



Um estudo sobre a avaliação das capacidades de inovação em uma empresa de embalagens flexíveis

A study on assessment of innovation capabilities in a flexible packaging company

ISSN: 2319-0639
OPEN ACCESS

Roberta Wallauer Gräf¹

<https://orcid.org/0009-0003-7767-7183>

Gabriel Sperandio Milan¹

<https://orcid.org/0000-0003-3480-2653>

¹ Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Received on:

January / 2025

Approved on:

March / 2025

Editor:

Mateus Panizzon, Dr.
PPGA UCS

Assistant Editors:

Catiane Borsatto Ma.
PPGA UCS

Bianca Libardi Ma.
PPGA UCS

Evaluation Process:

Double blind peer review

Reviewers:

Reviewer 1

Reviewer 2

HIGHLIGHTS

- O estudo identificou que a capacidade de transação é a mais relevante para o desempenho de uma empresa de embalagens flexíveis B2B, seguida do desenvolvimento tecnológico, gerenciamento e operações, reforçando a importância da articulação integrada entre essas capacidades para impulsionar a inovação.
- A pesquisa qualitativa, via estudo de caso único, envolveu entrevistas com diretores e gestores, observação direta e análise documental, permitindo compreender o comportamento das capacidades de inovação e propor estratégias para aumentar a competitividade da empresa analisada.
- Foram propostas ações para potencializar as capacidades de inovação, incluindo aumento de investimentos em tecnologia, redução de perdas operacionais, melhoria do fluxo de informações, fortalecimento da capacitação de líderes e expansão das vendas por e-commerce, visando crescimento sustentável.
- A empresa investigada destaca-se pela qualidade, confiabilidade e personalização de seus produtos, atuando com diferenciação no mercado B2B, e busca consolidar sua posição competitiva explorando nichos de alto valor agregado e mercados internacionais.
- O estudo contribui teoricamente ao evidenciar que, em empresas de baixa e média intensidade tecnológica, capacidades como transação e desenvolvimento tecnológico podem assumir protagonismo, sendo determinantes para transformar inovação em vantagem competitiva sustentável no longo prazo.

HOW TO CITE:

Gräf, R. W., & Milan, G. S. (2025). Um estudo sobre a avaliação das capacidades de inovação em uma empresa de embalagens flexíveis. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação)*, 12(2), 44–53. <https://doi.org/10.18226/23190639.v12n2.05>



Este artigo não possui nenhum arquivo associado
This article does not have any associated files.



RBGI

KEYWORDS

Innovation
Innovation management
Innovation capabilities
Strategy
Flexible packaging

ABSTRACT

Objective: The purpose of this study was to enhance innovation capabilities in a flexible packaging company operating in the B2B – Business-to-Business market.

Design/Method/Approach: The research was qualitative and exploratory in nature, conducted through individual in-depth interviews with a semi-structured approach, involving directors and managers linked to innovation within the company. The data collected enabled the analysis of each innovation capability identified in the literature.

Originality/Relevance: The study contributes by providing a practical assessment of innovation capabilities in the B2B flexible packaging sector, emphasizing their importance for organizational performance and competitiveness.

Key Results/Findings: Innovation capabilities were ranked by their relevance to business performance: transaction innovation, technological development, management, and operations. Development opportunities were identified for each capability.

Theoretical and Practical Contributions: Strategic directions were proposed to strengthen the company's innovation capabilities, including: understanding innovation capabilities, improving productivity, investing in training, aligning information, selling through e-commerce, and promoting the company's strengths in the market.

PALAVRAS-CHAVE

Inovação
Gestão da inovação
Capacidades de inovação
Estratégia
Embalagens flexíveis

RESUMO

Objetivo: O estudo teve como propósito aprimorar as capacidades de inovação em uma empresa de embalagens flexíveis atuante no mercado B2B – Business-to-Business.

Design/Metodologia/Abordagem: A pesquisa foi de natureza qualitativa, com caráter exploratório, e realizada por meio de entrevistas individuais em profundidade, com abordagem semiestruturada, junto a diretores e gestores ligados à inovação na empresa. As informações obtidas permitiram analisar cada uma das capacidades de inovação identificadas na literatura.

Originalidade/Relevância: O estudo contribui ao oferecer uma avaliação prática das capacidades de inovação no setor de embalagens flexíveis B2B, destacando a relevância dessas capacidades para o desempenho organizacional e a competitividade da empresa.

Principais Resultados/Descobertas: As capacidades de inovação foram classificadas por ordem de importância para o desempenho empresarial: capacidade para inovação em transações, desenvolvimento tecnológico, gestão e operações. O estudo identificou oportunidades de desenvolvimento em cada uma dessas capacidades.

Contribuições Teóricas e Práticas: Foram propostos direcionamentos estratégicos para fortalecer as capacidades de inovação da empresa, incluindo: compreensão das capacidades de inovação, melhoria da produtividade, investimento em capacitação, alinhamento da informação, vendas via e-commerce e divulgação dos diferenciais da empresa no mercado.

1. Introdução

Uma empresa é um agente econômico que produz e/ou comercializa produtos e/ou serviços com o objetivo de atender às demandas de outro agente econômico, o cliente ou o consumidor. Por isso, as empresas devem promover as mudanças tecnológicas e a inovação necessária no contexto do seu setor ou segmento de mercado de atuação, em consonância com os perfis dos clientes e/ou consumidores que pretende atender (Zawislak, Tello-Gamarra, Alves, Barbieux, & Reichert, 2014).

Neste sentido, Tidd e Bessant (2015) destacam que a inovação deve ser orientada pela habilidade de encontrar conexões, detectar oportunidades e explorá-las, considerando o mercado no qual as empresas atuam e as tecnologias disponíveis. No entanto, o conhecimento das tecnologias não é compartilhado igualmente ou simetricamente entre as organizações e não é facilmente imitado ou transferido entre estas (Lall, 1992; Tidd & Bessant, 2020).

Diversos elementos que já estão presentes nas organizações podem ser utilizados como potencializadores de crescimento e de aumento no nível de competitividade das empresas (Silva & Pedron, 2019). A inovação não é um fator que depende apenas de um alto investimento em P,D&I – Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, mas de outros aspectos, como, por exemplo, criatividade organizacional e a habilidade de desenvolver novos produtos e/ou serviços conectados ao mercado (Panizzon, Milan, Dorion, & Coallier, 2020; Tidd & Bessant, 2015; 2020). Além disso, Rajapathirana e Hui (2018) evidenciaram a relação entre as capacidades de inovação, o tipo de inovação implementado e a performance das empresas, concluindo que a inovação é uma dimensão estratégica para as empresas impulsionarem o crescimento no volume de negócios e a lucratividade sob uma perspectiva de longo prazo, bem como um aspecto necessário para a sobrevivência das organizações.

Sendo assim, as empresas precisam articular quatro capacidades de inovação: capacidade tecnológica, capacidade de desenvolvimento, capacidade de gerenciamento e capacidade de transação (Zawislak, Alves, Tello-Gamarra, Barbieux, & Reichert, 2012; Zawislak, Fracasso, & Tello-Gamarra, 2018). Geralmente, as organizações possuem estas quatro capacidades, porém, em níveis de apropriação e de desempenho diferentes. Portanto, é importante identificar qual delas possui maior destaque, ou está presente no negócio com um maior nível de maturidade, ou aquela que necessariamente deverá ser alvo de maior investimento e evolução, para gerar o maior nível possível de desenvolvimento e competitividade à organização sob uma perspectiva longo prazo (Zawislak et al., 2012; Ruffoni, D'Andrea, Chaves, Zawislak, & Tello-Gamarra, 2018; Alves, Barbieux, Tello-Gamarra, & Zawislak, 2019).

No que se refere ao contexto da empresa analisada, o Brasil ocupa o 11º lugar dentre os países que mais consomem embalagens no mundo e é o 5º país onde o consumo de embalagens mais tem crescido (WPO, 2022). Em 2022, o setor de embalagens plásticas flexíveis, setor no qual a empresa em estudo atua, apresentou um crescimento no volume de negócios de 1,3% em relação a 2021. Em termos de balança comercial, o setor registrou alta de 4,9% no volume exportado em 2022, atingindo 131 mil toneladas de embalagens flexíveis (ABIEF, 2023). Quando avaliados todos os tipos de embalagens, o ano de 2022 apresentou um crescimento de 3,9% em relação ao volume produzido no ano anterior (2021), e nas exportações, um aumento de 15,4% em comparação ao faturamento de 2021 (ABRE, 2023).

Sendo assim, o problema de pesquisa pode ser traduzido pela seguinte questão central de pesquisa: Como é possível potencializar as capacidades de inovação em uma empresa de embalagens flexíveis com atuação no mercado do tipo B2B – Business-to-Business para torná-la mais competitiva?

Para tanto, o objetivo geral da pesquisa foi o de identificar alternativas para potencializar as capacidades de inovação da empresa em estudo. Além disso, como objetivos específicos, foram definidos: analisar como as capacidades de inovação se comportam na empresa, identificar as capacidades de inovação que mais influenciam positivamente no desempenho do negócio e propor direcionamentos que permitam a potencialização das capacidades de inovação no que se refere à gestão da inovação e aos resultados do negócio.

Por conseguinte, foi implementada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, operacionalizada por meio de um estudo de caso

único. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semiestruturada, junto a diretores e gestores ligados à inovação da empresa investigada.

Os resultados da presente pesquisa contribuem para uma maior compreensão acerca da relevância e da forma com que as capacidades de inovação são articuladas e como podem ser potencializadas, especificamente no contexto de uma empresa brasileira, fabricante de embalagens flexíveis, com suas especificidades, a qual pode ser classificada como uma empresa de baixa e média tecnologia (BMT), somando-se a estudos anteriores desenvolvidos no país, embora em outros contextos e com características próprias, como é o caso dos estudos desenvolvidos por Zawislak, Alves, Tello-Gamarra, Barbieux, & Reichert (2013a), Zawislak et al. (2014) e Pufal e Zawislak (2021).

2. Capacidades de inovação

A inovação é resultado de um processo complexo e depende de um conjunto de capacidades que estão distribuídas em toda a estrutura da empresa, e tal processo deve ser alinhado com seus requisitos estratégicos (Zawislak, Fracasso, & Tello-Gamarra, 2018). Por isso, as capacidades de inovação estão ligadas à capacidade de adoção tecnológica de uma organização, a qual se refere à habilidade de uma empresa propor, desenvolver ou implementar novas tecnologias ou processos que gerem valor aos produtos e/ou serviços que a empresa comercializa, valor este que deve ser percebido pelos compradores (atuais e/ou potenciais) (Lall, 1992; Bell & Pavitt, 1995; Tidd & Bessant, 2020).

Nesta direção, Zawislak et al. (2012) comentam que, para ser inovadora, a empresa deve compreender e estabelecer suas estratégias sobre as capacidades de inovação, e não apenas sobre sua capacidade tecnológica. A integração efetiva entre as quatro capacidades de inovação tende a promover a inovação, o que poderá gerar uma vantagem competitiva sustentável (Zawislak et al., 2012; Conto, Antunes, & Vacarro, 2016).

As quatro capacidades de inovação propostas por Zawislak et al. (2012), respectivamente, são: (i) capacidade de desenvolvimento tecnológico (a qual é referenciada a seguir apenas como capacidade de desenvolvimento); (ii) capacidade operacional ou capacidade de operações; (iii) capacidade de gerenciamento; e (iv) capacidade de transação.

A **capacidade de desenvolvimento** se refere à habilidade de interpretar o estado da arte atual, absorver e eventualmente transformar a tecnologia existente para criar ou alterar suas capacidades, visando atingir níveis mais elevados de eficiência técnico-econômica (Zawislak et al., 2012). Já Zawislak, Fracasso e Tello-Gamarra (2018) conceituaram a capacidade de desenvolvimento tecnológico como as habilidades, o conhecimento, as experiências e as rotinas necessárias para desenvolver novos produtos e/ou novos serviços.

À medida que as empresas se movem para ambientes mais complexos e competitivos, precisam de um conjunto mais rico de recursos para lidar de forma eficaz com as ameaças e as oportunidades que identificam junto aos seus mercados de atuação (Rush, Bessant, & Hobday, 2007). Embora a capacidade de desenvolvimento seja um componente importante para o processo de inovação, é insuficiente para explicar como qualquer empresa transforma a invenção tecnológica interna em inovação e algo efetivo a ser comercializado no mercado, tendo de desenvolver a sua capacidade de transação (de vendas ou de comercialização) (Zawislak et al., 2012), a qual será melhor explicada na sequência.

A capacidade responsável por executar as ideias originadas da capacidade de desenvolvimento é definida como a capacidade operacional ou de operações (Zawislak, Fracasso, & Tello-Gamarra, 2018). A **capacidade de operações** é a capacidade de realizar determinada produção por meio de rotinas diárias, cotidianas, que estão embutidas em conhecimentos, habilidades e sistemas técnicos. O objetivo da empresa em relação à sua capacidade de operações é ter uma contínua redução de custos, de melhorias na qualidade, obtenção de maior flexibilidade e capacidade de resposta ao mercado (Zawislak et al., 2012). Aliás, Terjesen, Patel e Covin (2011) sugerem que a capacidade de operação é capaz de contribuir para reduzir os custos operacionais e para níveis de maior qualidade nos produtos e/ou serviços das empresas, o que pode significar muito para o desempenho do negócio.

Em acréscimo, Zawislak et al. (2012) afirmam que as capacidades de desenvolvimento tecnológico e de operações são fundamentais para o sucesso das organizações. Entretanto, é necessário fazer a integração e a coordenação destas capacidades, por isso, há a necessidade de desenvolvimento da capacidade de gerenciamento.

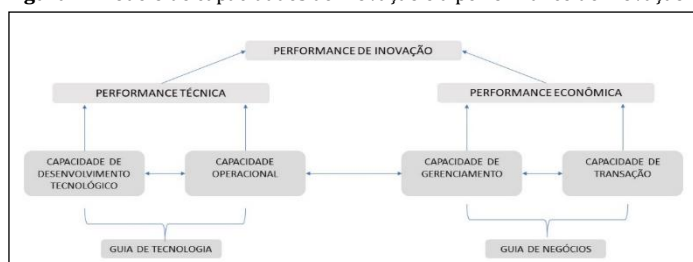
A **capacidade de gerenciamento**, por sua vez, refere-se a transformar o resultado do desenvolvimento tecnológico em operações e em acordos de transação coerentes (Zawislak et al., 2012). Os principais elementos desta capacidade são o planejamento estratégico, a correta alocação dos recursos humanos, as normas e os procedimentos que balizam o comportamento organizacional (Zawislak, Fracasso, & Tello-Gamarra, 2018). A capacidade de gerenciamento irá variar de acordo com o grau de especificidade dos ativos de tecnologia e os custos envolvidos, e a empresa deve construir seu próprio sistema de gestão e ser capaz de mudá-lo ao longo do tempo (Zawislak et al., 2012).

Com uma tecnologia dominada e rotinas gerenciais estabelecidas, qualquer empresa deve operar eficientemente a tecnologia para produzir produtos e serviços comercializáveis, emergindo a **capacidade de transação** (Zawislak et al., 2012). Isto implica em possuir a capacidade de reduzir seus custos de marketing, implementar terceirização, quando for o caso, evoluir suas técnicas e processos de negociação com fornecedores e compradores, adotar sistemas de logística e entrega (observando os custos de transação) assertivos, para vender no mercado com eficiência (Zawislak et al., 2012).

Assim sendo, Zawislak, Fracasso e Tello-Gamarra (2018) comentam que o sucesso das empresas necessariamente envolve a habilidade de posicionar seus produtos e/ou serviços no mercado, em escala comercial e com o menor custo possível, ou seja, dependem também da capacidade de transação. Além disso, o gerenciamento do relacionamento com os clientes é um fator chave para o sucesso das empresas em uma perspectiva de longo prazo (Reinartz, Krafft, & Hoyer, 2004; Tidd & Bessant, 2020).

Por conseguinte, as capacidades de inovação estão divididas em duas grandes dimensões: a dimensão tecnológica, ou de performance técnica, e a dimensão de negócios, ou de performance econômica (Zawislak et al., 2012; Zawislak et al., 2013a; Zawislak, Zen, Fracasso, Reichert, & Pufal, 2013b). Na Figura 1 é possível verificar como as quatro capacidades de inovação estão dispostas dentro de cada uma destas duas dimensões:

Figura 1. Modelo de capacidades de inovação e a performance de inovação



Fonte: Elaborada com base em Zawislak et al. (2012, 2013a, 2013b).

A inovação pode surgir de qualquer uma das capacidades de inovação e a integração destas capacidades é o que pode alavancar competitividade à empresa. Todas as empresas, portanto, são criadas e se consolidam a partir da combinação das quatro capacidades de inovação (de desenvolvimento tecnológico, operacional ou de operações, de gerenciamento e de transação) (Zawislak et al., 2012; 2013a; 2013b; 2014; Zawislak, Fracasso, & Tello-Gamarra, 2018). Ainda assim, para ser uma empresa, de fato inovadora e competitiva perante os concorrentes frontais, pelo menos uma destas capacidades deve estar acima da média do mercado (Zawislak et al., 2012).

3. Capacidades de inovação em empresas de baixa e média intensidade tecnológica e na indústria de embalagens

A OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico classifica as empresas de acordo com sua intensidade tecnológica, com base em suas atividades de P,D&I – Pesquisa,

Desenvolvimento e Inovação, da seguinte forma: alto, médio-alto, baixo-médio e baixo (OCDE, 2006; 2018). Tais critérios, que sintetizam o nível de intensidade tecnológica e exemplifica as respectivas indústrias em cada um destes níveis de intensidade tecnológica são apresentados no Quadro 1:

Quadro 1. Nível de intensidade tecnológica associado à P,D&I nas indústrias

Nível de Intensidade Tecnológica	Exemplos de Indústrias
Alto	Farmacêutica Computadores e máquinas ou equipamentos para escritório Eletrônica (telecomunicações) Instrumentos científicos Aeroespacial
Médio-alto	Produtos químicos, exceto produtos farmacêuticos Maquinário elétrico e não elétrico Veículos motorizados e outros equipamentos de transporte
Baixo-médio	Produtos refinados de petróleo e combustível nuclear Produtos de borracha e plástico Produtos minerais não metálicos Metais básicos Produtos de metal fabricados Construção naval
Baixo	Madeira, celulose, produtos de papel, impressão e publicação Alimentos, bebidas e tabaco Têxteis e vestuário (roupas) Outra fabricação e reciclagem

Fonte: OCDE (2006; 2018).

Segundo o Manual do Oslo, a inovação em empresas ou indústrias de baixa e média tecnologia recebem menos atenção do que a inovação em indústrias de alta tecnologia, apesar destas empresas terem um impacto substancial na economia global (OCDE, 2006; 2018). Inclusive, Reichert, Torugsa, Zawislak, & Arundel (2016) afirmam que a inovação ocorre e é importante não apenas em indústrias com altas fronteiras tecnológicas, mas também em indústrias de baixo ou médio nível tecnológico. As capacidades de inovação de empresas de baixa e média tecnologia (BMT) não necessariamente derivam de investimentos em P,D&I, embora tais investimentos sejam relevantes. Por meio de iniciativas de inovação aberta, com parcerias, as empresas podem minimizar a falta ou poucos investimentos desta natureza (Reichert et al., 2016; Tidd & Bessant, 2020).

Neste contexto, Reichert et al. (2016) afirmam que a inovação ocorre e é importante não apenas em indústrias com altas fronteiras tecnológicas, mas também em indústrias de baixo nível tecnológico. O Manual de Oslo (OCDE, 2006; 2018) ressalta que a inovação em indústrias BMTs é mais complexa do que a simples adoção de novas tecnologias. As suas inovações podem afetar sua estrutura organizacional, podem criar novas interações com outras empresas e instituições públicas e/ou privadas de pesquisa, além de exigir novas capacitações para seus colaboradores (Costa, Monteiro Filha, & Guidolin, 2011).

As capacidades de inovação de empresas de baixa tecnologia não necessariamente derivam de investimentos em P,D&I, embora tais investimentos sejam relevantes. Mesmo assim, por meio de iniciativas de inovação aberta, com parcerias, as empresas podem minimizar a falta ou poucos investimentos desta natureza (Chesbrough, 2012; Reichert et al., 2016; Tidd & Bessant, 2020).

Para Reichert et al. (2016), as capacidades de gerenciamento e de operações agem como mecanismos vinculativos que permitem a estas empresas transformar seus conhecimentos tecnológicos em um processo operacional eficiente que, combinado com recursos intrínsecos às capacidades de desenvolvimento e de transação, poderão resultar em uma alta performance de inovação e de mercado.

Todavia, tendo em vista o porte, as especificidades de cada empresa ou indústria e do mercado em que atuam, é evidenciado que o melhor arranjo entre os tipos de capacidades de inovação deverá ser articulado mediante tais características, de forma pontual, não havendo um arranjo pré-definido que garanta resultados exitosos no contexto da inovação (Rush, Bessant, & Hobday, 2007; Rajapathirana & Hui, 2018; Pufal & Zawislak, 2021).

Tendo em vista que as empresas do setor de embalagens plásticas flexíveis enfrentam um ambiente complexo e dinâmico, elas precisam oferecer aos seus clientes soluções rápidas e inovadoras que agreguem valor aos seus clientes e/ou aos consumidores finais a baixo custo (Vicenzi, Antoni,

Damacena, Riss, & Manosso, 2020). A embalagem é um aspecto que possui contato direto com os consumidores (aspectos tátil e sensorial), além de ser um elemento que o cliente e/ou o consumidor relaciona diretamente à qualidade do produto (Schimmelfenig, Santos, & Bernieri, 2009). A indústria de embalagens continua buscando soluções inovadoras para embalagens sustentáveis e também para atender demandas provenientes do comércio digital (WPO, 2022).

A inovação no mercado de embalagens está relacionada, principalmente, a novos materiais e a tecnologias, que por vezes estão relacionadas à biotecnologia, à ciência dos materiais e à nanotecnologia, com o objetivo de oferecer aos clientes e/ou consumidores embalagens mais convenientes, práticas, eficientes e seguras (INPI, 2018). Os principais tipos de inovação relacionados à tecnologia de embalagens são: impressão digital, materiais de alta barreira (para produtos que exigem alta performance), embalagens ativas (que podem interagir com o meio e aumentar o tempo de vida útil dos produtos) e embalagens inteligentes (que fornecem informações sobre o produto). Em suma, o mercado brasileiro de fabricantes de embalagens tem buscado inovar técnica e esteticamente para atrair os clientes e os consumidores e conquistar novos mercados, nacional e internacionalmente (INPI, 2018).

4. Inovação na indústria de embalagens

Tendo em vista que as empresas do setor de embalagens plásticas flexíveis enfrentam um ambiente complexo e dinâmico, elas precisam oferecer aos seus clientes soluções rápidas e inovadoras que agreguem valor aos clientes e/ou aos consumidores finais a baixo custo (Vicenzi et al., 2020). Segundo o INPI – Instituto Nacional da Propriedade Intelectual, o Brasil tem sido referência no desenvolvimento de novas tecnologias ligadas às embalagens (INPI, 2018).

As principais inovações no mercado de embalagens podem ser associadas principalmente aos seguintes aspectos: (i) sustentabilidade: considerando-se as funções das embalagens, a otimização das embalagens e as embalagens no contexto da economia circular (tipo de economia no qual o objetivo é reutilizar os materiais já em uso nas embalagens existentes e reincorporá-los em processos produtivos); (ii) funcionalidade: buscando maior praticidade e conveniência para os usuários intermediários das embalagens ou para os consumidores finais; e (iii) customização: tornando-as mais exclusivas e únicas para cada tipo de aplicação (INPI, 2018).

A embalagem é o bem que possui contato direto com os consumidores (tátil e sensorial), além de ser um elemento que o consumidor relaciona diretamente ao produto (Schimmelfenig, Santos, & Bernieri, 2009). De acordo a WPO, a indústria de embalagens continua buscando soluções inovadoras para embalagens sustentáveis e também para atender demandas provenientes do comércio digital (WPO, 2021), principalmente pelo crescimento das compras on-line, tanto no e-commerce quanto m-commerce (comércio eletrônico via smartphones) (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017; Gabriel & Kiso, 2020).

A inovação no mercado de embalagens, segundo o INPI (2018), está relacionada, principalmente, a novos materiais e a tecnologias, que por vezes estão relacionadas à biotecnologia, à ciência dos materiais e à nanotecnologia, com o objetivo de oferecer aos clientes ou consumidores embalagens mais convenientes, práticas, eficientes e seguras.

Os principais tipos de inovação, relacionados à tecnologia de embalagens, segundo o INPI (2018) são: (i) impressão digital; (ii) materiais de alta barreira (para produtos que exigem alta performance); (iii) embalagens ativas (que podem interagir com o meio e aumentar o tempo de vida útil dos produtos); e (iv) embalagens inteligentes (que fornecem informações sobre o produto). Em suma, o mercado brasileiro de produtores (fabricantes) de embalagens tem buscado inovar técnica e esteticamente, para atrair os clientes e os consumidores e conquistar novos mercados, sejam eles nacionais ou internacionais.

5. Método de pesquisa

A presente pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso único (Malhotra, Nunan, & Birks, 2017; Yin, 2018; Hair Jr., Page, Brunsveld, Merkle, & Cleton, 2023), operacionalizado por meio de uma pesquisa qualitativa de

caráter exploratório e descritivo (Remler & Van Ryzin, 2015; Malhotra, Nunan, & Birks, 2017; Flick, 2019; Hennink, Hutter, & Bailey, 2020), sendo que a coleta de dados foi implementada mediante entrevistas individuais em profundidade, em sessão única, realizadas presencialmente, com uma abordagem semiestruturada, uma vez que foi utilizado um Roteiro Básico de Questões para a condução das referidas entrevistas (Ribeiro & Milan, 2004; Brinkmann & Kvale, 2018; King, Horrocks, & Brooks, 2019; Flick, 2022).

A empresa em estudo está localizada na cidade de Salvador do Sul (RS). A empresa foi fundada em 1993, quando iniciou suas atividades no mercado de embalagens flexíveis. Desde a sua fundação, a empresa fornece embalagens personalizadas a diversas indústrias brasileiras e mundiais, portanto, atuando no mercado do tipo B2B. Os principais segmentos atendidos são: pet food, alimentício, produtos de higiene e industrial. É importante comentar que se trata de uma empresa familiar, do tipo capital fechado. A empresa possui 420 funcionários e um faturamento anual de cerca de R\$ 250.000.000,00.

Para facilitar o posterior processo de análise e de interpretação dos dados (ou resultados provenientes da pesquisa), todas as entrevistas realizadas foram gravadas em meio eletrônico e transcritas (Ribeiro & Milan, 2004; Malhotra, Nunan, & Birks, 2017; King, Horrocks, & Brooks, 2019; Flick, 2019; Hair Jr. et al., 2023).

Além das entrevistas, foi utilizada a técnica de observação direta (Malhotra, Nunan, & Birks, 2017; Hennink, Hutter, & Bailey, 2020), com a participação in loco dos pesquisadores no ambiente investigado, e da pesquisa documental (Remler & Van Ryzin, 2015; Hennink, Hutter, & Bailey, 2020; Hair Jr. et al., 2023), acessando e avaliando dados e informações provenientes dos documentos disponibilizados pela empresa. Oportuno salientar que foram disponibilizados pela empresa e analisados os seguintes documentos ou fontes de informações: Dashboard Contábil (2019-2022), Organograma (2022), Planejamento Estratégico (2021-2023), Relatório de Faturamento (2016-2021), Relatório de Prestação de Contas da Lei do Bem (2019-2021) e Sistema de Gerenciamento da empresa (MES).

Para análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (Schreier, 2012; Scott & Garner, 2013; Bardin, 2016; Gibbs, 2018), implementada em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados e interpretação dos resultados (Bardin, 2016). As categorias de análise foram definidas a priori, conforme recomendação da literatura (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014; Bardin, 2016; Gibbs, 2018; Hair Jr. et al., 2023), e provenientes dos objetivos específicos da pesquisa, sendo elas: (i) comportamento das capacidades de inovação na empresa; (ii) identificação das capacidades de inovação que mais influenciaram positivamente no desempenho do negócio; e (iii) oportunidades de desenvolvimento das capacidades de inovação no contexto da empresa e direcionamentos propostos.

Também foi empregada a técnica de triangulação dos dados (Myers, 2019; Hennink, Hutter, & Bailey, 2020), no sentido de refinar e validar os direcionamentos propostos. Para tanto, os direcionamentos propostos foram apresentados e validados com os dois Diretores da empresa em estudo, momento este que possibilitou a apresentação de direcionamentos mais adequados à realidade da empresa.

6. Principais resultados da pesquisa

6.1 Perfil dos Participantes da Pesquisa

Em relação aos participantes da pesquisa, ao todo, foram entrevistados sete profissionais da empresa, os quais estão ligados direta e indiretamente aos processos de inovação. No Quadro 2 é apresentado o perfil dos participantes da pesquisa:

Quadro 2. Perfil dos participantes da pesquisa

Entrevistados	Cargo	Sexo	Idade	Grau de Escolaridade	Tempo de Empresa
A	Diretor Comercial Industrial	Masculino	57 anos	Pós-graduação	30 anos
B	Diretora de Gente e Gestão	Feminino	51 anos	Pós-graduação	30 anos
C	Gerente Comercial	Masculino	35 anos	Pós-graduação	17 anos

D	Gerente de Processos Gerenciais	Masculino	47 anos	Pós-graduação	14 anos
E	Gerente de Supply Chain	Masculino	30 anos	Pós-graduação	11 anos
F	Coordenador de Impressão Offset	Masculino	38 anos	Pós-graduação	2 anos
G	Analista de Marketing	Masculino	25 anos	Superior em andamento	8 anos

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

6.2 Comportamento das Capacidades de Inovação na Empresa em Estudo

Para compreender o contexto da inovação na empresa, é preciso entender o comportamento de cada capacidade de inovação investigada e qual a sua contribuição. Por isso, na sequência, serão apresentados os principais aspectos relacionados a cada uma das capacidades de inovação, com base nas entrevistas e na análise documental realizada. Os principais aspectos relacionados à capacidade de desenvolvimento da empresa são apresentados no Quadro 3:

Quadro 3. Principais aspectos relacionados à capacidade de desenvolvimento da empresa

Principais Aspectos Identificados	Entrevistados
Capacidade mais associada à inovação na empresa.	A, B, C, D, E, F e G
A empresa possui um Setor formal de PD&I	A, B, C, D, E, F e G
A empresa está alinhada com as tecnologias atuais do mercado (comparativamente aos concorrentes de mesmo porte).	A, B, C, D, E, F e G
A inovação é um trabalho conjunto de diversos setores da empresa.	C, F e G
Capacidade de investimento financeiro da empresa é um ponto fraco.	A, B e E
A inovação é proveniente do mercado.	A e F
A empresa possui participação na Lei do Bem e apuração parcial dos investimentos realizados em inovação.	A

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

A capacidade de desenvolvimento (ou desenvolvimento tecnológico) foi a capacidade mais associada à inovação pelos entrevistados. Diferentemente das capacidades de operações, gerenciamento e transações, todos os entrevistados (Entrevistados A a G), quando questionados sobre qual o entendimento da empresa sobre a inovação como um processo, citaram a adoção e o desenvolvimento de tecnologias, principalmente relacionando-as à implementação de novas máquinas ou equipamentos na parte fabril e ao lançamento de novos produtos no mercado.

A empresa em análise adota a estratégia make-to-order (Stevenson, 2018), produzindo depois de obter o pedido do cliente. São produtos personalizados, uma vez que cada cliente envia sua arte para ser impressa nas embalagens. Nesta direção, a Entrevistada B reforçou que é uma empresa de especialidades, onde os produtos são de alta qualidade. O Entrevistado E comentou que a empresa não foca apenas no volume de produção, pois a qualidade é um aspecto fundamental da empresa e tem um impacto positivo na produtividade da mesma. Com base nestas características, os principais aspectos relacionados à capacidade de desenvolvimento da empresa são apresentados no Quadro 4:

Quadro 4. Principais aspectos relacionados à capacidade de operações da empresa

Principais Aspectos Identificados	Entrevistados
Eficiência operacional adequada em relação ao mercado.	A, B, C, D, E, F e G
Muita oportunidade de melhoria na redução de perdas.	B, C e D
Foco na qualidade do produto e não na velocidade de produção.	E
Dados da empresa com monitoramento adequado, por meio do sistema de gestão utilizado (Sistema MES).	F
Oportunidade de redução de custos inerentes aos processos produtivos.	A
Oportunidade de melhoria no fluxo de informações ao chão de fábrica.	F

Estratégia make-to-order, com produtos personalizados e de alta qualidade.	*
Crescimento do IROG nos últimos três anos, proveniente da redução de perdas e de projetos de melhorias na produtividade.	*

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

Legenda: (*) Aspectos identificados a partir da observação direta e pesquisa documental.

Quando se trata da capacidade de gerenciamento, todos os entrevistados (Entrevistados A a G) consideram que é uma empresa com gestão aberta, onde um dos pilares fundamentais é a qualificação das pessoas, sendo a mesma adquirida a partir da contratação de pessoas que já possuem conhecimento ou pela formação interna. Os principais aspectos relacionados à capacidade de gerenciamento da empresa são apresentados no Quadro 5:

Quadro 5. Principais aspectos relacionados à capacidade de gerenciamento da empresa

Principais Aspectos Identificados	Entrevistados
Gestão aberta com foco na qualificação dos colaboradores.	A, B, C, D, E, F e G
Gestão da equipe é responsabilidade do gestor, com apoio do Setor de RH.	A, B, C, D, E, F e G
O planejamento estratégico tem ligação direta com a inovação no contexto do negócio e com todos os Gestores da empresa.	A, B, C, D, E, F e G
Geolocalização como ponto fraco na atração de mão-de-obra qualificada.	A, B, C, D, E, F e G
Colaboradores com oportunidade de crescimento entre as áreas da empresa.	B
Melhorias no gerenciamento nos últimos três anos: criação de novos setores, aumento do quadro de gestores e reestruturação das lideranças.	B
Crescimento de 106,35% do índice de EBITDA/colaborador de 2019 a 2022.	C
Ligação entre a capacidade de gerenciamento e transações, devido à imagem da empresa para os colaboradores por meio do Setor de Marketing.	E

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

Quanto à capacidade de transação, a empresa atua no mercado B2B, fazendo com que suas transações sejam realizadas com outras indústrias, tanto clientes quanto fornecedores. A estratégia comercial é a de buscar sempre a diferenciação e não um preço baixo ao competir no mercado (Entrevistados A a G), atuando em mercados que valorizem a relação custo versus benefícios dos produtos (as embalagens) e não apenas um preço mais baixo.

Outra estratégia explicitada pelo Diretor Comercial e Industrial, o Entrevistado A, é que ela entende que não é possível atender todos os clientes do mercado, e por isso busca identificar quais clientes serão abordados e atendidos, em função das capacidades existentes e dos resultados esperados pela empresa. O Gerente Comercial, Entrevistado C, citou que a empresa procura mercados e produtos complexos, que possuem maior valor agregado, com muita customização e/ou personalização e inovação. Considerando isso, os principais aspectos relacionados à capacidade de transação da empresa são apresentados no Quadro 6:

Quadro 6. Principais aspectos relacionados à capacidade de transação da empresa

Principais Aspectos Identificados	Entrevistados
Empresa compete no mercado B2B com foco em diferenciação, não em preços baixos (preços mais atrativos que a concorrência).	A, B, C, D, E, F e G
Qualidade e confiabilidade é o que faz os clientes comprarem da empresa.	A, B, C, D, E, F e G
Busca por fornecedores confiáveis, com a melhor relação custo-benefício e relacionamentos de longo prazo.	A, B, C, E e G
Expertise em exportação é um ponto forte da empresa.	A, C e D
Setor de Marketing como um meio de vender a empresa a todos os stakeholders e elevar o nível de venda das inovações implementadas.	C, E e G
A empresa vende um serviço completo (soluções aos clientes), inclusive com serviços de pré e pós-vendas.	A e C
A empresa atende mercados e produtos complexos, que possuem maior valor agregado, com muita customização e inovação.	C
Estrutura comercial composta por Vendedores, Representantes Comerciais e equipe interna (back office).	C

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

6.3 Capacidades de Inovação que Mais Influenciam Positivamente o Desempenho do Negócio

Para a maior parte dos entrevistados, os Entrevistados D, E, F e G, a capacidade de maior importância é a capacidade de desenvolvimento tecnológico, utilizando como justificativa desta escolha que a premissa básica da inovação é o desenvolvimento de novos produtos, processos e equipamentos. Para o Entrevistado C, a escolha foi a capacidade de gerenciamento, pois, segundo ele, sem uma gestão adequada não é possível dar seguimento a nenhum projeto. Os Diretores da empresa, os Entrevistados A e B, por sua vez, consideram que a capacidade mais importante é a capacidade de transações. Esta foi a primeira capacidade escolhida por eles, porque tudo parte do mercado e do que o cliente quer comprar, ou de criar uma necessidade de compra para o mesmo (Entrevistados A e B).

Um dos indicativos da classificação feita pelos entrevistados é que, por muitas vezes, há uma ligação entre inovação e desenvolvimento tecnológico, entenda-se o desenvolvimento de novos produtos, processos e tecnologias, por vezes não conseguindo ter a visualização da inovação como um fator que pode estar ligado ao gerenciamento ou às transações da empresa, por exemplo. Um exemplo disso é que, o Entrevistado C citou como um dos diferenciais da empresa o nível de serviços ao cliente, que está relacionado à capacidade de transações, entretanto, ele a classifica como a capacidade de menor importância no contexto da inovação.

Casos similares ocorreram com os Entrevistados D, E, F e G, que citaram a capacidade de desenvolvimento tecnológico como a mais importante no contexto da inovação da empresa, mas quando foram questionados sobre quais atributos a empresa é reconhecida no mercado comentaram sobre a qualidade dos produtos, mas também sobre os serviços ao cliente, a sua confiabilidade e ética nos negócios, além da parceria com os clientes e fornecedores. Todos atributos estes que estão relacionados com a capacidade de transação.

Outro fator interessante é que, quando questionado se os entrevistados teriam alguma sugestão de melhoria para a capacidade de transações da empresa, as respostas foram relacionadas a novos modelos de negócio, como a venda pela internet, tornando o processo mais inovador, além de focar na venda de todos os serviços oferecidos pela empresa, não somente nos produtos. Como se percebe, não há uma percepção totalmente convergente.

O Quadro 7, portanto, apresenta a ordem das capacidades de inovação, de forma meramente ilustrativa, que mais influenciam positivamente no negócio, a partir da percepção dos profissionais entrevistados e da análise realizada pelos pesquisadores:

Quadro 7. Ordem de importância das capacidades de inovação

Ordem de Importância	Capacidades de Inovação
1º lugar	Transação
2º lugar	Desenvolvimento (ou Desenvolvimento Tecnológico)
3º lugar	Gerenciamento
4º lugar	Operações (ou Operacional)

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

Esta ordem de importância demonstra, indiretamente, a força de cada capacidade na construção da inovação da empresa. Entretanto, todas as capacidades de inovação são fundamentais para o desenvolvimento do negócio, e é o conjunto de todas elas que fazem com que o negócio obtenha resultados consistentes ao longo do tempo. Pode-se inferir, também, que a empresa apresenta um contexto similar com a maior parte das empresas de baixo-médio nível tecnológico, porque tem como capacidade mais relevante a transação seguida do desenvolvimento tecnológico (Zawislak et al., 2012).

6.4 Direcionamentos Propostos

A partir da pesquisa realizada, com o propósito de potencializar os resultados provenientes da inovação e de uma melhor articulação entre as quatro capacidades de inovação investigadas, foram propostos os seguintes direcionamentos à empresa:

a) É importante para a empresa, principalmente para o grupo de gestores, Diretores e Gerentes, compreender cada capacidade e sua importância para o contexto da inovação. Além disso, avaliar sistematicamente e compreender os pontos fortes e os pontos fracos em cada uma das quatro capacidades de inovação comparativamente aos principais concorrentes, o que, não vem sendo feito, com o objetivo de fortalecê-las e acelerar o desenvolvimento e o nível de competitividade do negócio;

b) O desenvolvimento tecnológico tem um grande potencial de se tornar a capacidade de inovação com maior destaque na empresa, entretanto é necessário aumentar o capital disponível para o investimento em novas tecnologias, tanto ligadas ao processo fabril quanto ligadas à gestão da empresa. Isto pode ser atingido quando a capacidade de operações, transações e gerenciamento conseguirem operar de forma mais integrada e melhorar os resultados financeiros da empresa. Ou seja, todas as capacidades precisam estar alinhadas para que o negócio possa crescer de forma sustentável, permitindo uma maior capacidade de investimentos em inovação;

c) Um fator que pode contribuir para os resultados do negócio é o investimento na capacidade de operações, principalmente com a redução de perdas nos processos, e consequentemente com a redução de custos, padronização e aumento de velocidade dos equipamentos e das informações para assim qualificar, ainda mais, o processo de tomada de decisões dos gestores. Para isso, é essencial continuar o investimento em projetos ligados à produtividade e à eficácia operacional, com a adoção de metodologias ou de ferramentas efetivas e com a participação dos operadores, para que assim os projetos sejam enraizados nos processos da empresa;

d) O investimento na capacitação dos colaboradores contribui para todos os processos do negócio. Principalmente as lideranças precisam estar com o conhecimento alinhado e com os objetivos, visão, missão e propósito da empresa muito claros. O treinamento dos líderes, ainda mais do chão de fábrica, poderá contribuir para a melhoria na comunicação interna, relacionamento interpessoal, eventual redução de turnover (rotatividade de pessoal) e atingimento de dos objetivos e das metas;

e) O alinhamento da informação e o uso adequado da mesma poderá ter um impacto positivo no desenvolvimento do negócio. É importante garantir que todos possuam as informações necessárias para realizar suas tarefas plenamente e que a comunicação, tanto dentro dos setores como entre os setores, seja mais clara e efetiva. Desse modo, a informação fluirá melhor, haverá menos dúvidas e os processos se tornarão mais ágeis e produtivos, inclusive com os demais stakeholders;

f) A venda on-line de produtos, através de um e-commerce, canal ou plataforma digital poderá ser uma alternativa viável para ampliar a abrangência de mercado da empresa, aumentar o número de clientes ativos e as receitas (faturamento e vendas) da empresa e torná-la mais visível no mercado brasileiro. Além disso, poderá ser uma maneira de atender novos nichos de mercado e novos clientes, os quais, atualmente, a empresa tenha dificuldade de acessar;

g) A empresa possui, como característica intrínseca, a inovação, a confiabilidade (credibilidade) e a qualidade de seus produtos e serviços. Estas características devem ser demonstradas de forma mais efetiva ao mercado interno e externo, para que a empresa possa continuar competindo com base na sua agregação de valor nas soluções construídas junto aos seus clientes e na diferenciação e não precisar competir por preço (preços mais atrativos). Isto poderá ser potencializado por ações de comunicação a serem desenvolvidas pelo Setor de Marketing em parceria com o Setor Comercial da empresa.

Salienta-se que os direcionamentos propostos foram apresentados e validados por dois dos entrevistados. O Diretor Comercial Industrial e a Diretora de Gente e Gestão (Entrevistados A e B), que também ressaltaram que este trabalho teve importância significativa à empresa, pois o mesmo busca entender a inovação em todo o contexto do negócio, potencializando os seus resultados em uma perspectiva de longo prazo.

7. Considerações finais

O propósito deste trabalho foi o de potencializar as capacidades de inovação em uma empresa de embalagens flexíveis com atuação no mercado do tipo B2B, auxiliando na compreensão do comportamento de cada uma das capacidades analisadas e como elas influenciam no desenvolvimento do negócio. A empresa possui a inovação como parte intrínseca do negócio, intimamente relacionada à sua estratégia competitiva, mas não tinha conhecimento exato sobre as capacidades de inovação e como elas podem impactar positivamente no negócio quando potencializadas.

Para a realização desta pesquisa foram realizadas entrevistas individuais com pessoas estratégicas na empresa, que possuem ligação direta ou indireta com a inovação. Entre elas, estão alguns dos Diretores, gestores intermediários, além de um Coordenador e um Analista. Como estratégias de pesquisa também foram utilizadas a observação direta e análise documental, pesquisando-se elementos relevantes em relatórios ou documentos disponibilizados pela empresa. Com este material foi possível a identificação do comportamento e a articulação das capacidades de inovação da empresa e como elas podem ser potencializadas em uma perspectiva de médio a longo prazos.

Com este estudo, tornou-se possível a compreensão do comportamento de cada capacidade de inovação, seu impacto para o sucesso do negócio e o

entendimento de como é possível potencializar o negócio através do conhecimento de cada capacidade de inovação, articulando prioridades, mobilizando as pessoas e as áreas da empresa, bem como efetivando investimentos mais assertivos. Foi possível, então, compreender as capacidades de inovação que mais impactam positivamente no negócio (capacidade de transação, de desenvolvimento tecnológico, de gerenciamento e de operações, respectivamente), bem como propor direcionamentos para que a empresa possa aproveitar este estudo para trabalhar em seus pontos fracos e potencializar seus pontos fortes em cada capacidade de inovação analisada. Com esta compreensão e validação por parte dos dois Diretores, é esperado que a empresa possua uma agenda com prioridades de ação no que diz respeito à inovação e que possa construir um diferencial competitivo em relação aos seus principais concorrentes.

Além das contribuições gerenciais, tangibilizadas pelos direcionamentos propostos, os quais pretendem potencializar a articulação das capacidades de inovação no contexto da empresa investigada e, consequentemente, no desempenho do negócio, é importante salientar algumas implicações teóricas do estudo. A primeira delas é a de que todas as capacidades de inovação são, de fato, relevantes, porém, em alguns contextos organizacionais, algumas delas podem assumir um maior protagonismo. Por isso, a oportunidade de investigar o comportamento das capacidades de inovação em contextos distintos (Zawislak et al., 2012; Rajapathirana & Hui, 2018; Pufal & Zawislak, 2021).

A segunda, é a de que, dentre as capacidades de inovação, dificilmente uma empresa terá performance elevada e equilibrada em todas elas, simultaneamente. Pela natureza do negócio, formação ou crença dos gestores, o que pode repercutir em prioridades de estratégias, ações e investimentos, alguma ou algumas delas podem ser mais salientes, resultando em um patamar de desenvolvimento mais avançado. E a terceira, diz respeito ao nível de maturidade em termos ambidestria organizacional, fazendo com que as dimensões exploration e exploitation possam também repercutir em um maior investimento e desenvolvimento de certas capacidades de inovação em detrimento das demais. Inclusive, há autores que defendem que tal situação deva ser melhor investigada (Sartori & Garrido, 2023; Hamblin, Plimmer, Badar, & Lasthuizen, 2024).

Como sugestão de estudos futuros, seria interessante realizar pesquisas, seja com abordagem qualitativa, seja com abordagem quantitativa, que verificassem a percepção de agregação de valor das inovações implementadas pela empresa em seus processos e/ou produtos, bem como avaliar a satisfação dos seus clientes em relação às dimensões ou a atributos de qualidade associados às embalagens flexíveis comercializadas pela empresa e a sua satisfação geral no que se refere às soluções entregues pela empresa, tendo em vista as suas demandas ou expectativas. E isto poderia considerar não somente os produtos ofertados, mas, também, os serviços pré e pós-vendas disponibilizados pela empresa em seus mercados de atuação, tanto no país, quanto no exterior, uma vez as suas exportações vem crescendo.

Referências

1. Associação Brasileira da Indústria de Embalagens Plásticas Flexíveis (ABIEF). **Dados setoriais**. 2023. Disponível em: <https://www.abief.org.br/>. Acesso em: 30 mai. 2023.
2. Associação Brasileira de Embalagem (ABRE). **Dados setoriais**. 2023. Disponível em: <http://www.abre.org.br>. Acesso em: 30 mai. 2023.
3. Alves, A. C., Barbieux, D., Reichert, F. M., Tello-Gamarra, J., & Zawislak, P. (2019). Innovation and dynamic capabilities of the firm: defining an assessment model. *Revista Administração de Empresas*, 57(3), 232-244. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170304>
4. Bardin, L. (2016). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.
5. Bell, M., & Pavitt, K. (1995). The development of technological capabilities. *Trade, Technology and International Competitiveness*, 22(4831), 69-101.
6. Brinkmann, S., & Kvale, S. (2018). **Doing interviews**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
7. Chesbrough, H. (2012) **Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. Porto Alegre: Bookman.
8. Conto, S. M., Antunes, J. A. V., & Vaccaro, G. L. R. (2016). A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. *Gestão & Produção*, 23, 397-407. <https://doi.org/10.1590/0104-530X1677-14>
9. Costa, A. C. R., Monteiro Filha, D. C., & Guidolin, S. M. (2011). **Inovação nos setores de baixa e média tecnologia**. Rio de Janeiro: BNDES.
10. Flick, U. (2019). **An introduction to qualitative research**. 6th edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
11. Flick, U. (2022). **Doing interview research**. 1st edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
12. Gabriel, M., & Kiso, R. (2020). **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. 2. ed. São Paulo: Atlas.
13. Gibbs, G. R. (2018). **Analyzing qualitative data**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
14. Hair Jr., J. F., Page, M., Brunsveld, N., Merkle, A., & Cleton, N. (2023). **Essentials of business research methods**. 5th edition. New York: Routledge.
15. Hamblin, R., Plimmer, G., Badar, K., & Lasthuizen, K. (2024). Organizational ambidexterity: a bibliometric review and framework for future public administration research. *Public Performance & Management Review*, 47(5), 1073-1109. <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2373178>
16. Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). **Qualitative research methods**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
17. Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). **Radar tecnológico – embalagens**. 2018. Disponível em: https://www.gov.br/inpi/pt-br/assuntos/informacao/arquivos/n16RadarTecnologico_Embalagem_verso26072018.pdf. Acesso em: 20 nov. 2022.
18. King, N., Horrocks, C., & Brooks, J. (2019) **Interviews in qualitative research**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
19. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante.
20. Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialization. *World Development*, 20(2), 165-186. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(92\)90097-F](https://doi.org/10.1016/0305-750X(92)90097-F)
21. Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. (2017). **Marketing research: applied approach**. 5th edition. New York: Pearson.
22. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). **Qualitative data analysis: a methods sourcebook**. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
23. Myers, M. D. (2019). **Qualitative research in business and management**. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
24. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2006). **Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 3. ed. São Paulo: OCDE e Eurostat Publishing.

25. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2018). **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 4. ed. Brasília: OCDE e Finep.
26. Panizzon, M., Milan, G. S., Dorion, E. C. H., & Coallier, F. (2020). The main determinants of new product development ability for international markets: an empirical study of Brazilian manufacturing export companies. **Journal of Engineering and Technology Management**, 57, 101569. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101569>
27. Pufal, N. A., & Zawislak, P. A. (2021). Innovation capabilities and the organization of the firm: evidence from Brazil. **Journal of Manufacturing Technology Management**, 33(2), 287-307. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2021-0054>
28. Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. **Journal of Innovation & Knowledge**, 3(1), 44-55. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
29. Reichert, F., Torugsa, N., Zawislak, P. A., & Arundel, A. (2016). Exploring innovation success recipes in low-technology firms using fuzzy-set QCA. **Journal of Business Research**, 69(11), 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.151>
30. Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. **Journal of Marketing Research**, 41(3), 293-305. <https://doi.org/10.1509/jmkr.41.3.293.35991>
31. Remler, D. K., & Van Ryzin, G. G. (2015). **Research methods in practice**: strategies for description and causation. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
32. Ribeiro, J. L. D., & Milan, G. S. (2004). Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: Ribeiro, J. L. D., & Milan, G. S. (eds.). **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEEng/UFRGS. cap. 1, 9-22.
33. Ruffoni, E. P., D'Andrea, F. M., Chaves, J. K., Zawislak, P. A., & Tello-Gamarra, J. (2018). R&D investment and the arrangement of innovation capabilities in Brazilian manufacturing firms. **Journal of Technology Management & Innovation**, 13(4), 74-83. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242018000400074>
34. Rush, H., Bessant, J., & Hobday, M. (2007). Assessing the technological capabilities of firms: developing a policy tool. **R&D Management**, 37(3), 221-236. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2007.00471.x>
35. Sartori, P. P., & Garrido, I. L. (2023). Organizational ambidexterity and innovation: propositions for the advancement of theory and practice. **BBR – Brazilian Business Review**, 20(2), 215-235. <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.2.6.en>
36. Schreier, M. (2012). **Qualitative content analysis in practice**. London: Sage Publications.
37. Scott, G., & Garner, R. (2013). **Doing qualitative research**: designs, methods, and techniques. 1st edition. Upper Saddle River: Pearson.
38. Schimmelfenig, C., Santos, D. M., & Bernieri, E. (2009). Inovação de embalagens. **Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU**, 4(9), 1-15.
39. Silva, E. C., & Pedron, C. D. (2019). Elementos determinantes para a capacidade de inovação das empresas: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, 7(1), 45-63. <https://doi.org/10.18226/23190639.v7n1.03>
40. Stevenson, W. J. (2018). **Operations management**. 13th edition. New York: McGraw-Hill.
41. Terjesen, S., Patel, P. C., & Covin, J. G. (2011). Alliance diversity, environmental context and the value of manufacturing capabilities among new high technology ventures. **Journal of Operations Management**, 29(1-2), 105-115. <https://doi.org/10.1016/J.JOM.2010.07.004>
42. Tidd, J., & Bessant, J. (2015). **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
43. Tidd, J., & Bessant, J. (2020). **Managing innovation**: integrating technological, market and organizational change. London: John Wiley & Sons.
44. Vicenzi, J. B., Antoni, V. L., Damacena, C., Riss, C. H., & Manosso, T. W. S. (2020). Coexistência entre marketing e operações e o sucesso da inovação. **Gestão & Produção**, 27(1), 1-19. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x4039-20>
45. Yin, R. K. (2018). **Case study research and applications**: design and methods. 6th edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
46. World Packaging Organisation (WPO). **Sector data**. 2022. Disponível em: <https://www.worldpackaging.org/news/16/>. Acesso em: 15 abr. 2023.
47. Zawislak, P. A., Alves, A. C., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., Reichert, F. M. (2012). Innovation capability: from technology development to transaction capability. **Journal of Technology Management & Innovation**, 7(2), 14-27. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242012000200002>
48. Zawislak, P. A., Alves, A. C., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., Reichert, F. M. (2013a). Influences of the internal capabilities of firms on their innovation performance: a case study investigation in Brazil. **International Journal of Management**, 30(1), 329-348.
49. Zawislak, P. A., Fracasso, E. M., Tello-Gamarra, J. (2018). Technological intensity and innovation capability in industrial firms. **Innovation & Management Review**, 15(2), 189-207. <https://doi.org/10.1108/INMR-04-2018-012>
50. Zawislak, P. A., Tello-Gamarra, J., Alves, A. C., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2014). The different innovation capabilities of the firm: further remarks upon the Brazilian experience. **Journal of Innovation Economics Management**, 13(1), 129-150. <https://doi.org/10.3917/jie.013.0129>
51. Zawislak, P. A., Zen, A. C., Fracasso, E. M., Reichert, F. M., & Pufal, N. A. (2013b). Types of innovation in low-technology firms of emerging markets: an empirical study in Brazilian Industry. **Revista de Administração e Inovação**, 10(1), 212-231.

EDITORIAL DETAILS AND AUTHOR CONTRIBUTIONS

Detalhes Editoriais e Contribuições Autorais

Financial support:

Not informed by the authors.

Open Science:

Gräf, R. W., & Milan, G. S. (2025). Um estudo sobre a avaliação das capacidades de inovação em uma empresa de embalagens flexíveis. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação)*, 12(2), 44–53. <https://doi.org/10.18226/23190639.v12n2.05>

Interest conflicts:

The authors declare that they have no conflicts of interest.

Copyright:

RBGI owns the copyright of the published content.

Plagiarism Analysis:

RBGI performs plagiarism analysis on all its articles at the time of submission and after approval of the manuscript using the iThenticate tool.

Author 1

Roberta Wallauer Gräf
Universidade do Vale do Rio dos Sinos
<https://orcid.org/0009-0003-7767-7183>
<http://lattes.cnpq.br/2446570745306535>
robertawgraf5@gmail.com

Author 2

Gabriel Sperandio Milan
Universidade do Vale do Rio dos Sinos
<https://orcid.org/0000-0003-3480-2653>
<http://lattes.cnpq.br/1063672354605352>
gsmilan@unisinos.br

Authors' statement of individual contributions (Not informed by the authors.)

Roles	Contributions	
	Author 1	Author 2
Conceptualization		
Data curation		
Formal analysis		
Funding acquisition		
Investigation		
Methodology		
Project administration		
Resources		
Software		
Supervision		
Validation		
Visualization		
Writing – original draft		
Writing – review & editing		