

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

BRUNO VARISCO HAETINGER

**FATORES LIMITADORES DA INOVAÇÃO:
o caso de uma instituição financeira cooperativa**

**Porto Alegre
2018**

BRUNO VARISCO HAETINGER

**FATORES LIMITADORES DA INOVAÇÃO:
o caso de uma instituição financeira cooperativa**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios, pelo Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof(a). Ms. Luciana Maines da Silva

Porto Alegre

2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Profa. Ms Luciana Maines da Silva pelo apoio no desenvolvimento desta pesquisa. Suas observações foram fundamentais para que o trabalho atingisse este nível. Muito conhecimento que obtive ao realizar esta pesquisa se deve à atenção da Profa.

Além disso, agradeço muito a todos que contribuíram com informações úteis para a pesquisa, especialmente aos respondentes do questionário. Essas pessoas foram fundamentais para que os dados da pesquisa levassem às conclusões que foram obtidas com o trabalho.

RESUMO

O mercado financeiro está atravessando um período de grandes mudanças. As pessoas buscam por mais praticidades que a tecnologia tem a oferecer e as empresas deste mercado devem inovar para atender as expectativas e superar os tradicionais e novos concorrentes. A pesquisa teve como objetivo avaliar o processo de inovação e analisar os principais fatores que possivelmente limitam ou impedem de ocorrer inovação em instituições financeiras cooperativas. Como metodologia de pesquisa foi utilizado o estudo de caso, sendo o questionário aplicado a pessoas que trabalham nessas instituições, a forma de coleta dos dados. A partir das respostas obtidas, pode-se identificar que diversos fatores corroboram com o atraso no surgimento de inovações. Entre os fatores, a estrutura organizacional “De cima para baixo”, principalmente, afeta a velocidade de decisão na empresa, fazendo com que inovações sejam realizadas com atraso em relação ao mercado financeiro em que essas empresas atuam.

Palavras-chave: inovação; instituição financeira; cooperativa; inibidores.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Padrão de Crescimento de Estrutura e Estratégia	13
Figura 2 - Estrutura Funcional para Implementação da Estratégia de Diferenciação	14
Figura 3 - Forma de SBU da Estrutura Multidivisional para Implementação da Estratégia Associada.....	15
Figura 4 - Estrutura de baixo para cima	25
Figura 5 - Estrutura De cima para baixo.....	26
Figura 6 - Tempo de trabalho dos respondentes na empresa.....	27
Figura 7 - Área de atuação dos entrevistados.....	28
Figura 8 - Estado da inovação em instituições financeiras cooperativas	29
Figura 9 - Melhor estrutura de decisão com base em quesitos.....	31
Figura 10 - Fatores que impedem que a inovação ocorra.....	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 OBJETIVOS	9
1.1.1 Objetivo Geral.....	9
1.1.2 Objetivos específicos.....	9
1.2 JUSTIFICATIVA	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	11
2.1.1 Padrões de estrutura organizacional.....	11
2.1.1.1 Estrutura Simples	12
2.1.1.2 Estrutura Funcional	13
2.1.1.2 Estrutura Multidivisional.....	14
2.2 INOVAÇÃO	15
2.2.1 Gestão da Inovação.....	16
2.3 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL	17
2.3.1 Instituições Financeiras	18
2.3.1.1 Bancos Comerciais.....	18
2.3.1.2 Cooperativas de Crédito.....	18
3 METODOLOGIA	20
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	20
3.2 COLETA DE DADOS	20
3.3 INFORMAÇÕES DO RESPONDENTES.....	22
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO	22
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA DE ESTUDO.....	24
4.1.1 Estrutura Organizacional da empresa estudada	24
4.2 ANÁLISE DO PERFIL DOS RESPONDENTES	26
4.3 INOVAÇÃO	28
4.4 GESTÃO DA INOVAÇÃO.....	29
4.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	31
4.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS.....	35

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....38

1 INTRODUÇÃO

A sociedade, com o avanço tecnológico que vem ocorrendo nos últimos anos, cada vez mais pede por facilidades para o dia a dia. As pessoas buscam por praticidades que as deem tempo para realizarem suas atividades preferidas. Cada vez mais, as empresas, têm olhado para essas necessidades implicitamente pedidas pelas pessoas e, assim, essas tem tentando lançar inovações em seus produtos e serviços para melhor atender o seu público (ALBERTIN, 1999).

As empresas do setor bancário/financeiro que são responsáveis por facilitar as movimentações financeiras de seus clientes. Essas organizações vivem um momento de constante renovação. Antigamente, as pessoas possuíam o hábito de ir nas agências bancárias em determinados dias para realizar as movimentações necessárias. Com o passar dos anos, o número de clientes, a demanda pelo serviço prestado e as filas de espera, entre outras variáveis aumentaram. Assim, com o uso das tecnologias os bancos começaram a lançar ferramentas para deixar a vida dos clientes mais prática, tomando menos tempo destes, à medida que essas inovações não obriga o cliente a ir em uma agência, por exemplo, nem esperar para ser atendido. Assim, essas instituições acabaram também desonerando o fluxo nas agências bancárias. Desse movimento, surgiram as operações por telefone, os caixas de atendimento eletrônicos, os websites e os aplicativos móveis (CERNEV; et al., 2009). Entretanto, a evolução ainda não terminou e está ocorrendo em altíssima velocidade.

Recentemente, surgiram no mercado empresas inovadoras de tecnologia do ramo financeiro que são chamadas de fintechs, que são empresas geralmente com alta eficiência, flexibilidade e inovação em sua essência (DAPP; et al., 2014). Essas companhias têm feito grande pressão nas instituições tradicionais, como é o caso do Sicredi, para que estas também apresentem inovações competitivas para que assim consigam sobreviver. As fintechs possuem grande capacidade metamórfica, o que as empresas tradicionais não possuem. Ou seja, por terem essa característica, muito mais facilmente se adaptam ao mercado que está sempre mudando. No período recente, os bancos brasileiros passam por um período de instabilidade financeira, assim, necessitam de estratégias para se manterem saudáveis financeiramente. No caminho inverso estão os cinco maiores bancos brasileiros, que apresentam bons lucros nos últimos anos (OLIVEIRA, 2017). As fintechs estão cada dia mais atraindo

clientes, que muitas vezes já são filiados desses bancos, sendo os de menor porte os mais afetados por essa migração. O Sicredi, por exemplo, é um banco de grande porte que está tendo ótimos resultados nos últimos anos. Entretanto, está enfrentando a concorrência dessas empresas inovadoras que têm entrado no mercado. Essa situação pode ser encarada como um olhar de preocupação, considerando que a instituição pode perder alguns de seus clientes.

Outro fator que está complicando a situação dos bancos é o surgimento das criptomoedas. Essas moedas são ativos virtuais e não necessitam de uma instituição bancária para guardar, movimentar ou transacionar os valores em questão. Além de possuir a vantagem de serem descentralizadas de uma instituição controladora, essas moedas possuem uma segurança extrema, sustentada por teses matemáticas (NARAYANAN, Arvind et al, 2016). Empresas tradicionais, como o Sicredi, que não se beneficiarem dos recursos desses ativos, podem ficar com desvantagens competitivas em relação à empresas que adotarem essa inovação de alguma maneira em seu portfólio de produtos.

A instituição financeira cooperativa Sicredi surgiu em 1902, fundada por Theodor Amstad, em Nova Petrópolis. A instituição nasceu com o objetivo de distribuir crédito para os produtores rurais da região e com o passar dos anos cresceu e acrescentou outros produtos e serviços no seu portfólio, tornando-se uma instituição financeira uma grande variedade de produtos (SICREDI, 2014). A companhia possui diversos desafios nos próximos anos. Muitas empresas concorrentes estão apresentando grandes inovações, principalmente tecnológicas, as quais estão modificando até mesmo o comportamento de pessoas da sociedade.

Com isso, nesta pesquisa, buscamos identificar quais fatores que dificultam que a inovação aconteça em instituições financeiras cooperativas. Assim, ao longo do trabalho demonstraremos possíveis causas na estrutura deste tipo de organização que inviabilizam que essas empresas desenvolvam vantagens competitivas para melhorarem seus resultados. Para isso, realizaremos um estudo de caso da organização Sicredi. Sendo utilizada a observação, pesquisas e grupos focais, como coleta de dados, para encontrarmos informações relevantes.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar os principais fatores que podem limitar ou impedir o desenvolvimento de inovação em instituições financeiras cooperativas.

1.1.2 Objetivos específicos

Com base no problema deste trabalho e no objetivo geral, temos como objetivos também:

- a) Apresentar a estrutura organizacional da empresa estudada;
- b) Descrever como ocorre a inovação atualmente na organização;
- c) Avaliar o processo de inovação e identificar possíveis melhorias para acelerar a inovação na empresa.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho busca por informações que sejam relevantes no âmbito empresarial e acadêmico, onde o foco é alertar possíveis riscos para os negócios em questão. Assim, antevendo problemas que organizações, como a estudada, possam vivenciar. Ao passo que também trarei questões ainda pouco retratadas no cenário nacional sobre inovação em instituições financeiras cooperativas.

Sendo assim, instituições financeiras podem utilizar as informações deste trabalho como uma forma de alerta para possíveis problemas que suas estruturas possam ter. Em contrapartida, as fintechs podem tirar proveito dessas informações para ampliar a eficiência ao comparar-se com instituições financeiras “tradicionais”.

Já o meio acadêmico terá algumas informações relevantes sobre o mercado atual financeiro e sobre peculiaridades das instituições financeiras cooperativas.

Além disso, ao escrever este trabalho, o pesquisador percebe a oportunidade de ampliar a sua visão estratégica de negócios, percebendo fatores que antes eram

ocultos para o mesmo. Assim, buscará por conhecimentos que ainda não teve contato suficiente, para evoluir suas habilidades em áreas ainda não desenvolvidas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta sessão será apresentado o conceito de estrutura organizacional e como que este é aplicado às instituições financeiras tradicionais e as cooperativas. Além disso, será abordado temas como sistema financeiro e inovação.

2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Estrutura organizacional especifica as relações hierárquicas, os procedimentos, controles, autoridade e processos de tomada de decisão da empresa. Além disso, a estrutura deve estar alinhada com a estratégia da empresa, para que ambas se complementem e façam com que a empresa atinja os objetivos desejados. Estruturas eficientes fornecem a estabilidade necessária para que uma empresa implemente suas estratégias com sucesso e mantenha suas vantagens competitivas normais, enquanto flexibilidade para desenvolver tais vantagens que serão necessárias para estratégias futuras (Hitt et al.,2002).

2.1.1 Padrões de estrutura organizacional

Ao longo do ciclo de vida da empresa, esta pode passar por momentos de crescimento e tendem a seguir padrões previsíveis. Esse padrão de crescimento, segundo Chandler (1990), determina sua forma estrutural. Com o crescimento das vendas de uma empresa, a demanda aumenta e a empresa precisa mudar sua estratégia para estar de acordo com a necessidade do mercado se quiser manter suas vantagens competitivas. Ou seja, a empresa precisa adotar uma estrutura que auxilie-a a atender a demanda maior por seu produto/serviço. Caso contrário, a sobrecarga sobre certas áreas/pessoas da empresa pode comprometer a capacidade produtiva.

Hitt et al. (2002) destaca 3 padrões principais de estrutura organizacional que são utilizados para implantar estratégias: estrutura simples, funcional e multidivisional.

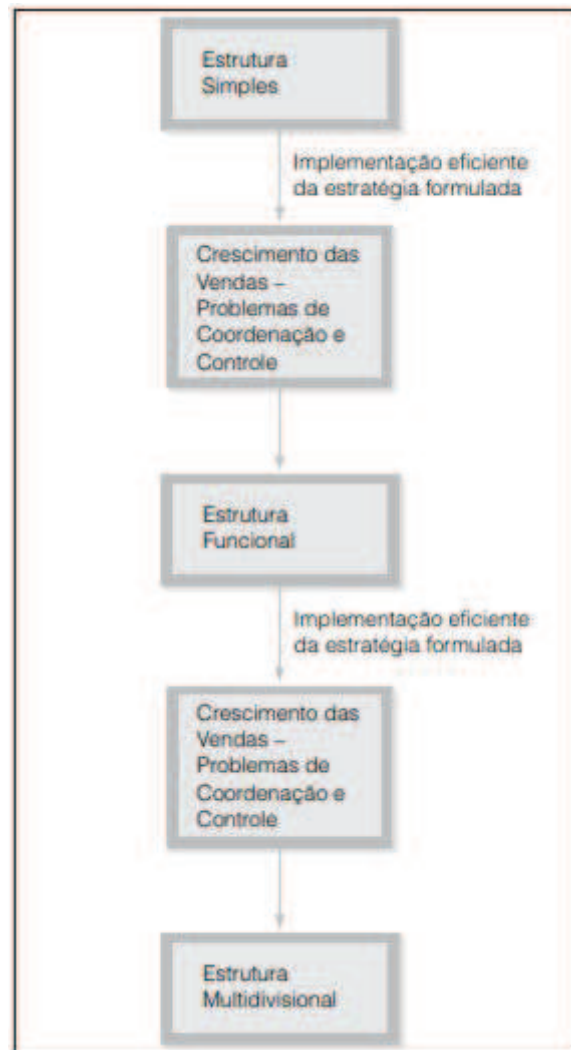
2.1.1.1 Estrutura Simples

A estrutura simples é a qual o proprietário gerente toma as decisões e supervisiona todas as atividades, enquanto os funcionários servem como extensão da autoridade fiscalizadora do gerente. Empresas com essas estruturas geralmente competem oferecendo uma linha única de produtos em um único mercado geográfico. Empresas tais como restaurantes locais, oficinas de conserto e companhias especializadas são exemplos que são baseadas em uma estrutura simples.

Com o desenvolvimento das empresas, estas se tornam mais complexas e se deparam com novos desafios estruturais e de gestão. Nesse ponto, as empresas tendem a mudar para a estrutura funcional (Hitt et al.,2002).

Na Figura 1 pode-se ver o exemplo trazido por Hitt et al. (2002) que ilustra o padrão de crescimento a partir da estrutura simples, passando pela estrutura funcional e chegando na estrutura Multidivisional, conforme a empresa foi encontrando problemas com o crescimento.

Figura 1 - Padrão de Crescimento de Estrutura e Estratégia



Fonte: Hitt et al. (2002)

2.1.1.2 Estrutura Funcional

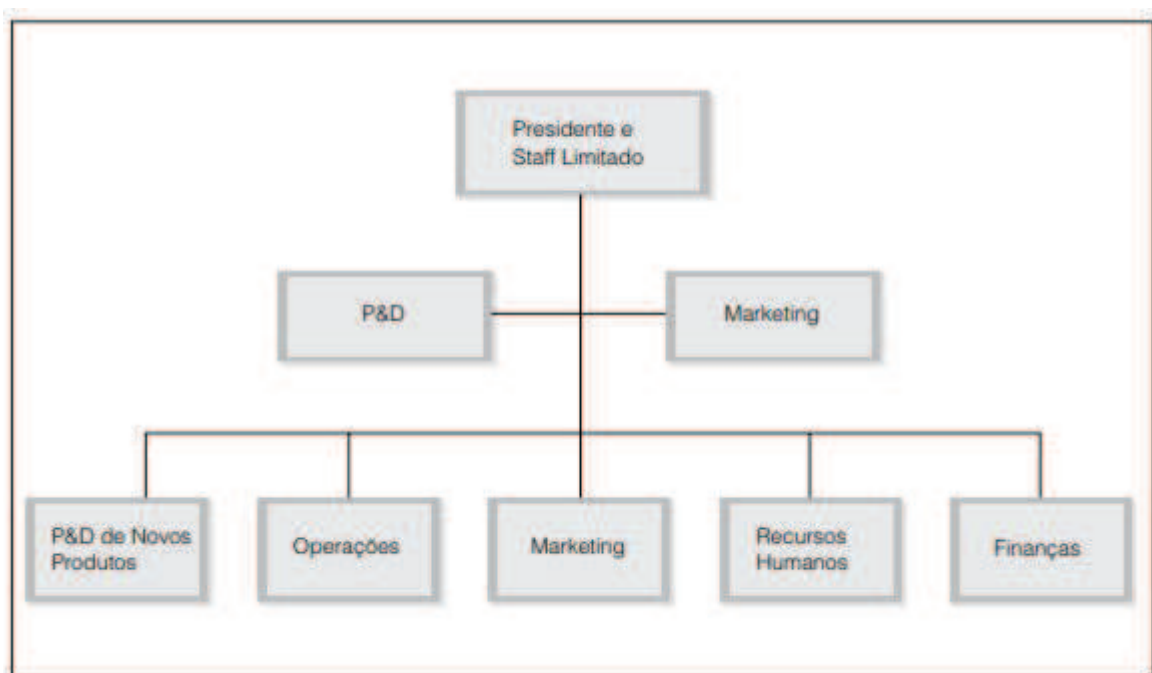
A estrutura funcional consiste em um CEO e um quadro de funcionários limitado, com gerentes funcionais de nível médio nas áreas organizacionais dominantes, tais como produção, contabilidade, marketing, P&D, engenharia e recursos humanos.

Esta estrutura traz como benefício a facilitação a troca de conhecimento dentro de cada nível funcional. Entretanto, pode ter um efeito negativo na comunicação e coordenação entre aqueles que representam diferentes funções

organizacionais. Por essa razão, o CEO deve trabalhar duro para garantir que as decisões e ações das funções individuais de negócios promovam a empresa como um todo, e não uma única função (Hitt et al.,2002).

Abaixo está ilustrado um exemplo da estrutura funcional, onde o foco é buscar a diferenciação no mercado. Assim, a estrutura é dividida pelas funções como marketing, finanças, recursos humanos, Pesquisa & Desenvolvimento, etc.

Figura 2 - Estrutura Funcional para Implementação da Estratégia de Diferenciação



Fonte: Hitt et al. (2002)

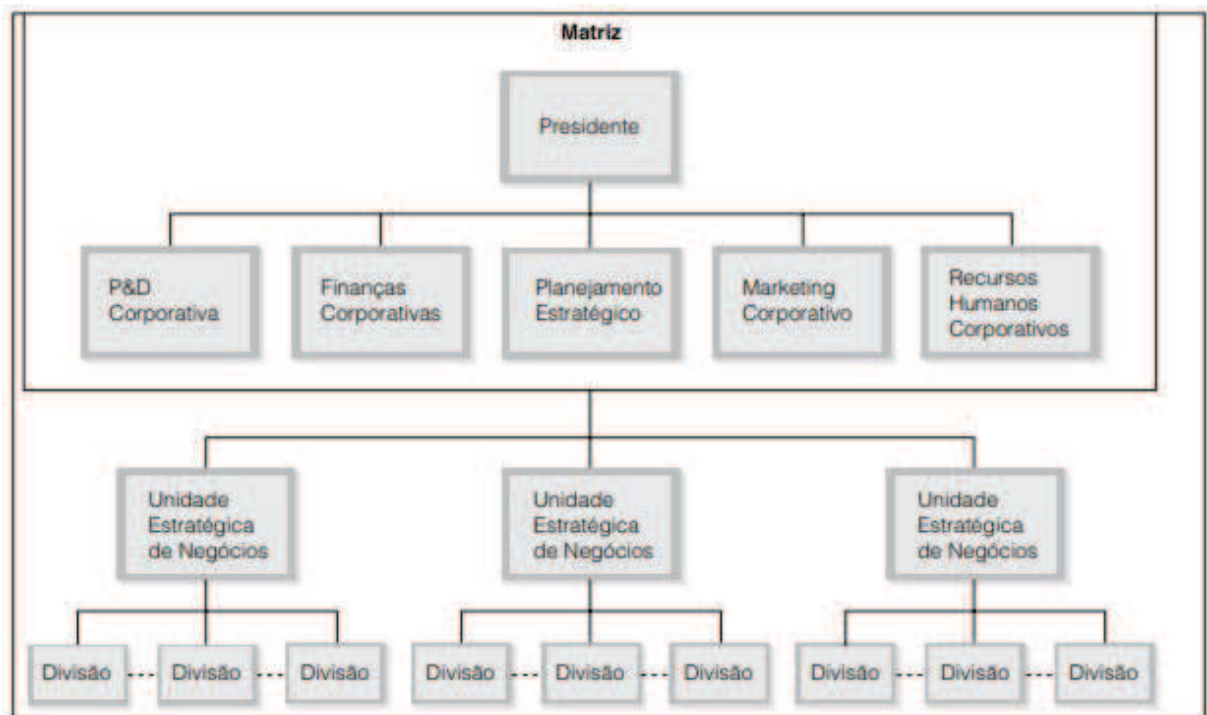
2.1.1.2 Estrutura Multidivisional

Conforme explica Hitt et al. (2002), a estrutura multidivisional (M-form) tem como característica dividir a empresa em divisões operacionais, cada uma representando um negócio ou um centro de lucros no qual o principal responsável corporativo delega responsabilidades em relação às operações do dia-a-dia e à estratégia da unidade de negócios para os gerentes de divisão. Cada divisão representa um negócio distinto e autônomo com sua própria hierarquia funcional.

Utilizada para apoiar a implementação de estratégias de diversificação relacionadas e não relacionadas, a M-form auxilia as empresas a administrarem com

sucesso as diferentes demandas (incluindo aquelas relacionadas ao processamento de enormes quantidades de informação) de diversificação.

Figura 3 - Forma de SBU da Estrutura Multidivisional para Implementação da Estratégia Associada



Fonte: Hitt et al. (2002)

Na Figura 3 está ilustrada a estrutura de uma empresa particionada em divisões, para suportar o crescimento o qual obteve. Assim seria um exemplo da estrutura Multidivisional, sugerida por Hitt et al. (2002).

2.2 INOVAÇÃO

Em um mundo onde a pressão por maior lucratividade e produtividade, diante da concorrência, é crescente devido à maior facilidade no fluxo de bens, serviços, informações e conhecimentos, a inovação aparece como principal força diante desses desafios (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). De acordo com o Manual de Oslo (Finep, 2005), a inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um novo processo, ou um

novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Com base nisso, nesta sessão será abordado o tema inovação e matérias que surgiram desse tema, como Gestão da Inovação e Difusão da inovação. Será descrito o que é a gestão da inovação e também o processo de difusão da inovação, assim como a importância destes elementos para as empresas.

2.2.1 Gestão da Inovação

A gestão da inovação é um processo para viabilizar a inovação, assim como, melhorar os resultados da entidade que a realiza (ZOGBI, 2008). Para Zogbi (2008), a competitividade está cada vez mais acirrada e as margens de lucro cada vez menores. Além disso, segundo o mesmo autor, para uma empresa ser competitiva no mercado é necessário que inove. Assim, considera-se fundamental a gestão da inovação para que esta ocorra com o melhor aproveitamento possível e o mínimo de erros e riscos.

As empresas, com base no seu objetivo futuro e também nos recursos disponíveis, podem decidir por diversos tipos de estratégias no quesito inovação. Dentre as estratégias existe a estratégia ofensiva, que a empresa se torna pioneira em algum quesito e isso pode levar aos “lucros extraordinários” (SCHUMPETER, 1942). Já a estratégia defensiva faz com que a empresa observe os pioneiros do mercado e replique as inovações, evitando assim o desconhecimento do mercado sobre determinada novidade. Na estratégia imitativa as empresas copiam do mercado os produtos inovadores evitando a obsolescência tecnológica (TIGRE, 2006, p.173). Outro tipo de estratégia é a incremental, onde a empresa realiza pequenas melhorias no produto e/ou serviço, mas sem alterar significativamente o modelo de negócio. Essa estratégia não deriva apenas de pesquisa e desenvolvimento, mas sim do aprendizado interno e da capacitação acumulada (TIGRE, 2006, p. 74). Por último, cabe destacar a estratégia da inovação radical, que são mudanças nos produtos, processos ou serviços que são podem ser tão grandes que causarão impactos até mesmo em um setor inteiro e/ou na vida da sociedade (TIGRE, 2006).

Segundo Tidd e Bessant (2015) a inovação deve ser encarada como um processo, não um evento isolado. Sendo assim, as influências sobre esse processo

podem ser manipuladas para afetar o resultado, ou seja, a inovação pode sim ser gerenciada. Além disso, a inovação eficaz está associada à forma como a empresa escolhe e gerencia seus projetos, coordena o fluxo de diferentes funções, contata novos clientes, etc.

Além de possuir sistemas de definição e desenvolvimento de produtos e processos inovadores, as empresas precisam, para ter sucesso, de uma estrutura organizacional adequada. Com todos esses fatores alinhados a inovação terá maior potencial de ocorrer (TIDD; BESSANT, 2015).

Como parte da gestão da inovação, a empresa deve, para aumentar a eficácia dessa, alinhar sua estrutura organizacional com a estratégia de inovação. Segundo Mintzberg (2003), um design inadequado da estrutura organizacional pode gerar burocratização na empresa, o que acarretaria em consequências disfuncionais como: cristalização do comportamento, rejeição automática de todas as ideias inovadoras, clientes maltratados, aumentos do absenteísmo, alta rotatividade de funcionários, greves e, às vezes, subversão das operações da organização. Todos esses fatores são problemas que afetam o objetivo das empresas de serem inovadoras.

Por fim, cabe ressaltar que nenhuma das estratégias citadas é melhor ou pior. Assim como descrito por Tidd e Bessant (2015) a escolha depende do tamanho da empresa, conhecimento de mercado e estrutura organizacional adequada para atender a estratégia escolhida. Cada uma traz vantagens e desvantagens que deverão ser relevadas no momento em que a estratégia for traçada.

2.3 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

O sistema financeiro segundo FORTUNA (2008) pode ser conceituado como um conjunto de instituições que se dedicam, de alguma forma, ao trabalho de propiciar condições satisfatórias para a manutenção de um fluxo de recursos entre poupadores e investidores. O mercado financeiro, onde se processam essas transações, permite que um agente econômico qualquer (um indivíduo ou empresa), sem perspectivas de aplicação em algum empreendimento próprio, da poupança é capaz de gerar (denominado como um agente econômico superavitário), seja colocado em contato com outro, cujas perspectivas de investimentos superam as

respectivas disponibilidades de poupança) denominado como um agente econômico deficitário).

2.3.1 Instituições Financeiras

Conforme citado em FORTUNA (2008), podemos observar a Lei da Reforma Bancária (4.595/64), em seu Art. 17, que caracteriza as instituições financeiras da seguinte maneira:

“Consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas e privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, a intermediação ou a aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros. ”

2.3.1.1 Bancos Comerciais

Bancos comerciais são, em resumo, intermediários financeiros que recebem recursos de quem tem e os distribuem através do crédito seletivo a quem necessita de recursos, naturalmente criando moeda através do efeito multiplicador do crédito. Além do mais, estes podem delegar uma série de operações, inclusive a captação de depósitos e aplicações do público, a empresas localizadas em qualquer parte do país, que podem funcionar como correspondentes bancários (FORTUNA, 2008).

2.3.1.2 Cooperativas de Crédito

Segundo PINHEIRO (2008), as cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, que tem como objetivo a prestação de serviços financeiros aos associados. Entre os serviços, cabe-se destacar a concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no País, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor. A primeira cooperativa de crédito surgiu no povoado de Weyerbusch/Westerwald, com o objetivo de apoiar a população rural, que, embora não fosse ainda cooperativa, serviria de modelo para a futura atividade cooperativista. Assim, até hoje, as

cooperativas de crédito, por mais que atuem para várias áreas da sociedade, ainda atual muito com crédito rural (PINHEIRO, 2008). Como pode-se observar, as cooperativas de crédito se assemelham muito aos bancos comerciais na questão de produtos/serviços, mas com o foco de atender os associados que à compõem.

Por fim, coube à este capítulo apresentar o referencial teórico sobre estrutura organizacional, inovação e o sistema financeiro nacional, que são os assuntos que servirão de base para a construção desta pesquisa nos capítulos seguintes.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se o método utilizado na pesquisa. Assim, possibilitando a melhor interpretação posterior da conclusão da mesma.

A seguir, serão explicados o método, a coleta de dados e o público alvo da pesquisa.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Nesta sessão será explicado o método utilizado no desenvolvimento da pesquisa. Segundo FREITAS et al. (2000), método é o corpo de regras e procedimentos estabelecidos para realizar uma pesquisa.

A pesquisa, segundo Gil (2008), pode ser definida como procedimento formal e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa pura busca o progresso da ciência, procura desenvolver os conhecimentos científicos sem a preocupação direta com suas aplicações e consequências práticas. Seu desenvolvimento tende a ser bastante formalizado e objetivo a generalização, com vistas na construção de teorias e leis.

O método que será utilizado na presente pesquisa é o estudo de caso, pois, segundo Yin (2015), este permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real. Além disso, o mesmo autor complementa dizendo que o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes.

A seguir são apresentados o processo de coleta de dados e a análise e interpretação dos dados coletados para a pesquisa.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados, segundo Gerhardt e Silveira (2009), compreende o conjunto de operações por meio das quais o modelo de análise é confrontado aos dados coletados. Para conceber essa etapa, deve-se responder três questões: O que coletar? Com quem coletar? Como coletar?

A forma de coleta de dados utilizada nesta pesquisa foi o questionário. Este, assim como descrito por Gil (2008), pode ser definido como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas à pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc. O questionário, na maioria das vezes, é proposto por escrito aos respondentes. O objetivo do questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas. Já as respostas para essas questões é que proporcionarão os dados requeridos para descrever ou testar as hipóteses formuladas no planejamento da pesquisa.

Gil (2008) também aponta algumas vantagens e desvantagens deste método. Entre as vantagens cabe citar que o questionário garante o anonimato das respostas, permite que as pessoas respondam quando convier e não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistador. Já como ponto negativo, este método impede o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas, proporciona resultados bastantes críticos em relação à objetividade e envolve, geralmente, um número pequeno de perguntas.

O questionário (APÊNDICE A) aplicado nesta pesquisa era formado por nove questões, que abrangiam áreas diferentes sobre o entrevistado e sobre os conhecimentos que ele possuía sobre os assuntos em questão. As duas primeiras perguntas referem-se ao perfil do entrevistado quanto ao tempo de experiência na empresa alvo e o cargo. Da terceira à quinta pergunta, o entrevistado é questionado sobre inovação e gestão da inovação no ambiente de uma instituição financeira cooperativa. Entre a sexta e oitava perguntas o questionário abrange perguntas que questionam o entrevistado sobre as vantagens e desvantagens entre diferentes estruturas organizacionais de decisão, como “De cima para baixo” e “De baixo para cima”. Por fim, a última pergunta do questionário deixa livre o entrevistado para responder sobre fatores que impedem que a inovação ocorra nas instituições financeiras cooperativas, assim, podendo expor outras opiniões que não foram questionadas nas perguntas anteriores. Para a aplicação do questionário, foram enviados formulários aos respondentes, através de meios eletrônicos de comunicação. O respondente ficou livre para responder no momento que achasse

mais oportuno e sem sofrer qualquer pressão de resposta por parte do pesquisador. As respostas para o questionário foram obtidas entre os dias 16 e 18 de abril de 2018.

3.3 INFORMAÇÕES DO RESPONDENTES

Os respondentes informaram alguns dados relevantes que definem o perfil de cada um. Na tabela abaixo estão exibidas as informações obtidas de cada um dos respondentes, assim como uma referência que será utilizada quando algum destes for citado ao longo da análise dos resultados da pesquisa.

Tabela 1 - Informações dos respondentes

Referência do respondente	Tempo de trabalho em uma instituição financeira cooperativa	Cargo
R1	Mais que 6 anos	Analista de Negócios
R2	Mais que 6 anos	Gerente
R3	Mais que 6 anos	Gerente de projetos
R4	Mais que 6 anos	Coordenador de Canais de Relacionamento
R5	Entre 3 e 6 anos	Coordenadora de Canais de Relacionamento
R6	Entre 1 e 3 anos	Analista de Qualidade de Desenvolvimento
R7	Entre 3 e 6 anos	Desenvolvedor Mobile
R8	Menos que 1 ano	Analista de testes automatizados
R9	Menos que 1 ano	Analista de Canais
R10	Entre 1 e 3 anos	Analista de desenvolvimento de sistemas
R11	Menos que 1 ano	Programador

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

Logo após a coleta de dados da pesquisa, segue-se para a análise e interpretação desses. Neste processo, trata-se de verificar se as informações, previamente coletadas, correspondem às hipóteses da pesquisa. Sendo assim, o

primeiro passo da análise das informações é a verificação empírica. Entretanto, como uma pesquisa, geralmente, envolve-se questões complexas, uma coleta de dados sempre traz à tona outros elementos ou outras relações não cogitadas anteriormente. Sendo assim, a função da análise também é a de interpretar fatos não cogitados, rever ou afinar as hipóteses, para que o pesquisador possa propor modificações e pistas de reflexão e de pesquisa para o futuro (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, pois, conforme explica Gil (2008), por se tratar de um estudo de caso, a abordagem qualitativa faz mais sentido para a análise posterior dos dados, já que a pesquisa não é experimental e não há formulas ou receitas predefinidas para orientar o pesquisador. Sendo assim, a análise passa a depender da capacidade de estilo do mesmo. A técnica utilizada para análise dos dados foi conforme organização citada por Bardin (2006), onde pode-se organizar em 3 a análise em fases distintas: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a empresa estudada, os resultados obtidos através do questionário da pesquisa e também a análise dos mesmos.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA DE ESTUDO

A empresa estudada nesta pesquisa é uma instituição financeira cooperativa, que se originou sendo uma cooperativa de crédito e conforme cresceu, ampliou seu portfólio de produtos e atingiu um patamar ainda maior. Essa organização possui sua base estruturada em um sistema cooperativista. Esse modelo é fruto de um movimento operário que resultou na criação de um modelo de associação. Dentre as características marcantes deste modelo cabe citar: propriedade cooperativa, gestão cooperativa e repartição cooperativa. A primeira significa que a empresa é uma associação de pessoas e não de capital. A segunda característica, gestão cooperativa, refere-se que o poder de decisão é competência da assembleia dos associados. Por último, repartição cooperativa, significa que os lucros, ou as sobras líquidas, da instituição serão distribuídos aos associados. Diferentemente de uma empresa capitalista que visa o lucro para a divisão de dividendos aos acionistas. Isso se dá uma vez que o lucro é originado dos próprios associados e não do trabalho de assalariados (RIOS, 2017).

4.1.1 Estrutura Organizacional da empresa estudada

Nas instituições financeiras cooperativas também há uma estrutura organizacional que define essas empresas. Porém, a estrutura é diferente as outras instituições, pois a pirâmide da estrutura é uma pirâmide invertida. Usando como exemplo o Sicredi, podemos ver na Figura 4 esse quesito. A tomada de decisão é feita no princípio de baixo para cima (bottom-up), ou seja, as decisões são descentralizadas (KIM, 2014). Sendo assim, as decisões são feitas pelos associados, os quais são filiados à alguma determinada cooperativa. Uma cooperativa pode ter uma ou mais agências das quais ela é responsável. As cooperativas são representadas por centrais regionais, as quais tomam decisões em conjunto para que projetos sejam realizados pelo CAS (Centro Administrativo

Sicredi). Este, por sua vez, possui uma estrutura hierárquica para as tomadas de decisões. Ainda assim, o centro administrativo como um todo respeita as decisões tomadas pelos associados. Neste tipo de instituição os associados são a vozes ativas que tomam as decisões. Cada associado tem direito a voto e todos tem o mesmo peso, independente do capital investido (PAGNUSSATT, 2004).

Figura 4 - Estrutura de baixo para cima



Fonte: Elaborado pelo autor

Diferentes das instituições financeiras cooperativas, existem as instituições financeiras tradicionais, que possuem estruturas organizacionais próprias. Assim, cada empresa tem peculiaridades que às diferenciam uma das outras. Entretanto, há, na estrutura dessas empresas, pontos em comum. Utilizando como exemplo as estruturas organizacionais de Santander e Banrisul, nota-se que essas empresas têm uma organização na forma de pirâmide, onde o ponto mais alto toma decisões que descem até os níveis inferiores.

Para contextualizar sobre essa estrutura, de forma simplificada podemos perceber que o fluxo de decisão passa num fluxo genérico como na pirâmide organizacional exemplificada na Figura 5 - Estrutura De cima para baixo:

Figura 5 - Estrutura De cima para baixo



Fonte: Elaborado pelo autor

Nessa estrutura, observamos que as decisões ocorrem no esquema Top-Down (de cima para baixo). Esse modelo é a forma como a empresa é estruturada estrategicamente para atingir seus objetivos. Essa estratégia é conhecida por ser centralizadora e hierárquica pois a partir do primeiro nível da hierarquia cada parte deste sistema se divide em partes menores (KIM, 2014).

4.2 ANÁLISE DO PERFIL DOS RESPONDENTES

O questionário obteve a resposta de 11 pessoas que trabalham em uma instituição financeira cooperativa. As respostas obtidas, revelaram que a população de amostra possui desde pessoas que trabalham há menos de um ano, até pessoas que trabalham há mais de seis anos. Ao observar o a figura abaixo, observa-se que o tempo de trabalho na empresa dos respondentes ficou equilibrado entre pessoas

que trabalham mais que 3 anos na organização e pessoas que trabalham menos que 3 anos.

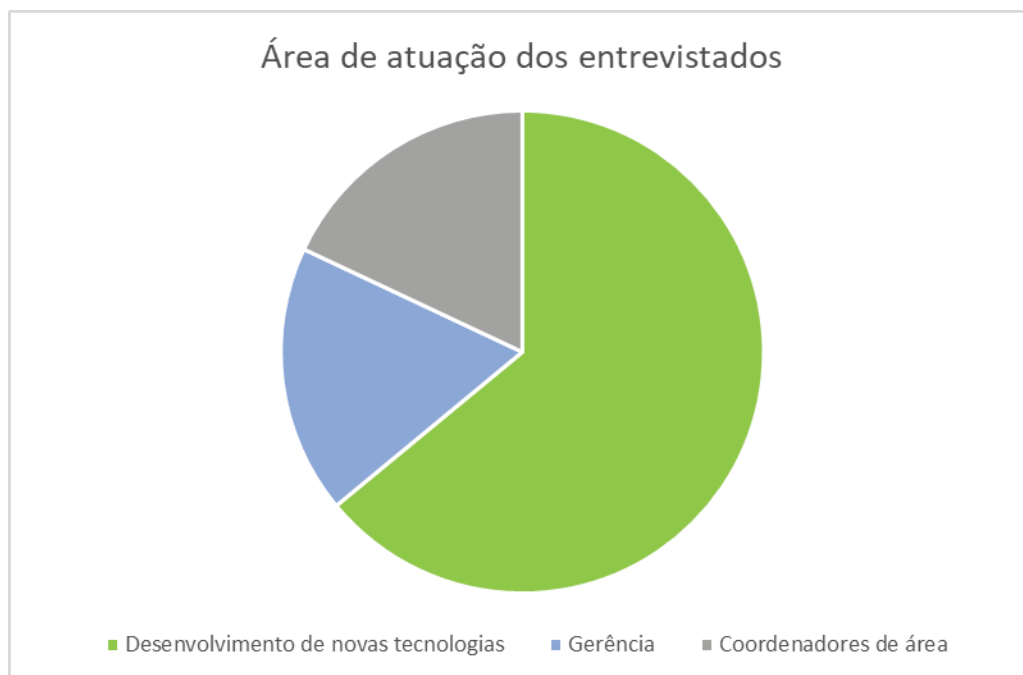
Figura 6 - Tempo de trabalho dos respondentes na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

Já ao analisar os perfis no aspecto do cargo desempenhado pelos respondentes, percebe-se que, assim como ilustrado na figura abaixo, grande parte são pessoas envolvidas com o desenvolvimento de novas tecnologias e o restante se divide entre gerentes e coordenadores de determinada área da empresa.

Figura 7 - Área de atuação dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 INOVAÇÃO

Os entrevistados foram questionados como, na opinião deles, as instituições financeiras cooperativas estavam em relação à inovação. Através das respostas, obtivemos o seguinte resultado.

Figura 8 - Estado da inovação em instituições financeiras cooperativas



Fonte: Elaborado pelo autor

Com esse resultado, percebe-se que as pessoas percebem as inovações ocorrendo nestas instituições. Entretanto, acontece, aparentemente, em um ritmo mais lento do que ocorre em outras instituições do mercado. Alguns respondentes, inclusive, acreditam que o ritmo atual das inovações é extremamente ineficiente, sendo apenas para que a empresa não fique distante das inovações ocorridas no mercado financeiro.

4.4 GESTÃO DA INOVAÇÃO

Segundo os respondentes, quando perguntados se a instituição financeira cooperativa, que estas pessoas trabalham, possuía alguma estratégia de gestão da inovação, 81% responderam não estar ciente de nenhuma estratégia que estivesse implantada. Para o restante, há conhecimento sim sobre uma estratégia que está sendo seguida de gestão da inovação. Além disso, a pessoa respondente, referenciada como R5, complementou com a seguinte informação:

“A empresa está se estruturando e criando processos que envolvem desde metodologia de desenvolvimento até incentivo sistêmico a inovação, passando por ferramentas para colaboração e divulgação de ideias e projetos. Por se tratar de uma empresa grande e tradicional, é um processo que não é tão rápido, mas vem sendo incentivado em todas as esferas da instituição. Espaços como o Nossas Idéias, ferramenta corporativa disponível a todo o sistema para incentivo a colaboração e a utilização do Yammer, como principal ferramenta de comunicação colaborativa são exemplos de incentivo a colaboração e inovação que atingem todos os colaboradores.”

Essas respostas demonstram que nem todos parecem estar cientes da estratégia da empresa, no quesito de gestão da inovação. Os respondentes que conhecem a estratégia de gestão da inovação são um(a) gerente e um(a) coordenador(a). Isso mostra que ou a estratégia não está alinhada em todas as esferas da organização ou as pessoas não visualizaram que certos movimentos da empresa são um resultado desta gestão da inovação implantada pela instituição.

Ao deixar que as pessoas expressassem livremente sua opinião sobre fatores que impedem que a inovação ocorra, os respondentes trouxeram fatores interessantes. Duas pessoas comentaram que acreditam que a gestão por projetos da empresa limita as possibilidades de inovação, uma vez que o escopo dos mesmos é fechado e limitado ao orçamento já previsto ao projeto. Segundo os comentários, sem isso, as pessoas teriam mais liberdade para inovar na empresa.

Houve também, quem comentou que a instituição cooperativa poderia dar mais poder de decisão a quem desenvolve os produtos, ou também criar um time de Pesquisa & Desenvolvimento, que seria focado em desenvolver inovação, sempre observando as tendências do mercado, para que projetem melhorias para a instituição e corrija suas deficiências. Essas observações, citadas pelos respondentes, ilustram uma opinião que converge com os problemas descritos por Mintzberg (2003), onde o autor informa que uma empresa com um design da estrutura organizacional que esteja desalinhado com a estratégia de inovação, pode burocratizar as operações na empresa e destruir ideias inovadoras que surgirem.

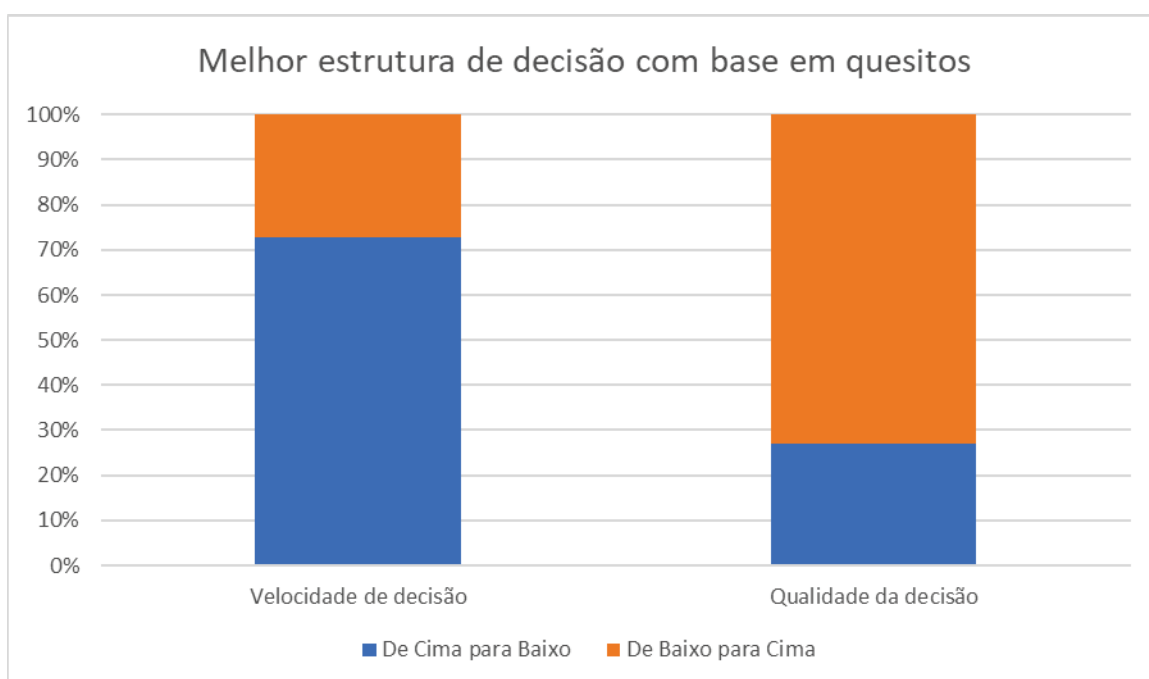
Outro fator que foi apresentado pelos respondentes, é o medo de errar que existe dentro destas instituições. Como citado por um entrevistado, o mercado é muito exigente e as pessoas não se prendem à um banco. Sendo assim, existe um grande medo de perder os clientes atuais. Logo, poucos são os que se arriscam com novas ideias. Segundo alguns entrevistados, esses problemas poderiam ser

mitigados se as inovações, antes de completamente feitas, fossem validadas com pequenos grupos de usuários.

4.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

No questionário, foi perguntado aos respondentes questões que avaliam as estruturas de decisão "De Cima para Baixo" e "De Baixo para Cima" em dois quesitos: velocidade e qualidade da decisão. O resultado das respostas está exibido na figura abaixo.

Figura 9 - Melhor estrutura de decisão com base em quesitos



Fonte: Elaborado pelo autor

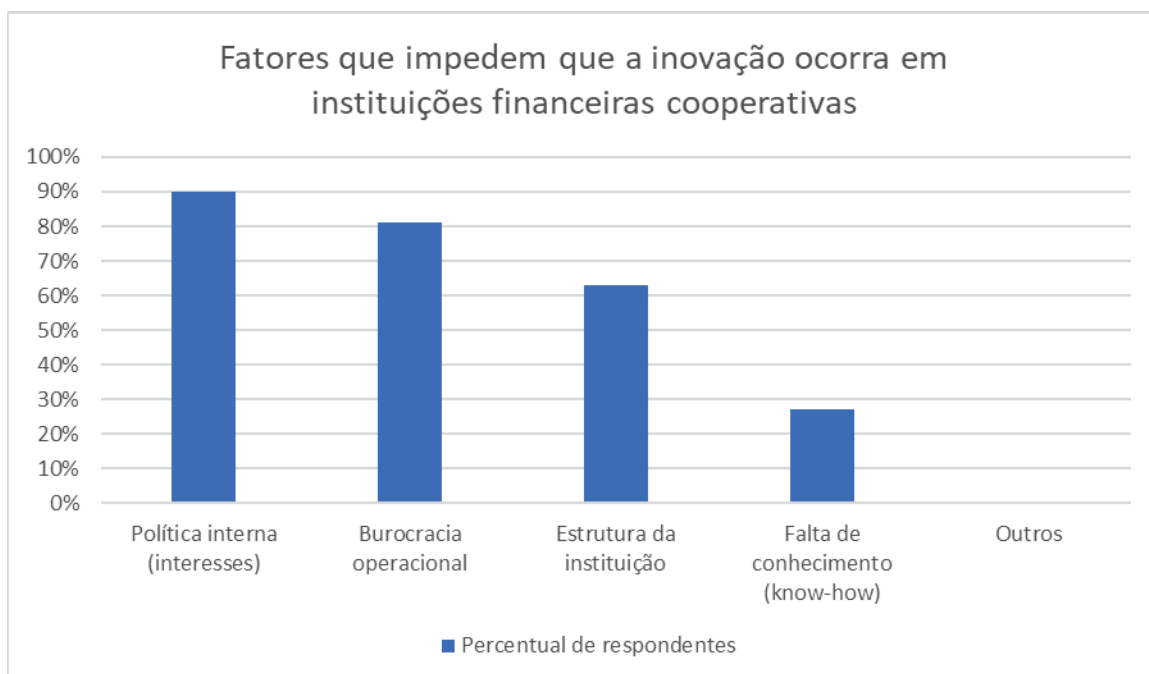
Ao analisar estas respostas percebe-se que, os respondentes, em sua maioria, acreditam que as estruturas citadas (De baixo para Cima e De cima para baixo) possuem qualidades opostas no quesito qualidade e velocidade de decisões. Os respondentes que escolheram uma estrutura como preferencial para qualidade optaram, geralmente, pela outra estrutura no quesito velocidade e vice-versa. Ou

seja, percebe-se que as pessoas veem essas estruturas como antagônicas nesses dois aspectos.

Ao comparar instituições financeiras tradicionais com as instituições financeiras cooperativas, no quesito inovação, as opiniões foram bem divididas. De todos os respondentes, 54% das pessoas informaram que as instituições tradicionais possuem um ambiente mais propício para que a inovação ocorra. Isso mostra que os respondentes, na média, não acreditam existir diferenças entre as instituições financeiras tradicionais e cooperativas na questão de ambiente mais propício para inovação.

Quando questionados sobre os principais fatores que impedem que a inovação ocorra em instituições financeiras cooperativas, as pessoas convergiram suas opiniões. Para essa questão, havia uma pergunta que era de múltipla escolha, com 4 opções e 1 campo para fatores adicionais que poderia ser preenchido livremente. Na figura abaixo, estão os resultados obtidos para esta pergunta.

Figura 10 - Fatores que impedem que a inovação ocorra



Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar essa questão, percebe-se que mesmo estando livres para responder sobre fatores que impedem que a inovação ocorra nestas instituições, as pessoas não exploraram outras possibilidades além das opções disponíveis. O que demonstra que, provavelmente, os maiores problemas que essas pessoas sentem na empresa são os descritos nas opções mais votadas.

Por fim, no questionário, ao ficarem livres para opinar sobre fatores relevantes que impedem a inovação ocorra em instituições financeiras cooperativas, na última questão, houve quem dissesse que um dos empecilhos é que a estrutura da organização é de uma federação. Sendo assim, qualquer decisão deve ser um consenso e isso torna o processo lento e burocrático, o que atrasa as decisões e faz com que a empresa seja apenas um seguidor do mercado.

4.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa pode apresentar resultados divergentes dependendo da população de amostra, caso replicado. A população pesquisada é de uma amostra muito pequena se comparada com o universo de outras possíveis amostras. Entretanto, o resultado mostra-se interessante, dado que os entrevistados são pessoas de diferentes níveis da organização e, portanto, apresentam diferentes pontos de vista. Além do mais, há uma proporção justa de pessoas de cada esfera da empresa.

Por último, é importante destacar que a opinião expressa pelos respondentes está convergente com as hipóteses originadas pela pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa tinha como objetivo analisar os possíveis fatores que possivelmente limitam as inovações em instituições financeiras cooperativas. Sendo assim, pode-se perceber que com base no questionário aplicado à população alvo, que muitos fatores corroboram com o não acontecimento de inovação nestas instituições. Essas instituições cooperativas possuem uma estrutura de decisão que preza pelo consenso dos associados, sendo uma estrutura organizacional no estilo “De baixo para cima” na tomada de decisão. Isso está determinado no estatuto do cooperativismo, que é a base dessas empresas. Assim, como apontado pelos respondentes, isso gera um benefício que é a qualidade na tomada de decisão dessas instituições. Entretanto, a velocidade de decisão fica prejudicada pela necessidade de consenso, fazendo com que a instituição fique atrasada com inovações, em relação às outras. O que se percebe com essas informações é que a empresa analisada não é impedida ou deixa de inovar, a mesma inova, só que geralmente atrasada em relação ao mercado.

Com base nas informações obtidas, pôde-se perceber que nem todos na organização estão cientes das estratégias presentes na empresa para a gestão da inovação. Ainda assim, trata-se como um fator positivo para a instituição o fato de existir tal movimento para gerenciar e aumentar as inovações que nesta surgirem.

Por fim, cabe destacar que, embora a população de amostra tenha sido limitada, os resultados desta pesquisa apontam fatores importantes que impedem ou atrasam a inovação nas instituições financeiras cooperativas. Entende-se isso como um ponto de aviso, que pode ser utilizado para melhorar as estruturas desse tipo de organizações, repensar nos processos de gestão da inovação e também na comunicação sobre suas estratégias dentro da empresa. Como possíveis trabalhos futuros, cabe-se sugerir analisar como que a estrutura organizacional “De baixo para cima” afeta a tomada de decisão dentro da empresa, identificar quais estratégias de gestão de inovação seriam ideais para serem adotadas por instituições financeiras cooperativas, a fim de estimular a inovação e também analisar a diferença entre a estrutura organizacional de fintechs com instituições financeiras cooperativas para entender como empresas que são consideradas inovadoras se diferenciam das organizações estudadas nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto L. **Comércio eletrônico**: um estudo no setor bancário. Rev. adm. contemp. [online]. 1999, v.3, n.1, pp.47-70. ISSN 1982-7849.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo** (Edição revista e actualizada). Lisboa: Edições, v. 70, 2009.
- CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da inovação**. 2011.
- CERNEV, Adrian. DINIZ, Eduardo. JAYO, Martin. **Emergência da quinta onda de inovação bancária**. 2009.
- CHANDLER, Alfred Dupont. **Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise**. MIT press, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Elsevier Brasil, 2005.
- DAPP, Thomas et al. Fintech–The digital (r) evolution in the financial sector. **Deutsche Bank Research”, Frankfurt am Main**, 2014.
- FINANCIADORA, DE ESTUDOS E. PROJETOS–FINEP. **Manual de Oslo**: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. 2005.
- FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro**: produtos e serviços. Qualitymark Editora Ltda, 2008.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. Pioneira Thomson Learning, 2002.

KIM, Yoon Hee; STING, Fabian J.; LOCH, Christoph H. **Top-down, bottom-up, or both?** Toward an integrative perspective on operations strategy formation. *Journal of Operations Management*, v. 32, 2014.

MATTOS, José Fernando; STOFFEL, Hiparcio Rafael; TEIXEIRA, Rodrigo de Araújo. **Mobilização empresarial pela inovação**: cartilha gestão da inovação. Brasília: Confederação Nacional da Indústria, 2010.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2003. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Freeman, 1994.

NARAYANAN, Arvind et al. **Bitcoin and Cryptocurrency Technologies: A Comprehensive Introduction**. Princeton University Press, 2016.

OLIVEIRA, Giuliano C. de. **O desempenho do sistema bancário no Brasil no período recente (2007-2015)**. Brasília, 2017.

PAGNUSSATT, Alcenor. **Guia do Cooperativismo de Crédito**: Organização, Governança e Políticas Corporativas. 1 ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito**. História da evolução normativa no Brasil, v. 3, 2008.

RIOS, Gilvando Sá Leitão. **O que é cooperativismo**. Brasiliense, 2017.

ROGERS, E. M. (2003). **Diffusion of innovations**. Simon and Schuster

SCHUMPETER, J. **Processo de Destruição Criativa em Capitalismo, Socialismo e Democracia**, 1942

SICREDI, Fundação. **A Trajetória do Sicredi**: Uma história de cooperação. 2014.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação-5**. Bookman Editora, 2015.

TIGRE, Paulo B. **Gestão da Inovação**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Bookman editora, 2015.

ZOGBI, Edson. **Competitividade através da gestão da inovação**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Endereço de acesso ao questionário online:

<https://brunohaetinger.typeform.com/to/E3hkHF>

Cópia do questionário da pesquisa:

1. Há quanto tempo você trabalha em uma instituição financeira cooperativa?

*



- Menos que 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 6 anos
- Mais que 6 anos

2. Qual é seu cargo? *

3. Inovação, por conceito, é trazer algo novo em um produto, serviço ou processo. Considerando isso, como você acredita que instituições financeiras cooperativas estão em relação à inovação?

*

- Estão sempre à frente da inovação no mercado

- Estão inovando, mas sempre logo atrás do mercado.
- Estão parados no tempo, inovam em pequenas coisas, apenas para acompanhar o mercado.
- Estão totalmente estagnados. Quando realizam algo é para não deixar de existir.

4. A instituição financeira cooperativa que você trabalha, tem alguma estratégia de Gestão da Inovação? *

Pode-se dizer que a gestão da inovação consiste na criação de condições para que ocorra o processo contínuo e permanente de produção de inovações. É o processo que envolve o gerenciamento de ideias e inovações de uma organização. É tratado de forma sistêmica, englobando estratégia, recursos, governança, modelos organizacionais, processos e ferramentas voltadas para a geração de cultura organizacional propícia à inovação.

Se positivo, descreva no segundo campo qual é a estratégia.

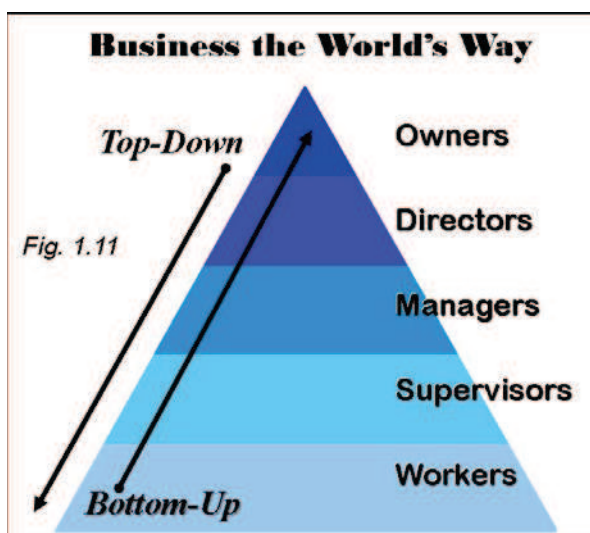
- Não que eu esteja ciente, no momento.
- Outros, descreva aqui...

5. Quais os fatores que atrasam ou impedem a que ocorram inovações em instituições financeiras cooperativas? *

Escolha uma ou mais opções se achar que é necessário. Se quiser complementar com outro fator importante, descreva na última opção.

- Política interna (Interesses)
- Burocracia operacional
- Estrutura da instituição
- Falta de conhecimento (know-how)
- Outros, descreva aqui...

6. Toda estrutura organizacional possui prós e contras. Uma instituição cooperativa possui por característica a tomada de decisão Bottom-Up (de baixo para cima), onde os associados entram em consenso com a decisão. No quesito VELOCIDADE de decisão, qual abordagem é melhor para que ocorra inovação de forma rápida, na sua opinião? *



- De Cima para Baixo (Top-Down)
- De Baixo para Cima (Bottom-Up)

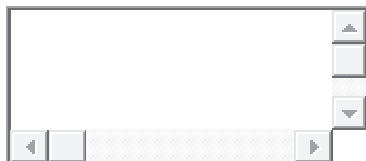
7. No quesito QUALIDADE DA DECISÃO, qual abordagem é mais apropriada para inovação, na sua opinião? *

- De Cima para Baixo (Top-Down)
- De Baixo para Cima (Bottom-Up)

8. Você acredita que as instituições financeiras tradicionais possuem uma estrutura organizacional que às propiciam um ambiente melhor para que ocorram inovações do que a estrutura de instituições financeiras cooperativas? *

- Sim Não

9. Você tem algum comentário que gostaria de fazer sobre fatores que você acredita que impedem a inovação na instituição cooperativa que você trabalha? *



Enviar