

## **GESTÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS DO SETOR COUREIRO-CALÇADISTA**

CAMILA FERNANDA BLOS

Universidade Feevale, Pós Graduação em Inovação e Estratégia, Brasil  
cfblos@gmail.com

VANESSA THEIS

Universidade Feevale, Doutoranda em Qualidade Ambiental, Brasil  
vanessat@feevale.br

DUSAN SCHREIBER

Universidade Feevale, Professor Programa de Pós Graduação em Qualidade Ambiental, Brasil  
dusan@feevale.br

### **RESUMO**

O objetivo deste estudo é identificar as especificidades, necessidades e carências do processo de gestão da inovação em empresas do setor coureiro-calçadista, localizadas no município de Novo Hamburgo, no estado do Rio Grande do Sul. Para atender ao exposto, optou-se pelo delineamento metodológico que iniciou com a revisão bibliográfica e coleta de dados por meio de observações diretas e entrevista em profundidade com nove gestores de diferentes organizações. Evidenciou-se que as referidas organizações ainda se encontram em estágios iniciais no que diz respeito ao processo de gestão da inovação. Contudo, os entrevistados reconhecem o potencial de diferenciação que está implícito no processo de inovação, mas ressaltam que o alto custo, a pouca experiência e a falta da cultura da inovação como as principais barreiras na adoção de práticas de inovação.

**Palavras-chave:** Inovação. Gestão. Setor coureiro-calçadista.

### **INTRODUÇÃO**

A dinâmica do ambiente competitivo tem proposto renovados desafios à sobrevivência da indústria calçadista brasileira, à medida que surgem novos produtos, processos, serviços e modelos de negócio. A concorrência com produtos importados, especialmente asiáticos, impulsiona a adoção de estratégias que proporcionam a configuração de uma nova forma de inserção no mercado internacional. Deste modo, as referidas empresas estão combinando suas vantagens comparativas tradicionais com vantagens competitivas mais duradouras e sustentáveis (Souza et al, 2012).

Neste sentido, um aspecto essencial para a diferenciação das empresas é o valor atribuído à inovação para a competitividade sustentável (Coutinho & Ferraz, 1994). Este reconhecimento conferido à inovação contrasta, com a usual prioridade dada à exploração das vantagens competitivas tradicionais, como baixos custos de mão-de-obra, de exploração de recursos naturais e manipulação da taxa de câmbio, sem uma perspectiva de longo prazo.

Considerando que a inovação representa um caminho para proporcionar as condições de permanência das empresas no mercado, bem como a fonte para a concepção do diferencial competitivo, este trabalho tem como objetivo geral identificar as especificidades, necessidades e carências do processo de gestão da inovação em empresas do setor coureiro-calçadista, localizadas no município de Novo Hamburgo, no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Em termos metodológicos, este estudo caracteriza-se como descritivo, com abordagem qualitativa e estudo de casos múltiplos, sendo os dados obtidos por meio de entrevista em profundidade com nove gestores de diferentes organizações.

A estrutura do trabalho inicia pela revisão da literatura acerca da temática de inovação, sendo sequenciado pela contextualização da indústria calçadista. No método são especificados os procedimentos metodológicos empregados para a coleta de evidências e seu devido tratamento. Na análise, capítulo seguinte, são apresentados os resultados, à luz das vertentes teóricas abordadas. Considerações finais e referências encerram o presente trabalho.

## **GESTÃO DA INOVAÇÃO**

O tema inovação está presente em diversos tipos de organizações como empresas privadas ou estatais, instituições de ensino, indústrias ou prestadoras de serviço. Com um mercado cada dia mais competitivo, as empresas buscam maneiras de reduzir seus custos e aumentar os lucros. Por isso, a capacidade de inovar é vista como uma vantagem competitiva para a grande maioria das empresas, permitindo-lhes gerar riqueza contínua e manter-se à frente da concorrência (Thomas & Engesser, 2012).

Os conceitos sobre os ciclos econômicos, expressados pelo economista Schumpeter (1982) são relevantes para a atual ciência econômica. De acordo como o autor, o que provoca a alteração no estado de equilíbrio econômico, avançando para um processo de expansão, é o surgimento de alguma inovação. Para ele, a abertura de novos mercados, a criação de novos bens e serviços, a descoberta de um novo método de produção ou comercialização, o uso de novas tecnologias ou a alteração da estrutura do mercado vigente, são indicadores de inovação.

Contribuindo para o tema em tela, Porter (1989) afirma que a evolução tecnológica de constitui em fato mais relevante do século XX, capaz de modificar as regras da concorrência, exercendo um papel importante na criação de novos mercados. A introdução de uma inovação tecnológica pode facultar a redução de custos ou a diferenciação, e talvez ambas. Aliás, “novas práticas inovadoras sem relação com a tecnologia também podem ter este efeito” (Porter, 1989, p. 17).

Os estudos de Schumpeter influenciaram outros pesquisadores, originando a ampliação do conceito de inovação, de forma a alcançar o comportamento do consumidor. Christensen (2012) constatou que o surgimento de mercados, com necessidades e expectativas totalmente diferentes, fez com que muitas empresas falhassem ao fazer a transição tecnológica, pois estavam habituadas à inobservância desta prática essencial de sucesso.

Dentro deste contexto, Prahalad e Ramaswany (2004, p.26), recomendam às empresas a se libertarem do sistema tradicional de criação de valor, e criar uma interconexão com os consumidores, para agregar valor aos bens e serviços ofertados, através do modelo de co-criação de valor. Por meio deste novo modelo de negócios as organizações precisam desenvolver abordagens capazes de extrair valor econômico a partir das relações com o consumidor, a fim de

aumentar “a variedade de ofertas, personalizando-as para cada o cliente” ou envolvê-los no processo de criação de valor (Prahalad & Ramaswamy, p.28. 2004).

Para Tidd e Bessant (2015), “a inovação é orientada pela habilidade de fazer relações, de visualizar oportunidades e de tirar vantagem das mesmas”. A capacidade de distinguir oportunidades e “criar novas formas de explorá-las é indispensável ao processo de inovação” e envolve possibilidades inteiramente novas, “como a exploração de avanços tecnológicos totalmente radicais”. Todavia a inovação não só requer a abertura de novos mercados, como apresentado por Kim e Mauborgne (2005). Ela “exige a implementação de novas formas de servir àqueles já estabelecidos e maduros” (Tidd & Bessant, 2015 p. 23).

Diferente dos conceitos de inovação discutidos, como a abertura de novos mercados ou a alteração da estrutura dos negócios já existentes, o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 12), elaborado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, discute como a inovação pode ocasionar mudanças no nível da empresa individual. Assim, concentra-se em processos e produtos significativamente aprimorados, reconhecendo que as inovações organizacionais podem resultar em “melhoras significativas no desempenho das empresas”.

Evidencia-se que a percepção de que a tecnologia desempenha um papel de vital importância no desenvolvimento da inovação, é comum aos autores Tidd & Bessant (2015), bem como aos membros da OCDE (2005). Além disso, as oportunidades tecnológicas são reconhecidas e exploradas de maneiras distintas entre as empresas, visto que os colaboradores são considerados um “recurso-chave de uma empresa inovadora” OCDE (2005, p. 41). Ressalta-se que, na indústria brasileira, o desenvolvimento e absorção de tecnologia, por meio da aquisição de máquinas e equipamentos, continuam sendo a atividade de maior relevância atribuída à inovação, segundo os resultados evidenciados pela Pesquisa de Inovação realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010).

Percebe-se que gerir uma empresa é “uma tarefa que se desenvolve em duas dimensões distintas”. Há a “gestão diária, constituída por decisões que aperfeiçoam o processo de forma constante” e que faz as coisas acontecerem. Mas, também, existe um segundo tipo de gestão, onde o administrador “inventava o futuro, desenvolve cenários e procura por novas ideias”, visando modificar a maneira como as coisas são vistas. As duas formas de gestão, realidade e percepção, ocorrem em paralelo e são essenciais para moldar a mudança que incidirá em todos os níveis (Brabandere, 2006, p. 10).

Neste contexto, a mudança de realidade é um processo contínuo que desafia toda a equipe, sendo alimentada por ideias práticas e sugestões úteis. Portanto, “a inovação é uma abordagem mediante a qual uma equipe consegue mudar a realidade”. Para ocorrer esta mudança, modifica-se primeiro a percepção do colaborador diante da nova realidade. Esta percepção Brabandere (2006, p. 10) associou com a criatividade quando ponderou que “a criatividade é o modo como o indivíduo consegue êxito em mudar a sua percepção”. Vilha (2010) corrobora que é preciso estimular e gerir os processos inovativos de dentro das empresas, a partir de discussão sobre as possibilidades de mudanças técnicas, intensificando a troca de informações tecnológicas e as relações de parceria com os diversos atores que interagem com as empresas.

Para Davila et. al (2012), a inovação inclui a gestão de grandes volumes de criatividade. Na realidade, equilibrar e impulsionar as tensões inerentes entre criatividade e comercialização, demanda uma clara estratégia de inovação, processos bem definidos e sólida liderança. Sem a intervenção da administração, a criatividade acaba impedindo o avanço da comercialização ou vice-versa. Por conseguinte, a criatividade propicia o desenvolvimento de novos conceitos,

aperfeiçoando a maneira de fazer as coisas, e ao ser executada, transforma ideias criativas em realidades comercialmente viáveis.

Zawislak et al. (2008) definem a inovação como a aplicação de conhecimento para gerar mudanças organizacionais e técnicas, que são capazes de ofertar vantagens para as empresas que as utilizam. Para eles, inovação é a aplicação de conhecimento novo para a empresa, e não necessariamente novo para as demais empresas, desta forma, pequenas e incrementais mudanças são muito mais habituais do que as mudanças radicais.

De acordo com Oliveira et al. (2009), existem limitações de longo prazo para quaisquer técnicas novas de produção, transporte, distribuição, produtividade e eficiência. Para suprir essas limitações, o fluxo de novas ideias científicas, invenções e inovações são estimulados por meio de instituições especializadas como centros de pesquisa e desenvolvimento. Estes centros de pesquisa são responsáveis por estimular a inovação nas empresas, buscando oportunidades e promovendo inovações que possam gerar resultados positivos para as organizações.

A estratégia de inovação organizacional precisa adaptar-se à situação do negócio e ser transparente para todos os seus membros. A organização deve aplicar seus recursos em áreas estratégicas que proporcionam maior retorno sobre o investimento, do contrário pode afetar a sua capacidade de competir no mercado. A decisão de qual estratégia de inovação melhor se adapta à situação da concorrência externa e do mercado e às condições internas da empresa constitui responsabilidade da equipe de altos executivos, e em última análise é tarefa do diretor geral (Davila et. al, 2012).

Nos cenários competitivos em rápida modificação, “os processos internos não podem ser estáticos”. A dinâmica do mercado “determina a velocidade da mudança nos modelos de negócios e na estratégia”. Neste conjunto de interações, a inovação “responde continuamente às demandas, comportamentos e experiência dos consumidores”. A fim de criar uma estrutura facilitadora da inovação, as empresas precisam estabelecer “conexões explícitas entre estratégia, modelos de negócios e processos internos” (Prahalad & Krishnan, 2008, p. 5 e 69).

A história dos negócios está repleta de exemplos de empresas que conseguiram assumir a posição de líder através de inovações bem-sucedidas. Contudo, cada uma delas acabou cedendo sua posição “para um concorrente - muitas vezes recém-chegado ao mercado - que conseguiu lançar uma ideia superior”. O que acontece, é que “poucas organizações conseguiram desenvolver uma profunda e duradoura capacidade de inovar que impulsionasse constantemente o crescimento da receita e mantivesse a vantagem competitiva da empresa no longo prazo” (Gibson & Skarzynski, 2008, p. 5).

Os autores Tidd & Bessant (2015, p.28), corroboram os referidos pressupostos, de que os executivos devem presumir estrategicamente as atividades de inovação, defendidos por Gibson & Skarzynski. Para eles, as empresas devem calcular todos os riscos de uma inovação, e não simplesmente inovarem em qualquer direção, pois o custo de uma inovação é elevado e os recursos são limitados. A inovação é uma questão de organização dos diferentes recursos, e principalmente, “de equilibrar a criatividade com a disciplina de efetivamente fazer com que as coisas aconteçam”.

Scherer & Carlomagno (2009) complementam que a inovação é um processo que deve ser gerenciado e para tal, deve estar vinculada à estratégia corporativa adotada pela empresa. Igualmente, Tidd & Bessant (2015) afirmam que as organizações precisam ter definida, claramente, a sua estratégia comercial, bem como a forma como a inovação pode contribuir para

viabilizá-la. Deste modo, o problema não é a escassez de maneiras de obter vantagem competitiva pela inovação, mas saber quais delas escolher.

Independente do escopo de atuação norteador das atividades de pesquisas e desenvolvimento, o enfoque deve ser no aperfeiçoamento dos propósitos estratégicos que impulsionem “novos negócios baseados em novas tecnologias, além da ampliação da capacitação tecnológica da empresa” (Terra, 2009, p. 41). No contexto mencionado, a P&D “deve promover os produtos que o departamento de *marketing* e de vendas oferecem, os processos que a produção opera e muitas das decisões de investimento que a administração toma” (Roussel et. al, 1992, p. 17).

Trott (2012) apresentou uma pesquisa que investigou os principais fatores que podem contribuir para o sucesso ou para o fracasso de projetos inovadores dentro das empresas, dividindo-os em quatro grupos: (1) fatores relativos à empresa que englobam a herança organizacional, experiência, equipe de P&D, estratégia de inovação, estrutura organizacional e intensidade de P&D; (2) fatores relativos ao projeto que juntam a complementariedade, o estilo de gestão e o apoio da alta administração; (3) fatores relativos ao produto que dizem respeito ao preço, qualidade, diferencial e avanço tecnológico; e (4) fatores relativos ao mercado, que tratam da concentração de mercado-alvo, entrada oportuna no mercado, pressão competitiva e *marketing*; sendo que os fatores relativos à empresa e ao projeto estão ligados à viabilidade tecnológica, já os fatores relativos ao produto e ao mercado estão ligados à viabilidade comercial.

Vale destacar que Schumpeter (1982, p. 48) já sugeria que as organizações devem priorizar as necessidades dos clientes, uma vez que são o fim de toda a cadeia produtiva. Entretanto, via de regra, são as organizações que iniciam o processo de mudança com o lançamento de novos produtos ou os já existentes com utilizações distintas. Assim, os consumidores são influenciados a querer bens novos, ou aqueles “que diferem em um aspecto ou outro daqueles que tinham o hábito de comprar”.

Sendo assim, é possível afirmar que a competitividade das empresas deriva de sua capacidade de aplicar a tecnologia de modo a lançar novos produtos ou melhorar seus processos. Para tanto, é imprescindível fazer investimentos em P&D e aplicar o conhecimento científico. Contudo, para tal conhecimento ser posto em prática, na maioria das vezes é necessário realizar adaptações e prover soluções complexas. Portanto, para facilitar o processo de inovação, recomenda-se às organizações a constituir redes de cooperação, formais e mesmo não formais, capazes de promover a interação entre empresas, instituições acadêmicas e órgãos governamentais (Coral et. al, 2009; Guimarães, 2011).

Nestas redes desenvolvem-se diversas formas de intercâmbios, como “acordos para realização de P&D, uso compartilhado de banco de dados, licenciamentos cruzados e parcerias com objetivos múltiplos”. Esta maneira de criar e gerir a inovação tem como pressuposto a existência de um ambiente de alta sincronia e paralelismo entre as diversas etapas do processo de inovação, uma vez que elas devem ser difundidas para todas as instituições envolvidas. Para isso, faz-se necessário um ambiente de alta conectividade que permite administrar o fluxo intenso de informações e conhecimentos de naturezas diversas (Barbieri et. al, 2008, p. 29).

Ressalta-se a importância da participação do governo no fomento à inovação tecnológica do país, uma vez que esta é associada ao crescimento e ao desenvolvimento de uma nação (Kuhlmann, 2008). De acordo com Wallsten (2000), nos últimos anos têm aumentado a oferta e disponibilidade de recursos para os programas de financiamento público para as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D). A modalidade de financiamento ofertada varia, sendo que os

mais encontrados são os subsídios financeiros, incentivos fiscais, empréstimos e recursos financeiros não reembolsáveis de fomento à inovação (Romijn & Albaladejo, 2002; Souitaris, 2002).

Desta forma e nesta perspectiva, o Estado pode participar ativamente na criação de um ambiente mais favorável ao desenvolvimento de inovações no setor empresarial. Os autores De Negri & Kubota (2008) entendem que o Estado deve trabalhar para a manutenção de uma política econômica estável, com altas taxas de crescimento, reduzindo os riscos econômicos e alavancando financeiramente as empresas. Pode ainda, promover linhas de financiamento para estimular empresas, universidades e institutos de pesquisa para o desenvolvimento rumo à sociedade do conhecimento.

## **O SETOR COUREIRO-CALÇADISTA**

De acordo com dados apresentados pela Abicalçados (2015), o setor coureiro-calçadista (formado pelos segmentos de calçado, componente, couro e artefato) fatura em torno de 73 bilhões reais por ano, sendo 4 bilhões em exportações. O setor ainda possui em torno de 41 mil empresas e oferece 1,5 milhões de empregos diretos. Só no Rio Grande do Sul, os empregos do setor são 33% de toda a economia do estado.

A produção brasileira é dominada pela linha de calçados de plástico e borracha, na qual se inserem os chinelos e as sandálias, com 46,6% da produção nacional. Os calçados confeccionados em couro, com forte apelo exportador, representam 19,7%. Os calçados de laminados sintéticos respondem por 27,7%, seguidos pela linha de esportivos com 2,2%, e pelos artigos confeccionados em outros materiais (como têxteis) com 3,8%. Analisando a distribuição da produção de calçados por nichos de mercado, em 2015 os modelos femininos responderam por 67,4% da produção total de calçados, os modelos masculinos por 22,2% e os infantis por 10,4% (IEMI, 2016).

De acordo com a revista Brasil Calçados (IEMI, 2016), no ano de 2015 foram produzidos 900 milhões de pares de calçados no país, sendo R\$ 26,8 bilhões em valores de produção, o que equivale a 1,2% do valor total da receita líquida da indústria de transformação brasileira. Comparada com a evolução dos últimos anos de consumo nacional de calçados, observa-se que entre 2013 e 2015, observa-se uma queda no consumo na ordem de 5,3% ao ano. Esse resultado negativo é associado a dois processos em curso na economia brasileira: (1) endividamento elevado das famílias; e (2) queda da massa salarial, efeito de uma elevação do desemprego e da retração do salário real. Em 2015, o Brasil importou US\$ 481,0 milhões em calçados. Esse resultado representou uma queda de 14,3% em relação ao ano anterior. As exportações brasileiras de calçados totalizaram US\$ 960,4 milhões em 2015, uma retração de 10,0%, comparativamente a 2014. Com isso, o saldo da balança comercial de calçados manteve o superávit que, vale ressaltar, tem relação com a medida de defesa comercial de dumping contra os calçados chineses.

O coeficiente de exportação reflete o quanto da produção calçadista nacional é exportada, ou seja, visto que em 2015 o coeficiente resultou em 13,1% da produção, o restante foi destinado ao mercado interno (86,9%). No mesmo âmbito, o coeficiente de importações indica o quanto da oferta local de calçados (produção mais importações, descontados os pares enviados ao exterior) é proveniente de outros países. A percepção inicial que tais indicadores fornecem é de que o mercado calçadista brasileiro é abastecido, quase que exclusivamente, pela produção nacional (IEMI, 2016),

Ressalta-se que a indústria calçadista nacional tem sido pressionada pelos produtos asiáticos, de qualidade similar, contudo mais econômicos, e pelos produtos italianos de preço mais elevado, mas com melhor imagem no mercado internacional (Costa, 2011). Na busca de mão-de-obra mais econômica e obtenção de benefícios fiscais, algumas empresas passaram a se deslocar do Rio Grande do Sul para regiões de maior oferta de mão-de-obra, principalmente para o Nordeste bem como frequentemente afastadas das capitais e sem tradição na produção de calçados (Souza et. al, 2012). Este processo se caracterizou pela transferência de unidades de produção, predominantemente de artigos mais econômicos, ficando na sede das empresas a produção de artigos mais elaborados, assim como as áreas estratégicas.

Desta forma, percebe-se grande mudança do perfil de mercado, onde barreiras financeiras não são mais suficientes para proteger o mercado interno, e quando, para assegurar a saúde financeira/econômica da empresa se torna relevante o investimento no desenvolvimento de produtos, situando a empresa/marca em estratégias de diferenciação. Alinhado a esta mudança de paradigmas, fica clara a importância de direcionar os esforços do país na inserção, geração e disseminação de tecnologia e inovação para o setor coureiro-calçadista brasileiro (ABDI, 2008).

Constata-se ainda que, algumas empresas no Brasil, principalmente as de micro e pequenas porte, possuem dificuldade em terem acesso a tais informações e instalarem um núcleo de pesquisa e desenvolvimento devido a problemas orçamentários e em alguns casos, por falta de incentivo e conhecimento. Em consequência disto, estas empresas optam por fontes baratas, gerando assim uma lacuna entre as tecnologias de ponta e sua real aplicação na indústria (ABDI, 2008).

Neste sentido, os autores Souza et. al, (2012) destacam que os *clusters* favorecem a competitividade, uma vez que atraem novos concorrentes e intensificam a rivalidade das empresas, além de favorecer o intercâmbio de informações e formas colaborativas de produção. Entretanto, o perfil de estratégia imitativa reduz os ganhos de apropriabilidade das empresas pioneiras. Consequentemente, essa atitude acaba por inibir estratégias de investimento em inovação e provoca comportamentos predatórios por parte dos inovadores pioneiros, os quais rechaçam novos entrantes, enquanto estes não constroem competências que possam ampliar a capacidade competitiva do cluster ou da indústria como um todo.

A indústria calçadista brasileira é constituída por *clusters*, dentre os quais se destacam o do Vale do Sinos e Paranhana, no Rio Grande do Sul, Jaú, Birigui e Franca em São Paulo e Nova Serrana em Minas Gerais. Muitas empresas que se instalam em *clusters* têm a finalidade de imitar as já existentes, reduzindo os ganhos de apropriabilidade das pioneiras. Caracterizam, assim, um perfil de estratégia imitativa, pois realizam a cópia de tecnologias e produtos inovadores, e a busca em paralelo de oferta destes em menores preços (Freeman & Soete, 1997).

Mesmo assim, estudos demonstram que o foco em inovação na indústria de calçados é uma estratégia cada vez mais valorizada e adotada (Souza et. al, 2012). Contudo, cumpre destacar que, conforme argumentado por O'connor et al. (2008), a gestão da inovação deve ser consolidada por um sistema gerencial que habilite a organização a inovar de forma sistemática, visando, sobretudo, sobrevivência e aumento da competitividade organizacional no longo prazo.

## MÉTODOS

Para compreender e descrever os fenômenos existentes no ambiente organizacional, a fim de gerar conhecimento para aplicação prática, os pesquisadores devem ter dados (Hair et al.,

2005). Neste sentido, na etapa exploratória desta pesquisa, coletaram-se dados a partir de narrativas com gestores da unidade de análise, com base na necessidade de entender a percepção destas pessoas sobre o universo organizacional. Esta etapa foi julgada essencial para realizar a análise à luz da revisão teórica e facultar a identificação de categorias de análise.

Na referida etapa qualitativa da pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, as quais utilizam-se de questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa (Roesch, 2005). Para a realização das entrevistas, foram selecionadas nove empresas do setor coureiro-calçadista da cidade de Novo Hamburgo, no estado do Rio Grande do Sul, de forma não probabilística, intencional e por conveniência, adotando critérios de acessibilidade e disponibilidade de tempo dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas com nove gestores, de diferentes organizações, sendo todas do setor coureiro-calçadista englobando, desde fabricantes de componentes até o calçado final. A entrevista foi gravada e transcrita no prazo máximo de seis horas após o evento. Como o formato da transcrição resulta, normalmente, em um texto não linear e até mesmo confuso, a entrevista foi reescrita na forma de um texto coeso, em formato de narrativa (Polkinghorne, 2007). Na sequência foi submetida à apreciação da pessoa entrevistada, para conferência, ajustes ou contribuições. O perfil de cada entrevistado pode ser visualizado no quadro abaixo:

**Quadro 1:** Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Formação Acadêmica	Cargo
E1	Feminino	35 anos	Mestre em processos industriais	Gerente de desenvolvimento
E2	Masculino	29 anos	Bacharel em administração de empresas	Coordenador de pesquisa e desenvolvimento
E3	Masculino	42 anos	Bacharel em administração de empresas	Diretor
E4	Masculino	31 anos	Mestrando em engenharia de produção	Gerente de desenvolvimento de produto
E5	Feminino	34 anos	Pós-graduada em marketing estratégico	Coordenadora de marketing
E6	Masculino	48 anos	Pós-graduado em gestão empresarial	Diretor
E7	Feminino	35 anos	Bacharel em comércio exterior	Gerente comercial
E8	Masculino	51 anos	Técnico em calçado	Diretor
E9	Feminino	38 anos	Bacharel em marketing	Coordenadora de marketing e novos negócios

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Com o propósito de identificar as especificidades, necessidades e carências do processo de gestão da inovação do setor coureiro-calçadista, durante a entrevista, os gestores foram questionados com relação aos aspectos que tangem o referido processo. Dentre as perguntas, destaca-se:

- O que é inovação ou o que é um produto inovador?
- Como a sua empresa inova? Sua empresa estimula as pessoas a inovarem?
- Quais resultados a empresa obteve, nos últimos 5 anos, a partir das práticas de inovação?
- Quais são as pessoas, dentro da empresa, responsáveis pelo processo de inovação?
- Como as pessoas, dentro da empresa, são capacitadas para inovar?
- Como a empresa estimula as pessoas a inovarem?
- Quais são os principais obstáculos à inovação?
- Como a empresa inseriu a inovação em seu plano estratégico, e relacionou-o com metas e objetivos?
- Como a alta administração se engaja no desenvolvimento da inovação?

As perguntas foram construídas com base na revisão teórica e validadas por um especialista, doutor em administração e consultor empresarial. Esta forma de validação é recomendada por autores que versam sobre metodologia em pesquisa como Marconi & Lakatos (2011). As entrevistas foram realizadas individualmente com cada entrevistado, em ambiente isolado.

Após transcritas, foi realizada a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2011), é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos extremamente diversificados. Desta forma, a análise de conteúdo configura-se como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que faz uso de procedimentos sistemáticos. Os entrevistados serão denominados como E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8 e E9.

A coleta de dados, por meio do levantamento documental, procedeu-se com base em documentos internos fornecidos pela empresa, tanto em meio físico como eletrônico, via sistema interno de controle, que possibilitou a identificação e caracterização de processos internos mencionados durante a entrevista. A observação não participante, por seu turno, ocorreu por meio da visita às instalações da empresa, que facultou aos pesquisadores observar a realização de diversas rotinas organizacionais. Desta forma, também foi possível reconhecer vários dos processos e práticas internalizadas pelos colaboradores no desempenho de suas funções.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A inovação ainda é um tema muito recente para grande parte das empresas que integram o sistema coureiro-calçadista. Conforme definido pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005) a inovação pode ser caracterizada como a implementação de um novo produto, serviço, processo ou método de marketing e organizacional. Apesar do pouco conhecimento, é perceptível o interesse dos empresários neste tema, os quais definem inovação como algo que é feito para “melhorar significativamente” um produto, serviço ou processo e que gere valor para a empresa.

Apesar de todas as empresas entrevistadas fazerem parte do mesmo setor, cada uma possui um perfil diferente, o que pode ser claramente visualizado por meio do tipo de inovação com que elas trabalham. Conforme o Manual de Oslo (OCDE, 2005), a inovação em processos diz respeito à implementação ou à melhoria de algum método já utilizado. Este é o tipo de inovação que ocorre na empresa do entrevistado E4. Nesta organização, a inovação é focada principalmente na melhoria de processos que já existem, mas que apresentam algum tipo de problema.

Na empresa do entrevistado E8, as inovações possuem foco no desenvolvimento de novos produtos e serviços, com objetivo de criarem novas demandas no mercado. Para Schumpeter (1982), é por meio destes novos mercados, produtos e serviços que são rompidos os paradigmas econômicos, sendo possível obter um desenvolvimento da economia, no longo prazo.

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), as atividades de inovação dentro da empresa vão depender da relação direta em que possui com suas fontes de informação, conhecimento, tecnologias, práticas e recursos humanos e financeiros. É possível identificar que grande parte das empresas entrevistadas possui dificuldade em incorporar estas novas atividades dentro de seus próprios sistemas operacionais e gerenciais. Desta forma, elas não possuem setores, áreas ou pessoas específicas que coordenam a inovação, como é o caso das empresas dos entrevistados E3, E5 e E9. No caso do entrevistado E7, a inovação foi incorporada às áreas de desenvolvimento criativo e modelagem técnica, mas ambas com o acompanhamento da área administrativa.

Na empresa do entrevistado E1, todos os gestores são responsáveis pelos processos de inovação de suas áreas, sendo todos os funcionários incentivados a dar ideias e participar da implementação através da política de portas abertas, programas de ideias e campanhas específicas. Neste caso, a alta direção, a área de gestão de projetos e o comitê avaliador do programa de ideias são os responsáveis por motivar os colaboradores, buscar tecnologias, observar o mercado e favorecer a inovação. Essa ação corrobora com Brabandere (2006), Davila et. al (2012) e Vilha (2010) que sinalizam a necessidade de estimular e gerir processos inovativos dentro das empresas, criando espaços internos de discussão sobre as possibilidades de mudanças e intensificar a troca de informações entre os próprios colaboradores.

Conforme Zawislak et al. (2008) a inovação é a geração de um novo conhecimento para a empresa em questão, e não necessariamente novo para as demais empresas. Com isso, é muito mais comum, pequenas e incrementais mudanças, do que inovações radicais dentro das organizações. Esta afirmação é concretizada através da verificação de que grande parte das inovações nas empresas, dos gestores entrevistados, se dão por meio da busca de soluções para problemas específicos de clientes, do mercado ou de questões internas. Ou seja, como não existem setores responsáveis pelo gerenciamento da inovação, são poucas empresas que trabalham de forma proativa para gerar inovações por motivações diferentes destas.

De acordo com Tidd & Bessant (2015), as empresas devem criar um ambiente favorável à inovação, atuando na busca de novas oportunidades, orientando os funcionários e criando uma cultura de inovação, além de difundir novos conhecimentos. As organizações do setor coureiro-calçadista já estão atentas à estas condições, buscando de diversas maneiras estimular seus colaboradores à inovarem. Os entrevistados E2, E4 e E9 são estimulados a inovar, principalmente, através da participação em palestras e eventos relacionados ao tema Inovação, a fim de buscar informações complementares que auxiliem neste processo.

Para que as estratégias de inovação sejam bem-sucedidas dentro das empresas, é necessário realizar atividades que privilegiam a inovação. Para isso, é desejável estimular a geração de ideias e o desenvolvimento de projetos de inovação, além de estruturar um sistema de gestão do conhecimento (Brabandere, 2006). A empresa do entrevistado E1 encontrou uma maneira intensa e eficaz de estimular a inovação, por meio de um programa de ideias, onde são realizadas campanhas incentivando os colaboradores a postarem ideias, e premiando semestralmente o colaborador que tiver maior número de ideias apresentadas, bem como, o gestor com maior número de ideias implementadas. O entrevistado E6 salientou a importância deste estímulo, pois de nada adianta os institutos e centros de pesquisa estarem focados em oxigenar ideias, se as empresas não estão alinhadas a este objetivo. De acordo com o entrevistado E3, estas práticas de incentivo à inovação estão proporcionando para a empresa a formação de grupos de pessoas com pensamento sistêmico e inovador, que estão sempre observando oportunidades e prontas para propor e implementar novas ideias.

Existem limitações de longo prazo para implementação de qualquer novo método, técnica, produto e processo (Oliveira, et al., 2009), o que pode ser claramente entendido quando as empresas são questionadas sobre as suas principais inovações geradas nos últimos 5 anos. Poucas empresas puderam apresentar resultados concretos, pois a maioria delas estão trabalhando com o tema inovação há menos tempo do que 5 anos e, desta forma, não conseguiram ainda mensurar os resultados específicos que elas apresentam.

Como parte das empresas não possuem um programa ou setor específico que controle as inovações, elas acabam entrando nos resultados diários da empresa assim que geram valor, desta

forma, é difícil para as empresas saberem quais são os resultados específicos de cada inovação. Mesmo com esta falta de um controle mais eficaz, o entrevistado E2 acredita que as inovações são as grandes responsáveis pelo atual resultado positivo da empresa em meio à toda a crise econômica do país, sejam estas inovações realizadas em processos internos, nos produtos e nos serviços oferecidos aos clientes. Tal constatação complementa os autores Thomas & Engesser (2012), que afirmam que em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas precisam buscar maneiras de reduzir os custos e aumentarem seus lucros, desta forma, a capacidade de inovar é vista como uma vantagem competitiva, permitindo-lhes gerar riquezas e manterem-se à frente da concorrência.

Em relação à capacitação, praticamente todos os entrevistados mencionaram que as empresas proporcionam e incentivam suas participações em seminários, feiras, palestras, workshops, fóruns e demais eventos que tenham correlação com o tema Inovação. Estas atividades também foram mencionadas por Vilha (2010), que afirmou que as ações de inovação também devem passar pelo estímulo à inserção dos funcionários em cursos de atualização tecnológica, treinamentos e seminários; intercâmbios entre empresa e instituição de ensino e pesquisa para trocas de informações, experiências e obtenção de conhecimento; e criação de sistemas de incentivo para trabalhadores que realizam cursos técnicos e superiores.

De acordo com Prahalad & Krishnan (2008) e Scherer & Carlomagno (2009), a dinâmica competitiva das empresas que atuam com inovação tecnológica exige excelência na condução das operações e pensar na gestão de empresas que têm expressivos desafios que remetem ao controle gerencial – atividade chave para a gestão das organizações. O controle gerencial direciona o foco para tarefas e auxiliam na manutenção da coerência operacional de uma empresa como um todo, permitindo que ela possa perpetuar a sua existência. Alinhado à esta afirmação, as empresas em estágio um pouco mais avançado já estão inserindo a inovação em seus planejamentos estratégicos, com objetivo de incorporar atividades específicas à esta prática.

Um exemplo é o entrevistado E5 no qual, no planejamento estratégico anterior (2008-2015), a inovação estava subentendida dentro de algumas estratégias corporativas e setoriais, sendo necessário pensar e implementar algo diferente para atingir o resultado esperado. Contudo, no novo planejamento estratégico que está em construção, a inovação está aparecendo de forma mais explícita, inclusive como citação da necessidade de mais projetos em formato de inovação aberta ou co-criação. O entrevistado E8 ainda salienta que a direção de sua empresa atua desde a concepção da ideia, até a implementação dela no mercado.

A fim de sintetizar as evidências decorrentes da análise de dados, o quadro 2 expõe as percepções dos entrevistados sobre a inovação de produtos e processos, bem como sobre as dificuldades, desafios e tendências relacionados com a inovação no segmento de produção de couros e calçados.

**Quadro nº 02 – Inovação de produtos e processos em organizações industriais do setor coureiro-calçadista**

<b>Categorias de análise</b>	<b>Resultados da pesquisa empírica</b>	<b>Autores de referência</b>
Conceito de inovação	Melhorar significativamente um produto, serviço ou processo e que gere valor para a empresa.	OCDE, 2005
Inovação em processos	Melhoria de processos que já existem na empresa, mas que apresentam algum tipo de problema.	OCDE, 2005 Schumpeter, 1982
Inovação em produtos	Foco no desenvolvimento de novos produtos e serviços para criar novas demandas ao mercado.	Schumpeter, 1982

Incorporação da inovação na empresa	As empresas não possuem setores específicos para administrar a inovação, incorporando-as em setores já existentes.	OCDE, 2005
Estímulo à inovação	Estímulo por meio de programas de ideias e campanhas específicas dentro da empresa.	Vilha, 2010
Inovação incremental X radical	Grande parte das inovações se dão através da busca de soluções para problemas específicos, não ocorrendo de forma proativa para gerar novas demandas ao mercado.	Zawillak et. al., 2008
Incentivo à inovação	Grande parte das empresas são incentivadas por meio da participação em palestras e eventos relacionados ao tema.	Oliveira et al., 2009
Resultados das inovações	Poucas empresas podem apresentar resultados gerados através de inovações nos últimos 5 anos.	Oliveira et al., 2009
Vantagem competitiva	As inovações são as grandes responsáveis pelo atual resultado positivo da empresa em meio à toda crise econômica que o país vem sofrendo.	Thomas & Engesser, 2012
Disseminação do conhecimento	Participação em seminários, feiras, palestras, workshops, fóruns e demais eventos relacionados ao tema.	Vilha, 2010
Gestão da inovação	Empresas já estão inserindo a inovação em seus planejamentos estratégicos a fim de inseri-los de forma efetiva no seu dia-a-dia.	Prahalad & Krishnan (2008) e Scherer & Carlomagno (2009)
Dificuldades para inovar	Alto custo, tempo de maturação, pouca experiência e falta de cultura em inovação.	Trott, 2012

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Porém, tendo em vista o pouco tempo em que o tema inovação está presente no dia-a-dia das empresas, todos os entrevistados relataram dificuldades para implementar a inovação, bem como, para torná-la realmente parte efetiva e lucrativa na empresa. As principais dificuldades apresentadas foram em relação ao alto custo, tempo de maturação, pouca experiência e falta de cultura em inovação, o que dificulta a aceitação por grande parte da equipe. Estas dificuldades vão ao encontro com os principais motivos que levam ao fracasso ou ao sucesso apresentados por Trott (2012), que confirma que entre os principais motivos para as inovações não serem bem-sucedidas estão os altos custos e a falta de experiência das empresas nos processos de inovação.

Como forma de mitigar as referidas carências do processo de gestão da inovação, as empresas aliaram-se ao Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT – IBTeC, localizado na cidade de Novo Hamburgo, que atualmente é o mais completo complexo de laboratórios de pesquisas e ensaios do sistema coureiro- calçadista nacional. A prestação de serviços especializados como ensaios, testes e validações são os principais serviços oferecidos pelo IBTeC, sendo os mesmos sinalizados pelos entrevistados, como serviços de suportes de grande relevância para o avanço de suas inovações. O entrevistado E1 ressaltava a importância do auxílio na implantação de serviços de gestão da inovação nas empresas, tendo em vista que poucas possuem essa gestão profissionalizada.

Por meio da referida estrutura, os entrevistados sinalizaram que a participação de palestras e treinamentos de curto prazo são as práticas que atualmente mais contribuem para a adoção de novos conhecimentos e interação com outras empresas do mesmo segmento. Conforme Coral et. al (2009), Barbieri et. al (2008), e Guimarães (2011) a ciência e a tecnologia possuem forte ligação, o que torna as pesquisas de universidades de grande importância para o avanço

técnico das empresas. O entrevistado E5 acredita que por meio de projetos e programas conjuntos de P&D entre as empresas, universidade e o Instituto, se aumenta a possibilidade de gerar novos produtos, pois por meio desta integração é possível ter acesso à tecnologias e informações que certamente as empresas não teriam acesso individualmente.

## **CONSIDERAÇÕES**

A partir desta pesquisa foi possível identificar as especificidades, necessidades e carências do processo de gestão da inovação do setor coureiro-calçadista, de nove empresas, localizadas no município de Novo Hamburgo, no estado do Rio Grande do Sul, ao sul do Brasil. Como principais resultados, destaca-se o quanto as referidas organizações ainda se encontram em estágios iniciais no que diz respeito ao processo de gestão da inovação. Cumpre destacar que o setor em tela, é conhecido em todo o Brasil como um setor individualista, conservador e com uma alta resistência a mudanças, o que transforma o processo de inovação mais complexo.

Contudo, os entrevistados reconhecem o potencial de diferenciação que está implícito no processo de inovação, mas ressaltam que o alto custo, a pouca experiência e a falta da cultura da inovação como as principais barreiras na adoção de práticas de inovação. Para facilitar as atividades que envolvem a gestão diária da inovação, qualificar e desenvolver novas competências, tanto nos líderes quanto nos demais colaboradores, estabelecer relações externas, bem como reduzir custos, os gestores sinalizaram que suas referidas empresas participam do Núcleo de Inovação Tecnológica do Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçado e Artefatos – IBTeC, localizado na cidade de Novo Hamburgo.

No tocante às limitações da pesquisa, destaca-se a coleta de evidências, realizada por meio de entrevistas em profundidade. A amplitude das respostas depende do conhecimento e experiência, tanto dos entrevistados como dos pesquisadores, com provável viés e influência na interpretação das evidências que emergiram do processo de análise. Outro fator limitante refere-se à impossibilidade de generalização analítica dos resultados obtidos, estando restrita à realidade investigada.

Entretanto, acredita-se que o estudo apresenta importantes análises para a compreensão de um processo estratégico voltado para a inovação, facultando o desenvolvimento de novos estudos sobre o referido tema. Sendo assim, propõe-se a ampliação do estudo, por meio de estudo de caso múltiplo, com foco na identificação de fatores internos que podem tanto favorecer, como dificultar a consolidação do modelo de inovação no setor industrial em tela em países como Portugal, Espanha, Argentina, Chile, Equador, Colômbia, México, Paraguai, Peru e Uruguai, uma vez que a indústria coureiro calçadista possui gravidades específicas e similaridades nos aspectos que tangem a economia nos referidos países..

## **REFERÊNCIAS**

ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. (2015). *Relatório Anual 2015*. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/relatorioanual/>>. Acesso em: 18 mar 2017.

ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. (2008). *Panorama Setorial Cadeia Coureiro, Calçadista e Artefatos*. Série Cadernos da Indústria ABDI, Volume III, Brasília.

Barbieri, J. C., Álvares, A.C, Cajazeira, J.E.R. (2008). *Gestão de ideias para inovação contínua*. Porto Alegre: Bookman.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edição revista e ampliada. São Paulo, SP: Edições 70.

Brabandere, Luc de. (2006). *O lado oculto das mudanças*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Christensen, C. M. (2012). *O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo, SP: M. Books.

Coral, E., Ogliari, A., Abreu, A.F. (2009). *Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*. São Paulo, SP: Atlas.

Costa, A. B. (2011). O papel dos Arranjos Produtivos Locais, das Grandes empresas e das Cadeias Produtivas. *Seminário: Os Desafios do Desenvolvimento Local*. Porto Alegre.

Coutinho, F., Ferraz, F. C. A. (1994). *Estudo da Competitividade na Indústria Brasileira*. São Paulo: Campus.

Davila T., Epstein M. J., Shelton R. (2012). *Making innovation work: how to manage it, measure it, and profit from it*. Upper Saddle River, NJ: FT Press.

De Negri, J. A., Kubota, L.C. (2008). *Políticas de Incentivo à Inovação Tecnológica*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

Freeman, C., Soete, L. (1997). *Economics of Industrial Innovation*. 3. ed. Routledge, The MIT Press.

Gibson, R., Skarzynski, P. (2008). *Inovação: Prioridade número 1*. O caminho para a transformação nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier.

Guimarães, S. K. (2011). Produção do Conhecimento Científico e Inovação: desafios do novo padrão de desenvolvimento. *Cad. CRH*, Salvador. v. 24, n. 63, set./dez.

Hair, J. F., Babin, B., Money, A. H., Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre, RS: Bookman.

IBGE - Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística (2010). *PINTEC - Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica*. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/PUBLICA%C3%87%C3%83O%20PINTEC%202014.pdf>>. Acesso em: 18 mar 2017.

IEMI, Inteligência de Mercado. (2016). *Brasil Calçados: Relatório Setorial da Indústria de Calçados do Brasil*. São Paulo. Disponível em: <<http://www.abicalçados.com.br/relatoriosetorial/>>. Acesso em: 18 mar 2017.

Kim, W. C.; Mauborgne, R. (2005). *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. 14. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.

Kuhlmann, S. (2008). Lógicas e evolução de políticas de pesquisa e inovação no contexto da avaliação. In: Avaliação de políticas de ciência, tecnologia e inovação: Diálogo entre experiências internacionais e brasileiras. *Centro de Gestão e Estudos Estratégicos*. Brasília, pp. 45-73.

Marconi, M. A., Lakatos, E. M. (2011). *Metodologia científica*. 6. ed., rev. ampl. São Paulo, SP: Atlas.

O'Connor, G. C.; Leife, R.; Paulson, A. S.; Peters, L.S. (2008). *Grabbing Lightning: Building a Capability for Breakthrough Innovation*. San Francisco: John Wiley & Sons.

OCDE - Organização Para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2005). *Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação*. Rio de Janeiro. 3. ed. Disponível em <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/4639.html>> Acesso em: 18 mar 2017.

Oliveira, C. A. A., Araújo, M. S.B., Nascimento, P.S., Ferreira, L.C., Rossi, A.L. (2009). Estratégias de crescimento econômico: Auferindo vantagens competitivas através da inovação. *XXXIII Encontro da ANPAD*, São Paulo.

Polkinghorne, D. (2007). Validity issues in narrative research. *Qualitative Inquiry*, v. 13, n. 4, pp. 471-486.

Porter, M.E. (1989). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um desempenho superior*. 35. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier.

Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004). *O Futuro da Competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com clientes*. 4. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier.

Prahalad, C.K., Krishnan, M. S. (2008). *A nova era da inovação*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.

Roesch, S. M. A. (2005). *Projetos de estágios e de pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. 3 ed. São Paulo: Atlas.

Romijn, H., Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in Southern England. *Research Policy*, v.31, pp. 1053-1067.

Roussel, P. A., Saad, K. N., Bohlin, N. (1992). *Pesquisa & Desenvolvimento: como integrar P&D ao plano estratégico e operacional das empresas como fator de produtividade e competitividade*. São Paulo, SP: Makron Books.

Scherer, F. O., Carlomagno, M. S. (2009). *Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação*. São Paulo: Atlas.

Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural.

Souitaris, V. (2002). Firm-specific competencies determining technological innovation: A survey in Greece. *R&D Management*, v. 32, pp. 61-77. Jan.

Souza, V., Paula, N. M., Fuck, M. P. (2012). Os desafios da Indústria Calçadista Brasileira: Competir ou proteger. *Revista Economia & Tecnologia*, v. 8, n. 4, pp. 93-100.

Terra, J. C. (2009). *Gestão 2.0: como integrar a colaboração e a participação em massa para o sucesso nos negócios*. Rio de Janeiro: Campus.

Thomas, E., Engesser, M. N. (2012). Socialização de Conhecimentos para a Inovação: O Nível de Compartilhamento com Empresas Parceiras. Rio de Janeiro: *XXXVI Encontro da ANPAD*. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EOR959.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR959.pdf)>. Acesso em: 18 mar 2017.

Tidd, J., Bessant, K. (2015). *Gestão da inovação*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.

Trott, P. (2012). *Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.

Vilha, A. Ms. *Gestão da Inovação nas Empresas*. PDS Diadema – Plástico & Borracha. Diadema, SP.: [s.n.], 2010.

Wallsten, S. J. (2000). The effects of government-industry R&D programs on private R&D: the case of the Small Business Innovation Research Program. *Rand Journal of Economics*, v. 31, pp. 82-100.

Zawislak, P. A., Borges, M., Wegner, D., Santos, A. & Castro-Lucas, C. (2008) Towards the Innovation Function. *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 3, n.4, pp. 17–30.