Os autores pontuam que, em média, a devolução dos questionários é de 25% em relação aos questionários enviados (LAKATOS; MARCONI, 1996). Os autores apontam que existem vantagens e desvantagens na aplicação de questionários. Algumas vantagens estão relacionadas a economia de tempo para a obtenção dos dados, abrange um público extensivo e específico (numericamente e geograficamente), obtém respostas mais precisas e maior uniformidade na avaliação e respostas que materialmente seriam de acesso mais difícil. Neste sentido, o questionário a ser aplicado constitui-se em uma formulação explicada por TIDD; BESSANT (2015), denominada “auditoria da inovação”.

Tidd e Bessant explicam que diversas pesquisas objetivam responder sobre o que mensurar na inovação e como fazer, contendo o risco de apenas focar nessas questões fora do objetivo prático, que é entender a inovação como um processo que deve ser melhorado enquanto este é praticado. Os autores também inferem que é possível metrificar o desempenho inovador, sugerindo uma lista simplificada de fatores e dar a cada um uma nota, o que permite perfilar o desempenho da empresa em suas inovações (TIDD; BESSANT, 2015).

A “auditoria em inovação” é uma ferramenta simples para uma autoavaliação por parte do empreendimento, por ela abordar algumas áreas fundamentais para a gestão da inovação. É um modelo simplificado que auxilia as empresas a refletirem sobre suas práticas de gestão da inovação. As áreas delimitadas foram 5 (cinco), sendo elas: estratégia, processos; organização; relacionamentos e aprendizagem. A ferramenta busca compreender o padrão de comportamento da organização sobre a inovação. Por meio de 40 afirmações, todas atribuídas em uma escala de Likert entre 1 (definitivamente falso) e 7 (muito verdadeiro), chega-se a um resultado que pode ser parametrizado em um gráfico de teia. São 8 (oito) afirmações para cada um dos 5 (cinco) eixos descritos. A soma das pontuações de cada eixo, dividida por 8, gera um indicador que possibilita visualizar as forças e fraquezas da empresa nos cinco aspectos da gestão da inovação (TIDD; BESSANT, 2015).

Com isso, é possível afirmar que este trabalho possui um caráter exploratório, conforme Tripodi (1975, apud LAKATOS; MARCONI, 1996), por “(...) desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos”. Neste sentido, o questionário proposto por Tidd e Bessant (2015) é uma maneira analisar o

entendimento dos cooperados e gestores sobre a inovação, visto que os trabalhos de Borges *et al.* (2013) e Cavino (2012) apontaram a existência de mecanismos de governança que podem corroborar para o andamento do fluxo de gestão da inovação no empreendimento. Este trabalho tem como forma de analisar a cultura e visão dos cooperados sobre a inovação a partir de suas observações sobre a cooperativa.

Para este tipo de trabalho, o pesquisador precisa compreender que “(...) obtém-se frequentemente descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo, e o investigador deve conceituar as interrelações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado” (TRIPODI, 1975, apud LAKATOS; MARCONI, 1996). Por conclusão, a aplicação do questionário é válida, visto que a ferramenta auxilia a avaliar como está sendo percebida a inovação (fenômeno) na cooperativa (ambiente observado).

Para maior fidedignidade com a pesquisa, foram feitas adaptações de nomenclaturas no questionário. Nas perguntas 1, 5, 10, 11, 12, 13, 19 e 39, terminologias como “pessoas”, “fornecedores”, “clientes” e “usuários principais” foram alteradas para “cooperados”, visto o caráter dualístico presente na figura do cooperado (cliente e usuário), assim, gerando um alinhamento identitário para não acontecer dissonância entre os agentes respondentes. Já na pergunta 21, o termo “equipe” foi alterado para “conselho de administração”, por serem os representantes escolhidos pelos cooperados, assim, levando a visão do núcleo sobre os processos da cooperativa. A pergunta 25 foi adicionado o termo “cooperativa” além de empresa, pelo princípio da intercooperação presente no cooperativismo. Por fim, na pergunta 34, foi explicado o contexto de “sistema de ensino” com o acréscimo de “OCEMG<sup>5</sup>, OCB, SESCOOP<sup>6</sup>” para facilitar a compreensão dos respondentes.

A aplicação do questionário foi delimitada em 5 (cinco) agentes de governança internos da cooperativa, sendo eles: presidente da cooperativa, conselheiro administrativo, conselheiro fiscal, cooperado (sem cargo administrativo/fiscal) e um técnico da cooperativa. Cada agente possui uma função na cooperativa, afetando diretamente o desenvolvimento de inovações dentro da cooperativa.

#### **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

---

<sup>5</sup> Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais.

<sup>6</sup> Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo.

Os 5 (cinco) eixos do questionário são definidos por Tidd e Bessant (2015) ao longo do livro, e para analisar os resultados do questionário é enfático ter como base que a autoavaliação do empreendimento precisa ser composta por respondentes com uma diversidade de perspectivas, incluindo diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais da organização. Para isso, foram delimitados diferentes agentes de governança da cooperativa, componentes de áreas estratégicas do negócio que, embora não componham volume estatisticamente representativo, permitem identificar indícios que poderiam embasar novas pesquisas com maiores grupos.

É essencial compreender que os cinco eixos temáticos não são elementos isolados, pelo contrário, eles são interdependentes e influenciam um ao outro. Por exemplo, uma clara estratégia de inovação facilita a criação de processos mais eficazes e o desenvolvimento de uma organização mais inovadora. Cabe salientar que o questionário não é uma ferramenta estatística, é apenas uma visão holística de como os agentes enxergam a inovação na cooperativa.

#### **4.1 Estratégia**

A estratégia de inovação é um direcionador dos objetivos e prioridades na inovação. Ela define para onde a empresa pretende chegar em um horizonte de curto, médio e longo prazo, e como a inovação auxiliará nesse processo. Para isso, a estratégia precisa estar alinhada e com uma comunicação clara entre os envolvidos, sendo essencial o fomento do conhecimento compartilhado do processo operado dentro da organização na gestão da inovação. A estratégia de inovação define a direção, os objetivos e as prioridades da empresa em relação à inovação (TIDD; BESSANT, 2015).

Ao compartilhar as estratégias do empreendimento, a empresa provê o alinhamento entre os componentes para gerenciar de maneira mais eficaz o processo de inovação. Isso é um fator fundamental para o sucesso competitivo. Para isso, é necessário um sistema de aprendizado bem consolidado, o que auxilia em tomadas de decisão estratégicas para o empreendimento, facilitando o processo de adequação à cenários externos sobre desenvolvimentos tecnológicos presentes e futuros, ameaças competitivas e demandas de mercado (TIDD; BESSANT, 2015).

**Quadro 1: Afirmções do Eixo Estratégia.**

Afirmções do Eixo Estratégia	Resultado
1. Os cooperados têm uma ideia clara de como a inovação pode nos ajudar a competir.	28

<b>6.</b> Nossa estratégia de inovação é expressa de maneira clara; assim, todos conhecem as metas de melhoria.	<b>25</b>
<b>11.</b> Os cooperados sabem qual é nossa vantagem competitiva.	<b>30</b>
<b>16.</b> Olhamos para frente, em um caminho estruturado (utilizando ferramentas e técnicas de previsão), para experimentar e imaginar futuras ameaças e oportunidades.	<b>26</b>
<b>21.</b> Nosso conselho de administração tem uma visão compartilhada de como a cooperativa se desenvolverá por meio da inovação.	<b>28</b>
<b>26.</b> Há comprometimento e suporte da alta gestão para inovação.	<b>27</b>
<b>31.</b> Possuímos processos adequados para examinar novos desenvolvimentos tecnológicos ou de mercado e determinar o que eles significam para a estratégia de nossa empresa.	<b>22</b>
<b>36.</b> Existe uma ligação clara entre os projetos de inovação que realizamos e a estratégia geral do negócio.	<b>23</b>

**Fonte:** Adaptado de Tidd e Bessant (2015).

Analisando os resultados obtidos, nota-se que há uma falta de delimitação da cooperativa no que tange a sua visão de processo estratégico para a inovação. A adequação de processos e a padronização de boas práticas são pontos já delimitados como importantes por Tidd e Bessant (2015).

As afirmações [31] e [36] contextualizam sobre dois pontos: a aplicação estratégica no desenho dos processos para a análise e aplicação de possíveis novas tecnologias e inovações para a cooperativa; o elo entre o que é desenvolvido nos projetos de inovação e o que é estabelecido como estratégia do empreendimento. Ambas obtiveram um resultado abaixo em relação às demais, totalizando 22 e 23 pontos, respectivamente.

As afirmações [11], [1] e [21] obtiveram um resultado 30, 28 e 28, respectivamente. Todos assinalaram acima de '5' sobre o entendimento do cooperado sobre a vantagem competitiva da cooperativa. O agente ATER [4] e o conselheiro fiscal [3] analisaram que há um desarranjo dos cooperados sobre a noção da inovação para uma posição competitiva do empreendimento.

Já na afirmação [16], é analisada questões internas e externas do empreendimento, apontando que não há uma delimitação clara no entendimento dos respondentes sobre projeções para enfrentar ameaças ou embarcar em oportunidades. Por fim, na afirmação [6]

pode-se afirmar que há dissonância na estratégia da cooperativa no que tange a sua comunicação interna, com a não presença de uma estruturação clara entre os membros.

Com esses resultados, percebe-se que há uma limitação no que tange as partes respondentes sobre as estratégias de inovação. Tidd e Bessant (2015) explicam que, normalmente, empresas pecam com a falta de estratégia e direção de longo prazo e por uma ausência de estrutura e planejamento de sucessão. Neste caso, a Coopfam apresenta situações que são recorrentes em empresas de pequeno e médio porte. Em empreendimentos grandes, como é o caso da cooperativa, é necessário ter uma estrutura mais robusta e que auxilie a aplicação da inovação na estratégia da empresa e entre as pessoas.

Tidd e Bessant (2015) complementam que uma influência importante sobre a maneira pela qual a inovação é gerenciada no empreendimento é o tamanho da empresa. Neste caso, é necessário adequar os processos de inovação de acordo com a complexidade do empreendimento.

Também há uma nota abaixo [26] sobre o comprometimento da alta gestão com a inovação. “Comprometimento da alta gestão” é um preceito que ocorre por meio da busca de mecanismos que demonstrem e reforcem o senso de envolvimento da gestão. Em particular, há necessidade de um comprometimento de longo prazo, em contraponto com a busca por retornos de curto prazo (TIDD; BESSANT, 2015). O conselheiro fiscal se mostrou como um agente não concordante com o processo estratégico inovador do empreendimento, já a presidência e o técnico avaliaram que é verdade, que há comprometimento porém com espaço para melhorias nos processos estratégicos.

As estruturas e processos internos devem estar alinhados e comprometidos em uma gestão estratégica para a inovação, visto que é necessário reconhecer as diversas fontes de mudança potencial, como o aparecimento de novas tecnologias, novos mercados e competidores. É necessário compreender as influências externas e internas que possam aportar o objetivo estratégico, sendo positivas ou negativas, contendo situações que podem até fugir do escopo de previsões, estando sujeitas ao alto risco e aceitando os fracassos como oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento (TIDD; BESSANT, 2015).

#### **4.2 Processos**

Os processos de inovação definem as etapas que toda a gestão da inovação passa. Isso inclui a busca por novas oportunidades, a seleção das melhores ideias, a gestão de projetos, o lançamento de novos produtos e a implementação de novas rotinas e processos. Segundo Tidd



e Bessant (2015), quando os processos estão claros e estruturados, eles aumentam a eficiência, reduz o desperdício de recursos e ampara a gestão da inovação.

Processos coerentes levam em conta as competências e a tecnologia abarcada na inovação, mas principalmente é necessário analisar as atividades críticas que fazem parte da estrutura do empreendimento, como a produção, logística, atendimento ao cliente, sistemas de informação, marketing, estruturas decisórias, e outras mais. Deve-se frisar que a inovação é obtida pelo desempenho do coletivo, apenas o uso de técnicas, ferramentas e metodologias não são suficientes quando não há um esforço entre os agentes envolvidos no andamento do processo de gestão da inovação (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

**Quadro 2: Afirmações do Eixo Processo.**

<b>Afirmações do Eixo Processos</b>	<b>Resultado</b>
2. Há processos apropriados que nos ajudam a gerenciar o desenvolvimento de um novo produto/serviço/processo de maneira eficaz, desde a ideia até o lançamento.	<b>29</b>
7. Nossos projetos de inovação geralmente são realizados no prazo e dentro do orçamento.	<b>25</b>
12. Possuímos mecanismos eficazes para nos assegurar de que todos compreendam as necessidades do cooperado.	<b>25</b>
17. Possuímos mecanismos eficazes para gerenciar a mudança de processo, desde a ideia até a implementação bem-sucedida.	<b>24</b>
22. Pesquisamos sistematicamente ideias de novos produtos.	<b>25</b>
27. Possuímos mecanismos adequados para assegurar o envolvimento prévio de todos os departamentos no desenvolvimento de novos produtos/processos	<b>23</b>
32. Temos um sistema claro para escolha de projetos de inovação.	<b>22</b>
37. Existe flexibilidade suficiente em nosso sistema de desenvolvimento de produto para permitir que pequenos projetos “rápidos” aconteçam.	<b>24</b>

**Fonte:** Adaptado de Tidd e Bessant (2015).

Seguindo para a análise do resultado do questionário, dos agentes entrevistados, na afirmação [2], apenas o conselheiro fiscal avalia que há pontos críticos de melhoria nos processos que auxiliam no desenvolvimento da inovação, na concepção da ideia até o

lançamento efetivo para o mercado. Os demais agentes assinalaram entre 6 e 7 para a afirmação.

Abordando as outras afirmações, é notório que há visões críticas relacionadas ao andamento do processo. O agente ATER, a presidente e o conselheiro fiscal analisaram que há problemas nos processos relacionados aos projetos, pois não são realizados dentro do prazo e orçamento, como é visto na afirmação [7]. Também ponderam que os mecanismos para compreensão da necessidade do cooperado precisam ser potencializados na afirmação [27]. A estrutura da cooperativa também não se flexibiliza o suficiente para a implementação de projetos rápidos, como é resultado na afirmação [37].

Cabe ressaltar que executar o projeto dentro do prazo não é necessariamente a questão principal para o processo inovador. O processo não está limitado a simplesmente garantir que certas atividades sejam completadas em uma dada sequência, dentro de determinados prazo e orçamento, mas sim que há uma coesão na cadência das ações dentro do desenho de atividades entre os componentes envolvidos (Tidd e Bessant, 2015).

Em contraponto, o conselheiro administrativo e o cooperado acreditam que o processo de compreensão é positivo. Porém, cabe ressaltar que analisando os resultados das afirmações [32] e [27] demonstram que a priorização dos projetos é um problema encontrado na cooperativa, bem como o envolvimento por completo de todos os membros no processo inovador. Ou seja, apenas a OQS não se mostra como uma situação satisfatória para a captura das ideias inovadoras. Por ser a “entrada do funil” inovador, é compreensível que o desenrolar do processo é positivo para o cooperado e para o conselheiro administrador, mas assim que o processo dá andamento para as demais instâncias, é notável que há problemas comunicacionais e de entendimento entre os agentes. Porém, cabe ressaltar que a OQS só precisa ser adaptada, visto que na afirmação [2], todos compreendem que é um processo apropriado que auxilia no desenvolvimento de novos produtos, serviços e/ou processos desde sua concepção até a sua chegada ao mercado. A falta de sistematização na pesquisa de ideias para novos produtos também é um gargalo, como é visto na afirmação [22].

Neste sentido, Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) explicam que “(...) as pessoas precisam ser capacitadas, (...) há um laço muito forte entre capacitação de pessoas para a capacidade de inovação”, assim, é necessário educar esse processo inicial de conceituação dos projetos para positivar as demais instâncias durante o processo de priorização das necessidades. Para isso, somente a capacitação não é suficiente, mas o indivíduo precisa receber uma devolutiva do projeto, processar e realimentar o fluxo de atividades, para que

isso o alinhe e esteja comprometido com o projeto, se tornando corresponsável por ele (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

### 4.3 Organização

Entrando no contexto da organização, o seguinte eixo define a estrutura e a cultura inovadora do empreendimento, encontrando formas organizacionais que aperfeiçoam todo o processo da gestão da inovação, para que assim a empresa chegue em resultados desejáveis dentro de suas limitações. É desafiador comprometer toda a organização nesse processo, mas à medida que a organização acumula experiências positivas e negativas, facilita a criação de novas abordagens para novos desafios (TIDD; BESSANT, 2015).

Para isso, são necessários sistemas de incentivos e recompensas que apoiam o comportamento inovativo entre os agentes. Ambientar a organização em um cotidiano onde se favorece a criatividade, a colaboração, a comunicação e a tomada de riscos calculados, auxilia cada vez mais o andar do processo de gestão da inovação, potencializando os agentes, melhorando o entendimento e engajamento de todos na organização, e consequentemente facilitando o processo de tomada de decisão concernente para a inovação (TIDD; BESSANT, 2015).

**Quadro 3: Afirmações do Eixo Organização.**

<b>Afirmações do Eixo Organização</b>	<b>Resultado</b>
<b>3.</b> Nossa estrutura de organização não reprime a inovação, mas favorece sua ocorrência.	<b>29</b>
<b>8.</b> As pessoas trabalham bem em conjunto além dos limites departamentais.	<b>27</b>
<b>13.</b> Os cooperados estão envolvidos com sugestão de ideias para melhorias dos produtos ou processos.	<b>29</b>
<b>18.</b> Nossa estrutura ajuda-nos a tomar decisões rapidamente.	<b>15</b>
<b>23.</b> A comunicação é eficaz e funciona de cima para baixo, de baixo para cima e através da organização.	<b>23</b>
<b>28.</b> Nosso sistema de recompensa e reconhecimento apoia a inovação.	<b>27</b>
<b>33.</b> Temos um clima de apoio para novas ideias.	<b>27</b>
<b>38.</b> Trabalhamos bem em equipe.	<b>31</b>

**Fonte:** Adaptado de Tidd e Bessant (2015)

Contextualizando para a cooperativa, é visto que os componentes não concordam sobre o sistema de reconhecimento que apoia a inovação, o que também é partilhado no clima de apoio para o desenvolvimento de novas ideias. Quando bem estruturado, esse sistema possibilita valorizar as pessoas que equalizam seus interesses profissionais com os interesses estratégicos da empresa, e assim, alinhando de forma objetiva com a cultura da organização (Carvalho, Reis e Cavalcante. 2011)

Para isso, como foi apontado anteriormente por Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), a comunicação interna é fundamental para o sucesso da Gestão da Inovação, pois influencia diretamente no engajamento dos colaboradores, na redução da resistência à mudança, na criação de um clima de confiança e na eficácia da implementação das ações, e assim, facilitando o trabalho de maneira colaborativa entre setores do empreendimento.

É notável os descompassos presentes no que tange a estrutura da organização cooperativa na tomada de decisão, sendo um processo negativo entre os respondentes. Em contrapartida, todos compactuam que trabalham bem em equipe, o que significa que o processo da gestão da inovação dentro da organização tem abertura para ser performado e circulado entre as partes.

Por mais que a estrutura seja pouco moldável na visão dos agentes, todos compreendem que o trabalho em equipe e a participação possibilitam o desenvolvimento do empreendimento - como foi visto no trabalho de Borges et al. (2013), com a cooperativa definida como uma cogestão entre os membros.

É necessário um alinhamento para as atividades entre os setores do empreendimento, como é analisado na afirmação [8]. Para Tidd e Bessant (2015), “(...) algumas das empresas e setores de mais rápido crescimento e mais consistentemente inovadores do mundo são caracterizados pela falta de fronteiras internas firmes”. Os autores explicam que a organização precisa ser flexível para o andamento do fluxo inovador, para que assim chegue em resultados mais positivos.

O que é compartilhado entre os agentes de governança, é que eles compreendem que os cooperados estão envolvidos com sugestão de ideias para melhorias dos produtos ou processos, com a estrutura possibilitando a sua ocorrência, mas, a morosidade dos processos internos na cooperativa é um empecilho para o desenrolar dos processos para a inovação.

Outro ponto crítico foi a afirmação [23], mostrando que há problemas comunicacionais dentro da organização, porém, o cooperado e o conselheiro administrativo concordam que a comunicação é clara, o que conclui-se em uma falta de alinhamento sobre as

principais estratégias por parte da presidência e conselho fiscal. Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) apontam que as organizações “precisam estar cientes da importância de um processo de comunicação interna eficaz, pois, quanto melhor for o processo de comunicação entre os dirigentes e seus colaboradores, menor será a resistência às mudanças.” É necessário que a comunicação seja clara entre as partes, tanto da parte de quem emite a informação e o destinatário ou receptor da mensagem (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

#### 4.4 Relacionamentos

A inovação não acontece no isolamento, ela exige uma forte rede de relacionamentos com clientes, fornecedores, universidades, empresas e outros *stakeholders*. Tais relacionamentos propiciam acesso a novas ideias, conhecimentos, tecnologias e mercados, além de possibilitar o compartilhamento de riscos e custos, e possibilitando o desenvolvimento de soluções mais inovadoras, com possíveis melhorias internas no empreendimento. Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) explicam que “inovar sozinho é difícil. Trabalhar com clientes, fornecedores e mesmo concorrentes facilita o trabalho, diminui custos, riscos e o tempo de desenvolvimento”. Tidd e Bessant explicam que:

À medida que as organizações se engajam com a inovação aberta<sup>7</sup> de forma mais vigorosa, aumentam as possibilidades de trabalhar em rede com uma comunidade muito mais ampla de stakeholders – fornecedores, usuários e demais interessados. Não basta captar as ideias de seus usuários finais; elas também ajudam a melhorar o modelo final, e acelerar sua ampla adoção (TIDD; BESSANT, 2015).

O relacionamento precisa ser estabelecido por meio de parcerias que agregam valor no processo inovador. Seguindo a aplicação do questionário, o eixo de relacionamento apresentou bons resultados em relação aos demais.

#### Quadro 4: Afirmações do Eixo Relacionamentos.

Afirmações do Eixo Relacionamentos	Resultado
4. Há um forte comprometimento com treinamento e desenvolvimento de pessoas.	28
9. Levamos tempo para revisar nossos projetos, para que, da próxima vez, melhoremos nosso desempenho.	27
14. Trabalhamos bem com universidades e outros centros de pesquisa para ajudar a desenvolver nosso conhecimento.	27
19. Trabalhamos próximos de nossos cooperados na exploração e no desenvolvimento de novos conceitos.	28

<sup>7</sup>Inovação que é desenvolvida em colaboração com stakeholders externos da organização.

24. Colaboramos com outras empresas para desenvolver novos produtos ou processos.	31
29. Tentamos desenvolver redes de contato externas com pessoas que podem nos ajudar – por exemplo, pessoas com conhecimento especializado.	29
34. Trabalhamos próximos do sistema de ensino local e nacional (OCEMG, OCB, SESCOOP) para comunicar nossas necessidades de habilidades.	32
39. Trabalhamos próximos de cooperados ativos para desenvolver novos produtos e serviços inovadores.	31

**Fonte:** Adaptado de Tidd e Bessant (2015).

Os agentes compreendem que há uma parceria estabelecida com instituições que fomentam o cooperativismo, mas que há pontos de melhoria no que tange o relacionamento com universidades, outras instituições de pesquisa e com redes externas.

Como foi visto na seção do eixo processo, há uma necessidade de melhoria em relação a capacitação e desenvolvimento das pessoas. Já a revisão dos projetos foi um contraponto da presidência e do conselho fiscal em relação aos demais. E é factível, visto que são as duas instâncias da governança com maior responsabilidade sobre a decisão, sendo o conselheiro o fiscalizador das ações da diretoria, e a presidência por ser o órgão representativo institucionalmente perante o empreendimento.

Há uma necessidade de melhoria no que tange a proximidade do empreendimento com o cooperado, como é visto na afirmação [19]. Isso corrobora com os resultados encontrados no eixo de organização. Se há uma problemática no corpo organizacional, é consequência atrapalhar o bom andamento com o cooperado para aprimorar o momento de aplicação de novos conceitos e processos, sendo ele na figura de usuário ou como parte societária do empreendimento.

#### **4.5 Aprendizagem**

Aprender com a experiência é um elemento crucial da inovação bem-sucedida. As empresas que conseguem capturar, analisar e compartilhar as lições aprendidas a partir de seus sucessos e fracassos, desenvolvem uma maior capacidade de inovar, se tornam mais ágeis na implementação de mudanças e se adaptam melhor a ambientes dinâmicos e imprevisíveis (TIDD; BESSANT, 2015).

O momento de aprendizagem configura na parte reflexiva acerca do processo, revisando etapas, ações e ferramentas, para assimilar as lições e aplicar no novo fluxo

inovador. É necessário valorizar o aprendizado contínuo mesmo que tenha partido de experiências aparentemente sem sucesso (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

**Quadro 5: Afirmações do Eixo Aprendizagem.**

Afirmações do Eixo Aprendizagem	Resultado
5. Temos bons relacionamentos com nossos cooperados, favorecendo a cooperativa e o cooperado.	31
10. Somos bons em compreender as necessidades de nossos cooperados.	31
15. Aprendemos a partir de nossos erros.	28
20. Comparamos sistematicamente nossos produtos e processos com os de outras empresas.	28
25. Reunimo-nos e compartilhamos experiências com outras empresas/cooperativas para que nos ajudem a aprender.	31
30. Somos bons em captar o que aprendemos; assim, outros dentro da organização podem fazer uso disso.	30
35. Somos bons em aprender com outras organizações.	29
40. Usamos mensurações para ajudar a identificar onde e quando podemos melhorar nossa gestão da inovação.	23

**Fonte:** Adaptado de Tidd e Bessant (2015).

Analisando os resultados obtidos, é perceptível que há um bom relacionamento interno dentro da cooperativa, com o cooperado com as suas necessidades compreendidas. Porém, cabe salientar que há problemas comunicacionais, como foi visto anteriormente. Também é notório que há um processo de intercooperação com outros empreendimentos cooperativos, mas precisando ajustar o *benchmarking* para ser mais efetivo, como pode-se inferir no resultado obtido nas afirmações [20] e [35]. Contextualizando sobre essa questão, Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) explicam que ao praticar o *benchmarking*<sup>8</sup>, a organização precisa seguir uma lógica correta na seleção das empresas a serem observadas, com uma aproximação adequada e que não implique fora de situações legais e de compliance. No cenário cooperativista, há princípios que fomentam essa prática de intercooperação entre empreendimentos.

<sup>8</sup> Benchmarking é um processo de pesquisar e analisar empreendimentos similares ou que realizam boas práticas de gestão para melhorar o desempenho do negócio.

Um ponto de atenção é que os respondentes compartilham que é necessário aprimorar o mecanismo de aprendizagem, para compreender melhor as falhas e aprender com o processo. Como ponto negativo, apenas o cooperado pontuou sobre a que concorda totalmente em que a cooperativa utiliza mensurações para ajudar a identificar pontos de melhoria na gestão da inovação, os demais pontuaram que há espaço para melhorias.

#### 4.6 Gráfico de Teia e análise dos resultados

Realizando a soma da média de todos os eixos com os agentes, chega-se aos seguintes resultados encontrados no Quadro 6. É válido ressaltar que há áreas que carecem de uma atenção maior em relação a outras, mas que todas necessitam de melhoria para favorecer a inovação no empreendimento, seguindo a percepção dos agentes respondentes.

**Quadro 6: Total da soma das médias dos agentes.**

Eixos				
Estratégia	Processos	Organização	Relacionamentos	Aprendizagem
26,1	24,6	26,0	29,1	28,9

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

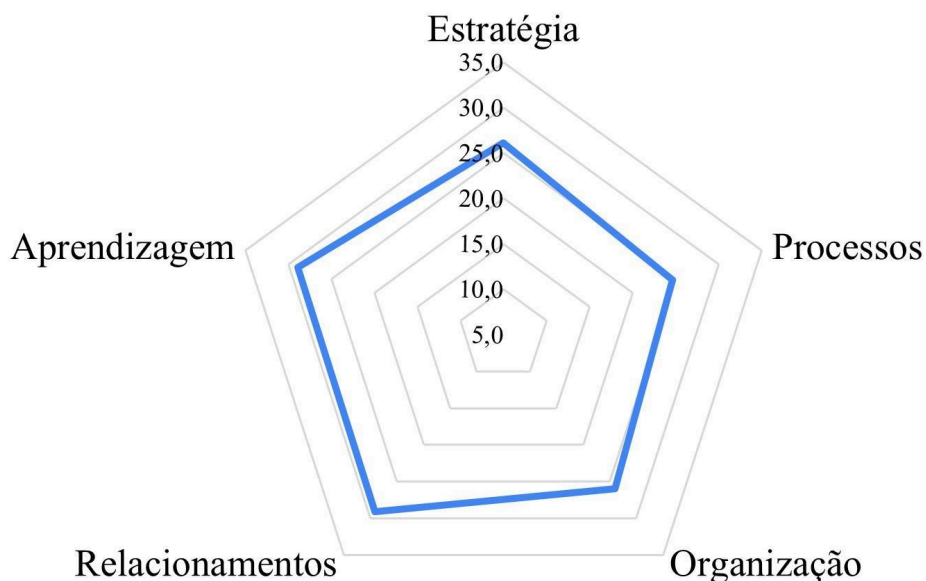
O eixo de processos se mostrou o que há maior necessidade de atenção, juntamente com a organização e a estratégia da organização. Já o relacionamento e a aprendizagem obtiveram notas acima que os demais eixos.

Tidd e Bessant (2015) explicam que a função dessa “auditoria da inovação” é a possibilidade de identificar os pontos fortes e fracos dos processos de inovação, a obtenção de uma visão mais clara dos entre os agentes com os desafios e oportunidades que o empreendimento enfrenta, o desenvolvimento e construção de estratégias mais eficazes para promover a inovação e alcançar os objetivos estratégicos, e por fim a implementação de um processo de aprendizado contínuo em relação à inovação.

Parametrizando e um gráfico de teia, se torna visual a diferença entre os eixos, como pode ser visto na Figura 2.

**Figura 2 - Gráfico de teia do entendimento dos agentes sobre a gestão da inovação da Coopfam.**





**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor.

No que tange o processo de gestão da inovação da cooperativa, há uma defasagem, possuindo a menor resultado entre os eixos. Tidd e Bessant (2015) afirmam que “a maioria das organizações simplesmente não segue uma rotina administrativa formal para o processo de inovação ou, quando o faz, é por meio de processos e procedimentos sem um padrão claro de organização”. O que também pode ser compreendido no eixo de organização e estratégia, possuindo um mesmo resultado.

A organização cooperativa é uma estrutura organizacional rígida, com várias instâncias. Por mais que seja caracterizada como uma cogestão, a estrutura não auxilia para que a tomada de decisão seja realizada rapidamente. Organizações necessitam de rapidez para realizar inovações de valor em prol dos seus consumidores e clientes (Carvalho, Reis e Cavalcante, 2011).

A estratégia também precisa ser mais clara entre os componentes. Se há falhas no processo, há falhas comunicacionais entre as partes. Cabe salientar que a OQS cumpre um importante papel no processo de comunicar a estratégia da empresa, como foi constatado por Borges et al. (2013). As ideias e projetos que nascem desses núcleos precisam ser mais estruturados e comunicados com maior clareza, gerando um mecanismo que favoreça uma construção mais colaborativa entre os agentes envolvidos e acelerando o processo de adesão entre os membros.

## 5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora muitas práticas empresariais e acadêmicas tenham sido publicadas, não há evidências confirmando a melhor forma de gerenciar e organizar a inovação (Carvalho, Reis e Cavalcante, 2011). Tidd e Bessant (2015) ponderam ao longo do livro que “as inovações não têm sucesso garantido, mas as oportunidades de aprender com nossos erros são significativas”.

Inovar passa por um entendimento do processo, para que seja favorável e resulte na potencialização do fluxo inovador na organização. Desarranjos comunicacionais fazem parte de uma perspectiva de empresa, por ser um corpo complexo e com as suas peculiaridades de acordo com cada modelo de negócio e visão estratégica sobre a inovação (TIDD; BESSANT, 2015).

Para isso, a avaliação do desempenho da inovação é extremamente importante, por clarificar as questões que tangem a gestão desse processo para a inovação. A avaliação pode ser realizada utilizando uma variedade de ferramentas e indicadores distintos, mas em busca do entendimento do que está sendo realizado entre as partes no empreendimento (TIDD; BESSANT, 2015).

Por fim, Tidd e Bessant (2015) concluem que a inovação é complexa, que o cenário de incerteza é difícil de gerenciar, e que por consequência, não há uma organização perfeita para a realização com primazia da gestão da inovação, mas sempre há possibilidades de experimentação e melhoria contínua.

Analisando o cenário da Coopfam, os agentes compreendem que há um processo de inovação presente na organização, mas é possível averiguar que há pontos que necessitam de um crivo maior por parte da cooperativa, principalmente no que tange os processos internos da gestão da inovação. A estratégia da cooperativa precisa ser mais clara entre os membros e a estrutura organizacional precisa ser mais objetiva e rápida ao desenrolar do fluxo da inovação, visto os resultados obtidos no questionário.

Seguindo a premissa desenvolvida no início do trabalho, compreende-se que a gestão da inovação é realizada, mas que existem desalinhamentos sobre o entendimento do processo inovador da cooperativa entre os agentes. Gerar análises sobre o entendimento de componentes acerca da inovação promovida em uma empresa é um fator crucial para entender se o processo está sendo positivo ou não.

Com o intuito de contribuir para novas investigações, sugere-se uma análise mais profunda sobre os tipos de processos inovadores presentes no empreendimento, juntamente

com uma visão mais aprofundada dos agentes. Essas informações podem ser obtidas via metodologia de entrevista semiestruturada e com análise documental das atas e documentos que abranjam informações sobre a inovação da cooperativa. Outro ponto de pesquisa pode ser pautado pela conceituação do produto disponibilizado pela Coopfam ao mercado, analisando quais são os resultados econômicos obtidos com a implementação de processos inovadores da cooperativa. Em uma visão macro, também avaliar um cenário regional sobre o perfil inovador das cooperativas produtoras de café da zona da mata é uma caminho pavimentado por esta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, F. S.; PIRES E SILVA, A. R.** Estratégias inovadoras de gestão em cooperativas antes e pós pandemia do Covid-19. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 20, p. 87-95, 2021.
- BAVARESCO, P. R.; DE LIMA, P. C.; DA SILVA, P. P.** O cooperativismo ao longo da história e as perspectivas para a atualidade. **Unoesc & Ciência - ACSA**, v. 5, n. 1, p. 81-86, 2014.
- BIALOSKORSKI NETO, S.** **Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão.** 1994. Tese (Doutorado em Economia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- BIALOSKORSKI NETO, S.** **Aspectos Econômicos das Cooperativas.** Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.
- BIALOSKORSKI NETO, S.** **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital.** 1998. Tese (Doutorado em Economia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- BOLANDINI, A.; CEZAR, L. C.; PEREIRA, A. C. D.** Afinal, quais benefícios o Fairtrade traz? Compreendendo a influência da certificação para o desenvolvimento de organizações produtivas. **REUNIR Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 13, n. 2, p. 19-39, 2023.
- BORGES, D. A. H.** Análise da participação em uma organização produtora de café orgânico no município de Poço Fundo no sul de Minas Gerais. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL**, 45., 2013, Recife. **Anais...** Recife: SOBER, 2013.
- BORTOLUZZI, F.; LEISMANN, E. L.; JOHANN, J. A.** Governança corporativa: o caso da cooperativa Copacol. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 6, n. 3, p. 23-40, 2016.
- CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B.** **Gestão da inovação.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
- CAVINO, V. C. O.** **A experiência de comércio justo de agricultores familiares da cooperativa COOPFAM de Poço Fundo (MG): identificando os obstáculos e as potencialidades da transição para a agricultura de base ecológica.** 2012. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Social) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2012.
- Cooperativa dos Agricultores Familiares de Poço Fundo e Região (Coopfam).** A Coopfam. 2023. Disponível em: <https://coopfam.com.br/a-coopfam/>. Acesso em: 18 ago. 2024.
- Cooperativa dos Agricultores Familiares de Poço Fundo e Região (Coopfam).** Vídeo Institucional. 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=dQNLWsQBoEs>. Acesso em: 18 ago. 2024.

**DA SILVA, S. S.; DE SOUSA, A. R.; LEITE, E. T.** Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 13, n. 1, p. 63-76, 2011.

**DA SILVA, J. A.; SANTOS, D. F. L.** A governança corporativa como instrumento de apoio à gestão da inovação na agroindústria. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n. 2, p. 189-204, 2016.

**DE OSLO.** Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Tradução FINEP. Rio de Janeiro: FINEP, 1997.

**DOS SANTOS MACEDO, Alex; DE SOUSA, Diego Neves; AMODEO, Nora Beatriz Presno.** A organização do quadro social na interface entre gestão empresarial e social de cooperativas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, n. 26, p. 177-205, 2014.

**EMBRAPA.** Faturamento total das lavouras dos cafés do Brasil atinge R\$ 48,27 bilhões em 2023. Brasília, DF: Embrapa, 2023. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/85763559/faturamento-total-das-lavouras-dos-cafes-do-brasil-atinge-r-4827-bilhoes-em-2023>. Acesso em: 20 jul. 2024.

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

**Furlan, M., Morozini, J. F., & Kühl, M. R. (2017).** Capacidades dinâmicas como diferencial estratégico para a sustentabilidade. **Encontro Brasileiro de Pesquisadores Em Cooperativismo**, Brasília.

**GALANAKIS, K.** Innovation process: Make sense using systems thinking. **Technovation**, v. 26, n. 11, p. 1222-1232, 2006.

**DE SOUZA GARCIA, A. et al.** Construindo uma postura inovadora em cooperativas. **Competência**, Porto Alegre, v. 11, n. 2, 2018.

**GODOY, A. S.** PESQUISA QUALITATIVA: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas, São Paulo**, v. 35, p. 20-29, 1995.

**HOLGADO-SILVA, H. C.; BINOTTO, E.** Desempenho de Inovação: o que está acontecendo nas Cooperativas Agrícolas? **BBR. Brazilian Business Review**, v. 19, p. 626-641, 2022.

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE).** Censo Brasileiro de 2022. Rio de Janeiro, RJ: IBGE, 2024.

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC).** Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 7. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

**LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.** Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 1996.

**MANZATO, A. J.; SANTOS, A. B.** A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. In: **SEMINÁRIO DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**, Presidente Prudente. 2012. p. 1-17.

**MARTUCHELLI, C. T. et al. A relação entre governança corporativa, inovação, estrutura de capital e desempenho financeiro.** 2023. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2023.

**ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Anuário do Cooperativismo Brasileiro.** Sistema OCB. Brasília, DF, 2020.

**ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Anuário do Cooperativismo Brasileiro.** Sistema OCB. Brasília, DF, 2023.

**ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Coopfam moderniza processos para ampliar exportações.** Brasília: OCB, 2020. Disponível em: <https://negocios.coop.br/aprendamais/coopfam-moderniza-processos-para-ampliar-exportacoes/>. Acesso em: 02 ago. 2024.

**ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Manual de boas práticas de governança cooperativa.** Brasília, DF: Sistema OCB, 2015.

**Organização das Cooperativas Brasileiras.** Oito a cada 10 cooperativas implementaram projetos inovadores, mostra pesquisa de Inovação no Cooperativismo Brasileiro. **Blog InovaCoop**, [Brasília, DF], 12 abr. 2024. Disponível em: <https://inova.coop.br/blog/oito-a-cada-10-cooperativas-implementaram-projetos-inovadores-mostra-pesquisa-de-inovacao-no-cooperativismo-brasileiro>. Acesso em: 01 ago. 2024.

**RAUTA PETARLY, R.; SILVA COELHO, P.; SOUZA, W. P.** Assistência técnica e extensão rural cooperativa: o perfil e o trabalho dos agentes de campo em uma cooperativa agropecuária em Minas Gerais, Brasil. **Mundo Agrário**, v. 18, n. 38, 2017.

**RIBEIRO, M. C. P.; ALVES, G. R. R.** Empreendedorismo e inovação: a cooperativa como alternativa empresarial para o desenvolvimento. **Scientia Iuris**, v. 14, p. 181-191, 2010.

**SENHORAS, E. M.; TAKEUCHI, K. P.; TAKEUCHI, K. P.** Gestão da inovação no desenvolvimento de novos produtos. In: **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 4., 2007, Resende. **Anais...** Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2007.

**SILVA AMÉRICO, J. C.; DE QUEIROS CALEMAN, S. M.** Governança corporativa e conflitos de agência em cooperativas agropecuárias. **Revista de Extensão e Estudos Rurais**, v. 7, n. 1, p. 141-165, 2018.

**SILVA, D. O.; BAGNO, R. B.; SALERNO, M. S.** Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. **Production**, v. 24, p. 477-490, 2014.

**TEECE, D. J.** Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

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

**TIDD, Joseph.** **Innovation management in context: environment, organization and performance.** International Journal of Management Reviews, v. 3, i. 3, set. 2001.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO ADAPTADO DE TIDD E BESSANT (2015)

1. Os cooperados têm uma ideia clara de como a inovação pode nos ajudar a competir.
2. Há processos apropriados que nos ajudam a gerenciar o desenvolvimento de um novo produto/serviço/processo de maneira eficaz, desde a ideia até o lançamento.
3. Nossa estrutura de organização não reprime a inovação, mas favorece sua ocorrência.
4. Há um forte comprometimento com treinamento e desenvolvimento de pessoas.
5. Temos bons relacionamentos com nossos cooperados, favorecendo a cooperativa e o cooperado.
6. Nossa estratégia de inovação é expressa de maneira clara; assim, todos conhecem as metas de melhoria.
7. Nossos projetos de inovação geralmente são realizados no prazo e dentro de orçamento.
8. As pessoas trabalham bem em conjunto além dos limites departamentais.
9. Levamos tempo para revisar nossos projetos, para que, da próxima vez, melhoremos nosso desempenho.
10. Somos bons em compreender as necessidades de nossos cooperados.
11. Os cooperados sabem qual é nossa vantagem competitiva.
12. Possuímos mecanismos eficazes para nos assegurar de que todos compreendam as necessidades do cooperado.
13. Os cooperados estão envolvidos com sugestão de ideias para melhorias dos produtos ou processos.
14. Trabalhamos bem com universidades e outros centros de pesquisa para ajudar a desenvolver nosso conhecimento.
15. Aprendemos a partir de nossos erros.
16. Olhamos para frente, em um caminho estruturado (utilizando ferramentas e técnicas de previsão), para experimentar e imaginar futuras ameaças e oportunidades.
17. Possuímos mecanismos eficazes para gerenciar a mudança de processo, desde a ideia até a implementação bem-sucedida.
18. Nossa estrutura ajuda-nos a tomar decisões rapidamente.
19. Trabalhamos próximos de nossos cooperados na exploração e no desenvolvimento de novos conceitos.
20. Comparamos sistematicamente nossos produtos e processos com os de outras empresas.

21. Nosso conselho de administração tem uma visão compartilhada de como a cooperativa se desenvolverá por meio da inovação.
22. Pesquisamos sistematicamente ideias de novos produtos.
23. A comunicação é eficaz e funciona de cima para baixo, de baixo para cima e através da organização.
24. Colaboramos com outras empresas para desenvolver novos produtos ou processos.
25. Reunimo-nos e compartilhamos experiências com outras empresas/cooperativas para que nos ajudem a aprender.
26. Há comprometimento e suporte da alta gestão para inovação.
27. Possuímos mecanismos adequados para assegurar o envolvimento prévio de todos os departamentos no desenvolvimento de novos produtos/processos.
28. Nosso sistema de recompensa e reconhecimento apoia a inovação.
29. Tentamos desenvolver redes de contato externas com pessoas que podem nos ajudar – por exemplo, pessoas com conhecimento especializado.
30. Somos bons em captar o que aprendemos; assim, outros dentro da organização podem fazer uso disso.
31. Possuímos processos adequados para examinar novos desenvolvimentos tecnológicos ou de mercado e determinar o que eles significam para a estratégia de nossa empresa.
32. Temos um sistema claro para escolha de projetos de inovação.
33. Temos um clima de apoio para novas ideias.
34. Trabalhamos próximos do sistema de ensino local e nacional (OCEMG, OCB, SESCOOP) para comunicar nossas necessidades de habilidades.
35. Somos bons em aprender com outras organizações.
36. Existe uma ligação clara entre os projetos de inovação que realizamos e a estratégia geral do negócio.
37. Existe flexibilidade suficiente em nosso sistema de desenvolvimento de produto para permitir que pequenos projetos “rápidos” aconteçam.
38. Trabalhamos bem em equipe.
39. Trabalhamos próximos de cooperados ativos para desenvolver novos produtos e serviços inovadores.
40. Usamos mensurações para ajudar a identificar onde e quando podemos melhorar nossa gestão da inovação.