

1 Introdução

O presente relato tem como objetivo destacar os benefícios do programa de inovação da Lar Cooperativa, as competências detectadas na cooperativa para inovar e demonstrar como as ideias são valiosas para a organização, tanto do ponto de vista financeiro como do ponto de vista da cultura organizacional, ação que a cooperativa está desenvolvendo desde 2016 quando o programa foi implementado, o qual vem conquistando espaço dentro da cooperativa e apresentando resultados positivos.

A intervenção faz parte de um escopo maior e está inserida dentro do processo de pesquisa de dissertação para obtenção do título de mestre pela UNIOESTE-FOZ, sob o tema Orientação à Inovação e Vantagem Competitiva na Lar.

Na literatura percebe-se que vários programas de geração de ideias são abandonados, pois não apresentam resultados positivos, normalmente por falta de uma boa administração, e, sobretudo, por falta de uma sintonia com o planejamento estratégico da empresa. A falta de um “núcleo administrativo” responsável por gerenciar as ideias dos colaboradores, pode representar perdas, tanto na qualidade, como no processo ou mesmo na criação de novos produtos, serviços e negócios por meio da inovação.

O Programa de Inovação da Lar Cooperativa foi um projeto corporativo que deu certo e está fazendo a diferença na proposta de soluções para os gargalos internos e na conquista de novos mercados com a inovação de seus produtos/ serviços e apresentado um balanço positivo para a empresa na casa dos milhões de reais.

Como parte do escopo de inovação da Lar, encontra-se o programa de gestão de ideias que tem como objetivo engajar os colaboradores a participar com suas valiosas sugestões e projetos de melhorias, mas também organizar, sistematizar, selecionar, investir, aplicar e premiar as melhores ideias

Observa-se que as inovações apresentadas pelos colaboradores da Lar, especialmente quando se refere a processos e logística, normalmente são obtidos por meio das propostas de melhorias apontadas pelos próprios operadores que no seu dia a dia tem contato diário com os equipamentos e rotinas de trabalho. Com o treinamento adequado, são capazes de desenvolver uma percepção mais acurada que permita buscar soluções para os percalços que se apresentam no processo.

Como aprendizado durante o processo de investigação, resgata-se o seguinte: administrar as ideias e propostas de melhorias da empresa pode representar ganhos, dentro os quais pode-se alistar os ganhos materiais como agilidade, diminuição de custo, diminuição de tempo, qualidade, economia, inovação, e ganhos não-materiais como uma cultura organizacional mais colaborativa e pessoas mais motivadas.

Dado a escassez na literatura de trabalhos que apresentem uma correlação entre a gestão das ideias e os resultados mensuráveis para a empresa, foi o que motivou este estudo. Como proposição afirma-se que um sistema estruturado de gestão de ideias, favorece e mantém um ambiente voltado à eficiência e aberto a novos projetos, conduzindo a empresa para um processo de inovações contínuas.

Como método de pesquisa optou-se por um estudo qualitativo-descritivo. Segundo Triviños (1987) na pesquisa qualitativa-descritiva, o pesquisador tenta compreender a totalidade do fenômeno, mais do que focalizar em conceitos específicos, possui poucas ideias preconcebidas e salienta a importância das interpretações dos eventos mais do que a interpretação dele mesmo.

O relato técnico se estrutura em quatro seções além da introdução. Inicia-se efetivamente com embasamento teórico da gestão de ideias, com foco especial nos ganhos que a empresa pode obter a partir de um programa de inovação. Em seguida passa-se para os delineamentos metodológicos da coleta de dados, para em seguida apresenta os resultados percebidos nessa primeira etapa da pesquisa e, logo a conclusão, recomendando ações concretas para as empresas.

2. Referencial Teórico

2.1 A Gestão de Ideias

A gestão de ideias é uma ferramenta estratégica da empresa e está relacionada à gestão do conhecimento. É no dia a dia da organização que os colaboradores convivem com problemas específicos e oportunidades de melhorias, e que, com um olhar atento, pode se converter numa fonte de ideias férteis resultando em excelentes benefícios para a empresa.

O programa de ideias é um dos mais estratégicos recursos internos de uma empresa para a inovação, onde o mais importante é criar um mecanismo que sistematiza e canaliza as ideias compatíveis com as demandas e objetivos da organização, de fato, segundo David et al. (2011),

a gestão de ideias, se bem estruturada, é a peça-chave para completar o processo de inovação da empresa, agregando valor aos seus produtos, serviços e ações.

A sistematização contribui com o planejamento, incentiva a elaboração de propostas de inovação e fornece método à execução de empreendimentos, aperfeiçoamentos e renovações.

Contrastando com o modo tradicional da “caixa de sugestões” onde os funcionários depositavam ali as sugestões de melhorias de forma aleatória e, muitas vezes, sem foco e sem metodologia, as sugestões eram engavetadas e esquecidas e nenhum retorno era dado aos funcionários. O resultado já era o esperado, desmotivação e falta de engajamento, sabendo que a sugestão dada “não ia dar em nada”.

O programa de ideias é uma ação planejada da empresa, elaborada de acordo com o marco de seus objetivos e propósitos; estruturada através de um programa implementado e difundido internamente para estimular a participação de todos, propondo mudanças, melhorias ou inovações, com critérios definidos e um sistema de recompensas transparente para os colaboradores, por isso

“ao implementar o programa na empresa, os ganhos vão além da redução de custos, aumento de produtividade e qualidade. As pessoas passam a compreender melhor o seu papel no alcance de melhores resultados para a empresa, ampliam sua visão sobre o negócio da empresa, passam a ter desafios e se motivam a superá-los, gerando um ambiente de trabalho muito mais harmonioso e produtivo” (Gonçalves, 2013, p. 22)

De acordo com Penteadó & Kovaleski, (2008), a função de um programa de sugestões é coletar, selecionar e administrar ideias que possam ser aproveitadas no processo de inovação, avaliando sistematicamente o potencial de cada uma delas.

Vale enfatizar que um sistema estruturado de gestão de ideias, favorece e mantém um ambiente voltado à eficiência e aberto a novos projetos, conduzindo a empresa para um processo de inovações contínuas. Isto é, aprimora o que já existe ao mesmo tempo que desenvolve novas possibilidades (Penteadó & Kovaleski, 2008).

Tidd & Bessant (2015) resumem assertivamente que inovação é o processo de transformar ideias em realidade e lhes capturar o valor, eles corroboram com o mesmo princípio de que a iniciativa para gestão da inovação em âmbito organizacional tornou-se uma das tarefas estratégicas essenciais para organizações de todas as formas, tamanhos e setores.

A gestão da inovação, nesse sentido, corresponde à atividades gerenciais, técnicas e comerciais voltadas à implementação bem sucedida de novas ideias e práticas, sob a forma de

novos produtos e processos, cuja utilização pode acarretar vantagens competitivas por meio das quais as organizações podem perdurar e crescer (Tidd & Bessant, 2015).

Segundo Gonçalves, (2013), um programa corporativo de gestão de ideias apresenta muitas vantagens para a empresa, dentre as quais se destacam:

- Fortalecimento das relações dentro das equipes de trabalho e reconhecer as contribuições individuais e coletivas;
- Incentivo ao diálogo entre os diferentes níveis hierárquicos de uma empresa e entre diferentes setores;
- Incentivo ao diálogo entre lideranças e equipes sobre desempenho nas atividades;
- Monitoramento dos resultados conforme ideias de melhorias implantadas (comparar como era, o que se espera da ideia com o efetivo resultado alcançado);
- Reconhecimento de talentos e contribuição para maior integração das necessidades e aspirações do funcionário com os objetivos e aspirações da empresa.

Os procedimentos para implantação e manutenção do programa são definidos segundo o estilo gerencial de cada organização. A Lar Cooperativa observa as seguintes etapas:

Figura 1

Gestão de Ideias da Lar



Fonte: Programa de Inovação Lar, 2016

Elaborado pelo autor, 2020

Dentre os critérios utilizados pela Lar Cooperativa estão as melhores ideias que tragam redução de custos ou despesas, melhoria de produtividade, melhorias em layout, resultado econômico para a empresa, baseado em um critério anual (Lar, Relatório Balanço Anual, 2016).

O reconhecimento de uma boa ideia nada mais é do que uma demonstração de agradecimento, valorização e incentivo à colaboração. A busca de ideias inovadoras não funciona sem recompensa (David et al, 2011), e deve ser encarado com muita responsabilidade e seriedade para não decepcionar os colaboradores.

Por esta razão, dois princípios devem reger um programa de ideias para que tenha êxito:

O primeiro é a transparência. Os critérios devem estar bem definidos, retorno aos autores, se as ideias forem reprovadas deverão ser devidamente justificadas, e se são viáveis à empresa, deve-se justificar o investimento e apresentar a economia feita caso a ideia seja implementada. Desenhar o custo-benefício da ideia.

O segundo é valorização equitativa. Algumas ideias são muito valiosas mesmo quando não resultam em retorno financeiro. Se a empresa se dispuser a recompensar apenas ideias mensuráveis, alguns setores poderão sofrer grande desvantagem em razão da desigualdade de oportunidades. Essa atitude pode minar o respeito e a confiança necessários ao bom gerenciamento da organização. (David et. al.2011, p.94,95).

2.2. O Programa de Inovação da Lar Cooperativa.

Em 2016 foi implantado o Programa de Inovação Lar Cooperativa e, o ‘economize na crise’ foi incorporado ao Programa de Ideias. O programa de inovação oferece a oportunidade para que o funcionário possa contribuir com iniciativas que melhorem o ambiente de trabalho, o bem-estar da equipe, inovações em todos os segmentos da empresa ainda é recompensado.

O programa apresenta um escopo muito bem-estruturado e envolve toda a empresa. Tem como foco trabalhar a inovação como um conceito corporativo e sistematizado, não mais com iniciativas isoladas. (Oriccolli, 2017).

O Programa de inovação da Lar prevê em seu escopo a atuação de seis faces distintas, sendo elas:

1. Gestão do Conhecimento: educação corporativa
2. Pesquisa, desenvolvimento & inovação: revisão de portfólio.
3. Gestão de Ideias: propostas, soluções e inovação
4. Recursos para Inovação: recursos financeiros para sustentar a inovação

5. Inovação Aberta: participam todos os stakeholders.
6. Transformação Digital: diagnóstico e transformação digital.

Figura 2

Escopo Inovação Lar



Fonte: Programa De Inovação Lar, 2016.

O esforço para implementação do programa de inovação vem demonstrando resultados muito positivos para a empresa, tanto em termos financeiros como em termos de solidificação da inovação na cultura organizacional. A empresa disponibiliza os meios digitais para que as ideias e projetos possam ser inscritos, um comitê avaliador escolhe e premia os projetos viáveis, e a empresa investe financeiramente para a sua concretização. Em cerimônia anual, os colaboradores são reconhecidos por seus esforços e recebem os prêmios.

Como resultado desse Programa, a Lar promove todos os anos, o Workshop Parceiros da Inovação, que tem o objetivo destacar o ambiente propício para Networking, divulgação de demandas e possibilidade de novos negócios. O público do workshop é compreendido por: startups, universidades, institutos de pesquisa, entidades públicas, empresas e representantes de cooperativas que compartilham conhecimento, experiência, demandas e soluções (Fundação Araucária, 2020).

A mais recente novidade foi a criação de um Comitê de Inovação para Associados que tem como objetivo estruturar as demandas dos produtores e incentivar à inovação no campo.

Em dezembro de 2020 foi realizado o primeiro workshop para associados, voltado dessa vez aos suinocultores, evento que simboliza o primeiro passo para a abrangência do Programa de Inovação para os associados. Um momento histórico para a Cooperativa (Lar, Comunicação, 2020).

3. Metodologia

No relato técnico apresenta apenas os dados secundários que foram coletados de duas formas. A primeira foram os achados da pesquisa documental. A documentação disponibilizada no site da empresa, os relatórios anuais e revistas, foram fundamentais para a sistematização dos dados relevantes da empresa referente ao seu programa de inovação, em razão da riqueza de informações e datas ali contidas. A segunda através de intervenções precisas nas abordagens de campo.

As abordagens no campo deram-se através de visita técnica, participação nos workshops de inovação oferecidos pela empresa, no retorno periódico entregue à empresa para validação dos dados percebidos, trocas de e-mails e nas interações com o comitê de inovação da Lar através de reuniões remotas, além da participação direta em eventos de inovação promovidos pela Lar e outros de mobilização regional como CACIOPAR e SRI.

A pesquisa secundária tornou-se complementar aos dados primários os quais não serão discutidos nesse relato, mas como foco da pesquisa secundaria buscou entender quais as competências foram responsáveis para garantir o sucesso da empresa na implementação e consolidação do seu programa de inovação e se essas competências garantem vantagem competitiva.

Para a coleta dos dados fez-se um levantamento de dados de corte temporal, de 2016 a 2020. Habilidades de sistematização, organização, visão do que se deseja saber e por que, foram muito requisitadas durante a pesquisa. O apoio do comitê de inovação da Lar em todo o processo de intermediação com seus gestores e funcionários foi fundamental.

Para a elaboração do referencial teórico procurou identificar estudos e publicações sobre os elementos chaves que compõe o processo de inovação, vistas sob o ponto de vista da competitividade. Procurou-se evidenciar quais fatores operam para que uma cultura organizacional seja produtiva e inovadora na tentativa de construir uma linha coesa entre inovação e vantagem competitiva.

Propôs uma pesquisa utilizando as principais bases de dados disponíveis no periódicos CAPES, como artigos, periódicos, revistas, assim como outros buscadores tais como ScienceDirect, Scielo, Cambridge Journals, Scopus Search, no Directory Open Articles Journal, (DOAJ), IEEE, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), Web of Knowledge, Web of Science, Sage, Wiley, Ebsco, Proquest, Emerald e no Scholar Academic, quando necessário.

Incluiu-se como área do conhecimento a ser pesquisado a inovação, cultura organizacional, competitividade, mercado e marketing, a base de recursos, gestão da inovação, dentro de um escopo e áreas multidisciplinares como: administração, negócios, economia, sociologia, tecnologias da informação e cultura organizacional.

Para as pesquisas em língua inglesa utilizou-se as seguintes strings de busca: creativity innovation and management, culture of innovation, innovation and human capital, corporative culture and innovation, dynamic capabilities and innovation, dynamic capabilities and organizational performance.

4. Resultados obtidos.

4.1 As competências para inovar.

Utilizando a metodologia de David et al, (2011) para a elaboração de um plano de inovação, a partir do processo de gestão de ideias, contempla desde a captação da ideia até sua implementação, e é composto de quatro fases, a saber:

Idealização – Processo inicial de geração de ideias.

Conceituação – Refinamento das ideias sugeridas.

Experimentação – Usada para reduzir incertezas.

Implementação – Transformação das ideias em inovação.

Para efeito de praticidade da pesquisa, foi adaptado um item a mais, ou seja, “Resultados” e aplicados ao processo de geração de ideias do Programa da Lar. As competências foram compiladas à medida que as pesquisas avançavam na documentação secundária, no recorte temporal dos últimos 5 anos e nas entrevistas realizadas ao setor responsável. O quadro visualiza as competências no processo de conceber ideias para inovar na Lar Cooperativa.

Quadro 1

Fases e Competências para inovar na Lar Cooperativa

FASES	COMPETÊNCIA PARA INOVAR
Idealização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percepção ou Imaginação ▪ Criatividade ▪ Identificação de problemas ▪ Identificação de oportunidades
Seleção	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboração ▪ Expertise Técnica ▪ Expertise Econômica ▪ Visão Global do Negócio ▪ Viabilidade
Experimentação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prototipação ▪ Avaliação de Riscos ▪ Capacidade de Aprender/corrigir ▪ Novos Conceitos e Metodologia.
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de cumprir metas ▪ Foco no Prazo ▪ Foco no Orçamento ▪ Habilidades Técnicas
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geração de Valor aos Produtos ▪ Geração de Valor aos Clientes ▪ Melhoria da Imagem da Organização ▪ Comprometimento ▪ Conquista de Novos Clientes e Mercados ▪ Valorização da Equipe ▪ Contratações

Fonte: Adaptado David, D. E. H.; Carvalho, H. G. De; Penteadó, R. S. (2011, janeiro). **Gestão de Ideias**. Curitiba: Aymarã.

A implantação de um programa exitoso demanda tempo e coordenação; portanto, favorecer o ambiente, torná-lo proativo para que se criem experiências e novas formas de interação, possibilitar oportunidades e insight criativos, a empresa precisa recorrer um longo caminho. No âmbito empresarial o que se faz necessário, é a capacidade criativa coletiva (Bruno-Faria & Fonseca, 2016).

Descobriu-se com esse trabalho que não é a quantidade de informações, dados, propostas ou projetos que se dispõem que pode ser chamada de gestão do conhecimento, mas aquilo que se realiza com este conhecimento, baseado na criação de valor, para a sobrevivência e crescimento da empresa, trazendo qualidade e satisfação para os clientes. (Schreiber, 2012).

4.2 Engajamento e retorno financeiro para a lar cooperativa.

Uma forma eficaz de participação para gerar novas soluções nas áreas industriais da Lar Cooperativa é seu programa “cumbuca” que incentiva a formação de pequenos grupos de funcionários, em reuniões rápidas e periódicas, para debater o que foi lido e propor ações com o objetivo de reduzir custos operacionais nas indústrias.

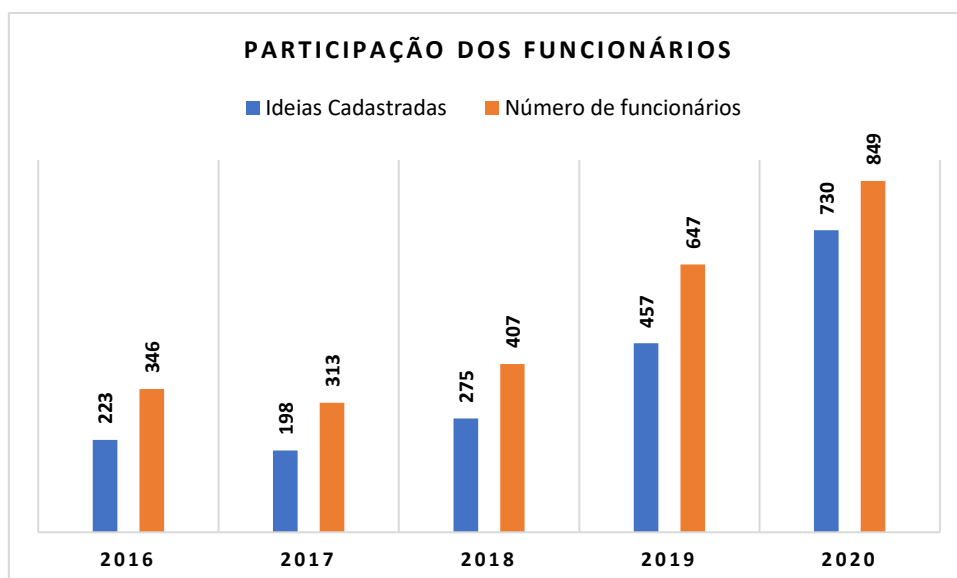
A metodologia do trabalho é focada nos pilares “identificações dos problemas”, “testes experimentais” e “comprovações das soluções”. A Lar implantou a técnica em 2014 na Unidade de Industrial de Aves (Ocepar, 2017).

À medida que a Lar Cooperativa vai solidificando em sua cultura organizacional, e da importância dos colaboradores participarem e se envolverem com as propostas de mudanças, o engajamento vai evoluindo, e como resultado vai formar uma equipe com maior comprometimento e desprendimento para sugerir.

Característica percebida que faz dela um bom exemplo de planejamento e coordenação para a implementação de seu Programa de Ideias, os resultados têm se mostrado muito positivos, tanto para a empresa como para os colaboradores que ao longo do tempo se tornam mais participativos, como se observa na seguinte figura:

Figura 3

Ideias Cadastradas e Número de Funcionários Participantes



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020

Analisando o gráfico pode-se perceber que ao longo do tempo houve um aumento do número de ideias sugeridas bem como a participação dos funcionários engajados no programa.

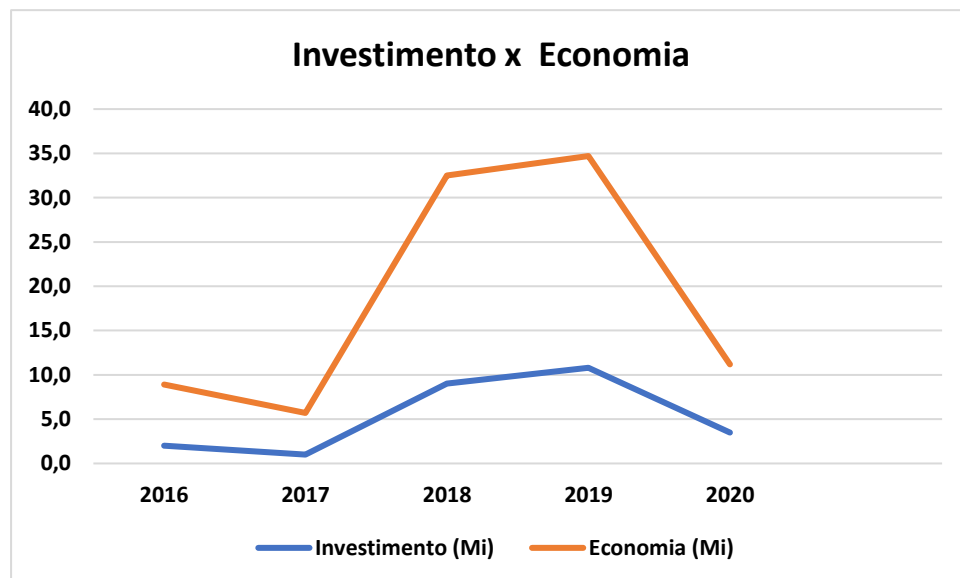
Em base a pesquisa realizada entre 2016 a 2020, alista-se as seguintes ações que provocaram a evolução no programa de ideias: a boa divulgação da ferramenta e de sua filosofia, tais como critérios definidos, sistema de recompensa, prazo e *feedback*.

Com o passar o tempo, à medida que os funcionários percebiam que suas sugestões foram colocadas em prática, sentiam-se mais motivados para fazer outras sugestões, dessa forma elevando o número de ideias. Além disso, com o exercício de tentar identificar problemas e conseguir descrever a sugestão para solucioná-lo, os funcionários começaram a aperfeiçoar o reconhecimento de problemas e a busca de soluções, bem como a desenvoltura de expressá-las.

O resultado tem sido muito positivo para a Cooperativa Lar, pois ao se concretizar as ideias, a empresa investe o capital necessário para concretizá-las e o retorno financeiro é garantido, podendo a economia chegar a patamares altíssimos, como percebe-se no gráfico.

Figura 4

Investimento e Economia Gestão de Ideias



Fonte: Lar, Relatório-Balanço (2016-2020).

O gráfico demonstra a relação entre o investimento feito pela Lar e a economia proporcionada quando a ideia for concretizada. Os valores estão na cifra dos milhões, e percebe-se que o maior investimento feito pela empresa em uma ideia foi em 2019 com 10,8 milhões de reais, gerando uma economia de 34,7 milhões.

Apesar de haver um crescimento nos números de funcionários da Lar e perceber todo o esforço para a divulgação do mesmo por parte do setor de inovação, a participação de 849 pessoas, representa apenas 5% no corpo de funcionários da empresa, o qual é de 18.339 funcionários, isso significa que se apresenta um grande desafio pela frente.

A repercussão desse investimento em eficiência e inovação tem sido notória nos vários prêmios que a cooperativa vem ganhando no decorrer do tempo, o que demonstra esforço contínuo por implementar mudanças que envolvem tecnologias no campo, P&D, inovação em processos e inovação em produtos, inclusive, já conquistou duas vezes a categoria Inovação do Prêmio Quem é Quem: Maiores e Melhores Cooperativas Brasileiras de Aves e Suínos (Avisui, 2021)

4.3 Alinhando o programa de inovação e o planejamento estratégico da cooperativa.

No início de 2020 foi apresentado para funcionários e associados o Planejamento Estratégico da Empresa (PE). Desenvolvido em 2014, revisado em 2019, o PE propõe metas financeiras e de pessoas até 2024 (Lar, Edição 80,2020).

Sob o prisma de uma linguagem moderna, LAR 6.0 remete aos 60 anos da Lar que serão comemorados em 2024 e tem como objetivo uma comunicação direta e clara com os colaboradores sobre as metas da empresa.

O Planejamento Estratégico da Lar foi construído com seis diferentes pilares que sustentam e norteiam suas ações empresariais, a saber: conhecimento, sustentabilidade, inovação, finanças, pessoas e a celebração de cada conquista (Lar, Edição 80, 2020).

A importância do PE consiste em um compromisso público com seus stakeholders, afirmando a qualidade de seus produtos e serviços, como também um compromisso com a era da informática, prospectando a empresa alinhada com as mudanças tecnológicas, além informar aos colaboradores, gerentes e associados para onde a empresa está caminhando.

Percebeu-se que quando as ações da empresa em prol da inovação não são ações isoladas, mas são direcionadas e planejadas, existe grande probabilidade de mudanças impactantes acontecerem. Orientação à inovação refere-se exatamente à isso, a atitude da organização em prol da inovação que se reflete desde a elaboração do seu planejamento estratégico, percepção do mercado, engajamento dos colaboradores, modelo de gestão, gestão

de recursos, como também ações corporativas para qualificação dos empregados, apoio e iniciativa às novas ideias. (Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 1990; Wang E Ahmed 2007).

Resumindo, chega-se à percepção de que o sucesso da Lar em promover a inovação deve-se ao alinhamento de pensamento e ações que permeiam toda a empresa, desde a alta gestão até o operacional. Entender onde estão e onde desejam chegar tendo a motivação de investir na melhoria dos seus processos, na qualidade de seus produtos, na qualificação de seu pessoal e na inovação contínua, tem sido a chave para o sucesso.

O case aqui apresentado corrobora com bases empíricas e teóricas sobre o processo de inovação no que diz respeito ao programa de inovação na empresa e pode ajudar com os princípios e competências aqui listados àquelas empresas que desejam inovar e ainda não entenderam a globalidade do processo. Além de trazer inspiração e motivação aos gestores que estão implementando um programa de inovação e ainda não viram frutos de seus esforços.

5. Conclusão.

Os ganhos ultrapassam o plano material, pois com a incorporação da inovação na cultura organizacional, os colaboradores passam a compreender melhor o seu papel na busca de mais bem resultados para a empresa, ampliam sua visão sobre o negócio, passam a ter desafios e se motivam a superá-los, gerando um ambiente de trabalho muito mais harmonioso e produtivo

O Programa de Inovação foi um grande marco na empresa e se tornou responsável por aglutinar as iniciativas isoladas para qualidade e inovação sob um mesmo escopo. O Programa de Inovação da Lar está perfeitamente alinhado ao Planejamento Estratégico da empresa e permite a prática de inovação no dia a dia, o que está colaborando fortemente para a formação de uma cultura organizacional que inova.

Essa formação de uma cultura voltada para inovação está coerente com o que Teece et al. (1997) afirmaram, inovar em tais contextos, alinhando os processos organizacionais, moldados pela posição da firma em ativos e por sua trajetória definindo alternativas estratégicas para o mercado determinam a essência da capacidade dinâmica da firma e a sua vantagem competitiva, ou seja, determinam a sua competência para inovar.

O Programa de Inovação vinculado ao Planejamento Estratégico Lar 6.0 representou a sistematização da visão da Lar Cooperativa para a inovação. Tornar-se a melhor cooperativa do Brasil, sendo destaque em qualidade de produtos e serviços, bem como referência de uma

empresa moderna que se reconfigura sempre baseado na inovação, são manifestações de resultados positivos de sua estratégia de inovar.

O programa trouxe maior dinamismo na cultura organizacional, maior envolvimento dos colaboradores com suas ideias e projetos, mas acima de tudo, demonstrou Capacidade Dinâmica para aglutinar as várias ações isoladas e setORIZADAS numa única ação corporativa.

A orientação para a inovação permitiu um caminho planejado para alcançar os objetivos da Lar. O planejamento meticuloso de conscientização sobre a importância da inovação, tanto na cooperativa, envolvendo todos os colaboradores, e agora indo ao campo, alcançando os associados, faz dela uma empresa que atua de forma holística.

Os resultados são apresentados todos os anos em uma grande comemoração, premiando as grandes iniciativas e ideias. O retorno dessa orientação, através de seu departamento de inovação, tem sido muito positivo para a empresa, chegando a gerar uma economia na casa dos milhões de reais.

A narrativa desse modelo deve desafiar às grandes e pequenas empresas para investir em um projeto sério de inovação, estruturado, alinhado à visão da empresa e disseminado por todos os departamentos, deve dar-se por convencido de que o caminho da inovação é o melhor caminho para a empresa manter-se dinâmica, atenta com o mercado e acima de tudo, competitiva. Os resultados sempre serão palpáveis, seja em melhorias de processo/ seja na cultura organizacional, seja em novos produtos e soluções para os clientes, seja em diminuição do custo de produção.

A chave para o bom desempenho de um programa de inovação é engajar pessoas motivadas e garantir o apoio da alta gestão. Escrever uma política de inovação com princípios, critérios e metas definidas é um bom início.

6. Referências

Avisui, (2021, abril) **Prêmio Quem é Quem.** URL: em<<https://www.avesui.com/imprensa/com-participacao-nas-onze-categorias-do-quem-e-quem-a-lar-destaca-tecnologias/20210401-090952-m135>>,2021.

Barney, J.B. (1991, março). **Firm Resources And Sustained Competitive Advantage.** Journal of Management. Vol. 17, No1, p. 99-120.URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>

Bruno-Faria, M. De F.; Fonseca, M. V. D. A. (2016, setembro). **Medida da Cultura de Inovação: Uma Abordagem Sistêmica e Estratégica com Foco na Efetividade da Inovação.** Review of Administration and Innovation - RAI, v. 12, n. 3, p. 56, 2016. URL: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/101235>

David, D. E. H.; Carvalho, H. G. De; Penteado, R. S. (2011, janeiro). **Gestão de Ideias.** Curitiba: Aymar. URL: <http://riut.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2058>

Fundação Araucária. (2020, agosto). **Araucária e a Lar Cooperativa Agroindustrial firmam parceria para o investimento em ciência, tecnologia e inovação.** Disponível em<<http://www.fappr.pr.gov.br/Noticia/Araucaria-e-Lar-Cooperativa-Agroindustrial-firmam-parceria-para-o-investimento-em-ciencia>, 2020.

Gonçalves, V. (2013, janeiro). **Manual do Empresário.** São Paulo: Sebrae-SP.URL: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7c0a58bd7d631b97d0d2b22d6f45c1cf/\\$File/SP_programagestaodeideias_16.pdf.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7c0a58bd7d631b97d0d2b22d6f45c1cf/$File/SP_programagestaodeideias_16.pdf.pdf)

Lar, Cooperativa Agroindustrial. (2016) **Relatório Balanço ano 2016.** URL: <http://www.lar.ind.br/v4/online/balanco/2016/relatorio.pdf>.

Lar, Cooperativa Agroindustrial. (2020). **Relatório Balanço 2020.** URL: <https://www.lar.ind.br/institucional/relatorios-de-balanco/>.

Lar, Cooperativa Agroindustrial (2016) **Programa de Inovação.**

Lar, Cooperativa Agroindustrial,(2020). **Funcionários por Atividades.** Revista Lar. Medianeira-PR, ano XIII, no. 79, URL: <<http://www.lar.ind.br/v4/online/revista/index.php?edicao=79>>

Lar, Cooperativa Agroindustrial (2020)., **Intensão Estratégica.** Revistar Lar. Medianeira-PR, ano XIII, no.80, p.32,33, mar/abr 2020. URL: <<http://www.lar.ind.br/v4/online/revista/index.php?edicao=80>>.

OCEPAR, (2017, setembro) **Inovação na Lar Cooperativa**. Paraná Cooperativo, Sistema OCEPAR, ano 13, n 151. URL: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/>

Oriccolli, Silvio.(2017, fevereiro). **Forum A Base do Sucesso**. Revista Paraná Cooperativo. Curitiba, ano 12, no. 144, p. 27,28. URL: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/>

Penteado, Rosângela de Fátima Stankowitz;Kovaleski, J. L. (2008)
Sistemas de Sugestões: Uma Estratégia de Gestão Empresarial. UTFPR, Curitiba, URL: http://www.4eetcg.uepg.br/oral/72_1.pdf

Prahalad, C. Y Hamel, G. (1990). **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, 68, 79–91, URL: [file:///C:/Users/jdsme/Downloads/The%20core%20competente Prahalad%20and%20Hamel%201990.pdf](file:///C:/Users/jdsme/Downloads/The%20core%20competente%20Prahalad%20and%20Hamel%201990.pdf)

Schreiber,(2012) D. **Inovação e Desenvolvimento Organizacional**. Novo Hamburgo: Universidade Feevale,
URL: <http://www.feevale.br/Comum/midias/76e7dd0c-75cf-455b-a049-b3da2fea5481/Inova%C3%A7%C3%A3o%20e%20desenvolvimento%20organizacional.pdf>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997) **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Strategic Management Journal, pp. 509-533, 1997. URL: <https://scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1761692>

Tidd, Joe; J Bessant. (2015).O. **Gestão da Inovação**. 5a. ed. Porto Alegre: Bookman, URL: [www.academia.edu/40626871/Tidd Bessant 2015 Gesta o da Inovac a o](http://www.academia.edu/40626871/Tidd_Bessant_2015_Gesta_o_da_Inovac_a_o)

Triviños, A. N. S. (1987). **Introdução À Pesquisa Em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas. URL: http://hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). **Dynamic Capabilities: A Review And Research Agenda**. International Journal of Management Reviews, 9(1), 31-51. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x, URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>