

Barreiras e oportunidades na gestão da inovação em uma empresa do segmento de embalagens**CARLOS EDUARDO FRANZINI**UNINOVE – Universidade Nove de Julho
franzinice@gmail.com**CARLOS ROBERTO FRANZINI FILHO**Universidade Anhembi Morumbi
crfilho@anhembi.br



BARREIRAS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO DE INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE EMBALAGENS

Resumo

A embalagem têm sido uma ferramenta importante para atender a sociedade em suas necessidades de alimentação, saúde, conveniência, disponibilizando produtos com segurança e informação para o bem-estar das pessoas, que possibilita a acessibilidade a produtos frágeis, perecíveis de alto ou de baixo valor agregado. Diante do ambiente de mercado competitivo, a embalagem tornou-se estratégia para a competitividade dos negócios no que diz respeito à eficiência de acondicionar, distribuição e venda. O objetivo geral deste trabalho foi identificar as barreiras e oportunidades para gestão de inovação em uma indústria no segmento de embalagem. Os dados coletados foram disponibilizados por uma empresa do segmento de embalagens de médio porte situada na região metropolitana de São Paulo. Os dados coletados foram avaliados a partir da técnica de análise de conteúdo. A empresa pesquisada possui a inovação como fator determinante e está de forma constante aperfeiçoando seus objetivos frente ao mercado de embalagens. Este estudo aponta as principais barreiras e oportunidades para inovação em uma empresa fabricante de embalagens decorativas e corporativas diante do seu modelo de negócios.

Palavras-chave: Gestão da inovação, indústria de embalagens, barreiras e oportunidades.

Abstract

Packaging has been an important tool to meet society's needs in food, health, convenience, providing products with security and information to well-being from people, allowing accessibility to fragile products, perishables with high or low added value. Faced with a competitive market, packaging has become a strategy to business competitiveness in terms of packaging, distribution and sales. The aim from this study was to identify barriers and opportunities from innovation management in a packaging industry. The data were collected from a packaging company located in the metropolitan region in São Paulo. The collected data were evaluated using contents analysis technique. The researched company has innovation as a determining factor and it's constantly improving her objectives in the packaging market. This study identifies the main barriers and opportunities from innovation in a that manufactures decorative and corporate packaging company in her business model.

Keywords: Innovation management, packaging industry, barriers and opportunities.



1 Introdução

A gestão da inovação se fundamenta na concepção de qualidades, para que possa ocorrer em um processo sucessivo e inabalável. As organizações mais inovadoras são as que criam melhores concepções, tanto para ampliação das áreas de competência quanto para os métodos de inovação (FNQ, 2012).

De acordo com Scocco (2006), o uso do termo inovação tem crescido de uma forma exponencial nos últimos anos, sendo apresentadas na política, instituições, organizações internacionais e assim por diante. Apesar dessa popularidade, no entanto, pode-se dizer que a gestão da inovação ainda é uma ciência imatura. Não há nenhuma teoria dominante no campo e pouco acordo entre gerentes e acadêmicos tanto sobre o que afeta a capacidade de uma empresa para inovar. Confundir inovação com criatividade é comum nas empresas, pois há situações em que uma ideia com potencial passa um período de tempo a transitar dentro de uma organização e nunca se materializa de forma completa, ou até mesmo quando grandes ideias são abandonadas à própria sorte podendo trazer prejuízos a empresa. Criatividade, ideias e novas tecnologias sozinhas não são suficientes e o processo de inovação deve possuir pessoas para gerenciá-lo.

A gestão da inovação pode trazer uma vantagem competitiva para as empresas como ferramenta estratégica, pelo menos enquanto as empresas concorrentes não conseguirem copiar a mudança, pois ela surge do esforço contínuo das empresas em se diferenciarem dos concorrentes por um lado, e fugirem da situação de igualdade por outro lado (SENHORAS, TAKEUCHI e TAKEUCHI, 2007). Bessant, Tidd e Pavitt (2008), em sua obra *Gestão da Inovação*, apresentam a importância da inovação no cenário atual, mostrando também, independente do ramo, que as empresas terão sempre o desafio de alcançar vantagem competitiva para sobreviver e crescer dentro de um cenário cada vez mais acirrado.

Segundo a ABRE (2017), a embalagem é um elemento indispensável e obrigatório para qualquer produto, ela auxilia na conservação e distribuição dos mais variados produtos, além de facilitar a dinâmica global de produção e consumo. No mercado, as embalagens agregam valor as empresas que elevam seu nível de consumo e conquistam posições cada vez mais sofisticadas, ele se reflete na sociedade, na cultura, em seus hábitos e no desenvolvimento econômico, social e ambiental. Para Moura e Banzato (2000), a sofisticação, cada vez maior, dos hábitos de consumo, a agressividade comercial, a necessidade gradativa da redução de custos e perdas são condições que não deixam dúvidas quanto a importância da embalagem para o cenário competitivo mercadológico e logístico da empresa.

A embalagem têm sido uma ferramenta importante para atender a sociedade em suas necessidades de alimentação, saúde, conveniência, disponibilizando produtos com segurança e informação para o bem-estar das pessoas, que possibilita a acessibilidade a produtos frágeis, perecíveis de alto ou de baixo valor agregado. Diante do ambiente de mercado competitivo, a embalagem tornou-se estratégia para a competitividade dos negócios no que diz respeito à eficiência de acondicionar, distribuição e venda.

Apesar de muitas empresas de diversos segmentos afirmarem não possuir um processo estruturado para a gestão da inovação, a motivação para inovar deve estar sempre presente nos seus processos e produtos. As inovações de processos apesar de obterem resultados relevantes, são difíceis de serem percebidas, dessa forma as empresas focam mais em inovações tecnológicas. Para Maximiano (2011), as ideias de novos negócios nascem de muitas formas e a inovação é a capacidade de transformar ideias em oportunidades de negócio. Diante deste cenário, surge o seguinte problema de pesquisa: Quais seriam as barreiras e oportunidades para Gestão de Inovação em uma indústria no segmento de embalagem?

O objetivo geral deste trabalho foi identificar as barreiras e oportunidades para gestão de inovação em uma indústria no segmento de embalagem.



1 Referencial Teórico

1.1 Gestão da inovação

A inovação se baseia em implementar um produto (bem ou serviço) novo ou reformulado, um processo, um método novo de marketing, nas técnicas de negócios, no ambiente de trabalho, nas relações externas (OCDE, 2005). A inovação é um fenômeno complexo, e para atingir seus objetivos, ela deve ter um bom gerenciamento. Visto dessa forma, é possível entender que o processo de gestão da inovação envolve: procura de uma abordagem estratégica para a inovação e para o desafio de sua gestão; o desenvolvimento de um contexto organizacional que contemple a inovação; o desenvolvimento de organismos e estruturas de implementações eficazes; e a construção de interconexões externas efetivas. É demonstrado que o processo está relacionado à ação gerencial: objetivos e visão, ações focadas em estratégias claras, ações que renovam a organização pela mudança e ação disciplinada pela coleta sistemática de informações. Assim, apesar das barreiras técnicas inerentes ao processo de inovação, é constatado que boa parte dos insucessos se deve aos temores no modo como ele é gerenciado (BESSANT, TIDD e PAVITT, 2008).

Segundo Hage (1999), a inovação surgiu como um elemento decisivo de ação organizacional, agregada com outros elementos, tais como: facilidade na obtenção de informações e desenvolvimento de conhecimento, capital abundante e barato, redução em barreiras comerciais, acesso a talento e mão-de-obra, crescente ativismo e conhecimento do consumidor, mudanças tecnológicas e concorrentes mais capazes. A literatura em diversas áreas aponta a inovação como elemento chave para a criação e sustentação de vantagens competitivas ou mesmo como elemento fundamental para a compreensão dos problemas básicos da sociedade. Para Tidd e Bessant (2009), as empresas que não investem em inovação, colocam em risco o seu destino, seus negócios podem não prosperar, e elas podem não ser capazes de competir se não procurarem soluções inovadoras para os problemas que surgem.

A inovação pode levar a empresa a situações nunca imaginadas. Promover a inovação leva a inúmeras vantagens competitivas a curto, médio e longo prazo. Existem disposições que são relevantes e necessárias para se promover e garantir a gestão da inovação mais eficiente (TIDD e BESSANT, 2009).

1.2 Barreiras no processo de inovação

Segundo Bes e Kotler (2011), a inovação quando não integrada com a captação de valor e a criação, não atenderá as necessidades do cliente e chegará ao fracasso. O investimento possui um retorno e é cabível a quase qualquer tipo de inovação. Uma das barreiras citadas por Bessant, Tidd e Pavitt (2008) são os problemas gerados na etapa de planejamento, que recebe grande resistência em mudanças culturais, tornando-se um problema a se trabalhar. Para Bes e Kotler (2011), é necessário superar as barreiras que a inovação possui visando estabelecer uma cultura inovadora na organização. Contudo são elencadas 7 principais barreiras à inovação: entendimento do que a inovação ao certo significa, atribuição imprecisa de responsabilidade, confundir inovação com criatividade, falta de arcabouço, falta de controle, falta de coordenação e falta de foco no cliente.

Geisler e Coral (2008) também destacam como barreiras a inovação os seguintes fatores: o poder decisório na empresa, a sua história e cultura e o ambiente externo. Assim as organizações devem colher informações do mercado para identificar as necessidades e aumentar competitividade, pois deverá ter sempre claro quais variáveis podem trazer barreiras para a inovação.



O OCDE (2005) revela uma lista de fatores levantes de barreiras à inovação:

Relevante para:	Inovações de produto	Inovações de processo	Inovações organizacionais	Inovações de marketing
Fatores relativos ao custo:				
Riscos percebidos como excessivos	*	*	*	*
Custo muito elevado	*	*	*	*
Carência de financiamento interno	*	*	*	*
Carência de financiamento de outras fontes fora da empresa:	*	*	*	*
– capital de risco	*	*	*	*
– fontes públicas de financiamento	*	*	*	*
Fatores relativos aos conhecimentos:				
Potencial inovador (P&D, design, etc.) insuficiente	*	*		*
Carência de pessoal qualificado:	*	*		*
– no interior da empresa	*	*		*
– no mercado de trabalho	*	*		*
Carência de informações sobre tecnologia	*	*		
Carência de informações sobre os mercados	*			*
Deficiências na disponibilização de serviços externos	*	*	*	*
Dificuldade de encontrar parceiros para cooperação em:	*	*		*
– desenvolvimento de produto ou processo	*	*		
– parcerias em marketing	*	*		*
Inflexibilidades organizacionais no interior da empresa:	*	*		*
– atitude do pessoal com relação a mudanças	*	*	*	*
– atitude da gerência com relação a mudanças	*	*	*	*
– estrutura gerencial da empresa	*	*	*	*
Incapacidade de direcionar os funcionários para as atividades de inovação em virtude dos requisitos da produção	*	*		
Fatores de mercado:				
Demanda incerta para bens ou serviços inovadores	*			*
Mercado potencial dominado pelas empresas estabelecidas	*			*
Fatores institucionais:				
Carência de infra-estrutura	*	*		*
Fragilidade dos direitos de propriedade	*			*
Legislação, regulações, padrões, tributação	*	*		*
Outras razões para não inovar:				
Não necessidade de inovar decorrente de inovações antigas	*	*	*	*
Não necessidade decorrente da falta de demanda por inovações	*			*

Figura 1: Fatores de barreiras à inovação. Fonte: OCDE (2005, p. 130).

1.3 Oportunidades, ameaças e necessidades de mercado

Para Maximiano (2011), as ideias de novos negócios nascem de muitas formas e a inovação é a capacidade de transformar ideias em oportunidades de negócios. E todas as fontes de ideias pertencem a duas categorias principais: criatividade e mercado. É citada por esse mesmo autor, as principais possibilidades como fontes de oportunidades de negócios: novo negócio com base em novo conceito, novo negócio com base no conceito atual,



necessidades dos consumidores, aperfeiçoamento do negócio, exploração de hobbies, derivação da ocupação e observação de tendências.

Em relação às oportunidades e ameaças, Maximiano (2011) identifica duas razões importantes para o planejamento estratégico. O mercado concorrente como o “inimigo” e os consumidores como o “alvo”. Para definir qual a situação se enquadra são necessárias as análises seguintes: em relação aos consumidores e em relação a concorrência.

Para identificar as ameaças e oportunidades em relação aos consumidores devem ser levantados os seguintes aspectos:

- Dados sobre os consumidores: quantidade, distribuição geográfica, poder aquisitivo, sazonalidade das compras etc.
- Poder dos consumidores sobre as empresas que atuam no mercado.
- Comportamento dos consumidores: atitudes e preferências, estilos de vida, expectativas e medos coletivos, tendências e hábitos.
- Tendências sociais.

Para identificar as ameaças e oportunidades em relação a concorrência devem ser levantados os seguintes aspectos:

- Dados sobre as empresas que operam no mercado: participação nas vendas, volume de produção, faturamento, número de funcionários, etc.
- Linhas e características dos produtos das empresas que atuam no mercado.
- Facilidade de entrada em mercados competidores. • Pontos fortes e fracos dos concorrentes.
- Possibilidade de entrada de produtos ou serviços substitutos.

O desenvolvimento de produto é o processo de avaliação das necessidades e oportunidades de mercado junto com as possibilidades técnicas e organizacionais de uma empresa (CHENG, 2000).

1.4 Embalagens

Segundo a ABRE (2017), a embalagem é um recipiente ou envoltura que armazena produtos de forma temporária e individual, ou agrupando unidades, cuja sua principal função é proteger e estender o seu prazo de vida (*shelflife*), a fim de viabilizar sua distribuição, identificação e consumo. Para Moura e Banzato (2000), o desenvolvimento das embalagens começou com a origem do homem. Artefatos mais antigos nos dão uma ideia de qual ocasião certas embalagens foram usadas pela primeira vez. Quem inventou o primeiro formato não é conhecido, mas é obvio que as embalagens foram criadas para tornar o transporte mais fácil. Um problema sério enfrentado por eles era como transportar estes alimentos, e a maneira encontrada foi a utilização da própria mão em forma de concha. Os primeiros recipientes foram, talvez, feitos de escamas, folhas, peças ocas de madeiras, louças de barro e peles de animais. Em seguida, esses materiais foram aos poucos substituídos por outros, em várias formas.

De acordo com Jorge (2013) a embalagem deve manter a qualidade e a segurança do produto, prolongando sua vida útil e minimizando as perdas do produto por deterioração. Para isso, a embalagem deve controlar fatores como a umidade, o oxigênio, a luz e ser uma barreira para micro-organismos presentes na atmosfera envolvida, impedindo o seu desenvolvimento no produto.

Para a ABRE (2017), a embalagem é uma ferramenta importante para atender à sociedade em suas necessidades de alimentação, saúde, conveniência, disponibilizando produtos com segurança e informação para o bem-estar das pessoas, que possibilita a



acessibilidade a produtos frágeis, perecíveis de alto ou de baixo valor agregado. Diante do ambiente de mercado competitivo, a embalagem tornou-se estratégia para a competitividade dos negócios no que diz respeito à eficiência de acondicionar, distribuição e venda.

Gurgel (2014) destaca que as embalagens são invólucros, ou qualquer forma de acondicionamento removível, ou não, destinado a cobrir, empacotar, envasar, proteger e manter produtos para a sua comercialização. No início, o produto recebe uma embalagem de contenção, e em seguida, uma embalagem de apresentação com o qual se apresenta no ponto de venda. Ainda de acordo com Gurgel (2014), as embalagens são classificadas em quatro tipos diferentes conforme a sua função apresentadas no quadro 1:

Quadro 1: Tipos de embalagens

Tipos de Embalagens	Função
Embalagem de Contenção	Embalagens em contato direto com o produto e, portanto, que exige compatibilidade entre os componentes do produto, os materiais da embalagem e a atmosfera que existe dentro dela.
Embalagem de Apresentação	Embalagens que envolvem a embalagem de contenção, e com a qual o produto se apresenta ao consumidor no ponto de venda.
Embalagem de Comercialização	Embalagens que contém um múltiplo de embalagens de apresentação constitui a unidade para a extração de pedido.
Embalagem de Movimentação	Múltiplo da embalagem de comercialização para ser movimentada de forma prudente por equipamentos eletrônicos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Segundo Moura e Banzato (2000), a sofisticação, cada vez maior, dos hábitos de consumo, a agressividade comercial, a necessidade gradativa da redução de custos e perdas são condições que não deixam dúvidas quanto a importância da embalagem para o cenário competitivo mercadológico e logístico da empresa. Pode atender às múltiplas necessidades, mas uma embalagem perfeita deve contribuir de forma significativa para as seguintes metas mercadológicas:

- Reduzir o custo unitário do produto;
- Provocar aceitação do produto pelo distribuidor e pelo varejista;
- Provocar a rotação rápida do produto no ponto de venda;
- Contribuir para aumentar o movimento de venda;
- Preservar o produto na armazenagem, transporte e ponto de venda;
- Entrar em novos mercados;
- Facilitar ao consumidor o uso do produto;
- Introduzir novos produtos ou modificações no mercado;
- Promover a imagem da empresa e seu produto;
- Atender às regulamentações governamentais quanto à segurança e saúde do consumidor;
- Facilitar o manuseio, estocagem e transporte.



2 Metodologia

Esta pesquisa procurou desenvolver os conhecimentos científicos sem a preocupação direta com suas aplicações, e consequência prática. Seu crescimento tende a ser formalizado, com vistas na construção de teorias e leis (GIL, 2008).

O método considerado para a realização deste trabalho foi um estudo de caso exploratório, que segundo Cauchick Miguel e Sousa (2012, p.131), é um trabalho de caráter empírico que investiga um dado fenômeno dentro de um contexto real contemporâneo por meio da análise aprofundada de um objeto de análise.

Os dados coletados foram disponibilizados por uma empresa do segmento de embalagens de médio porte situada na região metropolitana de São Paulo. A técnica utilizada para coleta dos dados foi à entrevista. Esse tipo de coleta é definido como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam a investigação. Para Gil (2008) é uma formula de dialogo assimétrico, em que as partes buscam coletar dados e as outras se apresentam como fonte de informação. Foram abordadas questões para a entrevista baseando-se no referencial do OCDE (2005), de Bes e Kotler (2011) e Maximiano (2011). A entrevista foi realizada junto a um engenheiro do produto da empresa de embalagens pesquisada.

Os dados coletados foram avaliados e explanados pela técnica de análise de conteúdo, onde as organizações dos dados coletados foram classificadas em temas ou categorias que permitam uma melhor compreensão do conteúdo fornecido pelo entrevistado. Segundo Flick (2009) a análise de conteúdo se fundamenta em uma técnica de análise das comunicações onde é necessário ter entendimento teórico do campo de estudo que se pretende analisar. A pesquisa qualitativa se diferencia por um embasamento teórico, por conceitos de realidade específica e por seus próprios programas metodológicos que respaldam a coleta de dados.



3 Análise dos resultados

O estudo sobre oportunidades e barreiras à inovação foi realizado em uma empresa de produção de embalagens decorativas e corporativas. A seguir estão apresentadas informações sobre a empresa entrevistada suas barreiras e oportunidades analisadas à inovação.

A empresa de embalagens pesquisada opera no mercado há 23 anos na produção de embalagens decorativas do tipo monocamadas e laminadas, e corporativas do tipo carto técnicas, também se terceiriza embalagens do tipo injetadas e estruturadas para comercialização. Possui um parque fabril de 17.000 m² e atua como líder nos segmentos de embalagens decorativas, embalagens para presentes, embalagens para chocolates e embalagens para páscoa artesanal.

Com equipamentos de tecnologia avançada e produção de última geração, a empresa possui um caráter inovador que consiste em expandir cada vez mais seus focos de negócios, detectar e fomentar novos mercados e produtos, construir novas instalações e gerar novos empregos. A empresa tem responsabilidade com o meio ambiente e buscam se adequar a todas as normas regulamentadoras para ser referência. Trabalham para tornar suas instalações perfeitas e aptas para que portadores de deficiência ou limitações físicas possam ter plenas condições de trabalho e com isso receber o selo de acessibilidade como garantia e certificação. Seus diversos produtos possuem um catálogo amplo e diversificado para atender e satisfazer as necessidades do cliente.

Com a realização da entrevista foi possível um maior conhecimento das barreiras e oportunidades que uma empresa do setor de embalagens decorativas e corporativas possui no processo de inovação. A empresa pesquisada tem a inovação como um fator determinante e está de forma constante aperfeiçoando seus objetivos frente ao mercado. Em geral, a organização se considera inovadora pois possui desenvolvimento em novos mercados, e dessa maneira desenvolve produtos e processos para os mesmos.

De forma geral as inovações partem do ponto de vista de mercado, ou seja, diretorias de marketing e comercial exploram a possibilidade de novos negócios e isso é repassado à diretoria industrial, da qual fazem parte os departamentos de manutenção, engenharia de produtos e processos e gestão de fábrica que são responsáveis por implementar e consolidar as novidades na prática. A inovação é coordenada mediante reuniões periódicas afim de se observar o grau de evolução interno e externo da mesma, ou seja, um alinhamento entre as áreas comerciais e industrial para discutir eventuais dificuldades e propor melhorias. Durante o processo de inovação são realizadas reuniões periódicas com o objetivo de se observar o grau de evolução interno e externo da mesma, ou seja, um alinhamento entre as áreas comerciais e industrial para discutir eventuais dificuldades e propor melhorias. Após o lançamento do produto o acompanhamento é de análises de estatísticas trimestrais, visando observar o comportamento do novo produto no mercado.

Para a empresa o cliente é um excelente indicador, pois o mesmo é responsável por referenciar a empresa quanto à proposição de valor, ou seja, a combinação de aspectos e experiências intangíveis, que cria ao cliente percepção do valor recebido. As oportunidades para inovação são analisadas mediante estudo de mercado, com análises de concorrência, público alvo e rentabilidade do novo segmento. Aspectos também como orientação do consumidor, fatores socioculturais e fatores motivacionais são analisados para identificar oportunidades em relação aos clientes e aos concorrentes os fatores como acesso aos canais de distribuição, barganha com fornecedores e produtos substitutos.

Sobretudo no escopo comercial, são realizadas análises geográficas verificando a força da empresa em determinada região do país e fortalecendo as relações comerciais onde houver maior necessidade, além de análises industriais visando viabilizar quaisquer barreiras que



venham a surgir para a consolidação de inovação no produto. Há casos em que terceirizações são promovidas ao longo do processo visando otimizar a inovação. Os processos de geração de ideias são realizados por visitas à feiras e exposições correlatas às áreas de atuação da empresa e posteriores reuniões entre diretorias, afim de discutir a melhor maneira para implementação das ideias.

A estratégia da empresa em relação aos períodos e situações durante o ano, tais como datas comemorativas e eventos são as seguintes:

- Projeto Anual, estratégia básica de custos, com produtos *commodities* sendo responsáveis pela maior fatia.
- Projeto Festas – Estratégia de diferenciação, com produtos de caráter singular e público alvo bem específico e exigente.
- Projeto Casamento – Estratégia de diferenciação, tal qual a linha de festas, com produtos com elevado grau de diferenciação e público alvo exigente.
- Projeto Natal – Similar ao projeto anual, com produtos já consolidados e com foco em custo.
- Projeto Páscoa – Estratégia de custos, com produtos já consolidados, porém, com público alvo específico.

As barreiras à inovação na empresa estão relacionadas de forma principal por fatores externos, como, rivalidade entre concorrentes onde se observa a agressividade dos concorrentes diretos (empresas que vendem o mesmo produto, num mesmo mercado). Assim também como o poder de barganha dos consumidores e fornecedores, e produtos substitutos que são diferentes, mas atendem à mesma necessidade. Em relação ao custo, a empresa tem por restrição financeira a necessidade de capital para realizar os investimentos iniciais para a instalação do negócio e economia de escala que atrapalha a entrada em novos mercados. Ainda, identificou-se como barreira a mão de obra qualificada para determinada atividade, haja vista, que muitas inovações possuem elevado grau de dependência de mão de obra específica. E em relação ao mercado foi identificada uma barreira o acesso aos canais de distribuição, pois se os canais de venda forem limitados, quanto mais às empresas concorrentes estiverem bem relacionadas de forma contratual com os canais, maior a dificuldade de a empresa conquistar espaços em novos mercados.

Como último item citado pela empresa, as barreiras constitucionais expostas foram relacionadas à determinadas certificações não pertencentes à empresa, porém, com plenas condições de desenvolvimento, caso exista como meta atingir o referido público alvo.

O quadro 2 apresenta um resumo dos resultados obtidos no caso estudado referente às barreiras à inovação apontadas:

Quadro 2: Barreiras à inovação

Barreiras à Inovação	Empresa de embalagens
Confundir o significado de inovação	Não considera uma barreira, possui desenvolvimento ativo em inovação.
Atribuição imprecisa de responsabilidade	Não considera uma barreira.
Confundir inovação com criatividade	Não considera uma barreira.
Falta de arcabouço	Não considera uma barreira, de forma geral as inovações partem do ponto de vista do mercado que explora novos negócios e é passada para a diretoria industrial.
Falta de controle	Análises de estatísticas trimestrais.
Falta de coordenação	Não considera uma barreira, a inovação é coordenada mediante reuniões periódicas a fim de se observar o grau de evolução interno e externo.
Falta de foco no cliente	O cliente é um excelente indicador e responsável por referenciar a



	empresa quanto a proposição de valor.
Concorrente	Uma barreira de extrema relevância, grande agressividade dos concorrentes que vendem o mesmo produto.
Custo da inovação	Capital necessário: restrição financeira referente à necessidade de capital para realizar os investimentos iniciais para a instalação do negócio. Economia de Escala: atrapalha a entrada em novos mercados.
Barreiras relativas ao conhecimento	A mão de obra qualificada para determinadas atividades é uma barreira quando o grau de dependência é específico.
Barreiras relativas ao mercado	Acesso aos canais de distribuição, empresas concorrentes bem relacionadas com os canais.
Barreiras constitucionais	Certificações não pertencentes à empresa, porém, com plenas condições de desenvolvimento, caso exista como meta atingir o referido público alvo.
Consumidores	Capacidade de barganha, preço e qualidade.
Fornecedores	Capacidade de barganha, insumos e serviços.
Produtos substitutos	Concorrentes com produtos diferentes que atendem a mesma necessidade do seu produto.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O Quadro 3 apresenta um resumo dos resultados obtidos no caso estudado referente às oportunidades à inovação pela empresa de embalagens.

Quadro 3: Oportunidades à inovação

Barreiras à Inovação	Empresa de embalagens
Tipos de inovação	Desenvolvimento de novos mercados, produto e processos.
Análise de oportunidades	Estudo de mercado, análise de concorrência, público alvo e rentabilidade.
Oportunidades em relação ao consumidor	Orientação do consumidor, respostas das perguntas “o que”, “quando”, “quanto”, “onde”, e “como compram”. Fatores socioculturais e psicológicos.
Oportunidades em relação aos concorrentes	Acesso aos canais de distribuição, barganha com fornecedores e produtos substitutos.
Meta mercadológica	Fidelizar o consumidor
Pontos fortes e fracos dos sistemas internos	Análises geográficas verificando a força da empresa em determinada região do país e fortalecendo as relações comerciais onde houver maior necessidade. Há casos em que terceirizações são promovidas ao longo do processo visando otimizar o mesmo
Estratégia da empresa em relação aos períodos e situações durante o ano	Projeto Anual – Estratégia de custos, com produtos commodities sendo responsáveis pela maior fatia. Projeto Festas – Estratégia de diferenciação, com produtos de caráter singular e público alvo específico e exigente. Projeto Casamento – Estratégia de diferenciação, tal qual a linha de festas, com produtos de elevado grau de diferenciação e público alvo exigente. Projeto Natal – Similar ao projeto anual, com produtos já consolidados e com foco em custo. Projeto Páscoa – Estratégia de custos, com produtos já consolidados, porém, com público alvo específico.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).



4 Conclusões

O caso estudado apontou as principais barreiras e oportunidades à inovação que uma empresa fabricante de embalagens decorativas e corporativas possui diante do seu modelo de negócio. Tendo a rivalidade e agressividade de seus concorrentes diretos como fator dos mais importantes a sua principal barreira, esse aspecto não foi explorado no referencial teórico elaborado para este trabalho, o que agregou ainda mais conhecimento sobre o tema gestão da inovação. A análise de oportunidades em seus projetos estratégicos com relação aos períodos e ocasiões festivas durante o ano demonstram o aspecto sazonal deste segmento.

A empresa pesquisada aponta que a inovação é um aspecto imprescindível e que está sempre se aperfeiçoando para manter-se no mercado de forma competitiva. O foco no cliente é fator determinante para o sucesso da inovação, e o estudo que a empresa realiza periodicamente, como também o acompanhamento realizado de seus produtos lançados, reflete o atual momento da empresa estudada que é referência no mercado.

Como verificado no estudo de caso apresentado, barreiras relativas ao custo e barreiras relativas ao conhecimento são vivenciadas pelas organizações estando sempre presentes. Visto que é indispensável diversos modelos de análise de oportunidades para o sucesso da inovação.

Visto que a empresa, objeto de estudo, possui uma característica do seu produto final, apresentada de uma forma diferente do referencial teórico, onde a embalagem não é pensada somente como transporte e comercialização de produtos, e sim como um produto a cativar e chamar a atenção do cliente, portanto explorar seu modelo de negócio trouxe conhecimentos relevantes. Dentre as possibilidades de pesquisa que o presente caso expõe, pode-se apontar um estudo mais aprofundado das barreiras e oportunidades à inovação, correlacionar diferentes empresas de diferentes segmentos de embalagens e indicar como pesquisa futura a comparação dos resultados obtidos dentre os segmentos pesquisados.



5 Referências bibliográficas

- ABRE. Associação Brasileira de Embalagem. 2017. Disponível em: <<http://www.abre.org.br/setor/apresentacao-do-setor/a-embalagem/>>, acesso em: 17 abr. 2017.
- BES, F. T.; KOTLER, Philip; **A bíblia da inovação: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações**. São Paulo: Leya, 2011.
- BESSANT, J.; TIDD, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Bookman Editora 2008.
- CHENG, Lin Chih. **Caracterização da gestão de desenvolvimento do produto: delineando o seu contorno e dimensões básicas**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto (CBGDP) 2000.
- FLICK, Uwe; GIBBS, Graham. Análise de dados qualitativos. In: **Pesquisa qualitativa**. Artmed, 2009.
- FNQ. Fundação Nacional da Qualidade, em Revista. Edição 69, outubro. São Paulo: 2012. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/entrevistas/gestao-da-inovacao-nas-organizacoes.>>, acesso em 28 de março de 2017.
- GEISLER, L.; CORAL, E. Organização para inovação. Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GURGEL, Floriano Amaral. Administração da embalagem. Cengage Learning Edições Ltda. 2014.
- JORGE, Neuza. **Embalagens para alimentos**. São Paulo: Cultura Acadêmica/UNESP, 2013.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos de criação e gestão de novos negócios: 2**. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MIGUEL, Paulo A. Cauchick; SOUSA, Rui. **O método do estudo de caso na Engenharia de Produção**. 2012.
- MOURA, Reinaldo A. BANCATO José Maurício. IMAM, 2000.
- OCDE. Manual de Oslo. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. FINEP, 3º ed. 2005.
- SCOCCO, Daniel. **Innovation and Schumpeter's Theories**. 2006. Disponível em <<http://innovationzen.com/blog/2006/07/29/innovation-management-theory-part1/>>, acesso em: 12 de fevereiro de 2017.
- SENHORAS, Elói M.; TAKEUCHI, Kelly P.; TAKEUCHI, Katiuchia P. Gestão da inovação no desenvolvimento de novos produtos. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, v. 4, Rio de Janeiro, 2007.
- TIDD, J.; J. BESSANT. **Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change**. 4a.ed. Chichester: John Wiley& Sons, 2009.