



# CONTEÚDOS

Os [e-books InovaCoop](#) trazem as reflexões sobre os assuntos que discutimos nos nossos últimos [blogposts](#) e temas complementares com conteúdos afins. O formato pdf é para que você possa salvar, compartilhar e acessar sempre que quiser, mesmo se estiver off-line.

Este e-book resgata parte dos conteúdos abordados nos seguintes blogposts:

[O que é e como fazer gestão da inovação em cooperativas](#)

[Como funciona um programa de inovação](#)

[Intraempreendedorismo: transformação de dentro pra fora](#)

[Como funciona o Corporate Venture no cooperativismo](#)

[Plataforma de negócios: oportunidade para as cooperativas](#)

[Como o ecossistema de inovação pode impulsionar as cooperativas](#)

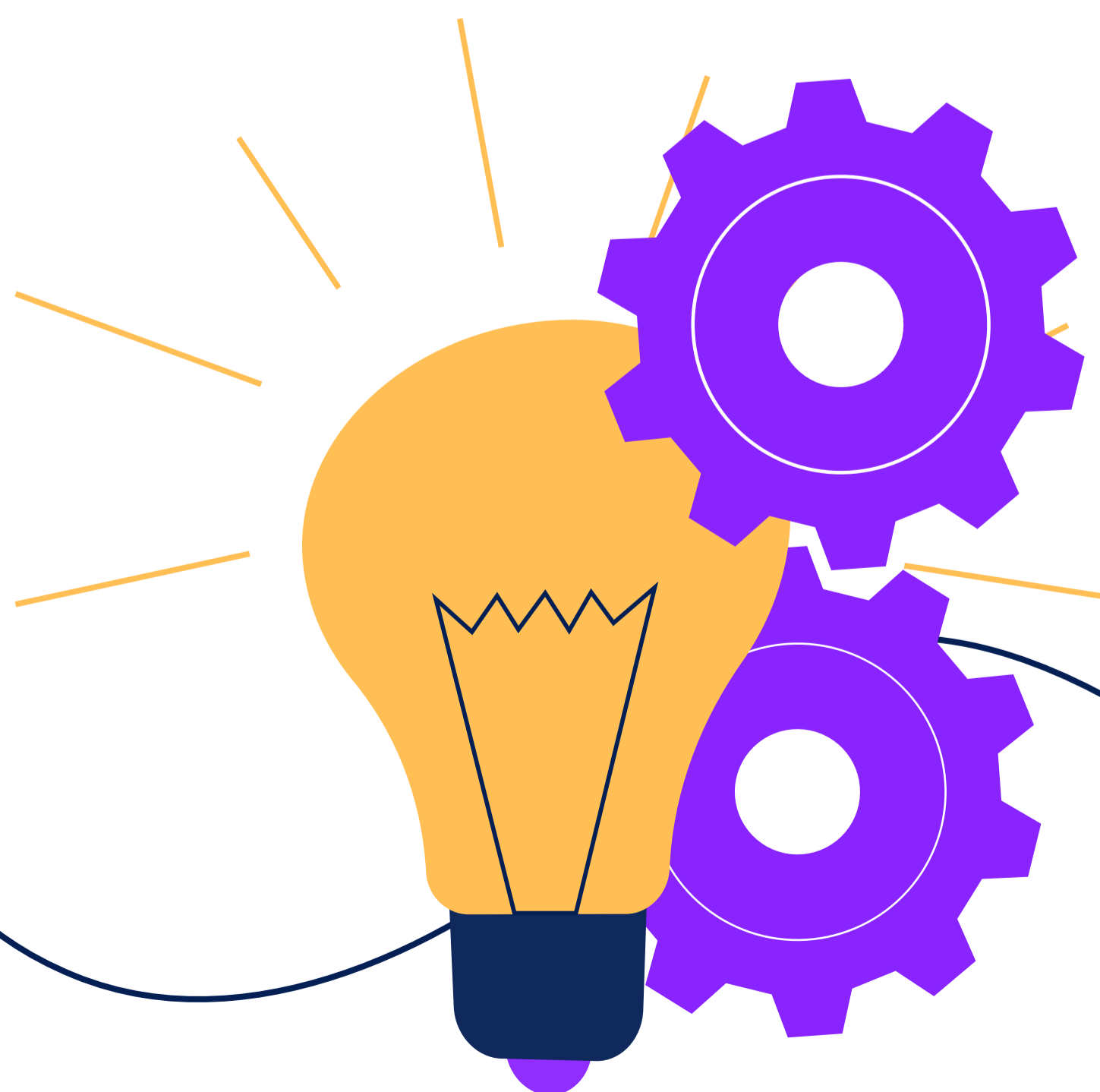
[Liderança e empreendedorismo: como superar os desafios?](#)

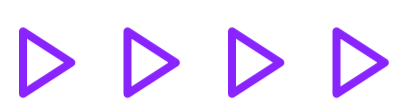
## INTRODUÇÃO

Certamente, um dos atributos que está entre os mais relevantes para um processo bem sucedido de inovação é a consistência. É o que garante, afinal, que as iniciativas de inovação não serão ações isoladas no tempo e, logo, não dependem de pessoas ou áreas em específico, mas que estão organizadas em torno de processos contínuos e que entregam valor real para a organização.

Não há dúvidas de que essa consistência é obtida a partir de um processo de gestão da inovação bem estruturado. De forma resumida, a gestão da inovação é responsável por fazer com que as ideias surgidas sejam conduzidas ao longo de todo o desenvolvimento até chegar com sucesso à implementação e, assim, contribuam efetivamente com a melhoria contínua.

No fim do dia, afinal, a regularidade com que uma organização visa e desenvolve a inovação pode fazer uma diferença muito significativa na forma como ela vai lidar com períodos difíceis. É o que afirma a [pesquisa realizada pela Strategy&](#), consultoria estratégica da PwC. O estudo revelou que a inovação tem auxiliado 96% das companhias a superar a crise no momento atual de pandemia.





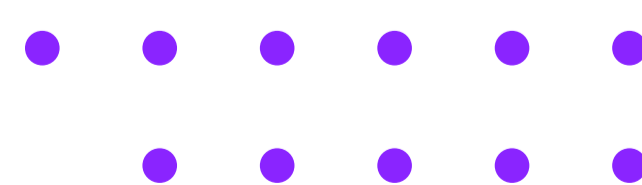
Além dos limites das companhias, a inovação tem, para 87% das organizações, ajudado a comunidade a enfrentar os impactos decorrentes da crise causada pelo novo Coronavírus. Não é à toa, portanto, que 64% das companhias consideram a inovação uma das três prioridades de investimento. O número é superior ao da última edição do estudo, quando atingiu 53%.

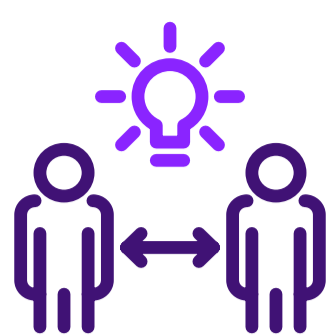
Os dados indicam que a inovação está longe de ser um modismo ou algo que deve ser feito apenas para efeitos de marketing. Os resultados de fato somente são sentidos quando as organizações - cooperativas inclusive - levam a inovação do discurso para o DNA do negócio. Corrobora essa afirmação o fato de cerca de 80% das organizações colocarem o desenvolvimento das chamadas competências do futuro como prioridade.

Dentro das organizações, os benefícios da inovação não acontecem por acaso. Dentre as 20 companhias que lideram o ranking de inovação da pesquisa, 40% investem acima de 5% de suas receitas em inovação.

Logo, além de intenção, é preciso direcionamento de recursos financeiros e humanos para que a inovação seja uma vantagem competitiva das cooperativas. Começa junto dessa tomada de consciência a gestão da inovação dentro das cooperativas.

Para começar a falar sobre a importância da gestão da inovação, podemos dizer que o processo inovador se organiza, em geral, em três diferentes etapas principais:





A primeira, nesse modelo, é dedicada à geração e à **entrada de ideias de soluções** que possam ter potencial para serem inovadoras. Esta, por si só, já compreende todo um arcabouço de ações, como a sistematização da identificação de possibilidades de melhorias em produtos e processos, que demanda o desenvolvimento de um olhar crítico em busca de oportunidades de inovação.



A segunda etapa se dedica ao **gerenciamento de processos** operacionais relacionados com a entrada em prática das inovações selecionadas na primeira etapa.



E a última etapa, por sua vez, é a que concentra as ações de **entrega das soluções inovadoras** que foram desenvolvidas para a operação corrente das organizações.

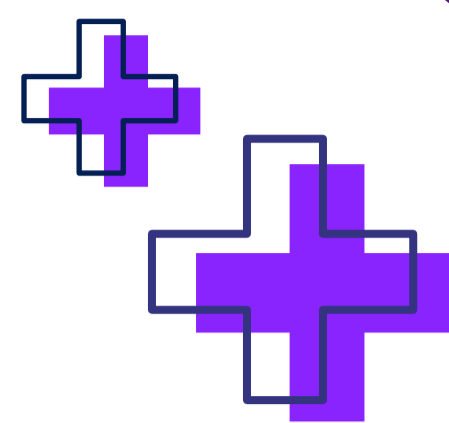
E é sobre o encadeamento e gerenciamento entre essas etapas que nós vamos falar ao longo deste e-book. Para isso, vamos passar pelos pontos fundamentais para se obter resultados positivos a partir de uma iniciativa de inovação. Ou seja, vamos falar sobre como uma cooperativa pode estruturar processos de um programa de inovação e sobre o importante papel que a liderança exerce ao longo do processo de amadurecimento do mindset de inovação dentro da cooperativa.

Também será tema dos próximos capítulos a importância da diversidade nos times como forma de contribuir com a inovação, o que nos leva a temas extremamente relevantes, como o suporte dos ecossistemas de inovação para as cooperativas. Por fim, vamos apresentar algumas das ferramentas e métricas existentes que ajudam a mensurar os resultados obtidos a partir da inovação

Vamos nessa? Boa leitura!



Processos de  
um programa  
de inovação



Em muitos casos, a construção de uma cultura de inovação começa dentro de uma cooperativa a partir da criação de um programa de inovação. Assim, é por meio de uma iniciativa desse tipo que algumas cooperativas começam a desenvolver e a estruturar novos processos de trabalho.

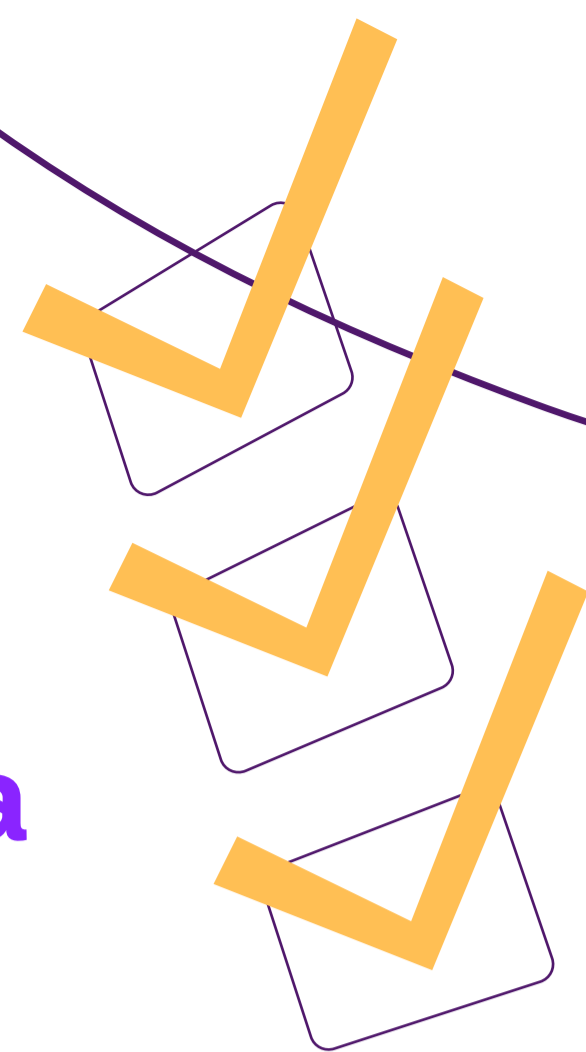
Para que isso possa acontecer sem impactar negativamente o desempenho da organização, esses programas são, em geral, desenvolvidos em ambientes controlados. Ou seja, apartados da estrutura organizacional ou mesmo fisicamente distantes da operação do dia a dia.

Dentre as funções de um programa como esses está o fomento ao surgimento e à organização de iniciativas de inovação. Neste ambiente, o erro é até mesmo valorizado - daí a importância de afastar a experimentação da inovação do cotidiano da cooperativa -, pois as teorias de inovação valorizam o potencial de aprendizado que vem junto com os erros.

Ainda assim, não existem fórmulas para a criação de um programa de inovação. Isso porque cada cooperativa tem suas peculiaridades, que precisam ser levadas em consideração para que o programa de inovação seja bem sucedido. Afinal, ao mesmo tempo que propõe mudanças na cultura organizacional, o programa também precisa, obrigatoriamente, se apoiar na cultura existente para proporcionar uma transição entre o que era estabelecido e o que se pretende atingir.

Vamos, então, olhar para quais são os fundamentos de um programa de inovação para cooperativas.

# Fundamentos de um programa de inovação



Podemos resumir a quatro os pilares de um programa de inovação:

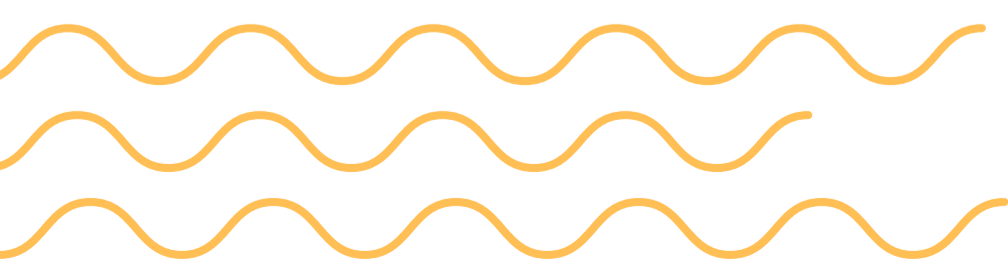
- 1 Desenvolvimento de lideranças orientadas à inovação
- 2 Gestão da inovação
- 3 Fomento sistematizado a novas ideias
- 4 Fluxo de desenvolvimento de ideias

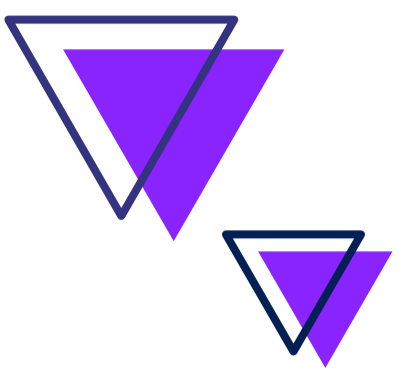
Vamos dar uma olhada em cada um desses pontos!

## Desenvolvimento de lideranças orientadas à inovação

Assim como a maior parte dos projetos que se desenvolvem dentro das cooperativas, **um programa de inovação depende diretamente do apoio das lideranças.** São estes representantes dentro das organizações que têm a capacidade de unir os times em torno de metas e, principalmente, incluir a inovação dentro do planejamento.

Isso é especialmente válido no caso de projetos complexos. Uma liderança ativa e atenta à importância da inovação consegue evitar conflitos entre áreas, suportar projetos que só mostram resultado em prazos mais longos ou que demandem muita carga técnica, por exemplo.





É o apoio da liderança que proporciona estímulo à execução de projetos, superação dos inevitáveis obstáculos, promoção de novas e valiosas conexões e, conseqüentemente, o estabelecimento e fortalecimento da cultura de inovação.

## Gestão da inovação

Este é o tema principal deste e-book e, não por acaso, um dos mais importantes pilares de um programa de inovação. Isso porque a disseminação da cultura de inovação está intrinsecamente ligada à existência de ferramentas que proporcionem o gerenciamento das ideias criadas.

Dentre as funções dessas ferramentas está a compreensão de que as iniciativas se encontram, invariavelmente, em estágios de maturidade diversos. Além, é claro, da promoção de interação entre pessoas e áreas, incluindo a identificação sistematizada de possibilidades e oportunidades. Nesse contexto, **o papel da gestão de inovação é estabelecer meios e métodos que venham a gerar valor por meio da concretização de ideias.**

Dessa forma, a eficiência dos sistemas de gestão da inovação se relaciona com:

- + Abertura e acessibilidade
- + Identificação de similaridades entre ideias para unificação e criação de um plano otimizado de inovação
- + Trabalho colaborativo
- + Propriedade e desenvolvimento coletivo de ideias



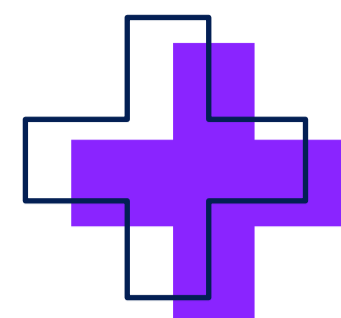
## Fomento sistematizado a novas ideias

Esse processo começa com o amplo entendimento do contexto da inovação dentro da cooperativa. Isso significa um mapeamento que busque identificar quais são as reais oportunidades de inovação nas áreas e os desafios associados. Afinal, é importante estabelecer algumas diretrizes balizadoras para estimular que a geração de ideias se dê no sentido esperado.

Então, o ponto de partida do fomento pode ser um **diagnóstico associado a um planejamento estratégico da inovação**. Afinal, ideias de inovação surgem a todo momento mesmo nos ambientes mais conservadores. Em geral, como conhecem bem detalhadamente as minúcias, obstáculos e atalhos de suas tarefas, as pessoas são muito boas em imaginar novas e melhores formas de realizar seus trabalhos cotidianos.

A Lar Cooperativa provou isso ao criar um programa interno de ideias que foi responsável por gerar uma economia de R\$ 124,8 milhões. O [Programa de Ideias](#) foi lançado em 2016 e apenas na última edição estimulou a geração de 457 ideias, com participação de 647 funcionários. A iniciativa foi finalista do prêmio SomosCoop Melhores do Ano 2020, organizado pela OCB.

Como vimos, uma organização que se propõe a ser inovadora cria mecanismos eficientes para estimular seus colaboradores a pensar cada vez mais em ideias de inovação e, principalmente, é muito eficiente em captar, validar e criar processos em torno das propostas que geram valor real à organização.



Como podemos imaginar, desde a captação até a implementação, passando por todas as validações e adaptações necessárias, muitas áreas são envolvidas. Então é muito pouco provável que a inovação seja feita por uma ou duas pessoas de forma isolada. **Inovação é resultado do trabalho de equipe.**

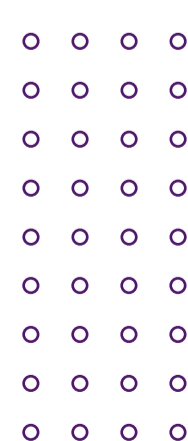
Consequentemente, a ideia de autoria e propriedade da ideia de inovação não tem espaço em uma cooperativa pautada por processos de inovação. Um programa de inovação bem afinado parte do princípio de que as pessoas, em geral, não têm todas as competências para estruturar e implantar uma ideia. Até mesmo porque mais importante do que uma ou outra ideia bem sucedida é a mentalidade de inovação que se cria e fortalece no decorrer desses processos.

## **Fluxo de desenvolvimento de ideias**

A verdadeira cultura de inovação será implementada quando os processos correntes da cooperativa estiverem rodando em paralelo ao programa de inovação. É o que podemos chamar de DNA de inovação.

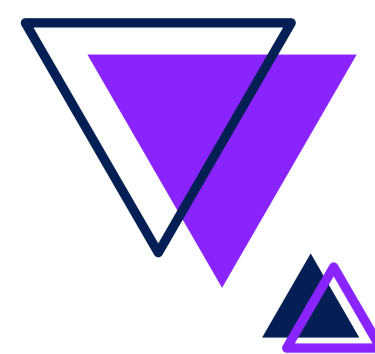
Assim, quando estiver rodando a pleno vapor, o programa de inovação funciona como um fluxo iniciado a partir do surgimento da ideia, mas que envolve também passos subsequentes, como a implantação do projeto e a avaliação de resultados.

E se trata de um fluxo que não cessa, já que é baseado na **filosofia de melhoria contínua de processos.**





Liderança voltada  
à inovação



A melhoria contínua é o objetivo final de um programa de inovação, com a incorporação das práticas no dia a dia da cooperativa, o que proporciona melhorias incrementais nos processos ou até a criação de novos produtos, serviços e experiências no mercado. Assim, mesmo que individualmente os resultados sejam tênues, o conjunto é bastante significativo, pois demonstra que a mentalidade inovadora foi sistematizada.

Esse patamar somente pode ser alcançado a partir do momento em que as lideranças da cooperativa estão alinhadas em torno da importância da inovação para o crescimento da organização. Ou seja, a partir do momento em que a liderança consegue disseminar o conceito de intraempreendedorismo por todas as camadas.

Para um melhor entendimento sobre como liderança e inovação estão relacionadas, não deixe de conferir o e-book [“Como ser um líder inovador”](#).

## O que é intraempreendedorismo

Como o próprio nome sugere, intraempreendedorismo é o ato de empreender internamente, com vistas a melhorar processos já existentes ou a gerar e a desenvolver novas possibilidades e oportunidades de negócio para a cooperativa.

Um dos pontos interessantes de se associar o conceito de intraempreendedorismo ao projeto de criar e gerir um programa de inovação é o potencial de promover o engajamento de equipes, com fortalecimento da cultura das organizações. Afinal, é natural que os colaboradores mais propensos a atuar com iniciativas de intraempreendedorismo dentro das cooperativas sejam aqueles com perfil para empreender por conta própria.



Logo, são profissionais que se destacam devido a características pessoais como criatividade, motivação, foco em solução de problemas, proatividade e cooperação, dentre outras. São atributos que contribuem diretamente para o aumento da capacidade de inovação da cooperativa e também para a atração, retenção e desenvolvimento de talentos.

## VEJA OS BENEFÍCIOS DO INTRAEMPREENDEDORISMO:



Contribui com a motivação e o engajamento por parte dos colaboradores



Proporciona desenvolvimento de soluções inovadoras que permeia todas as áreas e camadas da organização



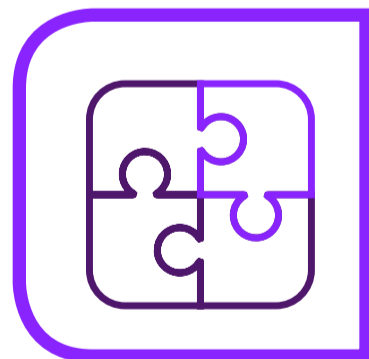
Reduz de forma significativa o absenteísmo e o turnover



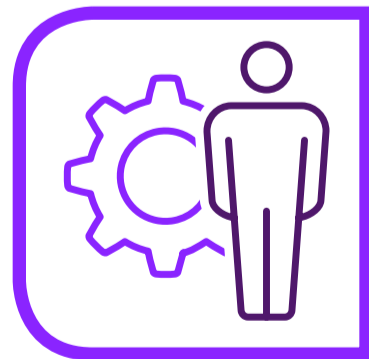
Promove a consolidação da cultura de inovação dentro da cooperativa



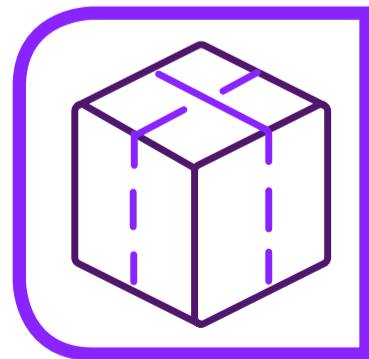
Aumenta a agilidade na gestão e execução das tarefas



Aumenta a integração entre áreas e setores



Tornam mais claras as oportunidades de melhorias nos processos internos de trabalho



Gera oportunidades de criação ou melhoria de produtos e serviços

## Papel da liderança na inovação

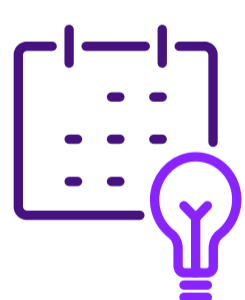
Vimos que o sucesso de um programa de inovação está relacionado ao estímulo que as lideranças dão ao intraempreendedorismo. Como consequência de um olhar voltado à inovação por parte das camadas gerenciais existe a possibilidade de ocorrerem mudanças no local e nos processos de trabalho.

Evidentemente, tais alterações não acontecem sozinhas. Por isso, vamos ver alguns pontos para os quais gerentes e diretores devem olhar para fomentar a estruturação de um programa e de processos de gestão da inovação dentro da cooperativa.



### **Invista em capacitação**

Ao estimular os colaboradores a aprimorarem suas competências profissionais, os líderes estarão contribuindo com o desenvolvimento da visão de seus times. Logo, poderão contar com profissionais mais conscientes acerca do modelo de negócio da cooperativa, sua atuação e inserção no mercado e sobre as oportunidades que podem ser desenvolvidas.



### **Estabeleça momentos concentrados de inovação**

Muitas das grandes companhias de tecnologia permitem que seus profissionais invistam tempo de trabalho para o desenvolvimento de projetos que não estão, necessariamente, ligados com o core de suas atribuições. Alguns produtos e serviços de muito sucesso no mundo surgiram a partir de iniciativas como essa. É o caso, por exemplo, do Post-It, da 3M, do Playstation, da Sony, e do Gmail, do Google.





Assim, ao proporcionar tempo e recursos para os profissionais que tenham ideias de projetos, a cooperativa começa a encontrar soluções para problemas do seu dia a dia e também a desenvolver novas oportunidades de produtos ou serviços.



### **Identifique e contrate intraempreendedores**

Para que iniciativas como a descrita acima tenham sucesso é preciso estimular as pessoas certas dentro da cooperativa. Ou seja, é essencial identificar quais são os colaboradores com perfil mais inclinado ao empreendedorismo. A melhor maneira de fazer isso é formatar o processo de atração e seleção de talentos para que seja capaz de recrutar profissionais com as características desejadas.

Além disso, para identificar os talentos já existentes dentro do quadro de colaboradores da cooperativa é possível lançar mão de alguns recursos, como:

- **Feedbacks orientados ao intraempreendedorismo:** os colaboradores que investem tempo e se dedicam a sanar pontos fracos identificados em processos de feedback são, em geral, mais propensos a serem protagonistas no processo de intraempreendedorismo
- **Contribuições em reuniões de brainstorming:** promover uma reunião de brainstorming para levantar insights para endereçar uma questão em específico é uma maneira eficaz de estimular os colaboradores a mostrar seu lado empreendedor. Nessas ocasiões, há profissionais que se destacam ao contribuir com novas ideias e soluções parcial ou totalmente estruturadas para problemas observados no cotidiano da cooperativa

## Características de intraempreendedores

Durante essas ocasiões e também no dia a dia da operação procure identificar as seguintes características, muito comuns em profissionais com perfil intraempreendedor:

- + Têm comprometimento com o trabalho e os resultados
- + Demonstram paixão pelas atividades correntes e têm foco em melhoria de processos
- + São profissionais que inspiram confiança
- + Proatividade é uma de suas características mais evidentes
- + Estão permanentemente descontentes com os processos atualmente estabelecidos
- + Têm criatividade para desenvolver novas soluções
- + Não têm medo de manifestar críticas e propor novas formas de fazer as coisas
- + São dedicados e comprometidos com prazos e qualidade das entregas



Times diversos

A inovação está ligada de maneira muito íntima à diversidade dentro das organizações. Dentre os motivos, talvez o principal seja o fato de que a inovação não é algo meramente processual para as cooperativas. Como já afirmamos ao longo deste texto, a inovação, para ser eficaz e gerar resultados, precisa fazer parte da cultura organizacional.

Para ilustrar essa afirmação, vamos pensar numa situação hipotética. O projeto de desenvolvimento de um novo automóvel, por exemplo. Imagine que 15 pessoas participaram desse desafio. Em comum elas têm uma característica: nenhuma sabe dirigir. O resultado, podemos imaginar, será um carro com extremo conforto para os passageiros, mas que pode carecer de características muito valorizadas pelos motoristas.

Da mesma maneira que é preciso contar com motoristas no time ao criar um novo modelo de automóvel, as **cooperativas que pretendem ser inovadoras precisam contar com equipes diversas** para desenvolver seus projetos. Afinal, a pluralidade de opiniões decorre das diferentes experiências de vida das pessoas, o que é determinado por suas condições sócio econômicas, gostos e interesses.





## Resultados baseados em diversidade

Em 2019, a Accenture produziu o [relatório Getting to Equal: Creating a Culture That Drives Innovation](#). Nesse documento, a consultoria afirma que companhias promotoras de diversidade e inclusão são 11 vezes mais inovadoras do que as que não se preocupam com essas questões. Isso porque, os colaboradores dessas organizações chegam a ser até 6 vezes mais criativos do que os que trabalham para os concorrentes.

Logo, podemos concluir que diversidade e inclusão se traduzem em vantagens competitivas por meio da inovação e da criatividade trazidas para os times. E a McKinsey comprovou isso em números ao mostrar, em pesquisa, que [fatores relacionados à diversidade são responsáveis por aumentar em até 15% a lucratividade de um negócio](#).

## Inclusão real

Ainda continuando no exemplo do projeto de carro, não bastaria ao time afirmar que há motoristas em outros setores da organização. Para que seus pontos de vista sejam considerados, essas pessoas precisam participar ativamente dos processos de decisão.

Com isso, vemos que diversidade e inclusão não podem se restringir ao marketing. Ou seja, é imprescindível internalizar o discurso e não criar apenas uma fachada de inclusão e diversidade.



Primeiro porque, caso as afirmações acerca de diversidade e inclusão não correspondam à realidade, os processos de inovação não serão beneficiados e a cooperativa estará apenas dando outro nome aos velhos rituais de sempre. Depois porque a sociedade está cada vez mais atenta e intolerante com organizações que são pouco transparentes quanto aos seus processos internos e, pior do que isso, não agem de acordo com o que pregam.

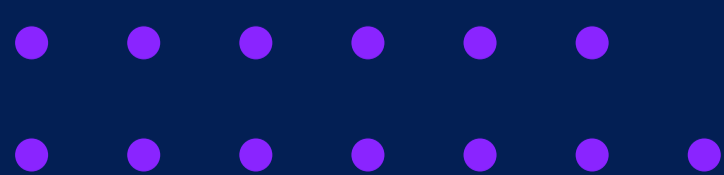
Então, é importante que a cooperativa tenha clareza sobre o que pode vir a fazer para aumentar a diversidade e a inclusão em seu quadro de colaboradores.

## DICAS PARA AUMENTAR A DIVERSIDADE DOS TIMES

### 1 Crie políticas de inclusão

É pouco provável que uma organização admita abertamente restringir a contratação de pessoas de acordo com sua posição socioeconômica, certo? No entanto, quantas oportunidades de emprego são divulgadas repletas de exigências pouco utilizadas no dia a dia dos colaboradores mas, por outro lado, que só podem ser demonstradas por pessoas que tiveram muitas oportunidades e tempo para estudar e se qualificar?

É claro que nenhuma companhia deve reduzir o cuidado ao contratar pessoas sob o risco de comprometer os resultados obtidos, mas os processos de recrutamento precisam ser remodelados para atrair talentos diversos. Para alcançar isso, é preciso considerar o cenário de desigualdade existente no país e que acomete grupos diversos.



## **2 Respeite necessidades e compromissos dos colaboradores**

Não dá para uma cooperativa contratar PCDs e impor formas únicas de trabalho a todas as pessoas. Afinal, em grupos diversos há necessidades especiais a serem consideradas. Logo, é necessário respeitar e estimular o desenvolvimento de formas diferentes de trabalhar. Formas flexíveis de trabalho são bem-vindas por todos. Alguém responsável por levar ou buscar uma criança na escola pode valorizar - e produzir mais e melhor por causa disso - um horário de trabalho flexível ou mesmo uma política de trabalho remoto, por exemplo.

## **3 Crie um grupo de líderes diversificado**

É de conhecimento geral que a mudança de postura ocorre com mais eficácia a partir do exemplo. Já falamos disso anteriormente ao citar como líderes inovadores criam times mais inovadores. Com a diversidade não é diferente.

Então, é muito recomendável para as cooperativas procurar tornar seus quadros de líderes o mais diversificado possível. Isso certamente vai servir como uma forma de inspiração para os demais funcionários, passando o recado de que todas as pessoas são capazes de liderar.

## **4 Deixe os colaboradores livres para serem criativos**

Diversidade e inclusão resultam em pontos de vista variados e, conseqüentemente, em mais criatividade. Criatividade bem direcionada resulta em inovação. Entretanto, não adianta ter um time diverso se não há espaço para que os colaboradores se manifestem e sejam ouvidos.

Assim, liberdade nos processos da cooperativa, com mais abertura a testes e aplicações práticas, é um dos requisitos para a inovação, gerando motivação às equipes.



## 5 Promova grupos de afinidade

Todas as pessoas querem se sentir acolhidas e confortáveis nos ambientes da cooperativa. Então, a liderança precisa fazer esforços para que isso aconteça. Uma das maneiras de fazer isso é promovendo o encontro entre pessoas com afinidades similares.

## 6 Meça resultados das ações de diversidade e inclusão

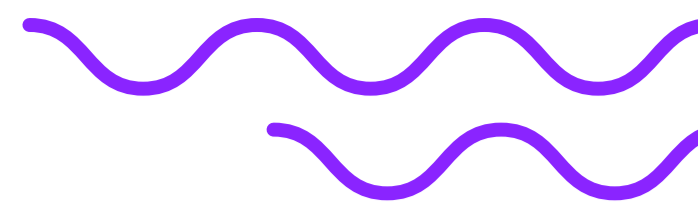
O que não é medido não pode ser justificado e muito menos melhorado. Por isso, avalie periodicamente os resultados obtidos para acelerar o processo de inclusão dentro da cooperativa.

Isso pode ser feito ao, por exemplo, medir a quantidade de líderes e colaboradores que são parte de grupos diversos em relação ao total da cooperativa. Da mesma maneira, mensure a participação e o engajamento dos colaboradores em geral nas iniciativas que promovem pautas de igualdade.





Ecossistema  
de inovação



Ao longo deste e-book já vimos que não tem como a inovação ser fruto de uma ação isolada ou mesmo a iniciativa de uma única pessoa ou área dentro de uma cooperativa. De forma similar, a inovação ganha muito mais força e tem seu potencial elevado quando a cooperativa se insere em um ecossistema de inovação.

Para entender quais são as possibilidades que se desdobram a partir da participação em um ecossistema de inovação, vamos antes entender o que é um. Assim como não há regras rígidas para definir o que é inovação ou como inovar na prática, não há uma única definição sobre o que é ecossistema de inovação.

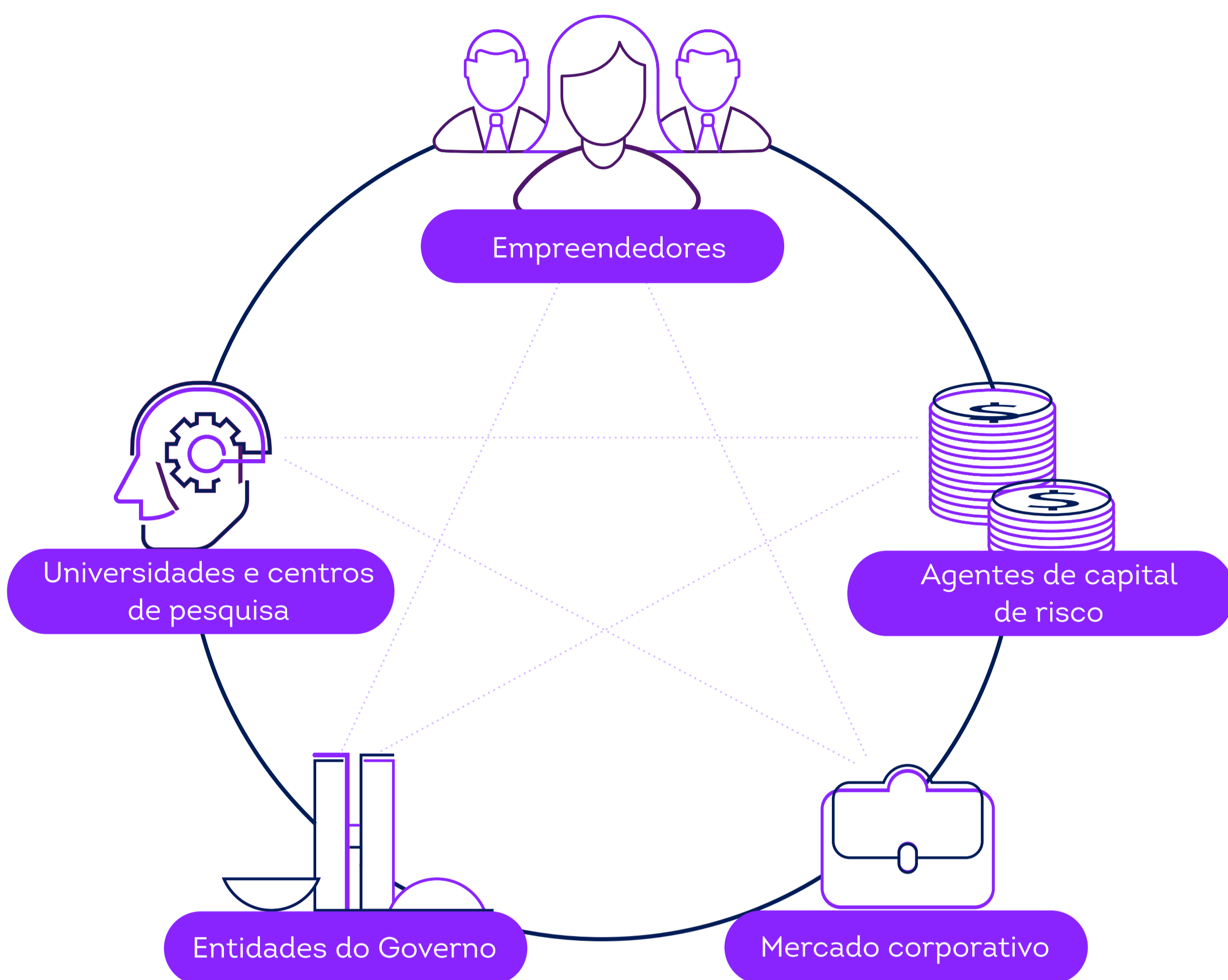
## O que é um ecossistema de inovação?

Ele pode ser definido como um **“conjunto de atores e processos que, por meio de suas interações cooperativas e competitivas, faz a inovação acontecer e co-evoluir”**. Essa é a definição que está presente no livro *Innovation Ecosystems: Increasing Competitiveness (Ecossistemas de Inovação: aumentando a competitividade)*, de Martin Fransman, professor da Universidade de Edimburgo.

A lógica por trás da importância de inserir a organização em um ecossistema - em comparação a manter a iniciativa isolada de agentes externos - reside na troca de experiências. Lembra sobre o que falamos a respeito de como a diversidade é imprescindível? Então, o que funciona para o nível pessoal vale também para quando se trata do nível organizacional.

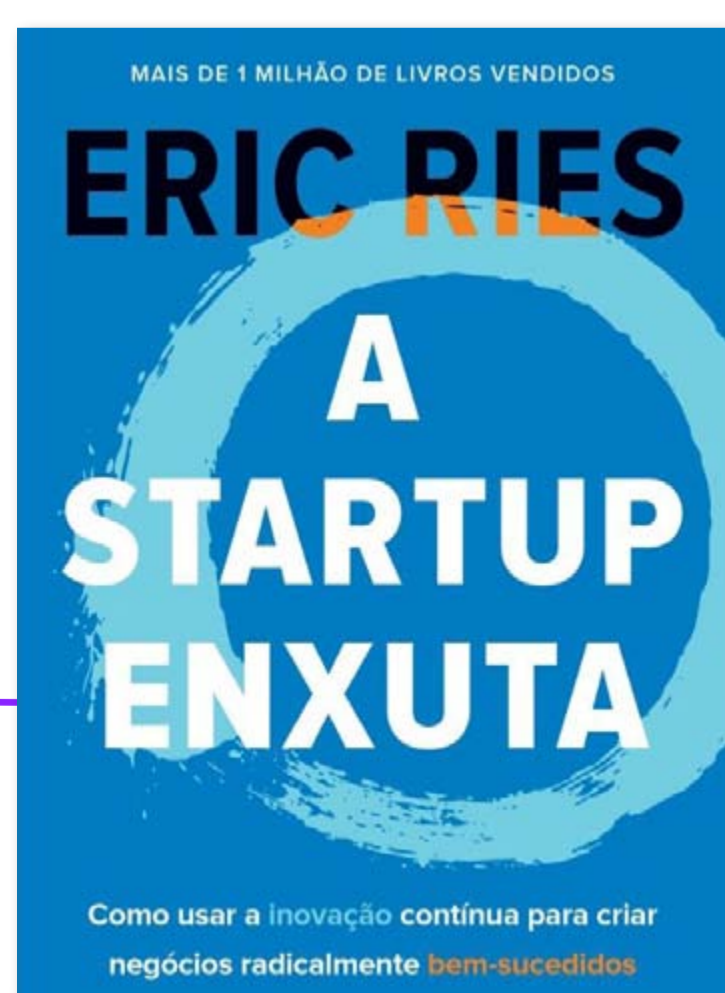
Um ecossistema de inovação deve ser um local onde as cooperativas possam trocar experiências e ter acesso tanto a novos conhecimentos e competências que ainda não detêm quanto a cases bem ou mal sucedidos de outras entidades. O ecossistema, na prática, promove a criação de redes de indicação e também o reconhecimento da comunidade que trabalha e promove a inovação dentro de um determinado contexto.

Em geral, **um ecossistema de inovação** é composto por players de cinco tipos diferentes. São eles:

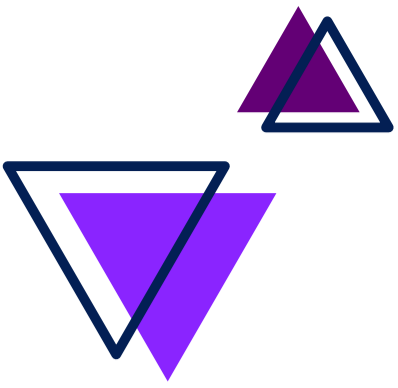


Cada um desses players olha para a inovação a partir de um ponto de vista. Enquanto os investidores olham sob a ótica do capital, as entidades do Governo estão olhando sob os mais variados aspectos regulatórios, por exemplo. Essa diversidade de olhares, as conexões feitas, a colaboração entre esses atores é o que se chama, na prática, de ecossistema de inovação.

## Vantagens do ecossistema de inovação



No livro "A Startup Enxuta", o autor Eric Ries defende que um dos mais importantes elementos ao qual uma startup deve olhar é para a velocidade total do **ciclo de feedback formado pelas ações de Construir, Medir e Aprender**. "Os produtos que uma startup desenvolve são,



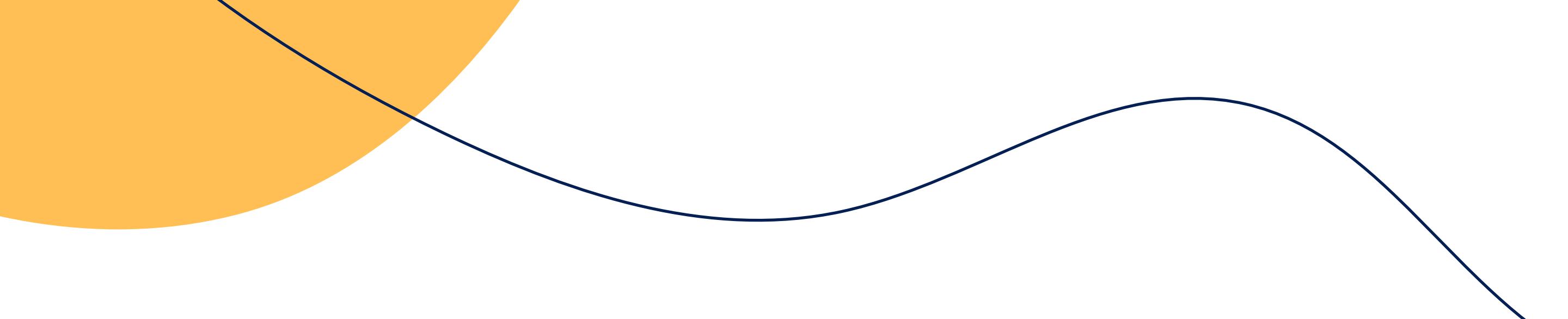
na verdade, experimentos. A aprendizagem de como construir um negócio sustentável é o resultado de tais experimentos”, afirma.

Então, se considerarmos que a mesma lógica de desenvolvimento de inovação se aplica a cooperativas, então as iniciativas de inovação deveriam adotar a mesma abordagem para seus ciclos de trabalho, sempre com foco no aprendizado decorrente do processo.

Mas o que isso tem a ver com o ecossistema de inovação sobre o qual estávamos falando? Ambos estão totalmente relacionados! Afinal, dentre os benefícios mais importantes que decorrem da participação em um ecossistema de inovação está o ganho de velocidade nos chamados ciclos de inovação. Estes, por sua vez, são formados pelos seguintes passos:

- 1 Definição de uma hipótese que possa vir a solucionar um problema
- 2 Realização de testes rápidos que submetam a hipótese à prova
- 3 Aprendizagem obtida a partir dos resultados e aprimoramento do processo para o próximo ciclo

O ciclo de inovação se repete até que uma solução seja validada, com todas as mudanças de rumo (pivotagem) que se fizerem necessárias. Daí a importância de que os ciclos sejam percorridos em alta velocidade. Essa metodologia é tida como capaz de reduzir os níveis de risco aos quais as organizações - consolidadas ou startups - se expõem durante o processo de desenvolvimento de suas inovações.



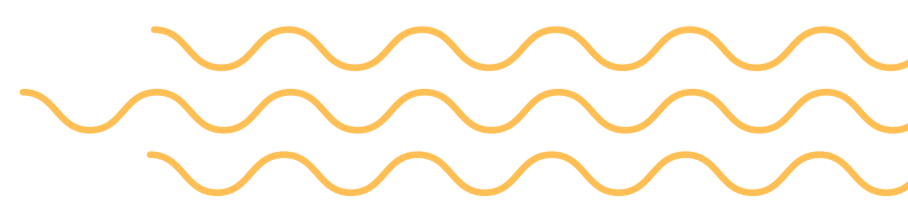
Uma das maneiras de acelerar o ciclo é por meio do envolvimento do ecossistema no processo. Afinal, uma cooperativa organizada ao longo de décadas em torno de processos de gestão tradicionais pode ter dificuldade de imprimir velocidade no desenvolvimento de processos que não lhe são conhecidos.

No entanto, se esta for parte integrante de um ecossistema de inovação, as startups eventualmente participantes do mesmo ambiente podem contribuir com a geração de volume suficiente de experimentações para que a inovação seja devidamente depurada. Isso significa que a relação é bastante benéfica para ambas as partes. Para as cooperativas, que ganham poder de manobra em suas experimentações, e para as startups, que se aliam a players de maior relevância e solidez financeira, que possibilitam escalar suas soluções.

## **Como se dá a interação das cooperativas com o ecossistema de inovação**

Vimos que ao se inserir em um ecossistema de inovação as cooperativas conseguem acessar experiências, conhecimentos e tecnologias que seriam complicados, caros ou muito demorados de desenvolver internamente.

Mas como fazer isso? Mais uma vez, não há uma resposta única, certa ou errada. Cada organização precisa considerar suas características e necessidades para definir como vai querer se inserir e ajudar a desenvolver um ecossistema em torno de si. Uma das maneiras que tem sido mais comumente adotadas pelas organizações é a participação em coworkings e espaços de inovação, além de eventos dedicados a estes temas.



+ + +

Além disso, é muito importante lembrar dos princípios do cooperativismo ao pensar em inovação e compartilhamento de conhecimentos. **O princípio da intercooperação, com troca de experiências entre cooperativas, tem potencial para contribuir em muito com a geração de aprendizado para as cooperativas.**

## Corporate Venture no cooperativismo

Uma outra maneira de adentrar um ecossistema de inovação é por meio de iniciativas de Corporate Venture. De forma resumida, Corporate Venture é o esforço de uma organização no sentido de criar iniciativas empreendedoras, sejam elas internas ou externas. Esta foi uma modalidade que ganhou muita força nos últimos anos a partir do momento em que organizações com as mais diferentes categorias entenderam a importância da inovação com vantagem estratégica no mercado.

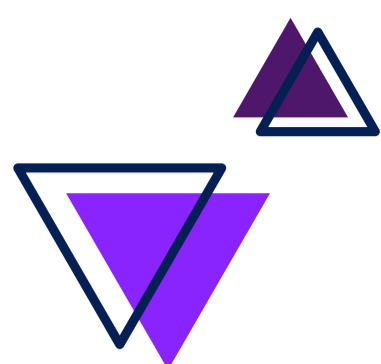
Existem três tipos de Corporate Venture: Interno (CVI), Externo (CVE) e de Capital (CVC). O conceito que define o primeiro deles, o CVI, acaba por se confundir, de certa maneira, com o intraempreendedorismo. Ou seja, com o apoio interno de ideias e soluções criadas e desenvolvidas pelos colaboradores.

Uma das maneiras mais usuais de fazer isso é cedendo estrutura, direcionando orçamento e proporcionando apoio variado às iniciativas. Por mais simples que seja, o CVI precisa de regras e, principalmente, de um contexto organizacional. Na prática, é preciso criar artifícios que façam com que os colaboradores se interessem por contribuir com novas ideias de projetos.

Já o CVE pressupõe o relacionamento da cooperativa com agentes externos, como startups. Nesse caso também há diferentes maneiras de estabelecer esse relacionamento, desde a simples contratação das startups até a aquisição de parte de seu capital, o chamado equity. Assim, as formas mais comuns de associação a uma startup por meio de uma iniciativa de CVE são:

- + **Parceria comercial simples:** a tradicional contratação de serviços a serem prestados pela startup para a cooperativa
- + **Incubação e aceleração sem equity:** cessão do espaço, dos recursos e, principalmente, dos dados da organização para auxiliar no desenvolvimento da solução, para a startup, e da cultura interna de inovação, para a cooperativa
- + **Colaboração para processos internos:** tem vistas a gerar aprendizados mútuos
- + **Compartilhamento de espaços de trabalho de inovação:** também chamado de coworking

Por fim, o CVC é a aquisição, por parte da organização, de parte do equity de uma startup. Ou seja, a organização se torna sócia ou proprietária da iniciativa. Novamente, os benefícios são mútuos, com cessão de tecnologia inovadora de um lado e de capital e recursos de outro.



## Como fazer Corporate Venture em cooperativas

Primeiro, é imprescindível que a cooperativa tenha muito claro para si quais são os objetivos internos da busca por relacionamentos mais estreitos com empreendedores. A busca por essas respostas precisa, obrigatoriamente para o sucesso da iniciativa, levar em consideração os objetivos almejados e o nível de maturidade que a cooperativa tem em relação à inovação e ao empreendedorismo.

Na prática, portanto, após responder a tais questionamentos internos, a cooperativa tem como opções para desenvolver um programa Corporate Venture:



Participar de programas e eventos, como hackathons, em que os participantes são estimulados a resolverem problemas específicos



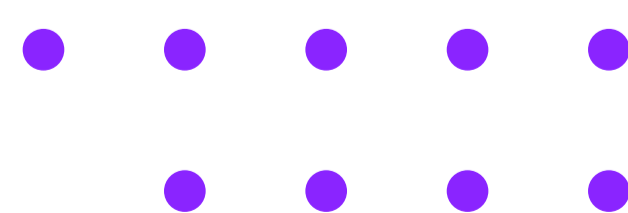
Compartilhamento de espaços físicos, para que cooperativa e startup trabalhem e aprendam juntos

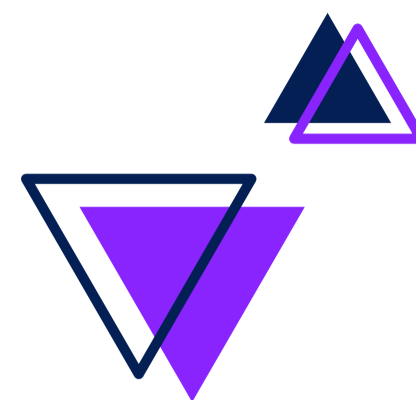


Desenvolver programas de incubação e aceleração de ideias nos quais empreendedores (incluindo os próprios colaboradores, no caso do CVI) possuem acesso a mentores



Contratar produtos ou serviços do empreendedor para atender a necessidades internas da cooperativa



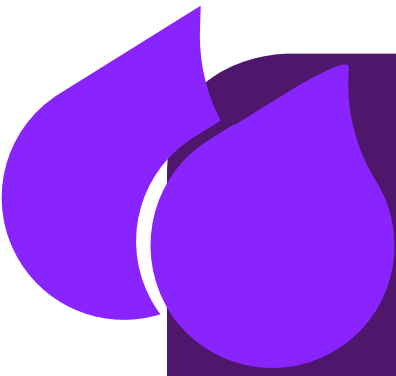


A Coplacana (Cooperativa dos Plantadores de Cana do Estado de São Paulo) criou o [Avance Hub para endereçar a questão do Corporate Venture](#). O espaço de inovação da cooperativa foi criado em 2018 e a partir de 2019 o foco se voltou para a realização de experimentos agrícolas e testes de produtos na Fazenda Digital da cooperativa. A iniciativa é uma resposta da cooperativa para o crescimento de startups do segmento agro que a procurava para ofertar produtos e soluções.

Para um olhar mais aprofundado sobre Corporate Venture em cooperativas, [confira nosso post sobre esse tema](#).

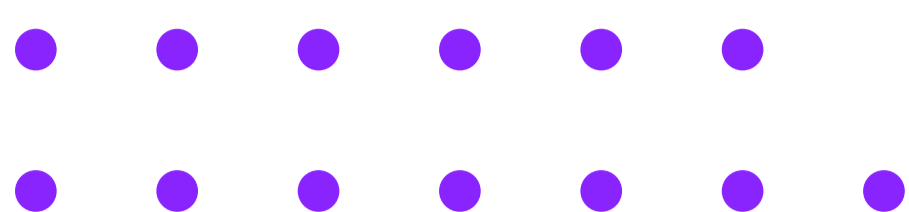
## Oportunidades para ecossistemas de inovação no cooperativismo

Outro conceito que ganhou uma força exponencial nos últimos anos foi o de plataforma tecnológica de negócios. A frase a seguir, que viralizou na internet e sempre reaparece com variações pela rede, é uma síntese das profundas mudanças que as plataformas vêm promovendo nos negócios:



A maior empresa de hospedagem não é dona de nenhum quarto. A maior empresa de táxi não tem nenhum carro. O mundo mudou.”



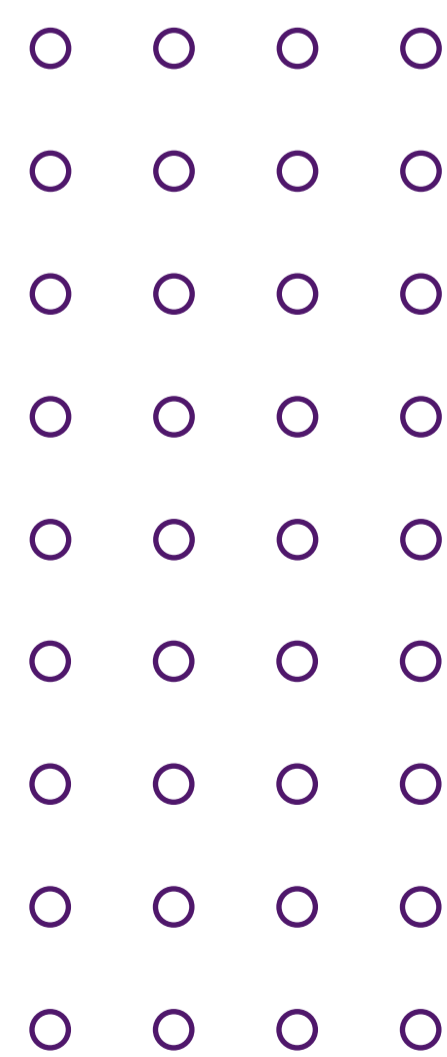


De fato, as plataformas representam uma ruptura nos negócios tão relevante, que estão mudando não apenas a economia, mas também a cultura e sociedade. Quer exemplos? Google, Apple, Uber, Rappi, Amazon e Airbnb são plataformas. Todas elas, cada qual ao seu jeito, não só revolucionaram os setores onde entraram, mas mudaram hábitos de comunicação, trabalho, transporte, viagem e consumo. Elas também mudaram as relações de trabalho e a forma de fazer negócios.

As maiores empresas mercantilistas do mundo ou já atuam como plataformas ou estão olhando muito atentamente para as oportunidades existentes ou por serem criadas. E nesse cenário estão companhias como a Alphabet, que controla o Google, e a General Motors. Todas com a palavra plataforma em seus planejamentos estratégicos para os próximos anos.

Evidentemente, o meio cooperativista não poderia ficar de fora dessa onda. Ainda mais se o interesse for por desenvolver inovação. Afinal, as cooperativas talvez tenham sido as primeiras a desenvolver e se beneficiar de uma característica indispensável para o sucesso de uma plataforma: o efeito de rede.

Podemos dizer que uma plataforma, tal qual uma cooperativa, organiza as interações entre produtores e consumidores, gerando um conjunto de ordenações e interações que permite às partes ter rapidez, simplicidade e segurança nas transações. Uma das características mais importantes de uma plataforma digital, entretanto, é sua capacidade de escalabilidade gerado a partir do efeito de rede.



Para entender sua importância, vamos olhar para a definição presente no livro “Plataforma: a revolução da estratégia”:



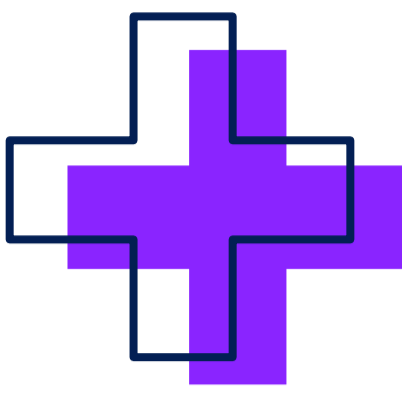
Empresas como Uber, Dropbox, Airbnb, Instagram não têm seu valor atribuído pela estrutura de custos. - o capital que emprega, o maquinário que operam ou os recursos humanos que comandam. Todas são valiosas por conta das comunidades que participam de suas plataformas.”

E uma comunidade é formada tanto por quem consome como por quem fornece soluções, sejam elas finais ou partes de um processo. Assim, se uma cooperativa consegue não apenas conectar sua base de clientes à base de fornecedores, mas criar uma camada de inteligência de mercado que otimize as experiências de ambas as pontas, por exemplo, ela começa a atuar como uma plataforma. Naturalmente, começa tanto a se beneficiar como a gerar valor para o ecossistema no qual se insere.

Não à toa, a [McKinsey](#) estima que “a economia das redes integradas pode representar um pool de receitas mundial de 60 trilhões de dólares em 2025, com possível aumento da participação total na economia dos cerca de 1% a 2% de hoje para aproximadamente 30% em 2025”.



Ferramentas  
e métricas para  
a inovação



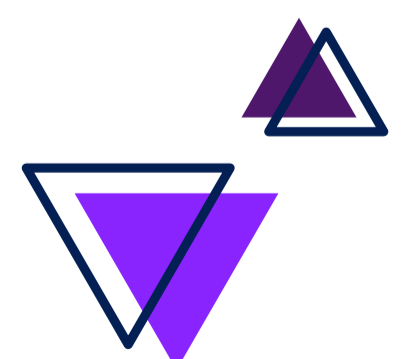
Você não adotaria uma nova metodologia de vendas se não tivesse como medir se ela é mais ou menos eficaz que a anteriormente usada, certo?

Então certamente você entende a importância de adotar métricas para avaliar a qualidade da inovação desenvolvida dentro da sua cooperativa. No entanto, é preciso atenção especial ao pensar em métricas de inovação. Afinal, elas podem não ser tão objetivas. Para entender, vamos voltar ao exemplo das vendas.

Imagine que a partir da adoção de tal metodologia comercial a quantidade de vendas dobrou. Em paralelo, no entanto, o valor de cada transação caiu para menos da metade e todos os indicadores de qualidade pioraram, como adequação do produto ao perfil do cliente, devoluções e assistências técnicas.

Olhar a métrica do aumento de vendas seria ilusório, não é mesmo? No entanto, há vendedores que, por vaidade, podem acabar seduzidos por ela. Não à toa, o mesmo Eric Ries, autor de “A startup enxuta”, chama essas métricas que enchem os olhos, mas escondem a realidade, de métricas de vaidade. E elas existem aos montes no mundo do empreendedorismo e da inovação.

Ao mesmo tempo em que é preciso ter cuidado com esses indicadores enganosos, não é recomendável exigir números absolutos das iniciativas de inovação. Por que? Voltemos ao exemplo das vendas, dessa vez pensando na adoção de um CRM.



Imagine que a implantação de um sistema digital de análise de dados e relacionamento com os clientes derrubou as vendas pela metade num determinado mês, por exemplo. No entanto, o sistema ajudou a construir uma base de clientes muito mais saudável e que, alguns meses depois, apresentou expressiva alta no volume de vendas e números de retenção inimagináveis até então.

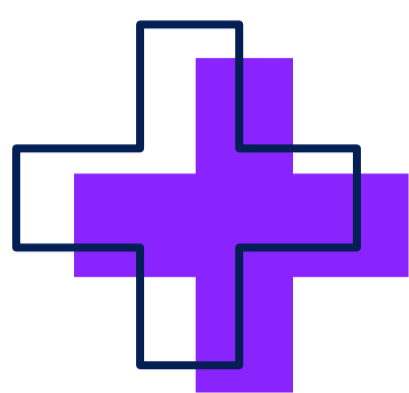
O número imediato causaria o desligamento do sistema e o retorno ao processo antigo, certo? No entanto, nem sempre a inovação caminha por trilhas óbvias e as iniciativas, via de regra, terão muito mais dificuldade de apresentar dados que as justifiquem do que a do simples exemplo acima.

Por isso, vamos ver como você, durante o processo de gestão da inovação da cooperativa, pode olhar para as métricas adequadas para medir progressos e detectar problemas reais.

## Maneiras de mensurar a inovação em cooperativas

Antes de mais nada, é importante considerar que há formas de classificar as métricas de inovação de acordo com sua perspectiva:

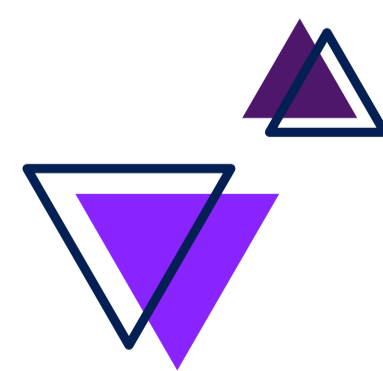
- + Perspectiva de produtividade:** mede a relação entre a saída e a entrada de um processo para avaliar sua eficiência. Para a inovação, pode ser pensada a partir de duas óticas:
  - Taxa de eficiência de inovação incremental: quantidade de inovações incrementais sobre a quantidade de ideias totais apresentadas.
  - Taxa de eficiência econômica de mão de obra de inovação: valor em receita da inovação radical sobre o nível de gastos com mão de obra envolvida em todos os projetos desse tipo.



- + **Perspectiva de resultado:** esta métrica procura olhar para os resultados decorrentes de um processo, mas sem deixar de lado os inputs realizados para sua obtenção. Ou seja, a quantidade de resultados positivos sobre o valor financeiro investido, por exemplo.
- + **Perspectiva de processo:** responsável por olhar para os níveis operacionais do cotidiano da cooperativa em suas diferentes fases: conceituação e projeto. Assim, verifica a quantidade de mão de obra empregada, as taxas de atraso e os estouros de orçamento, por exemplo.
- + **Perspectiva de entrada:** sua função é medir os níveis de recursos de entrada de um processo.
- + **Perspectiva de impacto:** é esta métrica que vai olhar para o alcance da inovação além do resultado obtido.

## Métricas de inovação mais comuns

A partir do momento em que se tem mais clareza sobre a perspectiva a partir da qual a inovação será mensurada, é possível dividir as métricas entre KPIs (Key Performance Indicator ou Indicador-Chave de Desempenho) Globais e de Governança.



Esse tipo de divisão entre os tipos de métrica pode ser bastante elucidativa justamente por organizá-las entre aquelas que contribuem para os objetivos da cooperativa e as que avaliam o processo de inovação em si. Mais do que isso, dividir as métricas de acordo com a atividade e o impacto alcançado certamente pode trazer alguns insights importantes para os programas de inovação.

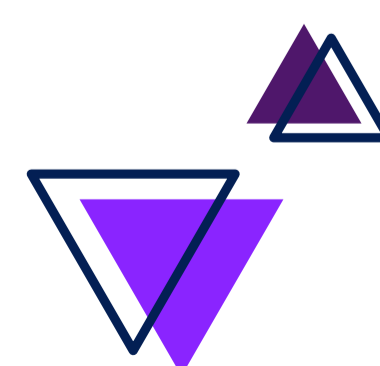
Uma organização interessante é apresentada a seguir:

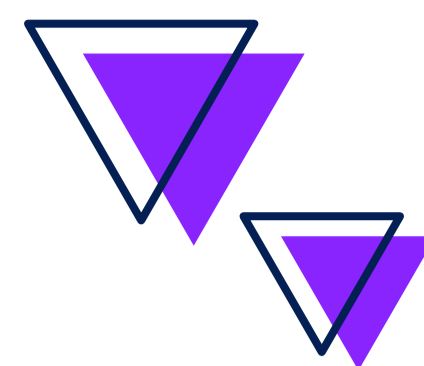
	Métrica de atividade	Métrica de impacto
KPIs de Governança	Quantidade de ideias criadas	Número de hipóteses validadas
	Quantidade de ideias selecionadas	Custo por aprendizado
	Quantidade de hipóteses identificadas para serem testadas	Velocidade de aprendizado
	Quantidade de experimentos feitos	Decisões tomadas
	Quantidade de produtos no pipeline	LTV (Lifetime Value)
	Quantidade de produtos por estágio do pipeline	% de produtos
KPIs Globais	Quantidade de produtos por tipo de inovação	Aumento do Market Share
	Quantidade de parcerias com startups	Redução de custo obtida
	% de produtos alinhados à tese de inovação	Aumento da receita decorrente da inovação nos últimos três anos
	Número de colaboradores treinados	NPS (Net Promoter Score) de clientes

Além das métricas do quadro, algumas outras são apresentadas a seguir. Elas não esgotam o tema, até mesmo porque, como já vimos ao longo deste e-book, as características de um programa de gestão da inovação - e isso inclui as métricas adotadas - dependem intrinsecamente das peculiaridades de cada cooperativa.

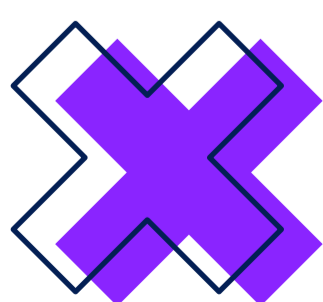
Veja algumas das métricas existentes e que você pode optar por adotar a depender dos objetivos do programa de inovação da sua cooperativa:

- + **Redução de custos:** sem dúvidas, este é um dos principais motivadores para que as organizações queiram inovar. Logo, a implementação de ideias inovadoras está, invariavelmente, associada ao seu potencial de redução de custos.
- + **Investimento em P&D:** este indicador mede a eficácia do processo. Afinal, o volume de investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) é um dos mais importantes indicadores de inovação tecnológica nas cooperativas. Tanto melhor se a cooperativa obtiver resultados positivos com o mínimo de investimento possível.
- + **Investimento médio por projeto:** para saber quanto cada projeto de inovação custou em média basta pegar o valor todo investido em inovação e dividir pela quantidade de projetos. Este é um indicador importante para entender a próxima métrica, de Retorno sobre Investimento, o famoso ROI.
- + **ROI (Retorno sobre o Investimento):** certamente, muitas áreas da cooperativa aplicam a metodologia do ROI para avaliar o retorno de seus projetos. Seja um projeto de inovação ou não, o mínimo que uma organização espera de um projeto é que ele seja capaz de cobrir o investimento que foi feito para sua realização.





- + **Quantidade de ideias geradas:** um programa de inovação funciona com um funil, com uma porta de entrada larga para acomodar as mais diferentes ideias, mas com processos que façam com quem apenas as com potencial de agregar valor sigam para as etapas seguintes. Logo, é esperado que, quanto mais ideias entrem no funil, mais cheguem com sucesso às etapas finais e, conseqüentemente, contribuam com o resultado.
- + **Quantidade de ideias por colaborador:** como o ideal é que o programa de inovação seja o mais diverso e inclusivo possível, todos os colaboradores da cooperativa deveriam se envolver com a geração de ideias, pelo menos. A divisão da quantidade total de ideias geradas pela quantidade de colaboradores fornece um número médio que permite avaliar como cada um contribui para o processo e, se for o caso, tomar ações específicas para melhorar os números.
- + **Quantidade de projetos em andamento:** não negligencie essa métrica, pois uma quantidade excessiva de projetos em andamento certamente vai, por melhor que seja a capacidade de gestão da inovação, comprometer a capacidade de gerenciamento da cooperativa.
- + **Quantidade de inovações:** em algum momento, o projeto de inovação deixa de ser um projeto para ser incorporado à operação corrente da cooperativa. Nesse momento, o projeto passa a ser contabilizado sob este indicador, que demonstra quantas inovações a cooperativa foi capaz de implementar em um período determinado.





## Como usar os dados fornecidos pelos indicadores de inovação

Indicadores não servem de nada se não derem origem a ações para melhoria contínua do programa de inovação.

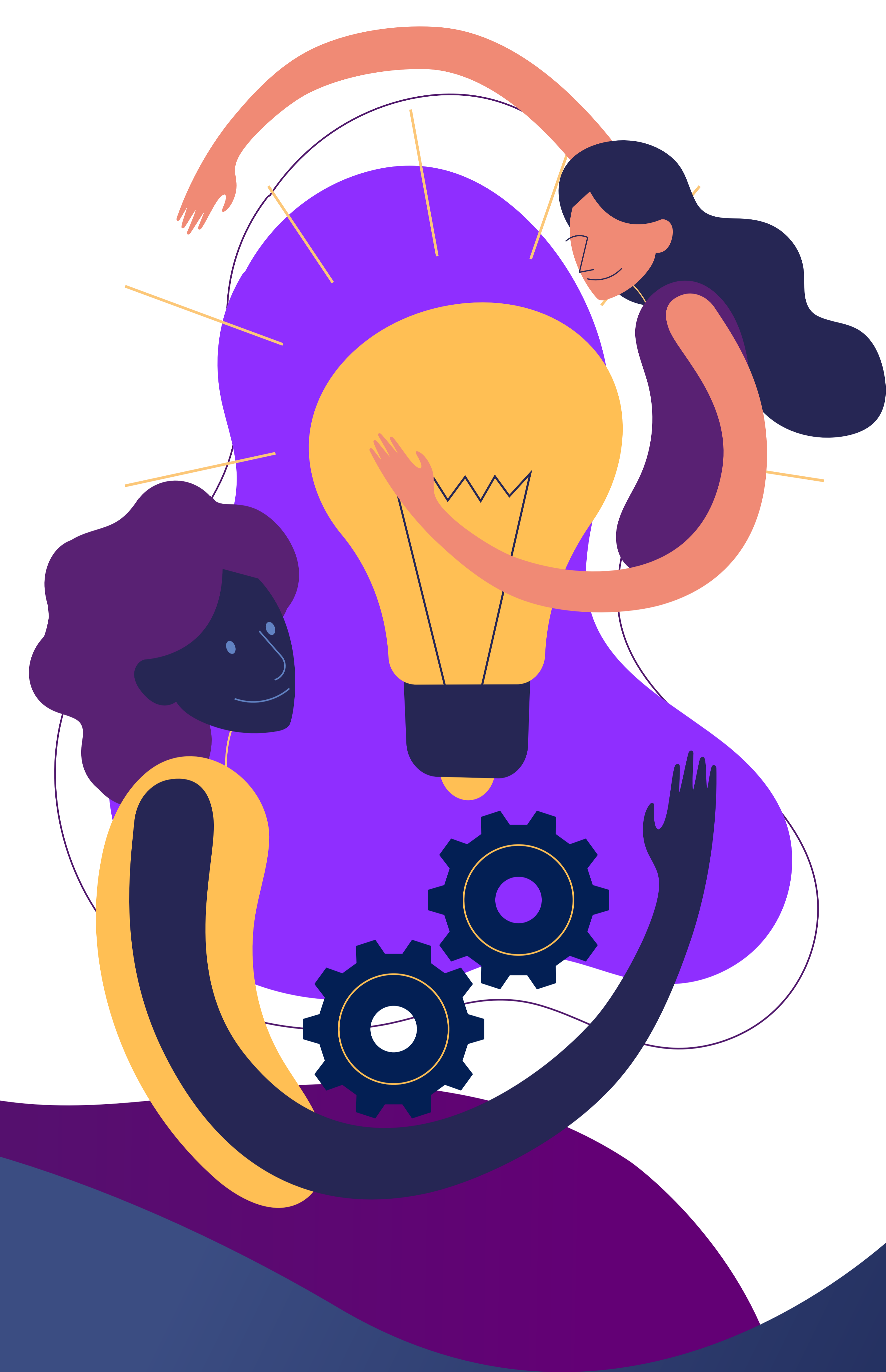
**Logo, associado à adoção das métricas é importante conceber gatilhos que sejam capazes de deflagrar processos de melhoria e colocar o projeto de volta no rumo esperado.**

Para tanto, levar em conta grupos de decisões que, de forma planejada, contribuam para com o processo de inovação vai evitar uma série de surpresas e riscos aos quais está exposta a inovação.

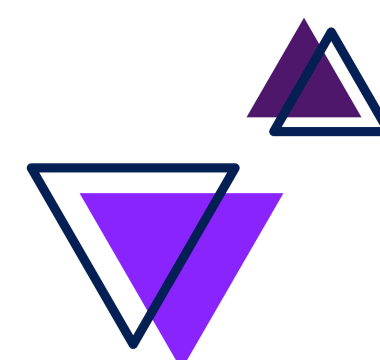
É importante lembrar que, além de não existir fórmula pronta, este não é um processo simples. Tampouco, é uma tarefa fechada em si mesma.

É importante envolver pessoas, áreas e manter o processo flexível para ser alterado conforme a necessidade até que se encontre o modelo ideal de retroalimentação, afinal, inovação é um processo contínuo.





Conclusão



Ao longo deste e-book vimos algumas das práticas que são adotadas pelas organizações para a criação, manutenção e melhoria de programas de gestão da inovação. Em nenhum momento, no entanto, como fizemos questão de salientar, falamos sobre fórmulas prontas ou metodologias que possam ser adotadas de olhos fechados.

Isso porque esse tipo de solução, especialmente quando falamos de inovação, não existe. **A inovação está ligada a processos que se relacionam de forma muito íntima com a cultura de uma cooperativa.** Então, o que funciona para uma organização certamente não vai funcionar exatamente da mesma forma para outra, embora, com certeza, ideias possam ser aproveitadas como inspiração no processo de desenvolver um processo próprio de gestão da inovação.

Além disso, mesmo que existisse uma fórmula, **o que se busca com a inovação é a melhoria contínua**, não é mesmo? Então, os processos teriam que, obrigatoriamente, passar por mudanças ao longo do tempo.

O mais importante a ser absorvido é desenvolver a mentalidade de que um programa de inovação precisa visar a um resultado palpável, mas sem que a riqueza dos aprendizados seja desperdiçada. Com o foco em resultados, é imprescindível pensar em processos evolutivos e em formas de medir os avanços.

Com isso em mente, os caminhos para o desenvolvimento de um programa de gestão da inovação dentro de uma cooperativa ficam, sem dúvidas, muito mais claros, além de endossar a importância do fomento à cultura como forma de desenvolvimento da inovação nas cooperativas. E por falar em **cultura da inovação**, não deixe de ler o [nosso e-book sobre o tema](#).



inova **coop**

[inova.coop.br](http://inova.coop.br)



[f](#) | [t](#) | [••](#) | [v](#) | [sistemaocb](#)

[somoscooperativismo.coop.br](http://somoscooperativismo.coop.br)

Contéudo desenvolvido em parceria com

**coonecta**  
COOPERATIVISMO E INOVAÇÃO

[coonecta.me](http://coonecta.me)