

RESUMO

Atualmente, as empresas de diferentes portes e setores precisam inovar para crescer e obter resultado. Para tanto, devem criar um processo estruturado de Gestão da Inovação a fim de abordar o assunto de modo continuado e gerenciado. Contudo, a forma de inovar mudou muito desde os tempos nos quais o Laboratório de Pesquisa e Desenvolvimento era o elo indutor da inovação nas empresas. As mais inovadoras têm adotado o conceito de inovação aberta como forma de ampliar sua capacidade de inovar reduzindo os riscos dos investimentos de inovação. A inovação aberta considera que a empresa pode contar com contribuições dos colaboradores, clientes, fornecedores, institutos de pesquisa e até concorrentes. No caso da Banricoop, cooperativa de crédito abordado nesse case, a instituição fez a utilização de seus cooperados para gerar inovações. O processo iniciou com a definição das temáticas que apresentam onde a cooperativa iria inovar, definidas a partir do planejamento estratégico, para em seguida serem construídos os mecanismos de participação e avaliação das idéias recebidas. Também foram elaboradas formas de incentivos à participação e comunicação para os envolvidos. Por fim, apresentam-se os resultados da iniciativa.

PALAVRAS-CHAVE

Inovação, cooperativismo de crédito, inovação aberta e crescimento.

1. INTRODUÇÃO

O conceito de cooperativas de crédito surgiu na metade do século XIX na Alemanha a partir de trabalhadores que buscavam criar alternativas aos bancos tradicionais, criando através do associativismo os chamados bancos populares. Esse modelo previa a participação solidária no negócio, remunerando os cooperados com as sobras de resultado do negócio anualmente.

Desse período para os dias atuais, muita coisa mudou no mundo dos negócios, aumentando a dificuldade de fazer a gestão das empresas e das próprias cooperativas de crédito. A consolidação do setor financeiro em grandes grupos mundiais decorrente da globalização e o enfraquecimento da proposta cooperativista em vários locais em função do aumento do individualismo criou desafios para o crescimento de cooperativas de crédito tradicionais como a Banricoop.

Esse caso mostra os desafios da Banricoop, primeira cooperativa de crédito mútuo do Brasil, em competir com as grandes instituições financeiras e como essa utilizou o conceito de inovação aberta para encontrar alternativas para manter-se competitiva.

2. COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

As diferenças entre as cooperativas de crédito e os bancos tradicionais estão na finalidade, regime tributário, divisão de lucros e na estrutura administrativa dessas instituições:

- Por natureza, as cooperativas de crédito não são sociedades de capital como os bancos tradicionais no qual o número de cotas de participação no capital social define a estrutura de poder. Elas são sociedades de pessoas no qual cada participante detém o mesmo peso na tomada de decisão.
- Diferente dos bancos tradicionais no qual muitas vezes há uma diferença entre interesses de acionistas e clientes, nas cooperativas de crédito os associados são ao mesmo tempo clientes e donos.
- As operações das cooperativas de crédito são restritas ao quadro associativo enquanto os bancos podem oferecer serviços para qualquer pessoa. Um tipo específico de cooperativa são as chamadas de crédito mútuo no qual há a necessidade dos associados serem somente pessoas vinculadas a uma determinada empresa, não podendo captar associados fora do círculo de empregados da empresa ou parentes dos mesmos.

Central de Cases ESPM

- Os resultados nas cooperativas de crédito (tecnicamente são chamadas de sobras) devem ser distribuídos entre os sócios proporcionalmente ao volume de operações que realizaram durante o exercício. Já nos bancos tradicionais os resultados (lucros) são distribuídos conforme participação acionária na empresa.
- Quanto ao regime tributário, para as cooperativas de crédito não há incidência de tributação sobre o resultado (Imposto de Renda e Contribuição Social), em razão do pagamento se dar na pessoa física dos associados.

Para que sejam criadas essas cooperativas é necessário que haja autorização dos órgãos governamentais e as mesmas são fiscalizadas como as demais instituições financeiras, necessitando prestar contas para o Banco Central do Brasil. Em 1990 haviam 806 cooperativas de crédito no país, sendo que hoje esse número já passa de 1400.

País	Cooperativas	Filiados (em milhões)	Penetração	Participação
			% S/PEA	% S/SFN
EUA	8.879	86,1	43%	9%
Brasil	1.452	3,2	3,4%	1,3%
Alemanha	1.380	15,30	36%	15%
Canadá	548	5,06	22%	7%
Austrália	157	3,5	26%	2,30%

Fonte: Pinheiro (2008)

Apesar do grande número de cooperativas de crédito no Brasil, a representatividade dessas ainda é pequena, atingindo apenas 3,4% da população economicamente ativa e 1,3% do volume de negócios do Sistema Financeiro Nacional, revelando assim, um grande potencial de crescimento para as mesmas.

3. A BANRICOOP

A primeira cooperativa de crédito mútuo no Brasil foi a Cooperativa de Crédito dos Funcionários da Matriz do Banrisul Limitada, criada em 2 de maio de 1946 - que deu origem à Banricoop. A principal característica deste tipo de instituição é, conforme a Portaria 1.098 do Ministério da Agricultura, “as que têm como associados somente pessoas vinculadas a uma determinada entidade, corporação ou empresa, com área de ação reduzida, e que realizem operações ativas e passivas única e exclusivamente com os associados”.

Portanto, as cooperativas de crédito mútuo, como a Banricoop, são cooperativas originadas do sistema de jardins, que exige um vínculo com os associados. Hoje, com o advento da Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, as

Central de Cases ESPM

cooperativas de crédito equipararam-se às demais instituições financeiras, passando a ser fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil.

A Banricoop é a pioneira no cooperativismo de crédito mútuo urbano no Brasil. Nos últimos vinte anos a cooperativa vem passando por um processo intenso de profissionalização da gestão, atualização tecnológica e crescimento do volume de cooperados. Atualmente a instituição é líder no ranking de cooperativas de crédito mútuo do sistema CECRERS.

Responsabilidade Social

Pela natureza cooperativa da instituição, a questão social é essencial para a mesma. Desenvolve em conjunto com parceiros ações de promoção da educação financeira para jovens e estudantes de cursos técnicas com objetivo de desenvolver a cultura do planejamento financeiro.

Número de Cooperados

Nos últimos anos a Banricoop tem apresentado um crescimento significativo do número de cooperados. Hoje, ela conta com 4.000 cooperados sendo 28% deles no interior do estado do Rio Grande do Sul.

Direcionamento Estratégico

O Direcionamento Estratégico da cooperativa está abaixo apresentado (Banricoop, 2008).

Negócio: Intermediação, Serviços e Educação Financeira.

Visão: Ser reconhecida como cooperativa de crédito referência em qualidade de gestão e governança no atendimento de demandas relacionadas às finanças pessoais de seus cooperados.

Missão: Propiciar o desenvolvimento do hábito de poupança, oportunizando a mutualidade financeira e a realização dos projetos pessoais de seus cooperados.

Valores

- Transparência
- Mutualidade
- Eficiência
- Solidariedade
- Autonomia
- Legalidade

Central de Cases ESPM

Produtos e Serviços

A Banricoop oferta ao mercado uma gama de produtos de crédito e investimentos e um conjunto de serviços aos seus cooperados. Atualmente, a Banricoop atende 10% de todo o mercado potencial, formado por funcionários, ex-funcionários e familiares do Banrisul a partir de seu ponto de atendimento presencial em Porto Alegre, seu site na internet, e uma equipe comercial de dois executivos que visita as agências do Banrisul em Porto Alegre e interior.

Crédito	A Banricoop oferta diferentes linhas de crédito para as necessidades de seus cooperados.
Investimentos	A Banricoop oferece diferentes tipos de investimentos para seus cooperados.
Serviços	<p>Espaço Banricoop - O Espaço Banricoop é um centro de atividades culturais, educativas e de negócios especialmente projetado para receber reuniões, cursos, treinamentos, debates e workshops disponível para os cooperados e parceiros da instituição. Conta com toda infra-estrutura necessária para tais eventos.</p> <p>Convênios - Os convênios com empresas de segmentos como telefonia, capacitação, bens de consumo duráveis, turismo entre outros em desenvolvimento propiciam condições especiais de consumo para os cooperados da Banricoop.</p> <p>Consultoria financeira - A cooperativa disponibiliza profissionais especializados para orientar seus cooperados sobre investimentos e crédito.</p>

4. DESAFIOS DA BANRICOOP

A Banricoop atua no setor financeiro que está passando por uma série de transformações. Entre elas destaca-se:

- Consolidação do setor financeiro (fusões e aquisições).
- Redução dos spreads por aumento do custo do funding (captação).
- Alta competição nas taxas de empréstimos em função da atuação dos grandes bancos e financeiras independentes.
- Processos de privatização e estatização de instituições financeiras.

Convém salientar que mais de 60% da atuação da cooperativa é na região de Porto Alegre e Grande Porto Alegre. Para lidar com esse contexto e crescer num cenário de incerteza econômica, competindo com grandes empresas,

algumas delas multinacionais, as alternativas de melhoria e reengenharia existentes precisavam ser complementadas com novas idéias que pudessem abrir caminhos de crescimento atual e futuro para a Banricoop.

5. INOVAÇÃO ABERTA - IDÉIAS DE FUTURO

Em função dos desafios existentes e a conseqüente necessidade de inovar para manter-se competitiva, a Banricoop lançou o programa Idéias de Futuro. O objetivo do projeto foi desenvolver idéias de alto potencial para o crescimento da Cooperativa.

Para orientar a geração de idéias foram criadas cinco diferentes temáticas. Essas temáticas estavam alinhadas com o planejamento estratégico e serviram como indutoras das idéias para as questões mais relevantes que a cooperativa enfrenta.

1. **Cooperados:** Alternativas para aumentar o número de associados à cooperativa.
2. **Familiares:** Ações para incrementar a participação dos familiares dos cooperados.
3. **Serviços:** Outros serviços que poderiam ser ofertados pela Banricoop.
4. **Interior:** Ações para ampliar a penetração da Cooperativa no interior do RS
5. **Atendimento:** Alternativas que facilitem e melhorem o atendimento aos Cooperados.

O cadastro da idéia se dava no site da Banricoop no qual o cooperado preenchia os dados pessoais, descrevia a idéia, seus diferenciais, benefícios e como implementá-la. As idéias posteriormente eram numeradas para encaminhamento às etapas de avaliação, não contendo identificação de seu criador.

Uma comissão formada pela Diretoria e Gerência fazia uma avaliação inicial onde eram descartadas as idéias que tinham sido enviadas por não cooperado, já existam ou tinham sido implementadas anteriormente, não estavam alinhadas com os valores e objeto social da Cooperativa, não tinham viabilidade jurídica ou viabilidade econômico-financeira.

As idéias que passaram pela avaliação inicial eram analisadas pela Comissão Avaliadora, composta por dirigentes da mesma e cooperados, a partir de um conjunto de critérios pré-definidos (avaliação final).

Central de Cases ESPM

Atributo	Descrição	Peso
Originalidade:	A sua idéia é realmente nova?	1
Abrangência:	Quantas pessoas seriam afetadas por esta idéia?	3
Impacto:	Qual será o impacto sobre os resultados da Banricoop?	3
Simplicidade:	A idéia é simples e tem boa relação custo-benefício?	2
Continuidade:	Quanto tempo irá durar o impacto da idéia?	1

A fase de cadastramento ficou aberta por vinte dias e após esse período haviam sido recebidas 160 idéias. Dessas 103 passaram pelo filtro inicial indo para a avaliação final. As duas idéias com a maior pontuação foram premiadas com iPhones.

O principal desafio na implementação do programa foi motivar as pessoas a participarem da ação. Para tanto foram colocados banners no site e enviado emails marketing para todos os cooperados. Disponibilizou-se também uma apresentação com as principais decisões estratégicas para auxiliar no alinhamento das idéias com os objetivos da cooperativa, já que outro desafio era esclarecer aos participantes em que a Banricoop queria inovar.

Houve uma preocupação para que a propriedade intelectual da idéia fosse cedida integralmente para a Banricoop. Dessa maneira, ao submeter a idéia, o autor concordava com a transferência dos direitos autorais e possíveis ganhos futuros que seriam provenientes da inovação, além de concordar que a adoção da idéia não implicava em qualquer oferta ou contrato de emprego.

Os resultados do programa ficaram acima do esperado pela cooperativa, tanto na quantidade de idéias enviadas (3 vezes acima do projetado) quanto na qualidade das mesmas. As duas idéias com maior potencial de inovação foram premiadas e selecionadas para que fossem implementadas como projetos estratégicos em 2009.

Para os executivos da Banricoop, além dos próprios resultados das inovações provenientes das idéias do programa, outros benefícios foram obtidos com a iniciativa:

“Um dos grandes desafios de gestão de uma sociedade cooperativa é tornar efetiva a participação dos cooperados, que são os donos e também clientes do negócio. Recentemente, a implementação do Programa Idéias de Futuro Banricoop, não só estimulou a participação dos cooperados, mas também desenvolveu um senso

de pertencimento e capacidade de influenciar os rumos da cooperativa. Foi um importante instrumento que permitiu maior envolvimento dos cooperados com os projetos estratégicos do negócio.“

(Miriam Cechin da Silva, Gerente Geral)

6. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Quais os desafios de manter um programa de inovação aberta permanente?
2. Que outros critérios poderiam ser estabelecidos para seleção das idéias?
3. Quais as diferenças em realizar esse tipo de iniciativa em uma cooperativa e uma empresa convencional?
4. Que tipo de recompensas devem ser associadas a um programa de inovação aberta?

7 REFERÊNCIAS

BANRICOOP, Perfil Institucional. Porto Alegre, 2008.

CHESBROUGH, H. The Era of Open Innovation. Sloan Management Review, p. 35-41, spring 2003.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. As regras da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2007.

INNOSCIENCE. Open Innovation na Prática. Correio da Inovação, p. 1-2, abril 2009.

PINHEIRO, M.A.H. Cooperativas de Crédito: história da evolução normativa no Brasil. 6. Ed., Brasília: BCB, 2008.