



**INDICADORES DE INOVAÇÃO NO COOPERATIVISMO: PRÁTICAS
ATUAIS E NOVAS PERSPECTIVAS**
***INNOVATION INDICATORS IN COOPERATIVISM: CURRENT PRACTICES
AND NEW PERSPECTIVES***

Autor(es):

Carlos Alberto Oliveira de Oliveira¹, Diego Alex Gazaro dos Santos², Cássio Triches³,
Diego Boelter⁴, Laís Schaedler Maurer⁵

Filiação:

¹Escola Superior do Cooperativismo (ESCOOP) e Departamento de Diagnóstico e Pesquisa Agropecuária da Secretaria da Agricultura, Pecuária, Produção Sustentável e Irrigação (SEAPI/RS);

²Atitus Educação;

^{3, 5}Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul (Sescoop/RS);

⁴Cotripal Agropecuária Cooperativa;

E-mail:

¹carlos-oliveira@sescooprs.coop.br

²diegogazaro@gmail.com

³cassio-triches@sescooprs.coop.br

⁴diboelter@gmail.com

⁵lais.maurer@sescooprs.coop.br

Eixo temático: 3.2 Educação, Inovação e Diversidade

Resumo

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que investigou o uso de indicadores de inovação em cooperativas, com foco na percepção dos gestores sobre as métricas adotadas e na proposição de novos indicadores alinhados aos princípios do cooperativismo. A partir de uma abordagem metodológica mista, foram realizadas



entrevistas e aplicado um questionário junto a representantes de cooperativas líderes no Rio Grande do Sul. Os resultados revelam que, embora 71% das cooperativas utilizem algum tipo de indicador de inovação, prevalecem métricas voltadas a resultados financeiros e operacionais, com baixa presença de indicadores relacionados à participação democrática, intercooperação e impacto social. A pesquisa estrutura a análise em três camadas: contexto externo, características organizacionais e processo de inovação, e propõe novos indicadores, como o Índice de Participação Democrática na Inovação e o Indicador de Retorno Social. Conclui-se que a mensuração da inovação em cooperativas deve transcender métricas tradicionais, integrando valores sociais, culturais e econômicos, a fim de apoiar decisões estratégicas e sustentar a transformação das cooperativas em agentes de inovação sustentável e inclusão social.

Palavras-chave: Cooperativismo, Gestão da Inovação, Indicadores, Sustentabilidade, Estratégia

Abstract

This article presents the results of a study that investigated the use of innovation indicators in cooperatives, focusing on managers' perceptions of the metrics adopted and the proposition of new indicators aligned with cooperative principles. Based on a mixed-methods approach, interviews were conducted, and a questionnaire was administered to representatives of leading cooperatives in Rio Grande do Sul, Brazil. The results reveal that although 71% of the cooperatives use some form of innovation indicator, financial and operational metrics predominate, with limited attention to indicators related to democratic participation, cooperation among cooperatives, and social impact. The analysis was structured into three layers: external context, organizational characteristics, and innovation process, and new indicators are proposed, such as the Democratic Participation Index for Innovation and the Social Return Indicator. The study concludes that innovation measurement in cooperatives must go beyond traditional metrics, integrating social, cultural, and economic values to support strategic decision-



making and reinforce the role of cooperatives as agents of sustainable innovation and social inclusion.

Keywords: *Cooperativism, Innovation Management, Indicators, Sustainability, Strategy*

1. Introdução

A inovação tornou-se elemento essencial para a sustentabilidade e a competitividade organizacional em um ambiente marcado por rápidas transformações econômicas, sociais e tecnológicas (TIDD & BESSANT, 2015). No contexto cooperativista, tal importância se intensifica, pois a inovação não se limita à introdução de novos produtos ou processos, mas envolve práticas que promovem a melhoria contínua da qualidade de vida dos cooperados, o fortalecimento das comunidades e a construção de um desenvolvimento mais justo e sustentável (RIBAS et al., 2022).

No entanto, mensurar a inovação em cooperativas representa um desafio singular. As métricas tradicionais, muitas vezes voltadas exclusivamente a resultados financeiros ou tecnológicos, não capturam adequadamente dimensões centrais do modelo cooperativista, como o impacto social, a governança democrática e a intercooperação (DZIALLAS & BLIND, 2019; ACI, 1995). Esse cenário revela uma lacuna relevante tanto na prática organizacional quanto na literatura científica.

Com o reconhecimento de 2025 como o Ano Internacional das Cooperativas pela ONU, e sob o lema “Cooperativas Constroem um Mundo Melhor”, torna-se urgente discutir formas mais alinhadas de mensuração da inovação, capazes de integrar os valores sociais e a missão transformadora do cooperativismo.

A pesquisa aqui apresentada busca responder à seguinte pergunta: como os gestores das cooperativas percebem os indicadores atualmente utilizados para mensurar a inovação e quais novas métricas poderiam ser propostas para melhor refletir os princípios cooperativistas? Diante disso, o objetivo geral deste estudo é analisar a percepção dos gestores quanto aos indicadores de inovação atualmente aplicados nas cooperativas e desenvolver proposições de métodos de mensuração mais adequados às especificidades do modelo cooperativista.



Este estudo tem caráter exploratório e busca avançar na compreensão sobre os indicadores de inovação no contexto das cooperativas brasileiras. Ao combinar análise empírica com revisão teórica, pretende-se contribuir para o debate científico e prático sobre como mensurar de forma mais precisa, contextualizada e estratégica os resultados da inovação. Ao oferecer subsídios para gestores, formuladores de políticas e pesquisadores, espera-se que os achados aqui apresentados estimulem reflexões críticas e apoiem o desenvolvimento de modelos mais adequados de avaliação da inovação no cooperativismo. As próximas seções apresentam o referencial teórico que fundamenta a pesquisa, a metodologia adotada, os principais resultados obtidos e, por fim, as contribuições e implicações do estudo.

2. Referencial Teórico

Entende-se que a análise da inovação em cooperativas exige um referencial teórico que considere tanto as dimensões tradicionais da mensuração da inovação quanto as especificidades do modelo cooperativista. Para compreender adequadamente os desafios e potencialidades dessa mensuração, esta seção apresenta, inicialmente, os principais fundamentos conceituais sobre a inovação como processo organizacional, avançando para a caracterização das cooperativas e, por fim, para a estrutura analítica adotada na presente pesquisa.

2.1 A Inovação como Processo Multidimensional

A inovação no contexto organizacional é frequentemente tratada como um processo estruturado, composto por diferentes etapas interdependentes: desde a ideação até o lançamento e a difusão de novos produtos, serviços ou práticas (OECD, 2005; TIDD & BESSANT, 2015). Essa concepção é importante, pois permite analisar a inovação de forma sistêmica, considerando que os fatores que a condicionam e os efeitos que ela provoca nem sempre se expressam por meio de métricas financeiras.

Nesse contexto, DZIALLAS E BLIND (2019) destacam que os indicadores de inovação devem ser compreendidos como variáveis mensuráveis que fornecem



informações sobre fenômenos associados à inovação, podendo ser qualitativos ou quantitativos, diretos ou indiretos. Para esses autores, os indicadores eficazes devem apresentar relevância, clareza, flexibilidade e comparabilidade, contribuindo para a tomada de decisões estratégicas, avaliação de políticas e aprimoramento de práticas gerenciais.

2.2 Especificidades das Organizações Cooperativas

O modelo cooperativista é fundado em princípios que o diferenciam estruturalmente de empresas tradicionais. A Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 1995) destaca sete princípios que orientam o funcionamento dessas organizações, incluindo: adesão voluntária, gestão democrática, participação econômica, autonomia, educação, intercooperação e interesse pela comunidade.

Essas especificidades têm implicações diretas sobre como a inovação é planejada, implementada e avaliada em cooperativas. Por exemplo, a governança democrática exige que os processos decisórios sejam mais participativos, o que pode impactar a velocidade e a forma com que as inovações são adotadas. Já a prioridade dada ao bem-estar dos cooperados e ao desenvolvimento local demanda que as métricas de inovação incluam dimensões como retorno social, inclusão produtiva e fortalecimento das redes de cooperação (NOVKOVIC, 2008; VAN OORSCHOT et al., 2013).

Além disso, cooperativas costumam adotar modelos de financiamento mais autônomos e sustentáveis, pautados no reinvestimento de resultados e no compromisso com a resiliência organizacional a longo prazo (SIQUEIRA & BIALOSKORSKI NETO, 2014). Esses fatores ampliam a necessidade de métricas que não apenas avaliem o impacto econômico da inovação, mas que também reconheçam seu papel estratégico na transformação social.

2.3 Indicadores de Inovação: Estrutura Analítica em Três Camadas

Inspirada no modelo de Becheikh et al. (2006) e na classificação proposta por Dziallas e Blind (2019), a presente pesquisa adotou uma estrutura de análise com três



camadas de mensuração para os indicadores de inovação em cooperativas: contexto externo, características organizacionais e processo de inovação. Essa estrutura permite uma avaliação mais ampla e contextualizada da inovação.

(a) Indicadores do Contexto Externo

Essa camada considera as condições ambientais, regulatórias e de mercado que influenciam a capacidade de inovar. As dimensões envolvem:

- Rede de parcerias: número de colaborações com universidades, centros de pesquisa, outras cooperativas e atores do ecossistema de inovação.
- Mercado e aceitação: taxa de adoção de novos produtos pelos cooperados e clientes, feedback sobre inovações e participação de mercado de produtos inovadores.
- Ambiente institucional e sustentabilidade: adequação a políticas públicas, incentivos fiscais, e impacto das inovações na sustentabilidade ambiental e na internacionalização.

(b) Indicadores das Características Organizacionais

Essa camada foca nas capacidades internas da cooperativa para promover inovação. As principais dimensões são:

- Cultura de inovação: estímulo à criatividade, tempo alocado à inovação, abertura à contribuição dos cooperados.
- Estratégia e visão: alinhamento da inovação aos objetivos estratégicos e disposição para assumir riscos.
- Competência e conhecimento: formação de lideranças inovadoras, acesso a fontes internas e externas de conhecimento.
- Investimento e estrutura: recursos financeiros e humanos alocados, estrutura organizacional para apoiar a inovação.
- Desempenho financeiro da inovação: retorno econômico de inovações, vendas de novos produtos e margem de lucro associada.



(c) Indicadores do Processo de Inovação

Essa camada analisa o ciclo de vida da inovação, desde a geração da ideia até sua comercialização. As dimensões incluem:

- Estratégia de inovação: clareza de objetivos e suporte da alta gestão.
- Ideação e definição: geração de ideias, alinhamento com as necessidades dos cooperados e viabilidade técnica.
- Conceituação e validação: definição de custos, prototipagem e testes.
- Produção e lançamento: eficiência produtiva, escalabilidade e estratégias de comercialização.

Adotou-se essa estrutura analítica para identificar lacunas nas métricas utilizadas atualmente pelas cooperativas e para fundamentar a proposição de novos indicadores adaptados à sua realidade. Ao considerar essas três camadas, entende-se que é possível avançar na construção de um sistema de mensuração que reconheça tanto os desafios quanto os potenciais transformadores da inovação no cooperativismo.

3. Metodologia

Esta pesquisa é caracterizada como descritiva e exploratória, com abordagem mista, combinando técnicas qualitativas e quantitativas. Segundo Gil (2008), estudos exploratórios são adequados quando se busca aprofundar o conhecimento sobre fenômenos ainda pouco compreendidos, como é o caso da mensuração da inovação em cooperativas. A utilização de métodos mistos permite captar tanto padrões estatísticos quanto significados subjetivos, o que é especialmente relevante em contextos organizacionais complexos (CRESWELL & PLANO CLARK, 2011).

3.1 Delineamento da Pesquisa

O estudo foi desenvolvido em duas etapas complementares. Na primeira, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com representantes de cooperativas dos ramos agropecuário, crédito e saúde. Essa fase inicial teve caráter qualitativo e foi utilizada para validar o modelo analítico e o instrumento de coleta. As entrevistas possibilitaram captar



a linguagem dos respondentes e ajustar o conteúdo das perguntas às realidades vividas pelas cooperativas (BAUER & GASKELL, 2002).

Na segunda etapa, adotou-se a aplicação de um questionário eletrônico estruturado, elaborado com base na estrutura teórica proposta por Dziallas e Blind (2019) e Becheikh et al. (2006). O instrumento foi organizado em torno de um modelo analítico composto por três camadas de mensuração: processo de inovação, características organizacionais e contexto externo.

3.2 População e Amostra

A população da pesquisa foi composta pelas 40 maiores cooperativas registradas no Sistema Ocergs, selecionadas pela sua relevância estratégica, representatividade econômica e capacidade de mensuração estruturada de suas práticas. De acordo com Yin (2015), a escolha de casos típicos com maior densidade informacional é válida quando o objetivo é obter resultados aprofundados e potencialmente transferíveis.

A amostra final foi composta por 14 respondentes, representantes de 14 cooperativas que juntas representam aproximadamente 33% do faturamento total do cooperativismo gaúcho. Os respondentes ocupavam cargos estratégicos e táticos, como diretores, gerentes e analistas. Essa diversidade de funções proporcionou uma visão abrangente das práticas de inovação, conforme recomendam Flick (2009) e Trivinos (1987), ao se buscar compreender múltiplas perspectivas dentro de uma mesma organização.

3.3 Estrutura do Instrumento de Coleta

O questionário foi dividido em quatro blocos principais, organizados da seguinte forma:

Bloco 1: Identificação do uso de indicadores de inovação, com questões sobre a existência, tipo e finalidade das métricas em uso.

Bloco 2: Avaliação da relevância dos indicadores, com perguntas sobre critérios de seleção e percepção de utilidade na tomada de decisão.



Bloco 3: Priorização de indicadores por camada de mensuração, solicitando a escolha dos indicadores mais relevantes conforme o modelo de três camadas.

Bloco 4: Proposição de novos indicadores, aberto à livre contribuição dos participantes, permitindo a identificação de lacunas e inovações potenciais.

A estrutura do questionário foi elaborada com base nas boas práticas de construção de instrumentos de pesquisa organizacional (BABBIE, 2011), buscando equilíbrio entre estruturação e flexibilidade para respostas contextualizadas.

3.4 Tratamento e Análise dos Dados

Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatística descritiva, com a utilização de frequências absolutas e relativas, conforme orientação de Marconi & Lakatos (2017). Já os dados qualitativos, oriundos das entrevistas e das questões abertas do questionário, foram examinados por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), permitindo a categorização e interpretação sistemática das respostas.

A combinação de abordagens possibilitou uma análise robusta e integrada, garantindo maior profundidade e confiabilidade aos achados, conforme recomendam Creswell (2014) e Flick (2009) em estudos organizacionais complexos.

4. Resultados e Discussão

Os resultados da pesquisa oferecem importantes subsídios para compreender o estágio atual da mensuração da inovação nas cooperativas brasileiras e as possibilidades de evolução dessa prática. A análise dos dados permite identificar tendências, lacunas e potenciais de melhoria a partir de um olhar alinhado à natureza e aos princípios do cooperativismo.

4.1 Uso Atual de Indicadores de Inovação

A pesquisa revelou que 71% das cooperativas participantes utilizam algum tipo de indicador de inovação, demonstrando um avanço na incorporação da mensuração como parte da gestão estratégica. Contudo, essa presença ainda é marcada por uma forte



ênfase em indicadores de resultado, predominantemente financeiros, como o retorno sobre investimento (ROI), o número de ideias geradas e o número de projetos implementados.

Essa tendência é consistente com a literatura que aponta para a predominância de métricas voltadas à produtividade, eficiência e lucratividade na mensuração da inovação (Adams et al., 2006; Edison et al., 2013). No entanto, tais métricas não dão conta das dimensões intangíveis e transformadoras da inovação no contexto cooperativo, onde os objetivos organizacionais estão intrinsecamente vinculados ao desenvolvimento humano e comunitário (COSTA & BIALOSKORSKI NETO, 2009; NOVKOVIC, 2008).

Ainda que o uso de indicadores represente um avanço, sua limitada diversidade evidencia a necessidade de modelos mais inclusivos, que integrem tanto os impactos econômicos quanto os efeitos sociais e culturais das inovações promovidas pelas cooperativas (DAMANPOUR & ARAVIND, 2012). A falta de indicadores específicos para mensurar princípios como a participação democrática ou a intercooperação aponta para um desalinhamento entre o que se mede e o que realmente importa para o modelo cooperativista.

4.2 Relevância dos Indicadores nas Três Camadas de Mensuração

A análise por camadas revelou a priorização de diferentes dimensões da inovação, conforme descrito a seguir:

- **No contexto externo**, destacaram-se indicadores como o nível de articulação com instituições de ciência e tecnologia, o nível de sustentabilidade dos projetos de inovação e a participação em redes de inovação e intercooperação. Isso está alinhado ao conceito de "inovação aberta" (CHESBROUGH, 2003), que defende a importância da cooperação interorganizacional como motor de inovação, especialmente relevante para o cooperativismo, cuja lógica se baseia na solidariedade e na construção coletiva (VAN OORSCHOT et al., 2013).
- **Nas características organizacionais**, observou-se maior valorização de elementos estruturantes, como o apoio da alta gestão, a existência de estrutura



formal para inovação, e o nível de investimento em iniciativas inovadoras. Tais elementos estão fortemente associados à capacidade absorptiva da organização (ZAHRA & GEORGE, 2002), que envolve a aptidão para identificar, assimilar e aplicar novos conhecimentos, sendo crucial para o desempenho inovador sustentado.

- **No processo de inovação**, os dados indicaram preferência por indicadores relacionados às etapas iniciais, como a quantidade de ideias geradas e a efetividade na seleção e implementação de projetos. Isso reforça o argumento de Dziallas e Blind (2019) quanto à importância dos indicadores ex-ante na promoção de uma cultura organizacional inovadora e na mitigação de riscos associados a decisões baseadas unicamente em resultados retrospectivos.

A priorização desses indicadores aponta para um movimento de amadurecimento das práticas de inovação nas cooperativas, com atenção crescente ao alinhamento estratégico, à estrutura organizacional e ao ambiente externo. No entanto, ainda é evidente a subrepresentação de aspectos subjetivos, como o engajamento dos cooperados e a transformação social provocada pelas inovações.

4.3 Lacunas e Desafios na Mensuração da Inovação em Cooperativas

As lacunas identificadas na pesquisa referem-se, sobretudo, à ausência de indicadores que reflitam os valores e princípios cooperativos, como a democracia, a solidariedade, a equidade e o desenvolvimento comunitário. Essa constatação é preocupante, pois sugere que parte significativa da inovação realizada nas cooperativas pode estar sendo subdimensionada ou invisibilizada por modelos de mensuração inadequados.

Além disso, gestores relataram dificuldades na definição de critérios objetivos para mensurar inovação, bem como na integração efetiva das métricas ao processo decisório. Isso reforça a necessidade de capacitação e apoio técnico para que os indicadores sejam compreendidos como instrumentos estratégicos de gestão, e não apenas como exigências formais de avaliação (TIDD & BESSANT, 2015).



Outro desafio identificado é a falta de padronização e comparabilidade entre indicadores utilizados por diferentes cooperativas. Isso dificulta o benchmarking e o aprendizado interorganizacional, que são componentes centrais de um ecossistema cooperativo inovador (FUGLSANG & SUNDBO, 2005).

4.4 Propostas de Novos Indicadores Alinhados ao Cooperativismo

A partir da análise das respostas abertas e dos dados qualitativos, foram identificadas propostas de indicadores inovadores que buscam preencher as lacunas observadas. Destacam-se:

- **Índice de Participação Democrática na Inovação:** mede o envolvimento efetivo dos cooperados nos processos decisórios de inovação.
- **Indicador de Retorno Social da Inovação:** avalia os benefícios sociais gerados por inovações, como inclusão de minorias, geração de emprego e acesso a serviços essenciais.
- **Nível de Intercooperação em Projetos Inovadores:** verifica a frequência, intensidade e impacto de parcerias com outras cooperativas em iniciativas inovadoras.
- **Indicador de Alinhamento Ético-Cooperativista:** analisa a coerência das inovações com os princípios do cooperativismo e seu potencial de fortalecer o modelo.

Essas propostas estão alinhadas com uma abordagem mais holística da inovação, que reconhece a interdependência entre resultados econômicos e transformações sociais (BIGNETTI, 2011). Sua adoção pode contribuir para um sistema de mensuração mais representativo, inclusivo e funcional, com potencial de promover uma cultura de inovação que respeite e amplifique os valores do cooperativismo.

5. Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção de gestores sobre os indicadores de inovação utilizados em cooperativas e propor alternativas mais alinhadas



aos princípios do cooperativismo. A partir de uma abordagem analítica fundamentada em três camadas de mensuração: contexto externo, características organizacionais e processo de inovação, foi possível identificar os indicadores mais recorrentes, as lacunas existentes e potenciais caminhos para a construção de um modelo de avaliação mais coerente com os valores do cooperativismo.

Os resultados revelam que, embora a maioria das cooperativas pesquisadas utilize algum tipo de indicador de inovação, há uma predominância de métricas voltadas ao desempenho financeiro e operacional. Essa prática, embora válida, mostra-se insuficiente para captar a complexidade da inovação no contexto cooperativista, especialmente no que diz respeito a aspectos como participação democrática, impacto social e intercooperação. Essas dimensões, centrais para o modelo cooperativo, ainda são pouco mensuradas, o que limita a capacidade das organizações de reconhecer e potencializar o valor gerado por suas iniciativas inovadoras.

A contribuição central deste trabalho está na proposição de novos indicadores que incorporam valores como inclusão, solidariedade, desenvolvimento local e engajamento dos cooperados, oferecendo uma alternativa às métricas convencionais comumente utilizadas no setor empresarial tradicional. Esses novos indicadores, ao serem adotados, podem auxiliar na tomada de decisões mais estratégicas, na avaliação de impacto e na consolidação de uma cultura organizacional voltada para a inovação cooperativa sustentável.

Do ponto de vista teórico, o estudo amplia o debate sobre mensuração da inovação ao aplicá-lo a um modelo organizacional historicamente pouco explorado nessa perspectiva. Ao adotar uma estrutura analítica adaptada à realidade das cooperativas, contribui-se para o avanço das pesquisas em gestão da inovação com foco em diversidade organizacional e alinhamento valorativo.

Como limitações, destaca-se a abrangência regional da amostra, concentrada em cooperativas do Rio Grande do Sul, o que pode restringir a generalização dos achados. Recomenda-se que estudos futuros ampliem o escopo para outras regiões e ramos do



cooperativismo, e que sejam desenvolvidos instrumentos quantitativos validados estatisticamente para mensuração dos novos indicadores propostos.

Em um cenário em que a inovação é cada vez mais vista como vetor de transformação social, torna-se essencial que as cooperativas, reconhecidas por sua contribuição histórica ao desenvolvimento sustentável, fortaleçam suas práticas de mensuração para que possam evidenciar, comunicar e ampliar o impacto positivo de suas ações inovadoras. Alinhar os indicadores à essência do cooperativismo é, portanto, um passo estratégico rumo à construção de um mundo melhor, conforme proposto no Ano Internacional das Cooperativas.

Referências

- ADAMS, R.; BESSANT, J.; PHELPS, R. Innovation management measurement: A review. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 21–47, 2006.
- ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). **Identidade Cooperativista**. Manchester, 1995. Disponível em: <https://www.ica.coop>. Acesso em: 06 maio 2025.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BECHEIKH, N.; LANDRY, R.; AMARA, N. Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993–2003. **Technovation**, v. 26, n. 5-6, p. 644-664, 2006.
- BIGNETTI, L. P. Innovation and entrepreneurship: An opportunity for the Brazilian firm. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 4, p. 362–369, 2011.
- CHESBROUGH, H. **Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.



- CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research**. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2011.
- COSTA, D. R. M.; BIALOSKORSKI NETO, S. Metodologia de rating em cooperativas agropecuárias: um estudo de caso. **Gestão & Produção**, v. 16, p. 612-623, 2009.
- DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. Organizational structure and innovation revisited: From organic to ambidextrous structure. In: **Handbook of organizational creativity**. Academic Press, 2012. p. 483-513.
- DZIALLAS, M.; BLIND, K. Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. **Technovation**, v. 80-81, p. 3-29, 2019.
- EDISON, H.; BIN ALI, N.; TORKAR, R. Towards innovation measurement in the software industry. **Journal of systems and software**, v. 86, n. 5, p. 1390-1407, 2013.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FUGLSANG, L.; SUNDBO, J. The organizational innovation system: three modes. **Journal of Change Management**, v. 5, n. 3, p. 329-344, 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- NOVKOVIC, S. Defining the co-operative difference. **Journal of Socio-Economics**, v. 37, n. 6, p. 2168-2177, 2008.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Oslo Manual**: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3. ed. Paris: OECD/Eurostat, 2005.
- RIBAS, W. P.; PEDROSO, B.; VARGAS, L. M.; PICININ, C. T.; FREITAS JÚNIOR, M. A. Cooperative Organization and Its Characteristics in Economic and Social Development (1995 to 2020). **Sustainability**, v. 14, n. 8470, 2022.
- SIQUEIRA, L. C.; BIALOSKORSKI NETO, S. Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. **REGE Revista de Gestão**, v. 21, n. 1, p. 43-63, 2014.
- TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2015.



TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN OORSCHOT, K.; HOOG, J.; VAN DER STEEN, M.; VAN TWIST, M. The three pillars of the co-operative. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 1, n. 2, p. 64-69, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185–203, 2002.