

MACHADO, Mirian, Magnus. DALFOVO, Michael Samir. KRAETZER, Caio Henrique Hahnemann de Souza. IDÉSIO, Matheus, Murilo. **Capacidades dinâmicas de inovação no cooperativismo de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.93-119. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

CAPACIDADES DINÂMICAS DE INOVAÇÃO NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

DYNAMIC INNOVATION CAPACITIES IN CREDIT COOPERATIVISM

Mirian Magnus Machado, Dra.
mirianmagnus@gmail.com

Michael Samir Dalfovo, Dr.
msdalfovo@gmail.com

Caio Henrique Hahnemann de Souza Kraetzer
caiokraetzer@hotmail.com

Matheus Idésio
matheusidesio@icloud.com

Resumo:

Esse trabalho tem como objetivo caracterizar a presença das dimensões que influenciam as Capacidades Dinâmicas em inovação nas Cooperativas de Crédito inseridas na região Sul do país. A partir de uma revisão da literatura, fundamentou-se os conceitos de Capacidades Dinâmicas nas organizações, com ênfase na Capacidade de Inovação. O procedimento metodológico utilizado foi de pesquisa exploratória, aplicada na Cooperativa Central de Crédito, com 3 gestores de diferentes áreas de atuação. Os resultados evidenciaram a percepção positiva da presença de Capacidades Dinâmicas de Inovação na Cooperativa de Crédito, amplamente influenciada pelas dimensões de Intenção Estratégica, Gestão Tecnológica, Gestão de Projetos e Conhecimento do cooperado e mercado. O valor deste estudo está na apresentação das percepções dos líderes frente ao tema tão relevante, e serve como um impulsionador para que demais organizações e Cooperativas de Crédito atentem para a Inovação como uma prática estratégica e vital para a empresa.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas. Capacidades Dinâmicas de Inovação. Inovação. Gestão de Inovação. Gestão Tecnológica.

Abstract:

his work aims to reveal the presence of dimension that influence such as Dynamic Capabilities in innovation in Credit Cooperatives located in the southern region of the country. Based on a literature review, the foundation of the concepts of Dynamic Capabilities in associations, with an emphasis on Innovation Capabilities. The methodological procedure used was for exploratory research, applied to a sample of 1 Central Credit Cooperative, with 3 managers from different areas of expertise. The results showed the positive perception of the presence of Dynamic Innovation Capabilities in the Credit Cooperative, largely influenced by the dimensions of Strategic Intent, Technological Management, Project Management and Knowledge of the cooperative member and the market. The study value lies in the presentation of the leaders' perceptions regarding this very relevant topic, and serves as a driver for other associations and

MACHADO, Mirian, Magnus. DALFOVO, Michael Samir. KRAETZER, Caio Henrique Hahnemann de Souza. IDÉSIO, Matheus, Murilo. **Capacidades dinâmicas de inovação no cooperativismo de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.93-119. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

Credit Cooperatives to pay attention to Innovation as a strategic and vital practice for the company.

Keywords: *Dynamic Capabilities. Dynamic Innovation Capabilities. Innovation. Innovation Management. Technological Management.*

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo com tantas incertezas, vivem mais as empresas que melhor se adaptam às mudanças. Ciclos de mercado, ameaças externas como concorrência e interferências governamentais são alguns obstáculos que as empresas têm que superar todos os dias. Organizações que desenvolvem capacidades dinâmicas para superar esses obstáculos se destacam frente às outras. Sobretudo, as capacidades dinâmicas permitem habilidades e oportunidades para construir, reconfigurar e integrar seus recursos internos e externos, se bem explorados, para manter um desempenho superior em ambientes de rápidas mudanças (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Segundo Tidd, Bessant e Pavit (2015 como citado em Azevedo, Klein & Silva, 2019) por mais que verificada a importância nas organizações em se possuir capacidades dinâmicas e a constatação dela como uma fonte de defesa de posicionamento estratégico e vantagem competitiva, muitas vezes, sua promoção não tem sucesso em decorrência da falta de gerenciamento e definição clara dos objetivos.

O segmento de estudos foi a percepção de gestores sobre o tema “inovação” nas cooperativas de crédito do sul do país. A ideia central era entrevistá-los a fim de entender como os mesmos percebem a inovação dentro do universo das cooperativas de crédito. O segmento se relaciona com o tema pois um dos tipos de capacidades dinâmicas é a capacidade dinâmica de inovação.

Os estudos anteriores de Kretschmer (2019), buscaram compreender como ocorre o desenvolvimento das capacidades dinâmicas ao longo da história das organizações com as influências do contexto externo e da dependência da trajetória nesse processo. A pesquisa de Andrade, Rogoto e May (2017) identificaram as capacidades dinâmicas e as mudanças no modelo de negócios Castrolanda Cooperativa Agroindustrial, visando analisar se a proposição de valor ao cliente da cooperativa é percebida pelo cooperado.

MACHADO, Mirian, Magnus. DALFOVO, Michael Samir. KRAETZER, Caio Henrique Hahnemann de Souza. IDÉSIO, Matheus, Murilo. **Capacidades dinâmicas de inovação no cooperativismo de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.93-119. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

Nesse sentido, o objetivo do estudo é caracterizar a presença das dimensões que influenciam as Capacidades Dinâmicas de Inovação em Cooperativas de Crédito inseridas na região Sul do Brasil.

Este artigo está dividido em capítulos. O primeiro apresenta o tema proposto nesta introdução. O segundo a fundamentação teórica científica com os principais conceitos e achados na revisão da literatura. O terceiro trata os procedimentos metodológicos que ditaram a fase empírica desta pesquisa. O quarto analisa os resultados e achados na pesquisa de campo. As considerações finais concluem como o objetivo foi alcançado, além de mencionar sobre as dificuldades e limitações da pesquisa e por último, apresenta sugestões de estudos futuros.

2 Capacidades dinâmicas

As Capacidades Dinâmicas das organizações são definidas como “as capacidades da empresa em integrar, criar e reconfigurar competências internas e externas para abordar ambientes em rápida mudança” (Teece, Pisano & Shuen, 1997, p.510). O conceito proposto pelos autores corrobora com o contexto macroeconômico global que sofre pressões e continuamente muda a fim de adaptar-se aos novos padrões impostos pelos desafios que são gerados pelos stakeholders tanto em um micro quanto no macro ambiente. Zimmermann e Birkinshaw (2016), propõe que as principais forças que ocasionam o impulso para adaptação são mudanças contínuas nas demandas dos clientes, nos panoramas competitivos e nas regulamentações governamentais impostas.

Nesse cenário, destacam-se organizações que encontram em desenvolvimento e implantação de ativos intangíveis a criação de vantagem competitiva nos negócios (Teece, 2014a). Ora, em um regime de rápidas mudanças, é puramente possível alcançar e, sobretudo, manter a vantagem competitiva na medida em que se domina os ativos intangíveis, principalmente com o relacionamento e capital humano (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Nestes estudos, nota-se que as empresas necessitam habilidades superiores em processos organizacionais, gerenciais e tecnológicos, de modo encontrar e aproveitar as novas oportunidades e ainda, manter a competitividade através do incremento, proteção e reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa (Teece, 2007).

Teece, Pisano e Shuen (1997), estabelecem elementos estratégicos que fundamentam as Capacidades Dinâmicas das empresas, de modo a construir e manter a vantagem competitiva:

MACHADO, Mirian, Magnus. DALFOVO, Michael Samir. KRAETZER, Caio Henrique Hahnemann de Souza. IDÉSIO, Matheus, Murilo. **Capacidades dinâmicas de inovação no cooperativismo de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.93-119. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

processos, posições e caminhos. Os Processos, tanto organizacionais quanto gerenciais, dizem respeito à habitual rotina de desempenho das atividades de uma empresa, determinando os padrões e práticas. As Posições refletem as tecnologias utilizadas pela empresa, bem como sua propriedade intelectual e ativos complementares: relacionamento com clientes e fornecedores, por exemplo. Enfim, os Caminhos são as alternativas estratégicas disponíveis, sendo elas dependentes também da trajetória percorrida até o momento. O quadro é este: os processos influenciam as posições, que por sua vez definem os caminhos disponíveis, trazendo à tona a essência da Capacidade Dinâmica da organização.

Um aspecto importante no estudo das Capacidades Dinâmicas é a relação dela também com o passado, ou melhor, com a Trajetória percorrida. Zahra e George (2002) estabelecem que é imprescindível que a pesquisa e planejamento estratégico anterior exerça influência sobre as decisões da empresa no futuro, a respeito de ingresso em novos mercados, busca por novas tecnologias e até fornecimento de novos produtos. As Capacidades Dinâmicas possuem rotinas que emergem de processos dependentes da trajetória, traduzidos em termos de aprendizado orientado para a evolução das capacidades (Eisenhardt & Martin, 2000).

Kor e Mahoney (2005) afirmam que o entendimento das decisões passadas auxilia no desenvolvimento das capacidades, não apenas limitando-o, mas conduzindo para um desenvolvimento de intervenções inovadoras.

As capacidades dinâmicas possuem relação com o ambiente. Porter (1992) aborda que as empresas devem buscar sua estratégia competitiva partindo de uma posição favorável, estabelecendo lucratividade e sustentabilidade contra as forças que determinam a concorrência na indústria (arena fundamental). Isso posto, é possível compreender que a posição competitiva da organização é influenciada pela configuração do ambiente. E este é o perigo, pois, quando se nota que as mudanças organizacionais são necessárias para responder ao ambiente, sobretudo, o externo, a resposta muitas vezes é lenta (Tripsas & Gavetti, 2000). Nesse aspecto, onde as mudanças contextuais são descontínuas e o ambiente possui alto nível de variação, possuir Capacidades Dinâmicas bem desenvolvidas e estabelecidas faz com que a empresa possa introduzir o processo de mudança de maneira mais veloz e eficaz, respondendo rapidamente às demandas do ambiente (Drnevich & Kriauciunas, 2011).

MACHADO, Mirian, Magnus. DALFOVO, Michael Samir. KRAETZER, Caio Henrique Hahnemann de Souza. IDÉSIO, Matheus, Murilo. **Capacidades dinâmicas de inovação no cooperativismo de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.93-119. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

2.1 Pilares das capacidades dinâmicas

As Capacidades Dinâmicas podem ser estruturadas em pilares: Sense, Seize, Reconfiguring (Teece, 2007). Sendo:

A. Sense é a capacidade de sentir e moldar oportunidades e ameaças. A partir dessa capacidade inúmeras atividades são atribuídas: criar, aprender, pesquisar, sondar possibilidades tecnológicas, entender as necessidades dos clientes que estão em constante transformação. Em suma, baseia-se no primeiro estágio de percepção do dinamismo ambiental.

B. Seize é a absorção das novas ideias e oportunidades. Nessa etapa é realizado o desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços. É a preparação para a adaptação dos itens identificados em Sense.

C. Reconfiguring, ao fim, é a resposta à demanda de mudança: a reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis do negócio, permitindo a reformulação das rotinas e realinhamento das atividades e adaptação das unidades.

Pode-se destacar os pilares citados acima como respostas para as perguntas:

Tabela 1

Pilares das Capacidades Dinâmicas e suas questões

| | |
|----------------------|---|
| Sense | Quais são as mudanças que estão acontecendo? |
| Seize | A estratégia da empresa está orientada para as mudanças? |
| Reconfiguring | O que precisa ser reconfigurado para atender às mudanças? |

Nota. Tabela elaborada com base no trabalho de Teece, 2007

2.1.1 Hierarquia das capacidades

Collis (1994) separa uma hierarquia de três níveis de capacidades: nível 1: capacidades funcionais, que são as capacidades operacionais que justificam a existência da empresa; nível 2: capacidades de aprimoramento dinâmico dos processos de negócio; nível 3: capacidade criativa ou inovativa; sendo esta última é a que caracteriza a capacidade dinâmica propriamente dita.

Eisenhardt e Martin (2000) declaram que as capacidades dinâmicas são produto da combinação de capacidades e rotinas simples e relacionadas entre si, algumas das quais podem ser fundamentos de outras e, por isso, devem ser aprendidas primeiro. Igualmente, segundo Winter (2003), uma capacidade organizacional é uma rotina de alto nível, ou coleção de rotinas que, junto

MACHADO, Mirian, Magnus. DALFOVO, Michael Samir. KRAETZER, Caio Henrique Hahnemann de Souza. IDÉSIO, Matheus, Murilo. **Capacidades dinâmicas de inovação no cooperativismo de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.93-119. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

com o fluxo de entrada, confere à gerência da organização um conjunto de opções para produzir resultados significativos. As capacidades dinâmicas são compostas por conjuntos de rotinas que criam mudanças organizacionais, denominadas rotinas de busca (Nelson & Winter, 1982).

Winter (2003) classifica as capacidades organizacionais em capacidades de nível zero (capacidades operacionais) e capacidades de nível superior, nas quais se encontram as capacidades dinâmicas. Uma organização baseada apenas em suas capacidades operacionais não cria inovação. Trata-se de uma organização que sobrevive vendendo o mesmo produto ou serviço para a mesma população de clientes, sem capacidade de adaptar suas rotinas, considerando a volatilidade do mercado. Esse tipo de organização não evolui e não apresenta um diferencial que confira uma vantagem competitiva. Na medida em que a organização consegue mudar seus procedimentos, gerando novos processos, novos produtos e novos serviços, e ampliando a escala ou a base de clientes servidos, ela possui capacidades dinâmicas. A existência desse conjunto de capacidades dinâmicas é que permite que a empresa mantenha um desempenho superior no longo prazo.

Wang e Ahmed (2007) reforçam a importância de um nível inicial, constituído pelos recursos e capacidades que dão os fundamentos para a existência da firma. Nesse sentido, os autores propõem quatro níveis hierárquicos: nível 0: recursos e capacidades; nível 1: capacidades comuns, relativas à produção de produtos e execução de serviços seus serviços, por meio da combinação de recursos e capacidades; nível 2: capacidades-chave, referem-se ao conjunto de recursos e capacidades que resultam em vantagem competitiva no curto prazo, isto é, num dado momento do tempo; e nível 3: capacidades dinâmicas. Na visão desses autores, embora recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis possam constituir elementos de vantagem competitiva em mercados dinâmicos, essa vantagem não persiste ao longo do tempo. Sempre existe a possibilidade de que as capacidades-chave de uma empresa se tornem obsoletas. Mas, se a empresa tem a capacidade de perseguir a renovação, reconfigurar e recriar seus recursos, suas capacidades comuns e suas capacidades-chave, de forma a endereçar as mudanças ambientais, então, essa capacidade, que é de terceira ordem, é uma capacidade dinâmica.

2.1.2 Tipos de capacidades dinâmicas

MACHADO, Mirian, Magnus. DALFOVO, Michael Samir. KRAETZER, Caio Henrique Hahnemann de Souza. IDÉSIO, Matheus, Murilo. **Capacidades dinâmicas de inovação no cooperativismo de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.93-119. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

Seguindo com o pensamento de Wang e Ahmed (2007), as capacidades dinâmicas podem ser divididas em três diferentes tipos, considerando suas principais características e fatores. A junção destes três mecanismos de capacidade são as responsáveis pela geração de vantagem competitiva, utilizando-se dos recursos internos e externos. São eles:

A. Capacidade de adaptação é definida como a capacidade da organização em identificar e responder a um mercado de oportunidades emergente. Muito mais do que apenas um estado de mudança interna para sobrevivência, a capacidade adaptativa é o resultado de definições estratégicas, que incluem adaptação de escopo de mercado de produto a fim de responder a uma oportunidade de mercado, monitoramento de clientes e concorrentes e sobretudo, o encorajamento ao desafio das tradições (Oktemgi & Gordon, 1997).

B. Capacidade de absorção é a capacidade de uma firma reconhecer os valores das informações oriundas de fontes externas, assimilá-las e aplicá-las. Empresas com essa capacidade demonstram maior capacidade para aprender com parceiros e concorrentes (Cohen & Levinthal, 1990).

C. Capacidade de Inovação refere-se à capacidade da empresa em desenvolver novos produtos e/ou mercados, através do alinhamento da orientação estratégica inovadora com comportamentos e processos inovadores. Segundo Miller e Friesen (1983), a Capacidade de Inovação pode ser refletida em quatro dimensões: Novo Produto; Inovação de Serviço; Novos métodos de produção ou ainda apetite ao risco por soluções inusitadas e inovadoras.

Conceitualmente, consideramos que a capacidade adaptativa, capacidade de absorção e capacidade inovadora são os fatores componentes mais importantes das capacidades dinâmicas e sustentam a capacidade de uma empresa de sentir, absorver e reconfigurar seus recursos e capacidades de acordo com as mudanças externas. Os três fatores estão correlacionados, mas conceitualmente distintos, cada um com sua ênfase particular: a capacidade adaptativa enfatiza em alinhar fatores organizacionais internos com fatores ambientais. A capacidade de absorção destaca a importância da entrada conhecimento externo, combinando-o com o conhecimento interno e absorvendo-o para o interno usar. A capacidade inovadora liga efetivamente a capacidade de inovação inerente de uma empresa à vantagem baseada no mercado em termos de novos produtos e/ou mercados.

2.2 Capacidade dinâmica de inovação

MACHADO, Mirian, Magnus. DALFOVO, Michael Samir. KRAETZER, Caio Henrique Hahnemann de Souza. IDÉSIO, Matheus, Murilo. **Capacidades dinâmicas de inovação no cooperativismo de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.93-119. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

A presente seção tem como um dos objetivos aprofundar o olhar a respeito da capacidade dinâmica de inovação, considerando que esta seja uma capacidade determinante para a sustentação de vantagem competitiva. Para Peteraf (1993), a vantagem competitiva ocorre em situações em que o ativo da organização seja valioso, raro, difícil de imitar e substituir, e aí que a inovação está presente. Segundo Nisula e Kianto (2013 como citado em Silva & Pedron, 2019) a capacidade da organização em desenvolver novos produtos e aprimorar processos podem contribuir com o ganho da vantagem competitiva e elevam a empresa à geração das inovações, sem contar que podem se transformar na principal fonte de sobrevivência das empresas em ambientes voláteis.

Na perspectiva de Cohen e Levinthal (1990), a capacidade de inovação é determinada por características essenciais para inserir inovação nas organizações. Estas, contribuem para a introdução de novos processos e adoção de novos produtos e serviços, demandados por um ambiente externo mais competitivo e dinâmico.

Valadares (2012) apresenta um modelo de 8 fatores das capacidades dinâmicas de inovação, que determinam os processos de inovação nas organizações. Considerando o cenário pandêmico atual, a presente pesquisa considerou os 4 fatores descritos abaixo, pois estes representam os fatores elementares para o desenvolvimento da inovação dentro das organizações. São eles:

- A. Intenção Estratégica de Inovar é o nível que a empresa dispõe em assumir riscos que favoreçam a mudança, o desenvolvimento tecnológico e a inovação, buscando competir agressivamente a fim de obter a vantagem competitiva para a organização (Miller, 1983)
- B. Gestão de Projetos é como a organização realiza o planejamento, provisionamento, execução e controle dos projetos internos. (Shalley & Gilson, 2004)
- C. Gestão Estratégica da Tecnologia é como a empresa faz a gestão do processo de criar e desenvolver as tecnologias que criam valor, aprimoram processos e despontam no mercado (Porter, 1991)
- D. Conhecimento do Cliente e Mercado é a habilidade de detectar as expressões, necessidades, desejos e mudanças vindas do mercado e do cliente. Está ligado ao grau de percepção da organização quanto aos movimentos do ambiente externo (Kohli & Jaworski, 1990)

Conforme apresentado por Valladares (2012) em seu modelo, cada fator apresenta componentes-chaves para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas conforme demonstrado na tabela 2.

MACHADO, Mirian, Magnus. DALFOVO, Michael Samir. KRAETZER, Caio Henrique Hahnemann de Souza. IDÉSIO, Matheus, Murilo. **Capacidades dinâmicas de inovação no cooperativismo de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.93-119. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

Tabela 2

Componentes chave para Capacidade Dinâmica de Inovação

| Fator | Componentes Chaves |
|-----------------------------------|---|
| Intenção Estratégica de Inovar | Aceitação de Riscos; Decisões estratégicas eficientes e eficazes; Orientação para a competitividade. |
| Gestão de Projetos | Abertura para experimentações; Percepção de problemas; Sucesso nas implementações; Valorização de pesquisas e desenvolvimentos; Multifuncionalidade das equipes. |
| Gestão Estratégica da Tecnologia | Processos eficientes de gestão da tecnologia; Análise de portfólio; Gestão das tecnologias emergentes; métricas para acompanhamento e desenvolvimento da tecnologia. |
| Conhecimento do Cliente e Mercado | Entendimento do mercado como diferencial; Percepção de tendências; Percepção de necessidades sinalizadas ou não; Alinhamento das expectativas do cliente nos projetos de produtos |

Nota. Tabela adaptada do trabalho desenvolvido por Valadares (2012).

Dickel e Moura (2016 como citado em Oliveira et al., 2020) observam ainda que além das capacidades de inovação, uma das principais características das organizações competitivas e dinâmicas é a gestão da capacidade de inovação. Essa gestão, faz referência a um processo contínuo e sistemático de gerenciamento de ideias e inovações dentro de uma organização. Trata-se do desenvolvimento, implementação e o gerenciamento das condições (ambientais e culturais) que possibilitam o incentivo a implantação cultural organizacional, ou seja, gerenciam a inovação nos processos, metodologias e mecanismos de incentivo de transferência de tecnologia.

2.2 Estudos correlatos

Tabela 3

Estudos Correlatos e Formação das Variáveis que compõem o Tema Capacidades Dinâmicas

| Autores | Objetivo | Segmento | Itens |
|----------------|-----------------|-----------------|--------------|
|----------------|-----------------|-----------------|--------------|

MACHADO, Mirian, Magnus. DALFOVO, Michael Samir. KRAETZER, Caio Henrique Hahnemann de Souza. IDÉSIO, Matheus, Murilo. **Capacidades dinâmicas de inovação no cooperativismo de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.93-119. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

| | | | |
|------------------------------|---|---|---|
| Lima, Borini & Santos (2020) | Evidenciar a complementaridade entre a capacidade de adaptação e as capacidades dinâmicas. | Empresas da Alemanha e dos EUA. | <ul style="list-style-type: none"> - Grau percebido de Sentir, Aproveitar e transformar; - Grau percebido de: os sistemas organizacionais nesta companhia encorajam as pessoas a desafiarem tradições - Práticas e “dogmas” que não façam sentido; - Os sistemas organizacionais nesta companhia são flexíveis o suficiente para nos permitir responder rapidamente a mudanças em nossos mercados; - Os sistemas organizacionais nesta companhia evoluem rapidamente em resposta a mudanças nas nossas prioridades de negócio. |
| Moura & Falaster (2020) | Verificar o nível que a capacidade de absorção se apresenta como fator determinante no desempenho de aquisições internacionais. | Amostra de aquisições de empresas brasileiras concluídas entre 1995 e 2015. | <ul style="list-style-type: none"> - Desempenho financeiro pós-aquisição da empresa (medido pela diferença do indicador de retorno financeiro sobre ativos (ROA) do ano anterior à aquisição para o ano posterior à aquisição) |
| Kretschmer (2019) | Analisar como ocorre o desenvolvimento das capacidades dinâmicas ao longo da história das organizações com as influências do contexto externo e da dependência da trajetória nesse processo. | Empresas brasileiras do setor de Tecnologia | <ul style="list-style-type: none"> - Análise da trajetória organizacional - Comportamento estratégico |
| Laaksonen, Peltoniemi (2018) | Avaliar até que ponto as diferentes formas de medir as capacidades dinâmicas em estudos quantitativos correspondem à essência teórica do conceito e desenvolver recomendações para pesquisas futuras. | Artigos publicados na literatura anteriormente com o tema de Medição de Capacidades Dinâmicas | <ul style="list-style-type: none"> - Avaliações dos gerentes - Dados financeiros - Experiência, ações e desempenho da empresa - Experiência, ações e desempenho dos gerentes |

MACHADO, Mirian, Magnus. DALFOVO, Michael Samir. KRAETZER, Caio Henrique Hahnemann de Souza. IDÉSIO, Matheus, Murilo. **Capacidades dinâmicas de inovação no cooperativismo de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.93-119. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

| | | | |
|------------------------------|---|---------------------|--|
| Andrade, Rogoto & May (2017) | identificar as capacidades dinâmicas e as mudanças no modelo de negócios Castrolanda Cooperativa Agroindustrial, visando analisar se a proposição de valor ao cliente da cooperativa é percebida pelo cooperado | Cooperativas | - Aumento da rentabilidade negócios cooperados; - Melhoria contínua qualidade vida dos cooperados. - Postura empresarial; - Sustentabilidade da Cooperativa e Cooperado. - Assessoramento de atividades de cooperados. |
| Cajuela & Galina (2020) | Compreender a interação da capacidade de absorção no contexto das startups | Mercado de Startups | - Gerenciamentos de processos - Relacionamentos Inter organizacionais |

Nota. Tabela construída pelos autores a partir da revisão de literatura (2021).

Ao analisar a tabela 2 que corresponde aos estudos empíricos acerca da temática ‘Capacidades Dinâmicas’, percebe-se que Lima, Borini e Santos (2020), delinearam sua pesquisa com foco em compreender a correlação entre a capacidade de adaptação e as capacidades dinâmicas em geral. Seu campo de pesquisa foi de 172 empresas da Alemanha e dos EUA, dos mais variados tamanhos e segmentos. Os resultados permitiram identificar que, tanto para empresas dos Estados Unidos quanto da Alemanha, a capacidade de adaptação se distingue das capacidades dinâmicas, e que essas influenciam na capacidade de adaptação das empresas. Em outras palavras, foi possível constatar que desenvolvimento de capacidades de adaptação de uma organização está associado positivamente ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Moura e Falaster (2020) realizaram sua pesquisa com foco em compreender como as capacidades de absorção são fatores influenciadores nas aquisições de empresas internacionais. Para isso, verificou-se os índices econômicos das aquisições de empresas brasileiras concluídas de 1995 até 2015. Os resultados mostram que as aquisições internacionais baseadas na estratégia de exploração têm efeitos negativos no desempenho organizacional, porém, a capacidade de absorção é capaz de reverter esses efeitos quando aprimorada. Essa capacidade interna pode promover a integração entre as empresas adquiridas e adquirentes de acordo com a Visão Baseada no Conhecimento.

Kretschmer (2019), buscou em sua pesquisa compreender como ocorre o desenvolvimento das capacidades dinâmicas ao longo da história das organizações com as influências do contexto externo e da dependência da trajetória nesse processo. Para tanto, buscou-se articular a lente teórica

MACHADO, Mirian, Magnus. DALFOVO, Michael Samir. KRAETZER, Caio Henrique Hahnemann de Souza. IDÉSIO, Matheus, Murilo. **Capacidades dinâmicas de inovação no cooperativismo de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.93-119. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

das capacidades dinâmicas com foco na dependência de trajetória, bem como aliar o contexto externo à organização e o seu papel na articulação das capacidades dinâmicas. O estudo foi realizado por meio da análise da trajetória organizacional e do comportamento estratégico de duas empresas brasileiras de Tecnologia da Informação e da evolução e mudanças ocorridas no setor de Tecnologia da Informação. Realizou-se um estudo qualitativo, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e documentos internos e externos, sendo analisados mediante a análise de conteúdo. Os resultados sustentam que o desenvolvimento e articulação das capacidades dinâmicas auxiliam na construção de um caminho com flexibilidade estratégica e alinhado com as mudanças ambientais.

Laaksonen e Peltoniemi (2018), detalham em sua pesquisa até que ponto as diferentes formas de medir as capacidades dinâmicas em estudos quantitativos correspondem à essência teórica do conceito. Para eles, há uma crescente popularidade em explicar o desempenho da empresa por meio de capacidades dinâmicas e isso tem motivado muito desenvolvimento conceitual na área. No entanto, as abordagens empíricas para medir as capacidades dinâmicas até agora não estão compreendidas perfeitamente. Por isso, revisitaram a literatura de artigos publicados com o tema de medição de capacidades dinâmicas. Os autores, por fim, fornecem oito recomendações para pesquisas futuras que se relacionam com a identidade de medição de capacidades dinâmicas, evitando viés de método comum, levando em consideração a qualidade e a adequação ao invés da quantidade de capacidades dinâmicas, e conhecer as capacidades dinâmicas através do uso de dados.

Cajuela e Galina (2020) demonstraram em sua pesquisa uma compreensão de como a capacidade de absorção ocorre em startups que mantêm relacionamentos Inter organizacionais com grandes empresas. Para isso, atuaram em um campo de pesquisa baseado no conceito de startup, onde 7 empresas brasileiras consideradas startups aceitaram participar da pesquisa. O estudo evidencia como as ações formais dos programas de aceleração corporativa de grandes empresas contribuem para o desenvolvimento de capacidade de absorção em startups. A inter-relação de startups com grandes empresas em programas de aceleração potencializa o desenvolvimento de capacidades para as startups, pois facilita o acesso e a assimilação de conhecimento. Já a transformação e exploração de conhecimento auxiliam a modificação da estrutura, de processos e

MACHADO, Mirian, Magnus. DALFOVO, Michael Samir. KRAETZER, Caio Henrique Hahnemann de Souza. IDÉSIO, Matheus, Murilo. **Capacidades dinâmicas de inovação no cooperativismo de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.93-119. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

de recursos das startups para atender à grande empresa, e o desenvolvimento de novos produtos e serviços para o mercado ocorre de forma modesta e incremental.

3 Procedimentos metodológicos

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos que direcionam a fase prática desta pesquisa. Na sequência demonstra-se sobre a categoria da pesquisa adotada, bem como o método e instrumento de coleta dos dados.

O objetivo metodológico fixado para esse estudo foi a pesquisa exploratória, de caráter qualitativo. Tal metodologia permite ao pesquisador, encontrar a solução de problemas sobre temas que ainda não são totalmente conhecidos ou explorados, podendo ainda utilizar-se da união de outros tipos de metodologias como, pesquisa bibliográfica, estudo de caso e entrevista, fornecendo dados qualitativos ou quantitativos para a conclusão final e permitirá um melhor conhecimento sobre o tema. A pesquisa exploratória deve ser utilizada como fator que estrutura e organiza o trabalho em sua fase inicial, facilitando a obtenção de informações, delimitando dados, orientando objetos do texto, elencando hipóteses, fixando objetivos e focando exatamente no tema da pesquisa (Martelli et al., 2020).

A pesquisa exploratória, permite o controle dos efeitos “desvirtuadores” da percepção do pesquisador, de modo que um conhecimento prévio não seja um aspecto que desconfigura a descoberta, porém, a realidade prevaleça. A pesquisa exploratória tem por objetivo conhecer a variável de estudo tal como ele se apresenta, seu significado e o contexto em que está inserido. Neste sentido, a pesquisa exploratória leva o pesquisador a novas descobertas de enfoques, percepções e terminologias, contribuindo para que, gradativamente, seu próprio modo de pensar seja modificado. Em outras palavras, ele vai conseguindo controlar, quase que imperceptivelmente, o seu o direcionamento de sua pesquisa (Martelli et al., 2020).

Quanto ao procedimento de investigação, qualitativo, tal método faz parte da obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Assim, é frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada, e, a partir daí, tire suas próprias interpretações do objeto de estudo (Pope & Mays, 1995, p.42).

MACHADO, Mirian, Magnus. DALFOVO, Michael Samir. KRAETZER, Caio Henrique Hahnemann de Souza. IDÉSIO, Matheus, Murilo. **Capacidades dinâmicas de inovação no cooperativismo de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.93-119. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

Para seleção da fase empírica do estudo, balizada pela técnica da entrevista, optou-se pela técnica da amostragem não probabilística por julgamento. De acordo com Marotti et al. (2008), a amostragem não probabilística possui como principal característica a não utilização de métodos e formas aleatórias no processo de seleção. Ela é utilizada quando não há conhecimento do tamanho total do universo e os indivíduos são selecionados por meio de critérios subjetivos do pesquisador.

As amostras selecionadas por julgamento são decorrentes diretamente do processo de julgamento do pesquisador e podem apresentar-se de forma mais confiável e representativa do que as amostras probabilísticas. Os entrevistados no estudo teriam de ser colaboradores inseridos em áreas de gestão em organizações do ramo de Cooperativismo de Crédito. Para tanto, optou-se pela busca de gestores de uma rede de Cooperativas de Crédito inseridas na região Sul do Brasil. A escolha ocorreu considerando os níveis de gestão (Coordenação, Gerência ou Diretoria) e diversificando a área de atuação de cada entrevistado (Negócios, Tecnologia, Gestão de Pessoas e Financeiro). Dessa forma, é possível verificar como se comportam as capacidades dinâmicas nas mais variadas áreas de atuação dos níveis de gestão. Como forma de garantir e preservar a identidade das instituições e dos indivíduos da pesquisa, os nomes aparecem em letras (M.B; F.G e R.B) A análise qualitativa seguiu também uma triangulação entre: variáveis norteadoras, conceitos-chave, inferência dos resultados.

O exame desses tópicos ocorreu pela análise de conteúdo. A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, textos ou entrevistas. Essa análise, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum. Essa metodologia de pesquisa faz parte de uma busca teórica e prática. Constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias (Moraes, 1999).

4 Análise dos dados

Abaixo segue análise da pesquisa acerca do Tema Capacidades Dinâmicas de Inovação no Cooperativismo de Crédito.

Tabela 4

MACHADO, Mirian, Magnus. DALFOVO, Michael Samir. KRAETZER, Caio Henrique Hahnemann de Souza. IDÉSIO, Matheus, Murilo. **Capacidades dinâmicas de inovação no cooperativismo de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.93-119. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

Análise da Dimensão “Intenção Estratégica”

| Tópicos da Entrevista (Variáveis) | Síntese das Respostas |
|---|--|
| N1: Como ocorrem as mudanças nas linhas de produtos e serviços existentes na Cooperativa? | <p>01a- <i>Buscamos sempre implementar novos modelos de negócios que tem o objetivo trazer geração de novas receitas de serviço, proporcionando inovação e aumento do vínculo com o Cooperado. Estamos sempre atentos ao mercado, aos pedidos dos cooperados, e nas demandas regulatórias a serem disponibilizadas. (M.B)</i></p> <p>01b- <i>Dois dos nossos objetivos estratégicos estão focados nisso: A diversificação de receita e a expansão dos negócios de forma sustentável. Trabalhamos sempre buscando ampliar nosso portfólio de produtos e serviços, melhorando a experiência do Cooperado, e assim, contribuindo para o aumento das receitas. Um ponto é complementar ao outro. (F.G)</i></p> <p>01c- <i>Buscamos aqui sempre entregar soluções de produtos e serviços na medida certa e a um preço competitivo. Isso desdobrasse em: Oferta de soluções adequadas às necessidades dos cooperado; Agilidade nos processos de consulta e contratação e Preço competitivo ao mercado, possibilitando acesso democrático aos produtos financeiros oferecidos pela cooperativa. (R.B)</i></p> |
| N2: Como ocorre a busca de novas técnicas administrativas? | <p>02a- <i>Atualmente passamos por uma reestruturação administrativa na nossa empresa. Aplicamos os conceitos de Centro de Serviços Compartilhados, o CSC. Por meio dessa nova metodologia, conseguimos refinar a gestão dos nossos serviços oferecidos para as cooperativas, e assim, implementar indicadores e métricas de eficiência que são mais verificáveis. Dessa forma, conseguimos ser mais estratégicos nas nossas entregas e planejamento. (M.B)</i></p> <p>02b- <i>Nossa cultura de casa é pautada em uma cultura focada em inovação e foco nas pessoas. Ou seja, nossas técnicas administrativas passam sempre no filtro da inovação e em como podemos, por meio do cooperativismo, fazer melhor com os recursos que temos, e fazer com que os colaboradores se sintam pertencentes nesse propósito maior. (F.G)</i></p> <p>02c- <i>Estamos sempre atentos em como podemos fazer as coisas de maneira mais inovadora e melhor. Em relação a busca de técnicas administrativas, posso citar a consultoria com uma empresa reconhecida nacionalmente, que nos apoia com os direcionadores estratégicos e fornece uma série de ferramentas para implementação dessa cultura inovadora. (R.B)</i></p> |

N3: Como percebe a existência de novas tecnologias de operação?

03a- As tecnologias que buscamos baseiam-se em tecnologias que possuam arquitetura flexível e escalável. Nós as buscamos seja por meio de reuniões com startups, por meio da nossa interação com esse ecossistema, ou ainda, por meio dos nossos fornecedores externos. (M.B)

03b- Muitas das tecnologias hoje que atuamos vem dos nossos parceiros e dos nossos fornecedores. Em 2021 aprovamos um orçamento muito grande na área tecnologia, o que nos possibilitou ampliar nossas áreas de desenvolvimento, e começamos a trazer muita coisa para dentro de casa. Acreditamos que com a mão de obra própria, podemos pensar em soluções inovadoras para nossos produtos e serviços. (F.G)

03c- Na área financeira muitas tecnologias são oriundas das demandas regulatórias, ou seja, o escopo da tecnologia é definido pelo regulador e cabe a cada instituição desenvolver o seu formato dentro dos requisitos. E muita coisa é criada a partir também da análise de concorrência. Todavia, estamos começando a ter um time de tecnologia mais robusto, de modo que nós passaremos a ser referência na elaboração de novos métodos e tecnologias. (R.B)

N4: Na sua empresa você percebe uma postura incisiva, a fim de explorar potenciais oportunidades? Se sim, como isso ocorre? Se não, a que atribui não ter tal postura?

04a- Sim, nossos direcionadores e objetivos estratégicos guiam justamente para a exploração das oportunidades. Nosso planejamento estratégico para 2030 é baseado na expansão sustentável e foi elaborado com a visão de agarrar as oportunidades potenciais. (M.B)

04b- Como Cooperativa temos o dever de olhar para todas as oportunidades do mercado e atacar com força. Queremos sempre disponibilizar aos nossos cooperados no mínimo os mesmos produtos financeiros que as instituições bancárias oferecem, porém, dentro de uma realidade cooperativista. (F.G)

04c- Realizamos inúmeras reuniões, que chamamos de Discovery, sobre os mais variados temas, buscando sempre encontrar as oportunidades de crescimento e melhorias dos nossos produtos e serviços. (R.B)

Nota. A dimensão de intenção estratégica abordada nesta tabela foi fundamentada a partir dos trabalhos desenvolvido por Rothwell (1994); Valadares (2012).

A primeira dimensão avaliada pelos entrevistados sobre o tema “Capacidades Dinâmicas de Inovação em Cooperativas de Crédito” é a Intenção estratégica. Essa intenção estratégica de inovar

MACHADO, Mirian, Magnus. DALFOVO, Michael Samir. KRAETZER, Caio Henrique Hahnemann de Souza. IDÉSIO, Matheus, Murilo. **Capacidades dinâmicas de inovação no cooperativismo de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.93-119. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

pode afetar significativamente as empresas, de modo a influenciar seu desempenho e ainda determinar a sua competitividade. Significa também assumir riscos para assegurar o sucesso do desenvolvimento de novos produtos e processos. E ainda, que tais decisões sejam tomadas em nível estratégico para poder surtir efeito (Rothwell, 1994).

Destaca-se na cooperativa verificada que o caráter de Intenção Estratégica é visto como um tema importante e presente no planejamento estratégico de longo prazo e citado pelos respondentes. Os direcionadores estratégicos apontam para um caráter intencional em ser inovador e não apenas por seguir uma tendência, mas por ser um tema relevante e estratégico. Os discursos estão alinhados no sentido de que os líderes estão dispostos a participar das mudanças que o cenário mercadológico implica, e ainda, competir com mais agressividade, no que tange implementações tecnológicas nos produtos e serviços.

Percebe-se nesta dimensão a presença dos pilares das Capacidades Dinâmicas no relato dos gestores Sense, mudanças acontecendo por meio de uma escuta do mercado, vinculada ao Seize, estratégia que direciona mudanças e o Reconfiguring por meio de exploração de novas oportunidades e reconfigurando a Cooperativa por meio de inovações, tecnologias e organização administrativa para operação. O que valida os pilares para Capacidades Dinâmicas dos conceitos apresentados por Teece em (2007) nesta realidade investigada.

Tabela 5
Análise da Dimensão “Gestão Tecnológica”

| Tópicos da Entrevista (Variáveis) | Síntese das Respostas |
|--|--|
| 5: Você acredita que na Cooperativa se desenvolve capacitação tecnológica à frente das necessidades atuais (pensando em necessidades futuras)? | <p>05a- Estamos em meio a uma transformação digital, isso é evidente. Estamos alocando nossos recursos físicos em recursos digitais. É um trabalho árduo, mas que vem acontecendo. Nossos esforços hoje são muito apoiados no desenvolvimento de tecnologias, e estamos buscando ampliar nosso potencial de desenvolvimento. (M.B)</p> <p>05b- Sim. Temos consciência que a tecnologia vai trazer a melhor Jornada do Cooperado. Por isso, estamos sempre focados na expansão tecnologia e na transformação digital dos nossos produtos e serviços. (F.G)</p> <p>05c- Como participante da área de negócios da cooperativa, gosto de promover uma provocação nesse sentido: acho que sim, buscamos essa capacitação tecnologia, mas vejo que poderíamos ser mais ousados. As</p> |

vezes ficamos na dependência de parceiros e de terceiros. Talvez com a ampliação do time de tecnologia que vem acontecendo esse cenário pode mudar. Mas penso que poderíamos ser mais protagonistas nessa transformação e mudança que estamos passando. (R.B)

N6: Como a empresa lida com tecnologias emergentes (novas para o negócio)?

06a- Buscamos sempre trazer para “dentro de casa”. As tecnologias de mercado são sempre bem vindas e sempre temos um olhar atento ao mercado para identificá-las. Não temos preconceito em mudar o jeito que fazemos as coisas. (M.B)

06b- Como citei antes, estamos em fase de transformação, e nesse sentido, as tecnologias estão aí para justamente apoiar na reformulação dos produtos, serviços e métodos que fazemos as coisas. Dessa forma, a cooperativa trabalha sem medo de mudar, se for para melhorar um processo ou produto/serviço. (F.G)

06c-Os times de negócio sempre estão atentos nas novas tecnologias, e buscamos trabalhar em compasso com os times de tecnologia para viabilizar a entrega delas aos nossos cooperados, sempre buscando a melhoria contínua da experiência do cooperado. (R.B)

N7: De que forma a empresa identifica quais são as tecnologias que poderão resultar em vantagem competitiva:

07a- Criar vantagem competitiva é uma das nossas metas mais importantes. A tecnologia é nossa aliada nessa busca porque ela nos traz algo muito importante: a entrega de valor. Por meio das tecnologias podemos melhorar a vida das pessoas, solucionando problemas e assim entregando valor. Por isso, sempre olhamos para a tecnologia sob o olhar de como que este sistema, esse APP ou enfio o que quer que seja, pode melhorar a vida do nosso cooperado. (M.B)

07b- Para gerar vantagem competitiva vejo que precisamos atender dois pontos elementares: melhorar a jornada do cooperado e reduzir custos. Por isso, a nossa métrica para identificar as melhores tecnologia é isso: como podemos melhorar a experiência do cooperado, pagando menos. Assim é a maneira que identificamos a tecnologia que vai gerar vantagem competitiva. (F.G)

07c- Nosso olhar para essas tecnologias é na ótica de criar uma experiência perfeita para o Cooperado. Hoje ele quer ser atendido d maneira mais ágil, assertiva e com custo menor. Por isso, precisamos avaliar as tecnologias sob esses três pilares. (R.B)

N8: De que forma são acompanhadas as ações dos concorrentes, visando identificar mudanças tecnológicas e

08a- Estamos atentos ao mercado com uma lupa muito forte. Os times de inteligência de mercado monitoram as ações dos concorrentes através de pesquisas, clientes ocultos etc. Além disso, verificamos uma

outras que possam impactar o mercado?

colaboração mútua entre algumas instituições, sobretudo quando estamos em contato com outro sistema cooperativo. (M.B)

08b- No sistema cooperativo existe muita sintonia e colaboração entre as cooperativas. Volta e meia trocamos “figurinhas” entre cooperativas e compartilhamos ideias e propostas de melhoria. (F.G)

08c- Muitos dos produtos e serviços oferecidos hoje pela Cooperativa, ou é ou já foi ofertado por meio de parcerias com outras cooperativas. Dessa forma, as cooperativas se ajudam e apoiam umas às outras para a formulação das novas tecnologias. (R.B)

Nota. A dimensão de gestão tecnológica abordada nesta tabela foi fundamentada a partir do trabalho desenvolvido por Porter (1991); Valadares (2012).

A segunda dimensão pertencente ao tema “Capacidades dinâmicas de inovação em Cooperativas de Crédito” é a Gestão tecnológica. O desenvolvimento de tecnologia está entre os processos organizacionais mais importantes que apoiam a criação de valor (Porter, 1991). É notável que tal dimensão é sem sombra de dúvida apreciada com muita dedicação na Cooperativa verificada. Os líderes apontaram para um caminho baseado na identificação das tecnologias de mercado existentes, e ainda, no aprimoramento e desenvolvimento de novas tecnologias.

O processo de gestão tecnológica é centralizado nas equipes de TI, e difundido por entre todas as áreas por profissionais qualificados que apoiam as equipes no engajamento das capacidades tecnológicas e implementações em produtos e serviços.

A percepção da tecnologia como influenciadora na entrega de valor ao cooperado, a atenção ao mundo digital e a busca por propiciar a um produto ou serviço de forma assertiva, ágil e com menor custo é entendida como um meio de obtenção de vantagem competitiva. Pode-se perceber a presença estratégica, da mudança e do dinamismo tão presentes na temática Capacidades Dinâmicas no dia a dia dos gestores da Cooperativa. Esta dimensão Gestão da Tecnologia de acordo com o relato dos respondentes encontra-se caracterizada neste ambiente de negócios. Neste contexto, o estudo corrobora os resultados de Kretschmer (2019) onde a articulação das capacidades dinâmicas auxilia na construção de um caminho com flexibilidade estratégica e alinhado com as mudanças ambientais.

Tabela 6

Análise da Dimensão “Gestão de Projetos”

| Tópicos da Entrevista (Variáveis) | Síntese das Respostas |
|--|---|
| N9: Como ocorre na Cooperativa os projetos de inovação e melhoria? E como é o processo de acompanhamento? | <p>09a- <i>Dentro da empresa possuímos uma estrutura própria de inovação, o Lab de inovação. Nele é que as ideias são experimentadas e pilotadas. O acompanhamento e gestão é realizado pelo próprio time de inovação. (M.B)</i></p> <p>09b- <i>A inovação está por entre nossos corredores. Todas as equipes são responsáveis por inovar no seu dia a dia, seja na implementação de técnicas administrativas novas, ou no desenvolvimento de novos produtos e serviços. (F.G)</i></p> <p>09c- <i>Possuímos uma cultura de incentivo a inovação, assim, seja nos times ou no Laboratório de inovação, sempre que há possibilidade de implementar novas práticas e de delinear novos produtos, a oportunidade é acolhida. (R.B)</i></p> |
| N10: De que forma existe a dedicação de recursos para a inovação e ou melhorias? | <p>10a- <i>A alocação de recursos para inovação e melhoria é sempre projetada em linhas orçamentárias, e trabalhada por meio de priorizações no decorrer do ano. (M.B)</i></p> <p>10b- <i>Costumamos separar sempre uma verba para inovação e implementações de melhoria. Essa verba é definida por cada área. Cada área responsável por produto/serviço faz a gestão do orçamento dedicado para inovação. (F.G)</i></p> <p>10c- <i>Como o acultramento de inovação que está sendo implementado na empresa, as áreas estão começando a dedicar mais recursos para inovação. Os gestores estão sendo incentivados a alocar e dedicar cada vez mais recursos financeiros ou humanos em frentes de inovação de produto. (R.B)</i></p> |
| N11: De que forma os resultados dos projetos ou ideias que envolvam inovação e melhoria são avaliados pela gestão? | <p>11a- <i>Inicialmente utilizamos indicadores de utilização, rentabilidade, aceitação etc. A avaliação do sucesso do projeto está alinhada com indicadores positivos. (M.B)</i></p> <p>11b- <i>Para um projeto ser julgado como eficaz, primeiramente precisamos verificar a usabilidade dele. Se ele está sendo bem aceito e usado pelos nossos cooperados, é o principal indicativo que está no caminho certo. Após isso, medimos a reação, ou seja, a satisfação dos cooperados em utilizar o produto, e para isso, escutamos o cooperado nos nossos atendimentos. (F.G)</i></p> <p>11c- <i>A verificação dos resultados está muito alinhada com os números que podemos medir. Para isso, criamos métricas de aceite que irão nos</i></p> |

MACHADO, Mirian, Magnus. DALFOVO, Michael Samir. KRAETZER, Caio Henrique Hahnemann de Souza. IDÉSIO, Matheus, Murilo. **Capacidades dinâmicas de inovação no cooperativismo de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.93-119. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

dizer se os cooperados gostam do produto/serviço oriundo de melhorias baseadas na inovação, ou não. (R.B)

Nota. A dimensão de gestão de projetos abordada nesta tabela foi fundamentada a partir dos trabalhos desenvolvidos por Shalley e Gilson (2004); Valadares (2012).

Uma terceira dimensão pertencente ao tema “Capacidades Dinâmicas de Inovação em Cooperativas de Crédito” é Gestão de Projetos. Shalley e Gilson (2004), argumentam que estruturas abertas e flexíveis que destacam a importância do conhecimento técnico relevante são consideradas essenciais para a comunicação de ideias e, portanto, para a inovação. Nesse sentido, observa-se que a Cooperativa verificada caminha em direção a esse ponto.

Com a descentralização da inovação por entre as diversas áreas da Cooperativa, o processo inovador ganha em criatividade, flexibilidade e espontaneidade. Fatores estes positivos para o desenvolvimento de técnicas inovadoras, gerando assim a melhoria dos produtos e serviços (gerando valor para o cooperado), bem como a melhoria de processos internos (aumentando a produtividade e entrega de cada colaborador/setor).

Percebe-se preocupação no relato dos respondentes em não somente ter os projetos de inovação, mas em implementar métricas de acompanhamento, para que os investimentos em projetos inovadores façam sentido aos cooperados, que eles percebam o valor das melhorias implementadas. Acredita-se que o sucesso desta dimensão como influenciadora das capacidades dinâmicas de inovação se faz presente na medida os relatos demonstram que existem projetos que os mesmos tem um direcionamento crescente de recursos humanos e orçamentários e que são mensurados por indicadores que trazem a organização a percepção dos produtos/ serviços ofertados aos cooperados, para retroalimentar novos projetos. Pode-se neste sentido caracterizar que esta dimensão se faz presente nas Cooperativas gerenciadas.

Neste contexto Lawson e Samson (2001), enfatizam a importância do aprendizado com as fontes externas para o desenvolvimento dos departamentos internos. Neste caso, a análise da percepção do cliente(cooperado) sobre as melhorias e inovações propostas por meio dos projetos.

Tabela 7

Análise da Dimensão “Conhecimento do Cooperado e de Mercado”

MACHADO, Mirian, Magnus. DALFOVO, Michael Samir. KRAETZER, Caio Henrique Hahnemann de Souza. IDÉSIO, Matheus, Murilo. **Capacidades dinâmicas de inovação no cooperativismo de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.93-119. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

| Tópicos da Entrevista (Variáveis) | Síntese das Respostas |
|---|---|
| <p>N12: Como são identificados os requisitos e as necessidades dos Cooperados?</p> | <p>12a- A identificação das necessidades dos Cooperados se dá por meio de análises considerando: Perfil, Dores, Influências, Objetivos e Tendência. A partir desses resultados elaborados o escopo de todos nossos produtos e serviços. (M.B)</p> <p>12b- O grande diferencial da Cooperativa é o senso de pertencimento. Esse é um fator chave para a identificação das necessidades, por através do relacionamento com ele é que identificamos suas dores, e assim podemos atuar no desenvolvimento das soluções (F.G)</p> <p>12c- Vejo que há duas frentes de identificação: a primeira é a nossa percepção própria, também. Visto que somos cooperados também e assim podemos contribuir com ideias e nossas próprias dores. Segundo, é a escutatória, é conhecendo o cooperado, seus jeitos, seus objetivos de vida, seus problemas. A partir desse relacionamento próximo é que são mensuradas quais são suas necessidades e anseios. (R.B)</p> |
| <p>N13: Como ocorre a análise do uso dos produtos e serviços da Cooperativa para descobrir novas necessidades do Cooperado?</p> | <p>13a- Além dos indicadores próprios de cada produto e serviços, fazemos uma pesquisa NPS com nossos cooperados para mensuração das suas reações. (M.B)</p> <p>13b- Procuramos sempre escutar o cooperado e verificar seu comportamento de uso do produto e serviço. (F.G)</p> <p>13c- Os times de negócios atuam incisivamente nas análises comportamentais dos cooperados frente a utilização dos produtos e serviços. E executamos sempre pesquisas de satisfação com os cooperados e colaboradores. (R.B)</p> |

Nota. A dimensão de ‘conhecimento do Cooperado e de Mercado’ abordada nesta tabela foi fundamentada a partir do trabalho desenvolvido por Kohli e Jaworsk (1990); Valadares (2012).

A quarta e última dimensão pertencente ao tema “Capacidades Dinâmicas de Inovação em Cooperativas de Crédito” é a ‘Conhecimento do Cooperado e do Mercado’. Nesse quesito os respondentes reforçam a intenção da Cooperativa em sempre estar alinhada com as expectativas e dores dos cooperados, para dessa forma oferecer soluções assertivas e que contribuam para melhorar a vida desses a partir dos produtos e serviços oferecidos.

Percebe-se que o conhecimento do Cooperado é feito por meio de uma escuta ativa, e por meio de pesquisas e relacionamento, demonstram diferentes fontes de escuta. As iniciativas como a disposição da gestão em querer ouvir por meio de um relacionamento mais próximo com o

MACHADO, Mirian, Magnus. DALFOVO, Michael Samir. KRAETZER, Caio Henrique Hahnemann de Souza. IDÉSIO, Matheus, Murilo. **Capacidades dinâmicas de inovação no cooperativismo de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.93-119. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

cooperado e as pesquisas citadas como o NPS denotam a importância dada a esta dimensão denotam a preocupação em tornar Dinâmica esta Capacidade, para fortalecer o relacionamento da organização e o senso de pertencimento também citado no relato dos participantes.

Kohli e Jarorsk (1990) afirmam que conhecer o mercado é uma capacidade organizacional diferenciadora. Empresas que conseguem perceber o mercado são diferenciadas, pois verificam as tendências e comportamentos dos consumidores na frente dos seus competidores.

Acredita-se que o relato dos respondentes corroborou para caracterizar a presença das dimensões que influenciam as Capacidades Dinâmicas de inovação nas Cooperativas de Crédito inseridas na região Sul do país, que as variáveis de forma geral se apresentaram como parte da estratégia organizacional destas Cooperativas.

5 Considerações finais

A pesquisa do presente estudo caracterizou as dimensões Intenção estratégica, Gestão da Tecnologia, Gestão de Projetos e Conhecimento do Cooperado e do Mercado, como influenciadoras da Capacidades Dinâmicas de Inovação, ficou demonstrado que o processo inovador – ou seja, a implementação de melhorias e inovações em produtos/serviços/processos – é um tema amplamente difundido e vivenciado na prática nas cooperativas de crédito verificadas. Adotar intenções estratégicas de inovar, alinhado com a gestão das ações, poderão trazer vantagem competitiva para a empresa, bem como criar mais valor para o cliente final. A pesquisa exploratória aplicada apoiou as análises e verificações a respeito da percepção dos gestores frente às mudanças de mercado, e serviu de subsídio para a constatação que a inovação está presente também nas cooperativas de crédito na região sul do Brasil.

Constatou-se que a inovação é um dos pilares mais importantes das cooperativas para os próximos anos. O fato dela ser amplamente difundida no planejamento estratégico e nos direcionadores estratégicos é de tamanha importância para a aplicação da inovação na prática. Verifica-se também, que a inovação está presente nos diversos campos de atuação, seja nas áreas voltadas ao negócio, como nas áreas de tecnologia e ainda em áreas administrativas.

Da mesma maneira, é notável que a importância dada para o processo inovador e criativo é dada para a gestão de tal processo. Como verificado na fundamentação teórica deste artigo, a gestão

MACHADO, Mirian, Magnus. DALFOVO, Michael Samir. KRAETZER, Caio Henrique Hahnemann de Souza. IDÉSIO, Matheus, Murilo. **Capacidades dinâmicas de inovação no cooperativismo de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.93-119. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

é fator fundamental para a criação de valor e vantagem competitiva, uma vez que a inovação pela inovação, sem gestão, pode fracassar ou apenas gerar resultados ineficazes.

Em resumo, esse estudo contribui para demonstrar o interesse das cooperativas de crédito em inovar como parte de sua estratégia, e aponta para o despontamento das organizações cooperativas frente ao mercado, uma vez que seu propósito de gerar valor ao cooperado de maneira sustentável e colaborativa, tende a ser prática mais valorizada nas gerações vindouras. Além disso, o levantamento bibliográfico pesquisado enriquece o entendimento sobre o tema e apresenta a inovação como um pilar também, no meio cooperativista.

Como em toda pesquisa exploratória, o conteúdo dos resultados deve ser visto com cautela, uma vez que existem limitações a serem consideradas. A limitação da amostra pode limitar a generalização, bem como o tempo despendido para pesquisa pode ser um fator limitador. O aprofundamento dos estudos sobre o tema nas outras quatro dimensões propostas por Valadares (2012) é uma sugestão para pesquisas futuras, além da ampliação da abrangência da amostra para as demais regiões do país. Espera-se também que o presente estudo sirva para fomentar discussões na área e acerca dos temas apresentados considerando-se as limitações apresentadas.

REFERÊNCIAS

Andrade, E. M., Rigotto, L., & May, M. R. Capacidades dinâmicas no cooperativismo: Um estudo de caso sobre a Castrolanda Cooperativa Agroindustrial. 2017. Anais do VI SINGEP. São Paulo/SP, 2017.

Cohen, M. D., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v.35, p.128-152.

Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities?. *Strategic Management Journal*, v.15, n.Suppl, p.143-152.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, v.10, n.1, p. 75-87.

Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic management journal*, v.32, n.3, p. 254-279.

Eisenhardt, K. M., & MARTIN, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, v. 21, n.10-11, p. 1105-1121.

MACHADO, Mirian, Magnus. DALFOVO, Michael Samir. KRAETZER, Caio Henrique Hahnemann de Souza. IDÉSIO, Matheus, Murilo. **Capacidades dinâmicas de inovação no cooperativismo de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.93-119. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, (may-june), 63-76. *imaging. Strategic management journal*, v.21, n.10-11, p.1147-1161.

Klein, S. B., Azevedo, S. S., & Silva, P. B. (2019). Gestão do conhecimento como mecanismo de inovação organizacional: um estudo transdisciplinar. *Brazillian Journal of Management & Inovation*, v.9, n.1, Setembro/Dezembro – 2021

Kohly, A. K., & Jaworsky, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2005). How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. *Strategic Management Journal*, v.26, n.5, p. 489-496.

Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, v.5, n.3, p. 377.

Marotti, J., Galhardo, A. P. M., Furuyama, R. J., Pigozzo, M. N., Campos, T. D., & Laganá, D. C. (2008). Amostragem em pesquisa clínica: tamanho da amostra. *Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo*, 20(2), 186-194.

Martelli, A., Oliveira Filho, A. J., Guilherme, C. D., Dourado, F. F. M., & Samudio, E. M. M. (2020). Análise de metodologias para execução de pesquisas tecnológicas. *Brazilian Applied Science Review*, 4(2), 468-477.

Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, v.4, n.3, p.221-235.

Moraes, R. (2009). Análise de conteúdo.(1999). *Revista Educação*, 7-32.

Nelson, R. R., & Winter, S. G. An evolutionary theory of economic change. Cambridge: Belknap Press, 1982.

Oktemgil, M., & Gordon, G. (1997). Consequences of high and low adaptive capability in UK Companies. *European Journal of Marketing*, v.31, n.7, p.445-466.

Oliveira, B. P. C. P., Balliano, T. L., Santa, L. P. R., Ferreira, R. R. J., & Tonholo, J. (2020). Metodologia de gestão da inovação: um estudo de caso de micro e pequenas empresas na indústria do estado de Alagoas. *Brazillian Journal of Management & Inovation*, v.7, n.3, Maio/Agosto – 2020

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v.14, n.3, p.179–191.

MACHADO, Mirian, Magnus. DALFOVO, Michael Samir. KRAETZER, Caio Henrique Hahnemann de Souza. IDÉSIO, Matheus, Murilo. **Capacidades dinâmicas de inovação no cooperativismo de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.93-119. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

Pope, C., & Mays, N. (1995). Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health service research. *British Medical Journal*, nº 311, p.42-45.

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v.12, p.95-117.

Porter, M. E. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinto Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, v.15, n.1, p. 33-53.

Silva, E. C., & Pedron, C. D. (2019). Elementos determinantes para capacidade de inovação das empresas: uma revisão sistemática da literatura. *Brazilian Journal of Management & Innovation*, v.7, n.1, Setembro/Dezembro – 2019

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, v.28, n.13, p. 1319-1350.

Teece, D. J. (2014a). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of international Business Studies*, v.45 n.1, p. 8-37.

Teece, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, v.18, n.7, p. 509-533.

Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital

Valladares, P. S. D. A. Capacidade de Inovação: Análise Estrutural e o Efeito Moderador da Organicidade da Estrutura Organizacional e da Gestão de Projetos. 2012. 139 f.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v.9, n.1, p.31-51.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, v.24, n.10, p.991- 995.

Zahra, S. A., & GEORGE, G. (2002). The net-enabled business innovation cycle and the evolution of Dynamic capabilities. *Information Systems Research*, v.13, n.2, p.147-150.

Zimmermann, A., & Birkinsha W. J. (2016). Reconciling Capabilities and Ambidexterity Theories: A Multi-level Perspective. In Teece, D. J. & Leih, S. (Org.). *The Oxford Handbook of Dynamic Capabilities*. *Oxford Hanbook Online*.

MACHADO, Mirian, Magnus. DALFOVO, Michael Samir. KRAETZER, Caio Henrique Hahnemann de Souza. IDÉSIO, Matheus, Murilo. **Capacidades dinâmicas de inovação no cooperativismo de crédito.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.93-119. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.