

Inovação com Propósito em Cooperativas Financeiras

Oliveira Buta, Bernardo
Instituto Fenabac, Brasil
bernardo@ifenasbac.com.br

Leandro Ribeiro, Wankes
Instituto Fenabac, Brasil
wankes.leandro@ifenasbac.com.br

Cepeda Simão Ferreira, Lucila
Instituto Fenabac, Brasil
lucila@ifenasbac.com.br

Resumo: A acelerada transformação no mercado financeiro pode representar riscos à sobrevivência das cooperativas financeiras, caso não sejam capazes de acompanhar tais mudanças. A promoção de inovação é uma opção para a elevação nos níveis de competitividade dessas organizações. No entanto, é importante que as características das organizações cooperativas estejam refletidas nos esforços voltados à inovação, tais como os objetivos sociais, o marcado interesse pela comunidade local, gestão participativa e democrática. Assim, o objetivo deste ensaio é propor um modelo teórico-metodológico sobre inovação com propósito, o qual envolva as particularidades das cooperativas financeiras. O modelo proposto compreende a inovação com propósito, cujo enfoque está na comunidade, bem como fatores que a induzem, abrangendo inovação participativa, inovação colaborativa, desenvolvimento de capacidades, comportamento inovador, e estrutura e recursos. O modelo teórico foi elaborado com base na literatura sobre inovação social e capacidades de inovação, e traz uma perspectiva que abrange o impacto social associado a princípios e valores do cooperativismo. Essas organizações possuem um forte apelo social além de uma constituição distinta das demais organizações do setor privado, locus no qual predominam os estudos sobre inovação.

Palavras-chave: Inovação; Inovação Social; Cooperativas Financeiras.

1. Introdução

Cooperativas financeiras são instituições constituídas de forma colaborativa e destinadas à prestação de serviços financeiros a seus associados. Essas organizações possuem objetivos não apenas econômicos, mas forte apelo social, buscando promover o desenvolvimento econômico com foco na comunidade. Tais organizações são agentes de desenvolvimento econômico e social imprescindíveis, pois exercem um papel fundamental na inclusão financeira. Estas são as únicas instituições financeiras fisicamente presentes em 594 municípios brasileiros (OCB, 2019).

Tendo em vista o objetivo de levar os serviços financeiros a comunidades locais, a estratégia de expansão das cooperativas financeiras privilegia a ampliação física de suas sedes (OCB, 2019). No entanto, a acelerada transformação do mercado financeiro, que opera cada vez mais por meios digitais e remotos, pode representar riscos à sobrevivência dessas organizações, caso não sejam capazes de acompanhar essas mudanças. A popularidade das FinTechs, por exemplo, vem causando disrupção nos serviços financeiros. Os usuários não se sentem mais presos a seus provedores de serviços tradicionais, eles têm passado a preferir serviços que sejam rápidos, seguros e oferecidos remotamente (McKillop, French, Quinn, Sobiech, & Wilson, 2020).

É importante que a gestão da inovação nas cooperativas financeiras observe suas idiossincrasias. Tais organizações possuem objetivos notadamente sociais, com marcante interesse pela comunidade local, gestão participativa e democrática. Essas características devem estar refletidas nos esforços voltados a promover a inovação dessas organizações, para que as cooperativas não desviem de sua missão. Assim, é salutar que a inovação, necessária

para o desenvolvimento e sobrevivência dessas organizações, esteja vinculada ao seu propósito. Inovação com propósito, portanto, relaciona-se ao estabelecimento de produtos ou serviços novos ou significativamente melhorados que atendam aos interesses da comunidade, 2 2 com o objetivo de melhorar seu bem-estar, abrangendo aspectos de sustentabilidade organizacional, social e ambiental.

O objetivo deste trabalho é propor um modelo teórico de inovação com propósito, sensível às particularidades das cooperativas financeiras. Ou seja, capaz de abranger os princípios e valores predominantes nesse setor, os quais estão intrinsecamente relacionados ao desenvolvimento de inovações, e que também possam servir de inspiração para organizações de outros setores interessadas em desenvolver vantagem competitiva sustentável observando aspectos relativos à sustentabilidade social, econômica e ambiental. O presente modelo combina feições da literatura sobre empreendimentos sociais e inovação social com aspectos da literatura sobre capacidades de inovação.

O desenvolvimento do modelo de Inovação com Propósito traz consigo contribuições teóricas e práticas importantes. A literatura sobre inovação ganha uma perspectiva teórica que abrange o impacto social associado a princípios e valores do cooperativismo, como interesse na comunidade, intercooperação, decisão democrática, autonomia, e educação, formação e informação. Vale ressaltar ainda o caráter particular das cooperativas financeiras, as quais possuem um forte apelo social além de uma constituição distinta das demais organizações do setor privado, locus no qual predominam os estudos sobre inovação. Destaca-se também a possibilidade de se vincular dados relativos a inovação e capacidade de inovação aos impactos sociais dessas organizações. Por fim, ressalta-se uma implicação para a prática gerencial no setor de cooperativismo financeiro, uma vez que este trabalho potencialmente provoca

reflexões sobre a forma com que os processos de inovação podem ser conduzidos em cooperativas financeiras, atentando-se para a criação de valor e o capitalismo consciente.

2. Inovação em Cooperativas Financeiras

Inovação pode ser definida como um produto ou processo novo ou significativamente melhorado, diferindo-se dos produtos ou processos anteriores naquela unidade e que foi colocado em uso ou disponibilizado para usuários potenciais (OECD/Eurostat, 2018). Além dos aspectos de novidade e mudança, as inovações devem também ser reproduzíveis e realizadas mais de uma vez (Sundbo & Gallouj, 1998). Quando se trata especificamente de serviços, como é o caso das cooperativas financeiras, os produtos finais e os processos de construção desses produtos podem confundir-se. Isso, porque, os serviços tendem a apresentar características específicas, como a imaterialidade, a coprodução entre produtor e consumidor e a falta de meios para ser estocado. Nesse sentido, a perspectiva da abordagem integradora da inovação traz um arquétipo capaz de embasar análises de inovação em organizações prestadoras de serviços.

Os serviços podem ser prestados por meios materiais; informacionais; de conhecimento; e de relacionamento (Djellal & Gallouj, 2005). As cooperativas financeiras atuam por meios informacionais, pois a prestação de seus serviços envolve a coleta e o processamento de informações codificadas; por meios de conhecimento, uma vez que os serviços prestados são intensivos em conhecimento sobre economia e finanças; e de relacionamento, pois suas operações são realizadas com forte interação com os usuários. Por conseguinte, as competências necessárias para a prestação de serviços por cooperativas financeiras são derivadas de educação e treinamento contínuo, experiência e interações com os usuários (Djellal & Gallouj, 2005).

A inovação em serviços está intimamente relacionada à inovação social. Há aspectos comuns, os quais fazem com que os usuários dos serviços inovadores, muitas vezes, não sejam meros destinatários da inovação, mas protagonistas de inovações e co-inovadores (Gallouj, Rubalcaba, Toivonen, & Windrum, 2018).

No entanto, inovações sociais possuem algumas características específicas. Esse tipo de inovação é impulsionado por princípios de inclusão e produção de bem-estar social. Ademais, busca conferir mais poder aos cidadãos, por meio do desenvolvimento de capacidades e/ou pelo uso eficiente e sustentável dos ativos e recursos disponíveis. Destaca-se ainda a difusão como aspecto fundamental, pois os atores de inovações sociais tendem a encorajar ativamente a imitação e a rápida disseminação de novos serviços (Windrum et al., 2016).

Em cooperativas financeiras, as inovações não abrangem apenas os serviços financeiros. Os incentivos dessas organizações para assumir riscos são diferentes dos incentivos dos bancos comerciais, uma vez que os objetivos das cooperativas vão além da maximização de valor para o acionista, pois abrangem também o desenvolvimento social e econômico local (McKillop et al., 2020). O que está em jogo é um sistema de relações sociais ao qual as atividades econômicas estão subordinadas. Ou seja, há uma inversão da lógica tradicional do mercado, que subordina as relações sociais às relações econômicas. Valores como confiança e solidariedade são fundamentais nesse sistema (França Filho, Silva Júnior, & Rigo, 2012).

Portanto, deve-se atentar para o fato de que as organizações cooperativas possuem características específicas que as diferenciam do sistema de produção social tradicional do capitalismo democrático. Essas organizações são fundadas com base em valores que privilegiam o interesse pela comunidade, a intercooperação, a gestão democrática, a participação econômica dos membros, a autonomia e a educação. As cooperativas possuem

forte orientação para a melhoria do bem-estar da comunidade em que se inserem (D’Amario & Comini, 2020). Diferentemente dos grandes bancos comerciais, as cooperativas financeiras produzem serviços sociais de forma democrática e responsiva às necessidades locais.

Esses princípios são também a base do potencial inovador das cooperativas financeiras. Essas organizações funcionam como empreendimentos cívicos, os quais valorizam o poder relacional, com a criação de relacionamentos capazes de orientar a resolução de problemas, o desenvolvimento de capacidades e a criação de um futuro melhor para a comunidade. Além disso, a participação dos membros na gestão do seu próprio ambiente é uma importante fonte de poder inovador e potencialmente transformador (Wagenaar, 2019). Por conseguinte, a materialização do propósito dessas organizações não pode ser dissociada de sua capacidade inovadora. A inovação com propósito, portanto, deve possuir fundamentalmente um enfoque na comunidade, e tende a ser guiada por aspectos relativos a: tomada de decisões participativa; colaboração com atores externos; desenvolvimento de capacidades de membros e funcionários; comportamento organizacional voltado à inovação; e estrutura e recursos.

Vale ressaltar que os aspectos supracitados são contemplados na literatura sobre capacidades de inovação, na forma de determinantes da capacidade de inovação. São três os principais grupos de determinantes: gerenciais, intraorganizacionais e interorganizacionais (Mendoza-Silva, 2020). Os determinantes gerenciais referem-se ao estilo de gestão e liderança, incluindo aspectos acerca do comprometimento dos gestores do alto escalão com as iniciativas de inovação, bem como de disseminação da visão estratégica em toda a organização. Os determinantes intraorganizacionais estão relacionados à gestão eficiente de recursos; à cultura compartilhada pelos membros da organização e às formas de solucionar problemas; à configuração da estrutura e tarefas da organização; ao desenvolvimento de conhecimento e habilidades nos colaboradores; e à geração e gestão de ideias. Os determinantes

interorganizacionais referem-se às colaborações com outras organizações, à rede de conexões e compartilhamento de informações (Mendoza-Silva, 2020).

Inovação com Propósito

Tendo em vista que as cooperativas financeiras estão inseridas em uma lógica em que as relações econômicas tendem a estar subordinadas às relações sociais, o estudo da inovação nessas organizações deve também levar em conta aspectos sociais. Por conseguinte, o modelo de inovação com propósito não pode se desvincular de conceitos relativos à inovação social.

Inovação social está relacionada à criação de novos conceitos, estratégias e ferramentas voltadas a melhorar o bem-estar de grupos vulneráveis (D'Amario & Comini, 2020). O foco está no caráter social das organizações, ou seja, em suas relações sociais com a comunidade circundante, de modo que a criação de novos produtos e serviços seja apenas uma parte do quadro de inovação (Moulaert, 2009), o principal está na promoção de mudanças na comunidade em direção ao desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável (Groot & Dankbaar, 2014; Martins, Braga, Braga, & Ferreira, 2020). O fim social está presente por definição. Os fins, ou propósitos pretendidos são a característica principal das inovações sociais, as quais devem estar focadas na melhoria do bem estar social, enfatizando a solução dos problemas sociais complexos (Gallouj et al., 2018). No entanto, para definir uma inovação social, são necessários também meios sociais. Ou seja, a inovação baseada no usuário torna-se inovação social quando há uma participação efetiva dos cidadãos na concepção e prestação do serviço (Gallouj et al., 2018).

Tal qual o conceito de inovação social, a Inovação com Propósito deve possuir fundamentalmente um enfoque na comunidade. Vale lembrar que o interesse pela comunidade é um dos princípios que regem a instituição das cooperativas. Nesse sentido, inovação com

propósito relaciona-se ao estabelecimento de produtos ou serviços novos ou significativamente melhorados que atendam aos interesses da comunidade em que a cooperativa está inserida, com o objetivo de melhorar seu bem-estar, abrangendo aspectos de sustentabilidade social, econômica, organizacional e ambiental.

Ressalta-se que princípios e valores do cooperativismo são também a base do potencial inovador das cooperativas financeiras. Nesse sentido, a inovação com propósito tende a ser induzida por fatores relacionados a: participação na tomada de decisões; colaboração com outras organizações; desenvolvimento de capacidades dos membros para a consecução da missão institucional; liderança, orientação estratégica e estímulo organizacional à inovação; estrutura e direcionamento de recursos para atividades de inovação. Esses fatores, descritos a seguir, estão relacionados, em maior ou menor grau, aos princípios e valores do cooperativismo.

O fator *Inovação Participativa* envolve atores internos à cooperativa, e está relacionado ao princípio do cooperativismo de gestão democrática. Cumpre lembrar que as cooperativas financeiras são empreendimentos cívicos voltados à solução criativa de problemas das comunidades em que se inserem. Seu potencial inovador origina-se diretamente de sua natureza participativa, uma vez que a participação dos membros na tomada de decisões possibilita o desenvolvimento de ideias alternativas à solução de problemas, soluções essas que tendem a estar intimamente relacionadas à imaginação de um futuro melhor para a comunidade (Wagenaar, 2019). Além disso, destaca-se que a influência social e a comunicação ativa com os usuários, os quais no caso das cooperativas financeiras também são membros, são fatores importantes para o sucesso da inovação em serviços financeiros (Matsuo, Minami, & Matsuyama, 2018).

A participação efetiva dos usuários na concepção e prestação do serviço é fundamental para o sucesso da inovação. É importante atentar para o processo, não apenas para o resultado (Gallouj et al., 2018). De fato, o papel do usuário no processo de inovação é relevante tanto para a perspectiva teórica de inovação em serviço, quanto para inovação social. Os usuários não são apenas consumidores passivos dos serviços, mas participantes ativos, que co-criadores e co-implementadores das inovações (Windrum et al., 2016). Isso se torna ainda mais importante no caso de organizações cooperativas, das quais os usuários também são sócios. Ou seja, a inovação com propósito trata-se de um processo participativo, que busca soluções na comunidade para os problemas sociais enfrentados localmente.

O fator *Inovação Colaborativa* abrange a colaboração com atores externos e está relacionado ao princípio do cooperativismo de intercooperação. A colaboração com atores externos, incluindo organizações congêneres tanto do ramo financeiro quanto de outros setores, tem sido amplamente relacionada à capacidade de inovação. Isso abrange aspectos relativos ao comportamento cooperativo, envolvendo confiança relacional, investimento em colaboração, compartilhamento de conhecimento e o estabelecimento de contratos formais de cooperação para a inovação (Wu, Wang, & Chen, 2017; OECD/Eurostat, 2018; Battisti, Miglietta, Nirino, & Diaz, 2020; Beuren, Santos, Bernd, & Pazetto, 2020; Wang & Hu, 2020). A interação com universidades e institutos de pesquisa também tende a induzir o desempenho da inovação (Castro, Teixeira, & Lima, 2014; Battisti, et al., 2020).

O fator *Desenvolvimento de Capacidades* envolve atividades de formação e educação dos membros e funcionários, e está relacionado ao princípio do cooperativismo de educação, formação e informação. A manutenção de um ambiente de estímulo à aprendizagem, envolvendo a capacidade de aprendizado da organização e a gestão de competências é relevante na orientação de organizações para a inovação (Resende Júnior, Guimarães, & Bilhim, 2013;

Valladares, Vasconcellos, & Di Serio, 2014; Mendoza-Silva, 2020). Vale destacar que os serviços prestados pelas cooperativas financeiras abrangem competências técnicas, operacionais e relacionais, as quais são derivadas de fontes como educação, treinamento continuado e experiência (Djellal & Gallouj, 2005). Nesse sentido, atividades relativas à gestão de pessoas, tais como formação, educação e recrutamento de pessoal tendem a influenciar a capacidade de inovação (OECD/Eurostat, 2018).

O *fator Comportamento Inovador* envolve aspectos relativos à liderança, orientação estratégica e estímulo da organização para inovação. Organizações que apresentam comportamento inovador possuem uma forte orientação estratégica para a inovação, apresentando elementos que apoiam esta estratégia, como o alinhamento sistemático entre as metas e membros das diferentes áreas da organização e o estabelecimento de sistemas de recompensas pelas atividades de inovação (Valladares et al., 2014; Marx et al., 2016; MendozaSilva, 2020). O comportamento inovador envolve ainda a liderança transformacional dos gerentes de alto nível, os quais são os principais responsáveis pelo estabelecimento de um clima organizacional propício à inovação, bem como pela comunicação da estratégia a ser implantada e de como os objetivos da organização são importantes para cada um dos funcionários (Jung, Wu, & Chow, 2008; Mendoza-Silva, 2020). Cumpre ressaltar também a promoção da autonomia dos empregados e o favorecimento de autorrealização e do comprometimento com os objetivos da organização (Valladares et al., 2014; Mendoza-Silva, 2020). Ademais, a orientação estratégica também é sensível a estímulos externos, os quais direcionam as estratégias de inovação perseguidas pelas organizações (Mais, Carvalho, & Amal, 2014), como práticas de avaliação do desempenho com referenciais externos (Resende Júnior, Guimarães, & Bilhim, 2013).

Vale destacar que este fator também está relacionado ao princípio do cooperativismo da gestão democrática, de modo que a orientação estratégica deva envolver a participação dos membros em sua elaboração, o desenvolvimento de capacidades desses membros para a consecução da missão institucional, e o foco na comunidade.

O fator *Estrutura e Recursos* refere-se à existência de estruturas organizacionais e alocação de recursos em atividades voltadas especificamente ao desenvolvimento de novos serviços e/ou melhoria dos serviços existentes. No que se refere à estrutura, destacam-se a existência de departamentos de pesquisas, equipes de projeto e de desenho de outras atividades estão relacionadas a surgimento de inovações (Marx et al., 2016; OECD/Eurostat, 2018), assim como o apoio gerencial e a alocação de recursos para a inovação, abrangendo o investimento em atividades de desenvolvimento de software e bancos de dados ou em cooperação externa para o desenvolvimento de produtos inovadores (Martins & Martins, 2002; Valladares et al., 2014; OECD/Eurostat, 2018; Battisti et al., 2020).

Este fator relaciona-se tangencialmente ao princípio do cooperativismo de autonomia e independência, uma vez que abrange a autonomia da cooperativa singular de gerenciar os seus recursos com uma orientação para a inovação. Isso não impede que o desenvolvimento de novos produtos e serviços realizados por uma central, ou por uma confederação, sejam adotados pela cooperativa singular. A adoção por uma organização de um produto ou processo de negócios novo ou significativamente melhorado pode ser considerada inovação, mesmo que aquele produto ou processo tenha sido previamente introduzido no mercado por outra organização do mesmo grupo (OECD/Eurostat, 2018). Cumpre esclarecer que as cooperativas estão organizadas em singulares, centrais e confederações cooperativas. As cooperativas singulares são aquelas que prestam serviços diretamente aos associados. As centrais e as federações são constituídas por cooperativas singulares com o objetivo de organizar serviços

de interesse das cooperativas afiliadas. As confederações são constituídas por centrais ou federações com o objetivo de orientar as atividades de suas filiadas (Pinheiro, 2008).

O Modelo de Inovação com Propósito desenvolvido neste trabalho é apresentado na figura a seguir. Propõe-se que, cada um dos fatores relacionados aos princípios e valores do cooperativismo induza a inovação em cooperativas financeiras, sem perder de vista o propósito dessas organizações junto à comunidade circundante.

Figura 1. Modelo de Inovação com Propósito



3. Conclusão

O presente trabalho tem por objetivo propor um modelo teórico de inovação com propósito, sensível às particularidades das cooperativas financeiras. O modelo desenvolvido abrange a definição do que se entende por Inovação com Propósito, que se refere ao estabelecimento de produtos ou serviços novos ou significativamente melhorados que atendam aos interesses da comunidade em que a cooperativa está inserida, com o objetivo de melhorar seu bem-estar, abrangendo aspectos de sustentabilidade social, econômica, organizacional e ambiental.

O modelo ora proposto apresenta contribuições relevantes para a literatura sobre inovação, a qual se beneficia de uma abordagem teórica que envolve o impacto social associado

aos princípios e valores do cooperativismo. Essa literatura se beneficia também de uma perspectiva capaz de observar as idiossincrasias das cooperativas financeiras, as quais são constituídas distintamente das demais organizações do setor privado, sobre as quais predominam os estudos sobre inovação. Finalmente, destaca-se uma importante contribuição prática, pois este estudo potencialmente provocará reflexão junto aos atores do setor estudado sobre os processos de inovação, podendo acarretar a geração de valor para as cooperativas financeiras que atuam em um setor altamente dinâmico e em constante mutação.

Os fatores elencados no modelo podem ser vistos como proposições a serem testadas. Ou seja, espera-se que aspectos relativos à participação dos membros na tomada de decisão; à colaboração com outras organizações; à manutenção de um ambiente de aprendizagem; à orientação estratégica e estímulo à inovação; e à alocação de estrutura e recursos e voltados para a inovação, sejam indutores inovações que beneficiem a comunidade local. Essas proposições poderão ser testadas por meio da construção de um instrumento de medida psicométrica (escala) capaz de captar a percepção das lideranças de cooperativas singulares.

Referências

Battisti, E., Miglietta, N., Nirino, N., & Diaz, M. V. (2020). Value creation, innovation practice, and competitive advantage: Evidence from the FTSE MIB index. *European Journal of Innovation Management*, 23(2), 273-290.

Beuren, I., Santos, V., Bernd, D., & Pazetto, C. F. (2020). Reflexos do compartilhamento de informações e da inovação colaborativa na responsabilidade social de cooperativas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(2), 310-330.

Castro, P. G., Teixeira, A. d., & Lima, J. E. (2014). A relação entre os canais de transferência de conhecimento das Universidades/IPPS e o desempenho inovativo das firmas no Brasil. *Rev. Bras. Inov.*, 13(2), 345-370.

D'Amario, E. Q., & Comini, G. M. (2020). Inovação social nos empreendimentos sociais brasileiros: uma proposta de escala para sua classificação. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, 22(1), 104-122.

Djellal, F., & Gallouj, F. (2005). Mapping innovation dynamics in hospitals. *Research Policy*, 34, 817–835.

França Filho, G. C., Silva Júnior, J. T., & Rigo, A. S. (2012). Solidarity finance through community development banks as a strategy for reshaping local economies: lessons from Banco Palmas. *Revista de Administração*, 47(3), 500-515.

Gallouj, F., Rubalcaba, L., Toivonen, M., & Windrum, P. (2018). Understanding social innovation in services industries. *Industry and Innovation*, 25(6), 551-569.

Groot, A., & Dankbaar, B. (2014). Does Social Innovation Require Social Entrepreneurship? *Technology Innovation Management Review*, 4, 17-26.

Jung, D. D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19, 582– 594.

Koerich, G. V., & Cancellier, É. P. (2019). Frugal Innovation: origins, evolution and future perspectives. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(4), 1079-1093.

Mais, I., Carvalho, L. C., & Amal, M. (2014). Redes, Inovação e Desempenho Exportador: Uma Abordagem Institucional. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(5), 551-576.

Martins, E., & Martins, N. (2002). An Organizational Culture Model to Promote Creativity and Innovation. *Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 58-65.

Martins, T., Braga, A., Braga, V., & Ferreira, M. R. (2020). The social innovation Momentum: a qualitative analysis of governance and funding processes. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17, 97–120.

Marx, R., Soares, J. R., & Barros, L. (2016). Variáveis de contexto organizacional a serem consideradas no projeto de sistemas de recompensas orientados à inovação de produtos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(60), 267-289.

Matsuo, M., Minami, C., & Matsuyama, T. (2018). Social influence on innovation resistance in internet banking services. *Journal of Retailing and Consumer Services* (45), 4251.

McKillop, D., French, D., Quinn, B., Sobiech, A. L., & Wilson, J. O. (2020). Cooperative financial institutions: A review of the literature. *International Review of Financial Analysis*, 71, 1-11.

Mendoza-Silva, A. (2020). Innovation capability: a systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print.

Moulaert, F. (2009). Social Innovation: institutionally embedded, territorially (re)produced. In: D. MacCallum, F. Moulaert, J. Hillier, & S. V. Haddock, *Social Innovation and Territorial Development* (pp. 11-24). Farnham: Ashgate Publishing Limited.

OCB, S. (2019). *Anuário do Cooperativismo Brasileiro*. Brasília: Sistema OCB – CNCOOP, OCB, SESCOOP.

OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th Edition ed.). Paris/ Luxemburg: Publishing/ Eurostat.

Pinheiro, M. H. (2008). *Cooperativas de Crédito: História da evolução normativa no Brasil*. Brasília: BCB.

Resende Júnior, P. C., Guimarães, T. A., & Bilhim, J. F. (2013). Escala de Orientação para Inovação em Organizações Públicas: estudo exploratório e confirmatório no Brasil e em Portugal. *Revista de Administração e Inovação*, 10(1), 257-277.

Sundbo, J., & Gallouj, F. (1998). *Innovation in Services. SI4S Synthesis Paper*.

Valladares, P. D., Vasconcellos, M. A., & Di Serio, L. (2014). Capacidade de Inovação: *Revisão Sistemática da Literatura*. RAC, 18(5), 598-626.

Wagenaar, H. (2019). Making Sense of Civic Enterprise: Social Innovation, Participatory Democracy and the Administrative State. *Partecipazione e conflitto*, 12(2), 297324.

Wang, C., & Hu, Q. (2020). Knowledge sharing in supply chain networks: Effects of collaborative innovation activities and capability on innovation performance. *Technovation*, 94–95, 1-13.

Windrum, P., Schartinger, D., Rubalcaba, L., Gallouj, F., & Toivonen, M. (2016). The co-creation of multi-agent social innovations: a bridge between service and social innovation research. *European Journal of Innovation Management*, 19(2), 150-166.

Wu, A., Wang, Z., & Chen, S. (2017). Impact of specific investments, governance mechanisms and behaviors on the performance of cooperative innovation projects. *International Journal of Project Management*, 35(3), 504-515.