

Gerando Inovação a Partir de Demanda de Clientes



Juliano Henrique Trevizani (Universidade Feevale)
trevizanijuliano@gmail.com

Dusan Schreiber (Universidade Feevale)
dusan@feevale.br

Vanessa Theis (Universidade Feevale)
vanessat@feevale.br

Margarete Blume Vier (Universidade Feevale)
marga_vier@hotmail.com

A introdução de práticas de inovação pode gerar melhorias nos processos, redução de custos, aumento da qualidade e eficiência de produtos e serviços, além de gerar vantagem competitiva. As empresas devem estar atentas para os aspectos de inovação, pois, muitas vezes, não há mais espaços para práticas que eram consideradas tradicionais e que podem ter se tornado obsoletas com o dinamismo de consumo e de necessidades do consumidor. Desta forma, o objetivo deste artigo é analisar um processo de inovação no método de formulação e produção de camurças da BETA Couros, empresa localizada no município de Novo Hamburgo, RS. Em termos metodológicos, optou-se pela abordagem qualitativa e estratégia de pesquisa de estudo de caso único, sendo os dados coletados por meio da observação participante e da entrevista semiestruturada e analisados por meio da análise de conteúdo. Como principais resultados, destaca-se que ao propor uma solução para a demanda de um cliente, a BETA observou melhorias em seu processo produtivo e aumento na qualidade no seu produto, considerados fatores relevantes para a inovação.

Palavras-chave: Inovação de Produtos. Inovação de Processos. Inovação Incremental.

1. Introdução

No atual cenário econômico de grande recessão e instabilidade econômica, o maior desafio das empresas é o de manterem-se competitivas. As organizações estão mais expostas às variações mercadológicas e, tendem a sofrer mais aos impactos dos períodos de incertezas políticas, sociais e econômicas em que o Brasil está passando (ABICALÇADOS, 2020). Dentre as dificuldades, está a incapacidade de os gestores olharem para o interior de suas empresas e implantar medidas de reestruturação organizacional necessárias, a partir das premissas de redução de custos estruturais, melhorias de processos e inovação. O contexto atual do mercado mundial, se caracteriza por mudanças e transformações cada vez mais constantes, em relação a novas tecnologias e processos e, por isso, é fundamental que os empresários estejam atentos para estas variáveis.

Um dos obstáculos das empresas consiste na dificuldade de realizar processos de reestruturação em modelos de trabalho que, por muitas vezes, estão obsoletos e não cabem no dinamismo das relações de mercado atuais. A pesquisa, desenvolvimento e implementação de práticas inovadoras surge como um componente de suporte para que as empresas consigam atender aos seus clientes de forma diferenciada em um ambiente de competitividade. Tais práticas inovadoras podem ser de caráter radical, experimental e/ou incremental (TIDD; BESSANT, 2015).

Ante o exposto, este artigo tem como objetivo analisar um processo de inovação no método de formulação e produção de camurças da BETA Couros, empresa localizada no município de Novo Hamburgo, RS. Em termos metodológicos, optou-se pela abordagem qualitativa e estratégia de pesquisa de estudo de caso único, sendo os dados coletados por meio da observação participante e da entrevista semiestruturada e analisados por meio da análise de conteúdo.

A estrutura do trabalho inicia pela revisão da literatura acerca da gestão da inovação, sendo sequenciado pela contextualização dos procedimentos metodológicos empregados para a coleta de evidências e seu devido tratamento. Na análise, seção seguinte, são apresentados os resultados, à luz das vertentes teóricas abordadas. Considerações finais e referências encerram o presente trabalho.

2. Gestão da Inovação

Em um mercado cada vez mais acirrado, com as informações mais acessíveis a todos e clientes mais exigentes com relação a qualidade dos produtos e serviços, a inovação proporciona as condições de permanência das empresas no mercado, bem como a fonte para a concepção do diferencial competitivo (THEIS; BLOS; SCHREIBER, 2021). Macedo, Miguel

e Casarotto (2015) destacam que inovação é a transformação de uma ideia em um novo produto ou serviço que tenha valor para o consumidor, assim como, um novo processo operacional que seja desenvolvido para a indústria ou comércio, que possa gerar melhor desempenho, redução de custos e vantagem competitiva.

Autor seminal sobre o referido tema, Schumpeter (1982) acredita que a inovação está relacionada a mudanças no equilíbrio econômico, avançado para um novo patamar. Ou seja, a inovação diz respeito a criação de novos produtos ou serviços, invenção de novos processos de produção, comercialização ou logística, além de variáveis que imponham mudança na estrutura de um mercado. Leitão (2015) corrobora afirmando que a inovação compreende substituir os processos de produção e desenvolver novos produtos e/ou diferentes segmentos de mercado. A inovação é um processo de mutação industrial que incessantemente revoluciona a cadeia de valor (SILVA et al., 2012).

Carmona e Gomes (2021) afirmam que a inovação contribui para a evolução dos produtos, das organizações e no crescimento econômico, proporcionando novos empreendimentos, novos empregos e melhor qualidade de vida. Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2018) a inovação organizacional deve visar a melhora do uso do conhecimento, aumento da eficiência de demandas de trabalho e agregar qualidade para bens ou serviços, de forma que traga a novidade na forma da empresa se organizar no ambiente interno ou externo.

Dados da Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (PINTEC, 2014), demonstram que na indústria brasileira, o desenvolvimento e absorção de tecnologia, por meio da aquisição de máquinas e equipamentos, continua sendo a atividade de maior relevância atribuída a inovação. Nesse sentido, Calmanovici (2011) ressalta que, a maior parte das organizações brasileiras não alocam capital para desenvolvimento de pesquisa para atividades de inovação, concentrando-se em difundir inovações já reconhecidas.

Além disso, a PINTEC (2014) reforça que por não haver investimento em pesquisa e desenvolvimento, as empresas nacionais têm maior probabilidade de realizarem inovações incrementais, que são atreladas aos fatores de mudanças em produtos ou processos existentes. Ou seja, as inovações incrementais se referem à incorporação de novos elementos em relação ao produto, processo ou serviços que existia anteriormente.

Lemos (2000) e Araújo e Jugend (2016) reforçam que a inovação incremental não altera a estrutura industrial. Algumas inovações incrementais podem, inclusive, serem imperceptíveis ao consumidor final, uma vez que podem estar ligadas a crescimento da eficiência técnica, aumento da produtividade, redução de custos, melhora na qualidade, ampliação da capacidade de aplicação de um produto. Tidd e Bessant (2015) ainda explicam que a inovação incremental está vinculada ao fato de oferecer oportunidades de mudança em mercados que já estão

estabelecidos. Neste sentido, Neto et al (2016) afirmam que a orientação para o mercado e os agentes específicos (compradores, fornecedores, clientes) colaboram positivamente para a efetividade e no desenvolvimento de uma inovação incremental.

A inovação incremental pode ocorrer de diferentes maneiras, uma vez que objetiva melhorar o processo produtivo, desde a fabricação do produto até a entrega deste ao consumidor final. Sendo assim, Sandoval, Ormazabal e Jaca (2017), apresentam 8 tipos de inovação que podem trazer os benefícios esperados e melhorar o modelo de negócio: inovação no modelo de negócio, inovações de rede, inovações na estrutura organizacional, inovações de processos, inovações de produto, inovações de serviços, inovações de mercado, e inovações de envolvimento com o cliente.

Todo e qualquer tipo de inovação incremental, busca, na maioria das vezes, a melhora no processo existente. Neste sentido, a inovação incremental surge a partir de uma necessidade, que deve ser identificada ao longo do processo. Macedo, Miguel e Casarotto (2015) afirmam que o *Design Thinking* pode ser caracterizado como um modelo de inovação que orienta o processo de geração de inovações. Para Brown (2010), o *Design Thinking* apresenta um fluxo de atividades que envolvem o processo de pesquisa (inspiração), geração de ideias e protótipos (ideação) e execução da solução (implementação), que contribuem para que o empresário compreenda quais são os recursos e habilidades necessárias para o desenvolvimento de uma inovação.

Assim sendo, as fases do *Design Thinking* visam o desenvolvimento de uma solução para um problema específico, com foco no usuário a quem se destina tal solução. Ao entender o público-alvo e desenvolver o processo de ideação com agentes externos à empresa, a organização gera soluções mais condizentes com a demanda. Ao ofertar ao mercado produtos e serviços adequados às reais necessidades dos consumidores, a empresa alcança maior competitividade, ou seja, cria um valor para o cliente (produto) e para a organização (lucro) (MACEDO; MIGUEL; CASAROTTO, 2015).

Cavalcante, Mendonça e Brandalise (2019) complementam que o *Design Thinking* se baseia na lógica de divergência e convergência, sendo uma ferramenta de solução de problemas, desenvolvida por uma equipe multidisciplinar, dividida em quatro etapas: descoberta e definição do problema, e desenvolvimento e entrega de uma solução viável, e muitas vezes, inovadora.

3. Método

Considerando que o objetivo deste artigo é analisar um processo de inovação no método de formulação e produção de camurças da BETA Couros, empresa localizada no município de

Novo Hamburgo, RS, o estudo consiste em um estudo de caso único, com abordagem qualitativa. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2015), procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva. Além do mais, Yin (2015) sinaliza que um ponto muito importante da coleta de dados para um estudo de caso, é a oportunidade de utilizar diversas fontes para a obtenção de evidências. Segundo o autor, a triangulação de dados permite cruzar informações obtidas por diferentes instrumentos de coletas de dados.

No caso desta pesquisa, as fontes de dados foram o referencial teórico, observação participante, visto que um dos autores trabalha na empresa e, o conteúdo da entrevista semiestruturada realizada com o Gerente Comercial e, também um dos sócios, em novembro de 2019. O teor da entrevista foi submetido à análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2016), consiste em procedimentos para levantar inferências válidas a partir do texto, buscando classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo.

De forma sucinta, a análise categorial consiste na análise dos textos obtidos das transcrições das entrevistas, isto é, a organização e a sínteses dos dados qualitativos resultam na obtenção de categorias que contém a essência do discurso dos entrevistados. Bardin (2016), destaca que as categorias podem ser criadas a priori ou a posteriori, isto é, a partir da teoria ou após a coleta de dados. No caso desta pesquisa, as categorias de análise foram criadas a priori, norteando-se pelos conceitos definidos no referencial teórico.

O estudo de caso foi desenvolvido na empresa BETA Couros, localizada na cidade de Novo Hamburgo, no estado do Rio Grande do Sul, município pertencente ao *cluster* calçadista do Vale dos Sinos. Trata-se de uma empresa familiar de pequeno porte, especializada na produção e comercialização de camurças, matéria-prima utilizada na produção de botas, calçados, cintos, bolsas, entre outros acessórios de moda. Fundada em 2003, conta com aproximadamente 10 colaboradores, sendo a gestão realizada por dois sócios administradores.

A empresa se divide em cinco setores: qualidade, produção, vendas, financeiro e compras. O setor de qualidade, é responsável pelo padrão da camurça vendida. No setor da produção, ocorre o beneficiamento, que é a transformação da raspa *wet-blue* no produto que é comercializado, além do processo químico de recurtimento, no qual inclui-se o tingimento do material para cor requerida pelo cliente. Nesta fase, são adicionados os produtos de atravessamento do couro, fixação de cor e agentes de toque para maior maciez ou rigidez do material. Então, o couro é transferido para o processo de secagem, lixamento, desempamento, correção de cor, medição e confecção de pacotes.

Ao setor financeiro, cabe realizar as atividades de pagamentos e recebimentos de valores, além de controles de estoque. O setor de compra atende representantes, negocia os fechamentos

de cargas de couros e realiza visita a potenciais fornecedores, em conjunto com o setor de qualidade. Para o setor de vendas, compete o processo da venda, bem como, negociação e atendimento ao cliente. A BETA Couros comercializa seu produto à diversos segmentos, atendendo demandas em nove estados brasileiros, sendo eles: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia, Paraíba e Pernambuco, além de exportar para Argentina e Chile

4. Análise dos Resultados

Em agosto de 2018, o cliente “X”, que detém maior parte do faturamento da BETA Couros, demandou a solução para um problema que estava afetando a qualidade de alguns de seus calçados, ao chegarem no consumidor final. O problema em questão se referia ao desbotamento no produto após pouco tempo de uso, além do surgimento de manchas quando em contato com objetos de cores mais claras.

Visando a melhoria no processo de produção existente e na qualidade do produto, a BETA Couros sentiu-se pressionada a buscar alternativas que melhorassem a qualidade dos produtos. Como ferramenta de orientação para o processo de geração de inovações, os autores Brown (2010) e Macedo, Miguel e Casarotto (2015) indicam a utilização do *Design Thinking*, uma vez que tal ferramenta busca identificar o problema e idealizar uma solução viável.

As fases do *Design Thinking* visam o desenvolvimento de uma solução para um problema específico, com foco no usuário a quem se destina tal solução (MACEDO; MIGUEL; CASAROTTO, 2015), neste caso, a Empresa “X”. Em alinhamento com as recomendações de Cavalcante, Mendonça e Brandalise (2019) foram realizadas reuniões com membros das duas empresas, por meio de equipes multidisciplinares, e observou-se que os casos ocorriam em tênis que tinham a presença de camurças nas cores bordô e preto.

A BETA encaminhou amostras para um laboratório especializado neste tipo de procedimento, com intuito de realizar testes de escala de cor. O resultado demonstrou que, em ambas as cores, as amostras de camurças caíam da escala 5 de cor para escala 3, após ser submetido à cem fricções. O responsável técnico da BETA Couros, identificou que em ambas as formulações para o desenvolvimento das duas cores, estava presente um corante de coloração castanho que, no processo de mistura nos fulões de tingimento, poderia estar causando a ineficiência do produto utilizado como agente fixador, que está presente na fórmula para desenvolvimento destas e de todas as demais cores produzidas.

Após as etapas de descoberta e definição do problema, lógica de divergência e convergência citado por Cavalcante, Mendonça e Brandalise (2019), iniciou-se a etapa de desenvolvimento de uma solução viável para o problema. Para isso, a BETA Couros observou

a necessidade de realizar uma inovação em seu processo produtivo (SCHUMPETER, 1982), por meio alterações na formulação química para o tingimento de suas camurças. Inicialmente, realizou-se a troca do corante por outro similar, do mesmo fornecedor. Porém, após a realização do teste em amostras dos lotes produzidos com novo corante, os resultados permaneciam insatisfatórios. Em ambas as cores apresentaram resultado de 3,5 na escala de cor, o que não resolveria o problema.

Dado o insucesso na primeira tentativa, os responsáveis pela BETA Couros reuniram-se com os fornecedores de produtos químicos, a fim de elaborar uma nova solução. Segundo Macedo, Miguel e Casarotto (2015), inovar é transformar uma ideia, neste caso uma camurça que não desbotasse, em um produto novo. A solução oferecida pela indústria foi um novo produto que seria adicionado à formulação, durante o processo de correção de cor, que trazia em sua composição química agentes de impermeabilização da superfície do couro. Com isso, além da garantia de não desbotamento da cor, o produto daria maior intensidade e vivacidade para os artigos. Após nova análise de laboratório, os artigos nos quais tinham sido aplicados o agente de impermeabilização apresentaram resultados excelentes nos testes de desbotamento e manchamento. As camurças de cores preto e bordô se mantiveram na escala 5 de cor, após serem sujeitas a cem fricções.

Apesar de a tentativa oferecer o resultado necessário para o processo produtivo, a adição do produto não resolveria a demanda do cliente Empresa “X”, visto que o incremento na fórmula acarretaria um aumento de, aproximadamente, 7% no custo de produção e que teria que ser repassado ao cliente, pois o representante da “X”, enfatizou que a empresa não poderia arcar com o aumento do preço de venda das camurças preta e bordô. Tal situação gerou um impasse entre BETA Couros e a Empresa “X”. Deveria ser criado um novo processo de produção, que tivesse resultado satisfatório em testes de desbotamento, porém, que não aumentasse o custo.

A fim de manter a satisfação de seu principal cliente, a BETA Couros precisou, de acordo com Theis, Blos e Schreiber (2021), investir em pesquisa, desenvolvimento e inovação. Neste caso, se fazia necessário uma inovação incremental que resultasse em aumento da eficiência técnica, qualidade do produto, e, conforme Araújo e Jugend (2016), redução no custo de produção.

Novamente, a BETA Couros reuniu-se com seus fornecedores técnicos, a fim de buscar alternativas sem onerar o custo do processo, o que caracteriza uma inovação organizacional, uma vez que tal resultado gera maior eficiência no processo (OCDE, 2018). Considerando as etapas do *Design Thinking*, elencadas por Brown (2010), a ideação, ou então, a geração de ideias e

protótipos desenvolvida pelos técnicos para solução do problema, foi a mudança na formulação química para o tingimento das camurças.

A solução proposta, foi a de criar um agente de fixação que, ao invés de ter sua solução 100% à base de água, fosse diluído em 50% a base da composição química do impermeabilizante que havia dado resultado positivo. Assim, como seria substituído um componente por outro, que tivesse maior eficiência, a fórmula utilizada não teria aumento no custo de produção. Segundo os autores Lemos (2000), Araújo e Jugend (2016) e Tidd e Bessant (2015), tais ajustes podem ser considerados uma inovação incremental, visto que se alterou a metodologia de trabalho da BETA Couros, além de gerar maior eficiência de processos e melhora significativa na qualidade da camurça.

Após realização de novos testes de desbotamento e manchamento, os resultados foram positivos. Os lotes de camurça preto e bordô que haviam sido produzidos a partir da nova fórmula, que compunha o agente de fixação desenvolvido com solução de impermeabilizante, tiveram resultados 4,5 na escala de cor, mesmo após serem expostas a cem fricções. Tais resultados, já atenderiam as demandas da Empresa “X”, uma vez que a diferença na escala de cor era irrisória.

Porém, a fim de buscar a excelência para o novo processo, a BETA Couros solicitou desenvolvimento de nova amostra do agente de fixação à base de impermeabilizante, com composição química diluída em 40% de água. Desta forma, a empresa conseguiu alcançar o resultado de grau máximo na escala de cor (manutenção da escala 5), após submissão de novo teste no laboratório especializado.

Por meio da solução proposta, a BETA Couros estreitou seus laços comerciais com a Empresa “X”, visto que esta aumentou em 20% o volume de compras, a partir da solução proposta. Tal representatividade, se dá pelo aumento do consumo de camurças nas cores preto e bordô e compra exclusiva destes materiais da BETA Couros. Destaca-se que, outros clientes passaram a receber a camurça com a nova composição química, desenvolvida, aumentando as vendas e consequente o crescimento econômico da BETA.

Além disto, a partir da implementação da nova fórmula, a BETA observou que o novo processo reduzia em, aproximadamente, 12% o uso total de água, melhorando a eficiência técnica do processo, tal como elucidam Lemos (2000) e Araújo e Jugend (2016). Por consequência do menor uso de água, obteve-se redução nos custos de tratamento de lodo e efluentes líquidos, bem como, relativa redução na produção de lixo e demais resíduos sólidos a serem descartados. O processo de secagem também ganhou eficiência, visto que teve sua duração abreviada em quinze a trinta minutos, dependendo do volume de peças utilizadas para cada demanda.

Diante do caso estudado, vale ressaltar a importância que as organizações devem dar aos problemas dos seus clientes, visto que, ao propor uma solução para a Empresa “X” a BETA pôde observar melhorias em seu produto e processo. Assim como elucidado por Macedo, Miguel e Casarotto (2015), constatou-se que ao propor uma solução para o problema de seu cliente, além de criar valor para ele, a BETA melhorou o desempenho do seu processo produtivo (PINTEC, 2014), reduziu custos e melhorou a qualidade do seu produto, (LEMOS, 2000; TIDD e BESSANT, 2015; ARAÚJO e JUGEND, 2016; SANDOVAL, ORMAZABAL e JACA, 2017; THEIS, BLOS e SCHREIBER, 2021) todos considerados como fatores relevantes para a inovação, segundo a literatura consultada.

6. Considerações

Este artigo teve como objetivo analisar um processo de inovação no método de formulação e produção de camurças da BETA Couros, empresa localizada no município de Novo Hamburgo, RS. A partir dos dados analisados, verificou-se que a mudança no processo de produção de camurças, a partir da inovação incremental de produto, gerou benefícios técnicos, bem como, de valor de mercado para a BETA Couros. Além disto, verificou-se reduções significativas na geração de resíduos sólidos e, principalmente, líquidos.

No tocante as limitações da pesquisa, destaca-se a coleta de evidências realizada por meio de entrevistas. A amplitude das respostas depende do conhecimento e da experiência tanto dos entrevistados, quanto 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, para pesquisas futuras, sugere-se a análise com foco na inovação nos demais processos de produção da camurça, sob ótica de melhorias nos quesitos de recurtimento, secagem, lixamento, desempoamento e demais processos, assim como, a mensuração do retorno financeiro e de eficiência que tais práticas geram para empresa.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Tiago Ribeiro; JUGEND, Daniel. Esforços de integração em projetos radicais e incrementais de desenvolvimento de novos produtos baseados na biodiversidade: estudo de caso em empresa do setor de biotecnologia. *Gestão da Produção*; São Carlos, V. 23, n 4, p. 676-688; 2016.

Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Relatório Setorial da Indústria de Calçados**. 2020. Disponível em: < <http://abicalcados.com.br/publicacoes/relatorio-setorial>>. Acesso em: 30 de maio de 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2016.

BROWN, Tim. **Design Thinking**: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CALMANOVICI, Carlos Eduardo. A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras; **Revista USP**; São Paulo; n. 89; p. 190-203; mar-mai/2011.

CARMONA, Linda Jessica de Montreuil; GOMES, Giancarlo. Efeito Mediador do desempenho inovador na relação entre aprendizagem, capacidade de inovação e desempenho organizacional; **Revista de Administração, Contabilidade e Economia – RACE**. Joaçaba, V.20, n 1, p. 63-88, jan-abr/2021.

CAVALCANTE, Pedro; MENDONÇA, Letícia; BRANDALISE, Isabella. Políticas Públicas e Design Thinking: interações para enfrentar desafios contemporâneos. In. **Inovação e Políticas Públicas: Superando o mito da ideia**. Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada- IPEA. 1 ed, 2019.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PINTEC - Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica 2008**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <[http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/Publicacao %20PINTEC%202008.pdf](http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/Publicacao%20PINTEC%202008.pdf)>. Acesso em: 23 dez 2014.

LEITÃO, Alexandra. Economia Circular: uma nova filosofia de gestão para o séc. XXI. **Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting**. V. 1, nº 2, p. 149-171. ISSN: 2183-3826. Setembro, 2015.

LEMOS, Cristina. **Inovação na Era do Conhecimento**. Goiânia: CGEE, 2000.

MACEDO, Mayara Atherino; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; CASSAROTO, Nelson. A caracterização do design thinking como um modelo de inovação; **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, V.12, n. 3, p. 157-182 jul-set/2015.

NETO, Jose Francisco dos Reis; GALLEGO, Pablo Antônio Munoz; SOUZA, Celso Correia; PEDRINHO, Denise Renata; FAVERO, Silvio, MUHLEN, Alex Sandro Richter Von. Strategic Orientations and cooperation of external agents in the innovation process of rural enterprises. **Ciência Rural**, Santa Maria, V.46, n 10, p. 1878-1884, out 2016.

OCDE- Organisation for Economic Cooperation and Development. **Oslo Manual 2018**: The Measurement Of Scientific, Technological And Innovation Activities. European Union. 4. Ed. Disponível em <<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>>. Acesso em 30 de maio de 2021.

SANDOVAL, Vanessa Prieto; ORMAZABAL, Marta; JACA, Carmen. Towards a consensus on the circular economy. **Journal of Cleaner Production**. Elsevier Ltda; V. 179, p. 605 – 615. December, 2017.

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

SILVA, Christian Luiz da Silva; JUNIOR, Eloy Fassi Casagrande; LIMA, Isaura Alberton de; SILVA, Maclovia Corrêa da; AGUDELO, Líbia Patrícia Peralta; PIMENTA, Rosângela Borges. Inovação e Sustentabilidade.

Curitiba, PR: Aymarã Educação, 2012. Disponível em:

<<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2066/1/inovacaosustentabilidade.pdf>> Acesso em: 25 de abr de 2018.

THEIS, Vanessa; BLOS, Camila Fernanda; SCHREIBER, Dusan. Gestão da Inovação em empresas do setor coureiro-calçadista; **Revista de Administração, Contabilidade e Economia – RACE**; Joaçaba, V.20, n 1, p. 89-108, jan-abr/2021.

TIDD, J., & BESSANT, K. **Gestão da inovação**, Bookman; 5a ed.; 2015.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**; Porto Alegre, RS; 5. ed, 2015.