

# COOPERATIVAS CEARENSES SOB O OLHAR DA INOVAÇÃO

**Guipson Fontes Pinheiro Neto**  
prof.guipson@gmail.com  
LECoS/ UFC

**Mônica Cavalcanti Sá de Abreu**  
mabreu@ufc.br  
UFC

**José Carlos Lázaro da Silva Filho**  
lazar@ufc.br  
UFC

**Tânia Nunes da Silva**  
tnsilva@ea.ufrgs.br  
UFRGS

**Eugênio Ávila Pedrozo**  
eapedrozo@ea.ufrgs.br  
UFRGS

**Resumo:** Observa-se a crescente visibilidade da corrente em prol da inovação, sustentada na crença de que a inovação repercute em competitividade e desenvolvimento. Assim, a inovação comporta-se como um imperativo de mercado, que as organizações tendem a assumir em suas dinâmicas. Lógica assumida pelas cooperativas produtivas em nosso país, que utilizam de vocações locais para gerar trabalho, renda, melhoria da qualidade de vida de seus cooperados e de seu entorno, por meio da atuação no mercado e da geração de inovações. Ciente disso, a pesquisa foi desenvolvida tendo o objetivo de investigar cooperativas como ambientes favoráveis a inovação, a partir do processo de difusão de informações, qualificação dos sócio-cooperados e reconhecimento do esforço coletivo. Pois é aceitável que organizações, onde essas características façam-se presentes, sejam ambientes propícios à inovação. Esta pesquisa classifica-se como Pesquisa Qualitativa, do tipo Exploratório-descritivo, tendo o Estudo de Caso como estratégia. Os critérios de acesso e disponibilidade viabilizaram sua condução e a sua etapa de levantamento de dados perante a 4 cooperativas cearenses do segmento de produção e artefatos artesanais, têxtil e confecção. Utilizou-se de estatística descritiva no tocante ao tratamento dos dados do perfil sócio-demográfico, sendo os dados da pesquisa analisados a partir da técnica de Análise de Conteúdo. As cooperativas pesquisadas apresentaram ter características comuns aos ambientes inovadores. Desta maneira, esses empreendimentos conseguiram promover alguns tipos de inovação: de processo, de produto e de mercado. O perfil sócio-demográfico dos cooperados aliado aos resultados organizacionais e perspectivas para o futuro, desemboca numa demanda por inovação que não apenas dos tipos identificados nos dados da pesquisa, mas sim por inovação sistêmica e, especialmente, por inovação social.

**Palavras Chave: Inovação - Informação - Qualificação - Esforço Coletivo - Cooperativas**

## **1. INTRODUÇÃO**

Observa-se, num contexto histórico e global, a propagação e crescente visibilidade da corrente em prol da inovação, sustentada na crença de que a inovação repercute positivamente na binômia competitividade e desenvolvimento, seja no âmbito organizacional, seja no regional ou nacional.

Desde a necessária “destruição criadora” defendida por Schumpeter (1939), aos exemplos divulgados pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005), vem a atribuir à inovação status de real relevância, comportando-se como um imperativo de mercado, que as organizações e nações tendem a assumir em suas dinâmicas.

No caso das organizações, independente do porte ou da natureza, há a preocupação em sobreviver no mercado, à ferocidade da concorrência, em serem mais atraentes e capazes de atender a exigências de seus clientes e, assim, alcançarem resultados esperados, esses não limitados à vertente econômica.

Afinal, como já endossado por Boava e Macedo (2011), antes do “empreender” – promessa –, encontra-se o homem enquanto ser doador de sentido ao mundo, que a partir de suas ações tenta modificar a realidade, num processo a fazer valer de inovação que não meramente sob uma única vertente. Lógica também assumida pelas cooperativas produtivas em nosso país. Muitas delas utilizam de vocações locais, tradicionalmente reconhecidas, para gerar trabalho, renda, melhoria da qualidade de vida de seus cooperados e de seu entorno, por meio da atuação no mercado e da geração de inovações.

Ciente disso, foi desenvolvido um projeto de pesquisa tendo como objetivo geral: investigar cooperativas como ambientes favoráveis a inovação, a partir do processo de difusão de informações, qualificação dos sócio-cooperados e reconhecimento do esforço coletivo. Pois é aceitável que organizações, onde a difusão de informações, a qualificação dos trabalhadores e o reconhecimento do esforço coletivo façam-se presentes, sejam ambientes propícios à inovação.

Em complemento ao objetivo geral da pesquisa, outros objetivos foram assumidos, sendo eles: caracterização do perfil social e demográfico dos sujeitos da pesquisa; levantamento dos principais resultados organizacionais, tipos de inovação gerados pelas organizações pesquisadas e, perspectivas para o futuro.

O presente artigo, desta forma, estrutura-se conforme 6 capítulos: o de introdução; seguido por um de fundamentação teórica, a considerar inovação e tipologias dela derivadas; o de percurso metodológico com a evidenciação das técnicas para o levantamento e a análise dos dados; o de apresentação e discussão dos resultados da pesquisa e, por fim, o capítulo das considerações finais e referências utilizadas.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Em busca de uma fundamentação teórica e conceitual que pudesse sustentar a proposta de pesquisa, lançou-se mão da temática de inovação e sua tipologia como pontos de partida deste capítulo, temática que será discutida a seguir.

### **2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA INOVAÇÃO**

Inovação é um vocábulo antigo que é amplamente difundido e, em consequência a isso, assume diversos significados. No tocante às definições do que seria inovação, nota-se uma variedade de autores, a apresentar abordagens distintas, as quais ressaltam: o pensamento criativo (SCHUMPETER, 1939), a percepção do novo (ROGERS; SHOEMAKER, 1971), o

surgimento de novas técnicas (ROTHWELL; ZEGVELD, 1982), a introdução de mudanças, como também, do ferramental do empreendedor (DRUCKER, 2003), a complexidade aliada à interatividade (GOLLO, 2006) e, a exploração de novas ideias visando competitividade (MBC, 2008).

**Quadro 1: Inovação**

INOVAÇÃO	Autoria	Definição
	Schumpeter (1939)	Conceitua inovação como uma função baseada em pensamento criativo e ação.
	Rogers e Shoemaker (1971)	Uma inovação é uma ideia, uma prática, ou um objeto percebido como novo por um indivíduo.
	Rothwell e Zegveld (1982)	Inovação envolve a criação de técnicas novas e úteis.
	Drucker (2003)	Inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, os meios pelos quais são exploradas as mudanças como oportunidades para novos negócios ou serviços diferentes.
	Gollo(2006)	Processo complexo decorrente do esforço endógeno da organização e pelas suas interações intra e interorganizacionais.
	MBC (2008)	A inovação no meio empresarial é a exploração de novas ideias para melhorar os negócios, criando vantagens competitivas e gerando sucesso no mercado.

As definições contidas no Quadro 1 revelam a inovação sob diferentes pontos de vista, desde o econômico (SCHUMPETER, 1939), científico e tecnológico (ROTHWELL; ZEGVELD, 1982), ao empreendedor (DRUCKER, 2003), organizacional (GOLLO, 2006) e competitivo (MBC, 2008). Todavia, tal diversidade de definições desdobra-se na evidenciação do que seria um ambiente organizacional propício à inovação, além de um esperado desdobramento em tipologias de inovação.

De acordo com Gollo (2006), ambientes (e.g. organizações, arranjos produtivos regiões e países) que conseguem desenvolver e difundir inovações, detêm um diferencial para melhor lidar com mudanças e contingências de mercado, situando-se, dessa maneira, nas fronteiras do conhecimento.

Quanto aos ambientes favoráveis à inovação, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005), bem como o Movimento Brasil Competitivo (MBC, 2008) defendem a aproximação do conceito de inovação com a visão competitiva de mercado, na qual o estabelecimento de organizações como ambientes com condições adequadas para a criação de novos produtos, processos e soluções vêm a ser cada vez mais visados. Nesse sentido, mesmo consciente de que não existem um modelo ideal para inovar, perfeito a todas as organizações, o MBC (2008) aconselha a observância de 3 boas práticas, que podem repercutir num ambiente favorável a inovação, sendo elas: a) difusão de informações, b) qualificação da mão-de-obra e c) reconhecimento do esforço coletivo.

Conforme o Movimento Brasil Competitivo (2008) é preciso que as organizações tenham uma comunicação aberta e constante a fim de possibilitar a liberdade de expressão e a geração de ideias. Também se faz necessário investir na capacitação dos participantes da organização, incentivando e premiando o surgimento ideias, mesmo quando elas não trouxerem um resultado comercial imediato.

Dessa forma, o MBC (2008), semelhante às considerações da OCDE (2005), ressalta que um ambiente organizacional inovador é interativo, de aprendizado permanente, que fortalece suas vantagens competitivas e possibilita o surgimento de novas ideias, marcado por uma busca por fazer melhor e diferente.

Quanto aos tipos de inovação, nota-se que o sentido do “novo” é transversal aos variados tipos de inovação. Sentido que revela o interesse e a afinidade dos tipos de inovação para com as organizações que competem em ambientes de mercado. Todos os tipos elencados no Quadro 2 atendem a algum interesse organizacional frente à competição, em especial, destacam-se: implantação de novos processos produtivos (OCDE, 2005; REIS, 2003; PEREIRA; MORAES, 1998), oferecimento de novos produtos (OCDE, 2005; REIS, 2003; BAHT, 2002; SCANNEL, VICKERY, DRÖGE, 2000; SUNDBO; GALOUJ, 1999) e, penetração em novos mercados (OCDE, 2005; REIS, 2003; PEREIRA; MORAES, 1998).

**Quadro 2:** Tipos de Inovação

<b>Tipo</b>	<b>Autoria</b>	<b>Definição</b>
Inovação Tecnológica	Reis (2003)	Introdução no mercado, com êxito, de novos produtos ou tecnologias no processo de produção ou nas próprias organizações.
Inovação de Produto	OCDE (2005)	Envolve mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Contempla bens e serviços totalmente novos e com importantes aperfeiçoamentos.
	Scannel, Vickery e Dröge (2000)	Habilidade que uma organização tem em desenvolver novos produtos ou tecnologias em resposta às necessidades do cliente, ou antecipar-se a elas.
	Sundbo e Galouj (1999); Baht (2002)	Reflete o processo de criação de novos produtos que possuam performances superiores, preços baixos, designer moderno e tamanhos cada vez menores.
Inovação de Processo	OCDE (2005)	Representa mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição.
	Pereira e Moraes (1998)	Inovação dos métodos de fabricação: a disposição da linha de montagem, a utilização de novas máquinas e, eventualmente, de novos insumos.
Inovação de Marketing	OCDE (2005)	Implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na precificação estabelecida.
Inovação de Mercado	Pereira e Moraes (1998)	Descoberta de novos mercados para um produto antigo.
Inovação Organizacional	OCDE (2005)	Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.
Inovação Sistêmica	Drucker (2003)	Consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistêmica das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica e social.

A inovação tecnológica é a inovação precedente aos demais tipos de inovação, estando conjugada a produtos e a processos – inovação tecnológica de produto e de processo –, como pode ser visto na definição de Reis (2003). No entanto, a palavra “tecnológica” traz em si a possível restrição de sentido e orientação industrial, dificultando o entendimento de sua ocorrência para além do setor industrial.

Uma vez constatada essa limitação de sentido, a OCDE (2005) e outros autores (ver Quadro 2) evidenciaram um conjunto abrangente de inovações possíveis, sendo as inovações de produto, de processo, de marketing e organizacionais as mais amplamente discutidas.

A inovação de mercado citada por Pereira e Moraes (1998) comporta-se como desmembramento da inovação de marketing (OCDE, 2005), pois contempla um novo posicionamento de mercado de um produto, considerando alguns dos 4P's do Marketing: Praça e Produto.

Ainda dentre os tipos de inovação registrados na primeira coluna do Quadro 2, a inovação sistêmica (DRUCKER, 2003) chama atenção por imprimir o significado de mudança à inovação e remetê-la a especificação econômica e social. Não sendo difícil entender a inovação econômica como consequência da mudança deliberada, consciente do forte viés de mercado que perpassa os tipos de inovação. Todavia, Drucker (2003) sinaliza que a inovação não se restringe a inovação econômica, sobretudo, pode incidir em inovação social.

Posterior à sinalização de Drucker (2003), Tardif (2005), Maurer, Marquesan e Silva (2010) alegam que as inovações sociais não pretendem atender, exclusivamente, a uma lógica de competição de mercado, em contraste ao acentuado aspecto econômico ou tecnológico dos variados tipos de inovação. Mas sim, objetivam o atendimento de uma necessidade urgente: geração e manutenção de um bem-estar geral da sociedade e daqueles que se encontram marginalizados.

### **3. PERCURSO METODOLÓGICO**

Esta pesquisa classifica-se como Pesquisa Qualitativa, do tipo Exploratório-descritivo, tendo o Estudo de Caso como estratégia. A estratégia de pesquisa assumida repercutiu num estudo de casos múltiplos, balizado no alcance e participação de 4 diferentes cooperativas do segmento de produção e artefatos artesanais, têxtil e confecção, do estado do Ceará.

Os critérios de acesso e disponibilidade viabilizaram a devida condução da pesquisa e a sua etapa de levantamento de dados perante as cooperativas. Assim, um total de 10 representantes dessas cooperativas participou da pesquisa, sendo entrevistados. A definição da quantidade de sujeitos da pesquisa esteve associada aos critérios de julgamento dos pesquisadores, sendo dessa maneira flexível, a considerar o princípio de redundância dos dados obtidos, como considerado por pesquisadores qualitativos quando em campo (GODOI; MATTOS, 2006; GODOY, 2006).

O levantamento dos dados ocorreu por meio de entrevistas guiadas por roteiros, a abordar questões referentes ao perfil sócio-demográfico dos entrevistados; a ocorrência da difusão da informação, qualificação dos sócio-cooperados e reconhecimento do esforço coletivo; principais resultados organizacionais e perspectivas para o futuro.

Utilizou-se de estatística descritiva no tocante ao tratamento dos dados do perfil sócio-demográfico, sendo os dados da pesquisa analisados a partir da técnica de Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2000).

Participação voluntária, consciência dos objetivos e finalidade da pesquisa, permissão para a gravação de áudio das entrevistas e preservação da identidade foram condições acordadas entre os pesquisadores e pesquisados, em respeito à ética assumida para a realização da pesquisa.

### **4. APRESENTÃO E DISCURSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Os resultados desta pesquisa decorrem da apresentação do perfil sócio-demográfico dos sujeitos da pesquisa alcançados. Além disso, será posto a lume a análise de suas cooperativas, considerando-as como ambientes favoráveis à inovação, principais decorrências, resultados e perspectiva para o futuro, conforme o discurso de seus gestores e sócios.

#### **4.1. PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO**

São considerados como sujeitos da pesquisa os sócio-cooperados de 4 cooperativas. Revela-se que durante a pesquisa houve a preocupação de entrevistar cooperados que faziam parte da direção dessas cooperativas, como também os demais sócio-cooperados e, assim,

foram entrevistados um total de 10 sujeitos, sendo 4 da COOPFIRME (2 da direção), 3 da COOPCAPS (3 da direção), 2 da COOPSOL (1 da direção), 1 pessoa da direção da COOPVIDA.

Dos 10 sujeitos da pesquisa, 6 correspondem ao sexo feminino, em contraste a 4 do sexo masculino. Apesar de não haver nenhuma intenção sexista por parte dos pesquisadores, a participação das mulheres prevaleceu, refletindo uma realidade comum das cooperativas pesquisadas, as quais são formadas, predominantemente, por elas.

**Tabela 1:** Perfil Sócio-Demográfico

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Sexo	Fem.	6	60
	Masc.	4	40
Faixa Etária	De 31 a 40 anos	1	10
	De 41 a 50 anos	3	30
	De 51 a 60 anos	5	50
	61 anos ou mais	1	10
Escolaridade	Ens. Fund. Incompleto	2	20
	Ens. Fund. Completo	1	10
	Ens. Méd. Incompleto	6	60
	Ens. Méd. Completo	1	10
Renda média mensal com o trabalho na cooperativa	Até R\$ 545,00	9	90
	Sem Remuneração (voluntário)	1	10

De acordo com alguns pesquisadores – e.g.: Dantas, Guimarães e Almeida (2009), Leite (2009) –, organizações que têm a cooperação como um princípio, são organizações propícias ao maior engajamento feminino se comparado à participação masculina. Isso não quer dizer que não haja homens envolvidos, no entanto as organizações, as quais se desenvolvem sob o princípio da cooperação, tendem a se comportar como fértil terreno para o destaque da mulher e de seu empoderamento.

Nesse sentido, pôde-se comprovar essa tendência nas cooperativas em estudo, uma vez que de todos os 4 empreendimentos representados pelos sujeitos da pesquisa alcançados, 3 tiveram ou têm uma mulher atuando na função de diretora presidente.

Além da questão de gênero dos sujeitos da pesquisa, outras informações foram levantadas para a composição do perfil deles, como a faixa etária. Nesse quesito, observa-se que a faixa etária dos pesquisados concentrou-se na categoria de 51 a 60 anos (50%), tendo os pesquisados uma idade média de 52 anos, idade mínima de 40 anos e máxima de 63 anos. Com isso, os sujeitos da pesquisa podem ser considerados como um público maduro, com idade laboral avançada, compatível ao envelhecimento da população brasileira.

Quando levantada a escolaridade dos sujeitos da pesquisa, constatou-se que a maioria concluiu o ensino médio (60%). Os demais possuem, como escolaridade, o ensino fundamental incompleto (20%), o ensino fundamental completo (10%) e o ensino superior completo (10%), não havendo analfabetos entre os sujeitos pesquisados.

Apesar de ter um dos sujeitos da pesquisa com o ensino superior (COOPCAPS.01), tal formação – Matemática –, não condiz com a atividade produtiva da cooperativa a qual o entrevistado participa. Já um daqueles que concluíram o ensino médio (60%) destoa-se dos demais por possuir formação técnica – “Eu sou técnico em confecção pela Escola Técnica Química e Têxtil do Rio de Janeiro” (COOPFIRME.02) – compatível a atividade produtiva de sua cooperativa: costura e artesanato.

Questionados sobre a continuidade dos seus estudos, 90% dos sujeitos da pesquisa revelaram que não estão estudando, todavia um dos entrevistados revelou que, neste ano, ingressará no ensino médio e, dessa forma, dará continuidade aos estudos.

Numa reflexão, pode-se traduzir que a escolaridade razoável, apesar de não ter havido analfabetos, somada a média etária dos sujeitos da pesquisa denota um contexto desfavorável quanto às possibilidades de ingresso e permanência no mercado de trabalho. Ou seja, num contexto onde esses sujeitos não conseguiriam ser atraentes – por não serem devidamente qualificados ou por não terem consideráveis experiências, visto a idade deles – para concorrer a uma vaga de trabalho, restando, muitas vezes, permanecer em subempregos ou à margem do mercado de trabalho formal.

Na intenção de compor um perfil dos sujeitos que não se limitasse a questões de sexo, idade e escolaridade, dados referentes à família e ao papel econômico, em casa, dos participantes das cooperativas pesquisadas foram questões também evidenciadas. Perguntou-se quantas pessoas – quantidade total –, que moravam com cada sujeito da pesquisa. Essa questão foi elaborada a fim de visualizar a realidade cotidiana dos entrevistados e, junto a outras questões, poder também visualizar a importância do trabalho desenvolvido nas cooperativas pesquisadas para os sujeitos envolvidos e, em consequência, para as suas famílias.

As respostas revelaram que 5 sujeitos da pesquisa moram numa casa com 5 ou mais pessoas (50%), sendo essa a categoria de maior frequência. A segunda categoria mais recorrente foi a da casa composta por 3 pessoas, categoria que retratou a situação de 3 dos 10 sujeitos da pesquisa. As categorias 4 pessoas e 2 pessoas equivaleram a quantidade total de moradores da casa de 1 respondente, cada. Não houve aqueles que morassem sozinhos.

Continuando sob o intuito de visualizar a realidade cotidiana dos sujeitos da pesquisa, constatou-se que 9 dos 10 sujeitos entrevistados possuem filho(s), sendo 2 filhos a quantidade média recorrente por entrevistado. Cabe ressaltar que as cooperativas alcançadas pela pesquisa são formadas, predominantemente, por mulheres e todas as entrevistadas (60%) afirmaram ser mãe e chefe de família, tendo, muitas delas, responsabilidade não só com os filhos, como também com o sustento dos netos.

Posterior à evidenciação da quantidade de pessoas que moram com os sujeitos da pesquisa, foi revelado quantas dessas pessoas trabalham. As categorias relativa a 1 pessoa e 2 pessoas representaram 3 sujeitos pesquisados. O que tende a atribuir maior responsabilidade a esses respondentes perante a situação de seus lares, pois tal resultado contrasta com a informação de que 80% das casas dos sujeitos da pesquisa abrigam 5 pessoas ou mais (50%) e 3 pessoas (30%), como consta na Tabela 2.

Ainda, enquanto ninguém revelou morar só, 3 entrevistados revelaram ser os únicos, de seus lares, que trabalham. Isso leva a pensar nas condições de desemprego e de privações que os sujeitos da pesquisa e seus familiares possam encarar.



Tabela 2: Informações Complementares ao Perfil

Categorias	Subcategorias	Freq.	%
Residentes	2	1	10
	3	3	30
	4	1	10
	5 ou mais	5	50
Número de filhos	0	1	10
	1	3	30
	2	2	20
	3	3	30
	4	1	10
Pessoas economicamente ativas por domicílio	1	3	30
	2	3	30
	3	1	10
	4	2	20
	5 ou mais	1	10
Contribuição para manutenção do lar	Sim	10	100

Todos afirmaram contribuir para a manutenção de suas casas, o que vem a endossar a reflexão anterior acerca das possíveis dificuldades que os sujeitos da pesquisa e os seus familiares vêm a enfrentar.

Sabe-se que o trabalho tem reflexos diretos nas famílias e seus entes, uma vez que é compatível aos objetivos dos trabalhadores de, através do trabalho, proporcionar o bem-estar para si e para seus familiares. Considerações comprovadas pelos sujeitos da pesquisa ao esperado atendimento de suas necessidades e de sua família por meio do trabalho desempenhado nas cooperativas, das quais participam.

#### 4.2. AMBIENTES INOVADORES?

Objetivou-se com a realização da pesquisa analisar as cooperativas pesquisadas a partir de 3 características inerentes aos ambientes propícios à inovação: difusão da informação, qualificação da mão-de-obra e reconhecimento do esforço coletivo. Em amplo sentido, essas características, quando exercidas nas organizações, possibilitariam o surgimento de inovações, que por sua vez viria a possibilitar uma maior capacidade de competição dessas organizações no mercado, conforme as considerações do Movimento Brasil Competitivo (2008).

A proposta de analisar os empreendimentos pesquisados sob a lógica do que defende o MBC (2008) sustentou-se pela evidenciação de que as cooperativas não fogem a lógica de mercado, constrangedora por inovação e competitividade (MAURER; MARQUESAN; SILVA, 2010; TARDIF, 2005), como também pelas características referentes aos ambientes inovadores serem críveis de evidenciação durante o contato com as cooperativas e seus sócio-cooperados.

Assim, a difusão da informação, a qualificação dos sócios e reconhecimento do esforço coletivo foram características consideradas durante a pesquisa com a COOPSOL, a COOPFIRME, a COOPCAPS e a COOPVIDA, e serão a seguir discutidas.

##### 4.2.1 Difusão da Informação

A COOPSOL valeu-se da sua gestão democrática para o repasse das informações entre os sócio-cooperados. Segundo os seus sócios entrevistados, as informações são repassadas por meio de reuniões, uma vez por mês, por meio de assembleias ordinárias, uma vez por ano, e assembleias extraordinárias “se surge alguma coisa” (COOPSOL.01).

Contudo, além de reuniões e assembléias, uma das sócio-cooperadas comentou que a COOPSOL está fisicamente dividida em núcleos por comunidades e, para manter os núcleos informados, utilizam-se do telefone todos os dias.

As reuniões contam com a participação de “cerca de 80% a 90%” dos sócio-cooperados, a “participação é boa” conforme as palavras de um dos sócios (COOPSOL.02). Nas reuniões da COOPSOL, as informações são pautadas por “como tá a cooperativa, quais são os problemas” e revelou-se que também pela “procura por soluções”, considerando as sugestões dos sócios presentes.

Pelos relatos dos sócio-cooperados da COOPSOL, o processo de difusão de informações por eles adotado pode ser caracterizado como interativo e constante. Interativo por haver canais abertos para que os sócios possam participar de modo direto, ouvindo e expressando opiniões e chegando, assim, a ideias e soluções para os problemas enfrentados. É caracterizada como constante pela periodicidade da utilização desses canais para a comunicação.

As informações dentro da COOPFIRME também são repassadas através da realização de reuniões e assembléias, conforme os seus sócio-cooperados. Foi constatado que esse empreendimento utiliza-se do princípio de gestão democrática quanto à difusão informacional entre os sócios, consultando a todos, principalmente antes de se tomar alguma decisão.

Apesar de terem as reuniões como principais momentos para o repasse das informações entre os sócio-cooperados, foi falado que há dificuldades de todos os sócios participarem delas, pois “pra vim todo mundo no dia de reunião é difícil” (COOPFIRME.04) e “às vezes uns falta, uns saem no meio da reunião porque têm um outro compromisso pra resolver. Uns não vêm. Às vezes não tá todo mundo como a gente quer” (COOPFIRME.03).

Na COOPCAPS, as informações são repassadas de modo semelhante a COOPSOL e a COOPFIRME, realizando reuniões “sempre que precisa” (COOPCAPS.01). As reuniões da COOPCAPS desembocam num processo de comunicação aberto e constante, assumindo caráter mais formal – assembléias anuais e bianuais – quando se tratam de eleições internas.

Observou-se que o processo de difusão das informações na COOPCAPS é reforçado pelos princípios de gestão democrática e autogestão, onde todos os sócio-cooperados têm a oportunidade de se expressar, concordando ou não com aquilo que está sendo exposto em reunião, como também podendo apresentar alguma nova opção do que fazer e, em votação, a decisão é consentida.

Em contraste ao modo como a COOPSOL, a COOPFIRME e a COOPCAPS lidam com o repasse das informações, na COOPVIDA tal repasse foi apresentado como falho por se concentrar sob a responsabilidade de um único sócio-cooperado, que eventualmente repassa algumas informações por telefone ou e-mail para outros poucos sócios da cooperativa.

Diferente dos demais empreendimentos pesquisados, a COOPVIDA não consegue mais realizar reuniões e manter os seus sócio-cooperados devidamente informados. Com isso, percebeu-se que não há interesse por parte dos sócios em obter informações acerca do que está ocorrendo com a COOPVIDA, o que foi comprovado pelo fato do empreendimento estar com assembléias em atraso.

No caso da COOPVIDA, em particular, notou-se que não só o seu processo de informação é falho e tal descaso com o lidar com as informações aponta para a dúvida se há gestão democrática. Quanto ao princípio da autogestão não há dúvidas de sua ocorrência, só que a “autogestão” da COOPVIDA está personificada na figura de seu sócio-presidente: COOPVIDA.01.

#### 4.2.2 Qualificação dos Sócio-cooperados

A COOPSOL busca, constantemente, oportunidades para a qualificação de seus sócio-cooperados e segundo sua sócia-presidente, os sócios da COOPSOL participam de cursos “sempre que surgem” (COOPSOL.01). Apesar da preocupação em manter os sócio-cooperados atualizados, a COOPSOL encontra dificuldades de cunho cultural, em particular por causa dos maridos que interferem na atuação das sócias, levando-as a não gostarem de participar dos cursos para sua qualificação.

[...] Esses cursos é a noite e pra gente que tem que sair de casa é horrível. O marido fica sempre falando que a gente chega tarde. Quando a gente tem a oportunidade de consegui um curso pra cá, aí todo mundo participa. Porque é durante o dia. Mas quando é pra ficar fora, fica complicado” (COOPSOL.01).

Contudo, a COOPSOL também consegue com que a realização dos cursos de capacitação ocorra na sua sede, o que facilita a participação dos sócio-cooperados, minimizando as implicações dos maridos de suas sócias e, “vale muito a pena” (COOPSOL.02).

A qualificação dos sócio-cooperados da COOPFIRME ocorre de maneira semelhante com a da COOPSOL, onde os sócios são capacitados através da participação em diferentes cursos. Além da participação em cursos externos, a COOPFIRME planeja uma agenda de cursos internos, a fim de promover o aperfeiçoamento do trabalho desenvolvido e dirimir dificuldades. Dentre as ações de capacitação, em planejamento, foi pensado em oficinas de artesanato, a trabalhar bordados, customização e reciclagem, como revelado pelo um dos sócio-cooperados (COOPFIRME.02).

As ações de capacitação tanto para a COOPFIRME, quanto para a COOPSOL, acabam tornando-se ações estratégicas de atração de novos sócios, os quais se inscrevem para participar dos cursos e em seguida, possivelmente, vinculam-se a cooperativas. A exemplificar os resultados das ações de capacitação como ações estratégicas para atração de novos sócios estão os sócio-cooperados COOPFIRME.03 e COOPFIRME.04, que se associaram depois de participarem de um curso oferecido pela COOPFIRME a comunidade.

Os cursos de gestão e secretariado foram os últimos cursos externos que alguns sócio-cooperados da COOPCAPS participaram. Neste ano, não houve participação em cursos externos, porém as sócias entrevistadas revelaram que internamente os sócio-cooperados são capacitados conforme o próprio trabalho.

Revelaram ainda que a participação em cursos externos acontece por meio de convites e, geralmente, é “alguém que faz parte da direção que vai” (COOPCAPS.02) e, segundo uma das sócias: “tudo isso vai enriquecendo a gente” (COOPCAPS.03).

No tocante a qualificação, a COOPVIDA também se apresentou destoante do que ocorre com as demais pesquisadas. Segundo um de seus sócio-cooperados, os únicos cursos de capacitação, que os sócios da COOPVIDA participaram, ocorreram no ano de 2006, fato que externa que faz mais de 6 anos que não ocorre ações de capacitação nessa cooperativa.

A não-ocorrência de capacitação dos sócio-cooperados da COOPVIDA vem a agravar, aliado ao fato da sua insatisfatória difusão de informações, a caracterização desse empreendimento como um ambiente propício à inovação.

#### 4.2.3 Reconhecimento do Esforço Coletivo

Consideradas as características dos ambientes defendidos como inovadores pelo Movimento Brasil Competitivo (2008), tentou-se além de dados sobre a difusão de

informações e capacitação das pessoas envolvidas, evidenciar se há a preocupação em reconhecer o esforço coletivo e, se sim, de que maneira esse reconhecimento ocorre.

Na COOPSOL, seus sócio-cooperados responderam que “com certeza” (COOPSOL.01 e COOPSOL.02) há o reconhecimento do trabalho e, conseqüentemente, do esforço de cada sócio em fazer o seu melhor.

Constatou-se que o reconhecimento do trabalho e do esforço coletivo na COOPSOL ocorre de forma monetária – a incorporar um valor bônus à remuneração dos sócio-cooperados –, e de forma não monetária, na qual o reconhecimento é reforçado pelo respeito e pela valorização dos sócios quanto trabalhadores.

Todos os sócio-cooperados da COOPFIRME entrevistados afirmaram que o trabalho é reconhecido. O reconhecimento do trabalho e do esforço coletivo na COOPFIRME também ocorre de forma monetária e não-monetária, que vêm a valorizar o esforço dos sócios e, para uma das sócias entrevistada: “mesmo que não ganhe assim muito, mas é uma coisa que eu me sinto bem e estou feliz” (COOPFIRME.01).

O reconhecimento na COOPFIRME repercute no se sentir bem e na felicidade de seus sócios, servindo como um reforço positivo para que os sócio-cooperados busquem desenvolver melhor o trabalho na cooperativa. Para um dos sócios da COOPFIRME, que atua como voluntário, o reconhecimento não se limita aos sócio-cooperados como parte do processo produtivo, ou apenas o reconhecimento do trabalho, pois cada um dos sócios precisa “ser reconhecido como pessoa” e isso sim é a “maior gratificação” (COOPFIRME.02).

As sócio-cooperadas entrevistadas da COOPCAPS também afirmaram que nessa cooperativa há o reconhecimento do esforço de todos os sócios envolvidos e, que elas se sentem reconhecidas. Foi falado que o reconhecimento na COOPCAPS é realizado tendo a produção e a participação frequente como principais critérios considerados, sendo o reconhecimento expresso sob a forma de elogios e no momento de divisão dos resultados da atividade econômica.

O “se sentir bem” (COOPCAPS.02 e COOPCAPS.03) e a “felicidade” (COOPCAPS.01) foram fatos também pontuados como recorrentes, relacionados ao reconhecimento dos esforços dos sócio-cooperados e que incentivam a busca por fazer melhor, destacando-se uma sócio-cooperada que é uma das costureiras da cooperativa, pois “quanto mais a gente elogia o trabalho dela, mais ela se sente feliz e aí é que ela capricha mesmo” (COOPCAPS.01).

Não houve condições do sócio-cooperado da COOPVIDA relatar sobre como a cooperativa que participa, preocupa-se em reconhecer o esforço coletivo de seus sócios, uma vez que sua atividade econômica limita-se a uma “lojinha” (COOPVIDA.01) e não existe esforço dos sócios em continuar os trabalhos no empreendimento.

Todavia, quando questionado se achava o seu trabalho reconhecido, o sócio-cooperado esboçou acreditar, porque nenhum dos outros sócios “chegou para questionar nada” (COOPVIDA.01). O seu reconhecimento tem como parâmetro a ausência de reclamações, mas como há um frágil – quase inexistente – contato entre os sócio-cooperados, até a inexistência de reclamações atribui a incerteza à prática do reconhecimento na COOPVIDA.

Concomitante a caracterização de todos os empreendimentos pesquisados, a partir das características comuns a organizações propícias a inovação, foram evidenciados alguns tipos de inovação. Pode-se dizer que a COOPSOL e a COOPFIRME apresentaram-se como organizações propícias a repercussão de inovações, por atender às 3 características que influenciam à inovação, defendidas pelo Movimento Brasil Competitivo (2008).

A COOPCAPS, quando em entrevista, pôde evidenciar 2 das 3 características para inovação: difusão da informação e reconhecimento do esforço coletivo. Nesta cooperativa, a característica referente à qualificação foi tida como parcial pela não ocorrência de nenhuma participação no ano anterior à realização da pesquisa, apenas sendo realizada capacitação interna.

Na COOPVIDA, apenas a característica da difusão da informação foi revelada, de maneira parcial, pois segundo seu sócio-presidente ocorre eventualmente, revelando que a cooperativa vem passando por dificuldades de funcionamento e de participação efetiva dos sócios.

Apesar de, maneira parcial, ter uma das características comuns a organizações que inovam, não foi possível identificar por meio do relato do COOPVIDA.01 nenhum tipo de inovação elencado no Quadro 2.

Diferente do que ocorreu com a COOPVIDA, as outras cooperativas pesquisadas, possuindo um conjunto das características organizacionais que contribuem para inovação, apresentaram fatos que condizem com alguns tipos de inovação.

A COOPSOL apresentou uma experiência relevante à discussão sobre inovação, revelando a mudança que fez para adaptar o “modo de trabalhar” a algumas sócias, solucionando algumas dificuldades por elas enfrentadas.

Dificuldade a gente sente, mas não é que a gente vai maquiagem a situação, só que a gente procura trabalhar de uma forma com que a pessoa se conscientize pra poder dar o seu melhor, ou então a gente muda o sistema da gente trabalhar para que a pessoa se adapte até a gente. Como foi o nosso caso aqui. Isso há 5 anos atrás, que elas tinham dificuldades de acompanhar o ritmo de trabalho. [...] Quando era no final do mês, a gente repartia as sobras iguais. Isso causou uma polêmica muito grande em relação a outras meninas. E pra gente acabar com essa perreinha aqui, a gente passou a trabalhar por produção. Aí melhorou muito (COOPSOL.01).

Essa experiência da COOPSOL pôde ser reconhecida como inovação do tipo de processo (OCDE, 2005; PEREIRA, MORAIS, 1998), por representar o desenvolvimento de uma nova configuração do processo de produção – “mais rápida”, “mais participativa” e “com menores conflitos” (COOPSOL.01 e COOPSOL.02) –, bem como da divisão dos resultados da atividade econômica entre os sócio-cooperados.

Semelhante a COOPSOL, na COOPFIRME pôde-se contemplar as 3 características inerentes a organizações inovadoras. Ainda, em entrevista comentou-se acerca de fatos que puderam ser classificados como inovações do tipo de processo e de mercado.

[...] Então a gente descobriu um meio legal e tem tido bastante sucesso que é a encomenda de bolsas de eventos. A gente tem feito muitas bolsas de eventos, a gente acha que tá por aí mais do que famoso. As pessoas já estão ligando: quem é que faz bolsa de evento? E quem compra já anuncia pra outras pessoas, né? (COOPFIRME.01).

A inovação de mercado na COOPFIRME consistiu na resolução de uma antiga dificuldade nas vendas do que era produzido, percebendo que como já produziam bolsas, poderiam produzir bolsas do tipo *ecobags* para a crescente demanda do mercado de eventos. Ou seja, a destinação de um antigo produto para o atendimento de um – até então – novo mercado (PEREIRA, MORAIS, 1998).

Outro tipo de inovação – inovação de processo – promovido pela COOPFIRME condiz com o fato deles agora estarem preparando-se para elaborar seus próprios projetos, pois foi relatado que eles têm dificuldade de elaboração de projeto e “que a cooperativa até hoje nunca conseguiu fazer projeto” (COOPFIRME.01).

[...] A gente faz porta-rodos e vassouras que não existe modelo dele no mercado, é nosso. Nós temos produtos que são exclusivos. Por exemplo, a gente tem nas mãos um protetor de caixa d'água contra os mosquitos da dengue que nós fizemos, nós vemos no início e a dengue já está de volta e a gente tem que correr atrás, para está oferecendo de novo (COOPCAPS.01).

A inovação de produtos que se refere ao desenvolvimento de novos produtos (OCDE, 2005; BAHT, 2002; SCANNEL, VICKERY, DRÖGE, 2000; SUNDBO, GALOUJ, 1999) foi possível de ser observada durante a participação da COOPCAPS na pesquisa. Foi mostrado e conversado sobre alguns produtos que são exclusivamente produzidos pela COOPCAPS, partindo das ideias de seus sócio-cooperados. Dentre os produtos comentados estavam o protetor de caixa d'água, o dominó da copa, o porta-rodó e vassoura.

**Quadro 3:** Cooperativas como Ambientes Inovadores

Cooperativas	Características	Inovações
COOPSOL	Difusão da informação. Reconhecimento do esforço coletivo. Qualificação da mão-de-obra.	Inovação de Processo
COOPFIRME		Inovação de Mercado e, de Processo
COOPCAPS		Inovação de Produtos

Em sopesar a distinção destes empreendimentos pesquisados a partir de características tidas com próprias dos ambientes que promovem inovação, por comungarem da difusão de informação, do reconhecimento do esforço coletivo e da qualificação de seus sócio-cooperados, foi possível notar a repercussão disso tudo em alguns tipos de inovação: inovação de processos, de produtos e, de mercado.

A repercussão em inovações por essas cooperativas foi balizada não apenas por eles deterem das 3 características anunciadas pelo MBC (2008), mas também pela atuação conforme alguns princípios da Economia Solidária.

A gestão democrática, a considerar a contribuição de todos os sócios envolvidos, a autogestão, por serem os próprios sócios responsáveis pelas decisões e a cooperação foram princípios que vieram a contribuir reforçando os efeitos das características e, em conseguinte, repercutiram na ocorrência dos outros tipos de inovações pelas cooperativas pesquisadas.

#### 4.3. RESULTADOS ORGANIZACIONAIS E PERSPECTIVAS PARA O FUTURO

Para além da vertente comumente discutida, quando se atenta para as tipologias da inovação, também foram considerados os principais resultados alcançados com o desenvolvimento das cooperativas pesquisadas, bem como a perspectiva para o futuro de tais organizações.

Os resultados alcançados com a criação e desenvolvimento das cooperativas pesquisadas assumem natureza tangível e intangível. Os resultados tangíveis remetem-se a quantidade de pessoas que participaram e participam desses empreendimentos, conseguindo conquistar uma profissão, e com o fruto de seu trabalho, o seu sustento e de sua família, ainda que não de forma plena.

Foi revelado que muitos dos sócio-cooperados puderam, após a experiência nesses empreendimentos, retornar ao mercado de trabalho e, assim, mudar suas condições de vida

para melhor, via inclusão econômica e social. Os resultados intangíveis, por sua vez, remetem-se a questão do sentimento de pertença, do sentir-se bem, de amizade e do significado atribuído ao trabalho pelos entrevistados.

Um dos principais resultados intangíveis coincide, considerando os relatos dos sócio-cooperados da COOPSOL, da COOPFRME e da COOPCAPS, com um novo pensamento, o qual imprime o sentido de mudança nas relações dos indivíduos e o trabalho por eles executados. Pois o trabalho deixou de ser tido como algo popularmente considerado desagradável e passou a ter uma maior importância por esses sócios fazerem o que amam (COOPSOL.01; COOPSOL.02; COOPFIRME.01; COOPFIRME.03) e, dessa maneira, se sentem bem e reconhecidos (COOPCAPS.02; COOPCAPS.03; COOPFIRME.02; COOPFIRME.04). O trabalho passou a ser tido como algo agradável e enriquecedor para vida.

As perspectivas para o futuro estão aqui registradas respeitando o contexto de cada cooperativa. Considerando as opiniões dos sócios-gestores e demais sócio-cooperados em relação ao que esperam daqui a alguns anos. Para tanto, essas opiniões foram analisadas de forma conjunta.

Para o futuro da COOPSOL espera-se pela sua ampliação, seja no tamanho (COOPSOL.02), seja na quantidade de sócio-cooperados (COOPSOL.01 e COOPSOL.02) e, até mesmo, quanto à contribuição para o melhoramento do quadro social da comunidade a qual o empreendimento está inserido (COOPSOL.01). A perspectiva para o futuro da COOPSOL é baseada numa visão otimista de seus sócio-cooperados: COOPSOL.01 e COOPSOL.02. Eles esperam que a cooperativa possa ter uma produção diária capaz de proporcionar melhores resultados para o empreendimento e, conseqüentemente, para os seus sócio-cooperados, dessa forma, “cada membro pudesse tirar 1 salário” (COOPSOL.02) e eles poderão “ver as coisas tocadas pra frente” (COOPSOL.01).

Relataram também que a respeito do que esperam para o futuro, pretendem “com certeza” continuar participando da COOPSOL (COOPSOL.01 e COOPSOL.02). Mas para a sócia COOPSOL.01, ainda que deseje “tirar umas férias”, será preciso preparar alguém para lhe suceder na direção da cooperativa e que as “pessoas que venham e estejam aqui possam dar continuidade”, “com a mesma garra, a mesma vontade e com a mesma atitude que a gente tem, que a gente sonha”, relatou.

O futuro da COOPFIRME, se depender daquilo que é esperado por seus sócio-cooperados, será promissor, havendo crescimento ao ponto de ser aberta uma filial, aumentando a quantidade de sócios e a “abranger o Genibaú inteiro e adjacências” (COOPFIRME.01). Conforme uma das sócio-cooperadas da COOPFIRME, os sócios nunca pensaram em “fechar as portas”, mas sim em que o empreendimento “suba cada vez mais, que aumente a produção” (COOPFIRME.03) e, assim, os sócio-cooperados possam estar “ganhando 1 salário mínimo ou mais” (COOPFIRME.04).

Continuar trabalhando na COOPFIRME foi a intenção para o futuro manifestada por todos os sócio-cooperados que participaram desta pesquisa. Apesar de um dos sócios entrevistados esperar, num futuro próximo, aposentar-se, ele pretende continuar trabalhando na COOPFIRME para “não ficar parado” e complementar a renda (COOPFIRME.04). Os demais sócios da COOPFIRME esperam continuar trabalhando na cooperativa, contando com a atuação de sucessores.

As sócio-cooperadas da COOPCAPS torcem por um futuro melhor e que no futuro a COOPCAPS “esteja bem grande, bem crescida, tanto com mais gente, como financeiramente também” (COOPCAPS.01). Elas exprimem o desejo de que os resultados da atividade econômica do empreendimento sejam resultados econômicos e não apenas sociais, pois uma

das sócias reclamou dizendo que “espera que melhore, porque a gente não pode viver sem um ganho” (COOPCAPS.03).

Referente ao futuro de cada sócia, as entrevistadas foram categóricas ao afirmarem que desejam “estar bem” e que querem se “sentir da mesma maneira” que se sentem atualmente. Porém, outra sócio-cooperada gostaria, “daqui a 5 anos, só visitar a COOPCAPS” (COOPCAPS.01).

Uma visão otimista veio a marcar o que foi dito por um dos sócio-cooperados da COOPVIDA quanto ao futuro do empreendimento, tendo a “certeza de que vai ser promissor” e que a maioria dos sócios deseja “ver isso aqui andando e voltar novamente à atividade” (COOPVIDA.01).

No tocante ao seu futuro, o sócio-cooperado esboçou, inicialmente, dúvidas, não sabendo da continuidade de sua participação na COOPVIDA, contudo ele espera “estar de pé” e “queria estar à frente da cooperativa” (COOPVIDA.01).

Os relatos remetem ao desejo de continuidade das cooperativas pesquisadas, tendo o crescimento como um ponto comum dos futuros idealizados pelos sócio-cooperados da COOPSOL, COOPFIRME, COOPCAPS e COOPVIDA. Crescimento que implicaria em expansão da produção, da quantidade de sócio-cooperados e de sua remuneração. Sobretudo, os sócio-cooperados entrevistados esperam que o crescimento seja revertido em contribuições para as comunidades.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais desta pesquisa são avaliadas a partir do atendimento aos seus objetivos propostos, bem como das contribuições para possíveis próximos estudos. O objetivo geral da pesquisa – investigar cooperativas como ambientes favoráveis a inovação, a partir do processo de difusão de informações, qualificação dos sócio-cooperados e reconhecimento do esforço coletivo – foi atendido concomitantemente ao atendimento dos objetivos específicos assumidos pelos pesquisadores.

As cooperativas pesquisadas apresentaram ter características comuns aos ambientes inovadores, sendo essas características reforçadas pela atuação consoante aos princípios da Economia Solidária de autogestão e gestão democrática. Desta maneira, esses empreendimentos conseguiram promover alguns tipos de inovação: inovação de processo, de produto e de mercado. Porém, os empreendimentos sinalizam mais do que isso, carecem aprender a sobreviver no mercado competitivo, a partir de um amplo ferramental de gestão e não como amadores.

No tocante à perspectiva para o futuro, os sócio-cooperados revelaram torcer pela continuidade e pelo crescimento das cooperativas, esperando que, com isso, elas possam contribuir mais para o melhoramento das condições de vida de seus sócios e das comunidades onde se encontram.

O perfil sócio-demográfico dos sujeitos da pesquisa, aliado aos principais resultados organizacionais conquistados e perspectivas para o futuro, desemboca numa demanda por inovação que não apenas as dos tipos identificados nas cooperativas com a realização da pesquisa, mas sim por inovação sistêmica e, especialmente, por inovação social. Tal consciência, leva-nos a sugerir que próximas pesquisas assumam a investigação de inovação social e sistêmica em cooperativas brasileiras como fato de interesse e contribuição, bem como analisar o empoderamento feminino através do trabalho em cooperativas.



## REFERÊNCIAS

- BAHT, J. S. A. **Managing innovation: integrating technology, market and organizational change.** 2002. Disponível em: <[http://www.technology4sme.com/ecoach/countries/india/im\\_itmoc\\_byjb.DOC](http://www.technology4sme.com/ecoach/countries/india/im_itmoc_byjb.DOC)>.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Rio de Janeiro: Edições 70, 2000.
- BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Empreendedorismo explicitado à maneira dos filósofos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, V, 2011. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2011. CD-ROM.
- DANTAS, L. C.; GUIMARÃES, L. E. C.; ALMEIDA, J. D. Produção artesanal, design participativo e economia solidária: a experiência do grupo mulheres da terra, Pilões-PB. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXIX, 2009. **Anais...** Salvador: ABEPRO, 2009. CD-ROM.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO; R.; SILVA, A. B. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 10, p. 301-320.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO; R.; SILVA, A. B. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 4, p. 115-143.
- GOLLO, S. S. **Inovação e estratégia de cooperação competitiva: estudo de caso da indicação de procedência Vale dos Vinhedos - Serra Gaúcha/RS.** Porto Alegre. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.
- LEITE, M. P. A economia solidária e o trabalho associativo: teorias e realidades. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 24, n. 69, p. 31-51, fev. 2009.
- MAURER, A. M.; MARQUESAN, F. F. S.; SILVA, T. N. As relações entre as inovações sociais e o desenvolvimento sustentável: o caso da Univens. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXIV, 2010. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. CD-ROM.
- MBC. Movimento Brasil Competitivo. **Manual de inovação.** Brasília: Movimento Brasil Competitivo, 2008. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/novo/index.php?option=download&Itemid=16&pag=7>>.
- OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 3. ed. Brasília: FINEP, 2005.
- PEREIRA, C. B., MORAES S. G. Como a tecnologia de informação está transformando o desenvolvimento de novos produtos. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, III, 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 1998. CD-ROM.
- REIS, D. R. **Gestão da inovação tecnológica.** São Paulo: Editora Manole, 2003.
- ROGERS, E.; SHOEMAKER, F. F. **Communication of innovations: a cross cultural approach.** New York: Free Press, 1971.
- ROTHWELL, R.; ZEGVELD, W. **Innovation and the small and medium sized firm.** London: Frances Printer, 1982
- SCANNEL, T. V.; VICKERY, S. K.; DRÖGE, C. L. Upstream supply chainmanagement and competitive performance in the automotive supply industry. **Journal of Business Logistics** 21, no. 1:23-48, 2000.
- SCHUMPETER, J. **The theory of economic development.** Harvard University Press, 1939.
- SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. **Innovation services un seven european countries.** Dinamarca, 1999. Disponível em: <[http://www.ssc.ruc.dk/css/CSS\\_Rapport\\_1.pdf](http://www.ssc.ruc.dk/css/CSS_Rapport_1.pdf)>.
- TARDIF, C. Complémentarité, convergence et transversalité: La conceptualisation de l'innovation sociale au Crises. **Collection études théoriques**, n. ET0513, dec. 2005. Disponível em: <<http://www.crisis.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET0513.pdf>>.