

# GESTÃO DA INOVAÇÃO EM COOPERATIVA DE GRANDE PORTE DO SETOR DE FABRICAÇÃO DE ALIMENTOS

Valquíria Marchezan Colatto Martins<sup>1</sup>

Rogério Samuel de Moura Martins<sup>2</sup>

Dieter Rugard Siedenberg<sup>3</sup>

Marcos Paulo Dhein Griebeler<sup>4</sup>

**Resumo:** A inovação deve fazer parte das estratégias de qualquer tipo de organização, independentemente do porte, segmento ou natureza, sendo para as Cooperativas um fator importante para garantir ganhos maiores e o desenvolvimento de produtos mais competitivos e diferenciados. O estudo teve como objetivo “analisar a gestão da inovação em uma Cooperativa de grande porte com atuação no setor de Fabricação de Alimentos”. A pesquisa é um estudo de caso, que buscou analisar os aspectos relacionados ao processo de inovação em uma Cooperativa de grande porte atuante no setor de Alimentos, localizada da região noroeste do Rio Grande do Sul. Para a pesquisa de campo foi elaborado um questionário usando como principal referência o Manual de Oslo. A análise deste estudo compreendeu o período de 2011 a 2013. A Cooperativa inovou no período em produtos e processos. Oportuniza espaço a seus funcionários na tomada de decisões, além de oferecer a capacitação profissional pelo menos uma vez ao mês. Ficou evidente a valorização do capital humano, que contribuiu na inovação, visto que foram indicados os funcionários como participantes no desenvolvimento das inovações.

**Palavras-chave:** Inovação; Gestão da Inovação; Cooperativa; Grande porte.

**Abstract:** The Innovation must be part of any type of organization, independent of the size, segment or nature and for Cooperative a important factor to ensure greater gains and product development more competitive and differentiated. The study had as objective "analyze the innovation management in a cooperative of large-sized with activity of sector food manufacturing". The search is a case study, which sought to examine the aspects relating the innovation process in a large Cooperative active in the food industry, located in the region northwest of Rio Grande do Sul. For field research was prepared a questionnaire using as benchmark the Oslo Manual. The analysis of this study included the period 2011 a 2013. The Cooperative innovated in the period in product and process. It allows the professional growth of its employees intended participation in decision-making and offering professional training at least once a month. The development of human resources is evident, contributing to innovation, as it was indicated employees as participants in the development of innovations.

**Keywords:** Innovation; Innovation Management; Cooperative; Large-sized.

## INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Mestranda em Administração na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), e-mail: val.colatto@gmail.com.

<sup>2</sup> Mestre em Computação Aplicada pela Unisinos, e-mail: rogerio@aezon.com.

<sup>3</sup> Doutor em Geografia e docente no Mestrado em Desenvolvimento da Unijuí, e-mail: dieter@unijui.edu.br.

<sup>4</sup> Doutor em Desenvolvimento Regional e docente no Mestrado em Desenvolvimento da Unijuí, e-mail: marcos.dhein@unijui.edu.br.

Atualmente as organizações enfrentam um cenário de constante mudanças, sendo fundamental prever e acompanhá-las. Para garantir a permanência no mercado as organizações precisam criar vantagens competitivas e quando a inovação é incorporada nas estratégias da organização pode proporcionar muitas vantagens, fazendo com que a organização esteja à frente de seus concorrentes, através da diferenciação de seus produtos e serviços.

Para tanto, é preciso existir uma cultura interna voltada à inovação, capacitando as pessoas, disponibilizando espaço para a criatividade e desenvolvimento de inovações, tornando a inovação não apenas um ato isolado, mas sim, uma atividade contínua e sistêmica.

A inovação deve fazer parte das estratégias de qualquer tipo de organização, independentemente do porte ou da natureza, sendo para as Cooperativas um fator importante para garantir ganhos maiores e o desenvolvimento de produtos mais competitivos e diferenciados.

A cooperativa, diferentemente das fundações e das associações, busca o bem-estar e o desenvolvimento do indivíduo, mesmo sendo cooperativas de crédito, de trabalho e de consumo, em todas as suas modalidades, as cooperativas têm finalidade de facilitar a vida de seus associados.

Em se tratando de inovação, uma organização pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, no uso de fatores de produção e nos tipos de resultados que aumentam sua produtividade e desempenho comercial. O Manual de Oslo (2004) define quatro tipos de inovações que abrangem um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto; inovações de processo; inovações organizacionais e inovações de marketing.

Com base no exposto, a pesquisa teve como objetivo “analisar a gestão da inovação em uma Cooperativa de grande porte com atuação no setor de Fabricação de Alimentos”.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção será apresentada a pesquisa bibliográfica que consiste no exame da literatura científica, na qual foi realizado o levantamento e análise do que já se produziu sobre o tema analisado.

## 2.1 Definição de cooperativa

Crúzio (2000) define cooperativa como uma união de pessoas, cujas necessidades individuais de trabalho, de comercialização ou de prestação de serviços em grupo, e respectivos interesses sociais, políticos e econômicos, fundem-se nos objetivos coletivos da associação.

Para o autor a principal diferença entre uma cooperativa e uma empresa comum é a forma de decidir sobre os fins da organização:

Na empresa quanto mais capital individual é investido, mais influência pessoas se tem sobre o que, como e quanto produzir. Já na cooperativa, decide-se com base no princípio um homem um voto, ou melhor, em Assembleia Geral dos Sócios, todos tendo o mesmo poder, independentemente dos investimentos de cada um. (CRÚZIO, 2000, p. 7).

A Lei Federal nº 5.764/71, em seu artigo 4º, define as cooperativas como “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados...” (BRASIL, 1971).

Quanto ao objetivo das cooperativas, o Artigo 5º estabelece que “as sociedades cooperativas poderão adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, assegurando-se-lhes o direito exclusivo e exigindo-se-lhes a obrigação do uso da expressão "cooperativa" em sua denominação” (BRASIL, 1971).

## 2.2 Conceito de inovação

A inovação, conforme conceito criado por Drucker (2001), pode ser a descoberta de novos usos para velhos produtos e acima de tudo ela não é uma invenção e não pode ser considerada uma função isolada, ficando confinada à engenharia ou à pesquisa, mas sim alcançar todas as partes da empresa, todas as funções, todas as atividades.

Para o autor a inovação pode ainda ser definida como a tarefa que dota os recursos humanos e materiais de novas e maiores capacidades de produzir riquezas.

No entendimento de Robbins e Decenzo (2004), inovação é o processo de tomar uma ideia criativa e torná-la um produto, serviço ou método de operação útil, e a organização inovadora é caracterizada pela habilidade de canalizar suas essências criativas para resultados úteis.

O impulso fundamental que põe e mantém em funcionamento a economia capitalista procede dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pelas empresas (SCHUMPETER, 1982).

Uma organização pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, seu uso de fatores de produção e os tipos de resultados que aumentam sua produtividade e seu desempenho comercial. O Manual de Oslo (OCDE, 2004) define quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas:

- Inovação de produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou uso previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
- 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.
- Inovação organizacional: é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização de seu local de trabalho ou em suas relações externas.
- 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.

No entendimento de Lemos (1999), o processo de inovação se caracteriza por ser descontínuo e irregular, além de não obedecer a um padrão linear, contínuo e regular, as inovações possuem um considerável grau de incerteza. Além de considerar o fato de que uma empresa não inova sozinha, pois as fontes de informações, conhecimentos e inovação podem se localizar tanto no ambiente interno, como em seu ambiente externo.

Pode-se considerar que a inovação se expressa através de produtos, processos e serviços novos. Dessa forma, as empresas tomam diversas iniciativas para melhorar o processo de produção e distribuição de seus produtos, dando assim, origem à inovação que gera lucros para a empresa e, como consequência, melhora a qualidade de vida da sociedade em geral.

Os autores Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 55) comentam sobre a importância de as organizações gerenciarem a inovação para que esta se torne uma atividade sistêmica e contínua:

A necessidade de ofertar melhores produtos e serviços torna o ambiente competitivo repleto de mudanças, e a única alternativa é inovar para não sair do mercado. No entanto, não basta inovar uma vez. Para as organizações terem longevidade e lançarem novos produtos e serviços da maneira sistemática e contínua, precisam gerenciar bem a inovação. (CARVALHO, REIS e CAVALCANTE, 2011, p. 55).

### 2.2.1 Intensidade da inovação

Na visão de Siedenberg (2006), as inovações proporcionam vantagens competitivas quando melhoram a posição das organizações no mercado, em especial quando a concorrência não percebe as novas mudanças impostas pelo ambiente. Para o autor, quando a empresa possui a intenção de iniciar inovações, esse processo pode se apresentar de duas maneiras: incremental ou radical, ambas podem ser consideradas positivas, quando bem planejadas.

Schumpeter (1988) traz a concepção de que o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação através de um processo dinâmico onde as novas tecnologias substituem as antigas, um processo denominado por ele de “destruição criadora”. As inovações radicais provocam rupturas mais intensas, enquanto inovações incrementais dão continuidade ao processo de mudança.

Na mesma linha, Lemos (1999) afirma que a inovação radical se trata do desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Esse tipo de inovação pode representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias. Já a inovação incremental é a introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial.

### 2.2.2 Gestão da Inovação

Para Manãs (2001), a Gestão da Inovação e Tecnologia possui entre suas atividades básicas algumas relacionadas com a compra e venda de inovações, o monitoramento ambiental, especificamente tecnológico e de inovações, a produção e a implementação e difusão de novas tecnologias.

Conforme o autor, as dimensões gerenciais da inovação e tecnologia podem ser definidas de acordo com o conteúdo do conhecimento mais relevante para o exercício de cada atividade e que são no mínimo três: a especializada, a humana e a lógico-analítica.

Os autores Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 55) comentam sobre a importância de as organizações gerenciarem a inovação para que esta se torne uma atividade sistêmica e contínua:

A necessidade de ofertar melhores produtos e serviços torna o ambiente competitivo repleto de mudanças, e a única alternativa é inovar para não sair do mercado. No entanto, não basta inovar uma vez. Para as organizações terem longevidade e lançarem novos produtos e serviços da maneira sistemática e contínua, precisam gerenciar bem a inovação. (CARVALHO, REIS e CAVALCANTE, 2011, p. 55).

### **2.3 Capital humano**

Para Davila, Epstein e Shelton (2006), o fluxo de ideia para abastecer a inovação depende da capacidade de alavancar o capital humano da organização, o sistema de indicadores da inovação precisa acompanhar os vários segmentos da equação do capital humano, como: cultura; exposição aos estímulos da inovação; entendimento da estratégia da inovação e a infraestrutura de gerenciamento da concepção.

Em relação ao comprometimento das pessoas em uma determinada atividade, no entendimento de Davila, Epstein e Shelton (2006), é necessário que exista:

- Incentivos relacionados com a atividade;
- A paixão das pessoas por essa atividade;
- Confiança de ver seu empenho com a função adequadamente reconhecido;
- Uma visão clara que proporcione um claro sentido de propósito.

Para os autores projetar sistemas de recompensa adequados para a inovação precisa levar em conta esses quatro elementos.

No entendimento de Martins e Siedenberg (2013), para que as organizações possam ser cada vez mais competitivas torna-se fundamental a criação de uma cultura interna voltada para o desenvolvimento do empreendedorismo nas pessoas, pois quando os colaboradores têm maior autonomia e adquirem espaço para compartilhar ideias e sugerir soluções para problemas cria-se um ambiente favorável à inovação.

Na mesma linha, Vilas Boas e Andrade (2009) afirmam que atualmente, mais do que nunca, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas e

assumir riscos para que elas estejam preparadas para enfrentar os desafios da inovação, da concorrência e da globalização.

De acordo com os esses autores as empresas precisam contribuir com a formação básica dos funcionários para que transformem antigos hábitos e desenvolvam novas atitudes, preparando-se para aprimorar seus conhecimentos, com vistas a se tornarem melhores naquilo que fazem.

### **3 METODOLOGIA**

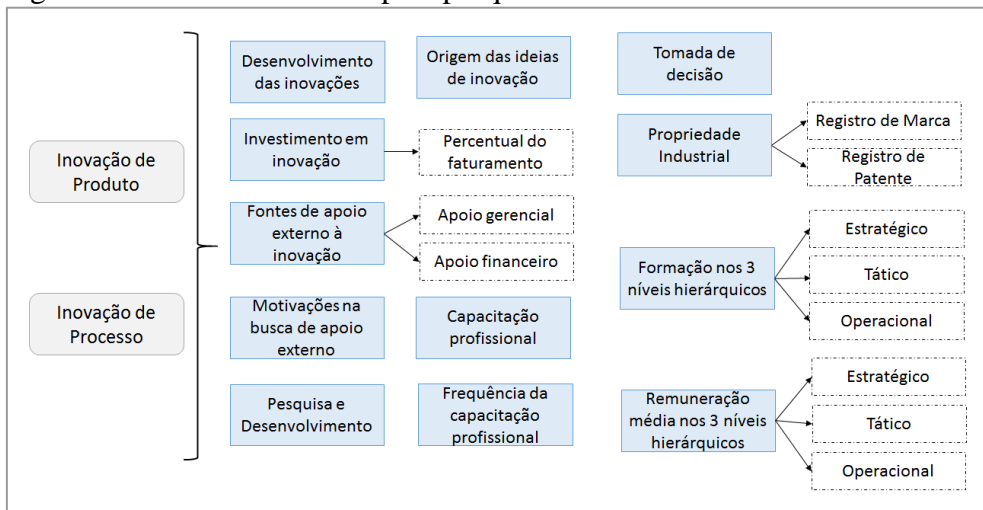
Os meios de investigação referem-se basicamente a dois tipos: pesquisa de campo e pesquisa documental e bibliográfica (visando ao levantamento de dados secundários e, também, primários). A investigação aqui proposta pode ser classificada como metodológica, aplicada, de campo e documental/bibliográfica.

A pesquisa se trata de um estudo de caso, que buscou analisar os aspectos relacionados ao processo de inovação em uma Cooperativa de grande porte, atuante no setor de Alimentos, localizada da região noroeste do Rio Grande do Sul.

Para a pesquisa de campo foi elaborado um questionário usando como principal referência o Manual de Oslo em sua 3ª edição, criado pela Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), este manual tem o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados. O questionário foi enviado por e-mail a um dos gestores da cooperativa, que o retornou com as respostas devidamente assinaladas. A análise deste estudo compreendeu o período de 2011 a 2013.

O questionário é considerado de fácil compreensão, sendo as questões do tipo fechadas, com alternativas definidas, sendo que o entrevistado, em algumas perguntas poderia marcar somente uma alternativa e em outras era permitido a múltipla escolha. Na Figura 1, consta a apresentação dos fatores analisados pela pesquisa.

Figura 1 - Fatores analisados pela pesquisa.



Fonte: elaboração própria.

A pesquisa identificou se a organização inovou em produtos no período analisado, para tanto foi questionado quanto a abrangência da inovação, ou seja, se os produtos lançados eram novos somente para a empresa ou se eram considerados novos para o mercado. Em relação à inovação de processo foi questionado se a organização implantou os seguintes tipos de inovações (definidos de acordo com o Manual de Oslo):

- Um método novo ou aperfeiçoado na fabricação dos produtos;
- Um método de entrega novo ou aperfeiçoado;
- Aquisição de equipamentos, softwares e técnicas novas em atividades de apoio à produção.

Considerando as inovações de produto e processo implantadas pela Organização, buscou-se analisar as ações, em relação aos demais fatores relacionados ao processo de inovação, sendo eles:

- Responsáveis pelo desenvolvimento das inovações;
- Investimento médio em atividades de inovação e percentual que representa do faturamento anual;
- Fontes de apoio externo à inovação (apoio financeiro e gerencial);
- Motivações para a busca de apoio externo;
- Pesquisa e Desenvolvimento;
- Principal origem das ideias de inovação;
- Capacitação profissional;
- Frequência da capacitação;



- Tomada de decisão;
- Propriedade Industrial;
- Formação que predomina nos três níveis hierárquicos;
- Remuneração média adotada nos três níveis hierárquicos.

A metodologia desenvolvida pela pesquisa permitiu analisar como acontece a gestão da inovação na Cooperativa, sendo os resultados dessa análise apresentados no próximo capítulo.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Quanto ao perfil da organização, a Cooperativa atua há mais de 25 anos no mercado, tendo um quadro de pessoal composto por 550 funcionários, sendo considerada empresa de grande porte, tem como principal atividade a industrialização de produtos alimentícios. Com atuação nacional, principalmente nos estados do Rio Grande do Sul e São Paulo.

Quanto à Inovação de Produto, no período analisado, a Cooperativa: “lançou produto que foi considerado novo para a empresa, mas já existente no mercado”, como também “lançou produto que foi considerado novo para o mercado”, ou seja, um produto que não era comercializado pelos seus concorrentes. Empresas que inovam para o mercado são denominadas pelo Manual de Oslo, como pioneiras e consideradas condutoras do processo de inovação. (OCDE, 2004).

Quanto à Inovação de Processo, a associação introduziu no período “um método novo ou aperfeiçoado na fabricação dos produtos”, introduziu “um método de entrega novo ou aperfeiçoado” e também “fez a aquisição de equipamentos, softwares e técnicas novas em atividades de apoio a produção”. Com base no levantamento das inovações de processo, a associação informou ter introduzido os três tipos de inovações de processo definidas pelo Manual de Oslo, que uma organização poderia realizar.

Na questão que tinha o objetivo de identificar os Responsáveis pelo desenvolvimento das inovações, a Cooperativa indicou: Funcionários; A empresa em cooperação com outra empresa ou instituição (universidades); e Empresas de engenharia/consultoria. Nota-se que os responsáveis pelo desenvolvimento das inovações implantadas pela cooperativa estão presentes tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, visto que se buscou o apoio de fontes externas como a universidade e empresas de engenharia e consultoria.

Em se tratando do Investimento médio destinado às atividades de inovação, voltadas à pesquisa e desenvolvimento e implantação de inovações, no período de 2011 a 2013 teriam sido investidos nessas atividades um valor médio acima de R\$ 1.000.000,00. Sendo que esse valor representaria até 5% do faturamento anual da Cooperativa.

Quanto às Fontes de apoio externo buscadas para atividades de inovação, em relação às fontes de apoio financeiro, a cooperativa utilizou os Fundos próprios e recursos de Empresas privadas. Com base nas fontes de apoio gerencial, recebeu apoio do Projeto PEPI (Projeto Extensão Produtiva e Inovação), sendo este um projeto criado pelo governo que visa fomentar o desenvolvimento regional em todo o estado do RS através de capacitações e melhorias na eficiência e eficácia produtiva das empresas, além de incentivar a busca permanente da inovação e da sustentabilidade, dando orientações para as empresas no planejamento e apoiando-as na formulação de projetos para expansão, modernização e inovação.

Outra questão levantada sobre as fontes de apoio externo, foi identificar quais foram as principais motivações que levaram a Cooperativa a buscar o apoio de agentes externos. As principais motivações segundo o gestor seriam: Necessidade de recursos financeiros; Capacitação profissional; Troca de conhecimento e tecnologia e a Adequação a normas e regulamentos.

Em relação às motivações para busca de apoio externo, cabe mencionar um estudo realizado por Martins, Siedenberg e Griebeler (2014), em que foram analisadas as principais motivações que levaram 15 indústrias do setor metal-mecânico, da região noroeste do RS vinculadas ao Projeto PEPI, a buscarem apoio externo às atividades de inovação. O resultado da pesquisa demonstrou que 35,7% das indústrias motivaram-se pela necessidade de recursos financeiros, 35,7%: para o apoio gerencial, 28,6% motivaram-se a buscar de apoio externo para ideias de novos produtos e 28,6% para a capacitação profissional.

Questionou-se também qual seria a principal origem das ideias de inovações, neste ponto o gestor informou que a principal origem das ideias para desenvolver novos produtos e processos vem da solicitação de clientes, ou seja, a Cooperativa introduz suas inovações em grande parte a pedido dos clientes. Um ponto importante nesta questão é justamente a participação do cliente como fonte de ideias de inovação. Fica evidente a importância de identificar ideias de inovação vindas do ambiente externo.

A Cooperativa tem a preocupação em proteger seus ativos intangíveis, pois foi constatado que a organização tem o registro de Marca e também o depósito de Patente junto

ao INPI (Instituto Nacional de Propriedade Intelectual). Além de realizar atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), que são fundamentais para o surgimento de novas ideias, desenvolvimento e implantação de inovações.

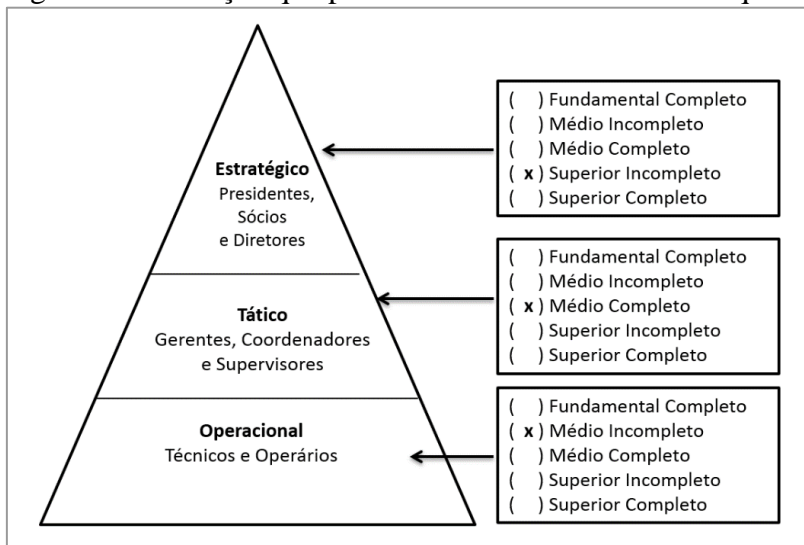
A questão sobre o processo de tomada de decisão, era formada pelas seguintes alternativas: Somente Pelos Proprietários; Pelos Proprietários com Participação dos Funcionários ou Somente Pelos Funcionários. A resposta indicou que as decisões na Cooperativa são tomadas Pelos Proprietários com a Participação dos Funcionários. O Manual de Oslo, salienta que uma forma de organização mais livre e flexível, que permite aos trabalhadores maior autonomia para tomar decisões e definir suas responsabilidades, pode ser mais efetiva na geração de inovações mais radicais. (OCDE, 2004).

Com relação à capacitação profissional, a organização oferece capacitação aos seus funcionários e a sua frequência acontece mensalmente, ou seja, pelo menos uma vez ao mês os funcionários recebem algum tipo de qualificação profissional, que pode ser desde cursos para o aprimoramento profissional como treinamentos voltados para o melhor desempenho de sua função.

A pesquisa buscou identificar a formação que predomina entre os profissionais que atuam nos três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional. A Figura 2, apresenta a formação que predomina em cada nível hierárquico da Cooperativa.

No nível Estratégico que é composto pelos presidentes, diretores e sócios, há a predominância do Ensino Superior Incompleto, no nível Tático, composto por gerentes, coordenadores e supervisores a formação que predomina é o Ensino Médio Completo. E no nível Operacional há a predominância do Ensino Médio Incompleto.

Figura 2 - Formação que predomina em cada nível hierárquico.

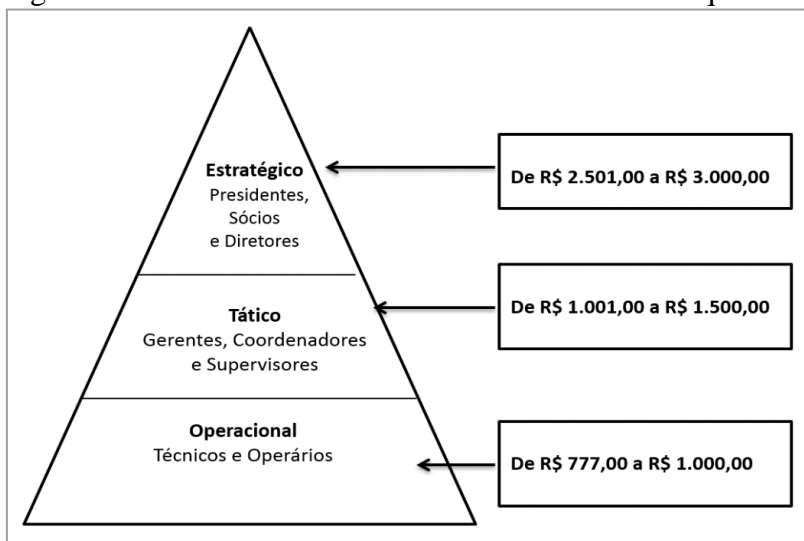


Fonte: elaborado pelos autores com base na coleta de dados.

Com base nos dados correspondentes à Formação, cabe salientar que o Superior Incompleto é a formação que predomina no nível estratégico, o que quer dizer que algumas pessoas desse nível também possuem superior completo, especialização, ou até mesmo mestrado, porém o objetivo da questão era identificar entre as formações possíveis, qual aquela que mais predominava em cada nível.

Outra questão abordada pelo estudo foi quanto ao salário médio adotado pela Cooperativa aos profissionais que atuam nos três níveis hierárquicos, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Salário médio adotado em cada nível hierárquico.



Fonte: elaborado pelos autores com base na coleta de dados.

Nota-se que a Cooperativa adota uma remuneração média no nível Estratégico de R\$ 2.501,00 a 3.000,00, o que pode ser considerada baixa, se considerarmos o fato de ser empresa de grande porte com faturamento bastante significativo, exigindo maiores responsabilidades dos profissionais que atuam no estratégico, pois envolve tomar decisões e assumir riscos.

No nível Tático a remuneração média adotada aos profissionais que atuam nesse nível é de R\$ 1.001,00 a 1.500,00, remuneração que também pode não ser considerada muito atrativa. No nível Operacional a média adotada é de R\$ 777,00 a 1.000,00. Com base no salário médio adotado pela Cooperativa nos diferentes níveis estratégicos, pode-se perceber que o mesmo não é considerado muito atrativo, porém parece que o salário não é fator de influência no potencial de inovação da organização, uma vez que a mesma apresenta um ambiente favorável ao surgimento de inovações.

## **CONCLUSÃO**

O estudo permitiu uma ampla análise de como a Cooperativa realiza suas ações voltadas à inovação e quais as atividades realizadas no período de 2011 a 2013 que permitiram criar um ambiente interno favorável à inovação.

A Cooperativa inovou no período em produtos e processos, dois tipos de inovação considerados fundamentais para garantir a competitividade da organização e a qualidade dos produtos ofertados. O valor destinado às atividades de inovação foi acima de um milhão, valor considerado bastante significativo, considerando que a análise compreende um período de três anos, pode-se afirmar que a cada ano a Cooperativa teria investido aproximadamente R\$ 330.000,00 em atividades de inovação, demonstrando o esforço da organização em inovar.

Um ponto importante a destacar foi o fato de a Cooperativa oportunizar aos seus funcionários a participação nas decisões, além de oferecer a capacitação profissional pelo menos uma vez ao mês. Ficou evidente a valorização do capital humano, que contribuiu na inovação, visto que foram indicados os funcionários como participantes no desenvolvimento das inovações.

Em relação às inovações, a Cooperativa buscou o apoio externo tanto financeiro como gerencial, da mesma forma no desenvolvimento das inovações, houve a participação de agentes externos como a própria universidade. Pode-se perceber que mesmo sendo uma Cooperativa de grande porte, com infraestrutura e recursos favoráveis à inovação, a mesma

não inova sozinha, pois buscou parceiros externos que agregassem conhecimentos e ideias que contribuíssem para o surgimento de novos produtos e processos.

## AGRADECIMENTOS

Esta pesquisa se insere dentro de um projeto maior, vinculada o GEPITE – Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo e recebeu apoio do Programa de Bolsas PIBIC/UNIJUÍ e, posteriormente, do Programa BIC/FAPERGS.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei 5.764 – 16 dezembro 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder executivo, Brasília, DF, 19 dez.1971. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5764.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm)>.

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymarará, 2011. (Série UTFinova).

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. **Como organizar e administrar uma cooperativa: uma alternativa para o desemprego**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909. **O melhor de Peter Drucker: a administração/ tradução de Arlete Simille Marques**. São Paulo: Nobel, 2001.

LE MOS, Cristina. “Inovação na era do conhecimento”. In: LASTRES, H.M.M.; ALBAGLI, S. (orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**, Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 122-143.

MANÃS, Vico Antonio, 1948. **Gestão de tecnologia e inovação**. Ed. rev. e atual. São Paulo: Érica, 2001.

MARTINS, Valquíria Marchezan Colatto; SIEDENBERG, Dieter Rugard; GRIEBELER, Marcos Paulo Dhein. Fontes de apoio financeiro e gerencial às atividades de inovação em pequenas indústrias do setor metal-mecânico. **Revista de Administração**, Frederico Westphalen, v. 12, n. 21, p. 93-110, 2014. Disponível em: <<http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/1381>>.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre**

Inovação Tecnológica. Tradução: Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP. 3. ed. [s. l.]. OECD/ FINEP, 2004.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SCHUMPETER, Joseph. Alois. **A Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SIEDENBERG, Dieter Rugard. **Dicionário desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2006.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.