

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

MILTON MORAIS LINCK

**DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS EM COOPERATIVAS:
Análise da participação dos associados para o processo de inovação**

PORTO ALEGRE

2021

MILTON MORAIS LINCK

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS EM COOPERATIVAS:

Análise da participação dos associados para o processo de inovação

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócio, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócio da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez
Coorientador: Prof. Dr. Deivid Forgiarini

PORTO ALEGRE

2021

L736d Linck, Milton Morais.
Desenvolvimento de novos produtos em cooperativas: análise da participação dos associados para o processo de inovação / Milton Morais Linck – 2021.
85 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, 2021.
Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez ; Coorientador: Prof. Dr. Deivid Forgiarini.

1. Cooperativas. 2. Produtos novos. 3. Gestão da inovação. 4. Inovação em cooperativas. I. Título.

CDU 658.114.7

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Bruna Sant'Anna – CRB 10/2360)

MILTON MORAIS LINCK

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS EM COOPERATIVAS:

Análise da participação dos associados para o processo de inovação

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócio, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócio da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em, 1º de Julho de 2021

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Oscar Kronmeyer - UNISINOS

Prof. Dr. Alexandre Garcia - IFES

Prof. Dr. Alsones Balestrin - UNISINOS

AGRADECIMENTOS

As parcerias entre universidades, instituições de ensino e pesquisa e empresas e cooperativas, realmente fazem a diferença. Prova desta cooperação é a existência desta pesquisa e das pesquisas criadas pelos colegas desta turma. É inevitável reconhecer e agradecer a parceria formada por ESCOOP e UNISINOS.

À ESCOOP agradeço o apoio financeiro, sem o qual a elaboração da presente pesquisa provavelmente não seria possível. Também agradeço à instituição, pelo apoio e suporte educacional acerca dos temas cooperativistas.

Agradeço a UNISINOS por apostar e apoiar esse programa mais orientado às questões cooperativistas, um mundo que se abre e que a cada dia conhecemos mais. Agradeço a todos os funcionários da UNISINOS, em especial a Mônica Guimarães, que apoiou e orientou a turma nas mais variadas questões administrativas.

Agradeço aos professores, das duas instituições, por seu apoio e paciência para conectarmos os mundos, administração “tradicional” de empresas e a administração das cooperativas. Agradeço por todas as trocas de conhecimentos que realmente enriqueceram e aprofundaram nosso conhecimento a respeito dos diversos temas da gestão.

Agradeço aos meus queridos colegas que acaloraram as discussões nas aulas presenciais e online. Obrigado pela troca de conhecimentos e pelo carinho e amizade que criamos ao longo do caminho.

Um especial agradecimento aos professores que compõe a banca avaliadora deste estudo. Agradeço aos professores Oscar Kronmeyer e Alexandre Garcia, pela generosidade e precisão de suas contribuições na etapa de projeto, que enriqueceram e deram direcionamento as questões importantes da pesquisa. Ao professor Alsones Balestrin, pela disponibilidade em participar, avaliar, e sem dúvida, contribuir na banca final.

Por fim, um caloroso agradecimento aos meus orientadores, professores Guilherme Trez e Deivid Forgiarini. Professor Deivid, obrigado por sempre buscar trazer as questões de maior profundidade e relevância para a evolução da teoria administrativa acerca das cooperativas, seu conhecimento e indagações com certeza foram de extrema relevância para a pesquisa e para meu crescimento dentro do curso. Professor Guilherme Trez, um especial agradecimento, pois suas contribuições e profundo conhecimento em marketing e desenvolvimento de produtos foram de inestimável importância para o resultado da pesquisa, obrigado pelo conhecimento compartilhado comigo, pela paciência e a generosidade de suas orientações, sempre muito precisas e extremamente valiosas.

RESUMO

Os associados de cooperativas representam a essência deste tipo de organização, seu duplo papel como dono e usuário, levantam questões importantes sobre como este ator e sua organização interagem para criação de inovações. Os estudos existentes exploram de forma ampla a inovação em cooperativas, porém poucos dão a devida ênfase ao papel dos associados neste contexto. Propõe-se neste estudo avaliar as possibilidades de envolvimento dos associados no processo de inovação e desenvolvimento de novos produtos das cooperativas. O estudo, alinhado à área de atuação de marketing e mercados globais, fez uso de uma abordagem qualitativa exploratória. A obtenção dos dados se deu pela condução de entrevistas semiestruturadas. Foram entrevistados profissionais de seis cooperativas em papéis de liderança e coordenação da gestão da inovação, marketing e desenvolvimento de produtos. A compreensão do material obtido foi realizada pela análise de conteúdo. Os resultados são apresentados por um modelo, proposto neste estudo e chamado de modelo elementar de associação cooperativa (MEAC), que classifica as cooperativas de acordo com o tipo de relação econômica comercial que os associados possuem com a cooperativa - cooperativas de vendedores e cooperativas de consumidores. Os resultados demonstram que as cooperativas que elaboram estratégias claras de inovação, criam estruturas adequadas para suportar a estratégia e os associados colaboram ativamente (cocriam soluções) no processo de inovação da cooperativa, já nas cooperativas que não implementam estratégias os associados, quando envolvidos, colaboram de forma passiva (validam soluções). Além disso, o MEAC demonstrou ser consistente para apresentar de forma clara as possibilidades de envolvimento dos associados para cada tipo de cooperativa, associados vendedores de serviços, vendedores de produtos e consumidores. Os achados do estudo contribuem para uma visão mais aprofundada sobre as contribuições dos associados nas cooperativas, demonstram as diferenças existentes entre os tipos elementares de cooperativas conforme o MEAC e pavimentam o caminho para que estudos futuros possam fazer uso do mesmo modelo para responder outros fenômenos das cooperativas.

Palavras-chave: Inovação em cooperativas, Gestão da inovação, Desenvolvimento de novos produtos, Cocriação.

ABSTRACT

Cooperative members are the most relevant role in that kind of organization, they are at the same time owners and user, and this characteristic particularly raise up important questions about how they interact with their organization to foster innovation. Existing studies widely explore innovation theme in cooperative environments, but few emphasizes the role of members within this context. This research aims to explore the members involvement possibilities in the cooperative's innovation processes. Through a qualitative and exploratory approach and aligned with the field of marketing and global markets, interviews were conducted with innovation management, marketing, and product development leaders from six different cooperatives. Research material was interpreted by performing content analysis. Results were categorized and are presented according to the elementary model of cooperative association (EMCA), so called and proposed in this study, which organizes the cooperatives based in main reason for the association of its members, associated members who aim to sell their goods and services and the ones who aims to buy, providers and consumers cooperatives respectively. Results suggests that the cooperatives which clearly foster innovation strategy goals, also arrange proper organization structures to bear the innovation strategy and the member do actively collaborate (cocreate) in the cooperative's innovation process, on the other hand, in cooperatives where there is no clearly strategy implemented, members collaborate in a passive way (validation and feedback) when they are involved. Moreover, the EMCA has demonstrated consistency to clearly show up the members involvement possibilities for cooperatives of any kind, service provider, product providers and consumers. The findings contribute to create a deep view upon the contributions of members for the cooperative's innovation processes, demonstrate the differences among the cooperatives according EMCA and pave the way for future studies to make use of the EMCA to investigate and answer different cooperative's phenomenon.

Keywords: Cooperative innovation, Innovation management, New product development, Cocreation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégia de inovação e estruturas organizacionais	17
Figura 2 - Modelo elementar de associação cooperativa (MEAC).....	41
Figura 3 - Categorias e temáticas de análise.....	45
Figura 4 - Práticas implementadas – formais x informais	46
Figura 5 - Mapeamento da participação do associado no processo de DNP.....	61
Figura 6 - Participação dos associados por cooperativa	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Visão das etapas do processo DNP, de amplo para detalhado	20
Quadro 2 - Participação de clientes e fornecedores no processo de DNP	31
Quadro 3 - Tabela de relacionamento - associado e cooperativa	34
Quadro 4 - Aspectos relacionados à inovação em cooperativas	38
Quadro 5 - Cooperativas selecionadas para o estudo	43
Quadro 6 - Relação de entrevistados	43
Quadro 7 - Estruturas organizacionais	52
Quadro 8 - Resumo - Ecossistema Inovação e Processo de DNP	54
Quadro 9 - Desafios da gestão da inovação	56
Quadro 10 - Papel do associado por etapa e atividade (vendedores serviços)	63
Quadro 11 - Papel do associado por etapa e atividade (vendedores produtos)	65
Quadro 12 - Papel do associado por etapa e atividade (consumo)	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Problema de pesquisa	12
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 Justificativa do estudo	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Modelos de inovação	14
2.2 Estratégia de inovação.....	15
2.3 Processos e produtos	17
2.4 Processo de dnp e a participação de diferentes atores	18
2.4.1 Clientes no processo de DNP.....	23
2.4.1.1 <i>Papel do cliente.....</i>	<i>23</i>
2.4.1.2 <i>Envolvimento nas etapas do processo de DNP.....</i>	<i>25</i>
2.4.1.3 <i>Práticas de integração e engajamento</i>	<i>26</i>
2.4.1.4 <i>Resultados: impactos e desafios</i>	<i>27</i>
2.4.2 Fornecedores no processo de DNP.....	28
2.4.2.1 <i>Práticas de integração e engajamento</i>	<i>29</i>
2.4.2.2 <i>Envolvimento nas etapas do processo de DNP.....</i>	<i>30</i>
2.5 Singularidades das cooperativistas	32
2.6 Estudos sobre inovação em cooperativas.....	36
2.7 Modelo de pesquisa e de classificação das cooperativas.....	38
2.7.1 Modelo de pesquisa.....	39
2.7.2 Modelo elementar de associação cooperativa (MEAC).....	39
3 ABORDAGEM METODOLOGIA.....	41
3.1 Contexto da pesquisa	42
3.2 Coleta e análise dos dados	44
4 RESULTADOS	45
4.1 Ecossistema para inovação.....	45
4.1.1 Estratégia de inovação.....	46

4.1.2 Estruturas organizacionais.....	50
4.1.3 Desafios dos avanços da gestão da inovação e os seus processos	56
4.2 Processo de dnp e a participação dos associados	59
4.2.1 Vendedores de serviço (produtos intangíveis)	62
4.2.2 Vendedores de produto (tangíveis)	64
4.2.3 Consumidores.....	66
4.3 Discussão dos resultados	68
4.3.1 Discussão do MEAC.....	68
4.3.2 Discussão dos processos de inovação por tipo de cooperativa	69
5 CONCLUSÃO.....	74
5.1 Contribuições teóricas e gerenciais	76
5.2 Limitações do estudo	77
5.3 Sugestões para estudos futuros.....	77
REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICE A: ENTREVISTA - TCLE.....	83
APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	84

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo explora e analisa o papel dos associados de cooperativas no processo de inovação dessas organizações. Até o presente momento, há vasta literatura analisando como as empresas criam inovações em conjunto com atores externos à organização, como clientes, fornecedores e outros parceiros. Dentro da temática cooperativa, pouco se fala sobre a participação dos associados ao longo do processo de desenvolvimento de novos produtos (DNP). O próprio tema desenvolvimento de produtos é pouco explorado dentro do contexto das cooperativas.

Na organização cooperativa, o associado possui características e interesses que o diferenciam tanto do cliente da empresa convencional quanto dos seus fornecedores e parceiros. Diferentemente dos atores explorados nas pesquisas no campo de inovação e DNP, o associado é parte integrante da cooperativa, sendo a própria cooperativa (RATNER, 2009). O associado é, de fato, o papel mais importante em uma organização cooperativa, dada a sua peculiaridade, dono e usuário (BIALOSKORSKI, 2012; RATNER, 2009), é instigante compreender como esse ator influencia e participa do processo de inovação na sua organização.

As inovações em produtos e processos de negócio realizam as transformações e criações para atenderem às necessidades dos clientes de formas satisfatória e atraente (LEVITT, 1960; COOPER, 2019). As inovações representam respostas às mudanças e sinais, externos à organização (DAMANPOUR, 1996). Buscar inovar é uma iniciativa fundamental para a prosperidade das organizações e, principalmente, para a sua manutenção em longo prazo (CANTAMESSA; MONTAGNA, 2016; COOPER, 2019; BROWN; KATZ 2011), o que sugere que a empresa deve estar em constante conexão com o mercado, aprendendo a partir dele, adaptando-se às suas mudanças ou o influenciando (COHEN; LEVINTHAL, 1990; PATEL; PAVITT, 1994; COOPER, 2019; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Os produtos (bens, serviços, ideias, conteúdos e experiências) são os meios pelos quais as organizações geram e entregam valor aos seus clientes, por eles, as inovações são criadas. A inovação em produto, no entanto, não é fruto do acaso e não ocorre inesperadamente. Ela é resultado de um processo claro de desenvolvimento de novos produtos (DNP), trabalho intenso e investimento por parte da organização, desde a concepção da ideia do produto, até a sua implementação ou oferta no mercado (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982; BRUIYAN; 2011; COOPER, 2019). Desenvolvimento de produto, é o nome dado ao processo de negócio

que uma empresa realiza para entregar uma inovação ao mercado (CANTAMESSA; MONTAGNA, 2016).

Assim como as empresas (organizações não cooperativas), as cooperativas possuem um conjunto de processos e fornecem e/ou produzem produtos (bens e serviços) que estão orientados ao atendimento das necessidades e desejos dos seus membros e do mercado. Além disso, as cooperativas são organizações, onde os associados são, ao mesmo tempo, donos e usuários (FENG, 2010; BIALOSKORSKI NETO, 2012). A sua característica democrática permite que os cooperados discutam e votem assuntos relacionados à gestão da organização pelo voto (FENG, 2010). Cada membro possui direito a um voto, independentemente do capital por ele investido na organização. As organizações cooperativas se caracterizam pela atuação ativa junto à comunidade onde estão situadas, já que parte dos seus resultados são destinados para ações de desenvolvimento das suas localidades (RATNER, 2009; BIALOSKORSKI NETO, 2012; ICA, 2019).

Essas particularidades as diferenciam, mas não isentam as cooperativas das mesmas preocupações e da execução de grande parte das atividades e processos realizados pelas organizações não cooperativas. Para criar valor, é importante para a cooperativa, por exemplo, compreender as necessidades dos seus associados, assim como é necessário para organização não cooperativa, o conhecimento dos seus clientes. Portanto, assim como a empresa convencional, a cooperativa deve manter a sua operação atualizada, além de otimizar processos e desenvolver produtos como qualquer outra organização (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Os resultados são analisados e apresentados por um novo modelo de classificação das cooperativas proposto neste estudo. Esse modelo visa explicar as diferenças entre cooperativas, de acordo com os objetivos de cada grupo de associados, os que desejam produzir e vender seus bens e serviços e os associados que desejam consumir bens e serviços. Pelo modelo elementar de associação cooperativa (MEAC), assim nomeado, as possibilidades de participação dos associados no processo de inovação de acordo com cada tipo de cooperativa são facilmente identificáveis. No MEAC são apresentadas as possibilidades de contribuição dos associados ao longo do processo de inovação para cooperativas vendedoras de serviços, as cooperativas vendedoras de produtos e as cooperativas consumidoras.

Na sequência das seções do artigo, é apresentado o referencial teórico, no qual são avaliados os estudos acerca do DNP e os que abordam, de alguma maneira, a temática da inovação em cooperativas. Nesse capítulo também é apresentado o modelo de pesquisa, base para montagem do roteiro de entrevista, e o MEAC, de forma detalhada. A seguir, é

apresentada a abordagem metodológica e, logo, os resultados são discutidos de acordo com os principais achados do estudo, por fim, encerrando-se com a conclusão, limitações e recomendações para as pesquisas futuras.

1.1 Problema de pesquisa

A questão problema desta pesquisa é: qual é a potencial contribuição dos associados ao longo das etapas do processo de inovação e desenvolvimento de novos produtos (DNP) em cooperativas?

1.2 Objetivos

Nesta seção são descritos os objetivos com base nos contextos abordados na pesquisa, inovação em cooperativas, sob a perspectiva de organizações cooperativas de compradores e de vendedores, conforme a proposta do estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar potenciais contribuições dos associados ao longo das etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos (DNP) para a inovação em cooperativas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar quais são as estratégias, práticas e modelos adotados para desenvolver novos produtos (bens e serviços) nas cooperativas, avaliando como ocorre a participação dos associados;
- b) Mapear as etapas de envolvimento e os papéis desempenhados pelos associados ao longo do processo de inovação de cada cooperativa;
- c) Analisar, apontar semelhanças e diferenças quanto à contribuição dos associados, de acordo com os tipos de cooperativas propostos no modelo elementar de associação cooperativa (MEAC).

1.3 Justificativa do estudo

São dois os motivadores da escolha do tema do estudo e os seus desdobramentos. O primeiro motivo diz respeito ao fato de que o papel do associado é instigador, as características desse tipo de ator os diferenciam tanto dos clientes quanto dos fornecedores. Aliado a esse motivo se acrescenta o fato de que, dentro do processo de inovação nas cooperativas, esse papel não é devidamente explorado. Na análise preliminar sobre os estudos, encontrou-se apenas um estudo, de Borgen e Aarset (2016), avaliando a participação dos associados diretamente no processo de inovação das suas cooperativas, um estudo de caso, focado em cooperativas do setor de produção rural, reprodução animal. Na literatura, portanto, até o presente momento, não foi encontrado um estudo avaliando de forma mais detalhada como, onde e quais papéis desempenham os associados ao longo do processo de inovação, tanto da perspectiva das cooperativas quanto da perspectiva do DNP.

O segundo motivador foi o fato de que não existe uma visão mais generalizada para compreender a relação econômica comercial entre cooperativas e associados. Assim, pensou-se em realizar uma avaliação dos processos de inovação com a participação dos associados por um modelo que fosse capaz de apresentar de maneira clara, explicando as semelhanças e as diferenças entre os tipos de cooperativas, na forma de relação comercial mais básica – comprar ou vender. A tipificação das cooperativas, da forma como é apresentada neste estudo, diferencia-se de qualquer outra existente e introduz uma nova maneira de pensar e ver as cooperativas.

Esses dois motivadores justificam a busca por maior conhecimento e porque não dizer, inovação, no campo da análise das cooperativas e dos seus fenômenos, nesse caso, a inovação com a participação dos associados. Espera-se que os resultados apresentados aqui contribuam nos campos teórico e gerencial e que o modelo para análise das cooperativas possa ser amplamente utilizado e validado ao avaliar outros temas e fenômenos importantes das cooperativas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas as teorias e os modelos que baseiam o estudo proposto. Também serão analisadas algumas boas práticas, principais benefícios e barreiras encontrados sobre os modelos e teorias explorados. Por fim, serão elencados alguns trabalhos

com certo grau de semelhança com o presente estudo, que, de alguma forma, aborde o tema da inovação e a conexão do assunto com a cooperativa e o associado.

2.1 Modelos de inovação

A inovação é uma disciplina da empresa, um esforço para a solução de problemas de forma criativa e alinhada com os objetivos e as capacidades da organização (DRUCKER, 1998). As inovações são geradas a partir do absoluto entendimento do que as pessoas desejam ou precisam nas suas vidas, do que gostam ou não em relação a como os produtos são feitos, embalados, oferecidos, vendidos ou suportados (BROWN, 2008). Portanto, a organização deve estar atenta e orientada a resolver problemas e compreender e atender necessidades e desejos, mais do que simplesmente evoluir produtos, pois a evolução ou o desenvolvimento de um novo produto é uma consequência das necessidades e desejos do mercado (LEVITT, 1960; BROWN, 2008).

A inovação é uma iniciativa de trabalho coletivo, em que as pessoas trabalham juntas em equipes, que colaboram em projetos, organizações realizam parcerias e países atuam colaborativamente em agendas para o avanço da ciência e da tecnologia (LEENDERS; DOLFSMA, 2016). Ao longo dos anos, os modelos de inovação evoluíram, de modelos fechados e concentrados exclusivamente nos setores de P&D (pesquisa e desenvolvimento) das empresas, para modelos abertos (CHESBROUGH, 2003; BOGERS; WEST, 2012). As fronteiras das empresas se tornaram permeáveis, fatores como a mobilidade de profissionais especialistas entre empresas, a presença em maior número de empresas de capital de risco (que aceleram consideravelmente a criação de *startups*) e a especialização cada vez maior dos fornecedores, contribuíram muito para que essa mudança (da inovação fechada para aberta) ocorresse (CHESBROUGH, 2003). A inovação aberta (*open innovation*) faz uso intencional dos fluxos de entrada e saída de conhecimentos da empresa, para criar produtos e processos inovadores (CHESBROUGH, 2006).

Os usuários também são uma fonte de informação e interação importantes para o processo de inovação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Esses atores possuem os conhecimentos e as motivações necessárias para criar inovações e atender necessidades que podem ser até mesmo desconhecidas das empresas (BOGERS; WEST, 2012). Diferentemente do conceito de *open innovation*, centralizado na empresa de fato, o modelo de inovação do usuário (*user innovation*) se destina a potencializar a capacidade inovadora deles, compreendendo como a empresa pode suportá-los e se tornarem mais inovadores,

disponibilizando por exemplo, ferramentas e compartilhando informações e conhecimentos (VON HIPPEL 2006; BOGERS; WEST, 2012). Contudo, nem todo usuário é capaz de gerar inovação, o desafio para as empresas está em conhecer e identificar usuários que possuam o potencial para inovação, usuários líderes (VON HIPPEL, 2006). Os usuários líderes percebem as necessidades para uma certa inovação antes que a maioria dos usuários, porém, diferentemente do restante dos usuários, os líderes idealizam ou implementam soluções (LILIEEN *et al.*, 2002; VON HIPPEL, 1986, 2005; BILGRAM; BREM; VOIGT, 2008).

Assim, a evolução do processo de inovação se dá pela abertura do processo antes concentrado nos setores de P&D das empresas, passando à interação entre empresas e diversos parceiros como universidades, *startups*, fornecedores e outros atores, evoluindo, também, para a interação cada vez mais constante entre a organização e seus consumidores. As interações entre a empresa e os clientes são uma fonte para criação e extração de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). As inovações surgem das trocas e da combinação dos conhecimentos já existentes, reconfigurados, transformados e que, por fim, formam novos conhecimentos (LEENDERS; DOLFSMA, 2016).

2.2 Estratégia de inovação

A estratégia de inovação é uma parte integrante da estratégia da organização e diz respeito a qual ou quais tipos de inovação a organização irá procurar atingir e os caminhos que irá percorrer para realizar tal estratégia (CANTAMESSA; MONTAGNA, 2016). Possuir uma estratégia para inovação, com metas e objetivos claros, está diretamente ligado a um desempenho positivo na geração de inovações (COOPER, 2019; BARCZAK; KAHN, 2012). Para Brown e Katz (2011), dentro do contexto econômico atual, muito mais baseado na geração de conhecimento e na prestação de serviços do que na manufatura, inovar nada mais é do que uma estratégia de sobrevivência.

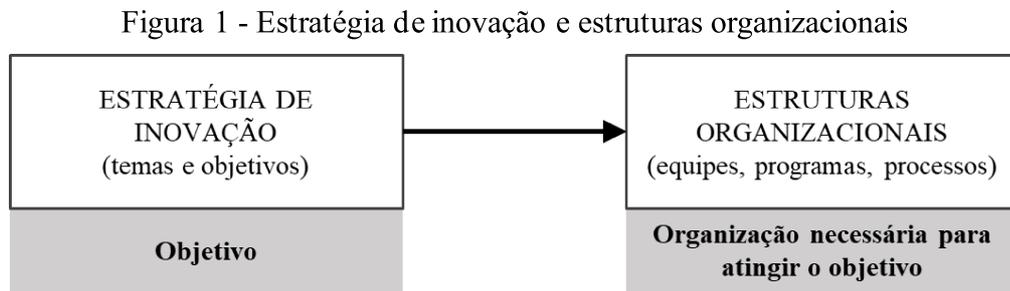
Brown e Katz (2011) destacam, ainda, que ao invés de desempenhar um papel tático, melhorando ideias já existentes, ou seja, evoluindo a partir do que existe, os designers das organizações mais progressivas do mundo têm sido desafiados a assumir um papel estratégico, criando ideias no começo do processo de criação dos produtos. A falta de uma estratégia clara para inovação leva a empresa a implementar ações de inovação na camada tática, o que faz com que a organização se torne reativa, pois atende apenas às demandas patentes.

A estratégia de inovação está diretamente alinhada com a postura da empresa. Miles *et al.* (1978) discutem o comportamento organizacional e tipificam as organizações, de acordo com a forma que elas se adaptam e respondem às mudanças do ambiente em que estão inseridas. De acordo com Miles *et al.* (1978), os prospectores, defensores e analisadores são organizações que procuram de forma proativa explorar, adaptar e responder às mudanças. Os prospectores exploram o ambiente em busca de novas oportunidades e desenvolvem inovações radicais e incrementais, os defensores procuram continuamente melhorar a eficiência das suas operações, engajando-se em inovações incrementais e os analisadores buscam inovações incrementais e radicais, porém, após profunda e extensiva observação do ambiente, não são os primeiros (CANTAMESSA; MONTAGNA, 2016; MILES *et al.*, 1978). O quarto tipo são os reatores. Esse perfil de organização é, como o nome denota, reativo. Os reatores se ajustam as mudanças e a sua adaptação ocorre geralmente de forma inconsistente e instável, carecendo de mecanismos de resposta às mudanças do ambiente (MILES *et al.*, 1978). Cantamessa e Montagna (2016) definem os reatores como os mais conservadores, aceitando a mudança apenas quando a pressão externa se torna impossível de resistir.

Prahalad e Ramaswamy (2000) e Adner (2006) sugerem que a estratégia para inovação deve ser ampla e considerar além da própria organização e as capacidades presentes nela, incluindo-se, também, os fornecedores, parceiros, investidores, clientes e potenciais consumidores. Adner (2006) denomina essa composição estratégica - que envolve os aspectos internos da organização e engloba também os diversos atores externos - como ecossistema de inovação. Ainda conforme Adner (2006), criar inovações de sucesso requer que a empresa rastreie seus parceiros e potenciais clientes assim como ela rastreia seus próprios processos de desenvolvimento. O monitoramento e avaliação dos riscos e características existentes neste ecossistema, retroalimentam a estratégia de forma iterativa (ADNER, 2006).

Com a estratégia estabelecida, surgem fatores organizacionais que contribuem para o sucesso do processo de desenvolvimento de produtos. A partir de Cooper (2019) e Barczak e Kahn (2012), é possível destacar fatores como, recursos apropriados e disponíveis para os projetos de inovação, equipes multifuncionais, suporte e apoio dos gestores, processos de reconhecimento e recompensa de equipes, ambientes abertos para revisão dos projetos, com todos os envolvidos, e projetos e programas de inovação. Cooper (2019) e Barczak e Kahn (2012) avaliam a presença e a qualidade desses fatores, bem como a forma que apoiam e influenciam positivamente os resultados dos projetos de DNP nas organizações em que são implementados. Tais fatores, que dão vida à estratégia, são os meios pelos quais ela é

implantada, conforme representado na Figura 1. Robbins *et al.* (2017) nomeiam as estruturas que implementam a estratégia de estruturas organizacionais.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020) adaptado de Cantamessa e Montagna (2016), Cooper (2019), Robbins *et al.* (2017) e Miles *et al.* (1978)

A estrutura organizacional diz respeito a como as tarefas e os processos são formalmente configurados, combinados e agrupados (ROBBINS *et al.*, 2017). Igualmente em Miles *et al.* (1978), podemos interpretar as estruturas e os processos como os meios ou mecanismos para buscar atingir os objetivos estratégicos, ou seja, é a forma pela qual a empresa se organiza para cumprir a estratégia, a criação e a configuração de estruturas específicas, podendo variar, dependendo da postura (tipo de inovação buscado, por exemplo) estratégica da empresa (MILES *et al.*, 1978).

2.3 Processos e produtos

Para compreensão, um processo é um conjunto de atividades. Os processos são executados em todos os níveis da organização e podem ter a participação dos clientes ou não. Em linhas gerais, os processos são responsáveis por organizar, dar fluidez e agilizar a execução de tarefas da empresa (VAN DER AALST, 2011; WESKE, 2012). No contexto de cooperativas podemos considerar, além dos clientes os próprios associados.

O produto pode ser tangível, físico (um objeto). No contexto desta pesquisa é utilizado constantemente o termo “bem” para diferenciá-lo da sua outra forma, o produto intangível, um serviço (OECD; EUROSTAT, 2018). O termo produto, conforme o Manual de Oslo (2018) - e importante para o contexto deste estudo - compreende bem ou serviço. Do ponto de vista econômico, os produtos são os resultados econômicos das atividades de produção. Eles podem ser trocados e usados como entradas para processos de produção de outros bens e serviços, para consumo ou como forma de investimento ou garantia (EC *et al.* 2009; OECD, EUROSTAT, 2018). Do ponto de vista do marketing, o produto, mais que um bem ou serviço,

é uma proposição de entrega de valor para o cliente (COOPER, 2019; LEVITT, 1960). Os bens e serviços se destinam a atender as necessidades dos clientes, criam experiências, bem como despertam sentimentos e ideias procurando gerar satisfação (LEVITT, 1960).

Com isso, é importante analisar que o espaço para inovação é bastante amplo. Ao desmembrarmos processos e produtos, verificamos que há muitas oportunidades e combinações de elementos em que, por exemplo, as cooperativas podem atuar. Pode-se ter de melhorias de processos internos até processos em que os associados e clientes são envolvidos, da possibilidade de uma experiência melhor e personalizada a partir de um atendimento ao associado, até a venda de produtos que são acompanhados com um determinado pacote de serviços. Há, ainda, a possibilidade de cocriação, ao ouvir os seus associados e clientes – seus sentimentos e ideias – quanto à experiência vivenciada por eles ao consumir um serviço ou participar de um processo.

2.4 Processo de DNP e a participação de diferentes atores

Conforme discutido, os produtos são criados para gerar valor por meio da solução de problemas ou como respostas às necessidades dos consumidores. Brown e Katz (2011) definem esse processo a partir da perspectiva do design, como um conjunto de habilidades denominadas por eles e dispostas em três áreas da inovação: a inspiração, o problema ou a oportunidade que motiva a solução; a ideação, que é o processo de desenvolvimento e validação de ideias, e a implementação, que concerne ao processo de desenvolvimento do produto (bem ou serviço) até a sua introdução no mercado. Essas habilidades devem estar presentes em toda a organização, desde as decisões estratégicas (BROWN; KATZ, 2011).

O processo de desenvolvimento de novos produtos (DNP) é uma ferramenta gerencial, disponível para orientar a organização durante a implementação e o acompanhamento de desenvolvimento de produtos. O DNP é um campo de estudo, cujo modelo conceitual é constituído por uma série de etapas que possibilitam às organizações transformar oportunidades de mercado em novos produtos (BRUIYAN, 2011; COOPER, 1990). A concepção de um novo produto envolve riscos e incertezas, o processo de DNP, no entanto, colabora para que a empresa mitigue ou mesmo os elimine (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982; COOPER, 1990).

O processo de DNP é composto por uma série de estágios interdependentes e muitas vezes sobrepostos, em que um novo produto (bem ou serviço) é construído a partir da sua concepção como ideia, passando ao desenvolvimento e, então, à sua comercialização

(HANDFIELD *et al.*, 1999). O processo nada mais é que um roteiro, um guia para construção do produto de forma mais eficiente (COOPER, 2019).

Os modelos de DNP se desenvolvem a partir da análise de práticas realizadas em empresas (COOPER, 1990). Dois modelos precursores, bastante prescritivos e amplamente conhecidos são os modelos BAH (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982) e *Stage-gate* (COOPER, 1990). O modelo BAH contempla as seguintes etapas: estratégia de novos produtos, geração da ideia, avaliação e triagem, análise de negócio, desenvolvimento, teste e comercialização (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982). Os modelos subsequentes ao modelo BAH, inclusive o modelo *Stage-gate*, apresentam estruturas ligeiramente diferentes, contudo, ainda assim, são contemplados por ele (BRUIYAN, 2011).

Cooper (1990) desenvolve o modelo *Stage-gate*, que consiste semelhantemente ao modelo BAH, em uma série de etapas chamadas estágios (“*Stage*”), em que as tarefas são executadas, intercaladas por pontos de tomada de decisão (“*gates*”), os quais permitem a progressão do projeto DNP ao longo das etapas. Os pontos de decisão são os momentos que avaliam o trabalho executado de acordo com parâmetros que permitem, ou não, a sua evolução. Para Cooper (1990, 2019), um ponto crítico é a tomada de decisão para iniciar o desenvolvimento do produto, já que, nesse ponto, o grau de comprometimento e investimento da empresa é muito maior se comparado às etapas anteriores. No processo de DNP, o número de ideias diminui de acordo com o progresso do projeto, enquanto por outro lado, os investimentos ou custos associados a ele aumentam (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982). O modelo de etapas proposto por Cooper (1990) consiste em: geração da ideia, definição do escopo, construção do plano de negócio; desenvolvimento; teste e validação; lançamento e revisão após o lançamento. Para cada estágio existe uma tomada de decisão para evolução. Ainda são propostos modelos *Stage-gate* alternativos para projetos menores e de menor risco, porém, nesses modelos se repete a mesma estrutura com menos pontos de decisão, os seja, algumas fases são combinadas (COOPER, 2019).

Assim como Brown (2011), outros estudos (OLSON *et al.*, 2001, ERNST; HOYER; RÜBSAAMEN, 2010; HOYER *et al.*, 2010; CHANG, 2019) apresentam uma classificação mais simplificada do processo de DNP. Olson *et al.* (2001) contemplam as etapas propostas nos modelos BAH (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982) e *Stage-gate* (COOPER, 2019), porém, as classificam entre as etapas que são executadas cedo (*early stages*) – geração da ideia, conceito do desenvolvimento e análise de negócio - e as etapas que são executadas tardiamente no processo (*later stages*) – desenvolvimento e testes e comercialização. A divisão ocorre na etapa de desenvolvimento, por ser a etapa em que a ideia sai do “papel” e se

torna, de fato, algo concreto. Esse ponto crítico também é suportado por Cooper (2019), conforme apontado.

Outros estudos também abordam o processo de desenvolvimento de novos produtos, a partir de uma visão ampla, porém considerando todos os aspectos apontados pelos modelos precursores. Ernst, Hoyer e Rübsaamen (2010) apresentam o fluxo a partir do desenvolvimento do conceito, então desenvolvimento do produto e a sua implementação. Já Hoyer *et al.* (2010) discutem quatro etapas, ideação, desenvolvimento do produto, comercialização e pós-lançamento. Chang (2019) trata o processo em três etapas: ideação, desenvolvimento e lançamento.

A partir do processo de desenvolvimento de novos produtos (DNP) são gerados novos bens ou serviços. Aos bens são dedicados maiores esforços e tempo na etapa de desenvolvimento, já os serviços consomem maior tempo de trabalho nas fases iniciais e finais (MARKHAM; HOLLMANN, 2013; COOPER, 2019). No desenvolvimento de serviços, há maior envolvimento de equipes (pessoas) do que ferramentas, além disso, os serviços enfatizam mais habilidades e minimizam o uso de processos, enquanto os bens fazem uso de processos com maior frequência (MARKHAM; HOLLMANN, 2013).

No Quadro 1 é apresentado um resumo, com as etapas do processo de DNP a partir das perspectivas mais amplas até as mais detalhadas, da esquerda para direita e de acordo com os autores comentados.

Quadro 1 - Visão das etapas do processo DNP, de amplo para detalhado

Olson et al. (2001)	Brown e Katz (2011)	Ernst, Hoyer e Rübsaamen (2010)	Chang (2019)	Hoyer <i>et al.</i> (2010)	Booz, Allen e Hamilton (1982)	Cooper (1990)
Estágios iniciais (<i>early stages</i>)	Inspiração	Desenvolvimento do conceito	Ideação	Ideação	Estratégia de novos produtos	Geração de ideias
	Ideação				Geração da ideia	Definição do escopo
					Avaliação e triagem	Construção do plano de negócio
					Análise de negócio	
Estágios tardios (<i>later stages</i>)	Implementação	Desenvolvimento do produto	Desenvolvimento	Desenvolvimento do produto	Desenvolvimento	Desenvolvimento
		Implementação	Lançamento	Comercialização	Teste e validação	Teste e validação
		Pós-lançamento	Comercialização	Comercialização	Lançamento	
				Revisão após o lançamento		

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Apesar dos diferentes agrupamentos, o conceito fundamental é mantido. Abaixo são descritas as características de cada etapa, de forma resumida, a partir dos modelos com maior grau de detalhamento, uma vez que os modelos mais abrangentes os agrupam contemplando os mesmos conceitos:

- a) Estratégia de novos produtos: nesse ponto são apresentados os objetivos que os novos produtos devem atingir, estabelecendo os requisitos estratégicos para a concepção de desenvolvimento de cada novo produto (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982);
- b) Geração de ideias: a partir de um problema ou oportunidade alinhado com os objetivos estratégicos, são coletadas ideias de todas as fontes possíveis como clientes, fornecedores e parceiros, por exemplo (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982; COOPER, 1990; CHESBROUGH, 2003; VON HIPPEL 2006);
- c) Avaliação e triagem: nessa etapa, as melhores ideias são selecionadas de acordo com seu potencial inovador, alinhamento com a estratégia da empresa, entre outros aspectos (podendo variar entre empresas), naturalmente o número de ideias diminui a cada nova etapa do processo (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982; COOPER, 1990);
- d) Análise do negócio: aqui as ideias são confrontadas quanto ao seu potencial para o negócio, análise da viabilidade econômica, potencial de crescimento, tamanho e atratividade do mercado, projeções financeiras, estratégia de desenvolvimento e lançamento, custos, entre outros aspectos. As ideias que atendem as expectativas e requisitos esperados nesse ponto, são promovidas à próxima etapa (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982; COOPER, 1990);
- e) Desenvolvimento: nessa etapa, o produto (bem ou serviço) é produzido ou configurado e, nesse momento, muitas alterações podem ocorrer, podendo continuar pelas próximas fases até que o produto esteja adequado para o mercado (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982; COOPER, 1990). Para Cooper (1990), esse é um ponto importante de decisão, já que, a partir daqui os investimentos e comprometimento da empresa são mais elevados em comparação com as etapas anteriores;
- f) Testes: os produtos são testados sob perspectivas técnicas e de mercado, também são coletados *feedbacks* dos consumidores para a realização de adaptações. As validações realizadas nessa etapa são importantes para a melhoria do produto em questão, assim como podem permitir a identificação de novas oportunidades e, por consequência, o desenvolvimento de um novo produto (BOOZ; ALLEN;

HAMILTON, 1982). Esse estágio testa e valida a viabilidade completa do projeto, sob variados aspectos: além do produto em si, processos necessários à sua produção (em maior escala) e operação, aceitação dos clientes, aspectos econômicos e financeiros. Uma série de testes, revisões e simulações são executadas - dentro e/ou fora da empresa - para garantir a sua qualidade (COOPER, 1990);

g) Comercialização: introdução do produto no mercado, ainda nessa etapa, a coleta de *feedback* é importante para que eventuais ajustes sejam realizados em casos necessários. É necessário avaliar as reações do mercado (consumidores, fornecedores, concorrentes, entre outros atores) na introdução do novo produto (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982);

h) Revisão após o lançamento: um determinado tempo após o lançamento do produto, o projeto é finalizado e sua equipe se desfaz. Cooper (2011), aponta que este tempo pode variar entre 6 e 8 meses. O produto, após esse período de estabilização, torna-se, então, regular. O processo de revisão, verifica a performance do produto, avaliando os seus números em relação às expectativas antes do seu lançamento. Informações de faturamento, despesas, receita e custos também são analisados. Não só o produto é avaliado, mas o projeto como um todo. Pontos fortes e fracos do projeto são verificados, o que contribui para o processo de aprendizagem da organização, que como resposta, pode corrigir as falhas na condução do próximo projeto (COOPER, 1990).

Como destacado no começo deste tópico, os modelos de inovação fechada evoluíram para modelos abertos. Já o processo de DNP é o roteiro que guia a seleção e transformação de ideias em produtos (bens e serviços) de valor para o mercado, independentemente dos participantes, internos ou externos. Isso significa que a empresa pode optar por executar o processo de forma totalmente interna, ou ainda desenvolver as etapas do processo em conjunto com parceiros, fornecedores, clientes, universidades entre outros atores. Por exemplo, a etapa de ideação pode tanto ter como fonte de ideias somente colaboradores da empresa ou estar aberta à participação de usuários e fornecedores, já o desenvolvimento pode ser realizado externamente e de forma integral por um fornecedor especializado ou em conjunto entre a empresa e seus parceiros.

Os estudos que abordam a participação de diferentes atores no processo de DNP, utilizam as abordagens mais abrangentes. Um motivo para isso é a similaridade das atividades executadas em cada fase (CHANG, 2019). A etapa de ideação, por exemplo, compreende,

criar a ideia, selecionar as melhores ideias, realizar pré-validações com clientes e fornecedores, fazer projeções comerciais, formular um plano de construção e viabilidade técnica e econômica, entre outros aspectos, ou seja, compreender sob vários aspectos quais são as ideias que têm maior potencial para se tornarem produtos inovadores e de valor para o mercado, antes de iniciar a sua produção (OLSON *et al.*, 2001; ERNST; HOYER; RÜBSAAMEN, 2010).

Com base nos artigos que identificam as práticas de atores externos no processo de DNP, o presente estudo adota a mesma linha de análise, agrupando as etapas de acordo com: a ideiação, o desenvolvimento e o lançamento.

2.4.1 Clientes no processo de DNP

O envolvimento dos consumidores nas etapas iniciais do processo de DNP reduz o risco de falhas e garante à empresa uma economia de tempo e custo, pois, desde o princípio, a ideia é validada diretamente com os usuários (HOYER *et al.*, 2010; COOPER, 1990, 2019; CHANG, 2019).

2.4.1.1 Papel do cliente

Cui e Wu (2016) discutem a participação dos usuários segundo o papel que exercem no processo de DNP. Segundo a avaliação, o usuário pode ser envolvido de três formas: a) fonte informações; b) cocriador e c) inovador. Quando o usuário participa do processo de DNP como *fonte de informação*, o seu papel é passivo e todo o processo é desenvolvido pela empresa, o grau de interação com os usuários não é elevado e os usuários oferecem informações sobre as suas necessidades. No papel de cocriador, o usuário participa ativamente com a equipe de DNP da empresa, o grau de interação entre empresa e cliente é alto e o cliente participa em diversas etapas do processo de DNP. Em conjunto com a equipe do projeto, o usuário pode contribuir, por exemplo, com as ideias, validações durante o desenvolvimento e, ainda, participar da etapa de lançamento do produto. Como inovador, o usuário é responsável pelo processo de inovação, cabendo à empresa, nesse caso, suportá-los com conhecimentos técnicos e de negócio. Nesse caso, a empresa se beneficia, observando as inovações que são criadas pelos seus usuários. Dentro das formas de interação com os usuários, os autores avaliam três aspectos: a natureza da necessidade do consumidor,

estratégia de gestão do conhecimento e o suporte da organização para a implementação da gestão do conhecimento.

Quando há maior heterogeneidade entre as necessidades dos clientes, as empresas costumam adotar abordagens nas quais os clientes assumem os papéis de cocriadores ou inovadores, ao invés de atuarem no processo como fonte de informações. Quando as necessidades não são facilmente traduzidas pelos clientes, ou seja, quando os clientes não conseguem articular de forma clara as suas necessidades, as organizações optam por seguirem sem a participação dos usuários.

Cui e Wu (2016) argumentam que, em relação à estratégia de gestão do conhecimento, os resultados do papel do cliente como fonte de informação suportam estudos que indicam que formas tradicionais (como pesquisa de mercado) não são efetivas para identificar novos mercados e necessidades futuras. Para que o cliente atue num papel de inovador, é importante que a empresa forneça suporte, ferramentas e plataformas adequadas que ofereçam possibilidades para o desenvolvimento de soluções, oferecendo liberdade para a criatividade dos clientes, do contrário sua participação pode ser inútil. Os autores também destacam que, apesar de todo o entusiasmo de pesquisadores e empresas quanto a esse tipo de abordagem radical (exploração do papel do cliente como inovador), ele pode não ser adequado para todas as empresas. Um dos fatores determinantes, segundo eles, pode ser o elevado grau tecnológico necessário à sua implementação.

Quanto ao suporte da empresa para a implementação da gestão do conhecimento, Cui e Wu (2016) discutem que a empresa deve possuir uma estratégia flexível para atuar com clientes inovadores, em contrapartida, para a atuação com clientes cocriadores apenas ajustes em processos ou rotinas e um certo nível de coordenação interfuncional são suficientes.

Prahalad e Ramaswamy (2000) nomeiam, de forma interessante, o papel do cliente no processo de inovação. Para os autores, a empresa deve encarar os clientes como uma fonte de competências. Alinhado com Cui e Wu (2016), a noção de cliente como fonte de competências de Prahalad e Ramaswamy (2000) está associada às classificações de cliente cocriador e cliente inovador. Prahalad e Ramaswamy (2000) destacam que as empresas precisam engajar os clientes em diálogos abertos e constantes, mobilizar comunidades de clientes, gerenciar a diversidade dos clientes e cocriar experiências personalizadas com os clientes.

Para Cooper (2019), os insumos oferecidos pelos clientes são valiosos e as interações não devem parar durante todo o processo de DNP. O autor ainda destaca que as melhores ideias vêm dos clientes e que a sua participação para o design, a definição de requisitos e as

especificações do produto é fundamental. Cooper (2019) aponta que cada versão de um produto ou protótipo deve ser testada com o cliente, os *feedbacks* coletados fornecem insumos para que a empresa melhore e ofereça um produto mais adequado e aderente ao mercado, aumentando significativamente as suas chances de sucesso.

Brown e Katz (2011) argumentam que os clientes raramente dirão quais são as suas reais necessidades. Os autores sugerem que a melhor maneira de as conhecer, é se deslocando até seus locais de atividade e praticando a observação de forma intensa, visualizando o que fazem e ouvindo o que dizem.

Fuchs e Schreier (2011) analisam que os clientes exercem um papel de decisão no processo de DNP. O estudo aponta que, além de cocriador, o cliente também pode tomar a decisão sobre qual produto deve ser comercializado por meio do votações. O empoderamento do cliente, dessa forma, torna a empresa mais democrática e conectada com seus clientes e potenciais clientes. Uma das limitações do estudo é o fato de ter sido realizado com empresas de camisetas, moveis e bicicletas, não podendo, dessa forma, ser generalizado. Contudo, são levantados indícios importantes, tanto para a aplicação prática em organizações como em cooperativas, dada a sua natureza democrática e participativa, quanto para a análise teórica, no sentido de que o voto pode ser usado para diferentes tipos de decisão, nesse caso, para comercializar ou não um determinado produto.

2.4.1.2 Envolvimento nas etapas do processo de DNP

Chang (2019) investiga os efeitos sinérgicos gerados pela participação dos clientes entre as etapas do processo, o estudo aponta a importância da continuidade da participação dos clientes, havendo uma contínua participação do cliente de etapa de ideação até a etapa de desenvolvimento por exemplo. Esse tipo de abordagem, segundo o autor, garante que o desenvolvimento do produto esteja alinhado com as necessidades compartilhadas pelos clientes na etapa anterior.

Para Chang (2019), os usuários mais do que os colaboradores, podem traduzir melhor as reais necessidades e preferências por trás dos conceitos e ideias. Para Chang (2019) e Cooper (2019), a continuidade na participação e o engajamento dos usuários entre as etapas, confere ao produto maior aderência, aumentando as chances de sucesso. Cooper (2019) argumenta que o cliente deve estar presente em todas as etapas, atuando de forma direta ou indireta. Esse contato constante permite a empresa falhar o mais cedo possível (quando os custos dos ajustes são mais baixos) e, como consequência, reparar o erro e ajustar o rumo

mais cedo também. Chang (2019) contrapõe o argumento, mais do que o envolvimento indiscriminado do cliente em todas as etapas, devendo haver uma lógica na sua participação, em que o trabalho desenvolvido numa etapa deve ser complementado na etapa seguinte, gerando assim, sinergia.

É importante ressaltar que, a maioria dos estudos pesquisados, dão maior foco a participação de clientes na geração das ideias, correspondente à etapa de ideação, seja atuando como cocriador ou fonte de informação (CUI; WU 2016; PRAHALAD; RAMASWAMY 2000; SCHEMMANN *et al.* 2016; CHANG, 2019; COOPER, 2019; PILLER; WALCHER, 2006). Outros estudos abordam aspectos relacionados à participação dos clientes na etapa de desenvolvimento, no entanto, de forma não tão aprofundada (HOYER *et al.*, 2010; CHANG, 2019; COOPER 2019). Um resultado semelhante à etapa de desenvolvimento pôde ser constatado para a etapa de lançamento do produto (CHANG, 2019; COOPER, 2019).

2.4.1.3 Práticas de integração e engajamento

Hoyer *et al.* (2010) destacam que, as empresas têm explorado ferramentas online, que permitem tanto a cocriação entre empresas e clientes, como entre os próprios clientes. Na observação dos autores, as tecnologias mudaram drasticamente a magnitude com que as interações ocorrem. Leenders e Dolfsma (2016) apontam que o contato e integração com os usuários por meio das redes sociais e comunidades online, torna mais acessível e barato o processo de conhecimento, engajamento e ainda facilita a identificação de lideranças (entre os usuários). Para Iacobucci e Hoeffler (2016), os conhecimentos e as ideias podem ser adquiridos pelas empresas, pelo simples fato de estarem engajadas e atuando ativamente com os clientes em plataformas online. Esse relacionamento, portanto, é importante para que as empresas capturem ideias e identifiquem oportunidades de mercado de forma rápida, eficiente e menos custosa.

As plataformas de *crowdsourcing* e outras ferramentas e plataformas online são meios que podem auxiliar as empresas na coleta de informações por meio de competições de ideias e/ou soluções para um dado problema da empresa (PILLER; WALCHER, 2006). Schemmann *et al.* (2016) investigam as ideias geradas por consumidores neste tipo de plataforma e os resultados apontam que, usuários que prestam mais atenção às ideias de outros indivíduos, à popularidade da ideia e ao seu potencial inovador, influenciam positivamente a sua implementação na empresa. Por outro lado, a quantidade de ideias enviadas por um determinado usuário não está relacionada à implementação da ideia.

Cooper (2019) aborda, ainda, que os grupos focais podem auxiliar as empresas durante os processos de DNP, tanto para a coleta de ideias quanto para validações de protótipos. Cooper (2019) e Brown e Katz (2011) apontam a importância de estudos etnográficos, a inserção da empresa no ambiente dos clientes ou possíveis clientes, vivenciando a sua realidade, cultura e práticas.

2.4.1.4 Resultados: impactos e desafios

No processo de DNP, para Hoyer *et al.* (2010), a cocriação com consumidores se implementada com sucesso, pode criar duas fontes significativas de vantagem competitiva para a empresa: a) ganho de produtividade através de uma melhor eficiência e b) maior eficácia. O levantamento das ideias diretamente dos clientes reduz o custo da realização de pesquisas de mercado. A eficácia é aumentada devido à proximidade com o consumidor, o que gera maior aderência às necessidades, maior aceitação dos consumidores e disposição para pagar, ocasionando em um maior potencial comercial. A eficiência é melhorada uma vez que a participação de colaboradores pode ser substituída pela participação dos clientes no desenvolvimento do produto (bem ou serviço). Essas constatações são suportadas por outros autores como Cooper (2019), Brown e Katz (2011) e Prahalad e Ramaswamy (2000), por exemplo.

Para Fuchs e Schreier (2011), as atitudes de empoderamento dos clientes geram impactos positivos tanto nos já clientes quanto nos potenciais. Segundo os autores, as ações que empoderam os clientes, tanto para cocriar quanto para opinar nas decisões de qual produto comercializar, são percebidas positivamente no mercado. Portanto, essas atitudes são um fator de diferenciação e destaque em relação às empresas que não interagem com os seus clientes.

Para Hoyer *et al.* (2010), um dos principais desafios está associado à diminuição do controle sobre o planejamento estratégico, já que os produtos gerados neste processo podem estar em desalinhamento com a estratégia da empresa, uma vez que o controle da inovação é compartilhado com os clientes. Os autores também destacam que engajar os clientes nas fases iniciais pode aumentar o risco de focar mais, em inovações incrementais do que radicais. Hoyer *et al.* (2010) ainda apontam que outro risco para ser tratado, se refere à gestão da marca no caso do envolvimento em fases mais avançadas do processo, como, por exemplo, o lançamento do produto. Conforme a quantidade e a diversidade de cocriadores envolvidos, aumenta-se a complexidade do gerenciamento e do alinhamento com os objetivos e interesses

estratégicos da empresa. Como exemplo desse fator, a empresa espera um ganho de eficiência e redução de custos e os clientes desejam maior customização e maior proximidade com as suas preferências.

Para Hoyer *et al.* (2010), qualquer tentativa de restringir a liberdade dos cocriadores diminui a sua motivação para contribuir e aumenta o risco de retaliação. Uma estratégia flexível de cooperação e comunicação deve ser considerada, principalmente quando ocorre a participação de clientes que não recebem remuneração pela sua colaboração. Os custos para os consumidores estão relacionados ao investimento de tempo, recursos físicos e psicológicos. Além disso, há o risco de falharem (os cocriadores) e de serem responsabilizados pelos resultados, assim como o risco da sensação de perda de liberdade em relação às suas escolhas, o que deve ser observado e evitado pela empresa, conforme destacado. Assim, as preferências e as funcionalidades do produto em um processo de DNP são muito suscetíveis às habilidades dos consumidores articularem as suas preferências e necessidades futuras.

2.4.2 Fornecedores no processo de DNP

A integração com os fornecedores envolve uma série de variáveis como, responsabilidade, estrutura, comunicação, contratos de propriedade intelectual, alinhamentos de objetivos, o momento adequado de envolvimento dos fornecedores no processo, entre outros fatores. A participação dos fornecedores contribui para redução de custos, melhoria da qualidade e redução do tempo de desenvolvimento, para mencionar alguns dos benefícios (HANDFIELD *et al.* 1999; BONACCORSI; LIPPARINI, 1994). Para grandes empresas com intensos trabalhos de P&D, os fornecedores podem ser uma forma de acelerar os projetos. Ao distribuírem os projetos entre os fornecedores, as empresas têm a possibilidade de cobrir um número maior de potenciais oportunidades de mercado (CHESBROUGH, 2003). A presença dos fornecedores dá à empresa a possibilidade de encaminhar ideias e projetos que eventualmente estão parados em setores de P&D. Os desenvolvimentos desses projetos podem ser realizados com ou sem a participação da empresa onde eles foram originados (CHESBROUGH, 2003).

2.4.2.1 Práticas de integração e engajamento

A comunicação é uma das ferramentas de integração na relação entre empresa e fornecedor para realização de projetos de DNP (YAN; DOOLEY, 2013). Para Yan e Dooley (2013), esse importante aspecto ajuda na correção de comportamentos descoordenados e pouco colaborativos na interação empresa-fornecedor. Outra importante ferramenta é o alinhamento do objetivo entre os dois atores, o que cria sinergia pelos interesses compartilhados entre as duas partes e contribui para a execução de ações integradas.

Sobre a comunicação, Yan e Dooley (2013) ressaltam que a sua intensidade pode influenciar positivamente a performance do DNP, quando a incerteza em relação às atividades do projeto é alta (o produto é complexo, envolve novas tecnologias e há grande independência na execução das atividades) e falta uma prévia coordenação de esforços. Já no desenvolvimento de produtos simples, ocorre o contrário, a intensificação da comunicação tem resultado negativo sobre a performance do projeto, a intensa comunicação em projetos simples pode ser um indicativo de problemas. Portanto, a comunicação intensa, se aplicada adequadamente gera bons resultados, do contrário, consome tempo e recursos sem adicionar valor (YAN; DOOLEY, 2013).

Para Yan e Dooley (2013), assim como a comunicação, o alinhamento dos objetivos varia de acordo com o contexto. O alinhamento é importante quando as incertezas em relação às atividades que devem ser realizadas no projeto são baixas. Quando há elevado grau de incertezas, os objetivos estão suscetíveis às mudanças, fator que os coloca em segundo plano e, com isso, tornam-se menos importantes para o sucesso do projeto e, por consequência, improdutivos.

Podemos concluir, a partir dos resultados apresentados por Yan e Dooley (2013), que é importante para o estabelecimento de objetivos claros que haja a redução das incertezas e uma prévia coordenação de esforços antes da execução de fato do projeto de DNP com os fornecedores. A comunicação é um dos caminhos e a sua intensidade variará de acordo com o momento e os acontecimentos durante a execução do projeto. Trazendo para um ambiente de cooperativas, a comunicação e o alinhamento dos objetivos são dois fatores de extrema importância para serem analisados no processo de inovação dessas organizações, principalmente devido à heterogeneidade dos perfis dos associados (BIALOSKORSKI, 2012; MLADENATZ, 2003; RATNER, 2009) e às suas diferentes expectativas.

Lawson, Krause e Potter (2015) abordam um importante tema para discussão, o investimento por parte da empresa nas capacidades dos fornecedores. O fluxo de

conhecimento da empresa para o fornecedor objetiva melhorar as capacidades criativas e tecnológicas dele e, por consequência, melhora as contribuições do fornecedor para o processo de DNP. O estudo apresenta resultados positivos relacionados à troca de conhecimentos e apoiam a complementariedade das habilidades existentes na empresa e nos seus fornecedores. Os autores também pontuam que é importante que a empresa tenha conhecimento das habilidades e limitações dos seus fornecedores, para que possam decidir, de forma mais clara e embasada, quando e em que sentido o envolvimento do fornecedor deve ocorrer, ponto igualmente suportado por Handfield *et al.* (1999). Por fim, Lawson, Krause e Potter (2015) ressaltam que ações proativas, como, por exemplo, o envio de colaboradores para atuação conjunta com os fornecedores, são práticas que podem prevenir defeitos de qualidade dentro da cadeia produtiva, antes que o produto chegue ao mercado, além de aumentar o comprometimento, compartilhamento de conhecimentos e confiança no relacionamento.

O estudo aponta um ponto relevante para ser analisado na relação entre cooperativa e seus associados, é o fato de a cooperativa atuar como formadora e difusora da inovação, pelo compartilhamento de conhecimentos e suporte aos seus cooperados para a criação de produtos mais inovadores. O investimento aportado pelas empresas nas capacidades dos fornecedores, investigado por Lawson, Krause e Potter (2015), pode ser comparado, pelos estudos que suportam de forma indireta, já que não tratam de DNP, ao investimento das cooperativas nos seus associados, em que a cooperativa atua como difusora ou intermediária da inovação entre os seus membros (YANG; KLERKX; LEEUWIS, 2014; CHAGWIZA; MURADIAN; RUBEN, 2016; PADILHA *et al.*, 2010; LOPEZ; LOPEZ; LARRAAGA, 2009).

2.4.2.2 *Envolvimento nas etapas do processo de DNP*

O envolvimento dos fornecedores pode variar de acordo com a complexidade do projeto de DNP e com a sua relevância estratégica para a empresa (HANDFIELD *et al.*, 1999). Os fornecedores de produtos ou componentes mais complexos ou críticos para o processo ou ainda fornecedores estratégicos, são geralmente envolvidos nas fases iniciais do processo de DNP. Já os fornecedores de componentes unitários, simples e não estratégicos, podem ser envolvidos nas etapas mais avançadas sem prejuízo para o processo de DNP (HANDFIELD *et al.*, 1999). Bonaccorsi e Lipparini (1994) e Cooper (2019) destacam que o envolvimento dos fornecedores nas etapas iniciais é uma prática que contribui para a boa performance do projeto. Para Bonaccorsi e Lipparini (1994), outro ponto relevante, está no fato da empresa criar mecanismos de gestão de relacionamento com os seus fornecedores,

evoluindo do modelo tradicional, em que o fornecedor é apenas um braço de fornecimento, para uma parceria mais integrada e aprofundada.

Tomando como base os estudos em relação as etapas de envolvimento dos fornecedores, o aspecto importante para o contexto da presente pesquisa está no fato de que, assim como o fornecedor estratégico, o associado é uma peça estratégica fundamental na cooperativa. Esse fator é principalmente importante nas cooperativas de produção e trabalho, que dependem da entrega realizada pelo associado. Também é relevante investigar se as cooperativas mantêm um relacionamento de proximidade ou distanciamento com esses associados.

No Quadro 2 são apresentados de forma resumida, as dimensões e aspectos da participação dos atores externos (clientes e fornecedores) no processo de DNP. Entende-se que os assuntos abordados podem contribuir para o estabelecimento de um roteiro de investigação no contexto das cooperativas.

Quadro 2 - Participação de clientes e fornecedores no processo de DNP

Ator	Dimensão	Aspecto	Referência
Clientes	Papel do cliente	Fonte de informações	Cui; Wu (2016); Prahalad; Ramaswamy (2000); Chesbrough (2003)
		Co-criadores	Cui; Wu (2016); Prahalad; Ramaswamy (2000); Von Hippel, (2006); Chesbrough (2011b); Fuchs; Schreier (2010)
		Inovadores (criadores do produto/ideia)	Cui; Wu (2016); Fuchs; Schreier, (2010); Prahalad; Ramaswamy (2000); Schemmann <i>et al.</i> (2016); Von Hippel (2006)
		Decisão para produzir	Fuchs; Schreier (2010)
	Envolvimento nas etapas do processo de DNP	Impactos e práticas para o envolvimento, de acordo com a fase do processo de DNP	Chang (2019); Hoyer <i>et al.</i> (2010); Cooper (2019); Prahalad; Ramaswamy (2000)
	Práticas de integração e engajamento	Identificação de usuários líderes	Bilgram; Brem; Voigt (2008); Von Hippel (1986); Lilien <i>et al.</i> (2002)
		Gestão e relacionamento com clientes para a inovação aberta	Prahalad; Ramaswamy (2000)
		Utilização e fortalecimento das redes sociais e comunidades online para a inovação e a criação	Leenders; Dolfmsa (2016); Bogers; West (2012)

		de novos produtos	
	Resultados	Impactos para a empresa e para os clientes	Hoyer <i>et al.</i> (2010); Prahalad; Ramaswamy (2000)
		Desafios	Hoyer <i>et al.</i> (2010)
Fornecedor	Práticas de integração e engajamento	Comunicação	Yan; Dooley (2013)
		Alinhamento de objetivos (empresa x fornecedor)	Yan; Dooley (2013); Lawson; Krause; Potter (2015)
		Investimento nas capacidades dos fornecedores	Lawson; Krause; Potter (2015)
	Envolvimento nas etapas do processo de DNP	Práticas para o envolvimento de fornecedores nas etapas do processo	Bonaccorsi; Lipparini (1994); Handfield <i>et al.</i> (1999); Chesbrough (2003)
Oportunidades de integração com fornecedores ao longo das etapas do processo		Handfield <i>et al.</i> (1999)	
Empresa	Práticas	Conhecimento e exploração das fontes de inovação	Bogers; West (2012); Chesbrough (2003); Prahalad; Ramaswamy (2000); Von Hippel (2006); Bilgram; Brem; Voigt (2008); Lilien <i>et al.</i> (2002); Leenders; Dolfsma (2016)
	Resultados	Benefícios para a empresa	Hoyer <i>et al.</i> (2010)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

2.5 Singularidades das cooperativistas

As cooperativas são organizações nas quais os indivíduos combinam os seus esforços e os seus interesses para o atingimento de objetivos comuns. Dessa forma, relacionam-se com as suas cooperativas, seguindo as suas políticas e regras e realizando transações, o que pode ocorrer, a partir de uma perspectiva mais ampla, de duas formas - comprando ou vendendo (BIALOSKORSKI NETO, 2012; ICA, 2019; MLADENATZ, 2003; FRANKE, 1973).

Tal classificação está baseada nas relações econômicas entre a cooperativa e os associados e a sua postura diante da organização. As cooperativas de consumo distribuem aos seus associados as mercadorias que esses buscam, já as cooperativas de vendedores vendem os produtos (bens e serviços) que são produzidos pelos seus associados (MLADENATZ, 2003).

As cooperativas existem, então, para que os indivíduos realizem as suas atividades de interesse comum, em grupo, ganhando, por exemplo, eficiência econômica e operacional (RATNER, 2009; FENG, 2010; BIALOSKORSKI NETO, 2012; MLADENATZ, 2003). De forma ampla, portanto, as cooperativas atendem as necessidades comuns de consumo ou de venda dos seus associados, ou seja, os indivíduos se reúnem para comprar ou para vender. Se por um lado produtores e trabalhadores desejam reunir-se para vender sua produção ou seu trabalho (FRANKE, 1973), sejam eles quais forem, por outro lado, as sociedades de consumo existem para satisfazer desejos economicamente opostos, nos quais os indivíduos se reúnem para consumir (MLADENATZ, 2003; FRANKE 1973). Não há qualquer produção ou realização de trabalho por parte do indivíduo comprador, ele simplesmente compra. Com isso, a relação associado-cooperativa ocorre de certa maneira para a venda e de outra para a compra.

Portanto, concluímos que, qualquer que seja a atividade em que a cooperativa está inserida, haverá sempre um objetivo central da organização com seu associado, comprar ou vender. Essa classificação, por mais óbvia que possa parecer, permite que façamos uma avaliação mais ampla e genérica das cooperativas, avaliando o seu contexto a partir dos tipos de relações entre cooperados e cooperativas. Dessa forma, há uma abstração do ramo da cooperativa, e o foco é dado ao objetivo da existência da cooperativa, o motivo para a associação (comprar ou vender). É importante ressaltar que uma cooperativa apesar de possuir uma razão para sua existência, por exemplo vender, realiza mesmo assim, transações de compra com os seus associados, por exemplo, um produtor rural que entrega sua produção à cooperativa também compra dela insumos para a sua produção. Porém, essa compra nada mais é que uma parte do processo de produção, o interesse relacional principal é, portanto, a venda. Nesse estudo não é avaliada a influência que uma operação possa exercer sobre a outra, mas o objetivo final (compra ou venda), no caso do exemplo citado, a venda.

O Quadro 3 apresenta um resumo das características existentes nos tipos de relação e propõe uma análise a partir dessa perspectiva/organização lógica.

Quadro 3 - Tabela de relacionamento - associado e cooperativa

	Associados/cooperativa Consumidores	Associados/cooperativa Vendedores
Tipo de relacionamento (objetivo da existência)	Compra	Venda
Forma de comprometimento	Capital+ consumo	Capital+ trabalho ou produção
Papel do associado	Dono consumidor	Dono produtor
Foco e orientação da cooperativa	Associado	Associado + Mercado
Expectativa/Interesse	Adquirir produtos usufruindo dos benefícios da cooperativa	Fornecedor produtos usufruindo dos benefícios da cooperativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2020), a adaptado de Mladenatz (2003) e Franke (1973)

Os associados se reúnem em torno de objetivos comuns. Essa característica é fundamental para existência da cooperativa (MLADENATZ, 2003; RATNER, 2009). Juntos, eles se associam para venderem os seus produtos ou para adquirirem produtos, eliminando custos de transação, como, por exemplo, custos com intermediários, transporte, armazenamento, entre outros aspectos (BIALOSKORSKI NETO, 2012). Em ambos os casos, comprando ou vendendo, os associados têm acesso a uma série de serviços oferecidos pela cooperativa.

Ao se associar como membro da cooperativa de consumo, o indivíduo geralmente aporta um capital inicial, integrando, dessa forma, o capital social da cooperativa. Esse valor pode ser uma quantia significativa ou um valor simbólico. O indivíduo, então associado, pode usufruir dos benefícios de acordo com as regras e políticas da sua cooperativa. A relação de compra do associado com a cooperativa se dá pelo consumo de bens e serviços oferecidos por ela. O associado produtor de bem ou serviço (vendedor) se compromete com o seu trabalho ou os resultados gerados por ele, por exemplo, a produção agrícola, o serviço de transporte, a aula prestada aos alunos e assim por diante (BIALOSKORSKI NETO, 2012; ICA, 2019).

Tanto nas cooperativas de compradores quanto nas cooperativas de vendedores, os associados são os donos do negócio. Na cooperativa de consumo o associado busca adquirir bens ou serviços, ele é dono e consumidor. Na cooperativa de vendedores, por outro lado, o associado produz um bem ou serviço que a cooperativa comercializa. Esse é um meio pelo qual o associado realiza vendas, nesse caso, o dono é o produtor. Mladenatz (2003) apresenta um pensamento de Eduard Bernstein, político alemão, autor de obras literárias sobre economia e política. Acerca das cooperativas, Bersntein avalia:

A aquisição dos bens econômicos é de um interesse fundamental para a comunidade. Quanto a isso todos os membros da sociedade humana estão em princípio associados. Todos consomem, mas nem todos produzem. Mesmo a melhor

cooperativa de produção, enquanto for apenas uma cooperativa de venda, estará sempre em oposição latente com a coletividade e representará um interesse particular diante dela (MLADENATZ, 2003, p. 199).

Fica evidente a diferença de papéis entre associados que se agrupam para comprar e os que se unem para vender. Do ponto de vista comercial, eles estão em lados e interesses opostos.

Atender aos interesses dos associados é o objetivo principal da formação de uma cooperativa (RATNER, 2009; FENG, 2010), porém, há uma tendência maior na orientação para o mercado na cooperativa de vendedores. As cooperativas de vendedores disponibilizam os seus bens e serviços para todos os consumidores, associados da cooperativa ou não (MLADENATZ, 2003). Já as cooperativas de consumo agrupam consumidores, por padrão, e o seu objetivo é disponibilizar produtos de diversas fontes ou produzi-los para o grupo de associados com interesses em comum (MLADENATZ, 2003).

Como consumidores, os associados reúnem o seu capital e, assim, ganham força para comprar bens e serviços por preços mais baixos (RATNER, 2009) que os praticados normalmente pelo mercado ou mesmo a preços de mercado, porém, com possíveis retornos dos excedentes, sobras (BIALOSKORSKI NETO, 2012). Além disso, muitas cooperativas oferecem serviços extras, como treinamentos, cursos, acesso a rede de parceiros, descontos e outros benefícios. A sua expectativa, nesse caso, é o consumo de bens e serviços oferecidos pela cooperativa.

Nas cooperativas de vendedores, os associados encontram apoio para a venda dos seus produtos. Muitas cooperativas centralizam atividades de marketing, gestão de marca, distribuição, logística e compras de insumos e materiais, dessa forma, oferecem à organização o apoio necessário às atividades de trabalho e produção (BIALOSKORSKI NETO, 2012). Os seus membros produtores (de bens ou serviços) acessam e competem com o restante mercado. Além das relações comerciais, as cooperativas oferecem serviços de apoio aos associados, treinamentos, cursos, assessorias, consultorias, acesso às tecnologias e parceiros, dentre outros serviços (BIALOSKORSKI NETO, 2012; BORGEM; AARSET, 2016; YANG; KLERKX; LEEUWIS, 2014; CHAGWIZA; MURADIAN; RUBEN, 2016).

As cooperativas de vendedores e de consumidores compreendem diversos tipos de atividades. As cooperativas de crédito, de consumo de bens, de pais de alunos (escolares) são exemplos de cooperativas de consumidores. As cooperativas de trabalho, produção agrícola, de professores (escolares), de saúde entre outras, são exemplos de cooperativas de vendedores (MLADENATZ, 2003).

2.6 Estudos sobre inovação em cooperativas

Os artigos apresentados nesta seção se assemelham a presente pesquisa, ao avaliarem situações e práticas de inovação nas cooperativas ou, ainda, inovação em cooperativas de forma colaborativa, aberta – *open innovation* (CHESBROUGH, 2011) – em que a cooperativa atua com atores externos (por exemplo: fornecedores, instituições de pesquisa e universidades).

Conforme mencionado na introdução, não foram encontradas, até o presente momento, evidências de estudos que abordam o desenvolvimento de novos produtos (DNP) nas cooperativas. Assim como não foram encontrados estudos sobre DNP, em que atores com o perfil semelhante ao de um associado de uma organização cooperativa é envolvido. As pesquisas foram realizadas em bases e sites como: SciELO, Periódicos Capes, Science Direct, Emerald, Elsevier, EBSCO Information Services, Springer Link, DOAJ (Directory of Open Access Journals) e Google Scholar. Esse fator aponta para o ineditismo do presente estudo.

Em um trabalho realizado com produtores de gado e suínos para reprodução, Borgen e Aarset (2016) relatam como duas pequenas cooperativas da Noruega se desenvolveram e asseguraram posições privilegiadas no mercado de reprodução de gado e suínos, dominado por multinacionais. A pesquisa constatou dois fatores de sucesso para a geração de inovação nestas cooperativas: um primeiro interno à organização, no qual as cooperativas potencializam o papel de co-inovadores dos seus associados, e um segundo fator externo, que se trata de alianças estratégicas estabelecidas com instituições de pesquisa e desenvolvimento (P&D), bancos de genes e universidades. Os membros, diferentes produtores, colaboram compartilhando vários tipos de dados a respeito das suas criações, enquanto as instituições de P&D e universidades integram a rede com a entrada de conhecimentos externos para a cooperativa (BORGEM; AARSET, 2016). Os autores identificam, no contexto dessas duas cooperativas, diferentes aspectos e elementos de *open innovation* e *user innovation* e denominam esse tipo específico de inovação de “*participatory innovation*” ou inovação participativa, apoiada pela colaboração entre os membros, a cooperativa e os agentes externos (universidades e bancos de genes).

Peng, Hendrikse e Deng (2018) avaliam a influência da comunicação em cooperativas centralizadas e descentralizadas da Europa – o grau de descentralização, nesse contexto, é medido pelo nível de distribuição nos direitos de decisão em relação a inovação e produção – o importante aspecto sobre a comunicação foi a sua influência em relação ao tipo de inovação

gerado. No contexto do estudo, a comunicação horizontal é representada pela comunicação direta entre produtores rurais, membros da cooperativa, já a comunicação vertical é a comunicação exercida a partir da gestão da cooperativa para os produtores associados, particularmente do CEO da cooperativa para os membros (PENG; HENDRIKSE; DENG, 2018). Os resultados indicam que a comunicação horizontal está relacionada às inovações em processos e a comunicação vertical está relacionada com as inovações em produtos (PENG; HENDRIKSE; DENG, 2018). A comunicação horizontal, abordada na pesquisa de Peng, Hendrikse e Deng (2018), está relacionada à troca de experiência entre os produtores.

As cooperativas desempenham, em muitos casos, um papel fundamental como difusoras de conhecimentos que propagam e fomentam a inovação. Yang, Klerkx e Leeuwis (2014) constatam como três cooperativas de pequenos agricultores, localizados em províncias ao leste da China, desempenham um importante papel com os seus associados, atuando como intermediários no processo de inovação. Em linhas gerais, a atuação da cooperativa para com seus associados, consiste na construção e gerenciamento de redes entre associados com atores/agentes de diferentes áreas de conhecimento, na identificação e apresentação de novas tecnologias, na facilitação e participação dos processos de aprendizagem, bem como no fornecimento de recursos e serviços necessários para a produção, distribuição e venda dos produtos dos membros da cooperativa (YANG; KLERKX; LEEUWIS, 2014). Resultados semelhantes também são observados em cooperativas de laticínios da Etiópia, onde as cooperativas facilitam a disseminação e adoção de tecnologias que melhoram a produção, além de proverem serviços de marketing, compra em volume, transporte e garantia de compra para os produtos dos associados (CHAGWIZA; MURADIAN; RUBEN, 2016).

Padilha *et al.* (2010) relatam como uma cooperativa vitivinícola do Rio Grande do Sul – Brasil, volta as suas atenções para o mercado e inova a partir dele, obtendo resultados satisfatórios. Os autores destacam que a fonte financeira de recursos para inovações em grande parte é aportada pelos próprios membros, o que leva à interpretação de que há um entendimento entre cooperativa e todos associados, sobre a importância da inovação para o negócio. A cooperativa também foca na exportação e mercado de nicho, com o desenvolvimento de marcas adequadas para cada público-alvo, aumentando, assim, o seu espectro de atuação no mercado. Um fator importante ressaltado neste estudo, assim como outros, é a presença de parcerias com instituições de pesquisa e apoio ao setor vitivinícola, universidades entre outros atores (PADILHA *et al.*, 2010). O desenvolvimento de tecnologias modernas e adequadas ao mercado internacional foi apontado como um desafio da cooperativa estudada.

Os estudos colaboram para a identificação de algumas práticas dentro do ambiente das cooperativas. A partir deles, alguns aspectos são identificados e apoiam a montagem das características que o estudo explora. O Quadro 4 apresenta as dimensões e os aspectos identificados a partir dos estudos.

Quadro 4 - Aspectos relacionados à inovação em cooperativas

Ator	Dimensão	Aspecto	Referências
Associado	Papel do associado	Fonte de informação	Borgen; Aarset (2016)
		Financiador da inovação	Padilha <i>et al.</i> (2010)
Cooperativa	Práticas	Cooperativa como intermediária de inovações	Yang; Klerkx; Leeuwis (2014); Chagwiza; Muradian; Ruben (2016); Padilha <i>et al.</i> (2010); Lopez; Lopez; Larraaga (2009).
		Fatores que impactam a inovação	Hosseini <i>et al.</i> (2012); Lopez; Lopez; Larraaga (2009)
		Cultura para inovação	Borgen; Aarset (2016); Lopez; Lopez; Larraaga (2009)
		Influência da comunicação	Peng; Hendrikse; Deng (2018)
	Estratégia de inovação	Alianças com parceiros externos	Borgen; Aarset (2016); Smith (1994); Lopez; Lopez; Larraaga (2009); Padilha <i>et al.</i> (2010)
		Inovação como tema estratégico	Lopez; Lopez; Larraaga (2009); Borgen; Aarset (2016)
	Resultados	Efeitos da inovação em cooperativas no mercado	Giannakas; Fulton (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020), adaptado dos estudos sobre inovação em cooperativas

2.7 Modelo de pesquisa e de classificação das cooperativas

Dois são os modelos propostos a partir do referencial teórico: a) um modelo de pesquisa, no qual uma categorização apoia e norteia a investigação junto às cooperativas e b) um modelo de categorização das cooperativas com base nas relações elementares, nomeado modelo elementar de associação cooperativa (MEAC), ambos explicados a seguir.

2.7.1 Modelo de pesquisa

A partir do referencial teórico, tanto do processo de DNP, quanto da temática de inovação nas cooperativas, criou-se os elementos que norteiam a investigação junto às cooperativas, são eles: estratégia de inovação da cooperativa; processo de DNP e o envolvimento dos associados; papel do associado; práticas de integração e engajamento e resultados. Cada elemento tem um objetivo claro a ser atingido pela pesquisa em campo, conforme apresentado a seguir.

- a) Estratégia de inovação da cooperativa: compreender se a cooperativa possui, na sua estratégia, objetivos relacionados à inovação de qualquer natureza (produtos ou processos);
- b) Processo de DNP e envolvimento dos associados: identificar dentro do processo de criação de novos produtos das cooperativas, como e quando o associado é envolvido;
- c) Papel do associado: compreender quais são os papéis (ativos ou passivos) que os associados exercem dentro das iniciativas de inovação nas cooperativas;
- d) Práticas de integração e engajamento do associado durante o processo (DNP): compreender quais são as práticas, comunicação, relacionamento, integração, aspectos que contribuem para o maior engajamento dos associados;
- e) Resultados: compreender quais são os impactos (positivos ou negativos) para as cooperativas e os associados ao longo do processo de inovação.

Dessa forma, o referencial teórico apoiou a categorização e criação de questões relevantes a serem investigadas junto das cooperativas e entrevistados. Procurando compreender mais do que apenas um processo de DNP ou a sua simples existência nas cooperativas, o estudo buscou analisar o contexto de inovação das cooperativas desde a formulação das suas estratégias para, a partir desse entendimento, interpretar de forma clara o envolvimento dos associados no processo.

2.7.2 Modelo elementar de associação cooperativa (MEAC)

Para explorar de forma clara as possibilidades de participação do associado no processo de DNP para as cooperativas, o estudo primeiramente propõe dividir as cooperativas de acordo com o seu objeto fim, ou seja, a razão principal da sua existência, comprar ou vender. Assim, dois tipos de cooperativas são propostos para a realização da análise: a) cooperativas de vendedores e b) cooperativas de consumidores. As cooperativas de

vendedores são formadas por trabalhadores ou produtores de um determinado setor econômico (FRANKE, 1973), como, por exemplo, cooperativas de produção rural, escolares (formada por professores), consultores, médicos, profissionais de TI, entre outros públicos. As cooperativas de compradores são organizações de consumo, como, por exemplo, compra em conjunto, consumo de serviços e obtenção de crédito financeiro (MLADENATZ, 2003). Os associados desses dois tipos de cooperativas possuem interesses (venda e compra) e perfis diferentes, estando em lados opostos (oferta e demanda) do ponto de vista econômico (MLADENATZ, 2003; FRANKE, 1973).

Dessa forma, a partir das singularidades das cooperativas e das articulações e elementos apontados pelos autores sobre as relações básicas que respondem os motivos pelos quais os indivíduos se associam em cooperativas e das capacidades e características que as diferenciam, o presente estudo propõe uma classificação lógica destas organizações para a compreensão dos processos de inovação e a participação do associado. Já que o objetivo é justamente avaliar a relação entre associado e cooperativa no decorrer dos processos de inovação, os objetivos da cooperativa e dos associados (comprar ou vender) devem influenciar a maneira como os processos são organizados e como o envolvimento dos associados ocorre.

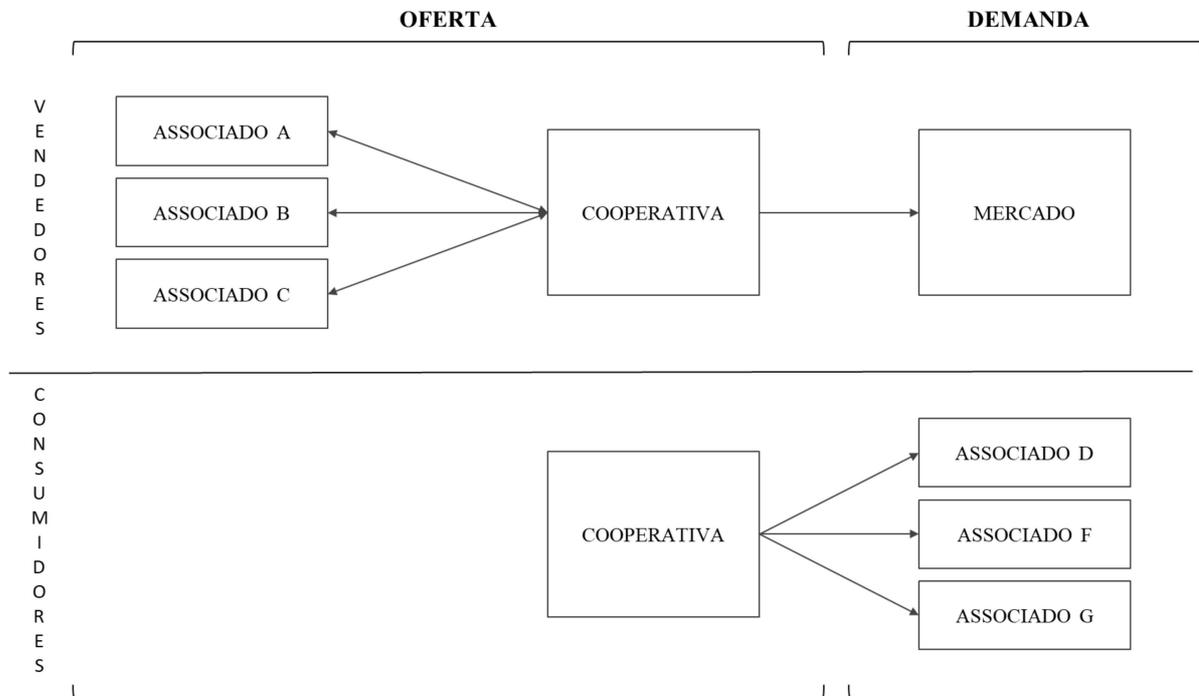
A classificação proposta aqui busca diferenciar as cooperativas cujo objetivo elementar é a venda dos bens e serviços dos seus associados, ou seja, os associados estão reunidos para realizar a venda, sendo nomeados como vendedores, das cooperativas em que os seus membros se reúnem para o ato do consumo e são nomeados como consumidores. A classificação foi intitulada modelo elementar de associação cooperativa (MEAC), conforme Figura 2.

Assim, temos no MEAC, cooperativas de vendedores e cooperativas de consumidores. A Figura 2 apresenta a orientação, de forma exemplificada, da oferta para a demanda dos dois tipos de cooperativas. Os associados vendedores, que compõe a oferta, são representados na imagem (associados A, B e C) e entregam os seus produtos ou trabalho para a comercialização pela cooperativa e os produtos são vendidos para o mercado (cooperativados ou não). Os associados compradores (associados D, E e F), por sua vez, estão no lado oposto a oferta, eles representam a demanda, comprando da cooperativa os produtos que necessitam.

É importante ressaltar que o MEAC procura representar posição e direção dos associados e da cooperativa. O modelo não propõe de forma alguma separar associado de cooperativa, a cooperativa apenas existe pela união dos associados, eles são a própria

cooperativa (RATNER, 2009; FENG, 2010). O MEAC se concentra, assim, em representar a relação (ou motivo para associação) comercial.

Figura 2 - Modelo elementar de associação cooperativa (MEAC)



Fonte: Elaborado pelo autor (2020), a adaptado de Mladenatz (2003) e Franke (1973)

Nesse esquema (Figura 2), a cooperativa permanece sempre do lado da oferta, tanto para os vendedores quanto para os consumidores. Na cooperativa de vendedores, os associados produzem os bens e serviços, cabendo à cooperativa as tarefas de organizar, transformar, agregar, padronizar, comercializar, distribuir, entre outras ações, seja qual for o propósito da cooperativa, ela acessa o mercado. Os produtos ofertados pela cooperativa de consumidores podem ter como fonte o próprio mercado, a cooperativa pode adquirir os produtos comprando-os em maior quantidade a preços mais acessíveis ou, ainda, produzir os próprios bens e serviços para os seus associados.

3 ABORDAGEM METODOLOGIA

O estudo fez uso de uma abordagem qualitativa exploratória. A obtenção dos dados se deu pela condução de entrevistas semiestruturadas. Segundo Lakatos (1996), as entrevistas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou abertas. Neste estudo, optou-se pela abordagem de entrevista semiestruturada, em que há um roteiro pré-estabelecido, mas o entrevistado

assim como o entrevistador tem espaço para explorar assuntos (que estejam conectados aos objetivos do estudo) que decorram das perguntas roteirizadas.

Para a exploração dos conteúdos foram utilizados métodos de análise de conteúdo. Para Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que visa obter indicadores que permitem a inferência de conhecimento, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Dessa forma, a partir da transcrição das entrevistas, buscou-se, de acordo com Bardin (2011): a) organizar o material, levantando hipóteses iniciais, realizando uma pré-análise, tratamento e interpretação dos dados; b) codificar os resultados, realizando uma análise temática e c) categorizar os dados, utilizando-se um critério de categorização por semântica.

3.1 Contexto da pesquisa

Para criar uma lista inicial de possíveis cooperativas a serem analisadas na pesquisa, e em alinhamento com o tema do trabalho – inovação – foi realizada uma pesquisa em rankings de acordo com os ramos cooperativistas ou em rankings cujos critérios estejam também alinhados com o tema da pesquisa ou abordam a inovação como aspecto de avaliação, por exemplo, prêmios *top of mind* e *rankings* das maiores empresas da Forbes, entre outros reconhecimentos. Em alguns casos, foi possível encontrar uma mesma cooperativa figurando em diferentes rankings.

As buscas pela internet permitiram uma vasta pesquisa inicial, os principais termos de busca foram: “ranking das maiores cooperativas do Brasil”; “premiações recebidas por cooperativas”; “cooperativas mais premiadas do Brasil”; “cooperativas que mais inovam”; “programas de inovação de cooperativas” e “melhores empresas para trabalhar”. As buscas consideraram válidos os resultados desde 2017. A partir desses resultados foi composta uma lista inicial de cooperativas. Logo após, foi realizada uma verificação nos seus respectivos websites observando ações, programas, eventos e iniciativas de inovação.

A partir da lista de cooperativas gerada, iniciou-se o trabalho de contato inicial e prospecção junto às cooperativas para a realização da pesquisa. Além dos filtros mencionados para seleção das cooperativas, também foi feita uma busca por indicações de cooperativas que estavam implementando ou procurando implementar processos de gestão da inovação. Utilizando a técnica de amostragem de bola de neve (GOODMAN, 1961; BALTAR; BRUNET, 2012) foi realizada a busca por indicações de contatos em cooperativas para fazer o convite para a participação na pesquisa primeiramente com professores da Escoop e

Unisinos, com outros pesquisadores, colaboradores e diretores de cooperativas, por fim, a partir dos próprios entrevistados, que indicavam outros contatos e cooperativas de acordo com as características buscadas. Dessa forma, chegou-se à seleção de seis cooperativas (Quadro 5).

Quadro 5 - Cooperativas selecionadas para o estudo

Unidade de análise	Ramo	Associados	Atuação
Cons_01	Crédito	acima de 5 milhões	Nacional
Cons_02	Crédito	acima de 5 milhões	Nacional
Cons_03	Infraestrutura	entre 25 e 30 mil	Regional
Vend_01	Saúde	entre 500 e 1000	Regional
Vend_02	Produção	entre 10 e 15 mil	Global (exporta cerca de 80 países)
Vend_03	Produção	entre 1000 e 1500	Global (exporta cerca de 15 países)

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

As cooperativas têm os seus códigos prefixados de acordo com o tipo de cooperativa proposto no estudo, consumidores (CONS_) e vendedores (VEND_). Em cada cooperativa, buscou-se entrevistar os profissionais que estavam diretamente relacionados aos processos de desenvolvimento e oferta de novos produtos, gestão da inovação, gestão estratégica, marketing, pesquisa e desenvolvimento, lideranças de projetos e diretoria. O Quadro 6 apresenta a lista de entrevistados.

Quadro 6 - Relação de entrevistados

Cód. do Entrevistado	Papel	Tempo na cooperativa	Unidade
ENT_1	Gestão da inovação; Liderança/coordenação de projetos de inovação	16 anos	Cons_01
ENT_2	Gestão da inovação; Liderança/coordenação de projetos de inovação	20 anos	Cons_01
ENT_3	Gestão de estratégia e inovação	21 anos	Cons_01
ENT_4	Diretor executivo da central	25 anos	Cons_02
ENT_5	Gestão de estratégia e inovação	12 anos	Cons_02
ENT_6	Gerente de marketing e relacionamento	16 anos	Vend_01
ENT_7	Superintendente de desenvolvimento	11 anos	Vend_01
ENT_8	Superintendente de suprimentos a saúde	10 anos	Vend_01
ENT_9	Gestão da qualidade (inovação e planejamento estratégico)	17 anos	Cons_03
ENT_10	Liderança/coordenação de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos	12 anos	Vend_02
ENT_11	Gestão da inovação - coordenação de processos	4 anos	Vend_02
ENT_12	Gerente de marketing e produtos	14 anos	Vend_03

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

3.2 Coleta e análise dos dados

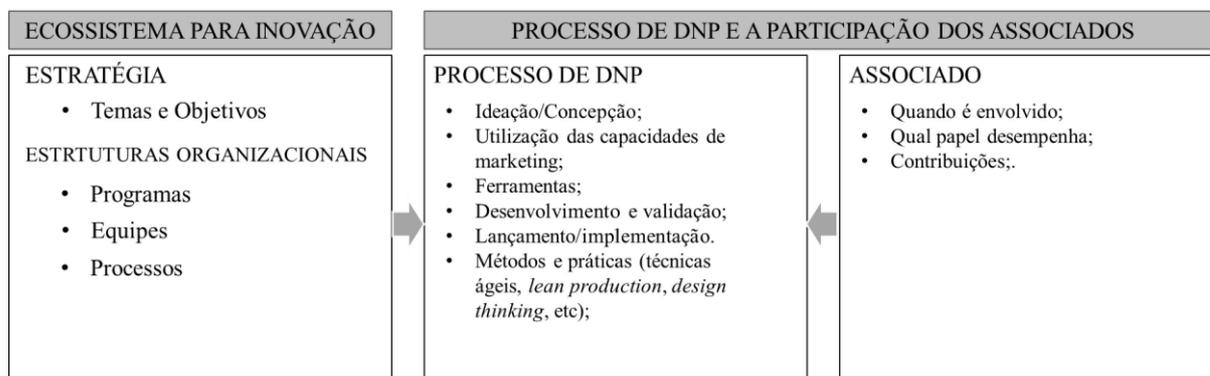
O roteiro de entrevista semiestruturada (APÊNDICE B) foi elaborado de acordo com os elementos do modelo de pesquisa descrito ao final do capítulo referencial teórico. O primeiro contato com as cooperativas se deu de duas formas: pelos contatos indicados e nos casos em que não havia contatos indicados ou conhecidos, o primeiro contato se deu pelos canais de atendimento publicados nos websites das cooperativas. É importante ressaltar que, nesse trabalho de prospecção, muitas cooperativas não puderam participar por razões internas da organização. Já no primeiro contato houve uma contextualização sobre a pesquisa, destacando a sua importância e contribuições esperadas, tanto para o campo acadêmico quanto para a gestão da inovação nas próprias cooperativas.

Entre as cooperativas participantes, firmou-se o compromisso de não divulgar informações que pudessem identificar as organizações, bem como os entrevistados envolvidos. Aos entrevistados, foi enviado o termo de consentimento da pesquisa (APÊNDICE A). Por fim, no início das entrevistas, os participantes foram contextualizados sobre a pesquisa e os seus objetivos. Todas as entrevistas foram realizadas de forma online e foram gravadas.

Os dados coletados a partir das entrevistas foram transcritos e, posteriormente, organizados em tabelas. As temáticas foram organizadas de acordo com as seguintes categorias: a) ecossistema para inovação e b) processo de DNP e a participação dos associados.

As entrevistas buscaram explorar anteriormente ao processo de DNP, de fato, aspectos que sustentam ou habilitam a inovação e elementos organizacionais, como estratégia de inovação, existência de objetivos claros, programas de inovação e a existência de equipes dedicadas à inovação, por exemplo. O propósito é visualizar o contexto geral de inovação da cooperativa e utilizar essa visão para apoiar a compreensão do processo de DNP e os momentos e papéis em que o associado atua no processo. A visão mais ampla evita que se observe a simples existência de um processo, sem que se entenda a organização da cooperativa como um todo, sua cultura e relação com atores externos e associados. A Figura 3 apresenta os elementos analisados.

Figura 3 - Categorias e temáticas de análise



Fonte: Adaptado de Cooper (2019), Barcak e Kahn (2012), Cantamessa e Montagna (2016), Robbins *et al.* (2017) e Miles *et al.* (1978).

As comparações entre os casos foram realizadas a partir da análise dos dados obtidos nas entrevistas e sob a perspectiva de cada tipo de cooperativa. O estudo analisou as práticas isoladamente e realizou a comparação dos resultados com as cooperativas do mesmo tipo (por exemplo, cooperativas de vendedores) para a identificação de padrões. Por fim, foram diferenciadas as possibilidades de participação dos associados nos processos de inovação, de acordo com cada tipo de cooperativa proposto no MEAC.

4 RESULTADOS

Os resultados são apresentados de acordo com as categorias de análise, a categoria “ecossistema para inovação” compreende os aspectos organizacionais que habilitam e apoiam as ações de inovação e o processo de DNP. Já a categoria “processo de DNP e a participação dos associados” aborda o processo de DNP seguido pela cooperativa para a construção de uma inovação, apresentando os papéis e momentos em que os associados são envolvidos.

4.1 Ecossistema para inovação

Nesse contexto são analisados aspectos que habilitam ou promovem a criação de soluções inovadoras, como estratégia da cooperativa, ambiente de cultura, parcerias, canais e ferramentas apropriados.

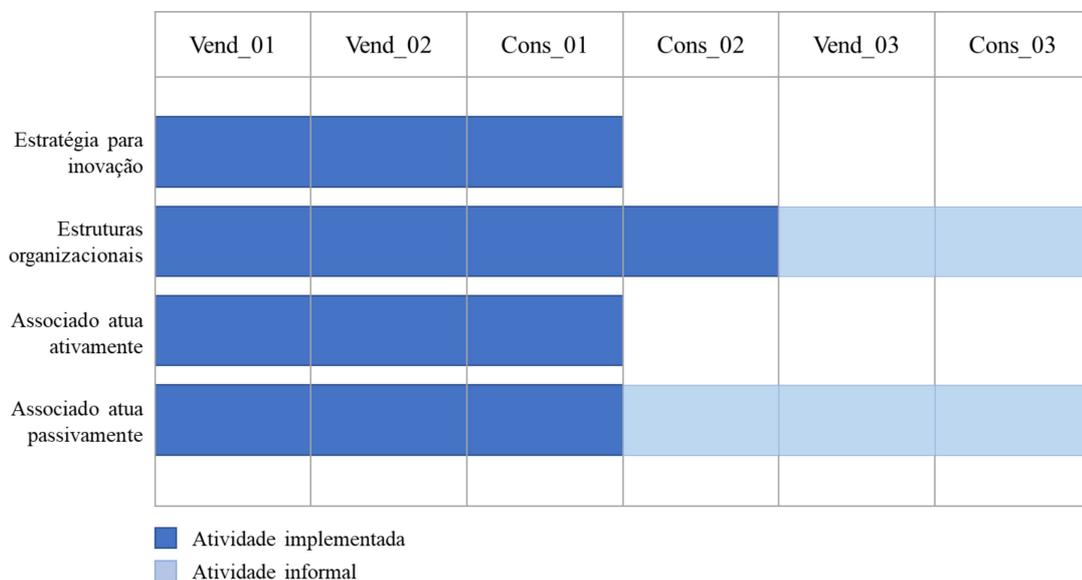
4.1.1 Estratégia de inovação

Ao longo das entrevistas ficou evidente, a partir das respostas dos entrevistados, que o entendimento de que para apoiar e oportunizar a criação de produtos e serviços que geram valor e diferenciam a organização no mercado, é necessário que haja um ecossistema que fomente a inovação, seja ela incremental ou disruptiva. As cooperativas, mesmo aquelas que ainda não conseguiram estabelecer uma agenda estratégica para inovação, têm procurado estudar e implementar ações para poderem evoluir o tema.

A elaboração de uma estratégia clara para inovação, conforme apontado por diversos autores, cria condições favoráveis para a implementação de processos e práticas de inovação, assim como favorece e fortalece mudanças culturais. Não obstante, as cooperativas que apresentaram estratégia e objetivos para gestão da inovação são as mesmas que vêm procurando envolver os seus associados no processo de DNP e, principalmente, em que o associado atua de forma mais ativa, colaborando desde a elaboração e discussão das ideias. Dessa forma, a sua participação vai além de validar conceitos, testar produtos e participar de pilotos.

Alinhado com Cui e Wu (2016), a participação ativa dos associados indica que este ator atua como cocriador em conjunto com a sua cooperativa, já a participação passiva indica que o associado atua pouco e em papéis cuja participação é reativa, limitando-se a prover informações e *feedbacks* quando requisitado.

Figura 4 - Práticas implementadas – formais x informais



Fonte: Elaborado pelo autor (2021) a partir dos resultados das entrevistas

A existência de uma estratégia mais clara para inovação foi identificada em três cooperativas (Figura 4). Dessas, duas dedicam programas e comitês específicos para o envolvimento dos associados, ambas são cooperativas de vendedores, uma é a cooperativa vendedora de serviços e outra uma cooperativa de produção.

Na cooperativa Vend_01, a estratégia de inovação aberta procura envolver os associados na avaliação e escolha das melhores soluções, por exemplo, as soluções apresentadas por startups para problemas enfrentados pela cooperativa. Internamente, na sua equipe multidisciplinar de inovação e desenvolvimento de novos produtos e soluções para o mercado, há um cooperado contratado, que representa os associados e que dependendo do produto a ser desenvolvido, envolve outros associados sempre que necessário.

Quando a gente faz as etapas de seleção de desafios, seleção da startup, ou mesmo as etapas de aprovação do processo, todas elas a tem no mínimo, diretoria, conselho e médicos coordenadores que atuam com a gente aqui, envolvidos. Ideias de novos produtos, independente de onde elas vierem elas vão cair no nosso núcleo de produto, no núcleo de mercado [...] ele pode tá sugerindo alguma coisa pra ser pilotada pelo programa de inovação aberta ou pode tá discutindo dentro do próprio núcleo de mercado para desenvolver melhor a ideia [...] no núcleo de mercado a gente tem um médico responsável junto, ele é um cooperado [...] e uma das responsabilidades dele é, dependendo do produto, ele inclusive indicar um colega para que esteja desenvolvendo junto com a gente (ENT_8).

Na cooperativa Vend_02, foi criado um comitê de inovação para o associado. O foco deste trabalho é compreender junto com os associados, de forma ativa, quais são as suas dores e as possíveis soluções. Os associados são envolvidos ao longo do processo, tanto na primeira etapa, ideação/concepção, quanto durante o desenvolvimento, validando e provendo seu feedback para eventuais ajustes, e durante a implementação, executando pilotos antes da liberação ou disponibilização para os demais associados.

Organizamos um comitê envolvendo os associados para que eles nos auxiliassem a identificar quais eram ações que seriam bacanas para que eles fossem envolvidos, o que a gente poderia fazer, como a gente poderia fazer. Hoje a gente tem um programa de inovação para os associados [...] é um programa com uma estrutura onde a gente busca trabalhar com inovação aberta, gestão do conhecimento, transformação digital com eles (ENT_11).

A cooperativa de consumo Cons_01, possui objetivos estratégicos claros para gestão da inovação e envolve o associado no processo de DNP, principalmente como validador de hipóteses, modelos e pilotos. O papel, nesse caso, é mais passivo se comparado aos modelos de atuação utilizados pelas cooperativas Vend_01 e Vend_02, em que o associado participa da concepção de fato, de forma ativa. De qualquer forma, a cooperativa Cons_01 tem procurado estimular uma participação mais ativa de seus associados através da organização de seu

laboratório de inovação, onde alguns projetos já têm buscado a cocriação com seus associados, o que indica a transição de um papel mais passivo para uma atuação mais ativa.

A gente ainda está num processo muito inicial de quando a gente vai evoluir na validação de uma hipótese, na construção, de um início de produto de MVP de algum tipo de entregável, a gente ainda tem bastante oportunidade de envolver o nosso associado (ENT_2)

Nós evoluímos de um tempo pra cá [...] mas eu acho que o momento que nós mais envolvemos (o associado) é um momento ainda tardio [...] que é o momento do piloto [...] a gente tem pouca cultura de prototipação por exemplo, temos pouca cultura do MVP (sigla em inglês para Produto Mínimo Viável) [...] de largar o MVP, testar e validar para ver se vale ou não vale a pena [...] o nosso MVP já é mais ou menos o produto idealizado, não é o MVP mesmo (ENT_3).

As cooperativas que contemplam a inovação em sua estratégia de forma mais clara e específica apresentam um número maior de iniciativas e práticas para a elaboração de soluções mais inovativas. Abaixo são destacados alguns temas e objetivos apresentados nas entrevistas. Essas informações são provenientes das cooperativas Vend_01, Vend_02 e Cons_01:

- a) Incluir a cultura de inovação na cooperativa;
- b) Desenvolver tecnologias inovadoras com foco no resultado;
- c) Construir uma ferramenta de laboratório de inovação para ajudar a cooperativa a retroalimentar a sua estratégia;
- d) Fortalecer os programas de inovação com *startups*;
- e) Conduzir ações para potencializar os empreendedores que existem dentro da cooperativa;
- f) Número de projetos de inovação apresentados por ciclo estratégico.

Cooper (2019) pontua a definição de objetivos claros para inovação em produtos como um fator de sucesso para o processo de DNP, adotado pelas empresas mais inovadoras. O entrevistado 8 destaca que, no começo da jornada da inovação na cooperativa, objetivos específicos colaboraram para alavancar e introduzir a cultura na cooperativa.

Tivemos em alguns momentos objetivos bem específicos, como: queremos ser mais inovadores; incluir a cultura de inovação na cultura; inovar em processos e produtos. Ano após ano, temos revisado e tem um ajuste bem fino com relação ao planejamento estratégico [...] a inovação aqui não acontece por acaso [...] ela está muito vinculada a estratégica (ENT_8).

O entrevistado 2 conclui que o plano estratégico gerou maior sinergia ao conectar diversas iniciativas voltadas à inovação que estavam ocorrendo de forma independente.

Nos últimos anos foi desenvolvido um trabalho para construir uma estratégia de inovação sistêmica, muito com a percepção de que processos e programas de inovação estavam surgindo, só que estavam desconectados, então a estratégia veio muito para tentar conectar e gerar sinergia a partir desses programas que estavam ocorrendo dentro da organização (ENT_2).

As demais cooperativas não contemplam de forma clara objetivos para a gestão da inovação ou estão avaliando implementar de forma estratégica, objetivos e ações para gestão da inovação. A cooperativa Vend_03 não possui uma estratégia ou processos de inovação formalizados, tem baixo nível de formalização da gestão da inovação, mas são percebidas várias práticas, tanto para inovação em produtos quanto em processos. A cooperativa desenvolve novos produtos, sendo muito apoiada por pesquisas e análises de tendências do mercado, pelo seu setor interno de desenvolvimento de produtos e em parceria com fornecedores inova em produtos e embalagens. Os associados são envolvidos nas inovações entre cooperativa e associados, melhorias de processos, adoção de novas tecnologias e desenvolvimento de novos produtos para evoluir e aprimorar a produção. Além do associado são envolvidos, nesse processo, outros agentes, como *startups*, universidades e outros parceiros.

Nós começamos a trabalhar com um ambiente de startups internamente [...] a cooperativa provoca as startups, principalmente essas de agro a trazer soluções para a cooperativa, por exemplo temos um problema “X”, quantas startups estão disponíveis, nós não temos um evento específico [...] mas já estamos desenvolvendo um trabalho muito forte com a universidade [...] para podermos atender esse público, o associado, da melhor maneira possível (ENT_12).

A cooperativa Cons_02, não possui uma estratégia específica para gestão da inovação, de qualquer forma desenvolveu um programa de inovação que fomenta o intraempreendedorismo. Equipes formadas por colaboradores idealizam e conceitualizam novos produtos e negócios que são avaliados e patrocinados pela gestão e diretoria, as equipes que chegam nos estágios finais do programa e que implementam de fato seus projetos, são premiadas. Toda a gestão do processo de DNP e o uso de práticas e métodos fica sob a escolha e controle da equipe, incluindo o envolvimento de associados. O programa é interessante, dá autonomia aos colaboradores ao mesmo tempo que dissemina a cultura da inovação. Porém, quanto ao envolvimento constante dos associados, por estar na camada tática, ele ocorre de forma muito esporádica ou simplesmente não acontece e o associado é envolvido nas fases mais tardias e para validação. É importante esclarecer que as equipes focam nas necessidades dos associados para desenvolver as suas soluções e adotam práticas para colocar o associado no centro das suas soluções. Contudo, essas são as suas percepções

sobre as necessidades dos associados, não havendo, de fato, o associado envolvido nas fases iniciais construindo/cocriando a solução em nenhum dos casos.

A cooperativa Cons_03 compreende a inovação como meio para o atingimento dos objetivos gerais da organização. Os seus esforços para organizar a inovação ainda estão nos momentos iniciais. Para as soluções desenvolvidas, os associados são envolvidos na fase de lançamento quando é necessário executar pilotos.

Entre as cooperativas que não implementam temas e objetivos claros para inovação, percebe-se que as iniciativas são conduzidas no campo tático, sendo a busca pela inovação, organização de iniciativas e a eventual participação dos associados um meio para o atingimento dos objetivos estratégicos de fato. Tais procedimentos geralmente são focados na manutenção da operação da cooperativa e mais orientados ao atendimento de oportunidades patentes, nas necessidades atuais - em curto prazo - e não na organização do futuro - longo prazo.

Ao contrário do que indicado por autores como Brown e Katz (2011) e Prahalda e Ramaswamy (2000), as cooperativas que não elaboram uma estratégia de inovação e apostam em ações táticas de inovação, além das iniciativas ocorrerem de forma isolada, não colaboram para a sustentabilidade e a evolução do tema no longo prazo dentro das cooperativas. Isso quer dizer que iniciativas de inovação, que começam muitas vezes de forma experimental e não são transformadas em estratégias ou não são adequadamente suportadas por estratégias de inovação, tendem a perder força ou a estarem mais sujeitas a falta de recursos adequados, já que a falta de estratégia, provavelmente, resultará na falta de uma estrutura adequada.

De forma geral, observou-se que as cooperativas com os temas e objetivos estratégicos para inovação mais claros, são aquelas que criam estruturas adequadas, implementando processos e práticas alinhados aos objetivos. Os resultados encontrados, nesse sentido, além de confirmarem o que é apontado Cooper (2019) e Barczak e Kahn (2012) por exemplo, apontam que, provavelmente, devido à existência dessas práticas, processos e estruturas, há maior envolvimento do associado, que participa do processo de inovação em conjunto com a cooperativa de forma ativa.

4.1.2 Estruturas organizacionais

Os programas de inovação aberta ou mesmo iniciativas pontuais da inovação aberta são identificados em todas as cooperativas. A diferença das iniciativas pontuais para os programas é o seu grau de formalização. Novamente, as cooperativas que apresentaram maior

organização estratégica para inovação possuem também programas mais bem estruturados. Os programas, em muitos casos, puderam ser pesquisados nos websites das cooperativas para triangulação da informação. Em alguns casos, esses programas já possuem diversas edições e alguns resultados são divulgados, assim como o número de *startups* envolvido. São destacadas as *startups* que melhor atenderam às expectativas, além disso é possível constatar a presença dos cooperados nos eventos de audição e escolha das propostas, o que confirma a sua participação.

Duas cooperativas apresentaram programas específicos de intraempreendedorismo, nos quais os colaboradores são incentivados e premiados por ações de inovação, os dois casos apresentaram a utilização de processos estruturados de DNP e uso de técnicas de *Design Thinking*, *business canvas* e práticas ágeis para formulação e implementação das ideias. Uma das cooperativas possui um programa de aceleração de *startups* que atuam em negócios semelhantes ao da organização, descrito como um *hub* de inovação.

Nas cooperativas, nas quais se observou a existência do planejamento estratégico para inovação, a organização das equipes se mostrou bastante estruturada. A existência de estratégias levou à formulação de programas, o que, por consequência, exigiu a estruturação de equipes dedicadas aos temas e programas específicos. Dentre as diversas estruturas de pessoas e equipes, o que podemos destacar são as equipes ou comitês dedicados à inovação com os associados. Em resumo, são equipes que procuram, além de envolver o associado de forma ativa no processo de inovação, também fomentar e ensinar a inovação, reforçando a cultura entre os associados. É importante destacar que essas equipes foram observadas somente em cooperativas de vendedores.

É igualmente importante considerar que as cooperativas que não apresentaram estratégias tão claras para inovação, também evidenciaram algumas iniciativas, práticas e processos para inovação. A diferença, nesses casos, é que as iniciativas não estão tão bem inseridas dentro de um contexto de fácil identificação, como no caso de processos de um determinado programa, por exemplo. Invariavelmente, nesses casos, o associado é pouco considerado no processo, quando envolvido, na grande maioria dos casos, é de forma passiva.

Abaixo são listados os programas, práticas, processos e estruturas organizacionais destinados à gestão da inovação, identificados a partir das entrevistas com todas as cooperativas.

Quadro 7 - Estruturas organizacionais

Categoria	Práticas
Programas	Programa para inovação aberta – envolvimento de <i>startups</i> , universidades e demais parceiros para o desenvolvimento de soluções, produtos e melhoria de processos da cooperativa;
	Hub de inovação – aceleração de <i>startups</i> alinhadas ou com potencial de negócios para a cooperativa;
	Programas de intraempreendedorismo – engajamento de colaboradores e diretorias na criação de novos produtos e negócios.
Pessoas e equipes	Área dedicada à gestão da inovação, consultoria e treinamento para a organização e projetos de inovação;
	Laboratório de inovação;
	Área de pesquisa e desenvolvimento (P&D);
	Comitês (equipes) multidisciplinares para o debate de ideias e construção de soluções – para os diversos programas;
	Comitê de inovação com os associados;
	Gestão de recursos para inovação;
	Gestão do conhecimento e aprendizado.
	Transformação digital;
	Eventos de inovação.
Processos	<i>Design thinking</i> ;
	Fluxos específicos por tipo de inovação – incrementais e disruptivas;
	Fluxos específicos por programa de inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), categorizado a partir das entrevistas

Para facilitar a visualização dos elementos estratégicos, estruturas organizacionais e as práticas dentro do processo de DNP, o Quadro 9 apresenta, de forma sintética, as características de cada cooperativa investigada. De forma resumida, as cooperativas que possuem estratégias específicas também apresentaram um número maior de programas dedicados a inovação, assim como práticas e processos, além disso, maior envolvimento dos associados ao longo do processo.

O entendimento do contexto de inovação da cooperativa, nomeado neste estudo como ecossistema de inovação, antes do entendimento do processo de inovação por assim dizer, ou processo de DNP, é importante para ampliar a visão e apoiar uma melhor interpretação sobre os motivos do envolvimento ou não dos associados, em quais momentos o seu envolvimento ocorre e quais papéis ele exerce. Esses dois aspectos, estratégia e estruturas organizacionais também dizem muito sobre o ambiente cultural que a cooperativa busca alcançar. Mesmo nas

cooperativas que ainda não implementaram temas estratégicos ou processos conforme desejariam, os entrevistados declararam estar cientes da urgência dos temas serem abordados nas suas organizações. Dentro desses casos, os gestores vêm buscando fomentar o tema e implementar ações mais organizadas e concretas. Na próxima seção são trazidos alguns desafios e barreiras relativos à implementação de estratégias, estruturas e processos de inovação. Essas informações contribuem igualmente para uma melhor compreensão do processo de inovação nas cooperativas e o envolvimento dos associados.

Quadro 8 - Resumo - Ecossistema Inovação e Processo de DNP

Cooperativa	Ecossistema para inovação (Estratégia e Gestão da inovação)					Processo DNP - Práticas		
	Temas ou objetivos estratégicos claros para inovação	Fluxos e processos	Programas para inovação;	Equipes dedicadas	Capacidades de marketing para inovação	Ideação/ Concepção	Desenvolvimento	Lançamento/ Implementação
coop_vend_1	SIM	Formal - processos dedicados para cada tipo de inovação; - processos específicos para inovações internas e externas.	Inovação aberta; Inovação fechada; <i>Hub</i> de inovação; Intraempreendedorismo	SIM	- Análise e utilização das tendências de mercado para o processo de DNP	Geração/validação de ideias; Análise de mercado; Análise técnica; Parceiros externos; Triagem multidisciplinar; Conceitualização;	Desenvolvimento interno ou externo; Prototipagem; Testes e validações;	Planejamento de marketing e comunicação; Ações pré/pós implementação; Parceiros externos;
coop_vend_2	SIM	Formal - processos específicos para inovações internas e externas.	Inovação aberta; Inovação fechada; Intraempreendedorismo;	SIM	- Análise e utilização das tendências de mercado para o processo de DNP	Geração/validação de ideias; Análise de mercado; Análise técnica; Parceiros externos; Triagem multidisciplinar; Conceitualização;	Desenvolvimento interno ou externo; Prototipagem; Testes e validações;	Planejamento de marketing e comunicação; Ações pré/pós implementação; Parceiros externos;
coop_vend_3	NÃO	Informal - processos específicos para inovações internas e externas	Inovação aberta (foco processos de produção);	NÃO	- Análise e utilização das tendências de mercado para o processo de DNP; - Encomenda de pesquisas.	Análise de mercado; Análise técnica; Parceiros externos; Conceitualização;	Desenvolvimento interno ou externo; Prototipagem; Testes e validações;	Planejamento de marketing e comunicação; Ações pré/pós implementação; Parceiros externos;

Continua

Cont. Quadro 9

Coop_comp_1	SIM	Formal - processos dedicados por tipo de inovação; - processos específicos para inovações internas e externas	Inovação aberta; Inovação fechada (laboratório de inovação);	SIM	- Análise de oportunidades e tendências de mercado, porém, as informações são pouco exploradas;	Geração/validação de ideias; Análise de mercado; Análise técnica; Parceiros externos; Triagem multidisciplinar; Conceitualização;	Desenvolvimento interno ou externo; Prototipagem; Testes e validações;	Planejamento de marketing e comunicação; Ações pré/pós implementação; Parceiros externos;
coop_comp_2	NÃO	Formal - processos específicos para inovações internas e externas.	Inovação fechada (Intraempreendedorismo);	SIM	- Análise de mercado, porém não fica clara a sua contribuição ou não para o processo de inovação;	Geração/validação de ideias; Análise de mercado; Análise técnica; Parceiros externos; Triagem multidisciplinar; Conceitualização;	Desenvolvimento interno ou externo; Prototipagem; Testes e validações;	Planejamento de marketing e comunicação; Ações pré/pós implementação; Parceiros externos;
coop_comp_3	NÃO	Informal - processo para gestão das ideias (incompleto)	Inovação aberta;	NÃO	- Análise de oportunidades e tendências de mercado, porém, as informações são pouco exploradas.	Geração/validação de ideias; Análise de mercado; Parceiros externos; Conceitualização;	Desenvolvimento interno ou externo; Prototipagem; Testes e validações;	Ações pré/pós implementação; Parceiros externos;
coop_comp_4	NÃO	Informal - não há processo implementado	NÃO	NÃO	- Foco no monitoramento e resposta às demandas de consumo e reclamações dos associados;	Análise comercial; Análise técnica;	Desenvolvimento interno; Testes e validações;	Ações pré/pós implementação;

Fonte: classificação a partir das entrevistas, elaborado pelo autor (2021)

4.1.3 Desafios dos avanços da gestão da inovação e os seus processos

Questionados sobre os aspectos que dificultam o avanço e implementação dos processos e práticas de inovação dentro das cooperativas, os entrevistados, em muitos casos, mencionaram a cultura como o principal entrave para a evolução da inovação. Em alguns casos, aspectos relacionados e disponibilização de recursos, financeiros e humanos surgem quase sempre conflitando ou concorrendo, com a execução das rotinas diárias e demais projetos da cooperativa, o que surge nas falas como falta de tempo.

Quadro 9 - Desafios da gestão da inovação

Categoria	Desafios
Cultura	Disseminação da cultura de inovação para toda organização.
	Sensibilização e suporte/apoio das lideranças.
	Lidar com questões políticas internas.
	Aprender a lidar com os erros.
	Sair da zona de conforto – mudar o <i>status quo</i> .
	Estar aberto a ouvir (seu ambiente: associados ou clientes).
Recursos	Pessoas preparadas para liderar e conduzir inovações.
	Pessoas treinadas para executar o processo com qualidade.
	Recurso financeiro para programas, projetos e iniciativas.
	Tempo – redução do número de projetos, pessoas dedicadas ao projeto (em oposição a execução simultânea e atuação em diversos projetos).

Fonte: Categorização a partir das entrevistas, elaborado pelo autor (2021)

O entrevistado 7 destaca que, de uma forma geral, a resistência ao que é novo é um desafio constante, principalmente com a introdução de novas tecnologias e a quebra de paradigmas.

A cultura é uma coisa muito forte pra nós – falando de forma geral, cenário brasileiro, a gente tem um cultura hoje de que a gente ainda quer se manter no status quo, a gente se defende, a gente fica mais confortável aqui, então acho que a pandemia mostrou isso pra nós [...] a gente vai estar passando de agora pra frente, por um processo de transformação digital muito forte dentro do Brasil no quesito saúde [...] teremos uma resistência cultural muito grande [...] profissionais de saúde entendem a tele consulta, por exemplo, como uma mudança no seu atendimento, onde na realidade a gente tem que começar a entender que isso é uma nova ferramenta de saúde, sendo para psicólogo, nutricionista, medico [...] então o desafio é cultural (ENT_7).

O entrevistado 11 afirma que o trabalho de sensibilização com os associados está no começo e destaca, também, a importância de compreender como a inovação e os novos valores - “errar rápido” nesse caso - poderiam ser trabalhados dentro da cooperativa.

A gente tá cada vez mais fomentando essa questão da cultura (da inovação) com os associados [...] é um processo que estamos iniciando” – mas ressalva o cuidado necessário para o não cometimento de erros - “tudo que a gente envolve o associado a gente tem muito cuidado pra não errar, pra não frustrar uma iniciativa. Não adianta falar “olha nós estamos trabalhando com a cultura da startup né, de errar rápido e aprender e vida que segue”, mas a gente tem que entender como isso é aplicável dentro da cooperativa, qual é a melhor forma? É algo que não é muito claro ainda, pensando no universo da cooperativa. Nós estamos estudando, é algo que está no nosso radar [...] é um assunto bem recente e que estamos discutindo (ENT_11).

O entrevistado 6 avalia a mudança do *status quo* como uma das principais barreiras. O processo de mudança como forma de adaptação e como meio para continuar prosperando no futuro, são fatores trazidos pelo entrevistado 3.

A principal barreira na minha percepção, é a questão cultural mesmo [...] ela nos barra bastante, por que ‘não, isso sempre foi assim!’ (referindo-se à resistência enfrentada) [...] hoje eu vejo muito forte nos associados, na cooperativa também tem, todos em algum momento temos isso (ENT_6).

Entendo que temos um modelo que está se exaurindo (modelo mais tradicional) e que para nós podermos crescer mais [...] a gente vai ter buscar novos caminhos, o mercado se modificou muito, o consumidor se modificou muito, a organização já outra empresa, é muito mais diversa é muito maior, então também teremos que ser diferentes [...] o nosso desafio é colocar todo mundo na mesma página e mudar essa cultura (ENT_3).

Para o entrevistado 1, modelos internos e questões políticas acabam dificultando a captura das necessidades diretas dos associados, o foco é dado para as demandas internas, sem que haja um trabalho de triagem e validação.

Outro ponto, e isso está muito ligado a nossa governança, é que ficamos muito limitados a atender as demandas que vem das cooperativas, aí tem uma questão política que se a gente não atende ou não dá atenção pra essas demandas, a gente gera um desconforto com central, com cooperativa e tudo mais, mas não necessariamente aquelas demandas são as demandas que vão entregar valor ou que vão gerar um impacto absurdo lá na ponta, por vezes vão atender a necessidade de um nicho, uma pequena quantidade de associados, e que no grande bolo, não gera uma experiência melhor (ENT_1).

O entrevistado ENT_4 destaca as barreiras culturais, mas ressalta que a cooperativa tem procurado sensibilizar as suas lideranças a respeito da importância da inovação da participação em eventos e fóruns específicos sobre inovação: “então é esse o capítulo que nós estamos agora, tentando sensibilizar nossos dirigentes através de eventos [...] intercâmbios, palestras pra entender que não é um movimento que é pontual”.

Mesmo em cooperativas que possuem objetivos estratégico ligados à inovação e estruturas que a suportem, é perceptível que alguns desafios são constantes, um deles é o fato de aprender a lidar com erros, sobretudo na presença dos associados. É importante que a cooperativa compreenda e reforce o conhecimento sobre o processo de inovação entre todos, incluindo associados, destacando quais são os pontos no seu processo em que a experimentação, o erro e a aprendizagem são mais relevantes ou até quais etapas estes aspectos são bem-vindos. Isso requer que os envolvidos conheçam profundamente o processo de inovação. Alinhado com Cooper (2019) e outros autores, as etapas iniciais (que são também as mais baratas) do processo servem justamente para que as incertezas sejam eliminadas. Uma das formas de eliminação de incertezas é pelo erro, que gera aprendizagem que, por sua vez, leva a melhorias.

É possível inferir, ainda, que o receio de errar na presença dos associados possa levar a cooperativa a não o envolver, ou então justificar o fato do seu envolvimento em alguns casos ser tardio e de forma passiva, como um degustador de soluções ao invés de ser cocriador, o que está justamente em oposição às percepções e resultados apontados por autores como Cooper (2019), Brown e Katz (2011), Prahalad e Ramaswamy (2000) e Barczak e Kahn (2012).

Muitos processos sofrem também pela falta de pessoas preparadas para execução dos projetos de inovação, tempo disponível e recursos financeiros, esses aspectos, segundo Cooper (2019), elevam as taxas de insucesso. Outro problema é a quantidade de projeto simultâneos concorrendo pelas pessoas e recursos disponíveis, o que demonstra uma deficiência da organização em barrar ou matar projetos que entregam pouco ou até mesmo nenhum valor, conforme apontam Cooper (2019) e Barczak e Kahn (2012).

Os entrevistados 8, 1 e 4 destacam exatamente os pontos relacionados à gestão, concorrência ou escassez de recursos para projetos de inovação.

As áreas estão lotadas de entregas, e essas entregas estão necessariamente ligadas a sustentação da operação [...] quando a gente fala em inovação [...] essa questão de os times já estarem com seu tempo destruído [...] os caras estão atolados pra entregar o presente, esses cara não conseguem olhar o futuro, não conseguem colocar energia pra fazer coisas diferentes pra o futuro [...] essa é uma das principais barreiras [...] se a gente fala em trazer uma startup pra apresentar uma solução, ou que o pessoal venha até o time de inovação e peça se tem uma solução externa ou lançar um desafio para as startups, por que eles vão colocar mais uma tarefa no dia deles que já está lotado (ENT_1).

E efetivamente fazer, não adianta só também escutar e criar obstáculos para que a ideia não prospere, quando digo criar obstáculos é: escassez de recursos humanos, escassez de recursos financeiro pro desenvolvimento da ideia, reconhecer e aceitar

erro, o ambiente cooperativo a gente tem dificuldade com o erro [...] a pode errar no ambiente, mas quem erra fica marcado (ENT_4).

Pessoas que tenham a dinâmica de conseguir conduzir uma inovação[...] que consigam tirar as melhores ideias do grupo, podendo pensar e colaborar com o grupo isso é um ponto crítico pra nós ainda [...] queremos cada vez mais nosso grupo de cooperados entendendo de inovação, cada vez mais nosso colaborador entendendo de inovação [...] e pessoas também na estrutura do próprio processo (de inovação), pessoas podendo executar bem o processo pra que gente possa colher isso de uma forma mais prudente (ENT_8).

Pessoas disponíveis pressupõe indivíduos preparados, treinados e capazes de executar o processo com qualidade, suportado por um processo extremamente claro para inovação, muita informação disponível para guiar as equipes além de suporte e mentoria das lideranças (COOPER, 2019). Mesmo nas cooperativas que apresentam estratégias mais claras e estruturas que fomentam e suportam a inovação, algumas dificuldades foram trazidas pelos entrevistados. Um dos possíveis motivos pode ser a recente implementação das estratégias, estruturas e os processos e equipes decorrentes, a maioria das cooperativas investigadas começaram o trabalho de mudança cultural a cerca de quatro anos em média. Esse fato pode significar que o comprometimento ainda não é total, ou seja, os profissionais se dividem entre vários projetos de diferentes naturezas (inovação e manutenção, por exemplo). Sendo assim, as equipes não estão totalmente dedicadas aos projetos de inovação, em contraposição as melhores práticas apontadas por Cooper (2019) e Barczak e Kahn (2012).

Os desafios e/ou barreiras relatados pelos entrevistados estão principalmente relacionados a questões culturais. As cooperativas que possuem estratégias estabelecidas apresentam maior detalhamento e conhecimento sobre as barreiras que devem ser superadas. Os sistemas cooperativos, que atuam em rede e são organizados em níveis hierárquicos, têm um desafio ainda maior que é a sistematização da nova cultura, ou seja, criar em toda a rede um entendimento sobre a inovação, fazendo com que os processos sejam compreendidos e implementados.

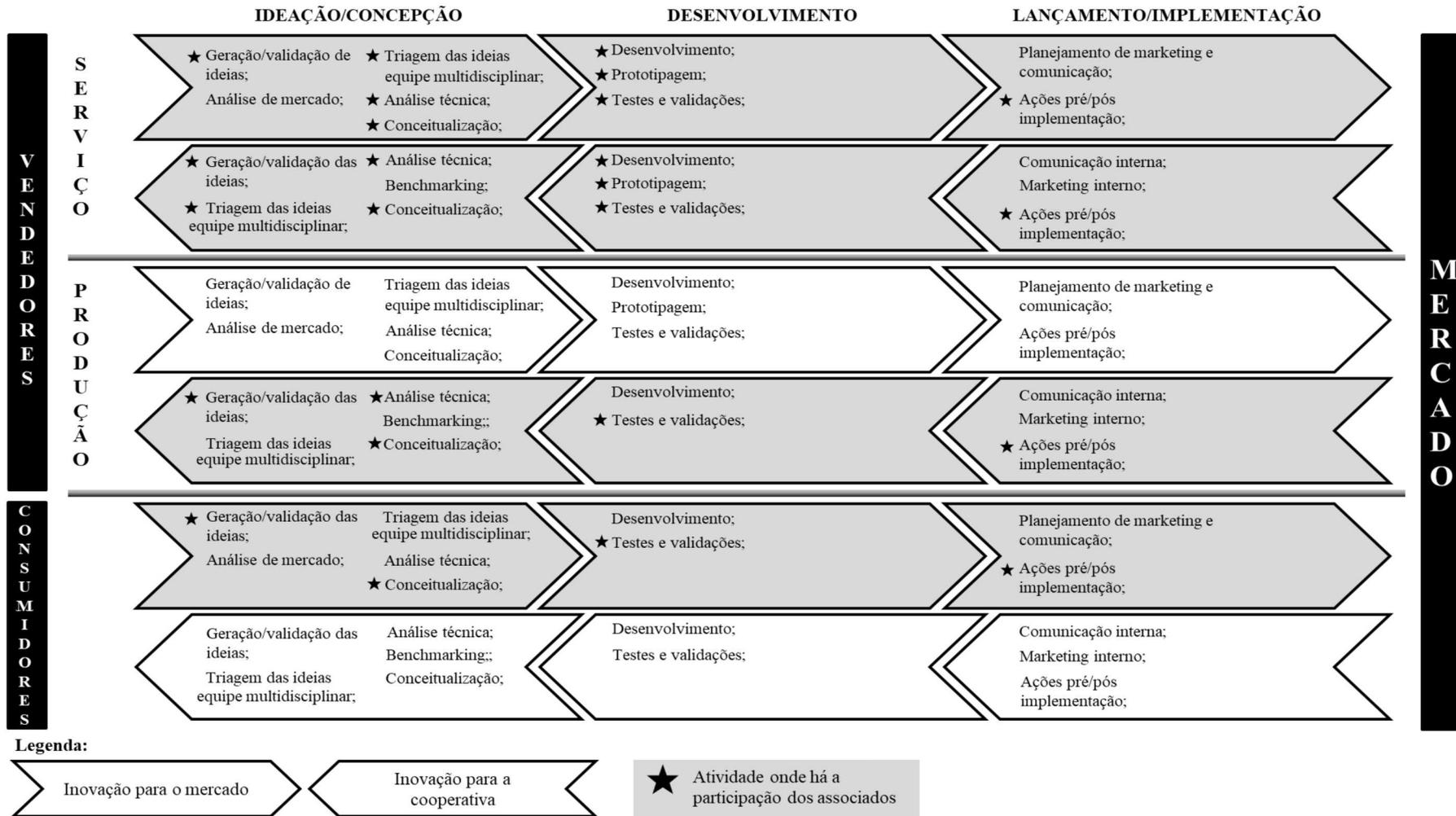
4.2 Processo de DNP e a participação dos associados

Para compreender o processo de DNP, os entrevistados foram questionados sobre como a cooperativa transforma oportunidades e ideias em valor de fato para os seus associados e clientes. Nesse ponto, a entrevista procurou conectar, ao mesmo tempo que validava, os elementos do ecossistema (estratégia e estruturas organizacionais) na sua forma prática.

Além da análise da participação dos associados no processo de DNP, a própria existência de algum processo para inovação formalizado ou não, foi destacada. Procurou-se, ao mesmo tempo, compreender como as pessoas são organizadas e envolvidas e como as informações de marketing são utilizadas no processo, por quais ferramentas e canais tanto colaboradores quanto associados podem participar do processo, o quão relevante é a participação do associado no processo e quais os resultados destacados a partir da implementação de processos para geração de inovação. As práticas e os pontos nos quais os associados são envolvidos, foram mapeados conforme apresentado na Figura 5. Da esquerda para direita, a direção das setas indica as inovações em direção ao mercado (clientes ou associados), clientes para as cooperativas vendedoras e associados para consumidoras. As inovações para cooperativa, melhorias de processo, na sua maioria são representadas por setas direcionadas da direita para esquerda.

O envolvimento dos associados no processo de inovação das cooperativas de compradores e vendedores é claramente diferente. As cooperativas de vendedores foram ainda subdivididas entre vendedores de produtos e vendedores de serviço, dado o maior grau de envolvimento do associado e a sua proximidade com o cliente final. Destaca-se um envolvimento muito maior e mais forte do associado vendedor de serviço tanto em inovações para o mercado - novos produtos, experiências e negócios – quanto em inovações para a cooperativa – melhorias de processos e produtos internos (cooperativa – associado). No caso dos vendedores produtores, o envolvimento dos associados em inovações para o mercado, dentro do contexto investigado, mostrou-se inexistente e, ao que tudo indica, pouco relevante. No processo de inovação para a cooperativa, há a participação do associado vendedor produtor de forma menos intensa que na cooperativa de vendedores de serviço. Para as cooperativas de consumidores, a participação dos associados ocorre em inovações para fora, porém, em menor intensidade do que ocorrem em vendedores de serviços, já nas inovações para dentro não há o envolvimento dos associados.

Figura 5 - Mapeamento da participação do associado no processo de DNP



Fonte: Elaborado pelo autor, categorização e estruturação realizada a partir das entrevistas (2021). Para a definição das fases (colunas) se utilizou a visão ampla do processo de DNP apoiada pelos diversos autores estruturados e apresentados no Quadro 1 deste estudo.

4.2.1 Vendedores de serviço (produtos intangíveis)

Na cooperativa de serviço, normalmente, o serviço é prestado pelo próprio associado e a atividade final tem seu total envolvimento. A cooperativa atua para desenvolver, organizar e vender os serviços de forma consolidada. A organização das atividades, processos e ferramentas padronizados e a gestão das carteiras de clientes, é realizada pela cooperativa. O associado usufrui tanto da organização e o desenvolvimento que ela proporciona, quanto do acesso à sua carteira de clientes. Todo o ferramental organizacional que suporta os associados lhes permite então, prestar o serviço diretamente aos clientes de sua cooperativa.

Ao longo da pesquisa, percebeu-se a importância e a relevância da participação do associado da cooperativa de venda de serviços no processo de inovação, seja inovação para o mercado ou para a cooperativa. A estrutura criada para inovação permite o envolvimento do associado em todas as fases do processo de DNP e em diversas atividades e práticas em cada fase.

Na fase de concepção das ideias, além dos canais serem abertos para a participação direta dos associados, eles são envolvidos na triagem das ideias, na conceitualização de novos produtos e atuam como consultores técnicos. O entrevistado 7 destaca a prática de cocriação com associados.

Antes mesmo da implementação dos processos de inovação, sempre tivemos a cultura de criar junto com nossos associados, nós chamávamos de grupos de cocriação [...] o nosso principal sistema de atendimento [...] quem desenvolveu, foi praticamente os cooperados (ENT_7).

Tanto no processo de inovação aberta quanto nos processos de inovação em produtos e processos, os associados são envolvidos. No programa de inovação aberta, em que as proposições de novos negócios e soluções são apresentadas, de acordo com desafios específicos ou mesmo em temas abertos lançados pela cooperativa, pelo seu *hub* de inovação, o associado é envolvido para escolha das melhores soluções. No processo específico de inovação em produto, as oportunidades são trabalhadas internamente por uma equipe multidisciplinar, na qual um ou mais associados integram a equipe dependendo da iniciativa. Em alguns casos há, ainda, o envolvimento dos clientes para cocriação, conforme destaca o entrevistado 8.

É de praxe do núcleo de mercado (umas das equipes multidisciplinares - incluindo associados) a construção junto com clientes, então em determinados produtos existe o envolvimento, não só aquela tradicional pesquisa, existe uma construção junto com o cliente, e isso a gente faz a pelo menos dois [...] três anos (ENT_8).

Nos modelos de inovação aberta, as *startups* são convidadas a desenvolver soluções de acordo com os temas ou desafios propostos pela cooperativa. No *hub* de inovação desenvolvido pela cooperativa *startups* com negócios relacionados, as atividades da cooperativa são aceleradas. O espaço tem por objetivo conectar *startups*, universidade e potenciais investidores e os associados participam do processo, votando e selecionando as melhores propostas.

Temos feito os programas abertos, mesmo na pandemia, fizemos ele com transmissão via YouTube para que a gente pudesse ter os cooperados, eles são convidados, inclusive a votarem nas *startups* [...] uma inovação recente nasceu do nosso primeiro evento, tivemos perto de cem cooperados que assistiram e votaram nas *startups* (ENT_8).

A participação dos associados também é considerada na implementação. Além da participação no planejamento para o lançamento de um novo produto, os associados realizam pilotos e ajustes em conjunto com a cooperativa. Dessa forma, na cooperativa vendedora de serviço o associado tem envolvimento em todas as fases do processo de DNP. A sua interação varia de acordo com os requisitos do projeto a ser executado, podendo haver grande, pouca ou nenhuma interação em alguns casos. O importante a observar é que o processo de inovação contempla e é aberto à participação dos associados em todas as etapas.

Quadro 10 - Papel do associado por etapa e atividade (vendedores serviços)

Etapa	Atividade	Papel	Sentido da inovação
Concepção	Geração/validação de ideias	Ideia lizador; fonte de informações	Mercado ou Cooperativa
	Análise técnica	Consultor técnico; analista	
	Triagem das ideias por equipe multidisciplinar	Participa da triagem - colaborador; seleciona ideias de parceiros externos	
	Conceitualização	Participa da construção do negócio, colaborador ou atua como consultor	
Desenvolvimento	Desenvolvimento interno ou externo	Consultor técnico; colaborador	
	Prototipagem	Consultor técnico; colaborador	
	Testes e validações	Executa a validação	
Lançamento	Ações pré/pós implementação	Executor; Consultor - Pilota a solução; sugere melhorias;	

Fonte: Categorizado pelo autora partir dos relatos das entrevistas (2021)

Não é possível afirmar que a participação dos associados no processo de DNP torna a cooperativa de vendedores de serviço mais ou menos inovadora em relação aos outros tipos

de cooperativa (vendedores de produtos e consumidores). O que fica evidente é que há na cooperativa de vendedores de serviços, maior participação dos associados nos processos de inovação, possivelmente pelo fato de o próprio associado ser o especialista da atividade (saúde, educação, agronomia e outras áreas) e pelo fato de o associado (além da cooperativa) prestar o serviço diretamente aos clientes.

4.2.2 Vendedores de produto (tangíveis)

Nas cooperativas de vendedores de produto, o envolvimento dos associados se mostrou inexistente quando a inovação ocorre em produtos para o mercado, já nas inovações para a cooperativa, a participação dos associados se mostrou presente. O entrevistado 12 é categórico na sua resposta e explica o principal motivo.

Não envolvemos o associado (no processo de inovação em produto), nós vamos no mercado buscar informações. O associado pode até ser um público consumidor do nosso produto, mas ele é muito pequeno frente a todo o contexto do mercado [...] se nos basearmos no que os associados querem especificamente, nós não vamos ter o retrato do que o mercado consome (ENT_12).

O entrevistado destaca que a cooperativa tem total liberdade para agregar valor à produção dos associados e para criar produtos com base nas tendências de mercado. O conselho administrativo, na visão do entrevistado, passa muita confiança e apoia as ações de marketing e os colaboradores da cooperativa. Os entrevistados 10 e 11 confirmam, da mesma forma, que a sua cooperativa não envolve os associados em inovações em produtos para o mercado. O entrevistado 10 destaca a integração não com associados, mas sim com parceiros para inovação em produtos: “Temos uma relação bem estreita com nossos parceiros, tanto para trabalharmos ingredientes, matérias primas, envolvemos bastante eles para nos auxiliarem nas questões de tendências, ou inovações em produtos e embalagens” (ENT_10).

Já no sentido contrário, as inovações para a cooperativa, ou seja, para dentro da organização, são desenvolvidas com a participação dos associados em todas as etapas. O entrevistado 11 relata uma das dinâmicas com os associados.

Fizemos um workshop voltado para os associados, então trouxemos o seguimento da suinocultura, através deles nós fizemos um mapeamento do seguimento, desde a parte da matriz até o abate, considerando todo o ciclo, e trouxemos eles para uma geração de ideias mesmo. Com Design Thinking procuramos identificar quais eram as dificuldades e as dores do processo e também trabalhando com eles quais eram as soluções, então nós fomentamos muito essa questão de como o associado enxerga a cadeia e como ele pode contribuir (ENT_11).

Na cooperativa Vend_03, apesar de não haver um programa de inovação específico, os associados são envolvidos nas inovações para dentro. O entrevistado 12 argumenta sobre a participação em conjunto entre cooperativa, associados e entidades externas, como *startups* e universidades.

Nós começamos a trabalhar com um ambiente de startups internamente [...] a cooperativa provoca as startups, principalmente essas de agro a trazer soluções para a cooperativa, por exemplo temos um problema “X”, quantas startups estão disponíveis? Nós não temos um evento específico [...] mas já estamos desenvolvendo um trabalho muito forte com a universidade [...] para podermos atender esse público, o associado, da melhor maneira possível (ENT_12).

Com base nos relatos das entrevistas, o Quadro 11 apresenta os papéis dos associados para cada tipo de atividade em cada etapa do processo de DNP.

Quadro 11 - Papel do associado por etapa e atividade (vendedores produtos)

Etapa	Atividade	Papel	Sentido da inovação
Concepção	Geraçã o/validação de ideias	Idealizador; Fonte de informações.	Cooperativa
	Análise técnica	Consultor técnico; Analista.	
	Conceitualização	Participa da construção do negócio de forma colaborativa ou atua como consultor	
Desenvolvimento	Desenvolvimento interno ou externo	Consultor técnico; Colaborador.	
	Prototipagem	Consultor técnico; Colaborador.	
	Testes e validações	Realiza testes e sugere melhorias;	
Lançamento	Ações pré/pós implementação	Executor; Consultor - Pilota a solução e sugere melhorias.	

Fonte: Categorizado pelo autor a partir dos relatos das entrevistas (2021)

As cooperativas vendedoras de produtos procuram apoiar e desenvolver os seus cooperados pela melhoria contínua dos processos, adoção de novas tecnologias, treinamentos e suporte técnico. Esse processo de inovação interno, para a própria cooperativa ou entre a cooperativa e os associados é realizado em conjunto, há a participação ativa dos associados desde a identificação de problemas e oportunidades, até o desenvolvimento em conjunto – cooperativa e associados – e implementação, quando alguns associados realizam pilotos e em conjunto com a cooperativa identificam eventuais ajustes até que ocorra a liberação para todos os associados.

4.2.3 Consumidores

As cooperativas de consumo de forma inversa as cooperativas de vendedores de produtos envolvem seus associados somente no sentido das inovações para o mercado. É possível afirmar que todos os tipos de cooperativa envolvem de alguma forma seus associados quando a inovação é realizada no sentido do associado. Contudo, a inovação no sentido do associado no caso das cooperativas de consumo é a própria inovação para o mercado, ou seja, o associado é o mercado. Ele está posicionado para a sua cooperativa de consumo assim como os clientes, e não os associados, estão para as cooperativas vendedoras. Dessa forma, contrariamente às cooperativas de vendedores de produto, o associado representa o desejo do mercado.

As cooperativas têm de fato buscado explorar oportunidades de negócio conhecendo melhor seus associados. O entrevistado 3 destaca a necessidade de ajustar a visão das cooperativas sobre os seus associados, a importância de compreender melhor a sua necessidade para melhorar a sua experiência, antes de focar em simplesmente melhorar produtos: “A gente não tem uma área, não tem uma estrutura, não tem ninguém hoje pensando na experiência do associado [...] em nenhum dos níveis do sistema (1º, 2º e 3º graus) [...] agora a gente vai ter (em referência ao laboratório de inovação) (ENT_3)”.

Quanto ao envolvimento dos associados no processo de DNP, as cooperativas de consumo procuram aumentar a participação dos associados conforme a cultura e as iniciativas de inovação se estabelecem e estão sendo experimentadas e compreendidas pela organização. O entrevistado 3 destaca o momento de transição pelo qual a organização tem passado.

Nós evoluímos de um tempo pra cá [...] mas eu acho que o momento que nós mais envolvemos (o associado) é um momento ainda tardio [...] que é o momento do piloto [...] a gente tem pouca cultura de prototipação por exemplo, temos pouca cultura do MVP (sigla em inglês para Produto Mínimo Viável) [...] de largar o MVP, testar e validar para ver se vale ou não vale a pena [...] o nosso MVP já é mais ou menos o produto idealizado, não é o MVP mesmo (ENT_3).

A recente estruturação de uma estratégia para inovação e os programas de inovação têm buscado, pelos projetos ainda em fase piloto, um envolvimento e participação maior dos associados. O entrevistado 2 afirma que há espaço para um envolvimento maior dos associados, principalmente no início do processo.

A gente ainda está num processo muito inicial de quando a gente vai evoluir na validação de uma hipótese, na construção, de um início de produto de MVP de algum tipo de entregável, a gente ainda tem bastante oportunidade de envolver o nosso associado (ENT_2).

O entrevistado 3 destaca a importância de sistematizar e tornar o envolvimento do associado uma prática contínua em toda a organização.

Inverter esse modelo produzizado para um modelo centrado no cliente (associado) é o que a gente está buscando fazer agora, isso precisa se tornar um processo na organização, isso tem que ser algo contínuo e não apenas uma questão eventual de um projeto de inovação ou lançamento de um novo produto que de vez em quando a gente faz isso (ENT_3).

O envolvimento dos clientes no estágio inicial, de forma ativa, é uma característica presente entre as empresas que obtêm os melhores resultados de suas inovações (BARCZAK; KAHN, 2012; COOPER, 2019). O entrevistado 5 relata que há um caminho a ser percorrido para que haja um envolvimento maior dos associados na validação das soluções, atualmente a cooperativa Cons_02 não tem por prática o envolvimento do seu associado.

A validação a gente preconiza que seja feito direto com o público (associados) de fato [...] eu vejo que talvez a gente consiga envolver o cooperado na hora de validar as soluções, só que isso não está muito incutido na nossa cultura atual, então vai ser um certo desafio (ENT_5).

Conforme relatado nas entrevistas, o associado quando envolvido, é mais acionado para realizar validações, conforme apresentado no Quadro 12. Há projetos recentes para mudar o foco para uma participação mais ativa, como no caso da cooperativa Cons_01, em que a cooperativa e o associado caminham para um processo de cocriação. Conforme Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam “ [...] eles focam na experiência do consumidor, mas seus consumidores são basicamente tratados como passivos”. Entre as cooperativas de consumo analisadas, apesar da existência de projetos específicos para inovar com a maior participação dos associados, atualmente, e alinhado com os autores, a presente análise aponta para uma participação mais passiva do que ativa.

Quadro 12 - Papel do associado por etapa e atividade (consumo)

Etapa	Atividade	Papel	Sentido da inovação
Concepção	Conceitualização	Valida o modelo do novo produto ou negócio; valida hipóteses.	Mercado (associados)
Desenvolvimento	Testes e validações	Realiza testes e sugere melhorias.	
Lançamento	Ações pré/pós implementação	Participa do piloto e sugere melhorias.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

As cooperativas de consumidores, de certa forma, competem pela fidelidade dos seus associados com empresas e tecnologias que atendem de forma igual ou superior as

necessidades dos seus cooperados. Portanto, além do notório foco em eficiência e qualidade, as cooperativas de consumo procuram inovar em produtos, para acompanhar ou superar o mercado e atender de forma satisfatória o seu associado. O entrevistado 3 destaca esse problema, evidenciando a sua consequência, a baixa “principalidade”, ou seja, os associados utilizam pouco a sua cooperativa como principal fonte de consumo e as suas necessidades também são atendidas por outras organizações, que não são necessariamente cooperativas.

Nós temos um desafio que é um desafio de vários anos já, nós temos alto NPS (net promoter score) e baixa principalidade [...] esse é o nosso desafio ainda, nós temos baixíssima principalidade do nosso associado, nós temos que buscar ampliar isso [...] e pode ser causado pelo fato de que a gente converse pouco com ele [...] eu vejo que isso parte inclusive do princípio de um marketing evoluído, trabalhando melhor a experiência do associado, utilizando melhor os dados para entender melhor o associado, sejam os dados que nós já temos dele, sejam os dados externos (ENT_3).

O associado procura as melhores ofertas para ele e, de acordo com seus valores, seja menor preço ou maior qualidade ou agilidade, por exemplo, cabe à cooperativa compreender o seu associado para atendê-lo, de forma mais satisfatória, utilizando as suas capacidades de *marketing*, dados e informações internas e externas, conforme destacado.

4.3 Discussão dos resultados

O presente estudo apresenta dois resultados importantes para discussão: o primeiro é uma nova maneira de analisar as cooperativas, nomeado como modelo elementar de associação cooperativa (MEAC) e o segundo concerne às possíveis contribuições dos associados no processo de DNP e inovações, em geral, utilizando o MEAC para analisar e apresentar os resultados. Dessa forma, o processo de inovação e envolvimento dos associados é discutido de acordo com cada tipo de cooperativa do MEAC.

4.3.1 Discussão do MEAC

O MEAC se mostrou bastante consistente, uma vez que apresenta de forma nítida as diferenças existentes entre os tipos de cooperativas propostos. A categorização proposta para a análise das cooperativas, como vendedoras e consumidoras se mostrou coerente e eficaz para identificar e explicar o envolvimento dos associados no processo de inovação. Acredita-se que a mesma categorização possa ser utilizada para a compreensão de outros aspectos dentro das organizações cooperativas. Conforme relatado na introdução, a maioria dos estudos que analisam as cooperativas, o fazem sob a óptica de cooperativas de produção, em

atividades rurais. Com o MEAC, espera-se que as semelhanças e diferenças entre cooperativas que desempenham diferentes atividades econômicas possam ser analisadas e explicadas com maior clareza.

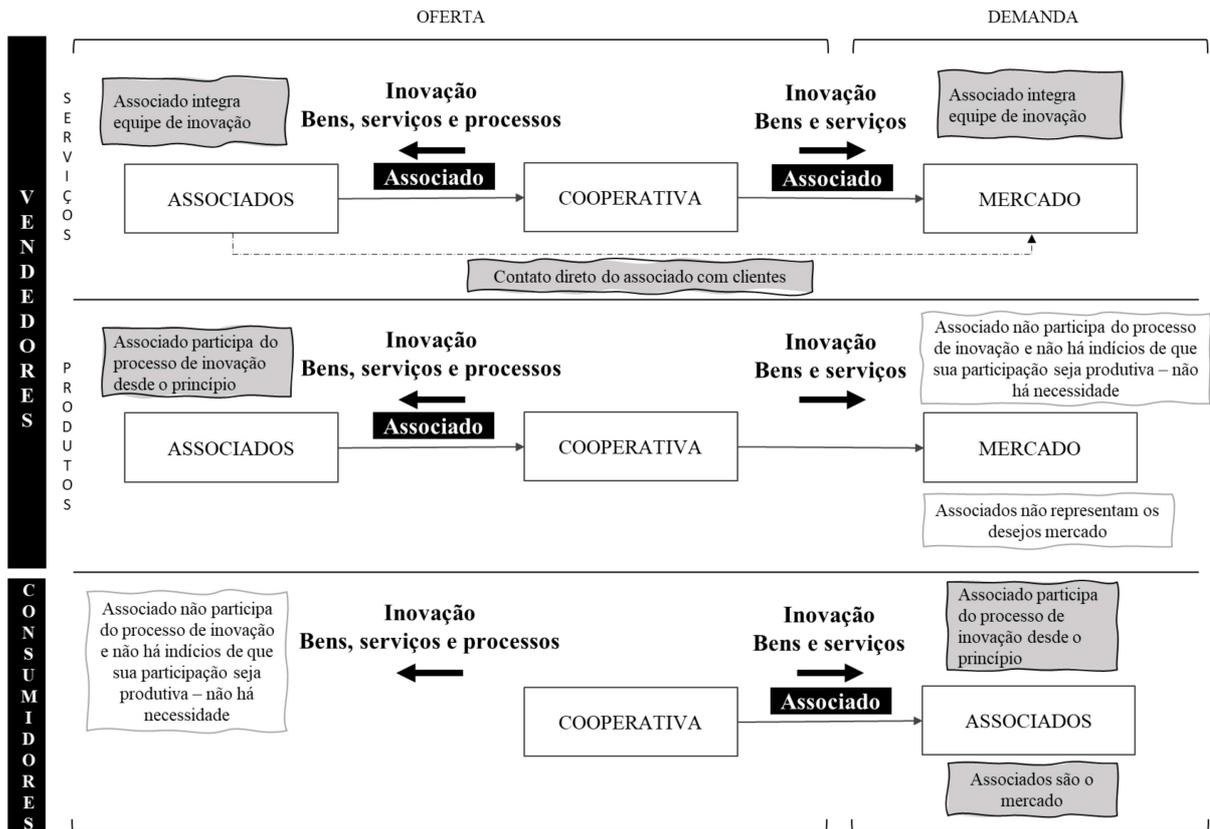
Dessa forma, o MEAC busca introduzir de maneira inovadora e, ao que tudo indica, consistente, uma forma de observação e análise das cooperativas. Esse modelo traz consigo duas contribuições. A primeira é acadêmica, uma vez que a classificação permite que novos estudos possam explorar diferentes aspectos e temas de pesquisa em cooperativas de forma mais estruturada e lógica. A classificação também é capaz de organizar de forma mais clara os resultados dos estudos já existentes, permitindo, assim, espaço para diferentes análises e conclusões. A segunda contribuição é gerencial, já que a partir do modelo, as diferenças e as semelhanças ficam mais claras, as cooperativas que buscam realizar *benchmarking* para adotar e/ou melhorar as suas práticas, processos, oferta de produtos e serviços, por exemplo, podem identificar, pelo modelo, organizações cuja disposição para o mercado e/ou associados é semelhante a sua, além claro de identificar a sua própria posição e personalizar processos e produtos de acordo com o ambiente em que está inserida.

4.3.2 Discussão dos processos de inovação por tipo de cooperativa

De forma resumida, a proximidade do associado vendedor de serviços faz com que este tipo de associado e cooperativa desenvolvam inovações de forma muito próxima, tanto nos processos quanto nos produtos. Nas cooperativas vendedoras de produtos, os associados estão localizados no começo da cadeia de valor, entrega da sua produção à cooperativa e a sua relação de inovação com a cooperativa é muito focada em atividades internas e relacionadas à sua produção, melhoria de processos, adoção de novas tecnologias e desenvolvimento de produtos, que são utilizados dentro da rede cooperativa. No processo de inovação para o mercado, o associado desse tipo de cooperativa, por padrão, não participa, e os resultados da pesquisa não apresentaram qualquer evidência de que a sua participação é relevante. As cooperativas de consumo demonstraram baixo envolvimento dos seus associados no processo de inovação e, quando o envolve, é de forma passiva. Em um dos casos avaliados, a cooperativa já está buscando aumentar essa participação por projetos de inovação que ainda estão em fase piloto. Há, no caso das cooperativas de consumo, possibilidades de um maior engajamento, um maior potencial a ser explorado. Nos parágrafos seguintes os resultados são devidamente detalhados em cada tipo de cooperativa.

Os resultados indicam claramente as semelhanças e as diferenças entre cada tipo de cooperativa proposta (Figura 6), assim como indicam as possibilidades de envolvimento dos associados e as potenciais contribuições, de acordo com tipo de cooperativa e inovação buscada.

Figura 6 - Participação dos associados por cooperativa



Fonte: Elaborado pelo autor, consolidação dos resultados da pesquisa no MEAC (2021)

Na cooperativa de vendedores de serviço há maior envolvimento do cooperado nos processos de inovação. No contexto desse tipo de cooperativa, o cooperado, muitas vezes, é quem presta o serviço ao cliente final. Ele também utiliza ferramentas e procedimentos que apoiam o seu dia a dia, com isso, acaba sendo envolvido ativamente na construção de novos produtos e na construção ou na melhoria de produtos e processos internos. O associado participa de todas as etapas do processo de DNP e outros processos de inovação. Dependendo do projeto, o papel do associado pode variar de uma participação passiva, em que, por exemplo, teste determinada solução até uma participação ativa, em que sugere e desenvolve ideias com a cooperativa ou atua como consultor, analisando a viabilidade técnica de uma proposta de produto.

As inovações idealizadas pela própria cooperativa têm o associado participando desde o começo, propondo, combinando, pivotando e selecionando de acordo com critérios técnicos e comerciais as melhores ideias. Assim, o associado participa ativamente do processo de inovação. Nas inovações abertas, nas quais os desafios e os temas são abertos para que startups criem soluções, os associados participam selecionando as inovações que mais se aderem aos objetivos da cooperativa.

Alinhado com Fuchs e Schreier (2011), no contexto de inovação aberta na cooperativa vendedora de serviços, os associados participam da escolha das melhores soluções apresentadas por *startups* pelo voto, elevando a natureza democrática da cooperativa para além do campo financeiro e administrativo. Esse é um ponto importante a ser observado, nas cooperativas os associados são convidados a participarem nas assembleias para que possam expressar suas vontades em relação ao empreendimento pelo voto, no caso da cooperativa apresentada no estudo, esse elemento é trazido para o processo de inovação.

Outro ponto relevante observado na cooperativa de serviços foi que antes mesmo do processo de inovação, por assim dizer, o associado faz parte das estruturas organizacionais destinadas à inovação e que darão andamento aos processos. O associado faz parte por exemplo, da equipe multidisciplinar que trabalha nas ideias desde o seu princípio. O ganho para a cooperativa parece residir no aprofundamento do relacionamento com os seus associados. Votar em soluções que irão entregar valor para os próprios associados ou para clientes ou cocriar soluções com a cooperativa, leva a relação para além das assembleias ou tradicionais pesquisas de satisfação.

As cooperativas vendedoras de bens tangíveis atuam para beneficiar, transformar, organizar, embalar, padronizar e/ou vender e distribuir os produtos (matérias primas) produzidos pelos seus cooperados. Nesse contexto, os associados são apoiados pela cooperativa para que constantemente melhorem os seus processos e práticas de produção. Os resultados indicaram que os associados são envolvidos nos processos de inovação que envolvem melhoria de processos, adoção de novas tecnologias ou mesmo no desenvolvimento de novos produtos para apoiar a produção. Nesse tipo de cooperativa, o associado atua no começo da cadeia de valor - fornecendo a matéria-prima - ele não tem o contato direto com o cliente, como no caso das cooperativas vendedoras de serviço. Tanto o contato com os clientes quanto o processo de DNP é realizado diretamente pela cooperativa sem que haja a necessidade de participação do associado. Os resultados demonstraram que a sua participação não é relevante no processo de inovação para o mercado.

Os associados participam ativamente do processo de inovações em processos orientados a melhoria da produção e cooperativa e associados trabalham junto na identificação de problemas e oportunidades de melhoria. Alguns associados também validam e pilotam as novas soluções antes da liberação para o grupo geral de associados, o que indica a sua participação tanto na construção quanto na implementação das inovações. Mesmo no processo de inovações nos processos, as cooperativas costumam envolver agentes externos como *startups* e universidades.

Similarmente ao estudo de Borgen e Aarset (2016), dentre as cooperativas de vendedores, identificou-se elementos e aspectos de *open innovation*, cujas cooperativas envolvem associado e agentes externos como *startups*, universidades e demais parceiros nos seus processos de inovação. Entretanto, o presente estudo deu passos adiante, pois além do papel do associado como fonte de informações, identificou, de forma mais detalhada, os demais possíveis papéis e os momentos dentro do processo de inovação em que os associados participam de forma ativa.

Assim como avaliado por Yang, Klerkx e Leeuwis (2014) e Chagwiza, Muradian e Ruben (2016), as cooperativas vendedoras atuam como fomentadoras e difusoras de inovações para os seus associados, contribuindo para o melhoramento contínuo da produção de cada membro por treinamentos, assistência técnica, suporte e implementação de novas tecnologias, por exemplo. Há uma constatação semelhante, porém, na relação entre empresa e fornecedores, em que a organização é a fomentadora de inovações em relação aos seus fornecedores, feita por Lawson, Krause e Potter (2015), ao avaliarem a inovação aberta entre esses dois agentes (empresa e fornecedores). Isso quer dizer que as cooperativas de vendedores, seja de bens ou de serviços, são importantes agentes de transformação e evolução dos negócios dos seus associados. As cooperativas devem desenvolver e implementar as melhores práticas de inovação, estratégias e estruturas adequadas para entregar de forma profissional os melhores benefícios aos seus associados. Desenvolver e evoluir as capacidades de produção (no caso de bens) e atendimento (no caso de serviços) dos associados faz com que a própria cooperativa evolua. Esse é um aspecto de extrema importância para as cooperativas de vendedores. Deixar o associado de fora dos devidos processos de inovação está em total oposição a todas boas práticas adotadas pelas empresas que obtém os melhores resultados nos seus processos de inovação.

As cooperativas de consumo envolvem os associados, ainda que de forma experimental, conforme a amostra analisada, no processo de DNP destinado ao grupo de associados, que para esse tipo de cooperativa compõem a demanda. Comparado às

cooperativas vendedoras, as cooperativas consumidoras envolvem menos e geralmente de forma passiva os associados em atividades de inovação. De forma oposta às cooperativas de vendedores de produtos, nesse caso, não há a necessidade de envolvimento dos associados em inovações em processos internos da cooperativa. Dentro da amostra de cooperativas de consumo analisadas, os resultados demonstram que ainda é baixo o envolvimento dos associados no processo de DNP, assim como é baixa a utilização de dados e informações coletadas pelo *marketing* para o desenvolvimento de novas soluções.

Foi observado nas cooperativas de consumo, que os canais para captação de ideias ou programas de inovação são abertos, principalmente, para colaboradores da cooperativa e, após o início do processo, o associado é envolvido para a validação do conceito ou teste do produto de fato. Apoiado na literatura (CHANG, 2019, COOPER, 2019, PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000) podemos considerar envolvimento como tardio e passivo. Tal fato poderia explicar a baixa principalidade, relatada em algumas entrevistas, seguindo a linha de entendimento abordada por Chang (2019). Os usuários (nesse caso, associados) poderiam expressar, de forma mais clara que os colaboradores, as suas reais necessidades, caso houvesse maior espaço, ferramentas e canais para isso. Uma das cooperativas de consumo já vem procurando por novos projetos e pelo seu laboratório de inovação, envolver os associados em uma participação mais ativa, desde o princípio, criando e validando ideias, assim como observado nas cooperativas vendedoras de serviços. É importante ressaltar que, nesse estudo, assim como Chang (2019), Cooper (2019) ou Prahalad e Ramaswamy (2000), entre outras pesquisas, não há qualquer recomendação de que a visão dos colaboradores não é necessária e importante para o processo de DNP e sim que é necessária a inserção dos consumidores, sejam eles associados, agregando as suas contribuições no processo de inovação. Na linha de Fuchs e Schreier (2011), ao avaliarem o empoderamento do cliente, as atitudes de empoderamento dos associados devem gerar impactos positivos, tanto entre os próprios associados quanto nos potenciais associados. As ações de empoderamento, tanto para co-criar quanto para opinar nas decisões de qual produto comercializar, são percebidas positivamente no mercado.

A literatura que mais contribui para análise da participação de associados consumidores no processo de inovação é a literatura que aborda o papel dos clientes. Como já mencionado, do ponto de vista transacional, os associados consumidores estão para cooperativa assim como os clientes estão para as empresas convencionais. Assim como as cooperativas de vendedores fazem grande uso das informações de *marketing* nos seus processos de inovação, seria recomendável que as cooperativas de consumidores fizessem,

nesse contexto (cooperativa de consumidores), os estudos sobre os associados, pesquisas de satisfação e as tendências deveriam ser tão ou mais relevantes do que a visão e ideias dos colaboradores de forma isolada. Contrariamente às boas práticas, uma delas chamada “a voz do consumidor” (COOPER, 2019), as cooperativas de consumo operam sobre “a voz do colaborador”, novamente, importante, mas não deve ser dominante. Os sistemas cooperativos com diversos níveis hierárquicos ou graus têm um desafio ainda maior, que é direcionar para toda a sua rede a estratégia de inovação e as suas estruturas ou conduzir os projetos de inovação de forma centralizada. Nesse caso, é importante que haja o consenso entre todas as cooperativas de que os associados podem ser acessados pela unidade mais central, normalmente uma confederação. Essa abordagem evidentemente, dependerá da estratégia de inovação escolhida, centralizada ou distribuída, por exemplo.

De forma geral, conforme apresentado na Figura 6, foi possível chegar a uma visão ampla das cooperativas pelo MEAC, avaliando o processo de inovação, como e onde os associados contribuem e são mais relevantes e onde não são. Com base nas melhores práticas, foi possível identificar quais tipos de cooperativas têm feito um melhor aproveitamento do papel dos associados e quais os pontos em que as cooperativas podem melhorar.

5 CONCLUSÃO

No presente estudo, investigamos a participação dos associados no processo de inovação das cooperativas. Para que fosse criada uma visão ampla, investigou-se, também, como as cooperativas formulam e estruturam as suas estratégias de inovação. Os resultados foram analisados, classificados e apresentados utilizando um modelo de classificação de cooperativas proposto neste estudo. O modelo elementar de associação cooperativa (MEAC), que distingue as cooperativas de associados vendedores de cooperativas de associados consumidores, mostrou-se bastante consistente para explicar as diferenças no processo de inovação dentro de cada tipo de cooperativa. Quanto a esse modelo, espera-se que, a partir deste estudo, ele possa ser utilizado para analisar outros fenômenos dentro de cooperativas. Dessa forma, acredita-se que o modelo seja validado e se consolide como tal, para que possa criar uma visão generalista das cooperativas.

A avaliação mais profunda dos processos de inovação em cooperativa se fazia necessária, uma vez que até o momento nenhum estudo trata de forma mais ampla e clara, como o processo de inovação ocorre e, principalmente, como os associados são inseridos neste processo. Pelo estudo podemos, agora, analisar de maneira clara e de acordo com cada

tipo de cooperativa, os pontos e papéis em que os associados são relevantes para o processo de inovação.

De acordo com o problema de pesquisa as possibilidades de envolvimento dos associados se mostraram claras. Na cooperativa de vendedores de serviços, os associados são envolvidos em inovações, tanto para a cooperativa quanto para o mercado. Nesse tipo de cooperativa, os associados participam ativamente do processo, ou seja, cocriam com a cooperativa. Os vendedores de produtos envolvem, de forma ativa, os seus associados nos processos de inovação para a cooperativa como melhoria de processos, adoção e/ou desenvolvimento de novas tecnologias que melhoram a sua produção. A sua presença não se mostrou relevante nos processos de inovação para o mercado, já que a visão dos associados não representa os desejos do mercado. Na cooperativa de consumidores os associados representam o mercado, no entanto os processos de inovação demonstraram baixo uso de dados e informações do *marketing* (pesquisas e tendências) e muito envolvimento dos colaboradores, o que justifica o envolvimento dos associados de forma tardia e, em muitos casos, em papéis nos quais ele atua, de forma passiva. Contudo, em uma das cooperativas, novos projetos de inovação já têm procurado envolver o associado de forma ativa, desde o nascimento da ideia, levando a cooperativa a co-criar com os seus associados.

A estratégia faz diferença. As cooperativas que criam uma estratégia clara para inovação, conseqüentemente, criam estruturas para atender aos objetivos de inovação, o que, por consequência, leva à busca de boas práticas. A falta de uma estratégia clara, no que pode se observar neste estudo, reflete diretamente na falta de estruturas, gerando iniciativas isoladas e pobres de boas práticas. Os associados, nesses casos, são pouco considerados, pouco envolvidos e, quando participam, a sua atuação é tardia e passiva.

Uma característica importante sobre as cooperativas de consumidores deve ser ressaltada. Se observarmos as cooperativas no MEAC, apenas como vendedoras e consumidoras, notamos que nas cooperativas vendedoras, associados e cooperativa trabalham juntos na mesma direção para satisfazerem o mercado que atendem, já nas cooperativas de consumos o grupo de associados é o próprio mercado. Entretanto, avaliando o processo de inovação e o contexto das cooperativas de consumo deste estudo, percebe-se baixo uso dos dados de marketing, estudos sobre comportamentos e tendências de consumo dos seus associados. Além disso, baixo envolvimento dos associados de fato no processo de inovação e elevado envolvimento dos colaboradores. A visão e as ideias dos colaboradores são de suma importância para o processo de inovação, porém é necessário confrontá-las e combiná-las com os dados do *marketing*, opiniões e ideias dos associados, ou seja, co-criar com os demais

papeis, aproveitando, dessa forma, a riqueza do mercado que, nesse caso, são os donos da cooperativa.

É importante lembrar que os associados consumidores são atendidos, com bens e serviços, por outras organizações, cooperativas e não cooperativas. Cabe a sua cooperativa buscar compreender seus associados, para que possa constantemente melhorar as suas ofertas, caso queira se tornar a via principal de consumo para o grupo de cooperados. A cooperativa de consumo que não envolve, também, o seu associado no processo de inovação, além de estar perdendo grande oportunidade de aumentar o relacionamento, pode focar excessivamente em percepções internas sobre o que o seu mercado deseja. Sobretudo, perde-se eficiência ao longo do processo de inovação, uma vez que leva soluções praticamente prontas para avaliação (atuação passiva) dos associados ao invés de cocriar ideias (atuação ativa) com ele.

5.1 Contribuições teóricas e gerenciais

No campo teórico, por apresentar uma análise a partir de uma perspectiva genérica (cooperativas de vendedores e de consumidores), nomeado neste estudo como MEAC, a pesquisa almeja contribuir para a aplicação da mesma visão em outros contextos cooperativos ao redor do mundo. Espera-se que o MEAC contribua para análise de outros aspectos e temas além da inovação – como governança, *marketing*, intercooperação entre outros – consolidando, dessa forma, uma teoria específica e personalizada das cooperativas. Com relação ao processo de DNP, o estudo procura contribuir ao introduzir a análise sobre a participação de um novo ator – o associado – dentro deste processo, não explorado até o momento, tomando por base os estudos pesquisados.

Quanto às contribuições gerenciais, espera-se ajudar organizações cooperativas a entenderem de forma mais clara e estruturada e, sobretudo simples, os tipos de relações em que estão inseridas e que compartilham com os seus associados. Além disso, possibilita-se que essas organizações utilizem os resultados apresentados nesta pesquisa, para aplicações práticas, criando processos de inovação eficazes e melhorando os processos atuais. Por fim, espera-se que as cooperativas possam, a partir dos conceitos abordados neste estudo, buscar e aplicar as melhores práticas nos seus processos de inovação, gerar maior integração com seus associados e, principalmente, gerar resultados superiores para a cooperativa.

5.2 Limitações do estudo

Devido à pandemia, a coleta de dados se limitou às entrevistas, acessos aos sites das cooperativas e a alguns fluxogramas compartilhados por elas. Estimava-se realizar visitas e observar os ambientes físicos das cooperativas, caso houvesse uma melhoria no quadro geral de saúde pública. Infelizmente não foi esse o caso com o agravamento da situação.

A observação dos ambientes físicos das cooperativas poderia contribuir para uma análise ainda mais profunda. A transformação cultural nas empresas e cooperativas passa também por uma reconfiguração dos ambientes físicos. Eles têm se tornado mais abertos e convidativos às atividades que estimulam a colaboração e a criatividade, esse seria, portanto, um fator que poderia trazer maior riqueza para análise dessa pesquisa.

5.3 Sugestões para estudos futuros

Algumas hipóteses ou possibilidades de aprofundamento foram observadas ao longo da análise dos resultados. A primeira diz respeito à posição do associado na cadeia de valor, da cooperativa. Quando observamos o MEAC e conforme apontado na Figura 6, notamos que o associado vendedor de serviços atua no começo e na linha de frente de atendimento aos clientes, já os associados vendedores de bens, das cooperativas de produção, estão posicionados no começo da cadeia de valor, ou seja, no fornecimento da matéria-prima. Já o associado consumidor não integra a cadeia de valor da cooperativa de consumo. Os pontos que ficam abertos nestes aspectos, dizem respeito a como a cooperativa constrói ou fortalece o seu relacionamento com o associado, de acordo com a posição do associado na cadeia de valor: a posição do associado pode influenciar, de alguma forma, a maneira ou intensidade com que se relaciona com a cooperativa? Essa posição poderia explicar os motivos pelos quais algumas cooperativas possuem associados mais ou menos engajados? A participação nas assembleias é maior por parte dos associados, de acordo com a sua posição?

Alguns estudos analisam como as cooperativas exploram e interagem com suas cadeias de valor. As pesquisas investigam as cooperativas trabalham e gerenciam sua cadeia de valor e qual os impactos no sucesso ou qualidade dessas organizações (FAYSSE; SIMON, 2015; AHADO; CHKHVIRKIA; HEJKRLIK, 2021), por exemplo. Abre-se assim, uma porta para investigação e proposição de um modelo de cadeia de valor específica e personalizada para as cooperativas. Como é formada a cadeia de valor, de acordo com cada tipo de cooperativa abordado no MEAC? Quais são as contribuições dos associados nestes contextos?

REFERÊNCIAS

- ADNER, Ron. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. **Harvard business review**, [s.l.], v. 84, n. 4, p. 98, Abr. 2006.
- AHADO, Samuel; CHKHVIRKIA, Levan; HEJKRLIK, Jiri. Is the Success of Rural Cooperatives Conditioned by the Group Characteristics and Their Value Chain? Evidence from New Farmer Groups in Georgia. **The European Journal of Development Research**, p. 1-26, Mar. 2021.
- BALTAR, Fabiola; BRUNET, Ignasi. Social research 2.0: virtual snowball sampling method using Facebook. **Internet research**, [s.l.], v. 22, n. 1, p. 57-74, Jan. 2012.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BIALOSKORSKINETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BILGRAM, V.; BREM, A.; VOIGT, K. I. User-centric innovations in new product development - Systematic identification of lead users harnessing interactive and collaborative online-tools. **International journal of innovation management**, [s.l.], v. 12, n. 03, p. 419-458, Set. 2008.
- BOGERS, M.; WEST, J. Managing distributed innovation: Strategic utilization of open and user innovation. **Creativity and innovation management**, [s.l.], v. 21, n. 1, p. 61-75, Jan. 2012.
- BONACCORSI, A.; LIPPARINI, A. Strategic partnerships in new product development: an Italian case study. **Journal of product innovation management**, [s.l.], v. 11, n. 2, p. 134-145, Mar.1994.
- BOOZ; ALLEN; HAMILTON. **New products management for the 1980s**. [s.l.]: Booz, Allen & Hamilton, 1982.
- BORGEN, S. O.; AARSET, B. Participatory innovation: lessons from breeding cooperatives. **Agricultural Systems**, [s.l.], v. 145, p. 99-105, Mar. 2016.
- BROWN, T. Design thinking. **Harvard business review**, [s.l.], v. 86, n. 6, p. 84, Jun. 2008.
- BROWN, T.; KATZ, B. Change by design. **Journal of product innovation management**, [s.l.], v. 28, n. 3, p. 381-383, Mai. 2011.
- BRUIYAN, Nadia. A framework for successful new product development. **Journal of Industrial Engineering and Management**, [s.l.], v. 4, n. 4, p. 746-770, Nov. 2011.
- CANTAMESSA, Marco; MONTAGNA, Francesca. **Management of innovation and product development**. London: Springer, 2016.

- CHAGWIZA, C.; MURADIAN, R.; RUBEN, R. Cooperative membership and dairy performance among smallholders in Ethiopia. **Food Policy**, London, v. 59, p. 165-173, Fev. 2016.
- CHANDLER, A.D., Jr. **Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.
- CHANG, W. The joint effects of customer participation in various new product development stages. **European Management Journal**, [s.l.], v. 37, n. 3, p. 259-268, Jun. 2019.
- CHESBROUGH, H. Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. **Open innovation: Researching a new paradigm**, v. 400, p. 0-19, 2006.
- CHESBROUGH, H. **Open services innovation: Rethinking your business to grow and compete in a new era**. San Francisco: John Wiley & Sons, 2011b.
- CHESBROUGH, H. W. Bringing open innovation to services. **MIT sloan management review**, [s.l.], v. 52, n. 2, p. 85, 2011a
- CHESBROUGH, H. W. **Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business Press, 2003.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, [s.l.], v. 35, n. 1, p. 128-152, Mar. 1990.
- COOPER, R. G. **New products: What separates the winners from the losers and what drives success**. Hoboken: PDMA handbook of new product development, 2013. p. 3-34
- COOPER, R. G. The drivers of success in new-product development. **Industrial Marketing Management**, [s.l.], v. 76, p. 36-47, Jan. 2019.
- COOPER, R. G. **Winning at new products: Creating value through innovation**. New York: Basic Books, 2011.
- CUI, A. S.; WU, F. Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. **Journal of the academy of marketing science**, [s.l.], v. 44, n. 4, p. 516-538, Mar. 2016.
- ERNST, H.; HOYER, W. D.; RÜBSAAMEN, C. Sales, marketing, and research-and-development cooperation across new product development stages: implications for success. **Journal of Marketing**, [s.l.], v. 74, n. 5, p. 80-92, Set. 2010.
- ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. **Research policy**, [s.l.], v. 29, n. 2, p. 109-123, Fev. 2000.
- FAYSSE, Nicolas; SIMON, Cristina. Holding all the cards? Quality management by cooperatives in a moroccan dairy value chain. **The European Journal of Development Research**, [s.l.], v. 27, n. 1, p. 140-155, 2015.
- FENG, L. **Motivation, coordination and cognition in cooperatives** (No. EPS-2010-220-ORG). 2010. Disponível em: <https://repub.eur.nl/pub/21680> Acesso em: 10 de Dez. 2020.

FRANKE, W. **Direito das sociedades cooperativas**: (direito cooperativo). São Paulo: Edição Saraiva, 1973.

FUCHS, C.; SCHREIER, M. Customer empowerment in new product development. **Journal of product innovation management**, [s.l.], v. 28, n. 1, p. 17-32, Jan. 2011.

GIANNAKAS, K.; FULTON, M. Process innovation activity in a mixed oligopoly: The role of cooperatives. **American Journal of Agricultural Economics**, [s.l.], v. 87, n. 2, p. 406-422, Mai. 2005.

GOODMAN, Leo A. **Snowball sampling**. The annals of mathematical statistics. [s.l.]: Institute of Mathematical Statistics, 1961. p. 148-170

HANDFIELD, R. B. *et al.* Involving suppliers in new product development. **California management review**, Berkeley, v. 42, n. 1, p. 59-82, Out. 1999.

HOSSEINI, S. J. F. *et al.* The innovation performance of small rural enterprises and cooperatives in Tehran province, Iran. **Local Economy**, [s.l.], v. 27, n. 2, p. 183-192, Mar. 2012.

HOYER, W. D. *et al.* Consumer cocreation in new product development. **Journal of service research**, [s.l.], v. 13, n. 3, p. 283-296, Ago. 2010.

IACOBUCCI, D.; HOEFFLER, S. Leveraging social networks to develop radically new products. **Journal of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 33, n. 2, p. 217-223, Mar. 2016.

ICA. **O que é uma cooperativa?** – International Co-operative Alliance. Disponível em: <https://www.ica.coop/en>. Acesso em: 1º dez. 2019

LAWSON, B.; KRAUSE, D.; POTTER, A. Improving supplier new product development performance: the role of supplier development. **Journal of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 32, n. 5, p. 777-792, Set. 2015.

LEE, S. M.; SHIN, J. A Path to Collaborative Innovation Through Internal Boundary Breaking: Open innovation tools applied within the organization helped LG Chem Research Park build a culture that nurtures collaborative innovation. **Research-Technology Management**, [s.l.], v. 60, n. 4, p. 26-32, Jul. 2017.

LEENDERS, R. T.; DOLFSMA, W. A. (2016). Social networks for innovation and new product development. **Journal of Product Innovation Management**, 33(2), 123-131.

LEVITT, T. **Marketing myopia**. London: Boston, 1960.

LILIEN, G. L. *et al.* Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development. **Management science**, [s.l.], v. 48, n. 8, p. 1042-1059, Ago. 2002.

LOPEZ, U.; LOPEZ, S.; LARRAAGA, I. Innovation in industrial cooperatives: special features and potential of the Mondragon model. **International Journal of Technology Management & Sustainable Development**, [s.l.], v. 8, n. 1, p. 39-56, Jul. 2009.

MARKHAM, S. K.; HOLLMANN, T. **The difference between goods and services development: a PDMA cpas research study**. Hoboken: The PDMA Handbook of New Product Development, 2013.

MLADENATZ, G. História das doutrinas cooperativistas. Trad.: José Carlos Castro; Maria da Graça Lea; Carlos Potiara Castro. **Confebras**, Brasília, 2003.

MILES, Raymond E. *et al.* Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, [s.l.], v. 3, n. 3, p. 546-562, Jul. 1978.

NOBLE, Charles H. The eclectic roots of strategy implementation research. **Journal of business research**, [s.l.], v. 45, n. 2, p. 119-134, Jun. 1999.

OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development & EUROSTAT, Statistical Office of the European Communities. **Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation**. Paris/Eurostat, Luxembourg: OECD publishing, 2018.

OLSON, Eric M. *et al.* Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance. **Journal of Product Innovation Management: An International Publication of The Product Development & Management Association**, [s.l.], v. 18, n. 4, p. 258-271, Jul. 2001.

PADILHA, A. C. M. *et al.* Inovação Tecnológica em Indústrias Competitivas do Agronegócio: Uma análise na Cooperativa Vinícola Aurora LTDA. **Revista Estudo & Debate**, Lajeado, v. 17, n. 1, 2010.

PATEL, P.; PAVITT, K. National innovation systems: Why they are important and how they might be measured and compared. **Economics of Innovation and New Technology**, [s.l.], v. 3, n. 1, p. 77-95, Fev. 1994.

PENG, X.; HENDRIKSE, G.; DENG, W. Communication and innovation in cooperatives. **Journal of the Knowledge Economy**, [s.l.], v. 9, n. 4, p. 1184-1209, Dez. 2018.

PILLER, F. T.; WALCHER, D. Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development. **R&d Management**, [s.l.], v. 36, n. 3, p. 307-318, Jun. 2006.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of interactive marketing**, [s.l.], v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. **Harvard business review**, [s.l.], v. 78, n. 1, p. 79-90, Fev. 2000.

RATNER, C. Cooperativism: A social, economic, and political alternative to capitalism. **Capitalism Nature Socialism**, [s.l.], v. 20, n. 2, p. 44-73, Jul. 2009.

ROBBINS, Stephen P. *et al.* **Organizational behavior**. New Jersey: Pearson Education, 2017.

SCHEMMANN, B. *et al.* Crowdsourcing ideas: Involving ordinary users in the ideation phase of new product development. **Research Policy**, [s.l.], v. 45, n. 6, p. 1145-1154, Jul. 2016.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. New York, NY: Harper and Row, 1976.

SMITH, S. C. Innovation and market strategy in Italian industrial cooperatives: Econometric evidence on organizational comparative advantage. **Journal of Economic Behavior & Organization**, [s.l.], v. 23, n. 3, p. 303-320, Mai. 1994.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. The new new product development game. **Harvard business review**, Local, v. 64, n. 1, p. 137-146, Fev. 1986.

VAN DER AALST, W. **Process mining: discovery, conformance and enhancement of business processes**. Heidelberg: Springer, 2011. v. 2

VON HIPPEL, E. **Democratizing Innovation**. Cambridge, MA: MIT Press, 2006.

VON HIPPEL, E. Lead users: a source of novel product concepts. **Management science**, [s.l.], v. 32, n. 7, p. 791-805, Jul. 1986.

WESKE, M. Business process management architectures. *In: Business Process Management*. Heidelberg: Springer, 2012. p. 333-371

YAN, T.; DOOLEY, K. J. Communication intensity, goal congruence, and uncertainty in buyer-supplier new product development. **Journal of Operations Management**, [s.l.], v. 31, n. 7-8, p. 523-542, Nov. 2013.

YANG, H.; KLERKX, L.; LEEUWIS, C. Functions and limitations of farmer cooperatives as innovation intermediaries: Findings from China. **Agricultural Systems**, [s.l.], v. 127, p. 115-125, Mai. 2014.

APÊNDICE A: ENTREVISTA - TCLE
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Chamo-me Milton Morais Linck, sou mestrando em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e estou desenvolvendo a minha Dissertação, sob a orientação do Professor Dr. Guilherme Trez e coorientação do Professor Dr. Deivid Forgiarini. O objetivo desta pesquisa é explorar os processos, modelos e práticas de inovação em cooperativas e as possíveis contribuições dos associados, dentro desse contexto.

A sua participação envolve uma entrevista de aproximadamente 1 hora, que será gravada mediante a sua permissão. Você estará livre para participar ou recusar-se a participar e poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento.

Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins de estudo, e os resultados desta pesquisa serão tornados públicos através da dissertação a ser defendida junto ao PPGN/UNISINOS, e em periódicos e eventos científicos. Os dados, ou informações que possam identificar as cooperativa ou entrevistados, não serão divulgados, assim como eventuais informações estratégicas. Tanto cooperativas quanto entrevistados terão os dados do nome codificados. Em caso de dúvidas ou esclarecimentos que se fizerem necessários, coloco-me à disposição pelo e-mail miltonlinck@edu.unisinos.br.

Cordialmente,

Porto Alegre – RS, ____/____/____.

Milton Morais Linck

Local

Data

Matrícula: 1813675

Declaro que participo voluntariamente deste estudo e declaro ter sido devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos envolvidos dela e ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

_____, ____/____/____.

Nome:

Local Data

APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA

a) Cooperativa

- Nome:
- Fundação:
- Número de associados:
- Número de funcionários:
- Ramo e setor de atuação:
- Localização:

b) Entrevistado

- Nome:
- Papel desempenhado na cooperativa:
- Associado: (sim ou não)
- Tempo de associação (se for associado):
- Tempo de atuação no referido papel:
- Nível de formação:

c) Preâmbulo

Este estudo tem como objetivo explorar os processos, modelos e práticas de inovação em cooperativas e as possíveis contribuições dos associados dentro desse contexto. Por inovação entende-se o desenvolvimento de novos ou melhorados bens ou serviços que sejam significativamente diferentes das suas versões anteriores e que a cooperativa colocou em uso de seus associados ou clientes. O mesmo princípio é aplicado para novos e melhorados processos de negócio que sejam aplicados dentro da cooperativa. A entrevista será gravada para posterior transcrição, e a transcrição poderá ser disponibilizada para a sua validação.

d) Entrevista

DIMENSÃO	QUESTÕES
Estratégia de inovação da organização	<p>1. De que forma a inovação é abordada dentro da estratégia da empresa? Quais objetivos podem ser destacados?</p> <p>2. Como o marketing atua na busca por ideias e oportunidades de novos produtos ou serviços?</p> <p>3. Como a cooperativa atua com seus associados para criar melhores produtos e serviços?</p> <p>Destacar Produtos e serviços lançados nos últimos anos</p>
Envolvimento nas etapas do DNP (Ideação, desenvolvimento e lançamento)	<p>4. Qual é processo seguido pela cooperativa para que uma ideia ou oportunidade seja transformada em um novo produto ou serviço para os associados ou para o mercado (clientes)? (ideia - desenvolvimento - lançamento)</p> <p>5. Quando normalmente, o associado é envolvido no desenvolvimento de um novo produto ou serviço?</p>
Papel do associado no processo de DNP	<p>6. De qual forma, o associado participa do processo de desenvolvimento de novos produtos ou serviços?</p> <p><i>Exemplos: Provê ideias e informações, desenvolve o produto ou serviço em conjunto com a cooperativa, valida/testa os novos produtos, colabora para o seu lançamento e comercialização, financia a inovação</i></p>
Práticas de integração e engajamento do associado durante o processo (DNP)	<p>7. A cooperativa possui canais, fóruns, encontros, espaços físicos ou virtuais, que promovem o debate e o compartilhamento de ideias e conhecimentos entre cooperativa e associados e entre associados, para o desenvolvimento de novos produtos e serviços?</p>
Resultados (Impactos positivos e negativos, barreiras desafios para cooperativa e associados)	<p>8. Quais são os maiores problemas, conflitos ou barreiras que você identifica na atuação conjunta de associados e cooperativa, no desenvolvimento de novos produtos ou serviços?</p> <p>9. Quais são os impactos positivos percebidos no desenvolvimento em conjunto entre cooperativas e associados?</p>