

INTRAEMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO¹

Eduardo Malheiros Mendonça Filho²

Ana Paula Barcellos (orientadora)³

RESUMO

Ante a crise instalada pandemia da COVID-19, a inovação tornou-se elemento essencial para que as empresas superem os desafios e se mantenham competitivas no novo cenário. Diante desse contexto, em que as organizações buscam adotar estratégias de inovação e de empreendedorismo para sobreviver em tempos desta pandemia, o objetivo deste artigo é, além de analisar o cenário atual dos estudos publicados em relação a esta temática, também analisar por meio de um estudo de caso o comportamento intraempreendedor de uma cooperativa de crédito localizada na região da Grande Florianópolis, em Santa Catarina, durante a pandemia da COVID-19. Para atingir esses objetivos, a metodologia adotada está fundamentada na abordagem de pesquisa qualitativa, do tipo pesquisa bibliográfica, contemplando o levantamento e análise dos trabalhos recentes sobre o tema para fundamentar esta pesquisa. Já para a abordagem quantitativa, que é apresentada por meio da amostragem por acessibilidade, houve a construção de um questionário para o estudo de caso, através da análise descritiva. Os resultados do estudo de caso mostram que, durante o começo da pandemia, a prioridade para os gestores foi manter a qualidade do atendimento ao associado, frente as mudanças e a velocidade de circulação das informações. Os resultados ainda apontam a dificuldade no acompanhamento dos decretos estabelecidos, o que está intrínseco à velocidade de circulação das informações. Questões como o impacto da transformação digital no modelo de negócios das agências por parte dos gestores e colaboradores também foram apontados.

Palavras-chave: *Inovação. Empreendedorismo. Intraempreendedorismo. COVID-19.*

1 INTRODUÇÃO

Os tópicos abordados nesta seção correspondem à contextualização, apresentação do problema de pesquisa, bem como a definição do objetivo geral que norteia o desenvolvimento desta pesquisa e a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Em dezembro de 2019, a economia global começou a ser afetada pela pandemia da COVID-19. A partir de então, todos os setores foram impactados e diversos países precisaram adotar medidas extremas, como o isolamento social e o consequente fechamento de empresas

¹ Artigo apresentado à Faculdade UNISUL, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Bacharel em Administração em Empresas, em 2020.

² Graduando em Administração de Empresas. – E-mail: eduardomm.filho@gmail.com

³ Professora orientadora. Mestre em Economia. Docente na Faculdade UNISUL. E-mail: anapaula.barcellos@gmail.com

e outros serviços considerados não-essenciais. Nos Estados Unidos, o produto interno bruto (PIB) recuou 1,2% no primeiro trimestre de 2020 (VALOR ECONÔMICO, 2020). De acordo com o Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (FGV IBRE), por meio do Comitê de Datação de Ciclos Econômicos, os efeitos da pandemia levaram o Brasil a entrar em recessão já no primeiro trimestre de 2020, encerrando um período de crescimento observado entre 2017 e 2019.

Além disso, em uma pesquisa realizada na primeira quinzena de junho de 2020 com mais de 10 mil empresas, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) relata que a pandemia causou efeitos negativos para o funcionamento de 70% das empresas. Este valor foi se reduzindo nas quinzenas subsequentes, chegando a um efeito negativo para 38% das empresas na primeira quinzena de agosto. Em contrapartida, uma das saídas para o enfrentamento da crise foi a adoção de iniciativas inovadoras, como a comercialização de novos produtos ou serviços. Em relação aos setores, os que tiveram mais sucesso no lançamento de novos produtos ou serviços são as atividades de informação e comunicação (24%), outros serviços (21%) e o comércio varejista (19,6%).

Em uma pesquisa realizada pela Strategy& com 70 empresas, a inovação pode ser considerada como um motor para enfrentar a crise provocada pelo coronavírus. Os resultados mostraram que, dentre as iniciativas inovadoras, a mobilização da equipe para trabalho remoto foi a mais adotada (97%) seguida pela adaptação tecnológica (84%) e pelas adequações às normas de segurança do trabalho (81%). Assim, as companhias que mantiveram investimentos constantes em inovação foram mais ágeis no momento de adaptar suas operações aos desafios da COVID-19 (VALOR ECONÔMICO, 2020).

De acordo com o report do Global Innovation Index - GII (2020), a crise provocada pela pandemia também traz um conjunto de oportunidades e resultados positivos em termos de empreendedorismo e inovação. Além de ser um comportamento comum em crises anteriores, a pandemia, em especial, leva as atenções e o foco da atuação de empreendedores e cientistas para soluções de saúde, trabalho remoto, educação à distância e comércio digital.

Perante esse contexto, em que as organizações buscam adotar estratégias de inovação e de empreendedorismo para sobreviver em tempos de COVID-19, tem-se como problemática de pesquisa analisar o cenário atual por meio de estudos publicados em relação a esta temática, atrelados aos conceitos de empreendedorismo, intraempreendedorismo e inovação. Com base nisso, tem-se como objetivo específico trazer estes resultados para o cenário de uma cooperativa de crédito, por meio de um estudo de caso com recorte para a região da Grande Florianópolis, no estado de Santa Catarina, onde é analisado o comportamento desta cooperativa, abordando tópicos em relação ao tema inovação e empreendedorismo durante a pandemia da COVID-19.

1.2 ESTRUTURA DO ARTIGO

Esta pesquisa está estruturada em 5 (cinco) seções, além desta seção introdutória. A seção 2 (dois) apresenta a metodologia adotada, enquanto na terceira seção consta uma revisão teórica a respeito dos principais conceitos relacionados à temática, como economia, empreendedorismo, intraempreendedorismo, inovação, cooperativismo e a pandemia da COVID-19. Na sequência, na seção 4 (quatro), é demonstrado o estudo de caso, com uma breve descrição do objeto de pesquisa – uma cooperativa de crédito – e os resultados da pesquisa. Por fim, a seção 5 (cinco) traz os resultados encontrados, bem como as considerações finais, como os primeiros impactos da pandemia frente ao cenário da inovação brasileiro e os estudos conduzidos internacionalmente e nacionalmente.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como sendo uma combinação do tipo qualitativa e quantitativa, de modo que essa associação estimula soluções mais abrangentes para a proposta do trabalho. De acordo com Creswell (2010, pág. 184), “os procedimentos qualitativos estão baseados em dados de texto e imagem, têm passos únicos na análise de dados e usam estratégias diversas de investigação”. Esse tipo de abordagem é fundamentalmente interpretativa. Dessa forma, o pesquisador faz a interpretação dos dados, o que inclui o desenvolvimento da descrição de algum indivíduo ou de um cenário, além da análise de dados para identificar temas ou categorias e, por fim, tirar conclusões a respeito do seu significado (CRESWELL, 2010).

Já a pesquisa quantitativa se caracteriza como um método de pesquisa social que utiliza a quantificação nas modalidades de coleta de informações e no seu tratamento (MICHEL, 2005). Frequentemente são utilizadas, quando se necessita garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação, sendo projetada para gerar medidas precisas e confiáveis. Comumente este método implica na construção de inquéritos por questionário.

Complementando, será também utilizado o tipo de amostragem conhecido como “amostra por acessibilidade”. De acordo com Gil (2008), este constitui-se o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituído de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão. De modo geral, as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, nas pesquisas sociais é frequente trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo. É o que ocorre, sobretudo, nas pesquisas designadas como levantamento ou experimentos (GIL, 2008).

Quanto à estratégia de investigação, esta pode ser classificada como pesquisa bibliográfica, que pode ser definida como a revisão da literatura a respeito das principais teorias que norteiam o trabalho científico. A revisão da literatura pode ser realizada em livros, periódicos, artigos de jornais e base científica de artigos (PIZZANI *et al.*, 2012).

Posteriormente, compreendidos os constructos teóricos, a pesquisa passou para a etapa de estudo de caso, com o objetivo de compreender o papel do intraempreendedorismo no enfrentamento da citada crise, tendo como espaço de estudo uma cooperativa de crédito. Para atender este objetivo, foi realizado um questionário estruturado com um total de 16 questões abertas, sendo 10 objetivas e 6 abertas. Este instrumento de coleta foi aplicado com 16 gestores, sendo respondido por 7 destes, entre o período de 12 até 22 de maio de 2021 por meio eletrônico. Desta forma, a estruturação metodológica que compreende esta parte da pesquisa pode ser considerada como sendo quantitativa, descritiva e estudo de caso.

3 REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentados os principais conceitos que norteiam esta pesquisa, quais sejam: economia, empreendedorismo e inovação, trazendo uma breve explanação ainda sobre o cooperativismo.

3.1 ECONOMIA

Para Mankiw (2009), a gestão dos recursos da sociedade é importante porque estes são escassos. Segundo o autor, escassez significa que a sociedade possuiu recursos limitados e,

portanto, não consegue produzir todos os bens e serviços que as pessoas desejam ter. Dessa forma, o autor define economia como o estudo da forma que a sociedade administra seus recursos escassos. Na maioria das sociedades, os recursos são alocados não por um único planejador central, mas pelos atos combinados de milhões de famílias e empresas.

Em um período de crise, a alocação desses recursos pode não ocorrer da maneira mais adequada. Um exemplo é no caso aplicado diretamente à pandemia da COVID-19: aos primeiros casos confirmados do novo coronavírus, se iniciaram as medidas de distanciamento social. Neste período, conforme as regiões passam a decretar estado de emergência e limitar a realização de atividades em diversos setores, essas medidas de distanciamento social e restrição de circulação acabam por impactar fortemente a atividade econômica. Ao longo do período vivenciado pela pandemia, apenas os serviços considerados essenciais como mercados e estabelecimentos de saúde, não permaneceram totalmente fechados. No geral, comércios, restaurantes, escolas, academias e as atividades turísticas foram fortemente afetados pelos decretos de *lockdowns*. Em termos globais, por exemplo, o Banco Mundial prevê que o PIB *per capita* global encolha 6,2% em 2020, mais do que o dobro do registrado na crise financeira de 2008 (Fonte: Banco Mundial).

Esta medida – PIB – é uma das variáveis que fazem parte do que se conhece por macroeconomia, que é um ramo da economia que lida com o desempenho, a estrutura, o comportamento e a tomada de decisões de uma economia como um todo. O estudo da macroeconomia pode ser considerado como o estudo das variáveis econômicas como um todo, ou seja, de forma que seja possível pensar a estrutura econômica de um determinado país a partir do comportamento dessas variáveis no tempo. Portanto, alguns autores, como Blanchard (2007), definem a macroeconomia levando em conta o estudo de variáveis agregadas, abrangendo também a produção do todo em uma certa economia, o que se denomina como produto agregado. Partindo dessa definição, a abrangência e complexidade do estudo da macroeconomia, é viável que se pense na simplificação do seu estudo em função do comportamento de suas variáveis agregadas.

Embora o termo "macroeconomia" não seja tão antigo (remontando à década de 1940), muitos dos conceitos centrais da macroeconomia têm sido o foco de estudo por muito mais tempo. Tópicos como desemprego, preços, crescimento e comércio preocuparam os economistas quase desde o início da disciplina, embora seus estudos tenham se tornado muito mais focados e especializados ao longo dos séculos XX e XXI.

Alguns trabalhos anteriores de autores como Adam Smith e John Stuart Mill abordaram claramente questões que agora seriam reconhecidas como domínio da macroeconomia. A macroeconomia, como se encontra hoje, está em sua forma moderna e pode ser encontrada começando com John Maynard Keynes e a publicação de seu livro *The General Theory of Employment, Interest and Money* em 1936. No livro, Keynes ofereceu uma explicação para as consequências da Grande Depressão⁴, quando as mercadorias não foram vendidas e os trabalhadores desempregados. (KEYNES, 2018).

A macroeconomia estuda fenômenos que abrangem toda a economia, como inflação, níveis de preços, taxa de crescimento econômico, renda nacional, produto interno bruto (PIB) e mudanças no desemprego. Algumas das principais questões abordadas pela macroeconomia incluem estudos sobre as causas do desemprego, da inflação e estímulos para o crescimento econômico. Assim, a macroeconomia tenta medir o desempenho de uma economia, entender quais são as forças que a impulsionam e tanta estimar em como este desempenho pode melhorar.

⁴ A Grande Depressão foi uma grave depressão econômica mundial que ocorreu principalmente durante a década de 1930, começando nos Estados Unidos. O momento da Grande Depressão variou em todo o mundo; na maioria dos países, começou em 1929 e durou até o final dos anos 1930. Foi a depressão mais longa, profunda e generalizada do século 20 (BERNANKE, 2000).

Portanto, essa parte macro lida com a estrutura e o comportamento de toda a economia, em contraste com a microeconomia, que está mais focada nas escolhas feitas por atores individuais na economia - como pessoas, famílias, indústrias etc. (MANKIWI, 2009).

Ainda de acordo com MANKIWI (2008), a macroeconomia é o estudo da economia como um todo e de forma geral, onde é incluído o crescimento em termos de renda, as variações nos preços e na taxa de desemprego, de forma que ainda possa ofertar a criação de políticas para aperfeiçoar o desempenho e explicar os eventos econômicos. Quando não há equilíbrio na identidade contábil destes agentes, como por exemplo quando a oferta de produtos e serviços na economia estão mais elevadas que a procura, podem surgir instabilidades e o que se conhece por crises.

Nesse sentido, e considerando que possam existir desequilíbrios nestas variáveis e o surgimento de dificuldades econômicas generalizadas, de acordo com Blanchard (2012), uma depressão é uma recessão profunda e de longa duração, enquanto uma crise é caracterizada por um longo período de crescimento baixo ou nulo, mais prolongado do que uma recessão típica, porém menos profundo do que uma depressão. Existe ainda uma definição desenvolvida pelo *National Bureau of Economic Research*, que se constitui em uma definição mais elaborada e, conseqüentemente, mais complexa sobre o sentido de recessão. Para a instituição, uma recessão é “um período repetido de declínio de produção, renda, emprego e comércio, cuja duração geralmente vai de seis meses a um ano, e marcada pelas contrações de muitos setores da economia” (LEAMER, 2008).

Dada a enorme escala dos orçamentos governamentais e o impacto da política econômica sobre os consumidores e as empresas, a macroeconomia certamente se preocupa com questões significativas. Não somente em momentos de crises e recessões, quando aplicadas de maneira adequada, as teorias econômicas podem oferecer percepções esclarecedoras sobre como as economias funcionam e as conseqüências de longo prazo de políticas e decisões específicas. Da mesma forma, a teoria macroeconômica junto à microeconomia⁵, também pode ajudar empresas e investidores individuais a tomarem melhores decisões por meio de uma compreensão mais completa dos efeitos das políticas e tendências econômicas gerais em seus próprios setores.

3.1.1 Indicadores macroeconômicos

Com a pandemia causada pela COVID-19, além das recentes mudanças no consumo e nas tendências dos negócios, é esperada ainda uma mudança nos padrões de comportamento empresarial quanto ao acompanhamento de tendências e do cenário econômico onde se está inserido. A atenção do empresário dedicada ao acompanhamento de indicadores econômicos pode direcionar à uma melhor gestão do negócio. É de senso comum que muitos gestores avaliem somente a saúde financeira de uma empresa tomando decisões com base em indicadores internos e organizacionais.

Entretanto, também é preciso analisar índices do mercado e do país, além da economia local quando possível para obter um diagnóstico completo a respeito do segmento em que se

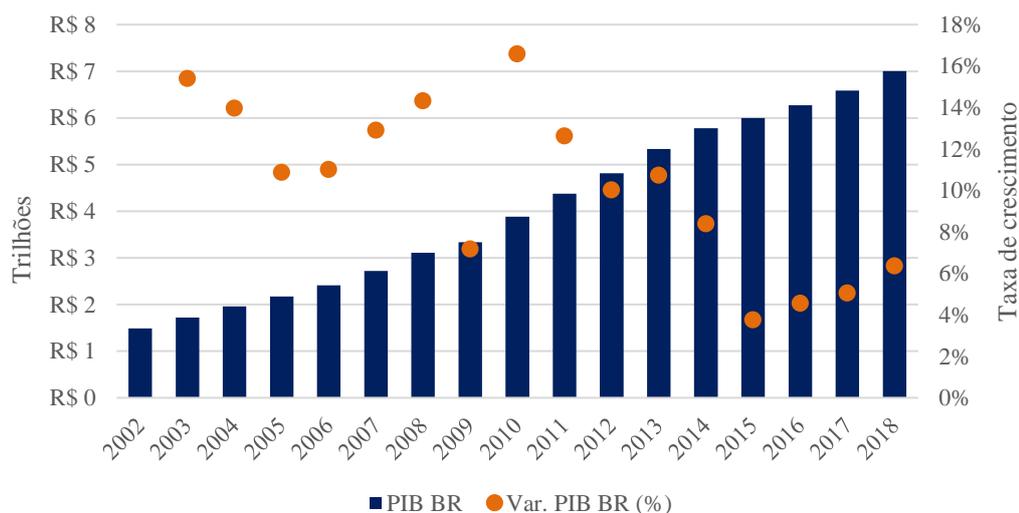
⁵ A microeconomia é responsável pelo estudo do que pode acontecer quando os indivíduos fazem escolhas em resposta a mudanças nos incentivos, preços, recursos ou métodos de produção. Os atores individuais são frequentemente agrupados em subgrupos microeconômicos, como compradores, vendedores e proprietários de negócios. Esses grupos criam a oferta e a demanda de recursos, usando dinheiro e taxas de juros como mecanismo de precificação para coordenação. Para Henderson e Quandt (1976, p. 2) a microeconomia “é o estudo das ações econômicas de indivíduos e de grupos bem definidos de indivíduos”. Já para Pindyck e Rubinfeld (2010, p. 4) é um “ramo da economia que lida com o comportamento de unidades econômicas individuais – consumidores, empresas, trabalhadores e investidores assim como os mercados que essas unidades englobam”.

atua. O conhecimento dessas métricas são importantes não somente para a compreensão da economia, mas também para a realização um bom controle orçamentário. Ademais, saber como interpretar estes indicadores pode gerar vantagem competitiva para a empresa.

Indicadores macroeconômicos permitem a interpretação do cenário político, econômico e inclusive social de um país. Por meio de sua relevância para todas as atividades e setores envolvidos na economia, tem se tornado cada vez mais frequente o uso e projeção desses indicadores. É importante que um empreendedor saiba identificar como o comportamento de variáveis econômicas se refletem no mercado de trabalho, dinâmica de compra e venda, além de investimentos.

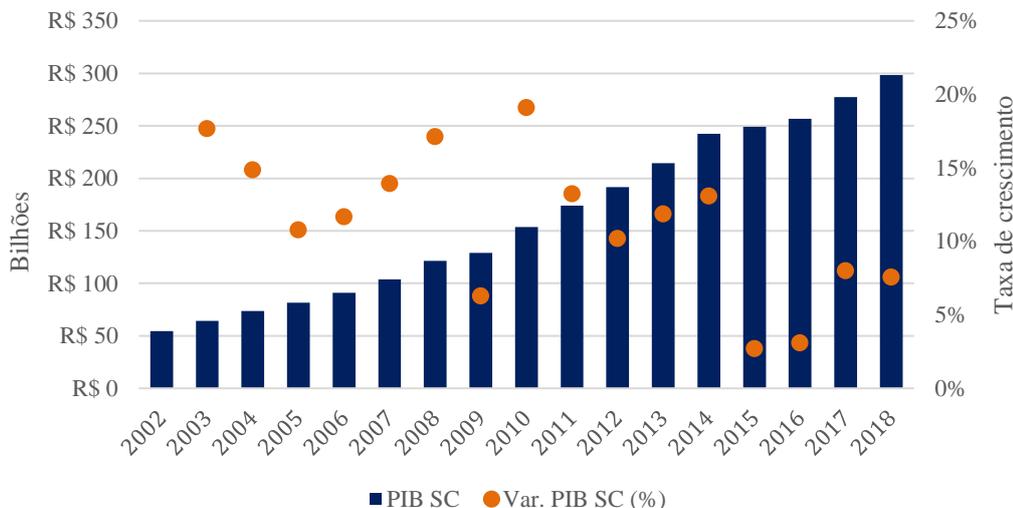
Dente esses indicadores, o primeiro a ser mencionado aqui é o Produto Interno Bruto (PIB), responsável por medir a produção total de uma economia em um determinado período. Então, este é um indicador que reflete quão aquecida está a economia no lugar mensurado. De acordo com o IBGE, “o PIB é a soma de todos os bens e serviços finais produzidos por um país, estado ou cidade, geralmente em um ano.” Os gráficos abaixo trazem a evolução do PIB e suas taxas de crescimento no Brasil e no estado de Santa Catarina, respectivamente, a partir do ano de 2002:

Gráfico 1 – Produto Interno Bruto brasileiro a preços correntes e taxa de crescimento (2002-2018)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do IBGE (2021).

Gráfico 2 – Produto Interno Bruto catarinense a preços correntes e taxa de crescimento (2002-2018)

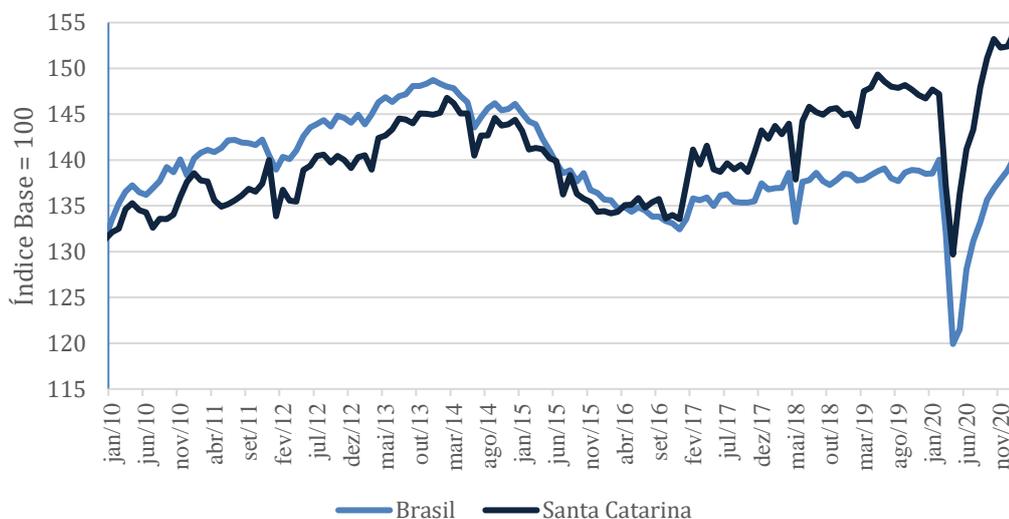


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do IBGE (2021).

Podem ser observados que ambos os valores crescem de forma constante. Entretanto, existem duas observações relevantes ao analisar este indicador. A primeira é que, os valores correntes se tratam, na realidade, do valor nominal, que é uma estatística econômica medida em termos dos preços vigentes que existem naquele momento. Da mesma forma, existe o valor real que se refere à mesma estatística depois de ter sido ajustada à inflação. Como o objetivo neste trabalho é somente o conhecimento dos indicadores, não será aplicado o deflator neste caso. Outra observação é quanto à defasagem dos dados. Atualmente, os dados mais recentes para o PIB são para o ano de 2018, o que pode não permitir uma análise atualizada e que reflita o cenário efetivo. Então, uma alternativa é que se utilize uma *proxy* do PIB. De acordo com Upton e Cook (2014), uma variável *proxy* é uma variável que serve no lugar de outra. Para que uma variável possa ser uma boa *proxy*, ela deve ter uma estreita correlação, não necessariamente linear, com a variável de interesse. Assim, este método tenta prever uma aproximação para se obter um dado que ainda não está disponível.

Para tal, um índice que pode ser analisado no lugar do PIB é o Índice de Atividade Econômica do Banco Central (IBC). De acordo com o Banco Central, o “índice tem como objetivo mensurar a evolução contemporânea da atividade econômica do país e contribuir para a elaboração de estratégia de política monetária”. Este indicador é de periodicidade mensal, incorpora variáveis consideradas como *proxies* para desempenho dos setores da economia, e além de ser calculado para o Brasil, é também calculado para treze estados. A evolução desse índice pode ser observada no gráfico a seguir:

Gráfico 3 – Índice de Atividade Econômica para o Brasil e Santa Catarina (2010-2021)



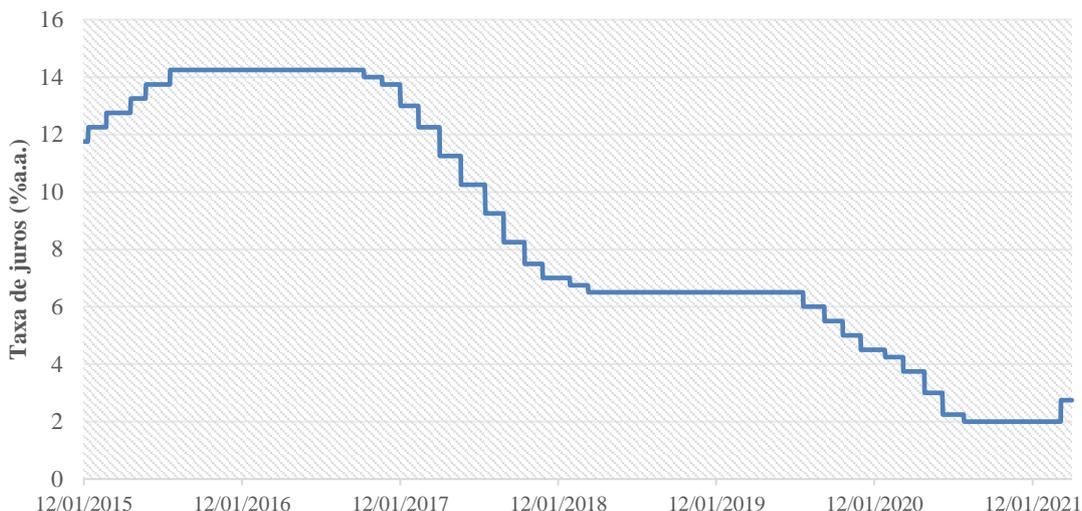
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Banco Central (2021).

Quanto ao comportamento observado desses índices, graficamente aparentam cointegração. Existem ainda três períodos que podem ser observados facilmente nesta análise gráfica, sendo estes: i) recessão econômica – iniciando em 2014; ii) greve dos caminhoneiros – maio de 2018 e, por fim, iii) pandemia da COVID-19. Dessa forma, acompanhar a variação mensal desse índice pode ajudar o empreendedor com decisões de curto prazo.

Outro indicador é a taxa básica de juros. No Brasil, a taxa Selic representa estes juros básicos, onde seus movimentos influenciam em todas as taxas de juros praticadas no país. Logo, esta é a principal ferramenta que o Banco Central utiliza para controle do volume de recursos em circulação, então quando a economia está aquecida e os preços começam a subir a ponto de pôr em risco a meta de inflação estabelecida pela instituição, a Selic é elevada. De acordo com o Banco Central, dessa forma, com os juros mais altos se torna mais custoso tomar crédito, tanto para consumidores como também para as empresas e o governo, desestimulando o consumo e ajudando no controle dos preços.

O contrário é válido em períodos em que a inflação está controlada ou abaixo da meta. Quando necessário, a Selic diminui, o que estimula o consumo e ajuda a aquecer a economia. O comportamento da taxa nos períodos recentes pode ser observado no Gráfico 4, a seguir:

Gráfico 4 – Taxa Selic (2015-2021)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Banco Central (2021).

Arelada à aplicabilidade da Selic, está a inflação. Segundo o Banco Central, “inflação é o aumento dos preços de bens e serviços. Ela implica diminuição do poder de compra da moeda e é medida pelos índices de preços”. Ela é calculada pelos índices de preços, comumente chamados de índices de inflação, sendo que o IBGE produz dois dos mais importantes índices de preços: o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) - considerado o oficial pelo governo federal - e o Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), sendo que ambos têm como objetivo medir a variação de preços de uma cesta de produtos e serviços consumida pela população. Como resultado, tem-se um cenário do comportamento dos preços, mostrando se estes aumentaram ou diminuíram de um mês para o outro. A diferença entre eles é que o IPCA engloba uma parcela maior da população, enquanto o INPC verifica a somente a variação do custo de vida médio de famílias com renda mensal de 1 a 5 salários-mínimos. De acordo com o Banco Central, esses grupos são mais sensíveis às variações de preços, pois tendem a gastar todo o seu rendimento em itens básicos.

O comportamento deste índice pode ser observado no gráfico a seguir:

Gráfico 5 – Expectativa média de Inflação - IPCA
Taxa acumulada para os próximos doze meses (2015-2021)

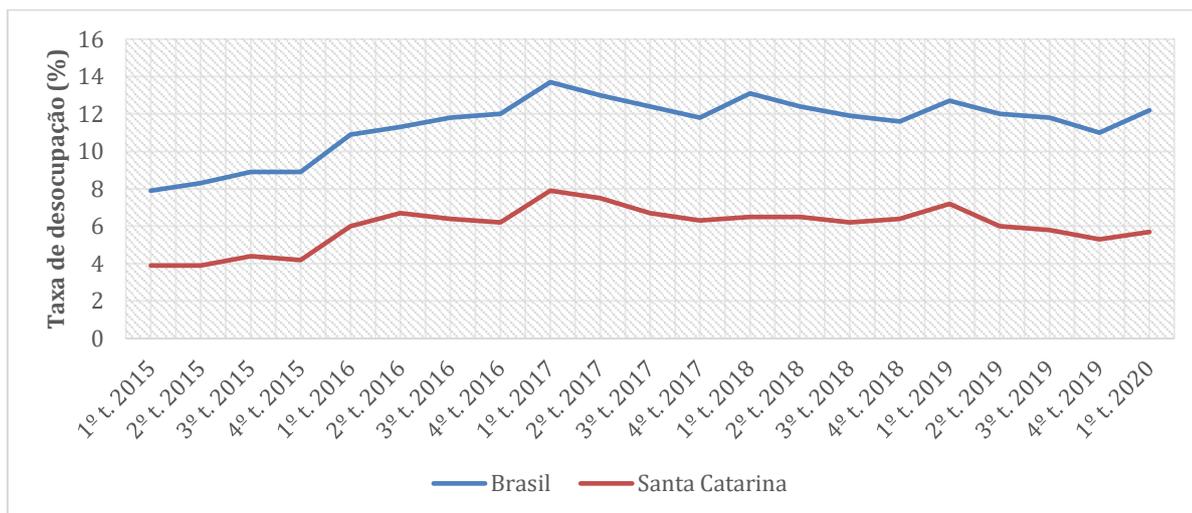


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do IBGE (2021).

Por fim, outro índice deve ser acompanhado para que se possa ter uma visão mais global da economia, que é a taxa de desocupação. No Brasil, estas informações são divulgadas pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE, tanto para o país quanto em nível estadual em periodicidade trimestral. De acordo com a instituição, o desemprego se refere às pessoas com idade para trabalhar (acima de 14 anos), que não estão trabalhando, mas estão disponíveis e tentam encontrar trabalho. Assim, para que alguém possa ser considerado desempregado, não basta não possuir um emprego. Segundo a metodologia utilizada na pesquisa, existem algumas pessoas que, embora não possuam um emprego, não podem ser consideradas desempregadas, como por exemplo um universitário que dedica seu tempo somente aos estudos, uma dona de casa que não trabalha fora ou até mesmo uma empreendedora que possui seu próprio negócio. Para a instituição, o estudante e a dona de casa são pessoas que estão fora da força de trabalho; já a empreendedora é considerada ocupada. Para a pesquisa, portanto, o que é conhecido popularmente como “desemprego” aparece no conceito de “desocupação”.

Quanto ao comportamento da variável, é esperado que a movimentação do estado seja similar ao observado no restante do país. O gráfico a seguir mostra este comportamento para o Brasil e Santa Catarina:

Gráfico 6 – Taxa de desemprego para o Brasil e Santa Catarina (2015-2020)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do IBGE (2021).

A taxa média para o Brasil é de cerca de 12%. Já para o Estado, esta taxa se aproxima de 6%, sendo considerada a menor taxa de desocupação entre os estados, o que indica o alto nível de emprego em Santa Catarina frente aos demais.

3.2 EMPREENDEDORISMO

Com conhecimento destas definições, faz-se necessária a compreensão do papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico e frente às crises. Shane e Venkataraman (2000) definem o empreendedorismo como um campo de pesquisa que aborda o estudo das fontes de oportunidades para criar produtos, serviços, mercados, processos de produção ou matérias-primas. Também envolve o processo de descoberta, exploração e avaliação, produzindo assim, uma gama de efeitos. Para Baron e Shane (2007), o empreendedorismo é um

processo, sendo definido como uma atividade executada por determinados indivíduos por meio de ações-chaves a atividades ligadas a exploração e desenvolvimento de uma oportunidade. Nesse processo, o empreendedorismo requer a criação ou o reconhecimento de uma aplicação comercial para uma coisa nova.

Baron e Shane (2007) ainda postulam que o empreendedorismo pode ser visto como um motor do desenvolvimento econômico, provocando um grande impacto na sociedade. Para os autores, embora nem todas as empresas atendam à definição de empreendedorismo, todas - desde que sejam bem-sucedidas - contribuem para o desenvolvimento econômico.

Dessa forma, dada a externalidade positiva do empreendedorismo, se faz necessário investigar o que define o seu agente: o empresário. Do ponto de vista teórico, existem diferentes noções. Estudos que enfocam a escolha ocupacional identificam o empreendedor como aquele que trabalha por conta própria (autônomo) – ver por exemplo, Evans e Jovanovic (1989). Outros estudos enfatizam a propriedade de uma empresa juntamente com uma função de gestão ativa, como para Hurst e Lusardi (2004). Os estudos que enfocam inovações, a identificação de um empreendedor depende da tarefa particular exercida dentro da organização empresarial. Nessa linha, um gerente envolvido com a criação de novos projetos de negócios ou empresas pode ser considerado um empreendedor, mesmo que não compartilhe a propriedade do projeto ou empresa. Logo, o conceito de empreendedor depende da questão específica que se deseja abordar e, para estudos aplicados, da disponibilidade de dados.

3.2.1 Intraempreendedorismo

Já é conhecida a definição do termo empreendedorismo. Esta, de certo modo, aparenta ser mais disseminada do que outro vocábulo similar: intraempreendedorismo. Por vez, a palavra “empreender” deriva do latim, *imprehendere*, e que, segundo Cunha (1986), foi somente incorporada à língua portuguesa no século XV. Ainda, a expressão “empreendedor” pode ter surgido na língua portuguesa apenas no século posterior. Contudo, a palavra “empreendedorismo” pode ter sido formada diretamente pela tradução de “*entrepreneurship*”, oriundo da língua inglesa, e combinada pela palavra francesa “*entrepreneur*” e do sufixo inglês “*ship*”, que indica posição, grau, relação, estado, qualidade, perícia ou habilidade (BARRETTO, 1998).

O empreendedor pode ser definido como uma pessoa que idealiza, desenvolve e realiza visões (FILION, 1999). Já sua atuação - o empreendedorismo – pode ser definido como o procedimento pelo qual se faz algo inovador com o objetivo de gerar riqueza para indivíduos e agregar valor para a sociedade (KAO, 2002). Autores como Leite (1999) ainda afirmam que não é produtivo consumir tempo e dinheiro com questões sobre o fim dos empregos, mas sim, investir em discussões que fomentam e contribuem com a formação de empreendedores, tendo estes como pessoas com habilidades para criar seus próprios empregos, uma vez que o empreendedor enfrenta o desafio de ser o próprio criador de seu posto de trabalho.

Quanto ao termo vizinho, tradução direta da língua inglesa de “*intrapreneur*”, a definição de intraempreendedor foi concebida por Pinchot (1989) para definir, literalmente, o empreendedor interno. O termo também é muito empregado no Brasil como “empreendedorismo corporativo”, como abreviatura do conceito de “*intra-corporate entrepreneuring*” ou empreendedorismo intracorporativo. O surgimento do termo foi impulsionado por argumentos e definições que mantêm a ideia de que um profissional não necessita abdicar seu emprego para se tornar um empreendedor (PINCHOT, 1989). Autores como Bruce (1976), têm ainda uma classificação mais simples, definindo como empreendedores aqueles empregados de empresas que, dependendo de suas motivações, podem ser denominados intraempreendedores.

De acordo com Pinchot (1989), os intraempreendedores são aqueles que, a partir de uma ideia, e obtendo autonomia, estímulo e recursos da companhia onde trabalham, dedicam-se em transformá-la em um produto de sucesso. Estes funcionários precisam de delegação de poder para agir, na mesma intensidade em que precisam de compensação material - remuneração. O autor afirma que:

“O intraempreendedorismo é um sistema revolucionário para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através de um uso melhor dos seus talentos empreendedores. [...] Os intraempreendedores são os integradores que combinam os talentos dos técnicos e dos elementos de *marketing*, estabelecendo novos produtos, processos e serviços”. (Pinchot, 1989).

De acordo com o autor, é importante ressaltar que não se faz necessário que este deixe a empresa local, como faria um empreendedor. O autor ainda afirma que a maioria dos funcionários com características intraempreendedoras acaba deixando as corporações, não porque estes têm como insuficientes seus salários e benefícios, mas porque se sentem frustrados em suas tentativas de inovar. Diferentemente do empreendedorismo, onde existe a demanda por novos negócios e organizações, o intraempreendedorismo se caracteriza pela prática dentro de uma determinada empresa, fazendo com que dentro desta também seja possível ter empreendedores.

Por vez, a inovação trazida pelo intraempreendedorismo é um ponto a se considerar para a vantagem competitiva definitiva. Mas para que, de fato, esta inovação aconteça, é necessário o elemento fundamental, que é o intraempreendedor. O intraempreendedor se caracteriza pelo sujeito que dentro da organização assume a responsabilidade da promoção da inovação, sendo ela de qualquer tipo, a qualquer momento e em qualquer lugar da empresa (HASHIMOTO, 2006). Fica claro aqui, que o intraempreendedor é o indivíduo que possui habilidades para atuar em qualquer área de uma companhia, onde quer que tenha proposto um novo projeto, principalmente por sua comunicação com os objetivos propostos e o reconhecimento de novas oportunidades que possam favorecer a empresa. Segundo Pinchot (1989) as características do intraempreendedorismo são: visão, polivalência, necessidade de agir, dedicação, metas, superação de erros e administração de riscos. De forma geral, o intraempreendedorismo enfatiza exclusivamente no trabalhador e em sua aptidão de operar sozinho e de maneira empreendedora (HASHIMOTO, 2006).

Ainda que seja uma definição existente há quase quatro décadas, é um tanto quanto recente o interesse das instituições privadas pelo intraempreendedorismo. De acordo com Pinchot (1989) o intraempreendedorismo é mais do que uma maneira de expandir a condição de inovação e produtividade das instituições, ainda que isto ocorra. Além disso, é uma forma de se retomar a organização nas empresas para que o trabalho seja a expressão da contribuição do indivíduo para com a sociedade. A implementação do intraempreendedorismo pode significar expor aos funcionários que eles têm incentivo, poder e habilidade de inovar. Incentivar a inovação através de seus funcionários, certamente aumentará sua produtividade, provocando comprometimento, responsabilidade e promovendo a satisfação entre os colaboradores.

Espera-se, portanto, que tanto empreendedores quanto intraempreendedores desenvolvam uma orientação que indica o caminho que deverá ser percorrido. Empreendedores e intraempreendedores parecem migrar da concepção para a realização de um projeto por meio da formulação de visões a ser transformadas em realidade. Mediante isso, deve ser promovida a discussão da importância de se reconhecer e apoiar as iniciativas de inovação e empreendedorismo dentro das grandes empresas, abrindo caminhos para o intraempreendedorismo.

3.3 INOVAÇÃO

A capacidade de inovação compõe o centro do desenvolvimento da economia. Desde a aparição das máquinas a vapor, a inovação opera como o motor do sistema capitalista e principal responsável pelo aumento da produtividade das empresas. Todavia, o conceito de inovação como é amplamente difundido, em sua forma mais simples, abrangendo o processo de transformar uma ideia num bem ou serviço, apesar de correta, não captura todo o sentido que ela possui. A definição moderna de inovação ocorreu somente o século XX, quando autores expoentes como Schumpeter (1982) a classificou como a ou implementação de algum produto, de um método de produção, de um novo mercado ou de uma nova fonte de matéria-prima.

Trazendo essa exposição para os tempos atuais, Crossan e Apaydin (2009) estabelecem a inovação como a produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado nas esferas econômica e social; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção; e estabelecimento de uma nova gestão de sistemas.

Neste sentido, a ação de inovar significa a necessidade de criar caminhos e estratégias diferentes, aos habituais meios, para atingir determinado objetivo. No contexto da Organização Mundial da Propriedade Intelectual - OMPI (2020), inovar significa fazer algo novo que melhore um produto, processo ou serviço.

Tidd, Bessant e Pavitt (1997) também incluem no termo o processo de transformar oportunidades em novas ideias e de colocá-las em prática. Os autores categorizam a inovação em quatro tipos: 1. inovação de produto, que consiste na mudança dos produtos e/ou serviços que a organização oferece; 2. inovação de processo, que considera alguma mudança na forma em que os produtos e/ou serviços são criados e entregues; 3. inovação de posição, que se reflete em mudança no contexto em que produtos e processos são inseridos, e 4. inovação de paradigma, que corresponde às mudanças nos modelos que orientam o que a organização faz.

A importância da inovação sobre o desenvolvimento econômico acontece também no diferencial competitivo das empresas. Para Nelson (1993) a maior parte dos ganhos industriais com a inovação estão relacionados às vantagens de ser o primeiro, podendo explorar melhor o mercado. Ser o primeiro a produzir e vender um novo produto no mercado assegura ao empreendedor o reconhecimento de sua marca. Também são considerados incentivos a diminuição de custos e a elevação da capacidade produtiva, além de outras melhorias que podem surgir através de atualizações na forma de produção ou de gestão de uma firma.

Assim, o autor argumenta que as empresas possuem o papel de constantemente procurar por novas práticas de produção que intensifique a eficiência e abram caminhos para novos mercados.

Embora haja unanimidade em apontar a inovação como diferencial competitivo, alcançar este abrange processos complexos de busca e aprendizagem, com resultados por vezes incertos. Segundo Dosi (1988), as incertezas relacionadas às atividades inovativas são elevadas, pois estas envolvem não apenas *gaps* de conhecimentos quanto aos custos e receitas esperadas, como também a falta de informação a respeito da forma em que a resolução de um problema tecnológico pode levar, especialmente no caso de tecnologias recentes.

Para o autor, assim como em demais incentivos de redução de custos ou aumento de retornos de mercado, a inovação também exige um esforço dos agentes para que sejam encontradas soluções que viabilizem este melhor rendimento. Contudo, a inexatidão do quanto de esforço será necessário e do impacto prático nos resultados das empresas acaba por dificultar a definição de medidas inovativas. De qualquer maneira, é possível definir que a inovação envolve elementos de busca, desenvolvimento e adoção de novos processos e produtos, os quais são tomados na perspectiva de benefícios econômicos futuros (DOSI, 1988).

A inovação, portanto, pode ser vista como uma das possibilidades existentes para que as organizações possam superar desafios e se tornarem mais competitivas, empreendendo e gerando novas alternativas para superar as adversidades provocadas pela crise, como a da COVID-19. A inovação auxilia as empresas a sobreviverem nos mercados que sofrem rápidas mudanças e é percebida como um dos meios para alcançar maiores níveis de competitividade (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997; CROSSAN; APAYDIN, 2009).

A relação entre a inovação e o cenário de crise foi abordado em outros contextos. Uma análise do Global Innovation Index - GII (2020), mostra que, em alguns casos, houve queda da receita sobre a inovação em variados setores e países, inclusive com situações de aumento dos investimentos para pesquisa. Entretanto, estudos que mostram essa relação no contexto da COVID-19 ainda é incipiente, fator que contribui para a literatura a respeito do tema.

Dosi (1988) destaca, ainda, que as organizações podem responder a uma crise de diferentes maneiras, desde através de uma reestruturação das práticas de negócios até uma redução no resultado. A maneira como uma organização responde determinará sua capacidade de ter um modelo de negócio sustentável que sobrevive no mercado, uma vez que as organizações precisam ser resilientes em termos de lidar com incertezas. Para fazer isso, é necessário que as organizações se adaptem às mudanças no mercado antes, durante e depois de uma crise (DOSI, 1988).

Apesar de incerto, o sucesso nessa busca pela inovação está longe de ser aleatório. Para Nelson e Winter (2002), as organizações representam um conjunto de recursos produtivos de conhecimentos internos adquiridos, que se originam da experiência e acabam por definir o escopo de capacidades das empresas. Para que essas habilidades e conhecimentos adquiridos se transformem em atividades reais, ainda é preciso contar com uma coordenação e organização das rotinas das empresas.

Por estas razões que mudanças de nichos de mercado e técnicas de produção não são totalmente flexíveis no curto prazo, a possibilidade de inovação e adaptação das empresas frente a mudanças radicais está atrelada às capacidades internalizadas durante sua experiência produtiva. Por conta desta limitação das organizações e da importância do aprendizado pela experiência (*learning by doing*) é que há uma crescente institucionalização de atividades inovativas por parte das empresas.

3.4 COOPERATIVISMO

O cooperativismo é responsável por refletir experiências cooperativas, sua teorização e uma doutrina que faz a sua apologia, envolvendo também seu próprio movimento social. Bialoskorski (2006) explana que o cooperativismo e os tipos de cooperação são relações antigas na história. De acordo com o autor, as cooperativas se estabeleceram como organizações distintas, durante o começo do século XIX na Europa. Baseiam-se na cooperação, importante relação das sociedades humanas de modo que, ao se reunirem indivíduos, estes, juntos, produzem ainda mais do que o montante do que produziriam individualmente. De forma mais simples, a convivência entre estes indivíduos funcionava, acima de tudo, como garantia de sobrevivência.

Usualmente, a cooperativa nasce em ocasiões de adversidades e da percepção de fragilidade do indivíduo dentro do ecossistema em que atua, de maneira a somar competências dentro de um mundo de concorrência, preservando a força econômica de indivíduos com um padrão e tipo em comum, com propósitos comuns e com as mesmas dificuldades (SALES, 2010).

Por origem, os primeiros indícios do cooperativismo foram motivados pela busca de alternativas ante os resultados excludentes do sistema capitalista industrial, por meio de teorias fundamentadas na associação econômica entre comuns e na propriedade solidária (SANTOS,

2002). Segundo Birchall (1997), foi criada em 1844 a primeira cooperativa moderna, conhecida por *Rochdale Quitable Pioneers Society Limited*. Os operários que a fundaram eram em sua maioria tecelões do bairro *Rochdale-Manchester*, na Inglaterra e, convidaram os demais a se unirem para participarem do empreendimento cooperativista. Este movimento foi responsável por fornecer ao mundo as convicções morais e de conduta, tais quais são reconhecidos como os fundamentos do cooperativismo até hoje, tornando o pensamento e a prática cooperativista atemporal (SANTOS, 2002).

Ainda de acordo com Santos (2002), durante o estabelecimento desse pioneirismo, os operários enxergaram no associativismo uma forma de contornar, através da compra e venda comum de mercadorias, os efeitos do capitalismo perante o cenário econômico que permeava a realidade dos trabalhadores assalariados na época. Assim, as primeiras cooperativas deram voz ao movimento cooperativista, que se relaciona às experiências de manifestação de resistência dos operários durante o período da Primeira Revolução Industrial, ocorrida no século XIX.

Com a evolução do cooperativismo, este passou a conquistar seu espaço, a partir de uma nova forma de pensar o indivíduo, o trabalho e o desenvolvimento social. Portanto, devido à sua forma igualitária e social, o cooperativismo é reconhecido por todos os governos e tido por muitos, como a solução cooperativa dos problemas comuns. Desta forma, tornou-se perceptível por muitos que, por meio da união de pessoas e, com estratégias bem definidas e fundamentadas à luz dos princípios do movimento, as soluções poderiam ser alcançadas com mais facilidade. A pulverização das ideias do cooperativismo poderia ser uma solução – ver por exemplo, Reis (2006) - para uma melhor efetividade na distribuição das riquezas, em especial, entre economias emergentes, como concentrador e intercessor das demandas sociais, atuando como mecanismo disciplinador do crescimento da atividade econômica.

Aos poucos, com a ascensão do cooperativismo, se consolidou a ideia de que este iria contrapor as desigualdades causadas pelo livre mercado e, anteriormente, pelo proveito de mão de obra. Atualmente, o cooperativismo pode ser visto como modo de inclusão social, ou pela maneira que uma pequena coletividade se torna grande ao estabelecer uma cooperativa, fazendo com que esta esteja apta a concorrer no mercado com grandes corporações, estabelecendo vantagens competitivas em relação às empresas mercantis. Com a expansão em direção aos diversos campos da atividade econômica e buscando a satisfação de necessidades específicas dos associados, as cooperativas foram conquistando gradualmente fatias de mercado no provimento de bens de consumo, na produção agropecuária e agroindustrial, em operações e serviços financeiros – como fornecimento de crédito – na produção industrial e prestação de serviços (SANTOS, 2002).

Existem algumas características que permeiam o funcionamento de um meio cooperativo, entre elas, as diferenças entre um cliente e um cooperado – muitas vezes referenciado como associado. De acordo com Cardoso (2014), a cooperação está ligada à relação interpessoal. Quando há a cooperação entre pessoas, estas conseguem respeitar juízos, compartilhar pensamentos e tomam decisões conjuntamente. No ambiente cooperativo, todos os procedimentos são apontados e aceitos por todos, constituindo um hábito comum que flui de maneira natural sendo compartilhado no âmbito geral.

Quanto aos perfis dos indivíduos, é possível tomar como exemplo os bancos. Estes, por sua vez, captam clientes, os quais não possuem influência sobre os rumos da instituição. Já a cooperativa - formada por associados ou cooperados - cada indivíduo tem autonomia, sendo um detentor autorizado a participar das decisões de gestão desse grupo.

Ainda que por vezes os cooperados sejam reconhecidos como “associados” – por terem escolhido fazer parte de um grupo – existem diferenças não propriamente no perfil dos indivíduos, ou na forma de denominá-los, mas entre as organizações. Associações e cooperativas, legalmente, são constituídas de formas diferentes.

Para o SEBRAE (2019), a diferença efetiva se encontra na natureza dos dois processos. Enquanto as associações são organizações que tem por finalidade a promoção de assistência social, educacional, cultural, representação política ou defesa de interesses de classe, as cooperativas têm finalidade essencialmente econômica. Seu principal objetivo é o de viabilizar o negócio produtivo de seus cooperados junto ao mercado. Outros critérios são apresentados no quadro abaixo:

Quadro 1 - Diferenças entre associações e cooperativas

Critério	Associação	Cooperativa
Conceito	Sociedade de pessoas sem fins lucrativos.	Sociedade de pessoas sem fins lucrativos e com especificidade de atuação na atividade produtiva/comercial.
Finalidade	Representar e defender os interesses dos associados. Estimular a melhoria técnica, profissional e social dos associados.	Viabilizar e desenvolver atividades de consumo, produção, prestação de serviços, crédito e comercialização, de acordo com os interesses dos seus associados.
Legalização	Aprovação do estatuto em assembleia geral pelos associados. Eleição da diretoria e do conselho fiscal. Elaboração da ata de constituição. Registro do estatuto e da ata de constituição no cartório de registro de pessoas jurídicas da comarca. CNPJ na Receita Federal. Registro no INSS e no Ministério do trabalho.	Aprovação do estatuto em assembleia geral pelos associados. Eleição do conselho de administração (diretoria) e do conselho fiscal. Elaboração da ata de constituição. Registro do estatuto e da ata de constituição na junta comercial. CNPJ na Receita Federal. Inscrição Estadual. Registro no INSS e no Ministério do trabalho. Alvará na prefeitura.
Constituição	Mínimo de duas pessoas.	Mínimo de 20 pessoas físicas.
Legislação	Constituição (art. 5o., XVII a XXI, e art 174, par. 2o.). Código Civil.	Lei 5.764/71. Constituição (art. 5o. XVII a XXI e art. 174, par 2o.) Código Civil.
Patrimônio e Capital	Seu patrimônio é formado por taxa paga pelos associados, doações, fundos e reservas. Não possui capital social. A inexistência deste dificulta a obtenção de financiamento junto às instituições financeiras.	Possui capital social, facilitando, portanto, financiamentos junto às instituições financeiras. O capital social é formado por quotas-partes podendo receber doações, empréstimos e processos de capitalização.
Representação	Pode representar os associados em ações coletivas de seu interesse. É representada por federações e confederações.	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações do SEBRAE (2019).

Conhecendo esta construção, é perceptível que a propriedade de uma empresa cooperativa consiste no conjunto de seus cooperados. Diferentemente do que acontecia em seus primeiros anos, hoje, na era da do conhecimento e da informação, os empreendimentos cooperativos têm de obrigatoriamente apresentar resultado econômico para cumprir sua função social com eficácia (SALES, 2010).

3.4.1 Cooperativismo financeiro

Pinheiro (2008) apresenta suas contribuições sobre a história da evolução normativa das cooperativas de crédito, resumindo o histórico do cooperativismo de crédito. Segundo o autor, as primeiras cooperativas de crédito surgiram na Alemanha durante o século XIX, sendo conhecidas como cooperativas de *Raiffeisen*. Por vez, estas apresentam como características básicas a responsabilidade ilimitada e solidária dos associados, a singularidade de votos dos sócios, independentemente do número de quotas-parte, a área de atuação restrita, a ausência de capital social e a não distribuição de sobras, excedentes ou dividendos. As cooperativas de crédito foram, de certa maneira, respostas a necessidades específicas, expressas em momentos determinados.

Como um todo, o setor cooperativo é visto como de ímpar importância para a sociedade, uma vez que é responsável pela aplicação de recursos privados e passa a assumir possíveis riscos em prol da comunidade na qual se desenvolve. De mesma forma, há a importância do crédito ofertado pelo sistema cooperativo para o desenvolvimento local, colaborando para a concepção de poupança e do crédito voltado a iniciativas da região (SOARES, 2007).

Reconhecendo esta importância, muitas vezes, a carência de agências bancárias nos municípios, seja somente por inviabilidade econômica por parte da instituição bancária ou por qualquer outra razão, acaba por deixar uma parcela da população desprovida deste importante instrumento para o crescimento regional, e, logo, do país, que é o crédito. Portanto, umas das alternativas que vêm sendo empregada para amparar essa demanda é a instituição de cooperativas de crédito (SILVA, 2011). Por definição do SEBRAE (2019), uma cooperativa de crédito – também intitulada como cooperativa financeira – consiste numa associação de pessoas, sem fins lucrativos, com natureza jurídica própria, integrante do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e destinada a propiciar crédito e produtos financeiros exclusivamente a seus associados.

No âmbito do Sistema Financeiro Nacional (SFN), verifica-se uma atividade expansionista do meio cooperativismo de crédito no começo da década de 1990. Ainda que muitas vezes cerceado por um cenário de fragilidade político-econômica, o movimento de crédito cooperativo segue prestando serviços aos seus associados, sendo que a maior parte dos recursos é dirigida a bens econômicos e de consumo, complementando orçamentos familiares. Dessa forma, o cooperativismo de crédito é um importante constituinte no incremento econômico das regiões, propiciando inclusão financeira para a parte da população de menor poder aquisitivo, criando emprego e renda, contribuindo com a diminuição da pobreza e expansão da força do sistema financeiro (CHAVES, 2011).

Na prática, para se associar a uma cooperativa, o consumidor deve investir um capital social, que será seu valor inicial, remunerado pela taxa básica de juros da economia, para formar o patrimônio da cooperativa. A partir disso o indivíduo se torna um cooperado, ou seja, ele passa a atuar como cliente e dono da cooperativa, de modo a participar de decisões da organização. Se a cooperativa obtiver bons resultados, a sobra é distribuída para os associados, uma vez que cada associado, mesmo tendo o mínimo exigido de cotas-partes na cooperativa, tem os mesmos direitos de quem tem muitas.

Uma vez que o objetivo e prioridade da cooperativa não é o lucro – apesar de precisar obter resultados para suportar seus custos e crescer – o que existe são as “sobras”. As sobras apuradas no Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) são divididas entre os associados, proporcionalmente à sua participação nestas. Não alcançando fins lucrativos, os resultados anuais da cooperativa são isentos de tributos. Essa dinâmica acaba por se refletir em benefícios aos associados, na forma de redução das taxas de juros e tarifas (SEBRAE, 2019).

Nos últimos anos, o cooperativismo catarinense vem registrando importante desenvolvimento sob praticamente todos os ângulos, destacando-se no crescimento de número

de cooperados e incremento de patrimônio líquido, demonstrando que o cooperativismo catarinense tem muitos aspectos que o tornam referência.

Para o estado, de acordo com dados da Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC), nos últimos quatro anos o número total de cooperativas vem diminuindo. No ano de 2017 havia 263 cooperativas em atuação. Já em 2020, este número reduziu para 251.

Quanto a composição dos setores de atuação destas cooperativas, ao final de 2020, a maior frequência se encontra nas cooperativas de crédito, sendo estas responsáveis por 24,7% do total existente, com 62 cooperativas. Em seguida, está o grupo agropecuário, com 46 cooperativas (18,3%). Em seguida estão as cooperativas de: transporte (17,5%), infraestrutura (15,5%), saúde (12,4%), consumo (6,4%) e, por fim, trabalho (5,2%).

Em relação ao número de cooperados, em sentido contrário ao observado no número de cooperativas, este vem crescendo. No ano de 2017 havia cerca de 2,3 milhões de cooperados no estado. Em 2020, este número ultrapassou o valor de 3 milhões, o que indica boa adesão progressiva da parte dos associados.

Em consonância aos dados acima, o número de cooperados por setor segue a mesma ordem da proporção do número de cooperativas. Ao final de 2020, a área com o maior número de cooperados é a de crédito, com cerca de 2,2 milhões de associados, o que representa cerca de 73,5% do total. O setor agropecuário e de transporte, juntos, compõem cerca de 23,3% deste total. Em seguida, encontra-se o setor de infraestrutura, representando 2,4% (73.539). Depois a área de saúde (0,6% e 17.280); consumo (0,2% e 5.324) e trabalho (0,1% e 1.563).

Quanto ao total do patrimônio líquido, ao final do ano de 2020 as cooperativas do estado acumulavam cerca de R\$ 19.747.273,00. O setor que captou mais recurso foi o agropecuário, com R\$ 8.748.470,00 – o que corresponde cerca de 44,3% do total. Em seguida aparece o setor de crédito, com R\$ 7.919.546,00 (40,1%). A área de saúde corresponde a 8,1% do total, somando um valor de R\$ 1.603.462,00; infraestrutura totalizou em torno de R\$ 1.060.438,00 (5,4%); consumo conta com R\$ 318.581,00 em seu patrimônio (1,6%); transporte (R\$ 88.366,00 e 0,4%) e, por fim, trabalho (R\$ 8.410,00 e 0,04%).

Com base nesses dados, fica clara a excelência na prestação dos serviços, a atenção designada para com o cooperado e sua família e acuidade na gestão e profissionalismo são as tônicas do processo. As cooperativas de todos os ramos continuam investindo nos objetos de atividade, indicando crescimento do sistema para os próximos anos.

3.5 PANDEMIA

Para entender o contexto dos impactos de tempos de crise, como na pandemia da COVID-19 e sua relação com a inovação ao redor do mundo, autores como James e Woolliscroft (2020) apontam os legados na inovação causados pela crise da COVID-19 na área de saúde. Considerando o impacto da pandemia nas funções do corpo docente e discente das universidades, as inovações surgiram para lidar com as mudanças. Algumas delas estão relacionadas ao atendimento virtual, avanços em diagnóstico e terapia, além da aprendizagem clínica virtual para professores e alunos.

Ainda no setor de saúde, Cohen *et al.* (2020) discutem o papel das iniciativas inovadoras e da criatividade como resposta à crise, como a criação de máquinas para ventilação e máscaras para proteção facial. Nesse sentido, a criatividade pode estar relacionada com qualquer esforço para produzir novas ideias destinadas a resolver um problema, com as ideias se tornando inovações após terem sido totalmente desenvolvidas em um resultado que beneficia o usuário final.

Para a área de educação, Scull *et al.* (2020) analisaram as inovações na formação dos professores. Com as medidas de isolamento social, as universidades foram duramente afetadas pela pandemia, por serem consideradas atividades não-essenciais. A partir de um estudo de caso em uma universidade australiana, os autores mostram as inovações implementadas no sistema de ensino. As inovações incluíram a conversão de todos os cursos presenciais em unidades online, planos de estudos personalizados, adoção de tecnologia para gravação de palestras e das aulas.

Já Wang *et al.* (2020) tratam a respeito das estratégias de marketing nas empresas chinesas. Os autores argumentam que, durante a crise da COVID-19, às demandas dos consumidores e os comportamentos de compra mudaram, tornando as estratégias de marketing cada vez mais importantes para a sobrevivência das empresas. Com isso, os autores exploram os tipos de inovação de marketing que devem ser adotadas para responder aos novos padrões de consumo dos clientes.

Da mesma maneira em que estes setores precisaram buscar por soluções inovadoras, no setor agrícola, Fernando (2020) mostra a transformação agrícola ocorridas com os pequenos agricultores na África Subsaariana. Com o fechamento das fronteiras, bloqueios e escassez de mão de obra, houve interrupção do abastecimento e da produção de alimentos. Como resposta à crise, o governo e outras instituições desenvolveram projetos colaborativos e programas inovadores voltados à nutrição e alimentação.

Sharma *et al.* (2020) debatem sobre os problemas causados ao meio ambiente pelo aumento da produção de resíduos. Os desafios para o sistema de gestão de resíduos durante a pandemia trouxeram oportunidades para que o setor aplique soluções inovadoras para superar as lacunas existentes no sistema. Como recomendações, os autores citam o desenvolvimento de tecnologias sustentáveis para reciclagem.

Escamilla-Fajardo *et al.* (2020) debatem a respeito do papel do empreendedorismo em organizações esportivas para superar as situações de crise. Os resultados de uma pesquisa realizada com 145 clubes esportivos mostram que a adoção de medidas empreendedoras e inovadoras se tornou significativamente maior após o aparecimento da COVID-19. Isso ocorreu pois as organizações se viram forçadas a desenvolver estratégias e tomar decisões para manter contato e prestação de serviços com seus usuários em tempos de crise.

Em uma perspectiva multidisciplinar, Arragán-Quintero *et al.* (2020) enfatizam a ideia de inovação como um instrumento necessário para viabilidade econômica e como um importante fator para reconstrução no pós-pandemia. Os autores propõem que a sociedade terá que adotar certas ferramentas e condutas para se recuperar das consequências da crise, fazendo uso da inovação como estratégia de recuperação e de desenvolvimento.

Korsgaard *et al.* (2020) tratam sobre o papel do empreendedorismo no desenvolvimento de economias locais em função da crise do coronavírus. Nesse contexto, o papel do empresário se tornou essencial no esforço para construir economias locais mais resilientes. Além disso, os autores destacam que a crise se tornou uma oportunidade de crescimento, trazendo tecnologias e novas formas de empreender.

No cenário nacional, os trabalhos mais recentes abordam diferentes tipos de estratégias e inovações para o combate à COVID-19, tanto na área da saúde quanto em educação e turismo. Os autores buscam, de modo geral, encontrar métodos para e iniciativas inovadoras em tempos de pandemia, buscando promover o bem comum durante e após a crise.

Moreira *et al.* (2020) debatem a respeito da inovação como caminho para enfrentar a crise nas atividades ligadas ao turismo. Os autores argumentam que a inovação pode servir como caminho para os gestores dos meios de hospedagem enfrentarem a crise da COVID-19. No médio prazo, a inovação ajuda a repensar os modelos de negócio, a criação de novos serviços, processos operacionais e gerenciais dos meios de hospedagem.

De forma similar, Aveni (2020) expõe algumas estratégias que visam solucionar os impactos da crise na sociedade e no sistema econômico. As estratégias são: aumentar a inovação e os processos de trabalho remoto, financiar sistemas de saúde universais com fundos, melhorar a oferta de produtos e educação em termos de capacitação no trabalho e sobre os riscos à saúde, e aumentar as aplicações na indústria 4.0 da saúde.

A mudança no local de trabalho é um desenvolvimento que deve ser considerado como uma influência à uma resposta empreendedora a COVID-19. As inovações tecnológicas, como o aumento da informatização e automação, diminuíram a necessidade de trabalho manual. Isso levou a mais interesse na inteligência artificial devido ao seu efeito transformador no empreendedorismo. Agora há mais autônomos e empreendedores globais móveis que podem se realocar rapidamente com base na demanda. Isto deu origem a mais empreendedores independentes de localização e nômades digitais que pode trabalhar em qualquer local. Isso mudou as estruturas tradicionais de emprego para torná-los mais flexíveis e com base nas necessidades. No entanto, a extensão dessa diversificação foi afetada também pela necessidade de permanecer em um local devido ao isolamento. Isto significa que ainda não se sabe como o empreendedorismo global foi afetado em sua totalidade.

Na área da saúde, setor mais impactado durante o período de pandemia, Jacob *et al.* (2020) afirmam que a inovação em medicina tem assumido um papel interessante no desenvolvimento de materiais que conferem proteção na abordagem das vias aéreas. Nesse sentido, se torna essencial a preparação das equipes e a introdução de novos equipamentos na área.

Siman *et al.* (2020) relatam a experiência de produção de máscaras cirúrgicas por uma comissão de produção e de inovação tecnológica. O resultado da produção se mostrou como uma maneira alternativa de suprir a demanda de máscaras cirúrgicas nos serviços de saúde, contribuindo para melhorar a segurança dos profissionais que atuam na área.

No que tange ao âmbito da propriedade intelectual, para Heck (2020) o cenário pós-crise será favorecido às nações que tem tradição em desenvolvimento tecnológico e de inovação. Com isso, na percepção do autor, o cenário brasileiro é favorecido pela existência de cientistas competentes, acúmulo de pesquisas de ponta, que mostram o potencial científico, de desenvolvimento e de inovação do país.

De modo geral, existe um consenso entre todas as áreas na busca por entender a pandemia como uma oportunidade para encontrar novos métodos e técnicas em resposta à crise. Alguns autores abordam temas como lições aprendidas, uso de métodos inovadores para combate da doença, novas formas de trabalhar e o uso do conhecimento como resposta às rápidas mudanças no sistema de saúde e em outras áreas. O Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID (2020) afirma que esses desafios reforçam a importância da ciência, da tecnologia e da inovação como determinantes para qualquer cenário de saída da crise e retomada da economia.

A instituição também destaca que o mundo da ciência e da inovação, bem como o setor empresarial, estão unindo esforços para apoiar a emergência da crise. Nesse sentido, cientistas de todo mundo estão desenvolvendo ações inovadoras, a indústria está mudando seu processo de produção, e outras instituições inovadoras e *startups* estão se organizando para fornecer soluções para os problemas mais urgentes.

Em suma, as análises realizadas procuraram mostrar a importância da inovação no contexto da crise da COVID-19. Em diferentes áreas, o intuito comum é encontrar soluções e métodos para superar a crise e encontrar melhores meios para trabalhar ou melhorar processos no ambiente corporativo. Nesse sentido, Heck (2020) destaca que é notória a importância que adquirem a educação, a ciência e a inovação que as nações têm para oferecer durante e após a crise.

Os resultados destas leituras, evidenciam que diante dos desafios provocados pelo coronavírus, a demanda por iniciativas disruptivas, respostas rápidas, úteis e eficientes ganhou força. Como resultado, novos desafios se impuseram aos setores, que viram a necessidade de se adaptar para superar a crise em todas as frentes. Assim, a inovação tornou-se elemento fundamental para que as empresas superem a crise e se mantenham competitivas nesse novo cenário.

A disseminação da COVID-19 ainda promoveu uma onda de inovação, tanto positiva quanto negativa no mundo do empreendedorismo. Empresários e pesquisadores estão engajados para criar um futuro para consumidores e organizações. Os estudos científicos, juntamente com os riscos consideráveis que os empreendedores correm diariamente, são essenciais para encerrar a crise e desenvolver novas técnicas de adaptação a um mundo pós-pandêmico. Embora muitos empreendedores permaneçam otimistas e resilientes, a pandemia exigirá que estes mudem sua abordagem de negócios nas próximas décadas, de mesmo modo como algumas empresas possam ter despencado, outros elementos em torno da pandemia construirão a próxima geração de empreendedores.

Além disso, pandemia mudou dramaticamente a sociedade e alterou práticas comerciais atuais. Isso significa que novas abordagens que dependem do pensamento empreendedor são necessárias para ter sucesso no mercado global. Uma grande interrupção, como uma pandemia, pode servir como um catalisador eficaz para a existência de inovações, principalmente pela necessidade de as pessoas permanecerem conectadas que é crucial em tempos de crise. Empresas de todo o mundo se uniram para servir à comunidade como um todo. Apesar das medidas de distanciamento físico, os empresários descobriram soluções para os problemas que cercam a pandemia. Líderes empresariais, pesquisadores e cientistas descobriram uma maneira de promover a conexão, mesmo em meio a grandes adversidades.

O que se percebe também, é que a crise provocada pela pandemia foi capaz de levantar um conjunto de oportunidades e resultados positivos em termos de empreendedorismo e inovação. Além de ser um comportamento comum em crises anteriores, a pandemia, em especial, leva as atenções e o foco da atuação de empreendedores e cientistas para soluções de saúde, trabalho remoto, educação à distância e comércio digital. Os empresários e organizações se viram diante da necessidade de adotar medidas disruptivas para fazer frente à crise, movimentando a pesquisa, desenvolvimento e inovação para solucionar diversos problemas e se manterem competitivos diante da nova realidade mundial.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 DESCRIÇÃO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Foi aplicado neste trabalho um questionário para gerentes de agências de uma cooperativa de crédito que não será identificada. Esta, por sua vez, consiste num sistema de cooperativas de crédito brasileira, representada por mais de 2 mil agências, distribuídas em 23 estados – além do Distrito Federal – contando com mais de 30 mil colaboradores e oferecendo mais de 300 produtos e serviços financeiros. O sistema já superou 5 milhões de associados, sendo um dos três principais sistemas de cooperativas de crédito brasileiros, além de ser o primeiro do ramo no país.

Na modalidade de trabalho da Cooperativa, além de correntista e usufruir dos benefícios de um banco, o associado torna-se dono. Desta forma, há uma participação nos lucros (chamados sobras), bem como a visibilidade referente ao acompanhamento destas, onde é possível tomar conhecimento através das assembleias ordinárias. Este sistema, conta com cerca

de R\$ 21,7 bilhões em patrimônio líquido, R\$ 177 bilhões em ativos, R\$ 106 bilhões de saldo em carteira de crédito e R\$ 117,9 bilhões em depósitos totais.

Como um todo, os sistemas cooperativos de crédito integram o Sistema Financeiro Nacional e são regidos por normas operacionais e prudenciais aplicadas pelo Banco Central, assim como ocorre com as demais Instituições Financeiras. Todos os depósitos das cooperativas são assegurados pelo Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop), que cobre até o limite de R\$ 250 mil por CPF/CNPJ (em caso de conta conjunta, dividido pelo número de titulares) em casos de decretação de liquidação – mesmo valor de cobertura do Fundo Garantidor de Crédito (FGC) em relação aos depósitos bancários, na hipótese de liquidação de um banco comercial.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A coleta dos dados desta pesquisa foi realizada por meio de um *Survey (Microsoft Forms)*. A unidade de análise corresponde à uma cooperativa de crédito no estado de Santa Catarina, cujo questionário foi aplicado aos gestores das agências localizadas na região da Grande Florianópolis. O método de coleta adotou uma perspectiva transversal, com a coleta dos dados ocorrendo em um determinado período (FINK, 2009). Desta forma, as análises apresentadas refletem a situação das agências quando a pesquisa foi realizada. As respostas foram avaliadas de forma confidencial e anônima.

A coleta dos dados foi realizada entre os dias 12 e 22 de maio de 2021. A pesquisa foi enviada para o e-mail institucional da cooperativa a 16 indivíduos (gestores das agências), que estão disponíveis no Apêndice A para consulta. Como incentivo à participação na pesquisa, foi informado que esta seria para compor este trabalho de conclusão, e que os respondentes poderão receber posteriormente os principais resultados da pesquisa contidos no trabalho.

Ressalta-se, ainda, que a amostra utilizada não é probabilística, logo não é possível calcular o erro de amostragem. Para esta pesquisa, a definição da amostra se deu por conveniência, sendo as agências respondentes selecionadas em razão da acessibilidade e disponibilidade de participação de cada gestor (PEDHAZUR; SCHMELKIN, 1991). Em virtude disso, os resultados encontrados se aplicam apenas ao conjunto de agências que fizeram parte da amostra, não sendo passíveis de generalização para outras agências ou ainda outras cooperativas de crédito, ainda que estas possuam características similares.

Como resultado da etapa da aplicação do questionário, dentre os 16 convidados, 7 responderam à pesquisa, o que representa 43,75% da amostra total. Os indivíduos responderam o total de 16 perguntas, que estão disponíveis no Apêndice B para consulta.

As quatro primeiras questões são do tipo aberta – onde os respondentes podem escrever livremente suas percepções. A primeira questão trata sobre a percepção dos gestores quanto aos principais desafios que a Cooperativa enfrentou no início da pandemia. Os resultados, estes apontam que a maior preocupação dos gestores durante o começo da pandemia foi manter a qualidade do atendimento ao associado, frente as mudanças e a velocidade de circulação das informações. Em seguida, os respondentes apontaram também a dificuldade em acompanhar os decretos estabelecidos, o que está intrínseco à velocidade de circulação das informações. Outro ponto levantado foi sobre a digitalização da agência, uma vez que as reuniões passaram a ser remotas, levando parte dos processos a se tornarem também digitais. O cuidado com os colaboradores também foi considerado, juntamente com a necessidade de manter o volume de negócios – como concessão de novos empréstimos – frente às incertezas quanto ao futuro da economia, o que para estas agências pode vir a se traduzir em inadimplência.

A segunda questão objetiva quais outros desafios surgiram ao longo do primeiro ano de pandemia. As principais repostas giram em torno sobre a necessidade de estar próximo do

associado, mesmo enfrentando o distanciamento social, assim como a necessidade das equipes nas agências de estarem sempre se reinventando. Os resultados financeiros das agências também foram lembrados pelos gestores, uma vez que muitas empresas apresentaram dificuldades financeiras, somando-se aos altos índices de desemprego, o que veio a impactar diretamente nos indicadores de inadimplência da cooperativa. Incertezas quanto à duração da pandemia e dificuldades nas análises de crédito devido à instabilidade econômica também permearam as respostas, assim como a necessidade de adaptar as condições para os setores mais impactados com a pandemia e para os que tiveram oportunidades de alavancagem neste período.

A terceira pergunta questiona a respeito das oportunidades trazidas pelo cenário pandêmico. A percepção mais frequente entre os gestores foi a possibilidade de manter o relacionamento de suporte aos associados, uma vez que a busca por mais soluções e facilidades para os clientes foi impulsionada pelo sentimento entre as agências em que os associados afirmaram uma piora no atendimento dos bancos, fazendo com que a cooperativa se destacasse pelo atendimento mais direcionado. As oportunidades quanto à transformação digital e suas facilidades ainda foram sentidas por parte dos respondentes, assim como o benefício da otimização de tempo por conta dos deslocamentos para reuniões.

A quarta – e última pergunta aberta – trata sobre quais ações tomadas pela Cooperativa, os gestores consideram como inovadoras. Todos os respondentes apontam os recursos em tecnologia e suas experiências digitais, tanto na aceleração de processos e atividades administrativas até a implantação do novo modelo de negócios, o que proporcionou atualização nas plataformas utilizadas pelas equipes e pelos associados – principalmente no que tange ao autoatendimento.

Na quinta pergunta os gestores deveriam assinalar quais as principais forças da Cooperativa no enfrentamento da pandemia. Como respostas, cada respondente poderia assinalar uma ou mais de uma opção e/ou citar alguma outra de sua preferência. As opções estabelecidas pelo autor eram: i) autogestão; ii) gestão participativa; iii) comunicação interna; iv) treinamentos; v) produtos diferenciados; vi) atendimento personalizado e vii) outra (citar).

Entre os 7 respondentes, houve um total de 17 opções assinaladas, onde ninguém assinalou somente uma opção ou sugeriu alguma outra. Logo, a alternativa mais frequente – e unânime (100%) – foi o atendimento personalizado. Em seguida está a alternativa de comunicação interna, representando a opinião de 57,14% dos entrevistados, seguido pela gestão participativa (42,86%). Por fim, produtos diferenciados (28,57%) e treinamentos (14,29%). A alternativa de autogestão e outras sugestões não foram assinaladas.

A sexta questão indaga sobre quantas contas de caráter Microempreendedor Individual (MEI) foram abertas no ano de 2020, uma vez que nesse período houve o encerramento das atividades de muitas empresas, enquanto outros profissionais decidiram abrir seus próprios negócios. De acordo com a pesquisa, 71,43% dos gestores afirmaram terem aberto entre 1 e 29 contas de MEI, enquanto o restante (28,57%) afirmou ter aberto entre 30 e 69 contas.

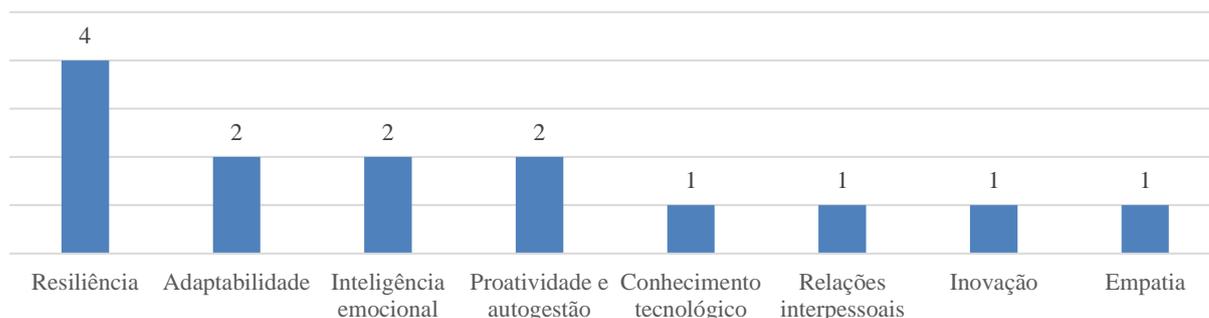
Em relação à sétima pergunta, esta buscou saber quantas empresas fecharam suas contas nas agências durante este mesmo período. Como resultado da pesquisa, teve-se que 57,14% dos entrevistados afirmaram que o número de contas fechadas foi de 1 a 10 contas no ano de 2020, e 42,86% afirmaram que estes números foram entre 11 e 29.

A oitava pergunta aborda a esfera organizacional da Cooperativa e questiona quais as principais mudanças organizacionais foram implementadas no período da crise da COVID-19. Aqui os gestores também poderiam assinalar mais de uma opção ou sugerir alguma outra, sendo elas: i) Home office para grupos de risco; ii) treinamentos; iii) implantação de reuniões virtuais; iv) assinaturas digitais e v) outra (citar). Entre os 7 respondentes, houve um total de 23 respostas, sendo uma sugerida. Por vez, a alternativa unânime e mais frequente foi a respeito da implantação de reuniões virtuais (100%), seguida pelo home office (85,71%), assinaturas digitais (71,43%), treinamentos (57,14%) e, por fim, a alternativa de sugestão que representou

14,29% dos respondentes, com a resposta sobre um sistema já ativo na Cooperativa que permite a abertura de novas contas de pessoa física em poucos minutos.

A pergunta número 9 é do tipo aberta. Nesta pergunta, o autor questiona sobre quais habilidades dos gestores foram requeridas durante o período de pandemia. As respostas podem ser observadas no gráfico a seguir:

Gráfico 7 – Quais habilidades dos gestores foram requeridas durante o período de pandemia



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Como é possível observar, ainda que seja uma pergunta aberta, quatro gestores afirmaram que resiliência foi a habilidade mais demandada no período, seguida pelo conceito de adaptabilidade (2), inteligência emocional (2), proatividade e autogestão (2), conhecimento tecnológico (1), relações interpessoais (1), inovação (1) e empatia (1).

A décima pergunta questiona sobre a percepção dos gestores sobre a motivação dos colaboradores durante a pandemia. Como resposta, era possível marcar um único número (alternativa) entre 1 e 10, onde 1 demonstra o conceito de totalmente desmotivados e 10, bastante motivados. Os resultados obtidos são trazidos na tabela abaixo:

Tabela 1 – Percepção dos gestores sobre o comprometimento dos colaboradores no período

Respondente	Percepção (1-10)
Gestor 1	8
Gestor 2	9
Gestor 3	8
Gestor 4	9
Gestor 5	9
Gestor 6	9
Gestor 7	8
Média das respostas	8,57

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na média das respostas, os gestores percebem um alto nível de comprometimento entre os colaboradores.

Quanto à pergunta de número 11, esta aborda o nível de motivação dos gestores durante o período em questão, adotando os mesmos parâmetros da pergunta anterior (entre 1 e 10). As respostas podem ser observadas na tabela a seguir:

Tabela 2 – Percepção dos gestores sobre seu comprometimento no período

Respondente	Percepção (1-10)
Gestor 1	8
Gestor 2	9
Gestor 3	8
Gestor 4	9
Gestor 5	10
Gestor 6	9
Gestor 7	9
Média das respostas	8,86

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Estes resultados mostram que, apesar das dificuldades impostas pela pandemia, todos os gestores se mantiveram motivados durante o período.

Já a pergunta 12 traz o conceito e intraempreendedorismo. Os gestores são questionados sobre seus níveis de conhecimento a respeito do tema, sendo 1 (não conhecendo) e 10 (conhecendo com profundidade). Os resultados são apresentados pela Tabela 3:

Tabela 3 – Conhecimento dos gestores sobre o conceito de intraempreendedorismo

Respondente	Percepção (1-10)
Gestor 1	6
Gestor 2	10
Gestor 3	8
Gestor 4	8
Gestor 5	8
Gestor 6	7
Gestor 7	5
Média das respostas	7,43

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para esta pergunta, parte dos respondentes estão em torno da média (7,43), dois se encontram abaixo dela e somente um indivíduo afirma conhecer profundamente o tema. É viável lembrar que, o intraempreendedorismo é capaz de auxiliar na motivação dos colaboradores, ajudando na retenção de talentos e no crescimento de suas atividades, de modo que estes possam adquirir novas experiências.

A décima terceira pergunta questiona aos indivíduos quais as características eles acreditam ser relevantes para um colaborador com espírito intraempreendedor dentro da Cooperativa. As alternativas são: i) ter capacidade; ii) ser criativo para promover inovações; iii) agir como “dono do negócio”; iv) ser resiliente; v) capacidade de tomada de decisão; vi) conseguir mapear riscos e calcular se pode corrê-los; vii) utilizar a comunicação de maneira assertiva e viii) outra (citar). Aqui, é possível assinalar mais de uma alternativa.

Conforme a tabela abaixo mostra, nesta questão, as repostas mais frequentes foram sobre o colaborador possuir resiliência (85,71%), ser criativo (71,43%), agir como o dono do negócio (71,43%), utilizar a comunicação de maneira assertiva (71,43%), conseguir mapear riscos (71,43%), capacidade de tomada de decisão (42,86%) e por fim, a alternativa aberta, onde foi citada a capacidade de apresentar soluções, representando 14,29% dos entrevistados.

Tabela 4 – Quais características os gestores acreditam que sejam relevantes para um colaborador com espírito intraempreendedor

Alternativas	Nº de vezes	Percentual (%)
Ter capacidade	0	-
Ser criativo para promover inovações	5	71,43
Agir como “dono do negócio”;	5	71,43
Ser resiliente	6	85,71
Capacidade de tomada de decisão	3	42,86
Conseguir mapear riscos	5	71,43
Utilizar a comunicação de maneira assertiva	5	71,43
Outra	1	14,29

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A décima quarta pergunta refaz este questionamento, porém incentivando o gestor a identificar estas características em si mesmo. A tabela abaixo traz as respostas anteriores num comparativo com a autopercepção dos gestores. Neste caso, a opção “outra” que foi assinalada, refere-se à “empatia”.

Tabela 5 – Características relevantes para um colaborador x características identificadas em si

Alternativas	Colaborador (Nº de vezes)	Gestor (Nº de vezes)	Percentuais (%)	
Ter capacidade	0	1	-	14,29
Ser criativo para promover inovações	5	1	71,43	14,29
Agir como “dono do negócio”;	5	6	71,43	85,71
Ser resiliente	6	7	85,71	100,00
Capacidade de tomada de decisão	3	5	42,86	71,43
Conseguir mapear riscos	5	6	71,43	85,71
Utilizar a comunicação de maneira assertiva	5	3	71,43	42,86
Outra	1	1	14,29	14,29

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nesta tabela comparativa ficam evidentes algumas estatísticas descritivas, como por exemplo a diferença no volume de respondentes que acreditam ser criativos para promoverem inovações contra esta mesma expectativa em seus colaboradores, uma vez que, esta também é uma característica do intraempreendedor (DUNCAN et al., 1989). Outras estatísticas descritivas relevantes são que os gestores, em média, acreditam possuir mais resiliência, maior capacidade de tomada de decisão e mapeamento de riscos, além de agirem em maior frequência como os proprietários do negócio. Ainda assim, todas estas características foram frequentes em relação às expectativas quanto ao colaborador.

A penúltima questão pergunta aos gestores, de forma aberta, de que maneira o comportamento intraempreendedor ampliaria as possibilidades de inovações dentro da Cooperativa. As respostas trazem que, a proatividade agrega no desenvolvimento não só do time, mas também na experiência do associado, também enfatizando como o comportamento intraempreendedor é capaz de ampliar as possibilidades principalmente quando articulado com outros gestores, de forma a difundir a ideia entre as agências. Estas percepções ainda apontam

constante evolução e aprimoramento na aceleração dos processos, assim como a liberdade dada ao colaborador para explanação de ideias.

Por fim, a última questão busca conhecer o tempo que o respondente está na gerência da agência. As opções a serem assinaladas são: i) 0-1 ano; ii) 2-3 anos; iii) 4 anos ou mais e, na média, os gestores estão na liderança das agências a 2,1 anos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A descoberta do coronavírus (SARS-CoV-2) e a disseminação da COVID-19 trouxe isolamento de grande parte da sociedade e da vida econômica, vindo como um choque exógeno para muitos atores econômicos, inclusive para iniciantes inovadores. Dessa forma, é de interesse comum o conhecimento de como os empresários estão lidando com os efeitos da crise e o que estão fazendo para proteger seus empreendimentos, assim como quais medidas de longo prazo incorporadas e apoiadas por um ecossistema empresarial mais amplo estão em vigor para garantir a rápida recuperação e crescimento.

Neste cenário, uma das alternativas para que as empresas continuassem a operar foi a de adotar medidas de empreendedorismo e inovação como resposta à crise. Diversas medidas, tanto na área da saúde quanto em educação e turismo, foram adotadas durante esse período. A literatura mostra que, de modo geral, os empresários e organizações buscam encontrar métodos para e iniciativas inovadoras em tempos de pandemia, buscando promover o bem comum durante e após a crise.

Este trabalho buscou demonstrar como a pandemia forçou as organizações a irem além das estratégias de negócios existentes. Essas inovações de serviços que foram impostas são caracterizadas por flexibilidade espacial, alcance social e exploração máxima de tecnologia. A pandemia ainda desencadeia mudanças de relevância duradoura. O trabalho buscou ainda articular e explorar o que pode se caracterizar como serviço imposto de inovação, como um fenômeno novo que contrasta com a ideia comum de inovação como uma atividade essencialmente discricionária. Argumentou-se que uma crise como a da COVID-19 acelerou a inovação não porque as organizações querem inovar, mas porque tiveram que fazê-la.

Quanto ao estudo de caso – recorte do cenário para o caso catarinense, aplicado à uma cooperativa de crédito – este mostra que, em média, mesmo com gestores relativamente a pouco tempo à frente da gerência de uma cooperativa, estes buscaram as melhores alternativas para que a qualidade do atendimento aos seus associados pudesse se manter a mesma – ou em alguns casos, até melhorar – visto que muitas ações tidas como inovação durante o período de pandemia, principalmente no que tange à transformação digital, foram bem recebidas pelos associados e irão permanecer no modelo de negócios do sistema.

A pesquisa ainda aponta que, em média, apesar do atípico cenário pandêmico, mesmo com um razoável número de contas fechadas entre microempreendedores individuais, foi maior o volume das contas abertas entre esse grupo, o que vai ao encontro da tendência global que guia a vertente do empreendedorismo, principalmente em tempos de crise.

Sobre a capacidade dos colaboradores em inovar, todos os gestores entrevistados reconheceram essa qualidade em suas equipes, evidenciando as características destes possuírem resiliência, serem criativos, agirem como donos do negócio, se comunicarem de maneira assertiva, entre outras tantas habilidades citadas na literatura que sustentam o perfil de um intraempreendedor, que busca por oportunidades de empreender e inovar dentro da própria empresa, e que, certamente com o apoio do negócio, estes poderão desenvolver novos produtos, serviços ou processos.

REFERÊNCIAS

- AVENI. **Estratégias pelo trabalho no futuro devidos a pandemia COVID-19**. Revistas Processus de Políticas de Desenvolvimento Social, 2020. Disponível em: <http://periodicos.processus.com.br/index.php/ppds/article/view/187/>. Acesso em: 22 set. 2020.
- BACEN. Banco Central do Brasil. **Aspectos metodológicos e comparações dos comportamentos do IBC-Br e do PIB**. Estudo Especial nº 3, 2018.
- _____. Banco Central do Brasil. **Controle de Inflação pela Taxa Selic**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/taxaselic>. Acesso em: 10 abr. 2021.
- BARON, R.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thompson, 2007.
- BARRAGÁN-QUINTERO et al. **The Impact of COVID-19 on Innovation: Old Projections or New Expectations after the Pandemic?** Engineering Management Review, v. 48, n. 3, p. 197-201, 2020.
- BARRETTO, L. P. **Educação para o Empreendedorismo Núcleo para Estudos do Empreendedorismo**, Universidade Católica de Salvador -Salvador, 1998.
- BERNANKE, Ben. **Essays on the great depression**. Princeton University Press, 2000.
- BIALOSKORSKI, N. S. **Aspectos Econômicos das Cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.
- BID. **Respostas à COVID-19 a partir da ciência, inovação e desenvolvimento produtivo**. Disponível em: <https://publications.iadb.org/pt/respostas-covid-19-partir-da-ciencia-inovacao-e-desenvolvimento-produtivo/>. Acesso em: 18 nov. 2020.
- BIRCHALL, J. **The international co-operative movement**. Manchester University Press, 1997.
- BLANCHARD, O. **Macroeconomia**. 4 ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.
- _____. **Macroeconomia**. 5. ed. Pearson, 2012.
- BRUCE, R. **The Entrepreneurs: Strategies. Motivation Successes and Failures**, Bedford, MA, 1976.
- CARDOSO, U. C. **As vantagens de se associar a uma cooperativa de crédito**. Cooperativa Financeira. SEBRAE, Brasília, 2014.
- CHAVES, S. S. **O cooperativismo de crédito no Brasil: evolução e perspectivas**. Desafios do Sistema Financeiro Nacional: o que falta para colher os benefícios da estabilidade conquistada. Rio De Janeiro, 2011
- COHEN et al. **How to respond to the COVID-19 pandemic with more creativity and innovation**. Population Health Management, jun., 2020. Disponível em: <https://www.liebertpub.com/doi/10.1089/POP.2020.0119/>. Acesso em: 21 set. 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. **A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature**. *Journal of Management Studies*, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.

CUNHA, A. G. **Dicionário etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa**. 1996.

DOSI, Giovanni. **Technical change and industrial transformation: the theory and an application to the semiconductor industry**. Springer, 1984.

_____. **Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation**. *Journal of economic literature*, p. 1120-1171, 1988.

DUNCAN, W. Jack et al. **Intrapreneurship and the reinvention of the corporation**. *Business Horizons*, v. 31, n. 3, p. 16-21, 1989.

ESCAMILLA-FAJARDO et al. **Effects of the COVID-19 pandemic on sports entrepreneurship**. *Sustainability*, v. 12, p. 1-12, 2020.

EVANS, D.S., LEIGHTON, S.L.: **Some empirical aspects of entrepreneurship**. *Am Econ Rev* 79(3), 519–535, 1989.

FERNANDO A. **How Africa is promoting agricultural innovations and technologies amidst COVID-19 pandemic**. *Molecular Plant*, ago., 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1674205220302598/>. Acesso em: 22 set. 2020.

FGV IBRE. Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getulio Vargas (FGV IBRE). **Comitê de Datação de Ciclos Econômicos**. Jun., 2020. Disponível em: https://portalibre.fgv.br/sites/default/files/2020-06/comunicado-do-comite-de-datacao-de-ciclos-economicos-29_06_2020-1.pdf. Acesso em: 22 set. 2020.

FILION, L.J. **L'intrapreneur: un visionnant**. *Revue internationale des petites et moyennes organisations*. v. 5, n. 1, p. 22-33, 1990.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

HASHIMOTO, M. **Espírito Empreendedor nas Organizações: Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HECK, J. X. **Inovação e Propriedade Intelectual no Brasil dos tempos da COVID-19**. *Cadernos de Prospecção*, set., 2020. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/nit/article/view/37844/>. Acesso em: 22 set. 2020.

HENDERSON, J.M.; QUANDT, Richard E. **Teoria microeconômica: uma abordagem matemática**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1976.

HURST, E.; LUSARDI, A.: **Liquidity constraints, household wealth, and entrepreneurship**. *J. Polit. Econ*, p. 319–347, 2004.

IBGE. **Pesquisa Pulso Empresa**. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>. Acesso em: 18 nov. 2020.

_____. **Produto Interno Bruto**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>. Acesso em: 10 abr. 2021.

JACOB et al. **Inovação na abordagem da via aérea durante a pandemia COVID-19**. Revista Portuguesa de Anestesiologia, ago., 2020. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/anestesiologia/article/view/19998/>. Acesso em: 22 set. 2020.

JAMES, O. WOOLLISCROFT, MD. **Innovation in response to the COVID-19 pandemic crises**. Wolters Kluwer Public Health Emergency Collection, abr., 2020. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/controlcancer/resource/pt/mdl-32282372/>. Acesso em: 21 set. 2020.

KAO, R.W.Y. **Entrepreneurship: a wealth creation and value adding process**. Singapore: Prentice Hall, 1995.

KEYNES, J.M. The general theory of employment, interest, and money. **Springer**, 2018.

KORSGAARD et al. **COVID-19 and the importance of space in entrepreneurship research and policy**. International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, 2020.

LEAMER, E. E. **What's a recession, anyway?**. National Bureau of Economic Research, 2008.

LEITE, E. F. **Formação de Empreendedores e o papel das Incubadoras Universidade Católica de Pernambuco** - Anais Iº Encontro Nacional de Empreendedorismo, Florianópolis: UFSC 1999.

MANKIW, N.G. **Macroeconomia**. 6 ed, Rio de Janeiro. LTC. 2008.

_____. **Introdução à economia**. Cengage Learning, 2009.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. São Paulo: Atlas, 2005.

MOREIRA, et al. **Enfrentando a crise da pandemia de COVID-19: a inovação seria um meio possível aos meios de hospedagem?** Revista Gestão e Sociedade, ago., 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/341763408_Enfrentando_a_crise_da_pandemia_de_COVID-19_A_inovacao_seria_um_caminho_possivel_aos_meios_de_hospedagem/. Acesso em: 22 set. 2020.

NELSON, R. (Ed.). **National innovation systems: a comparative analysis**. Oxford University Press on Demand, 1993.

NELSON, R.; WINTER, Sidney G. **Evolutionary theorizing in economics**. Journal of economic perspectives, v. 16, n. 2, p. 23-46, 2002.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL. **Inovação e propriedade intelectual**. Disponível em: https://www.wipo.int/ip-outrreach/en/ipday/2017/innovation_and_intellectual_property.html/. Acesso em: 14 set. 2020.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor**. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1989.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. A história da evolução normativa. 6. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

PIZZANI et al. **A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento**. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 10, n. 1, p. 53-66, 2012.

REIS, N. J. **Aspectos Societários das Cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

RUBINFELD, D. L.; PINDYCK, Robert S. **Microeconomia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

SALES, J. E. **Cooperativismo: Origens e Evolução**, Revista Brasileira de Gestão e Engenharia, 2010.

SANTOS, B. S. **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, v. 3, 2002.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1982.

SCULL, et al. **Innovations in teacher education at the time of COVID19: an Australian perspective**. Journal of Education for Teaching, jul., 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02607476.2020.1802701/>. Acesso em: 21 set. 2020.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Os princípios do cooperativismo**, 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos>. Acesso em: 20 mai. 2020.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. **The promise of entrepreneurship as a field of research**. Academy of Management Review. v. 25. n. 1. pp. 217-226, 2000.

SHARMA, et al. **Challenges, opportunities, and innovations for effective solid waste management during and post COVID-19 pandemic**. Resources, Conservation and Recycling, jul., 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921344920303694/>. Acesso em: 22 set. 2020.

SILVA, M. da. **Impacto do sistema cooperativo de crédito na eficiência do sistema financeiro nacional**. Brasília: Banco Central do Brasil, ago. 2011. (Trabalhos para Discussão, n. 246). Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/ec/wps/port/TD246.pdf>.

SIMAN et al. **Estratégias e inovações tecnológicas no combate à COVID-19**. Revista Baiana de Enfermagem, ago., 2020. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/enfermagem/article/view/37234/>. Acesso em: 22 set.

2020.

SOARES, M. M. **Microfinanças: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2007.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. West Sussex: John Wiley & Sons, 1997.

UPTON, G.; COOK, I. **A dictionary of statistics** 3e. Oxford university press, 2014.

VALOR ECONÔMICO. **Inovação é motor para enfrentar a crise da pandemia**. Disponível em: <https://valor.globo.com/inovacao/noticia/2020/09/18/inovacao-e-motor-para-enfrentar-a-crise-da-pandemia.ghtml/>. Acesso em: 17 nov. 2020.

_____. **Brasil entrou em recessão no primeiro trimestre de 2020**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/06/brasil-entrou-em-recessao-no-primeiro-trimestre-de-2020.shtml/>. Acesso em: 24 nov. 2020.

WANG et al. **Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19**. Journal of Business Research, ago., 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632030326X/>. Acesso em: 21 set. 2020.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, a Deus o Autor e Consumador da minha fé (Hebreus 12:2).

Aos meus pais, Eduardo e Maurítânia, pelo amor incondicional e incentivo em todos os momentos.

Aos meus avós, Thales e Sandra, pelo apoio emocional, espiritual e financeiro.

Aos meus familiares e amigos, por sempre me apoiarem e torcerem por mim ao longo de todo período que me dediquei a este trabalho. Também agradeço a minha amiga Carolina Custódio pelas conversas e ideias trocadas para o presente trabalho.

Aos colegas de trabalho, em especial, minha gestora Franciele Piasson, na pessoa de quem agradeço aqueles que responderam minha pesquisa de caso.

A minha professora orientadora Ana Barcellos, por ter desempenhado tal função com maestria e dedicação.

À instituição de ensino, UNISUL/FGV, essencial no processo de minha formação acadêmica.

E por fim, in memoriam, a minha querida tia Suelene, minha grande incentivadora, que infelizmente, não poderá celebrar essa vitória por ter perdido sua vida, vítima do Covid-19.

APÊNDICE A – *E-mail* para participação na pesquisa

E-mail:

Assunto do e-mail: Vamos Participar - Pesquisa de caso para TCC 2 - Gerentes de Agência
Corpo do e-mail: Olá pessoal,

Gostaríamos da contribuição dos gestores de agência para o trabalho de conclusão de curso do nosso colega Eduardo (Assistente de Negócios da Agência Estreito).

Sabemos que esse momento final da graduação é muito importante e o apoio de nós colegas fará a diferença.

Segue uma breve apresentação do trabalho (no link), contamos com vocês, não tenho dúvidas que podemos contribuir para a nota máxima do Eduardo.

Abraços!!

Link para pesquisa: <https://forms.office.com/r/uSkKmikiag>

APÊNDICE B – Instrumento de pesquisa

ESTUDO DE CASO: COOPERATIVA E A COVID-19

As assertivas marcadas com (*) são de caráter obrigatório.

1. **No seu entendimento, quais os principais desafios que a Cooperativa teve que enfrentar no início da Pandemia?***:
 Questão aberta
2. **Pela sua percepção, ao longo deste UM ano, que outros desafios surgiram?***:
 Questão aberta
3. **Toda crise costuma trazer desafios, mas também apresenta suas oportunidades. Observando o cenário de Pandemia de Covid, que oportunidades puderam ser aproveitadas pela Cooperativa?***:
 Questão aberta
4. **Tendo em vista ao cenário atual, que ações tomadas pela Cooperativa, você considera como sendo inovadoras?***:
 Questão aberta
5. **Quais as principais forças da Cooperativa no enfrentamento da Pandemia?***:
 Autogestão
 Gestão participativa
 Comunicação interna
 Treinamentos
 Produtos diferenciados
 Atendimento personalizado
 Outra: _____
6. **Vistas as mudanças que aconteceram no mercado entre 2020 e 2021, perceba-se que muitas empresas encerraram as suas atividades, enquanto outros profissionais decidiram abrir seus próprios negócios. Quantas contas MEI foram abertas em 2020?***:
 1-29 contas
 30-69 contas
 70 ou mais contas
7. **Quantas empresas fecharam suas contas em sua agência?***:
 1-10 contas
 11-29 contas
 30 ou mais contas
8. **Quais as principais mudanças organizacionais que foram implementadas?***:
 Home office para os grupos de risco
 Treinamentos
 Implantação de reuniões virtuais
 Assinaturas digitais
 Outra: _____
9. **Que habilidades suas foram requeridas neste momento de Pandemia?***:
 Questão aberta
10. **Como você percebe o comprometimento dos colaboradores neste período?***: (sendo 1 totalmente desmotivados e 10 bastante motivados)
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. **Como se manteve a sua motivação durante este período?***: (sendo 1

totalmente desmotivados e 10 bastante motivados)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. Intraempreendedorismo é o ato de empreender dentro dos limites de uma organização já existente, seja atuando em melhorias incrementais de processos internos, desenvolvendo novos produtos, novas soluções ou criando iniciativas de negócio. Em uma escala de 1 a 10 (sendo que um é não conhecia este conceito e 10 conhecia com profundidade) como você avalia seu conhecimento prévio sobre este conceito?*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. Quais destas características você acredita que sejam relevantes para um colaborador com espírito intraempreendedor dentro da Cooperativa?*

- Ter capacidade
- Ser criativo para promover inovações
- Agir como “dono do negócio”
- Ser resiliente
- Capacidade de tomada de decisão
- Conseguir mapear riscos e calcular se pode corrê-los
- Utilizar a comunicação de maneira assertiva
- Outra: _____

14. Quais destas características você percebe em si mesmo?*

- Ter capacidade
- Ser criativo para promover inovações
- Agir como “dono do negócio”
- Ser resiliente
- Capacidade de tomada de decisão

Conseguir mapear riscos e calcular se pode corrê-los

Utilizar a comunicação de maneira assertiva

Outra: _____

15. Na sua visão, de que maneira o comportamento intraempreendedor amplia as possibilidades de inovações dentro da Cooperativa?*

Questão aberta

16. Há quanto tempo você está na gerência de sua agência?*

0-1 ano

2-3 anos

4 anos ou mais