

e-book

# Como inovar em uma cooperativa



**SEBRAE**



Inovar. Um verbo que está na ponta da língua de todos que se lançam em um empreendimento em busca de desenvolvimento profissional e pessoal. Um verbo que parece tão fácil de ser traduzido, mas tão difícil de ser aplicado.

“Inovar é fazer diferente, fazer algo novo”. Essa declaração não está errada, porém o ato de fazer algo novo implica em muitas outras dinâmicas. O Manual de Oslo, uma publicação da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), afirma que inovação é “um produto ou processo novo ou aprimorado (ou uma combinação entre os dois) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da empresa e que tenha sido introduzido no mercado ou colocado em uso pela empresa”.

Para realizar esse novo processo ou produto, é necessário ter criatividade e o conhecimento de ferramentas que facilitarão o ato de inovar. Vale destacar que a inovação, além de um produto ou processo, também pode estar relacionada a um mercado, meios de produção, tecnologias e muito mais.

O próprio movimento cooperativista nasce como uma inovação na forma de fazer negócios e se organizar socialmente. Oficialmente criado em Rochdale, na Inglaterra, pelos idos de 1844, o cooperativismo se baseia na união de indivíduos com um objetivo em comum: desenvolvimento.

Entre as vantagens de se organizar coletivamente em cooperativas, estão a gestão democrática desses espaços, o retorno dos investimentos para a comunidade em que o empreendimento está inserido, a compra de insumos por preços menores, além da possibilidade de inclusão de grupos vulnerabilizados no mercado de trabalho. A inovação pode ser:

- **Radical** - acontece quando o mercado ou a dinâmica empresarial de uma marca é transformada drasticamente. Pode acontecer no posicionamento da empresa, forma de trabalho, processos, serviços e produtos oferecidos ou no relacionamento com o cliente;

- **Disruptiva** - essa forma de inovação acompanha o mercado. De maneira geral, é um movimento escalável, que atinge várias pessoas ao mesmo tempo;
- **Incremental** - acontece quando novidades são adicionadas a um produto, marca ou métodos de produção sem que haja uma mudança brusca. Geralmente é uma evolução de uma inovação já realizada.

Quanto ao campo em que ocorre, a inovação pode ser:



**Tecnológica:** associada ao surgimento de criações ou inventos que nascem em ambientes de pesquisa científica, trazendo aumento na qualidade e produtividade. Um bom exemplo disso é a internet.



**Logística:** pode ser observada em empresas e distribuidoras que oferecem serviços de entrega por meio de aplicativos ou até drones.



**Organizacional:** esse tipo de inovação acontece na estrutura de empresas, criando novas práticas que melhoram a produtividade e processos. O home office adotado em muitos locais de trabalho e uso de chatbots para se comunicar com clientes são bons exemplos.



**Comunicacional:** existem diversas formas de uma marca se anunciar ao público. As redes sociais têm se mostrado um enorme celeiro de inovações em marketing, com novas linguagens e recursos para a captação de clientes.

Todos esses exemplos podem e devem ser adotados por cooperativas. Afinal, diante de eventos dramáticos como a pandemia do Covid-19, a capacidade de muitos empreendimentos pequenos de se manterem no mercado foi posta em cheque.



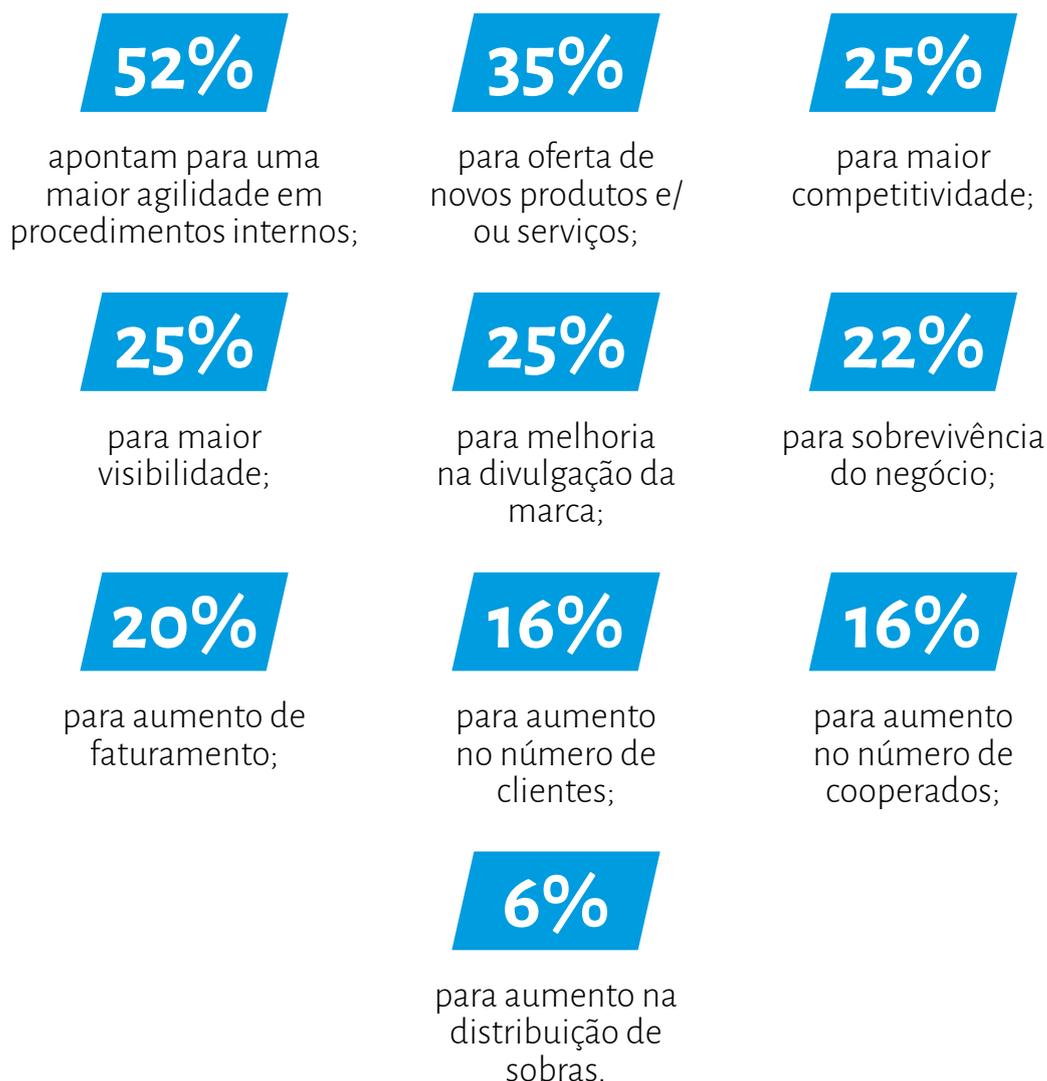
## A situação atual nas cooperativas

Em 2021, a pesquisa [Inovação no Cooperativismo Brasileiro](#), realizada pelo Sistema OCB, mostrou um cenário fértil para a implantação de novas formas de se trabalhar dentro das cooperativas.

Participaram da pesquisa quase 500 respondentes, entre eles, cooperativas singulares, confederações, centrais e federações de todos os ramos e segmentos.

Foi observado que, para 84% dos respondentes, inovar é importante para o setor. Durante a pandemia, 47% aceleraram seus projetos de inovação e 22% iniciaram projetos de inovação. Além disso, 2 em cada 3 cooperativas afirmam que já inovavam antes da pandemia.

Entre os impactos das inovações realizadas:



Após a implementação da inovação, 88% das cooperativas entrevistadas afirmaram que obtiveram resultados em 12 meses.

E onde foram realizadas essas inovações? A pesquisa indica que, em média, as cooperativas inovaram simultaneamente em 4 setores. Com destaque para:



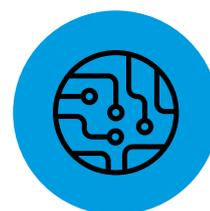
**64%**

Atendimento  
ao Cliente



**60%**

Marketing e  
Comunicação Externa



**53%**

Tecnologia

Os demais foram:



**45%**

Vendas e  
Exportação



**40%**

Portfólio de  
Produtos/Serviços



**39%**

Comunicação  
Interna



**39%**

RH/Gestão  
de Pessoas



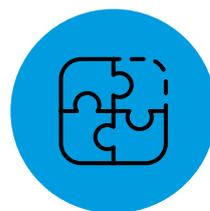
**25%**

Tesouraria/  
Gestão Financeira



**18%**

Logística



**10%**

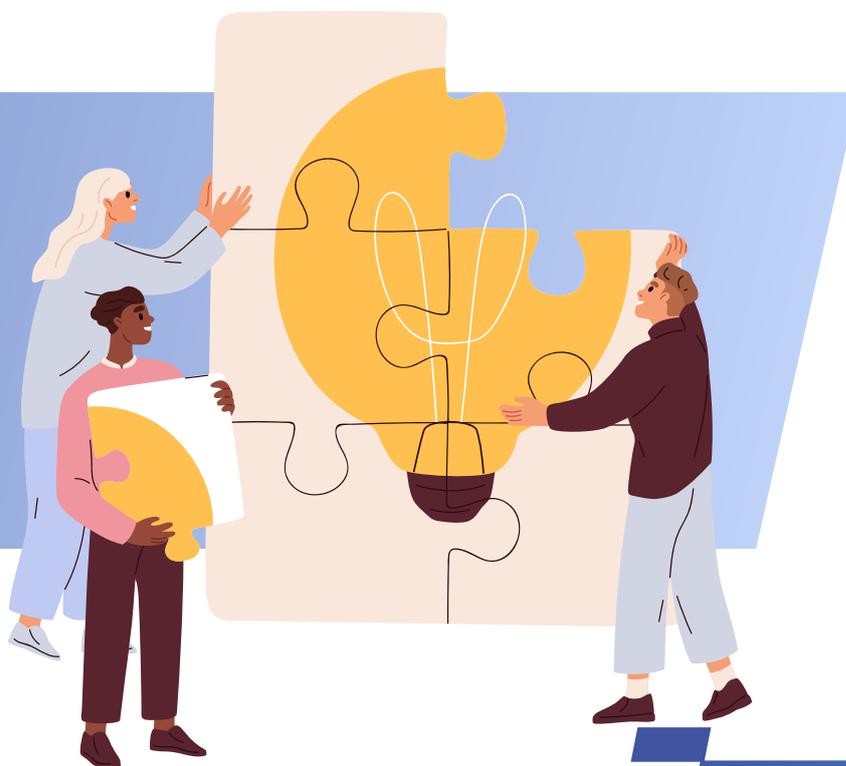
Outros setores  
diversos

Entre os maiores desafios para inovar, 40% das cooperativas indicaram a falta de dinheiro ou financiamento, 42% indicaram a falta de organização, ideias e projetos e, por fim, 29% indicaram a falta de capacitação da equipe.

As cooperativas brasileiras estão cientes da importância da inovação e seus resultados. Mas como aplicar esses novos métodos no dia a dia da cooperativa?

### **Como fazer?**

Não existe uma fórmula exata para a inovação, porém existem metodologias e ferramentas já testadas que podem facilitar a aplicação de novas práticas. Antes de mais nada, é importante saber que ações de inovação não devem ser realizadas na cooperativa de forma isolada. Deve ser um esforço conjunto e, dessa forma, é preciso que seja criada uma cultura de inovação.



Isso significa que a cooperativa deve estabelecer um ambiente fértil para ideias inovadoras, com toda a equipe atenta às novas soluções.

Erros acontecem, como em todo experimento, mas eles devem ser utilizados para potencializar a curva de aprendizado nesse processo. É importante manter a cabeça aberta para que a cultura de inovação flua naturalmente na cooperativa. Esse é o famoso “mindset” que propicia esse ambiente.

A sua equipe têm realizado cursos de capacitação? Existe espaço para feedback dos colaboradores e clientes? Quais são as novas tendências no mercado internacional? As parcerias da sua cooperativa incentivam o surgimento de ideias inovadoras? Tudo isso deve ser levado em conta na hora de implementar a cultura da inovação.

Tanto para cooperativas como para empresas já estabelecidas, uma autoavaliação é essencial para iniciar esse momento. Procure também conhecer outros espaços de inovação, como aceleradoras e coworkings. Faça uma pesquisa de campo.

Lembre-se que é imprescindível que as pessoas que fazem parte da cooperativa estejam envolvidas nessa cons-

trução. [Uma cooperativa diversa é um bom começo](#), devido à variedade de vivências, conhecimentos e bagagens culturais reunidas que poderão conceber novas ideias.

É necessário que todos estejam capacitados para que essa tarefa seja realizada de forma ágil, descentralizando a tomada de decisões. Além disso, a informação e a formação de cooperados são práticas básicas de uma cooperativa, de acordo com os princípios do movimento.

Agora que você já sabe como criar espaço para a implantação de metodologias de inovação, vejamos as ferramentas mais utilizadas.

## **Design Thinking**

Esse método parte de uma perspectiva de empatia com os interessados no empreendimento. Todos os envolvidos devem estar no centro do desenvolvimento do produto, contribuindo com ideias e visões. Essa é uma ótima chance para equipes multidisciplinares trabalharem juntas.

O Design Thinking possui três valores expressos em suas fases práticas:

- **Descobrir** - consiste em entender o problema em foco, realizar pesquisas e reunir referências;

- **Redefinir** - a partir da informação reunida, o problema é revisitado e o aspecto que será o foco da ação é definido;
- **Desenvolver** - ideias de como resolver o problema são apresentadas. Quanto mais ideias, melhor;
- **Entregar** - as ideias que melhor respondem ao problema são escolhidas.

A razão de ser dessa abordagem mais humana é a satisfação do cliente, seja ele interno ou externo. O Design Thinking é uma ferramenta colaborativa tão eficiente que até mesmo grandes empresas do mercado a utilizam na hora de buscar soluções inovadoras.



## Hackathon

Muito utilizado para desenvolver soluções através da tecnologia, são maratonas de programação, eventos que

reúnem profissionais ligados ao desenvolvimento de software em jornadas ininterruptas de conhecimento e prática para criar ideias e projetos de uma só vez.

Essas maratonas podem acontecer de quatro maneiras, sempre promovendo uma competição saudável e produtiva:

- **Interna** - hackathons organizados entre os próprios integrantes da cooperativa, formados por equipes interdisciplinares para resolver um problema comum;
- **Externa** - modalidade em que o público externo participa da jornada, trazendo suas contribuições para as soluções de problemas. Em alguns casos, o time vencedor tem a chance de se juntar à organização realizadora do hackathon como novos contratados;
- **On-line** - pessoas de diferentes partes do mundo podem participar da maratona de forma remota, trazendo uma grande diversidade de ideias;
- **Clássica** - nesse modelo, a jornada acontece em um mesmo espaço físico em um período de, pelo menos, 24 horas. As instalações do evento devem comportar e atender as necessidades de todos os participantes.

Os hackathons são verdadeiros laboratórios de ideias e podem fortalecer, inclusive, a intercooperação entre empre-

endimentos. As vantagens são a expansão do networking, a troca de experiências e a otimização de projetos.



## Metodologias ágeis

Surgidas em 2001, a partir de um [manifesto](#) redigido por programadores de software, as metodologias ágeis prezam a colaboração, auto-organização e equipes interdisciplinares. Essas metodologias nascem da necessidade de acelerar o desenvolvimento de projetos através do trabalho realizado por times, deixando as etapas do projeto visualmente mais organizadas.

Para sua aplicação, podem ser utilizados os frameworks ágeis, quadros de trabalho que tornam processos mais dinâmicos. Os mais utilizados são:

- **Scrum** - o projeto é dividido em sprints, ou seja, etapas de desenvolvimento. É realizada uma reunião na qual é criada uma lista de prioridades, com tarefas direcionadas a cada time. Reuniões de acompanhamento são realizadas diariamente e, ao fim de cada sprint, acontece uma reunião de validação e correção de falhas. Essas etapas se repetem, englobando a evolução do projeto e suas melhorias.
- **Kanban** - do japonês, “tabuleiro”. Baseia-se no uso de post-its para dividir as tarefas em três colunas: a fazer, em progresso e feito. Essas tarefas migram de uma coluna a outra à medida em que os processos vão evoluindo. A plataforma Trello é um exemplo da aplicação desse framework.

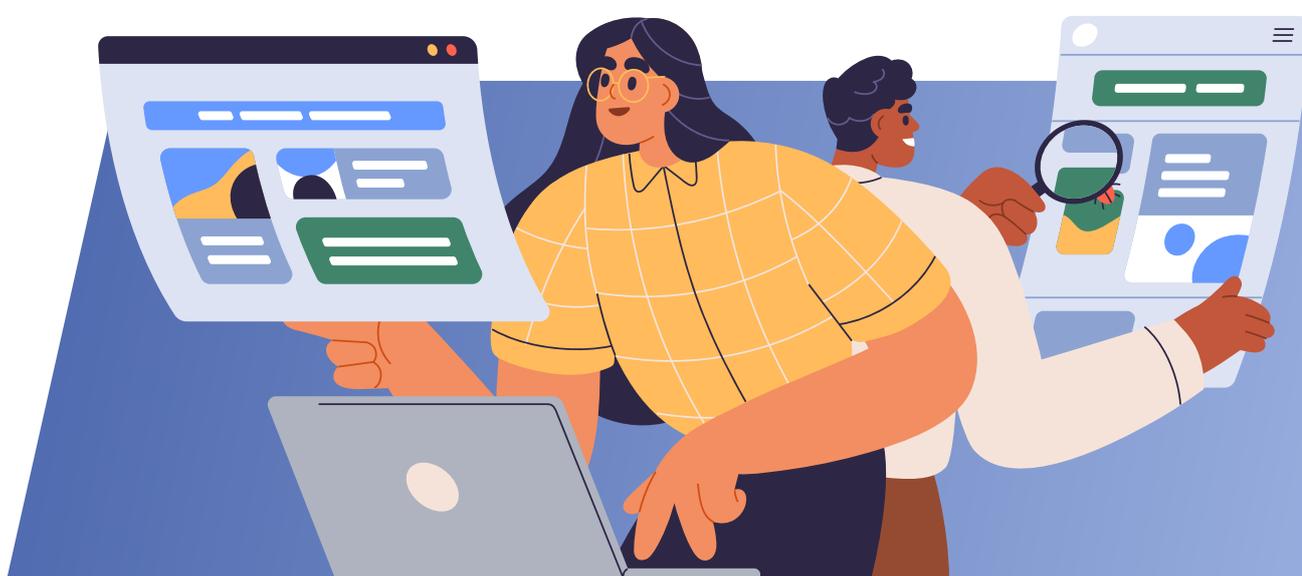
Essas metodologias são muito úteis para organizar e agilizar projetos, enquanto a colaboração entre os times é incentivada. Existem diversos outros frameworks ágeis, e pode ser interessante conhecer cada um deles e combiná-los.

## **Benchmarking**

A pesquisa e a observação são a chave para essa ferramenta de inovação. O benchmarking é o processo de estudo e avaliação de outras empresas, concorrentes ou não, visando uma análise profunda das melhores

práticas do seu setor, que podem ser replicadas no seu empreendimento.

No caso das cooperativas, o objetivo está na intercooperação em prol de soluções inovadoras. A troca de experiências é essencial, com as cooperativas comparando e compartilhando processos e informações relevantes.



As etapas para a aplicação do benchmarking são:

- **Definir os objetivos** - delimite o que está sendo buscado na sua pesquisa a partir de uma análise interna;
- **Buscar referências** - liste seus modelos de excelências e possíveis parceiros com os quais seja possível compartilhar informações;
- **Aprender com os resultados** - é importante estar aberto às mudanças para colocar em prática o conhecimento adquirido durante a pesquisa;

- **Continuidade** - o processo de benchmarking deve continuar, mesmo após a implantação das mudanças necessárias. Esteja sempre atento às tendências do mercado, procurando possíveis melhorias e parcerias.

Utilizando essa ferramenta de inovação, a cooperativa poderá não só aprender sobre o mercado em que atua, como também sobre si mesma. Empreendimentos que a utilizam podem ganhar base para evoluir no mercado, beneficiando a todos os envolvidos.



## O que não fazer

Além de entender as ferramentas disponíveis para inovar cooperativamente e como utilizá-las, é necessário saber o que não se deve fazer na gestão da inovação. Os riscos de se lançar em um projeto desse tipo não devem ser ignorados e, como toda estrutura, é necessário que exista uma base firme.

Alguns erros comuns na gestão de inovação em cooperativas são:

- **Sem rumo:** uma das principais razões para projetos de inovação morrerem na praia é a falta de alinhamento estratégico. As ações do projeto devem ter conexão entre si, com processos ágeis e comunicação clara para que todos os envolvidos saibam seus respectivos papéis;
- **Medo de errar:** em um projeto de inovação, nem sempre será possível prever os resultados exatos. Alguns processos podem demorar a mostrar resultados. Mesmo assim, erros devem ser encarados como aprendizado e a experimentação deve ser incentivada;
- **Talentos desperdiçados:** o processo de gestão da inovação deve ser aproveitado ao máximo, com todos os colaboradores participando. A diversidade e as habilidades individuais podem ser a peça que estava faltando para que um projeto finalmente decole;

- **Estruturas engessadas:** para que aconteça a autoavaliação dos erros, uma estrutura enxuta pode ser mais adequada do que uma estrutura organizacional complexa e engessada. A liderança deve agir como facilitadora, destravando processos para que os times atuem de forma eficiente;
- **Passo maior que as pernas:** criatividade é essencial para que a inovação aconteça, mas é necessário que haja processos estruturados para cada ação, respeitando os recursos e garantindo que as etapas possam ser cumpridas.

Agora você já sabe que as cooperativas podem ser um terreno fértil para que novas ideias surjam, desde que seja aplicada uma cultura de inovação, com muita análise e espaço para a contribuição dos cooperados. Você também aprendeu que as cooperativas brasileiras já estão de olho na inovação para crescer ainda mais e que existem ferramentas de inovação que podem ser utilizadas para organizar e agilizar projetos.

Bom, com tanta informação sobre o que fazer e o que não fazer, esse é o momento de colocar em prática tudo que você leu nesse e-book!

Conte com o Sebrae para inovar no seu empreendimento. Confira nossas demais publicações voltadas para o cooperativismo.

### **E-books:**

[Cooperativismo e ESG combinam?](#)

[Marketing digital para cooperativas](#)





## Referências

[O que é inovação - a chave do sucesso no século 21](#)

[O que é inovação? Definição, importância e as ações que têm impulsionado a inovação no Brasil](#)

[Pesquisa - Como está a inovação no cooperativismo](#)

[8 erros da Gestão da Inovação em cooperativas](#)

[Design Thinking: ferramenta de inovação para empreendedoras e empreendedores](#)

[Como criar uma cultura de inovação na sua cooperativa](#)

[Como funcionam os programas de inovação no cooperativismo](#)

[Inovação para cooperativas: como inovar com foco no cooperado](#)

[Por que as cooperativas precisam abraçar a diversidade para inovar](#)

10 ferramentas de inovação para empresas e como aplicá-las

Metodologia Ágil: ferramenta de incentivo à inovação

Frameworks ágeis: saiba como funciona na prática

Benchmarking: o que é, como fazer e material gratuito

