

INOVAÇÃO ABERTA EM UM SISTEMA COOPERATIVO DE CRÉDITO: ESTUDO DE CASO NO SICREDI

OPEN INNOVATION IN A CREDIT COOPERATIVE SYSTEM: STUDY OF CASE IN SICREDI

Adiones **Galiazzi***, UNOESC, Brasil
Email: adiones_galiazzi@sicredi.com.br

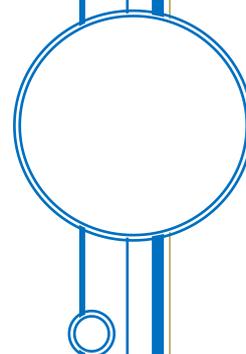
Fernando Fantoni **Bencke**, UNOESC, Brasil
Email: fernando.bencke@unoesc.edu.br

Ana Claudia **Lara**, UNOESC, Brasil
Email: a.anaclaudialara@gmail.com

Submetido: Junho, 2021

Aceito: Maio, 2021

*Contato para Correspondência



RESUMO

Este estudo buscou analisar as dificuldades e desafios do modelo de gestão de inovação aberta para o Sistema Cooperativo de Crédito Sicredi. Utilizou abordagem qualitativa, com o método de um estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevista, documentos e observação. Para análise foi utilizada a técnica de análise de conteúdo com categorias mistas. Os resultados da pesquisa demonstram que a instituição financeira detém aspectos de inovação fechada influenciado pelas regulamentações no sistema financeiro, porém evidenciou-se a predominância do modelo de inovação aberta com a exploração de fontes de relacionamento externo para a promoção da inovação. Entre os principais desafios na prática de uma inovação do tipo aberta no Sicredi destacou-se a regulamentação do sistema financeiro, estrutura organizacional, aspectos de cunho cultural, intercooperação entre cooperativas e diferentes gerações de associados.

Palavras-chaves: Inovação Aberta, Inovação em Serviços, Inovação em Cooperativa de Crédito. Inovação

ABSTRACT

This study sought to analyze the difficulties and challenges of the open innovation management model for the Sicredi Credit Cooperative System. It used a qualitative approach, with the method of a case study. Data were collected through interviews, documents and observation. For analysis, the technique of content analysis with mixed categories was used. The research results demonstrate that the financial institution has aspects of closed innovation influenced by regulations in the financial system, but the predominance of the open innovation model was evidenced, with the exploration of external relationship sources for the promotion of innovation. Among the main challenges in the practice of an open-type innovation in Sicredi, the regulation of the financial system, organizational structure, cultural aspects, intercooperation between cooperatives and different generations of members stood out.

Keywords: Open Innovation, Service Innovation, Credit Cooperative Innovation. Innovation

1 INTRODUÇÃO

A inovação tem sido um tema discutido no contexto econômico e social, visto que inovar não cabe somente às organizações iniciantes, pois modelos tradicionais de gestão também necessitam se reinventar para continuar competitivos. De acordo com buscas realizadas em bases de dados no ano de 2020, diversas pesquisas sobre inovações em organizações públicas, privadas e do terceiro setor foram publicadas (Barboza & Ramalheiro, 2017; Desidério & Zilber, 2014; Emmendoerfer & 2019), contudo percebe-se uma lacuna de pesquisa direcionada e para inovação aberta em cooperativas de crédito. Essas cooperativas são modelos de instituição com mais de cem anos, que tem o desafio de buscar o equilíbrio entre os aspectos econômicos e sociais da região em que está inserida, possuem gestão descentralizada com autonomia para se reinventar, tendo a velocidade e a possibilidade de testar variações na forma de atuação e o compartilhamento de informação (Guerra & Port, 2019).

A inovação aberta e o cooperativismo possuem características similares, entre elas: ter uma relação de *stakeholders* ampla que facilita o processo de inovação (Meinen, 2014). Para relacionar a inovação aberta, cita-se as *fintechs* que possuem efeitos transformadores e competitivos, além de inovadoras. Conseguiram alcançar com relação à direção, ritmo e forma de mudança em quase todos os setores de serviços financeiros, tornando-se conhecidas por trazerem uma experiência digital fácil, integrada e reconhecida pelos seus usuários.

De acordo com Contri e Galaski (2019), as *fintechs* são startups que trabalham para inovar e otimizar serviços do sistema financeiro e têm alcançado relativo sucesso, tanto como empresas independentes, quanto como elos essenciais na cadeia de valor dos serviços financeiros. Mesmo que as *fintechs* ainda não tenham causado disrupção no cenário competitivo, elas estabeleceram os alicerces para uma disrupção futura. Nesse sentido, prevê-se oportunidades para as instituições já consolidadas que podem observar quais são as novas ofertas mais promissoras e implementarem rapidamente estas ofertas por meio de parcerias e aquisições. Contudo, a mudança rápida que vem ocorrendo, representa uma ameaça, visto que o sucesso da instituição depende da capacidade e agilidade de seu modelo de negócios a adaptar-se a estas parcerias (Contri & Galaski, 2019).

Conforme Chesbrough, Lettl e Ritter (2018) a inovação requer a compreensão da criação de valor e a captura de valor, como fator motivador para a participação nos projetos abertos de inovação de fora para dentro e de dentro para fora. O princípio central para análise de inovação aberta é a extensa disseminação de conhecimento, de maneira que não fique concentrado este

conhecimento útil em um único indivíduo ou organização, podendo criar canais para mover o conhecimento interno a outras organizações no ambiente circundante.

A inovação sugere um planejamento que leva a essência do cooperativismo abrindo espaço para meio externo, através da rede de *stakeholder*, com sugestões de como melhor empreender. As opiniões podem vir das mais variadas fontes, desde associados, colaboradores, fornecedores e startups no intuito de melhorar a gestão e o desenvolvimento de todos (Bertelli, 2018).

Entretanto, inúmeros desafios são vivenciados no momento de adotar a inovação aberta, entre eles estabelecer uma ponte entre os recursos internos e externos. A inovação aberta é um processo de duas vias, o que requer processos eficientes para que possa gerenciar e conectar esses recursos, ainda a inovação aberta só funciona se estiver alinhada com a estratégia corporativa geral (Lindegaard, S. 2019).

Lindegaard, S. (2019) aponta também como desafio a necessidade de mudança de paradigma, onde requer que os empregados modifiquem a sua mentalidade e obtenham novas habilidades, além de ter melhores redes de relacionamentos. Nesse sentido de acordo com Soares e Sobrinho Melo (2008), o setor cooperativista apresenta iniciativas da própria sociedade, contribuindo para o desenvolvimento local de uma forma sustentável, principalmente nos aspectos de financiamento de iniciativas empresariais, aplicando recursos em benefício da própria comunidade, estimulando assim os empreendimentos urbanos e rurais a serem geradores de empregos e de distribuição de renda.

Nesse contexto, este estudo propõe-se responder a questão de pesquisa: Como se apresentam as dificuldades e desafios do modelo de gestão de inovação aberta para uma cooperativa de crédito, em especial, o Sistema Cooperativo de Crédito Sicredi? Dessa forma o objetivo deste estudo compreende analisar as dificuldades e desafios do modelo de gestão de inovação aberta para uma cooperativa de crédito, a saber: Sicredi. Como objetivos específicos, busca-se analisar o processo de gestão da inovação existente, identificar o envolvimento dos stakeholders no processo de inovação, identificar as dificuldades e desafios na expansão da inovação aberta.

A inovação tem um papel importante para as organizações, à medida que são criados, modificados ou adquiridos novos produtos, processos, serviços ou modelos de negócios e o modo como as empresas estabelecem estas relações pode se basear como um processo de inovação aberta (Chesbrough 2003). De acordo com buscas realizadas em bases de dados nacionais, acerca da organização Sicredi, observa-se poucas pesquisas referente a inovação

aberta em cooperativa de crédito e que buscam entender como ocorre o processo de gestão de inovação, surgindo assim, uma lacuna para análise.

Logo, torna-se relevante o estudo nessa organização, sendo mais uma oportunidade de investigar e divulgar em ambiente científico a inovação aberta e seu comportamento em cooperativa de crédito. Nesse sentido, os resultados dessa pesquisa poderão ser aproveitados por esta e por outras instituições financeiras, que estão desenvolvendo ambientes de gestão da inovação. O Sicredi, por ser a primeira cooperativa de crédito do Brasil, considerada pioneira no setor de crédito, tem um tempo de gestão que pode agregar a pesquisa almejada.

Para atingir o objetivo, o trabalho estrutura-se da seguinte maneira: na segunda seção apresenta-se o referencial teórico abordando as inovações em serviços bancários; a inovação aberta e a inovação fechada; na terceira seção, descreve-se o caminho metodológico adotado neste estudo; na quarta seção, apresenta-se os resultados e discussão dos dados; e última seção, as considerações finais com as sugestões de trabalhos futuros e as limitações do estudo.

2 INOVAÇÃO FECHADA, ABERTA E O SISTEMA FINANCEIRO

Tidd, Bessant & Pavitt (2008), apontam que a inovação é compreende aspectos de planejamento, organização e coordenação dos fatores essenciais para o desenvolvimento e a obtenção de resultados inovadores, com validação de ideias e projetos (). A inovação assume várias formas diferentes, mas podem ser resumidas em quatro dimensões de mudanças: Inovação de produto: mudanças nas coisas (produtos/ serviços) que uma empresa oferece; Inovação de processo: mudanças nas formas em que as coisas (produtos/ serviços) são criadas e ofertadas ou apresentadas ao consumidor; Inovação de posição: mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos; Inovação de paradigma: mudança nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz (Bessant & Tidd (2009).

Sendo que pode-se classificar modelos de inovação em dois grandes grupos: inovação fechada e inovação aberta (Chesbrogh 2003).

Conforme Lindegaard (2011) a inovação fechada é o modelo de inovação adotada por organizações que centralizam a conhecimento e na realização de novas descobertas, através de pesquisa e desenvolvimento em produtos e serviços, mantém a informação em segredo com o objetivo de obter vantagem competitiva, lançando inicialmente esses produtos e serviços no mercado, evitando ao máximo compartilhar da propriedade intelectual e resultados com fontes externas, ficando com total controle sobre o processo internamente na organização.

Carvalho, R.C. (2019) em sua pesquisa sobre inovações em bancos de varejo brasileiro identificou que não há uma cultura de inovação que permeie todas as áreas dessas empresas. Há diferentes percepções sobre como estão estruturadas as equipes para focar em inovação. Os processos dos bancos estão focados em inovações incrementais e fechadas, principalmente nos canais de distribuição e, nesse caso, o banco apresenta áreas apartadas e específicas, algumas delas com diretorias próprias.

Dessa forma os gestores precisam estar preparados para uma nova forma de pensar em inovação e, as equipes estejam capacitadas e estimuladas à inovar, pensando em criar produtos ou serviços que solucionem problemas de clientes, pois é dessa forma que os novos entrantes *fintechs* ou *bigtechs* tem se diferenciado no sistema financeiro Carvalho, R. C. (2019).

Nesse sentido, afim de capacitar as equipes e estimular a inovação, uma ma alternativa, é a expansão da rede de relacionamentos através de parcerias com outras empresas, universidades, centro de pesquisa e transformação dos clientes e fornecedores em parceiros de negócios a fim de facilitar transações econômicas. Essa abordagem é atualmente conhecida como o modelo de inovação aberta, considerada uma alternativa ao modelo da inovação fechada, se baseia em cenários diferentes com incremento de fontes e uso das ideias externas, incluído assim as terminologias, como “conectividade e desenvolvimento” como complemento à tradicional “pesquisa e desenvolvimento” expandindo o modelo de inovação através de vinculações que vão além das organizações e suas tecnologias (Chesbrough, 2012).

Chesbrough (2003) é considerado como primeiro defensor da estratégia de inovação aberta citando uma mudança de paradigmas da inovação fechada e baseando em pesquisa e desenvolvimento interno para uma inovação aberta, vinculando uma rede de relacionamento com clientes, fornecedores e os próprios concorrentes.

Contudo, apesar do cenário favorável e otimista como um todo, as organizações de modo geral enfrentam problemas de implementação da inovação aberta, sendo que as dificuldades ultrapassam fatores macroeconômicos e social para envolver também fatores organizacionais e individuais (Bogers & Chesbrough 2019).

Adicionalmente o Estado gera “janelas de oportunidades” e externalidades positivas que podem estimular (ou impedir) a formação da colaboração entre empresas, consumidores, universidades, organizações financeiras e grupos da sociedade civil (Milagres and Burcharth, 2019). Também existem diferenças setoriais importantes no que diz respeito à incidência da adoção da inovação aberta.

Com o aumento da concorrência e mesmo com crescimento de padronizações, leis, diretrizes e normas internas e externas entre outras, as empresas precisam inovar para atender as exigências de seus clientes e buscar maior competitividade, através da oferta de serviços mais ágeis, precisos e completos. E para propiciar um ambiente favorável ao nascimento de inovações é preciso um bom relacionamento, equipes multidisciplinares, liberdade de expressão, autonomia e a possibilidade do erro neste desenvolvimento, no qual as pessoas interajam e compartilhem ideias e sugestões, com uma liderança que incentive e promova o seu surgimento (Chesbrough & Bogers, 2014).

Burcharth et al. (2017), apontam como um dos aspectos importantes e relacionados ao modelo de trabalho é assegurar autonomia para o funcionário, na forma de tempo, liberdade e independência para conduzir suas tarefas, o que está positivamente relacionado com uma implementação de inovação aberta de sucesso..

Uma das modalidades de inovação em serviço, poder ser considerada a dos serviços em instituições financeiras que se comportam semelhante ao mercado de *commodities*, ou seja, há uma grande semelhança entre os produtos e serviços oferecidos assim como os valores praticados nesse mercado. Portanto a contínua inovação no modo incremental é a maneira mais usada como forma de se destacar nesse mercado. O foco estratégico está voltado para o relacionamento com os clientes buscando fidelizar e manter o seu *market share* e entre as inovações mais encontradas nos últimos anos pode se destacar o *internet banking* e o *mobile banking* que vem se consolidando como meios alternativos para realizações de transações bancárias (Guimarães & Souza, 2017).

A inovação financeira atinge e combina com diversos produtos e serviços financeiros e em diferentes tipos de instituições, gerando efeitos positivos e também prejudiciais em alguns momentos para as instituições. Os autores Cernev, Diniz e Jayo (2009) mencionam que a disponibilidade de produtos bancários permitiu enxugar a máquina administrativa dos bancos e agregar valor aos clientes com produtos e serviços baseados na tecnologia, onde as inovações se destacam em ondas de concentração das inovações. E na quinta onda os bancos dependem de variáveis de parcerias tecnológicas, sejam provedores de serviço de rede que servem de intermediários até o cliente.

Com o aumento da tecnologia e posicionamento frequente de *startups*, o mercado força a concorrência a acompanhar suas inovações em busca da manutenção da competitividade e fidelização dos clientes, acabando por incentivar positivamente na propagação de produtos e serviços inovadores do setor bancário (Silva et al., 2018). Em uma *fintech* que é considerada

nova inovação que poderá mudar o setor bancário tradicional, os setores de finanças e de tecnologia se unem para revolucionar o mercado dos serviços financeiros, através do empreendedorismo e da inovação. As iniciativas *fintech* têm um papel fundamental, propondo mudanças inovadoras nos serviços financeiros tais como são conhecidos na atualidade (Connectamericas, 2019).

A literatura anterior nos mostra que um sistema financeiro eficiente é resultado de inovações financeiras contínuas, onde desenvolvem serviços e instrumentos que possam acompanhar o crescimento da economia (Jedidia, Boujelbène & Helalid 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O critério para a seleção do objeto de estudo foi motivado pela necessidade de entendimento dos conceitos e da aplicabilidade da inovação aberta, como um propósito de melhoria na gestão e nos serviços financeiros de uma cooperativa. Com esse foco, delimitou-se realizar esse estudo sobre a cooperativa de crédito Sicredi, que está organizado por 110 Cooperativas de Crédito filiadas, que operam com uma rede de atendimento com mais de 1.861 pontos. A seleção da inicial da amostra consistiu em quinze colaboradores do Sicredi de diferentes setores e cargos, divididos em três níveis de abrangência, sistema nacional, central regional e para três cooperativas locais.

Foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas no ano de 2020 com perguntas elaboradas conforme categorias de análise em grade mista. Para as definições de critérios de seleção dos entrevistados, inicialmente foi selecionada as pessoas que tem função estratégica no sistema Sicredi nas quatro áreas (produtos, processos, marketing e organizacional) com possibilidade de inovação conforme o manual de Oslo OCDE (2005) e posteriormente foi incluído alguns entrevistados através de indicações da própria empresa como pessoas de referências que poderiam agregar ao trabalho. A solicitação inicial para participar das entrevistas foi através de envio de e-mail para os colaboradores participantes.

A motivação também abrange a afinidade e disponibilidade de acesso aos dados e estrutura, pela forma de gestão que são denominadas mais acessíveis aos *stakeholders*, por considerar o cooperado como um parceiro e, portanto, possuir voz à proposição de sugestões de novos produtos e serviços que possam ser desenvolvidas ou adotados pela cooperativa.

Quanto ao objetivo, a presente pesquisa apresenta-se como uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, que possibilita conhecer um fenômeno em profundidade (Yin,

2015), especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Para buscar responder a pergunta de pesquisa, do ponto de vista metodológico, optou-se pelo método de estudo de caso, que segundo Yin, (2015). é adequado para responder a perguntas “como” e “por que” do acontecimento de certo fenômeno. (O estudo de caso selecionado para a realização dessa pesquisa foi um modelo de Instituição Financeira Brasileira denominada Cooperativa de Crédito - Sicredi, por apresentar uma gestão com características parecidas com o método de inovação aberta. O motivo da escolha deve-se a primeira cooperativas de crédito do Brasil, considerada pioneira no setor de crédito, por ter um tempo de gestão que pode agregar a pesquisa almejada e, também, pela facilidade de acessibilidade às fontes de informações. Nesse sentido, os achados poderão ser incorporados pela instituição financeira, que está construindo ambientes de gestão da inovação.

Após o contato, seis colaboradores se manifestaram prontamente para entrevistas e os demais direcionaram para outras pessoas o contato. Após algumas ligações, teve-se mais quatro pessoas para as entrevistas, totalizando dez entrevistados. Foram 8 homens e 2 mulheres, com idades variando entre 24 e 48 anos.

O roteiro utilizado para as entrevistas foi aplicado, inicialmente, para dois gestores de áreas estratégica do sistema Sicredi, para testar sua credibilidade, confiabilidade e fidelidade de dados (Yin, 2015). Após o pré-teste, foram feitos ajustes no roteiro com fins de adequá-lo às necessidades deste estudo e aplicado nos demais entrevistados.

Para garantir que os entrevistados não sejam identificados, seus nomes foram substituídos pela designação: E1 (entrevistado 1), E2 (entrevistado 2), E3 (entrevistado 3) sucessivamente. As entrevistas versaram sobre as práticas de gestão do conhecimento e mais especificamente sobre a retenção dele. As gravações das entrevistas tiveram duração média de cinquenta minutos, totalizando oito horas de gravações que ocorreram em salas das cooperativas, das centrais e por vídeo conferências a partir de agendamento prévio com os entrevistados, através do aplicativo *skype for business*. As entrevistas ocorreram entre novembro de 2019 a abril de 2020, foram gravadas (mediante a autorização dos entrevistados) e transcritas manualmente, para que os dados pudessem ser apresentados e analisados.

A observação do processo de gestão da inovação também foi usada neste estudo, em visita *in loco* realizada nas mesmas datas das entrevistas, a observação ocorreu nos escritórios das superintendências de algumas cooperativas, na central do Sicredi, e no centro administrativo e em laboratórios de inovação com o objetivo de observar fenômenos não registrados em outras

fontes, como por exemplo, identificar comportamentos não relatados formalmente nas entrevistas. A observação foi realizada nas mesmas datas das entrevistas, em diferentes áreas e setores da empresa, sendo possível identificar as atividades executadas, rotinas e sistemas utilizados no dia a dia da organização. Que foram registrados em nota de campo, através de diário de campo para posteriormente serem analisados.

No caso do estudo o pesquisador teve o papel de participante, procurando se envolver e não ser um mero expectador, mesmo utilizando-se de roteiro, com o cuidado de ser flexível para o entrevistado conseguir se expressar de uma forma natural, buscando apreender e compreender o dia-dia do entrevistado. Obteve-se também acesso a documentos que foram registrados através de anotações em nota de campo, através de diário de campo e registrado em fotografia através do celular nas entrevistas e em visitas em loco (mediante a autorização da empresa) para posteriormente serem analisadas.

Nesse estudo foi realizada análise de documentos institucionais, a saber: regulamentos, manuais internos, fluxogramas, legislação, etc. A coleta realizou-se durante as s visitas e entrevistas e embasaram as observações diretas

Para análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016) com auxílio do software Nvivo v.10. Foram definidas categorias *a priori* conforme a literatura consultada: Fator cultural e estrutura organizacional e, categorias *a posteriori* de acordo as fontes de evidência, resultando nas seguintes categorias de análise: regulamentação do sistema financeiro; intercooperação entre cooperativas e; diferentes gerações de associados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Evidencia-se que a cooperação de um modelo de inovação aberta no Sicredi é fortalecida com vínculos com os *stakeholders*, com entrada de ideias internas e externas, com objetivo de inovar em seus produtos, processos, marketing ou modelo de negócio. Nesse processo, identificou-se alguns *stakeholders* como: associados, colaboradores, cooperativas do sistema, rede de parceiros (universidades e startups).

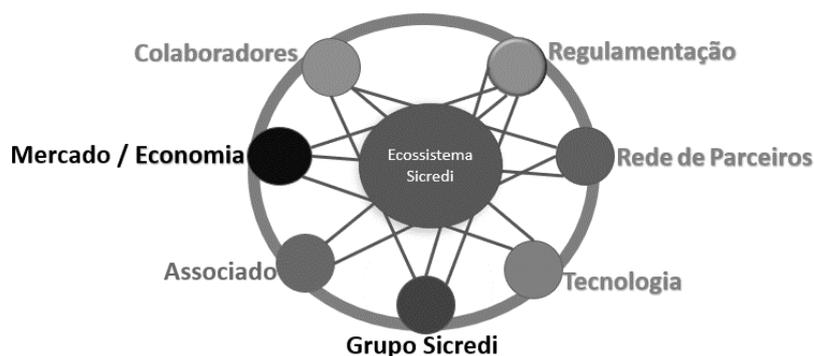
Dos associados, a relação é feita com pesquisas quantitativas e qualitativas que visam entender a percepção dos associados com relação desenvolvimento de novas ideias e são feitos testes de validação da experiência do associado conforme o processo está sendo desenvolvido. Também existem canais específicos para o associado expressar suas ideias, através da agência e por meio de canais eletrônicos como site e aplicativos em celulares.

Identificou-se também uma organização através de representantes, chamados coordenadores de núcleos, em todas as comunidades que servem de porta voz para buscarem e identificarem necessidades específicas dos associados que podem se expressar também nas reuniões de núcleos e assembleias abertas com direito a votação e decisão conjunta do futuro das cooperativas. Da rede de parceiros, existem programas como o inovar juntos, *hackathon* e AgTech Garage que promovem a conexão entre empresas, startups, produtores, investidores, empreendedorismo, academia e entre outros atores do ecossistema de inovação. Dos colaboradores, a sua participação se dá por meio de canais de ideias e também participação em comitês de decisões que ordenam as prioridades de melhorias ou desenvolvimento de soluções.

Para as cooperativas do sistema Sicredi identificou-se alguns movimentos regionalizados entre algumas cooperativas, principalmente na parte de processos. Com as universidades, o Sicredi tem parcerias que proporcionam vínculos para desafiar e captar talentos na participação do desenvolvimento de novas soluções, envolvendo alunos e professores no desenvolvimento de novas ideias. Sobre as *startups*, busca-se desenvolver necessidade tecnológicas e outras soluções em parcerias conforme demanda.

Conforme análise documental, observações e entrevistas, elaborou-se um fluxograma demonstrando um ecossistema Sicredi, observado na figura 1, que interliga as necessidades dos associados com parceiros de negócios, observando os movimentos da economia do mercado e as regulamentações necessárias para conectar os associados e entregar soluções financeiras.

Figura 1. Ecossistema resumido do Sicredi.

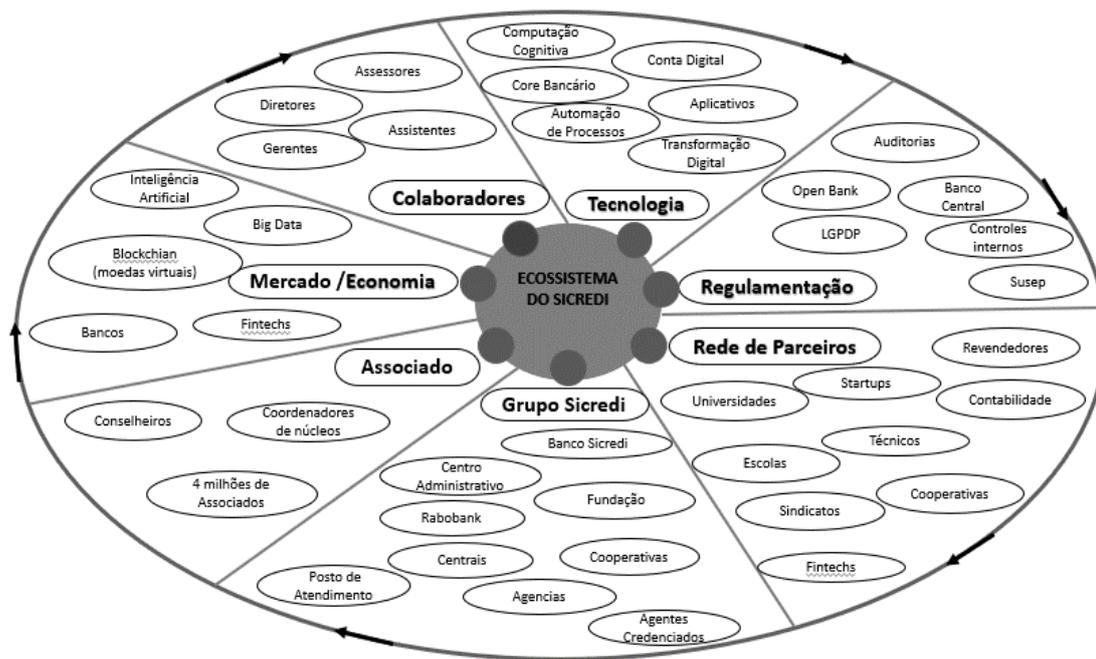


Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

A figura 1 ilustra o ecossistema de inovação aberta do Sistema Sicredi, um processo que vem da essência do cooperativismo de aproximar dos *stakeholders*, como os associados e os

colaboradores e nos últimos anos, devido a evolução do mercado financeiro ganhando ênfase também a aproximação dos demais parceiros como universidades, startups e *fintechs*. A figura 2 demonstra uma visão mais ampla deste ecossistema do Sicredi.

Figura 2. Ecossistema visão ampla do Sicredi.



Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Fasnacht (2009).

Embora foi possível identificar um ecossistema de inovação aberta no Sicredi, observa-se alguns desafios para a disseminação da inovação aberta. Foram identificados os seguintes desafios como fatores: cultural; regulamentação do sistema financeiro; estrutura organizacional; intercooperação entre cooperativas e; diferentes gerações de associados.

4.1 Fator cultural

A decisão de inovar envolve riscos e incertezas, mas necessários para uma evolução organizacional. Diversos entrevistados defenderam essa ideia:

“...um dos desafios enfrentados é a mudança de cultura, é o entendimento de que para aplicar inovação aberta é necessário correr riscos, entender que em algum momento pode gerar muita frustração e que, de cada dez quem sabe vai acertar um projeto. Então está aberto a correr riscos e erros (E5)”.

“...a cultura do sistema se agrava pois tem-se 110 empresas dentro de uma. As cooperativas estão em momentos diferentes, cada qual em um ciclo diferente atuando na sua especificidade, pois temos pequenos, grandes produtores rurais, desembargadores, juizes, médicos, então temos cooperativas com diferentes segmentos alvo, e isso traz uma complexidade muito grande em focar em inovação (E1)”.

“...a própria cultura de baixa exposição à riscos é uma barreira. Para um efetivo processo de inovação aberta, vejo como principal desafio a capacidade de experimentar soluções e aceitar o erro como parte do processo (E4)”.

Para Goes (2011), a cultura e a visão administrativa influenciam no modelo de negócio relacionado ao cooperativismo de crédito, visto a dimensão do Brasil em área territorial, bem como, variedades étnicas que formam a cultura local, com diferenças comportamentais de região para região o que influencia no desenvolvimento cooperativo. Ainda Silva & Dacorso (2014),

Os relatos vão ao encontro do que preconiza Silva & Dacorso (2014), ao defenderem que riscos e incertezas fazem parte do processo de inovar. Assim como Goes (2011) que relata que em uma época marcada por grandes avanços tecnológicos e mudanças no mundo corporativo, a cultura organizacional é um fator extremamente importante para uma empresa atingir os seus objetivos. Se define pelo comportamento dos seus colaboradores e suas ações, sendo que a cultura organizacional é o jeito institucionalizado de pensar e agir, contudo não existe uma cultura ideal, mas existe diversos tipos com características distintas

Em trabalho realizado por Goes (2011), enfatizou que investimento em tecnologia para a intercooperação, as expectativas ainda são vagas, praticamente um desafio para o futuro, no presente não é observado como necessário. Canais alternativos como terminais eletrônicos e internet não são investimentos considerados imprescindíveis.

Do fator cultural deve ser fomentado a adaptação a transformação digital, com maior exposição a riscos, aumentando a capacidade de experimentar soluções e aceitar o erro como parte do processo.

4.2 Regulamentação do Sistema Financeiro

A legislação do sistema financeiro foi criada para controlar o funcionamento e disciplinar as organizações com o objetivo de evitar fraudes e se aplica também as cooperativas de crédito. Paralelamente as cooperativas também devem se adequar à lei 13.709 de 2018,

conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) que determina regras para captação, armazenamento, tratamento e compartilhamento de informações pessoais dos associados. O objetivo é garantir a privacidade dos dados das pessoas, a transparência aos consumidores em relação ao uso dos seus dados pessoais por empresas, permitindo mais controle sobre eles. Contudo, essa lei influencia em quase todo o ambiente corporativo já que seus destinatários incluem pessoas físicas e jurídicas, que obtenham e trabalhem com dados pessoais de terceiros em solo nacional, por meios digitais ou não, a fim de exercer atividades com fins econômicos.

Nessa questão de regulamentação, E2, afirma que “o fato de sermos uma instituição financeira e os marcos regulatórios que regem este mercado. Temos que conseguir o equilíbrio entre o que a legislação permite e os problemas que queremos resolver.”

Observa-se que as transformações marcantes de tecnologia mudaram os antigos modelos e princípios de organização, legislação e gestão que moldaram a sociedade e a cultura durante centenas de anos e hoje, tornam-se ineficientes e obsoletos para os novos padrões que surgem. Para E7, os desafios vão ao encontro de regulamentação, citando que “existe sim liberdade para inovar, porém a aprovação, validação de segurança dos sistemas e das inovações, processos de escolha e construção de novas ferramentas, são muito burocráticos, demorados e caros”.

Leite e Carneiro (2020) ressaltam que, historicamente, já se modifica a regulamentação de sistemas financeiros a fim de melhorar a vida do cidadão. A exemplo da facilitação de pagamentos de contas por aplicativo, em que em 2013, o banco Central, emitiu a primeira regulamentação sobre arranjos de pagamento, por meio da Lei no 12.865/2013, com novas soluções adequadas a diferentes tipos de necessidades, em particular para os consumidores ainda sem acesso a serviços financeiros.

A regulamentação do sistema financeiro é baseada em uma legislação concebida e implementada por diversos órgãos. Esses órgãos Normativos definem as diretrizes gerais (CMN, CNSP, CNPC) entidades supervisoras que fiscalizam as instituições e regulamentam as decisões de tomadas de decisões das entidades (BCB, CVM, SUSEP, PREVIC) e os operadores que são os Bancos, Cooperativas de credito, Bolsa de valores, Seguradoras, dentre outros, que intermediam os recursos entre poupadores, tomadores e demais serviços prestados.

Para aplicar a inovação no sistema financeiros, há necessidade de respeitar os órgãos normativos e supervisores que no caso, as cooperativas de credito tem que seguirem as normas do conselho monetário nacional, mas também, que a legislação seja flexível, adaptável a

mudanças, mas sem esquecer da segurança dos dados que podem ser utilizados indevidamente por pessoas maldosas.

Leite e Carneiro (2020) reafirmam que o ano de 2020 será um ano de transformação e que a atuação do Banco Central não será diferente prometendo inovar, transformando o ano não só na virada da década, mas também no marco temporal da evolução dos meios de pagamento no Brasil, por meio da implementação do pagamento instantâneo e open banking.

A regulamentação do sistema financeiro brasileiro vem se adaptando as tendências do mercado, porém ainda dificultando a expansão da inovação aberta por prezarem a segurança dos usuários e das próprias instituições. Deve-se encontrar um equilíbrio entre a necessidade das instituições o que a legislação permite.

4.3 Estrutura Organizacional

Cabe ressaltar ainda que as cooperativas não são sociedades de capital, constituindo-se, na realidade, sociedades de pessoas. Conseqüentemente, nas cooperativas as decisões são tomadas de forma democrática pois, como emana o segundo princípio cooperativista, “cada homem vale um voto”, independentemente do número de cotas que possua. Nas sociedades de capital, diversamente, o poder decisório encontra-se nas mãos dos sócios majoritários. Essa quantidade de opiniões, por vezes, torna o sistema burocrático e demorado a ponto de dificultar a inovação, como mencionado pelo E4:

“A governança do sistema é um dos desafios à inovação. Como aplicar um processo de inovação aberta em um ambiente com ritos e liturgia que, por vezes, envolvem a necessidade de consenso de mais de 100 executivos, que por vez estão representando milhares de associados (E4)”.

Segundo Tidd e Bessant (2015), em uma organização inovadora, os componentes devem ter visão compartilhada, liderança e vontade de inovar, com indivíduos-chaves que conduzam um trabalho em equipe efetivo, que tenha uma visão com foco externo a empresa, buscando um envolvimento às inovações, ter clima criativo e uma estrutura apropriada para o bem-estar dos inovadores.

Percebe-se que a tendência da inovação com foco a estrutura organizacional compreende um time com autonomia de decisões, redução de hierarquias, time comprometido com o sucesso da empresa, rapidez na tomada de decisão, dentre outros atributos que uma equipe de trabalho deve estar engajada para atingir os objetivos da empresa.

Para Amantea (2018), em um ambiente de mudanças e adaptações aceleradas nas organizações devido a tecnologia, é preciso concentrar esforços para refinar o que já existe (*exploitation*) mas também criar novas oportunidades (*exploration*). Na primeira, ocorre controle, certeza, redução da variância e aumento da eficiência. No segundo, abrange experimentação, pesquisa e descoberta. Esse modelo de estrutura organizacional, que possuem as duas mãos, é denominado organizações ambidestras que procura um equilíbrio entre o *exploitation* e o *exploration*. Nas organizações ambidestras, a inovação é tratada sob três perspectivas: Intensidade (incrementais, radicais ou disruptivas); Objeto (processos e tecnologia, em produtos e/ou serviços e em negócios); Origem (fechada ou aberta). Esse autor afirma que criar uma organização ambidestra é uma forma pragmática de trazer a inovação para a agenda estratégica.

Da estrutura organizacional deve-se formar times com indivíduos-chaves que tenham visão compartilhada e autonomia de decisões, tanto dentro das cooperativas como no centro administrativo.

Nesse sentido os achados vão ao encontro do que Burcharth et al. (2017) preconiza em relação a aspectos funcionais dos trabalhadores envolvidos no processo de implementação da inovação aberta, que deve garantir autonomia ao funcionário em suas diferentes formas.

4.4 Intercooperação entre Cooperativas

Cada cooperativa constitui-se em uma importante fonte de trabalho e conhecimento. Segundo a teoria evolucionária, a inovação é entendida como um processo interativo, que envolve empresas, fornecedores, consumidores, instituições de pesquisa, governo, universidades e o conhecimento, embora presente nas rotinas das empresas, é fruto de um processo coletivo (Engeroff & Balestrin, 2008). A colaboração mútua e passagem de informações tornam-se então fundamental para o processo de inovação nas empresas que de certa forma transforma-se em vantagem competitiva.

A intercooperação pode ocorrer em diferentes ramos e segundo Konzen e Oliveira (2015) fortalece o cooperativismo formando redes cooperativas e tratam a intercooperação como ação estratégica de negócio. Pode-se citar a intercooperação de redes que se refere a empresas que se unem em associativismo com a finalidade de ganho em comum através da união de esforços. Para Konzen e Oliveira (2015), a intercooperação entre cooperativas de ramos diferentes é um meio de as cooperativas contribuírem umas com as outras sem os problemas de concorrência que ocorrem entre cooperativas do mesmo ramo. Esse mesmo autor

afirma que as principais barreiras e desafios que impendem maior intercooperação entre as cooperativas estão às diferenças culturais, o medo da perda de autonomia, a vaidade, a falta de confiança, a competição entre organizações e as diferenças no modo de gestores avaliarem e agirem com a intercooperação, pois muitos arranjos de intercooperação não são, adequadamente, formalizados, o que gera demora na tomada de decisão.

As cooperativas de crédito, é um dos ramos mais evoluídos no princípio de integração de cooperativas, sendo que conta com vários sistemas. Entre esses sistemas podemos citar Sicredi, Sicoob, Unicred, Cresol dentre outros. Segundo dados do Anuário do cooperativismo Brasileiro (2019), o ramo de crédito brasileiro conta com 909 cooperativas, 9,8 milhões de cooperados e 67,3 mil cooperados sendo que de 2010 a 2018 houve uma diminuição no número de cooperativas, de 1064 para 909 devido a fusões e incorporações de cooperativas e um aumento no número de cooperados de 4 milhões para 9,8 milhões. No sistema Sicredi de acordo com o relatório anual de 2019, organiza-se em 110 Cooperativas filiadas que operam em rede de atendimento, abrangendo 1.861 pontos. priori

o. Ocorre que, nesse complexo de cooperativas distribuídas pelo Brasil, existe uma troca de informações para inovação entre as cooperativas, porém ocorre em contexto mais restrito entre algumas cooperativas do sistema de uma forma não estruturada onde cada cooperativa tem uma maneira de trocar experiências. Quando se estende para outras cooperativas, há falta de um canal de comunicação formal entre elas.

E1 complementa:

“A troca de conhecimento entre as cooperativas está em face de amadurecimento, tem uma oportunidade de usar as cooperativas como laboratórios regionais, então a área de inovação que o centro administrativo pretende olhar mais para o que já tem de bom em cada cooperativa para escalar para todo o Sicredi como um todo, trabalhar estas questões para ter um "opencoop" interno, conectando as cooperativas com as soluções que muitas vezes elas mesmo tem em suas regiões.”

E6 complementa:

“...temos várias *startups* dentro de casa, pois podemos dizer que cada cooperativa é uma *startup* que cria e desenvolve coisas não somente na área de tecnologia, mas qualquer área, como processos e serviços que gere resultado. Temos uma forma de gestão, porém não temos conseguido de uma maneira mais fluida de fazer essa troca de informação. Mas devido a alguns cuidados para não ter vazamento de dados entendemos que naquele momento não estamos preparados com sistemas para fazer este trabalho. O sistema já evoluiu muito, aprovamos políticas de segurança nova, estamos com auxílio de consultoria para reforçar a segurança de dados e acredito que o ano de 2020 vamos continuar de alguma maneira esta troca de inovações. É um dos pilares que queremos trabalhar”.

Em trabalho realizado por Goes (2011), sobre a intercooperação em cooperativa de crédito, evidenciou a importância da intercooperação na forma de atuação em sistema como estratégia para um aumento na performance econômica do empreendimento cooperativo. Ressaltou ainda que a intercooperação propicia o ganho de escala e pela diminuição de custos, uma maior oferta de produtos e serviços financeiros, ampla rede de atendimento, mais investimentos em tecnologia, garantia de solidez e segurança, mais credibilidade frente ao mercado e associados, entre outros. Destaca-se que as afirmações dos entrevistados relacionam-se com a afirmação de Milagres & Burcharth, (2019), existem diferenças setoriais importantes no que diz respeito a adoção da inovação aberta.

Sendo assim, dos desafios encontrados, a intercooperação entre as cooperativas de créditos, observa-se oportunidades e pode ser trabalhada também as cooperativas dentro do ecossistema Sicredi, com gestão de inovação para ter maior ganho em escala de compartilhamento entre elas.

4.5 Diferentes gerações de associados

O processo de evolução humana só foi possível devido à sucessão de gerações e a convivência de pessoas com diferentes idades e épocas, o que normalmente gera conflitos, e que de acordo com Chiuzi et al, (2011), conflito não significa guerra, e sim diferentes formas e jeitos de lidar com a realidade. Logo, a convivência com diferentes gerações faz parte do cotidiano de todos, seja no contexto escolar, familiar, profissional ou social.

Há diferenças e paridades entre tais gerações como: visão de mundo, de autoridade, limites de comportamentos e valores entre outros que afetam os indivíduos diretamente e indiretamente. Assim, para compreender como uma geração difere da outra, é preciso que se perceba como cada uma delas forma um conjunto de crenças, valores e prioridades, ou seja, paradigmas, consequências diretas da época em que cresceram e se desenvolveram e entendê-las de um ponto de vista sociocognitivo-cultural.

Por geração entende-se um conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico, crenças, ideologias, expectativas e diversidade de cultura. Segundo Jordão (2016) atualmente, temos 4 gerações coexistindo no mercado de trabalho são denominadas veteranos (nascidos entre 1920 a 1940), *Baby boomers* (nascidos entre 1940 a 1960), X (nascidos entre 1960 a 1980), Y (nascidos entre 1980 a 2000) e Z (nascidos entre 2000 e 2010) e alfa. (Nascidos a partir de 2010). Percebe-se que a diferença

entre essas gerações está em torno da busca pelo mercado de trabalho, autonomia, qualidade de vida considerando a mudança no contexto e acesso à tecnologia.

Para Antunes (2009), o sistema capitalista praticamente força os mais velhos a serem retirados do sistema produtivo e reforça a entrada de jovens a fim de manter a própria lógica. Chiuzi et al, (2011) complementa ainda que tais questões podem motivar conflito dos mais jovens com os mais velhos em questões de segurança, empregabilidade e questões financeiras.

El cita ainda que:

“É importante entender que o Sicredi mudou e que os nossos associados mudaram e ao mesmo tempo que o mercado mudou e que o desafio de ser competitivo é muito maior, não conseguindo mais ser competitivo somente tendo um portfólio de produtos e serviços e agencias disponível para os associados pois estamos indo para a quinta geração de pessoas no mercado consumidor, isso nunca aconteceu na história da humanidade, são cinco gerações trabalhando juntas, vivendo juntos e com necessidades diferentes, você não pensa igual ao seu pai e seu filho não vai pensar que nem você, então estas situações que a gente se depara que fica mais complexo trabalhar inovação (E1).”

O conhecimento acumulado e a experiência das primeiras gerações citadas devem ser compartilhados e não podem ser desperdiçados. As empresas buscam aproveitar toda essa disposição e experiência em sua gestão do conhecimento, transformando o que ainda é tácito em explícito. A gestão do conhecimento enfatiza os mecanismos de compartilhamento, circulação e aperfeiçoamento dos conhecimentos produzidos numa organização. (CANONGIA *et al.*, 2004, p. 232). Ainda “Na sociedade do conhecimento, o elemento diferenciador na atividade produtiva é o próprio conhecimento” (CALLE; SILVA, 2008, p. 2).

Porém as últimas gerações, pelo perfil “inquieto”, estão dispostas a sair da sua zona de conforto além do conhecimento de, como se comunicar com outras pessoas, e de diversas áreas de trabalho, tornando mais fácil a interdisciplinaridade, características essenciais a qualquer líder. Tais características incluem uma conjunção de pensamento crítico, comportamento crítico e atividade dialógica (Idrovo et.al (2019).A força das mudanças tecnológicas encontrando diferentes gerações em um mesmo ambiente gera discordâncias. De um lado, a experiência de já ter errado e acertado em muitos desafios e de outro, a habilidade e facilidade de adaptação à atual tecnologia. Cada um com suas características, com desafios de interação e geração de valor, mas todos devem estar abertos a este mercado, com o mesmo objetivo. Nesse sentido, El cita:

“Estas cinco gerações de culturas é um ponto de atenção que tem que ir quebrando barreiras, e ir trabalhando isso com as pessoas e é difícil ter todo mundo na mesma página, precisa ter um grupo de promotores que te ajudem a alavancar isso e levarem a empresa para frente [...] e para quem está trabalhando a inovação é a resiliência, muita resiliência de ouvir muitos não, tentar novas abordagens, as vezes para o mesmo assunto, para que consiga vencer as etapas (E1)”.

Observa-se para as últimas gerações, uma dependência da internet para sua satisfação pessoal. Constitui uma população que nasceu após a vinda da internet e não veem o mundo sem o auxílio de um smartphones. Por isso, é relativamente compreensível que tenham um apoio da tecnologia para solucionar seus problemas e gerenciar a vida. Soluções rápidas é a tendência e segundo Herman (2018), 34% da geração Y e Z dos EUA confiam nos bancos, mas se sentem confiantes em trocar de banco quando se sentirem insatisfeitos. Eles se baseiam em pesquisas antes de tomar qualquer decisão financeira, buscando serviços que precisam ser intuitivos e fáceis de usar digitalmente, s dessa forma, Fonseca (2019), afirma que essas últimas gerações buscam padrões que obrigam o setor bancário a se transformar digitalmente para manter a competitividade, com serviços inovadores que tragam transparência ao serviço bancário e se adapte ao mundo digital com integração dos sistemas as redes sociais, atendimento rápido e inteligência artificial para a comunicação instantânea com os clientes.

Em se tratando de gerações, o jovem também é parte integrante do sistema financeiro, tanto como associado quanto como colaborador. Como associado, a empresa deve-se adaptar a essas novas demandas tecnológicas e como colaborador, aproveitar as facilidades de adaptação digital ao conhecimento acumulado dos mais experientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os fatores necessários para a evolução da inovação aberta no sistema Sicredi é o fortalecimento da intercooperação e da cultura cooperativista, com estrutura organizacional flexíveis a ponto de aproveitar as habilidades de cada geração, se adaptando as regulamentações do sistema financeiro.

Das dificuldades e desafios encontrados, a intercooperação pode ser trabalhada dentro do ecossistema Sicredi, com gestão de inovação para ter maior ganho em escala de compartilhamento entre elas.

Do fator cultural deve ser fomentado a adaptação a transformação digital, com maior exposição a riscos, aumentando a capacidade de experimentar soluções e aceitar o erro como parte do processo.

Da estrutura organizacional deve-se formar times com indivíduos-chaves que tenham visão compartilhada e autonomia de decisões, tanto dentro das cooperativas como no centro administrativo.

Em se tratando de gerações, o jovem também é parte integrante do sistema financeiro, tanto como associado quanto como colaborador. Como associado, a empresa deve-se adaptar a essas novas demandas tecnológicas e como colaborador, aproveitar as facilidades de adaptação digital ao conhecimento acumulado dos mais experientes.

A regulamentação do sistema financeiro brasileiro vem se adaptando as tendências do mercado, porém ainda dificultando a expansão da inovação aberta por prezarem a segurança dos usuários e das próprias instituições. Deve-se encontrar um equilíbrio entre a necessidade das instituições o que a legislação permite.

A cooperação de um modelo de inovação aberta no Sicredi é fortalecida com vínculos com os *stakeholders*, com entrada de ideias internas e externas, com objetivo de inovar em seus produtos, processos, marketing ou modelo de negócio. Neste processo identificou-se no Sicredi *stakeholders* de inovação aberta que são: os associados, colaboradores, cooperativas do sistema, rede de parceiros (universidades e startups). Dos associados, a relação é feita com pesquisas quantitativas e qualitativas que visam entender a percepção dos associados com relação desenvolvimento de novas ideias e são feitos testes de validação da experiência do associado conforme o processo está sendo desenvolvido. Também existem canais específicos para o associado expressar suas ideias, através da agência e por meio de canais eletrônicos como site e aplicativos em celulares. Identificou-se também uma organização através de representantes, chamados coordenadores de núcleos, em todas as comunidades que servem de porta voz para buscarem e identificarem necessidades específicas dos associados que podem se expressar também nas reuniões de núcleos e assembleias abertas com direito a votação e decisão conjunta do futuro das cooperativas. Da rede de parceiros, existem programas como o inovar juntos, *hackathon* e AgTech Garage que promovem a conexão entre empresas, startups, produtores, investidores, empreendedorismo, academia e entre outros atores do ecossistema de inovação. Dos colaboradores, a sua participação se dá por meio de canais de ideias e também participação em comitês de decisões que ordenam as prioridades de melhorias ou desenvolvimento de soluções. Para as cooperativas do sistema Sicredi identificou-se alguns movimentos

regionalizados entre algumas cooperativas, principalmente na parte de processos. Com as universidades, o Sicredi tem parcerias que proporcionam vínculos para desafiar e captar talentos na participação do desenvolvimento de novas soluções, envolvendo alunos e professores no desenvolvimento de novas ideias. Sobre as *startups*, busca-se desenvolver necessidade tecnológicas e outras soluções em parcerias conforme demanda.

Após análise e discussão dos resultados, observou-se que a instituição financeira detém aspectos de inovação fechada, devido a regulamentações no sistema financeiro, porém evidenciou-se uma predominância do modelo de inovação aberta, com a exploração de fontes de relacionamento externo para a promoção da inovação. A inovação aberta no Sistema Sicredi é conhecida também como conceito de cooperação, ou seja, são dois conceitos que se complementam por terem o mesmo objetivo.

Propondo melhorias na gestão em inovação aberta é indicado um modelo que gerencie as inovações locais em cada cooperativa do sistema Sicredi e auxilie na gestão para cocriação de inovação e maior ganho em escala de compartilhamento entre elas. A gestão da inovação aberta já é praticada em várias cooperativas distribuídas pelo Brasil, porém não possui uma organização de compartilhamento formal que poderia auxiliar na maximização dos resultados das práticas já efetuadas para as 110 cooperativas. Dentre os fatores que influenciam para a continuidade de inovação aberta, dentro do sistema Sicredi foram citados fatores culturais, Regulamentação do sistema financeiro, estrutura organizacional, intercooperação entre cooperativas e geração que impactam diretamente na continuidade de ideias inovadoras.

A contribuição deste estudo quanto ao aspecto científicos, aprimora e estende os dados acerca da gestão da inovação, auxiliando em caráter social os trabalhos acadêmicos que quando divulgados, contribuem para o avanço tecnológico e o aumento do bem-estar da população. Contribui também para o incremento de fonte de referências bibliográficas que buscam entender como ocorre a inovação aberta no ramo de cooperativa de crédito com sugestões informativas de dificuldades e desafios encontrados nesse estudo.

As contribuições vão além dos aspectos científicos, podendo os dados e sugestão de aplicabilidade serem aproveitados por esta instituição estudada no segmento de crédito e servir também de inspiração para outros segmentos de cooperativas que estão desenvolvendo ambientes de gestão da inovação. Diante disso, o resultado da pesquisa contribui para a prática do modelo de inovação aberta que através de compartilhamento de inovações pode minimizar esforços, custo e tempo na criação de novas ideias e evitando que erros já cometidos não voltem a ser repetidos, entre outros benefícios.

O estudo, no entanto, apresenta como limitação o fato de ser direcionado em uma organização específica, e não ter sido possível coletar dados de todos os envolvidos em inovações e também todas as regiões e cooperativas do sistema, devido ao tamanho da empresa.

Como sugestão de trabalho futuro, pode-se identificar outras stakeholders direcionando a coleta de dados para analisar o conjunto de práticas de Inovação aberta e também podendo ser considerado outros aportes teóricos, bem como a oportunidade de estudo mais aprofundada em cada uma das dificuldades e desafios que a pesquisa apontou.

REFERÊNCIAS

- Amantea, R. (2018). Organizações ambidestras. *GV Executivo*, 17(5), 43-46.
- Antunes, R. (2015). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. Boitempo Editorial.
- Anuário do Cooperativismo Brasileiro (2019). Sistema OCB. 3º versão atualizada em 5 de agosto de 2019. 121 p. Disponível em <https://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/53/anuario-do-cooperativismo-brasileiro-2019>. Acessado em 12 jun. 2020.
- Barboza, R. A. B., Fonseca, S. A., & de Freitas Ramalheiro, G. C. (2017). O papel das políticas públicas para potencializar a inovação em pequenas empresas de base tradicional. *REG-Revista de Gestão*, 24(1), 58-71.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Lisboa: edições, 70, 225. Bertelli M. (2018). *Inovação é o caminho do cooperativismo de crédito*. Disponível em: <http://www.sicoobsc.com.br/blog/noticias/inovacao-e-o-caminho-cooperativismo-de-credito>. Acessado em 12 jun. 2020.
- Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, DJ (2019). Gestão estratégica da inovação aberta: uma perspectiva de capacidades dinâmicas. *California Management Review*, 62 (1), 77-94.
- Burcharth, A., Præst Knudsen, M., & Søndergaard, H. A. (2017). The role of employee autonomy for open innovation performance. *Business Process Management Journal*, 23(6), 1245-1269.
- Calle, A. D. C.; Silva, E. L. (2008) Inovação no contexto da sociedade do conhecimento. **Revista Textos de la Cibersociedad**, Madrid, n. 8, 2008.
- Canongia, C. et al. (2004) Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 11, n. 2, p. 231-238, maio/ago.

- Carvalho., R.C. (2019). Inovação no sistema financeiro: Estudo de caso de bancos de varejo brasileiro. Dissertação de mestrado. Fundação Instituto de Administração. Mestrado Profissional em gestão de negócios. 113p.
- Cernev, A., Diniz, E., & Jayo, M. (2009). Emergência Da Quinta Onda De Inovação Bancária (The Emergence of the Fifth Wave of Banking Innovation). In Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS).
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. (2012). *Inovação Aberta: Como criar e lucrar com a tecnologia*. Porto Alegre: Bookman.p.8.
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming, 3-28.
- Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritter, T. (2018). Value creation and value capture in open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(6), 930-938.
- Chiuzi, R. M., Peixoto, B. R. G., & Fusari, G. L. (2011). Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. *Temas em Psicologia*, 19(2), 579-590.
- Connectamericas. (2019). Fintech, a nova inovação que mudará o setor bancário tradicional. Disponível em: <https://connectamericas.com/pt/content/fintech-nova-inova%C3%A7%C3%A3o-que-mudar%C3%A1-o-setor-banc%C3%A1rio-tradicional>. Acessado em 30 jun. 2020.
- Contri, B. & Galaski, R.(2019). *Além da fintech: Oito forças que mudam o cenário competitivo* acessado em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/financial-services/articles/beyond-fintech-pragmatic-assessment-disruptive-potential-financial-services.html>. Acessado em 12 mai. 2020.
- Desidério, P. H. M., & Zilber, M. A. (2014). Barreiras no processo de transferência tecnológica entre agências de inovação e empresas: observações em instituições públicas e privadas. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(2), 101-126.
- Engeroff, R. & Balestrin, A. (2008). Inovação fechada versus inovação aberta: um estudo de caso da indústria de cutelaria. *Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*, v. 25, p. 7.
- Emmendoerfer, M. L., Olavo, A. V. A., & Carvalho Junior, J. R. A. (2019). Laboratórios de Inovação e a Questão de sua Introdução em Organizações Públicas. *Anais do Encontro Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, SP, Brasil*, 43.
- Fasnacht, D. (2009). *Open Innovation in the Financial Services: Growing Through Openness, Flexibility and Customer Integration*, Berlin.p.22.
- Fonseca, K.G. (2019). As demandas da Geração Z para os novos serviços financeiros. Disponível em: <https://blog.cedrotech.com/as-demandas-da-geracao-z-para-os-novos-servicos-financeiros/>. Acesso em 20 jun. 2020.
- Goes, M.C. de (2011). Cooperativismo de crédito, intercooperação e performance econômica: O Sicredi (Brasil). Dissertação de mestrado. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro – Utad. Departamento de economia, sociologia e gestão. Vila Real/Portugal. 99 p.

- Guerra, A. & Port, M. *Inovação no cooperativismo*, (2019). Disponível em https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/marcas_2019/noticias/2019/03/674908-inovacao-no-cooperativismo.html. Acesso em 04 ago. 2020
- Herman, B. (2018). Don't Bank on It: Generation Z Thinks Differently About Finance. Future Vision. Disponível em <https://www.rga.com/de/futurevision/pov/don-t-bank-on-it-generation-z-thinks-differently-when-it-comes-to-finance>. Acessado em 20 jun. 2020.
- Idrovo, Í. V. J., Espinosa, C. F., & Padilla, Y. L. S. (2019). Perfil actitudinal de líderes inovadores: Una mirada desde la psicología política. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 25(3), 140-151.
- Jedidia, TB, Boujelbène, T., Helalid, K. (2014). Desenvolvimento financeiro e crescimento econômico: novas evidências de Tunísia. *Journal Policy Model*, 883–898
- Jordão, M.H. (2016). A mudança de comportamento das gerações X, Y, Z e Alfa e suas implicações. Universidade de São Paulo – Campus São Carlos. 35 p. Disponível em: <http://www.gradadm.ifsc.usp.br/dados/20162/SLC0631-1/geracoes%20xyz.pdf>. Acessado em 17 jun. 2020.
- Lago, A. (2009). Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. Tese doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Centro de estudo e pesquisa em Agronegócios. Programa de Pós Graduação em Agronegócios. 178 p.
- Leite, I. & Carneiro, I. da N.R. (2020). Sistema financeiro em transformação: 2020, o ano da virada. Associação Brasileira de Lawtechs e legaltechs. Disponível em <https://www.ab2l.org.br/sistema-financeiro-em-transformacao-2020-o-ano-da-virada/>. Acessado em 20 jun. 2020.
- Lindegaard, S. (2011). *A Revolução da Inovação Aberta: princípios básicos, obstáculos e habilidades de liderança*. São Paulo, editora Évora. p.18.
- Lindegaard, S. (2019). *A revolução da inovação aberta*. Editora Évora.
- Milagres, R. & Burcharth, A. (2019) "Knowledge transfer in interorganizational partnerships: what do we know?" *Business Process Management Journal*, 25(1), p.27-68.
- Meinen, Ê. (2014). *Cooperativismo Financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios*/Ênio Meinen, Márcio Port- Brasília: Editora Confabras. 550p.
- Ramos do Cooperativismo, 2020 (2020). Disponível em: <https://www.ocb.org.br/ramos>. Acessado em 19 jun. 2020.
- Relatório Anual 2019. Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Ouro Verde do Mato Grosso - Sicredi Ouro Verde MT. Diretoria Executiva de Administração Superintendência de Controladoria Gerência Contábil. Sicredi. 17 p. Disponível em: https://www.sicredi.com.br/media/filer_public/2020/02/04/0810_pdf-1036879069892576669.pdf. Acessado em 12 jun. 2020.
- Silva, G. D. R., de Andrade, A. A., Junger, A. P., & Facó, J. F. B. (2018). Difusão da inovação em serviços bancários: o impacto de startups de serviços. *Revista de Casos e Consultoria*, 9(4), e941-e941.
- Silva, G., & Dacorso, A. L. R. (2014). Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15, 229-255.

- Soares, M. M. & Sobrinho, M. (2008). Microfinanças, A. D. *O papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito*. Brasília: BCB,
- Tidd, J.; Bessant, J. & Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação-5*. Bookman Editora.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.