

CULTURA ORGANIZACIONAL VOLTADA À INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE EMBALAGENS DE PAPELÃO NA SERRA GAÚCHA

Fábio Marques¹

Cláudia Soave²

Resumo: A inovação e a cultura organizacional são elementos essenciais para a competitividade e sustentabilidade das empresas, pois influenciam diretamente sua capacidade de adaptação, aprendizado e geração de valor. Enquanto a inovação impulsiona melhorias contínuas e diferenciação no mercado, a cultura organizacional define os comportamentos, valores e práticas que sustentam esses processos. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo analisar como a cultura organizacional pode influenciar o desenvolvimento da inovação em uma empresa de embalagens de papelão na Serra Gaúcha. A pesquisa, de natureza qualitativa, caráter exploratório e aplicada, utilizou como método o estudo de caso, análise documental, observação participante e aplicação de questionários à gestão. Os resultados apontaram que a empresa apresenta uma cultura tradicional, mas que caminha aos poucos promovendo transformações graduais que estimulam a inovação incremental, especialmente nas áreas de processos produtivos e equipamentos, a valorização do capital humano e abertura ao diálogo entre gestores e colaboradores. Vale destacar que o fortalecimento da cultura de inovação depende da consolidação de práticas que estimulem a participação ativa dos colaboradores, a formalização de processos de compartilhamento de ideias e o reconhecimento das contribuições individuais. Assim, a integração entre cultura e inovação configura-se como um fator estratégico para promover o crescimento sustentável e a competitividade organizacional no setor de embalagens.

Palavras-chave: cultura organizacional; cultura de inovação; inovação

1. INTRODUÇÃO

A realização de inovações nas empresas detém um superior nível de conhecimento, contexto este que agrega vantagem competitiva no mercado no qual a organização atua (Almeida; Barros, 2022). Sendo assim, os resultados obtidos, por meio da inovação, proporcionam a oportunidade de melhorar algo já existente ou a criação de um bem novo (Davila *et al*, 2019). Portanto, é preciso que ocorram mudanças na empresa, para que haja um maior desenvolvimento sustentável da companhia (Barbosa; Cintra, 2012).

Em conjuntura, ocorrem mudanças organizacionais, que influenciam em diferentes setores da empresa, desde aspectos tecnológicos e processos, impactando em fatores de criação e produção (Becker; Tenorio; Sartori, 2021). Nessa direção, é necessário que a inovação comece a partir do estímulo de geração de ideias até o resultado final (Cai; Lin; Zhang, 2023). Assim, o desenvolvimento das organizações é uma conexão contínua à inovação (Bessant, 2019) e pode trazer diversos benefícios no mercado, colocando a empresa em vantagem com relação aos seus concorrentes (Schumpeter, 1997).

¹ Trabalho de conclusão de curso no formato de artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Inovação e Gestão em curso *Lato Sensu* Especialização em Inovação e Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Farroupilha..

² Sob a orientação de Cláudia Soave, Doutora em Educação.

Com isso, a cultura organizacional está diretamente atrelada à motivação dos colaboradores, à produtividade e à capacidade de inovação (Chiavenato, 2025). Isto é, como uma das principais condições de propulsão da inovação dentro de uma empresa (Dutra; Almeida, 2018).

Vale ressaltar que, a cultura organizacional é um conjunto de valores, pressupostos e práticas compartilhadas que moldam o comportamento de uma organização (Chiavenato, 2025). E todas as manifestações da cultura são comunicáveis e observáveis por qualquer *stakeholder* (Dias, 2013).

Diante do exposto, o estudo, aplicado em uma empresa do setor de embalagens de papelão localizada na Serra Gaúcha, se justifica pela importância de a empresa vir a adotar uma cultura de inovação corrobora para a melhor relação interpessoal, motivação e competitividade para a organização. Sendo assim, o elo entre cultura e inovação em uma organização consiste em promover aplicações que impulsionam a evolução dos processos, a aprendizagem contínua e, como consequência, a geração de inovações nos produtos e serviços disponibilizados pela empresa (Vieira, 2019). Além disso, o incentivo a criatividade e valorização dos aspectos humanos (Dutra; Almeida, 2018).

Ainda a relevância de inovar no setor de embalagens, realizar atividades inovativas que inclua todas as áreas da organização, podendo assim ter diversos agentes e diversidade de propósitos, não ficando estagnado apenas em um ponto de inovação (Toivanen, 2013). Outro fator de importância da inovação no setor de embalagens de papelão está com foco no serviço, atendendo as necessidades do cliente, com estratégias que visam atender a necessidade que este *stakeholder* possui (Peraro, 2012). Apesar de produções acadêmicas ainda carecerem estudos voltados especificamente para a inovação no segmento de embalagens de papelão, foi possível encontrar diversas informações em sites e portais especializados, contendo tendências e experiências que demonstram a importância desse tema para o ambiente empresarial.

Portanto, a inovação adiciona valor à empresa em diversos aspectos com relação ao mercado (Faix *et al.*, 2015). Outro fator, está com relação a inovação sendo apoiadora da sustentabilidade, assim o ramo de embalagens de papelão está atrelado as novas tendências de consumo, a troca dos copos plásticos pelos copos de papel por exemplos, ou seja, produtos amigos do meio ambiente, gerando impacto positivo a toda sociedade (Varella, 2025). O uso de embalagens de papel é um assunto mundial, discutido até na Organização das Nações Unidas – ONU, o papel por sua fácil reciclagem consegue substituir diversos itens, além de avanço em

estudos no uso de embalagens que possam ter contato direto com alimentos (Portal Packaging, 2025).

Assim, a pesquisa procurou responder a seguinte questão: Como a cultura organizacional pode influenciar o desenvolvimento da inovação em uma empresa de embalagens de papelão na Serra Gaúcha?

O estudo teve como objetivo geral analisar como a cultura organizacional pode influenciar o desenvolvimento da inovação em uma empresa de embalagens de papelão na Serra Gaúcha. Para atingir o objetivo geral, a pesquisa se desdobrou nos seguintes objetivos específicos i) identificar elementos da cultura atual da empresa; ii) mapear práticas e valores que limitam ou favorecem a inovação; iii) propor ações de melhorias que estimulem a inovação.

Este estudo foi dividido em seções, tendo seu ponto inicial na introdução. Na segunda seção aborda-se a teoria acerca dos temas de inovação, cultura organizacional e cultura voltada a inovação. Na seção terceira, relata-se os procedimentos metodológicos utilizados. Na quarta seção, encontra-se a análise dos resultados, utilizando o método de análise *a priori*, a partir das categorias selecionadas do modelo de Martins e Martins (2002). No quinto capítulo, se dá com a apresentação das considerações finais, ressaltando os principais pontos obtidos na pesquisa, sugestões de melhorias e sugestões para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INOVAÇÃO

A inovação pode ser entendida como uma condição de vantagem competitiva no mercado (Schumpeter, 1997). Portanto não é somente para tecnologia, mas atende todo o âmbito organizacional (Drucker, 2008). Também pode ser compreendida como um processo, no qual estabelece conexões, reconhece novas oportunidades, tendo como consequência, benefício para a empresa. (Tidd; Bessant, 2015). A inovação pode ser interpretada e utilizada em dois grandes âmbitos: (i) a inovação radical para a qual ocorre uma ruptura de algo que havia sido praticado; e (ii) a inovação incremental definida como uma melhoria do produto, serviço e/ou processo. (Manual de Oslo, 2008).

Nesta conjuntura, a inovação pode ser considerada como foco estratégico, um componente de durabilidade na empresa (Marín-idárraga; Cuartas-Marín, 2019). Assim, com a utilização de novos métodos, a organização pode obter novos desenvolvimentos no mercado em que atua, dirigido a qualquer âmbito – produtos, processos e estratégias empresariais (Luna *et al.*, 2022). Além disso, conforme Bessant (2019) a inovação está diretamente relacionada ao

desenvolvimento da organização, trazendo muitos benefícios, como vantagem competitiva perante o mercado em que atua (Davila *et al.*, 2019).

A inovação parte do lançamento de ideias, seguindo todo o processo até o resultado (Cai; Lin; Zhang, 2023). Dessa forma a inovação não possui um único viés, como de criar um produto, podendo ser utilizada na exploração e criação de uma empresa, para ser considerada uma inovação, ela obrigatoriamente precisa trazer algum resultado à organização (Scherer, 2016). De forma simples, a inovação não se concentra somente na exploração de novos negócios, pode ser compreendida também como novas maneiras de amparar mercados já existentes. (Tidd; Bessant, 2015).

Para que ocorra um processo de inovação dentro da empresa, se faz necessária a correlação de três componentes – conhecimento, criatividade e empreendedorismo – a união destes, faz com que haja a inovação, um complementa o outro, não é possível inovar sem a presença de um destes fatores. (Freitas Filho, 2013). Portanto, a organização que busca inovar, precisa adotar e conseguir diversas fontes de conhecimentos em diferentes *stakeholders*: público interno, clientes, sociedade e até mesmo concorrentes, desta forma se obtém uma indissociabilidade de todos envolvidos (Almeida; Barros, 2022). Além disso, a organização precisa ter a consciência que será necessária fazer algumas modificações, com o intuito de criar um local que seja propício à criatividade, e entender que possíveis erros durante o processo podem acontecer. (Barbosa; Cintra, 2012).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Nos aspectos que tangem a cultura organizacional, é possível compreender que dentre as principais características está a individualidades de cada empresa. A cultura possui caráter duradouro e estável, sendo pouco suscetível a mudanças, sofrendo apenas influências sutis decorrentes da interação com a cultura dos *stakeholders* da organização (Brillo, 2019). A cultura organizacional pode ser caracterizada como o conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas que moldam o comportamento dos membros de uma organização. Ela se manifesta no modo como as pessoas interagem, tomam decisões e respondem aos desafios do ambiente organizacional (Robbins, Judge, 2020).

Outra forma de compreensão da cultura organizacional é por meio de três diferentes níveis: (i) artefatos: elementos visíveis, ou seja, como cada pessoa visualiza a organização, alguns exemplos são vestimentas, linguagem, símbolos e estrutura física; (ii) valores: representam as normas e estratégias que orientam as ações; e, (iii) premissas ou pressupostos

básicos: são inconscientes e determinam profundamente os comportamentos e percepções dentro da organização. Esses graus distintos, fornecem uma base sólida, a qual auxilia na compreensão da influência exercida pela cultura nos processos organizacionais (Schein, 2010).

Ainda, toda manifestação cultural existente em uma organização é observável, comunica algo, isso através de algumas formas, como atributos, costumes e comportamentos (Dias, 2013). A cultura organizacional é um dos elementos mais relevantes para o sucesso empresarial, está diretamente atrelada à motivação dos colaboradores, à produtividade e à capacidade de inovação. Vale ressaltar que a cultura deve ser constantemente gerida para manter a coerência entre os objetivos organizacionais e os comportamentos esperados (Robbins, Judge, 2020).

Também, a cultura organizacional é concebida como uma das principais condições de propulsão da inovação dentro de uma empresa, a partir dela será possível perceber e observar como as pessoas interagem umas com as outras, além de possibilitar mudanças graduais, tanto estratégicas quanto de liderança, promovendo assim a autorrenovação e sobrevivência da organização (Dutra; Almeida, 2018).

2.3 CULTURA DE INOVAÇÃO

A cultura de inovação é tida como a relação de parâmetros estruturais e comportamentais, bem como fatores internos e externos à organização. Em um contexto geral, é possível definir a cultura de inovação como uma “ênfase às características do ambiente organizacional e dos líderes”, considerando também, o capital intelectual, a gestão do conhecimento, as normas culturais da empresa, o ambiente, pessoas, recursos e as interação com o mercado (Faria; Fonseca, 2014).

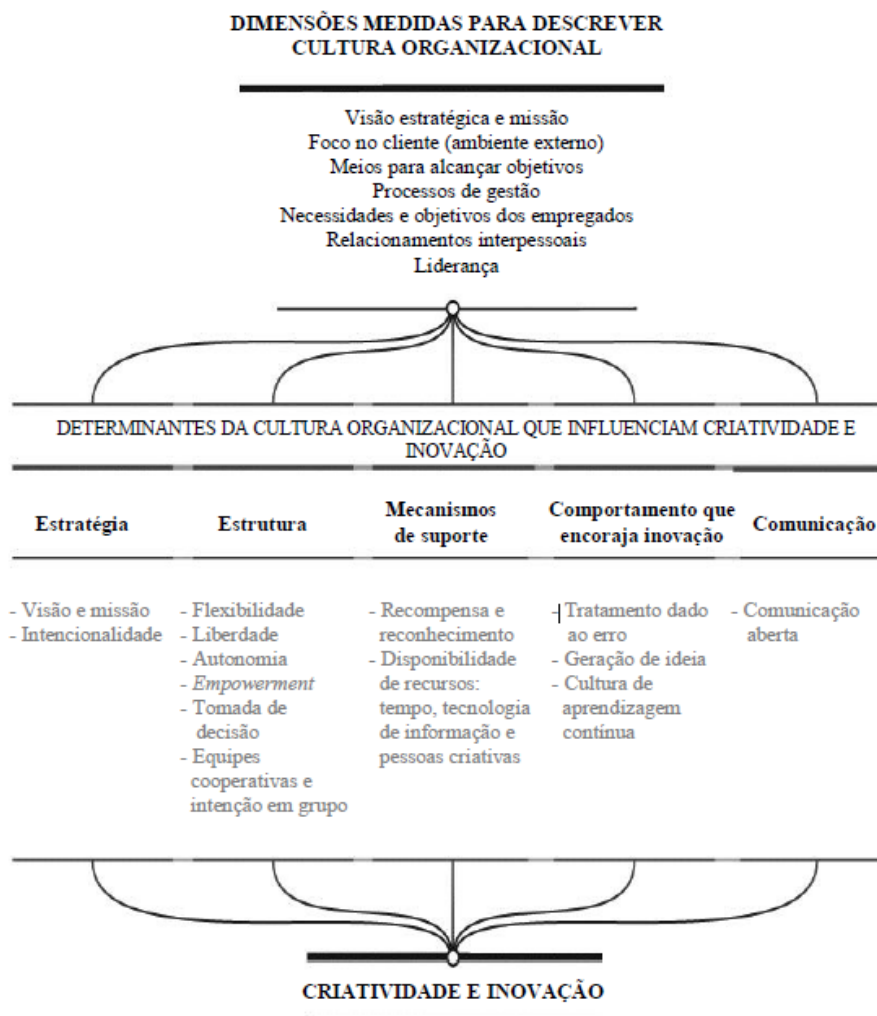
A abordagem do conceito de cultura de inovação evidencia que a capacidade de inovar constitui um elemento estratégico, agregando valor aos produtos e processos organizacionais, além de garantir a sobrevivência da empresa no mercado competitivo. Para isso, as organizações devem incentivar a criatividade, serem flexíveis e valorizar os aspectos humanos, pois a cultura de inovação está associada a um conjunto de práticas que favorecem processos inovadores dentro das empresas (Dutra; Almeida, 2018).

Desta forma, é possível fazer uma relação entre a cultura organizacional e a criatividade justificadas para um modelo de negócio inovador. A capacidade de inovar é caracterizada pela cultura de desenvolvimento da criatividade, ou seja, o processo de inovar está ligado a aspectos subjetivos da vida organizacional, como a cultura (Machado *et al*, 2013).

Contudo, os conceitos apresentados na literatura sobre cultura de inovação variam entre contextos multidimensionais que compõem características como a intenção de ser inovativo, ambientes que proporcionam a inovação e o comportamento inovador. A relação entre cultura e inovação em uma organização gera implementações que evoluem os processos de aprendizagem no ambiente organizacional e conseqüentemente resulta em inovações nos produtos e serviços que a empresa oferece (Vieira, 2019).

Segundo Faria e Fonseca (2014) existem diferentes modelos no que tange a cultura de inovação. Dentre os modelos, entende-se que o Modelo proposto por Martins e Martins (2002) tem o enfoque na promoção da inovação e na interação que influencia criatividade e inovação e que pode ser usado na aplicação deste estudo.

Figura 1 – Modelo de Inovação Escolhido



Fonte: Extraído do artigo de Faria e Fonseca (2014).

A partir do modelo foram evidenciados os fatores no que tange: estratégia, estrutura, mecanismos de suporte, comportamento que encoraja a inovação e aspectos relacionados à comunicação, cada item é explicado a seguir:

- Estratégia: é uma forma de direcionamento à organização, estando alinhada com sua visão e missão;
- Estrutura: relacionada diretamente como a empresa está organizada internamente favorecendo assim, a autonomia e cooperação das equipes;
- Mecanismos de suporte: recursos disponibilizados pela empresa, os quais servem como base de incentivo e viabilização da cultura de inovação;
- Comportamento que encoraja a inovação: a maneira pela qual a organização trata comportamentos e procedimentos internos, buscando sempre estimular o aprendizado dos colaboradores;
- Comunicação: é o meio de troca de ideias, de forma aberta e transparente, entre colaboradores e empresa, serve como um vínculo entre os fatores anteriores, fazendo conexão entre todos.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como pesquisa qualitativa, de natureza aplicada de caráter exploratório (CRESWELL, 2014). No que tange as investigações acerca do objetivo da pesquisa, qualifica-se como um estudo de caso, aplicado a uma empresa familiar de embalagens de papelão da Serra Gaúcha (GIL, 2019). Assim, para triangulação dos dados, serão utilizadas três vias metodológicas: (i) análise institucional da organização – documentos de procedimentos padrões, site, manuais, – (ii) observação participante; e, (iii) aplicação de questionários - com a gestão da empresa (FLICK, 2009).

No que tange análise de documentos, compreende conforme exposto no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Documentos analisados

DOCUMENTOS ANALISADOS	PERÍODO
Manuais Internos	2023 - 2025
Documentos de Procedimentos Padrões	2023-2025

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A respeito da observação participante, o pesquisador por trabalhar na empresa do estudo em questão, pode acompanhar de forma direta as atividades que envolveram o tema da pesquisa em questão. Além disso, o pesquisador pôde observar comportamentos, identificar padrões e

compreender como a cultura organizacional influencia a dinâmica interna, favorecendo uma visão mais próxima e realista da prática vivenciada pelos integrantes da organização. Outro fator importante, é a participação das reuniões estratégicas da empresa, sendo um dos membros participantes, foi possível observar como a gestão define metas, planos de ações e soluções de problemas. As anotações ocorreram de forma assistemática pelo pesquisador, através de palavras-chaves que representam momentos importantes ao longo do processo da pesquisa.

Com relação aos documentos analisados foram selecionados entre os anos de 2023 e 2025 pois estavam mais atualizados e inseridos em uma melhor estruturação da empresa.

Nesta conjuntura o questionário é considerado uma ferramenta versátil, a qual proporciona algumas vantagens ao pesquisador, como: a) anonimato dos respondentes; b) autonomia aos participantes responderem; c) ausência de custos, não há a necessidade de o pesquisador realizar a aplicação (Gil, 2024). A análise dos dados, foi separada em três categorias distintas - interpretação; explicação; explanação - elas permitem um maior aprofundamento acerca do estudo, podendo assim obter mais reflexões sobre o tema em questão (Lakatos; Markoni, 2023).

O questionário foi elaborado pela plataforma *Google Forms*, aplicado do dia 16/09/2025 ao dia 23/09/2025, as perguntas abordam cada fator presente no modelo, para que os participantes opinem a respeito da cultura organizacional e de inovação referente a empresa do estudo. Optou-se pela escolha do questionário, para não haver interferência do pesquisador nas respostas, visto que o pesquisador integra a equipe gestora da organização. No que tange o perfil dos respondentes, segue abaixo um quadro que mostra a relação de cada um deles, com cargo e tempo de empresa a seguir:

Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados

Identificação dos Participantes	Cargo/Função Desempenhada	Anos trabalhando na empresa
Participante A	Diretor de Suprimentos	31 anos
Participante B	Diretor de Vendas	31 anos
Participante C	Coordenador Financeiro	16 anos
Participante D	Coordenador de Vendas	16 anos
Participante E	Gerente de Produção	16 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O questionário foi elaborado pelo próprio autor, com base nos estudos (De Silva, *et al* 2015) e (Moraes, *et al* 2012). Ainda, o questionário teve as perguntas divididas pelas dimensões do modelo escolhido (Figura 1) e acrescentado algumas outras com base nos demais estudos, para que pudesse haver uma maior compreensão acerca dos objetivos, as dimensões foram: estratégia; estrutura; mecanismos de suporte; comportamento que encoraja a inovação; ambiente de trabalho; comunicação; orientação para o cliente; suporte para a gerência; encerramento.

Diante disso, a análise a análise de dados ocorreu por meio da análise de conteúdo, a qual configura-se como uma metodologia eficaz para investigar dados qualitativos, permitindo identificar padrões e significados presentes nas comunicações e registros organizacionais. O método foi constituído em três etapas: i) pré-análise; ii) análise dos dados; iii) apresentação e discussão dos resultados. No contexto de uma empresa de embalagens de papelão de pequeno a médio porte, que realiza melhorias incrementais em processos e maquinários, essa técnica pode ser aplicada para examinar documentos internos, registros de manutenção, atas de reuniões e observações do cotidiano operacional. Assim, a análise de conteúdo permite compreender não apenas *o que* é inovado, mas *como e por que* esses avanços ocorrem no ambiente organizacional (Bardin, 2016).

Este estudo foi conduzido conforme as normas de ética e aprovado pelo Comitê de Ética de Pesquisa, sob o número do protocolo: 79955524.5.0000.8024.

Diante do exposto, a análise dos dados coletados ocorreu através do método de análise de conteúdo *a priori*, utilizando as categorias do modelo selecionado de Martins e Martins (2002): estratégia; estrutura; mecanismos de suporte; comportamento que encoraja a inovação; comunicação. Ao empregar essa abordagem previamente à análise empírica, a coleta e a interpretação dos dados ocorrem de forma mais plausível com os objetivos da pesquisa assegurando maior embasamento teórico e favorecendo a definição de categorias analíticas coerentes com o referencial adotado. Assim, a análise *a priori* possibilita uma compreensão mais ampla e sólida do fenômeno estudado.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo ocorreu em uma empresa de embalagens de papelão na Serra Gaúcha. Presente no mercado há 31 anos, atua de forma sólida e consolidada atendendo diversos segmentos, produzindo embalagens de forma eficaz, sustentável e segura. Ainda, a estrutura organizacional possui uma liderança *top-down*, ou seja, parte da direção da empresa indo aos subordinados.

Por ser uma organização com poucos funcionários, cerca de 45 colaboradores, existe uma maior proximidade entre eles com a direção da empresa, permitindo que haja uma conversa mais próxima entre estes *stakeholders*. Além disso, a organização possui certificado FSC® - *Forest Stewardship Council* que a tornou ainda mais competitiva no seu segmento, utiliza insumos de forma sustentada, preservando o meio ambiente, praticando a justiça social e garantindo a rentabilidade do negócio. Ainda, iniciou o conceito de implementação de processos de inovação no seu contexto industrial, trazendo como oportunidade a possibilidade de reestruturar processos que melhoram a execução das atividades da empresa.

No que diz respeito a *estratégia*, o modelo aponta alguns pontos para análise: visão, missão e intencionalidade, diante disso a empresa não realiza inovações radicais, são mais incrementais, promovendo a melhoria em processos, maquinários e produtos já existentes, na empresa, foi possível identificar uma estratégia alinhada e bem delineada, a missão da empresa é: “Atender ao mercado consumidor de embalagens de papelão ondulado satisfazendo suas necessidades com contínuo aperfeiçoamento e benefícios para todos os participantes: empresa, funcionários, fornecedores, clientes e comunidade.”. Seus princípios estão definidos da seguinte maneira: Excelência no atendimento; Responsabilidade Social e Ambiental; Ambiente seguro e saudável para os colaboradores; Ética e respeito às legislações vigentes; Qualidade e melhoria contínua no processo produtivo e na gestão. Ainda, conforme visto nos documentos analisados, a gestão da empresa atua da seguinte forma: “*Socialmente Justa. Economicamente viável. Respeitando o meio ambiente*”. Nas respostas obtidas ficou evidente que a estratégia da empresa é consolidada, conforme o Participante E: “A missão da empresa cita "contínuo aperfeiçoamento". Deixando claro a necessidade de melhorar processos, investir em novas tecnologias e aplicar novas práticas de gestão. Através de reuniões de gestão a empresa planeja e implementa investimentos em tecnologia, certificações reconhecidas internacionalmente como FSC® e busca a melhoria constante nos processos.”.

Nos documentos analisados a organização possui um Código de Ética (2024), o qual possui como objetivo principal manter o bem-estar e segurança de todos *stakeholders*: colaboradores, administradores, terceiros, prestadores de serviços e visitantes. Outro documento analisado foi de normas internas de segurança (2025), o qual visa a segurança dos funcionários e todos os terceiros que visitam a empresa. Diante disso, a cultura organizacional está alinhada com a estratégia pela qual a organização consolidou, sendo os valores, normas e práticas que moldam as atitudes dos diferentes públicos da empresa (Chiavenato, 2025). Ainda,

toda expressão cultural presente em uma organização é perceptível e transmite uma mensagem, sendo revelada por meio de elementos como atributos, hábitos e comportamentos (Dias, 2013).

Além disso, foi possível observar que as reuniões estratégicas implementadas pela gestão da empresa desdobram-se em decisões e melhorias, promovendo o avanço e crescimento da organização. Dentre os exemplos é possível citar decisões estratégicas que buscaram melhorar produtos, processos ou serviços, ou ainda, promover a inovação. O Participante C relatou “Aquisição de impressora automática, certificação FSC® e busca por certificações de qualidade (em andamento ISO 9001).”.

Nesta conjuntura, é possível compreender que a empresa alcança inovações no mercado em que está inserida, abrangendo diversas áreas como produtos, processos e estratégias de negócios (Luna *et al.*, 2022). Além disso, a inovação auxilia a organização em seu desenvolvimento estratégico, propiciando vantagem competitiva no mercado em que atua (Davila *et al.*, 2019). Portanto, é possível perceber que a empresa está alinhada estrategicamente, visão e missão, direciona a organizando, fazendo com que seu crescimento e planejamento ocorram de forma mais concreta e assertiva no mercado, sendo mais fácil se adaptar às mudanças. Isto posto, destaca-se o quesito da intencionalidade, onde a empresa deve continuar fomentando que seus colaboradores pensem em melhorias mesmo que incrementais, inovar é fundamental para empresas de qualquer setor e porte.

No que tange a *estrutura*, trata-se de uma empresa familiar, nos aspectos destacados no modelo foi possível identificar algumas características neste sentido. Por ser uma organização de pequeno a médio porte, a organização possui um quadro de funcionários pequeno, são em torno de 50 colaboradores. Durante as análises de documentos e a observação do pesquisador foi possível perceber que há uma hierarquia nos cargos, não tendo uma linearidade, apesar disso, observou-se que existem fatores que são uma forma de início para uma mudança de cultura. As equipes, por mais que haja uma diferenciação, são colaborativas, sempre que há a necessidade, existe a cooperação entre eles. No setor administrativo - financeiro, compras, vendas internas, recursos humanos, TI - a equipe é pequena, o setor é todo em uma única sala em que todos conhecem um pouco de cada atividade, podendo assim haver uma co-participação entre eles.

Ainda em termos de estrutura, no que diz respeito à inovação, foi observado que não há um planejamento direto, mas há um planejamento de metas de crescimento anual de faturamento, controle de estoque, redução de refugo, aquisição de novos equipamentos e melhorias em processos e maquinários, por exemplo. Na pesquisa foi questionado: “A empresa

define metas ou indicadores relacionados à inovação? Se não, como isso poderia ser feito?”, todas as respostas obtidas relatam que não há indicadores e metas relacionados à inovação, mas que através das reuniões que já são realizadas podem ser incluídas e discutidas pela gestão. O Participante E relatou que: “A empresa tem definido indicadores fundamentais para o diagnóstico periódico de todo o seu funcionamento. A análise dos mesmos pela gestão estratégica da empresa é que define a necessidade de inovação, seja em novos produtos ou processos.”

Ainda se questionou sobre: “Quais recursos (financeiros, humanos, tecnológicos) deveriam ser priorizados para apoiar iniciativas inovadoras?”, todas as respostas relatam que o capital humano da organização é de fundamental importância para apoiar as ideias inovadoras, conforme o Participante C: “A valorização dos recursos humanos é primordial para inovação. São das pessoas que saem as ideias e sugestões de melhorias. Deve-se apoiar com recursos financeiros e tecnológicos de acordo à demanda da iniciativa. O ambiente de trabalho e a cultura da empresa deve ser muito trabalhado diariamente.”. A partir disso, a cultura organizacional alinhada à inovação impulsiona o aprendizado contínuo dentro da empresa, o que favorece a melhoria de processos e o desenvolvimento de novos produtos e serviços (Vieira, 2019).

De maneira geral, pode-se observar que a organização possui uma cultura mais tradicional, mas que já tem iniciado pequenas mudanças. Além disso, a valorização do capital humano/intelectual é de extrema importância para a empresa, conforme observado no dia a dia, a organização realiza diversos treinamentos, buscando manter sempre o pessoal atualizado, além de ter procedimentos padrões operacionais para os setores. Dessa forma, desencadeia-se um movimento rumo a uma cultura de inovação, evidenciado pelas transformações nas características do ambiente organizacional, incluindo o capital intelectual, a geração de conhecimento, as normas, e as interações com o mercado (Faria; Fonseca, 2014).

Como ponto de melhoria da estrutura, sugere-se: equipes cooperativas e interação em grupo, estruturar mecanismos para que as ideias sugeridas pelos funcionários sejam analisadas por uma equipe que avalie sua viabilidade considerando todos os pontos em que a melhoria irá influenciar. Estruturar prazos para retornos, avaliações e implementações das inovações.

Analisando os *mecanismos de suporte* presentes na empresa, observou-se que no decorrer dos últimos anos a empresa tem passado por uma reestruturação, especialmente após a certificação da FSC®. Com a colocação de computadores na área fabril e a utilização de *softwares* de armazenagem, facilitam muito o acesso de informações por todos na empresa, a integração do sistema facilita os processos. Ainda, a empresa em conjunto com o sistema de

operação que utilizam, estão adotando o uso de um aplicativo o qual irá facilitar e agilizar os processos de lançamento e controle de informações na organização.

Outro ponto observado é com relação a troca de ideias entre funcionários e a alta gestão da empresa, eles conseguem levar suas ideias até os diretores da empresa, por ter essa aproximação, é possível que haja uma cooperação entre eles. Outro aspecto interessante, é com relação às inovações incrementais, muitas vezes a ideia é aprimorada com expertise de quem atua diretamente do setor, podendo assim aprimorar ainda mais, seja de algo mais relacionado a maquinário, produtos e processos.

A partir da aplicação dos questionários ficou evidente que existe uma boa relação entre gestão e colaboradores, que há uma troca de ideias entre eles, mesmo que de forma informal, mas antes de qualquer mudança a gestão procura entender e escutar os operadores, pois cada inovação incremental feita impacta diretamente na carga de trabalho do operador. Além disso, questionou-se sobre as práticas da liderança que fortalecem a confiança dos colaboradores para propor ideias, de modo geral, as respostas relatam que está na realização de reuniões e na comunicação clara e transparente entre todos, mas o ponto mais importante foi apontado pelo Participante C: “Todas as ideias devem ser ouvidas e encaminhadas a gerência. Um ponto importante é que qualquer sugestão deve ser respondida à pessoa que a propôs. Quando da negativa de proposta, a mesma deve ser feita com bons e claros argumentos, convencendo o colaborador do porquê sua ideia não ser aplicada. Da mesma forma, quando realizado, valoriza-se a pessoa que sugestionou.”.

Com isso, nota-se que a organização possui diversos mecanismos de suporte os processos, práticas e recursos que promovem e sustentam comportamentos desejados dentro da organização, especialmente os que favorecem a inovação ou a execução eficaz da estratégia organizacional, os quais já fazem parte da cultura organizacional da empresa. Vale ressaltar que, essa cultura é uma das principais condições para impulsionar a inovação dentro de uma empresa, permitindo perceber e analisar as interações entre as pessoas, essa condição favorece mudanças graduais, tanto no âmbito estratégico quanto na liderança, promovendo a autorrenovação e garantindo a sobrevivência da organização (Dutra; Almeida, 2018).

Tratando a respeito *do comportamento que encoraja a inovação*, definido pelo grau em que a organização valoriza, estimula e recompensa comportamentos criativos, de experimentação e de busca por melhorias contínuas, perguntou-se sobre as ações adotadas pela liderança da empresa para incentivar ideias e melhorias. Nas respostas ficou claro que não há um sistema padronizado, tudo ocorre informalmente ou em reuniões entre colaboradores,

supervisores e liderança, promovendo a participação de todos envolvidos. Foi apontando também que é um ponto a ser melhorado, para que houvesse um histórico de registros. Dessa forma, havendo uma padronização seria possível ter um maior controle para priorizar as ideias e montar um cronograma.

Ainda, foi possível observar que, atualmente o erro é visto como forma de aprendizado e ajuste, desde pequenas atividades até as de maior impacto para a organização, que havendo um procedimento padrão de ações de coleta de ideias, facilitaria o processo e por fim acabaria incentivando os demais funcionários a participarem mais assiduamente, além de estimular a criatividade do pessoal. Conforme Machado *et al* (2013) a capacidade de inovar está diretamente relacionada à cultura que favorece o desenvolvimento da criatividade, ou seja, o processo de inovação depende de aspectos subjetivos da vida organizacional, como a cultura.

Além disso, foi questionado aos participantes com a respeito da motivação da equipe em propor inovações, as respostas indicam que a liderança está sempre aberta a ouvir as ideias, conforme o Participante A: “A equipe é livre para propor suas ideias sempre que lhes convem”, ainda o Participante C relatou que: “Nota-se que, desde que se começou a realizar melhorias na fábrica, a valorizar os postos operativos e a ter feedback das ideias, a equipe se motivou a propor inovações.”. De maneira geral, conforme Faria e Fonseca (2014), pode-se afirmar que o capital intelectual, a gestão do conhecimento, as pessoas e o ambiente conceituam a cultura de inovação.

Na empresa em questão, observa-se as mudanças acontecendo de forma gradual, em que muitas coisas já estão sendo praticadas, porém precisam de um aprimoramento: a coleta de ideias e canais de armazenagem, visto que o parque fabril possui computadores e acesso ao sistema, sugere-se aqui a criação de um canal de coleta de ideias, mas com a finalidade de registro e armazenagem para análise da equipe bem como para consultas futuras, assim a organização poderá ter uma forma de consulta futura, uma oportunidade de verificar o que deu certo e o que é possível ter de aprendizado a partir do erro, além de gerar um histórico, podendo assim com as equipes cooperativas, aprimorar as ideias propostas, gerando melhores resultados, além de conseguir dar *feedbacks* aos funcionários também.

No que tange a *comunicação*, foi possível observar que como um todo, necessita ser aprimorada. Apesar disso a comunicação aberta, conforme proposto no modelo, funciona de uma forma eficiente onde todos podem dar suas ideias e opiniões na empresa, podendo assim ajudar a empresa em diversos aspectos, desde pequenas mudanças até as de maior efeito. Ainda por existir uma proximidade entre funcionários e direção, a comunicação aberta se torna mais

eficaz em todo o processo. A empresa possui alguns murais, nos quais são disponibilizadas informações essenciais para o cotidiano e dados de fechamentos de meses anteriores, criando-se assim um histórico.

Na análise dos documentos, notou-se uma comunicação clara e objetiva em todos os documentos utilizados pela empresa, através de uma linguagem simples e de fácil compreensão, especialmente nos procedimentos padrões operacionais, que são diretrizes específicas das atividades rotineiras da empresa. Neste contexto, a comunicação organizacional (interna, institucional e mercadológica) é de fundamental importância nas empresas, para que haja uma integração sólida entre seus públicos, além de ser uma ferramenta essencial nos dias de hoje (Kunsch, 2016).

Ainda, nos questionários, perguntou-se a respeito da comunicação entre os níveis hierárquicos, e foi relatado que as informações mais importantes são feitas através dos supervisores, ademais, todos tem acesso à direção e podem falar abertamente com os diretores da empresa. Outra questão foi com relação a: “Você acredita que os colaboradores se sentem à vontade para compartilhar opiniões e ideias diretamente com a liderança? Por quê?”, todas as respostas afirmam que sim, conforme o Participante E: “Sim, por que a empresa possui baixos índices de rotatividade e a alta direção mantém canal aberto de comunicação com todos os funcionários.”. Ainda, conforme o Participante C: “A comunicação ainda é um ponto a melhorar. Reuniões para alinhamento, painéis e murais com informações atualizadas são um caminho para aumentar o engajamento e a criatividade da equipe. Um ambiente de descanso com melhores condições (poltronas, entretenimento) também pode aumentar a criatividade.”, isso demonstra a preocupação existente em proporcionar o melhor bem-estar dos funcionários, visando estímulo na criatividade e produtividade.

Diante disso, é possível compreender que a comunicação aberta atua diretamente com a comunicação interna, por mais que não haja uma estruturação na empresa, ela funciona de forma eficiente. A comunicação é sempre uma via de mão dupla, isto é, um canal onde a empresa passa suas informações e o local no qual o público interno pode conversar com a empresa, mantendo uma gestão participativa para ambos (De Lima e Silveira, 2024).

Nos questionários, foram feitas ainda algumas perguntas complementares, a fim de compreender mais sobre a cultura e a inovação atual da empresa, um dos pontos questionado, foi a respeito de informações e sugestões recebido de clientes, a empresa atua com a pesquisa de satisfação e visitas frequentes aos clientes, a partir disso, é possível obter retornos de grande valia para aprimorar produtos, processos e serviços. Conforme o Participante C: “A partir de

sugestões ou reclamações dos clientes, abre-se um relatório de não conformidade (RNC), a fim de avaliar as causas e porquês da problemática ou proposta. Dessa forma, avalia-se implementar alguma melhoria por meio de planos de ação. Quando a sugestão é diretamente do produto (mudança de medidas, acondicionamento, layout de impressão) a demanda é tratada pelo desenvolvimento de produto, por meio de amostra.”, desta forma, a empresa pode atuar em diversas frentes de melhorias, desde o produto, processo, atendimento, entre outros. Os retornos dos clientes são uma ferramenta de grande valor para o crescimento e aprimoramento do negócio.

Na observação realizada pelo pesquisador, ficou claro a confiança que os clientes possuem na empresa, quando há uma negociação de entrega, por exemplo, o cliente sabe que irá receber conforme acordado sendo esse um *feedback* recebido com frequência, como comentado nas reuniões.

No modelo utilizado, o aspecto principal abordado é a comunicação aberta, a qual funciona de forma eficiente na organização, apesar disso ainda se faz necessário uma otimização para gerar melhores resultados, visto que a empresa não possui um setor de comunicação estruturado. Como melhoria, visto que não há um setor de comunicação estruturado na empresa, sugere-se as seguintes mudanças: criar canais de comunicação de via dupla, em que receber as ideias dos funcionários e dar feedback a respeito do que pode ser feito no momento do que está em análise, ou de que necessita aguardar mais um tempo para a execução, além de realizar o registro das ideias para consultas futuras, e nada se perder. Ao receber esse retorno, os colaboradores passam a se sentir mais valorizados e confiantes para continuar oferecendo novas ideias, fortalecendo a confiança e a proximidade dentro da equipe.

Ao final do questionário, deixou-se espaço para comentários sobre a cultura e a inovação, o Participante D relatou que: “Incentivar um ambiente seguro para a experimentação e o compartilhamento de ideias, onde os colaboradores não tenham medo de errar.”, isso se torna de extrema importância, por mais que haja toda forma de comunicação e abertura entre colaboradores e lideranças, conforme Barbosa e Cintra, (2012) a empresa deve reconhecer que serão necessárias algumas adaptações para estabelecer um espaço que estimule a criatividade.

Após todos os aspectos analisados, é possível compreender que diante do modelo utilizado no presente estudo, todas as características estão interligadas entre si, mas o aspecto que mais precisa ser aprimorado é a comunicação. Como proposta de solução sugere-se a criação de canais para que os colaboradores registrem as suas ideias, por meio destes canais, a gestão poderá analisar, obter histórico, avaliar qual o melhor momento para pôr em prática e

dar retorno a cada participante, trabalhando de forma integrada entre todas as características do modelo analisando, visto que a geração de ideias foi algo indicado em pontos de melhoria de cada item estudado.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve com tema central analisar como a cultura organizacional pode influenciar o desenvolvimento da inovação em uma empresa de embalagens de papelão na Serra Gaúcha. Através dos dados coletados, é possível afirmar que a organização ainda possui uma cultura tradicional e uma hierarquia não linear, há uma forma de comunicação aberta e eficaz entre os funcionários e direção da empresa. No que tange os aspectos de inovação, a cultura atual influencia de forma positiva o desenvolvimento de inovações incrementais, mesmo que ainda de forma gradual, ela ocorre trazendo diversos ganhos, tanto à empresa quanto aos funcionários. Vale ressaltar que com as pequenas mudanças estão sendo feitas, a empresa evoluiu muito nos últimos anos, e vem se aprimorando cada vez mais. Além disso, a mudança de cultura deve ser bem delineada e estruturada para que não haja uma ruptura que não sustente a transformação.

Os objetivos específicos delineados foram alcançados ao longo da construção do trabalho. O primeiro era identificar os elementos da cultura atual da empresa do estudo, como liderança *top-down*, padronização de processos, controle e supervisão, o qual foi atingindo através do levantamento de documentos e observação participante, relatados na análise dos resultados.

O segundo objetivo específico, era mapear práticas e valores que limitam ou favorecem a inovação, com base no modelo escolhido, o mesmo também foi alcançado através da aplicação dos questionários a gestão da empresa, observação participante e análise dos documentos da organização, descritos na análise dos resultados obtidos. Diante do modelo escolhido para análise, que possui cinco características principais - estratégia; estrutura; mecanismo de suporte; comportamento que incentiva a inovação e comunicação - possibilitou realizar a relação entre os aspectos e a empresa. Os itens demonstraram em qual patamar a organização se encontra no que tange a cultura de inovação, diversas mudanças estão ocorrendo, mesmo que de forma lenta, mas há um progresso constante. Dentre os principais resultados obtidos, em termos de *estratégia* um alinhamento bem definido fazendo com que seu crescimento e planejamento ocorram de forma mais concreta e assertiva no mercado. No que tange a *estrutura*, a cultura organizacional é mais tradicional, mas que caminha para pequenas mudanças, com a

valorização do capital intelectual, sugerindo melhorias na criação de equipes e interações em grupo.

Nos *mecanismos de suporte* a empresa possui diversos mecanismos que já auxiliam em seus processos e práticas, promovendo e sustentando o comportamento desejado dentro da organização, especialmente os que favorecem a inovação ou a execução eficaz da estratégia organizacional. A respeito do *comportamento que encoraja a inovação* estão ocorrendo mudanças de forma gradual, é necessário que a empresa gere um histórico de ideias recebidas, tanto para consultas futuras como para aprendizados. No que tange a *comunicação*, o modelo refere-se à comunicação aberta, a qual funciona de forma eficaz, mas por não haver um setor estruturado ainda é preciso uma otimização para gerar melhores resultados, através da criação de canais de comunicação, conforme sugerido.

O terceiro objetivo específico, era propor ações de melhorias que estimulem a inovação, como implantação de canais nos quais os colaboradores possam registrar suas ideias, reconhecimento por ideias que foram colocadas em prática, investimento em novas tecnologias, o qual foi atingido após a análise dos resultados, em cada categoria analisada.

Contudo, a principal limitação deste estudo foi realizar o estudo somente com uma empresa familiar do ramo de embalagens de papelão. Destaca-se que esta investigação expressa unicamente as percepções dos participantes da empresa estudada. Como sugestão para estudo futuros, sugere-se a aplicação do modelo novamente na empresa, para verificar se houve as melhorias aqui indicadas ou não, além de propor novas sugestões para que haja o contínuo aperfeiçoamento da organização e estudo com organizações do mesmo setor para que possa ser feito um comparativo acerca das percepções e da cultura de inovação.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcos Grossi de; BARROS, Henrique Machado. **O uso de mecanismos de apropriação em projetos de inovação colaborativos em serviços empresariais de tecnologia da informação.** Revista Brasileira de Inovação, [s. l.], v. 21, p. e022003, 2022.
- BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; CINTRA, Leandro Pinheiro. **Inovação, competências e desempenho organizacional:** articulando construtos e sua operacionalidade. São Paulo: Future Studies Research Journal, v.4, n.1, p.31–60, jan./jun., 2012.
- BECKER, Steffi Aline Stark; TENÓRIO, Nelson; SARTORI, Rejane. **A criação do conhecimento em Hackerspaces:** as práticas voltadas para gerar inovação em organizações. Marília: Brazilian Journal of Information Science: Research trends, Vol. 15, No. 1099. Mar. 2021.

BESSANT, John. **Inovação e empreendedorismo**. 3. Porto Alegre. Bookman. 1 recurso online 2019.

BRILLO, João. **Liderança e cultura organizacional para inovação** / João Brillo, Jaap Boonstra. --São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FONSECA, Marcus Vinícius de Araújo. **Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos**. Rio de Janeiro: Anpad. Vol. 18, n.4, pp 372-396. Jul./Ago. 2014.

CAI, Ying; LIN, Jun; and ZHANG, Ruxin. **When and how to implement design thinking in the innovation process: A longitudinal case study**. *Technovation* 126: 102816. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto, 1936- **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano** / Idalberto Chiavenato, Lucas Chiavenato, Celso Bazzola. – 6. ed. – Barueri [SP]: Atlas, 2025.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa [recurso eletrônico]: escolhendo entre cinco abordagens**. Porto Alegre, Penso, 2014.

DAVILA, Guillermo; VARVAKIS, Gregório; NORTH, Klaus. **Influência da gestão estratégica do conhecimento na inovação e desempenho organizacional**. Florianópolis: BBR Braz. Bus. Rev., v.16 n.3, mai./jun., 2019.

DE LIMA, André Luíz Logello; SILVEIRA, Marco Antonio. **Comunicação interna, inovação e presenteísmo: percepção na gestão de micro e pequenas empresas**. REVISTA DE TECNOLOGIA APLICADA, v. 12, n. 3, p. 4-26, 2024.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças** / Reinaldo Dias. – São Paulo: Atlas, 2013.

DRUCKER, Peter F.; Malferrari, Carlos J. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 378 p. 2008.

DUTRA, Frederico G.; ALMEIRA, Fernanda G. **Elemento para estímulo da cultura de inovação: mapeamento das diretrizes adotadas por empresas de destaque brasileiras**. Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation v.5, n.3, Maio/Agosto 2018.

Embalagem & Papelão. **Código de Ética**. Versão 8.0. Especificações. Farroupilha, 2024.

Embalagem & Papelão. **Controle de Documentos - Formatação Padrão**. Versão 7.0. Procedimento Interno. Farroupilha, 2024.

Embalagem & Papelão. **Guia Normativo – Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)**. Versão 1.0. Especificações. Farroupilha, 2023.

Embalagem & Papelão. **Manual da CoC - Cadeia de Custódia**. Versão 9.0. Manual Interno. Farroupilha, 2025.

Embalagem & Papelão. **Normas Internas de Segurança**. Versão 6.0. Manual Interno. Farroupilha, 2025.

Embalagem & Papelão. **PAE – Plano de Atendimento a Emergências**. Versão 2.0. Manual Interno. Farroupilha, 2024.

Embalagem & Papelão. **Recebimento de Material**. Versão 6.0. Procedimento Interno. Farroupilha, 2025.

FAIX, Werner G. et al. **Qualidade da inovação**. São Paulo: Atlas, 2015.

Flick, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa [recurso eletrônico]** / Uwe Flick; tradução Roberto Cataldo Costa; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS FILHO, Fernando Luiz. **Gestão da inovação - teoria e prática para implantação**. São Paulo Atlas 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 6. ed. São Paulo: Summus, 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. Atualização da edição João Bosco Medeiros. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

LUNA, Jean Pierre Seclen et al. **Inovação em microempresas fabricantes de máquinas-ferramenta? Os efeitos dos T-KIBS nas inovações tecnológicas e não tecnológicas**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 144–158, 2022.

PERARO, Camila. **Estratégias de inovação de serviço na área de projetos de novos produtos: um estudo de caso no setor de embalagens**. 2012.

PORTAL PACKAGING. Inovação e sustentabilidade sustentam crescimento do setor de embalagens de papel. **Portal Packaging**. 2025. Disponível em: <https://portalpackaging.com.br/inovacao-e-sustentabilidade-sustentam-crescimento-do-setor-de-embalagens-de-papel/>. Acesso em: 23 out. 2025

MANUAL de OSLO: **proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Tradução da Financiadora de Estudos e Projetos**. Paris: OCED, 2004

MARÍN-IDÁRRAGA, Diego A.; CUARTAS-MARÍN, Juan C. **Relación entre la innovación y el desempeño: impacto de la intensidad competitiva y el slack organizacional**. Revista de Administración de Empresas, Vol 59, n. 2, p95-107. ISSN 0034-7590. Mar. 2019.

ROBBINS, STEPHEN P.; JUDGE, Tim. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo, SP: Pearson Education, 2020.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership: a dynamic view**. 4th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

SCHERER, Felipe Ost. **Gestão da inovação na prática**. 2. Rio de Janeiro Atlas, 1 recurso online. 2016.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, c1997. 239 p. (Os economistas).

TIDD, Joseph; BESSANT, J. R. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, xiv, 633 p. 2015.

TOIVANEN, Hannes. **Inovação na indústria de papel e celulose dos Estados Unidos: lições para o Brasil**. Technical Article / Peer-reviewed Article. *O PAPEL* vol. 74, num. 9, pp. 2013.

VARELLA, Amando. Inovação e sustentabilidade: os novos paradigmas do mercado de embalagem. **Portal Packaging**. 2025. Disponível em: <https://portalpackaging.com.br/inovacao-e-sustentabilidade-os-novos-paradigmas-do-mercado-de-embalagem/>. Acesso em: 23 out. 2025.

VIEIRA, Carolina C. Z. Dos Reis. **Cultura para inovação: proposta de instrumento para diagnóstico em MPEs**. Florianópolis, 2017.