



DIAGNÓSTICO COM BASE NO OCTÓGONO DA INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS EM MARITUBA/PA

Arthur Thadeu Trindade Alfaia - arthuralfaia@aluno.uepa.br
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ - UEPA

Byanca Caroline Costa - byanca.costa@aluno.uepa.br
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ - UEPA

Fernanda dos Santos Lobato - fernandalobattoo@gmail.com
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ - UEPA

Isabela Coimbra Dias - isabela.cdias@aluno.uepa.br
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ - UEPA

Antonio Batista Ribeiro Neto - antonio.batista@uepa.br
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ - UEPA

ÁREA: 06. ENGENHARIA ORGANIZACIONAL
SUBÁREA: 6.6 - GESTÃO DA INOVAÇÃO

RESUMO: ESTE ESTUDO TEM COMO OBJETIVO DIAGNOSTICAR A GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS EM MARITUBA/PA, UTILIZANDO A FERRAMENTA OCTÓGONO DA INOVAÇÃO. POR MEIO DE ABORDAGEM QUALI-QUANTITATIVA E APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO A GESTORES, ANALISARAM-SE OITO DIMENSÕES: LIDERANÇA, ESTRATÉGIA, RELACIONAMENTO, CULTURA, PESSOAS, ESTRUTURA, PROCESSOS E FUNDING. OS RESULTADOS REVELAM ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E AMBIENTE FAVORÁVEL À INOVAÇÃO, MAS APONTAM FRAGILIDADES EM LIDERANÇA, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ALOCAÇÃO DE RECURSOS. CONCLUI-SE QUE, EMBORA EXISTAM PRÁTICAS INOVADORAS CONSOLIDADAS, HÁ NECESSIDADE DE FORTALECER A GOVERNANÇA, SISTEMATIZAR PROCESSOS E AMPLIAR INVESTIMENTOS PARA SUSTENTAR A CAPACIDADE INOVADORA.

PALAVRAS-CHAVES: COMPETITIVIDADE; ESTRATÉGIA; GESTÃO DA INOVAÇÃO; OCTÓGONO DA INOVAÇÃO.

1. INTRODUÇÃO

Analisar o ambiente externo à organização é necessário para o êxito de qualquer estratégia voltada à obtenção de vantagem competitiva. Aspectos econômicos, tecnológicos e políticos devem ser analisados com atenção (Santos, 2020). Assim, a inovação tornou-se indispensável, pois passou a representar um dos principais diferenciais competitivos (De Almeida; Rodas; Marques, 2020), sobretudo em setores marcados por alta dinamicidade e intensa concorrência. Logo, as empresas devem ter a capacidade de adaptar-se ao cenário em que estão inseridas.

Segundo Santos *et al.* (2025), inovação não se limita à criação de soluções inéditas, mas também engloba o aperfeiçoamento de produtos, serviços e processos existentes. Essa concepção amplia o entendimento tradicional do conceito, ao reconhecer o valor estratégico das melhorias incrementais. Em mercados competitivos, essa abordagem contribui para a manutenção da relevância organizacional, mesmo sem depender exclusivamente de inovações disruptivas.

No Brasil, 49,1% das empresas inovadoras planejam ampliar os investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) até 2025 (Agência IBGE, 2025). Evidenciando a crescente valorização da inovação como instrumento de fortalecimento competitivo. No setor de bebidas, essa tendência ganha força diante da alta concorrência e da demanda por diferenciação. Como observa Heck (2024), fatores como a disposição para assumir riscos e o estabelecimento de parcerias estratégicas impulsionam a inovação nas organizações.

Este estudo propõe-se a analisar a gestão da inovação em uma empresa distribuidora de bebidas localizada em Marituba/PA por meio da ferramenta “Octógono da Inovação”, desenvolvida pela Innoscience, segundo Scherer e Carlomagno (2009). O objetivo geral visa diagnosticar práticas, identificar barreiras e explorar potencialidades e, especificamente, avaliar cada uma das oito dimensões do Octógono, identificando os principais pontos fortes e lacunas que impactam sua capacidade de inovar continuamente.

Este estudo contribui para a literatura ao consolidar e analisar as práticas de gestão da inovação, integrando informações sobre o tema por meio da aplicação da ferramenta. Ao sintetizar as abordagens adotadas na organização analisada, proporciona uma compreensão das tendências, barreiras e potencialidades enfrentadas na gestão inovadora em contextos dinâmicos e competitivos. Da mesma forma, ao identificar lacunas e desafios no processo de inovação, o estudo abre caminhos para futuras pesquisas, estimulando o avanço do

conhecimento nesse setor relevante para a economia.

Este artigo está organizado da seguinte forma: A “Introdução” apresenta uma visão geral do tema estudado. O “Levantamento bibliográfico” apresenta sobre conceitos de inovação, tipos de inovação, gestão da inovação, barreiras à inovação e ferramentas de diagnóstico da inovação. Os “Procedimentos metodológicos” detalham a abordagem utilizada na pesquisa. Os “Resultados e discussões” expõem os resultados, com base nas oito dimensões do Octógono da Inovação. Por fim, as “Considerações finais” apresentam as conclusões, implicações e sugestões para estudos futuros.

2. LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

2.1 Conceitos de inovação

A inovação consolidou-se como um pilar estratégico para a sustentabilidade e a competitividade organizacional, ao promover a identificação de desperdícios e a otimização de recursos (Mações, 2022). Segundo Dos Santos Costa (2023), inovar implica introduzir ideias inéditas ou aprimorar produtos, serviços e processos, por meio da incorporação de tecnologias emergentes, práticas laboratoriais ou novos modelos de gestão. Mais do que conceber soluções, a inovação demanda implementação efetiva, sendo capaz de provocar transformações estruturais e operacionais no ambiente organizacional, impulsionando seu desempenho e adaptabilidade.

2.2 Tipos de Inovação

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), há quatro principais tipos de inovação: de produto, de processo, de *marketing* e organizacional. Cada um deles possui características particulares que ampliam o conceito tradicional de inovação.

A inovação de produto é definida como "a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos", abrangendo upgrades em especificações técnicas, componentes, materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. Essa inovação pode envolver tanto novos conhecimentos ou tecnologias quanto a nova combinação de conhecimentos ou tecnologias já existentes. Exemplos incluem o surgimento dos microprocessadores, câmeras digitais e a criação de novos usos para materiais já conhecidos.

Já a inovação de processo refere-se à "implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado", incluindo mudanças relevantes em

técnicas, equipamentos ou *softwares*. Essa inovação busca, principalmente, reduzir custos, melhorar a qualidade ou possibilitar a produção e distribuição de novos produtos. Exemplos são a automação de linhas de produção, sistemas de rastreamento logístico via códigos de barras e novas técnicas de gestão de projetos em serviços de consultoria.

A inovação de *marketing*, por sua vez, é "a implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços". Ela visa atender melhor às necessidades dos consumidores, abrir novos mercados ou reposicionar produtos para aumentar as vendas. Exemplos incluem a introdução de novos designs de produtos, mudanças inovadoras em embalagens, novos canais de vendas como franquias, ou a adoção de estratégias de preços baseadas na demanda.

Por fim, a inovação organizacional é definida como "a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas". Seu objetivo é melhorar o desempenho empresarial por meio da redução de custos administrativos, estímulo à produtividade, acesso a novos ativos ou maior eficiência nos processos. Exemplos são a adoção de sistemas de gestão de conhecimento, novas formas de organização do trabalho com maior autonomia dos empregados e novas estratégias de relacionamento com fornecedores ou centros de pesquisa.

2.3 Gestão de Inovação

Atualmente, a inovação ocupa uma posição de destaque no ambiente corporativo, sendo considerada um elemento estratégico para a competitividade organizacional. No entanto, para que a gestão da inovação seja efetiva, torna-se imprescindível a adoção de modelos que orientem a estruturação dos processos organizacionais voltados à condução das iniciativas inovadoras (Gavira *et al.*, 2020). Nesse cenário, a necessidade de direcionamento metodológico se apresenta como condição fundamental para integrar a inovação às estratégias empresariais.

A gestão da inovação, nesse contexto, compreende o uso sistemático desses modelos para coordenar recursos, estruturar ações e moldar os processos de forma a gerar impactos positivos no desempenho organizacional, envolvendo, de maneira articulada, múltiplos níveis hierárquicos da empresa (Quinhões; Lapão, 2023). Essa abordagem evidencia que a inovação não deve ser tratada de forma isolada, mas como um processo transversal que mobiliza diferentes áreas e competências da organização.

Desse modo, a gestão da inovação garante que as organizações se mantenham competitivas em um cenário de constantes mudanças tecnológicas e de mercado. Ao estruturar práticas e processos voltados para a inovação, as empresas conseguem transformar ideias em soluções viáveis, promovendo ganhos de eficiência, diferenciação de produtos e serviços, e geração de valor sustentável. Assim, a inovação passa a ser um motor contínuo de renovação estratégica.

Além disso, a gestão da inovação contribui para antecipar tendências, minimizar riscos associados a novas iniciativas e fortalecer a capacidade adaptativa da organização frente aos desafios externos (Siqueira; Kodama, 2023). Essa perspectiva reforça a importância de tratar a inovação como uma competência organizacional dinâmica, capaz de sustentar o crescimento e a longevidade empresarial diante de um ambiente competitivo e incerto.

2.4 Barreiras à inovação

O processo de inovação, embora necessário para a competitividade organizacional, encontra diversos obstáculos em sua implementação prática. Barreiras de ordem interna, como a cultura organizacional resistente a mudanças, representam entraves significativos, dificultando a aceitação de novas ideias e a transformação de processos (Carneiro; Streit, 2021). Além disso, o desalinhamento entre os valores da empresa e os valores pessoais dos colaboradores pode comprometer o engajamento e a eficácia das iniciativas inovadoras. Ambientes corporativos marcados por instabilidade na liderança, ausência de acolhimento e baixa capacidade de comunicação também dificultam o desenvolvimento de um ecossistema favorável à inovação (Siqueira; Kodama, 2022). Tais fatores internos atuam de forma interdependente, potencializando as dificuldades de implementação de mudanças. A superação dessas barreiras exige esforços coordenados, envolvendo desde a reformulação de práticas culturais até a promoção de lideranças mais colaborativas e comunicativas.

Para além dos entraves internos, existem barreiras externas igualmente relevantes, que impactam negativamente os esforços inovadores das organizações. Desafios mercadológicos, como alta competitividade e rápidas mudanças nas demandas dos consumidores, somam-se a questões legais e estruturais que dificultam a adaptação e o crescimento inovador, sobretudo em ambientes regulatórios rígidos ou pouco adaptáveis (OCDE, 2005). Esses fatores atingem empresas de diferentes portes, mas afetam de maneira particular as pequenas e médias, devido à sua menor capacidade de absorver riscos e investir em soluções disruptivas.

Assim, o ambiente de inovação torna-se ainda mais complexo, exigindo não apenas

iniciativas internas, mas também políticas públicas e incentivos institucionais que favoreçam a experimentação e o desenvolvimento tecnológico. Dessa forma, as barreiras à inovação não são apenas técnicas, mas envolvem aspectos humanos, culturais e sistêmicos que exigem uma abordagem holística e estratégica.

2.5 Ferramentas de diagnóstico da inovação

Diversas abordagens têm sido desenvolvidas na literatura com o objetivo de mensurar a maturidade inovadora das organizações, evidenciando a crescente demanda por instrumentos capazes de diagnosticar, de forma sistemática e estruturada, as capacidades e deficiências dos sistemas de inovação. Essas ferramentas não apenas proporcionam um panorama do estágio atual de desenvolvimento inovativo, como também orientam ações estratégicas voltadas ao fortalecimento da cultura de inovação. Segundo Scherer e Carlomagno (2009), destacam-se entre essas metodologias o Octógono da Inovação, o Radar da Inovação, a Cadeia de Valor da Inovação, a Matriz de Portfólio de Inovação e o *Innovation Scorecard*.

O Octógono da Inovação contempla oito dimensões ao fortalecimento da capacidade inovadora: liderança, estratégia, relacionamento, cultura, pessoas, estrutura, processos e *funding*. Cada uma dessas dimensões representa um componente crítico do ecossistema de inovação organizacional e deve ser gerida de forma integrada para garantir um ambiente propício à geração e à implementação contínua de ideias.

Já o Radar da Inovação apresenta uma estrutura voltada à identificação, comparação e planejar os diferentes tipos de inovação. O modelo organiza doze dimensões em torno de quatro eixos centrais – ofertas, clientes, processos e presença – permitindo uma avaliação das possibilidades de geração de valor por meio da inovação.

A Cadeia de Valor da Inovação, por sua vez, busca aprimorar o desempenho das distintas fases que compõem o ciclo de transformação de ideias em inovações concretas. Essa cadeia é dividida em quatro etapas: idealização (geração de ideias), conceituação (avaliação de viabilidade), experimentação (prototipagem e testes) e implementação (aceleração e escalabilidade das iniciativas).

A Matriz de Portfólio de Inovação tem como foco a gestão estratégica do portfólio de projetos inovadores, classificando-os com base em critérios como grau de novidade e impacto no negócio. Essa ferramenta permite alinhar os esforços inovativos com os objetivos organizacionais, equilibrando iniciativas incrementais e disruptivas, e maximizando o retorno

dos investimentos em inovação.

Por fim, o *Innovation Scorecard* adapta os princípios do *Balanced Scorecard* à lógica da inovação, traduzindo a estratégia inovadora em indicadores mensuráveis e objetivos distribuídos por diferentes perspectivas, como aprendizado, processos internos, mercado e resultados financeiros. Essa abordagem promove a integração entre a visão estratégica da inovação e a gestão operacional, contribuindo para o alinhamento organizacional e a consolidação de uma cultura orientada à inovação contínua.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que tem como finalidade a gerar conhecimento à resolução de problemas concretos em um contexto organizacional específico. Adota-se uma abordagem metodológica mista, combinando a interpretação qualitativa de fenômenos organizacionais, culturais e estruturais com a aplicação quantitativa de uma escala diagnóstica de mensuração. Além disso, o estudo enquadra-se como um estudo de caso, por explorar em profundidade uma situação particular, o que reforça seu caráter exploratório (Libório, 2015).

A empresa estudada está há 25 anos atuando no mercado de bebidas, contendo mais de 50 marcas no seu portfólio de produtos, que engloba produtos alcoólicos e não alcoólicos. Nesse contexto, possui cervejarias, maltarias, fábricas de refrigerante, rótulos, rolhas e vidro e centros de excelência espalhados pelo Brasil. Trata-se de uma unidade da empresa onde realiza-se gestão da logística de distribuição de cervejas, refrigerantes e outros produtos da empresa, desde o recebimento e armazenamento até a preparação para o transporte e entrega aos clientes.

Com base na ferramenta proposta por Scherer e Carlomagno (2009), essa pesquisa foi realizada em Abril de 2025, onde aplicou-se, aos gestores da unidade, um questionário estruturado composto por 24 afirmativas (Tabela 1) agrupadas segundo as oito dimensões do Octógono da Inovação (Tabela 2) via *Google Forms*. Cada dimensão é representada por três afirmações, avaliadas em escala Likert de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

As respostas foram tabuladas no *Microsoft Excel*, onde se calculou a média simples das três respostas de cada dimensão, gerando um escore médio entre 1 e 7. A partir desses dados, foi construído um gráfico radar para visualizar o nível de maturidade inovadora da unidade em cada uma das oito dimensões analisadas.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o recorte temporal restrito e o fato de a

análise estar centrada em uma única unidade produtiva da empresa. Além disso, a aplicação da pesquisa pode estar sujeita a vieses de percepção e autoavaliação. Apesar dessas limitações, considera-se que os procedimentos metodológicos adotados proporcionaram um diagnóstico confiável e representativo da gestão da inovação na empresa investigada.

Entre as limitações identificadas, destacam-se: (i) o recorte temporal restrito, que limita a generalização dos resultados; (ii) o foco em apenas uma unidade da empresa, não refletindo necessariamente a realidade das demais filiais; e (iii) a possibilidade de viés de percepção e autoavaliação por parte dos respondentes.

Apesar dessas limitações, os procedimentos metodológicos adotados permitiram a elaboração de um diagnóstico consistente e representativo da gestão da inovação na unidade estudada, oferecendo subsídios para futuras tomadas de decisão e intervenções organizacionais.

TABELA 1 – Afirmativas e médias.

Nº	Afirmativa	Média
1	As nossas iniciativas de inovação estão logicamente alinhadas com a estratégia da empresa.	6,5
2	As iniciativas altamente inovadoras são tratadas fora da estrutura organizacional principal, em projetos específicos.	4,5
3	Disponibilizamos tempo, benefícios e incentivos (financeiros e não financeiros) para a inovação.	6,0
4	A necessidade de inovação é entendida por todos dentro da organização.	6,0
5	Nossa estrutura organizacional é flexível, com poucos níveis hierárquicos e muita descentralização das decisões.	5,0
6	Nossa empresa apresenta um foco claro no crescimento por meio da inovação.	7,0
7	Nossa empresa permite que todos corram riscos e cometam erros na busca de novas soluções.	6,0
8	As iniciativas e atividades de inovação possuem uma coordenação definida.	5,5
9	As lideranças da empresa têm clareza sobre o conceito e a importância da inovação.	5,5
10	Temos um orçamento específico para os projetos de inovação.	5,0
11	Utilizamos ferramentas de gestão de projetos para conduzir as iniciativas de inovação.	4,5
12	As novas ideias são avaliadas conforme medidas de desempenho que levam em consideração os riscos e incertezas existentes.	5,0
13	O desempenho das lideranças é avaliado com métricas específicas relacionadas a sua atuação no processo de gestão da inovação.	5,5
14	Os conhecimentos e ferramentas necessárias para inovar são conhecidos de todos dentro da organização.	4,5
15	Utilizamos nossas redes de clientes, fornecedores e até concorrentes para gerar e refinar novas ideias.	5,5
16	As lideranças dedicam tempo e atenção ao acompanhamento dos projetos de inovação.	4,0
17	Existem temas, objetivos e metas definidos para a inovação.	6,0

18	Avaliamos sistematicamente os resultados das iniciativas de inovação.	6,0
19	Conhecemos profundamente as necessidades reveladas e não reveladas de nossos clientes e não clientes.	6,0
20	Dispomos de um processo estruturado para geração e seleção das melhores ideias.	7,0
21	Temos um processo sistemático para acompanhamento de novas tendências de mercado e tecnológicas.	5,0
22	Utilizamos mecanismos de comunicação para fomentar a inovação na empresa.	6,0
23	Nossa equipe apresenta alta diversidade de conhecimentos, valores, carreira e interesses.	6,0
24	Buscamos recursos financeiros para inovação em diferentes fontes (capital de risco, órgãos de governo, parceiros, etc).	5,0

Fonte: Autores (2025).

TABELA 2 – Dimensões, afirmativas e médias.

Nº	Dimensão	Afirmativa	Média
1	Liderança	9, 13 e 16	5,0
2	Estratégia	1, 6 e 17	6,5
3	Relacionamento	15, 19 e 21	5,5
4	Cultura	3, 7 e 22	6,0
5	Pessoas	4, 14 e 23	5,5
6	Estrutura	2, 5 e 8	5,0
7	Processo	11, 18 e 20	5,83
8	<i>Funding</i>	10, 12 e 24	5,0

Fonte: Autores (2025).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

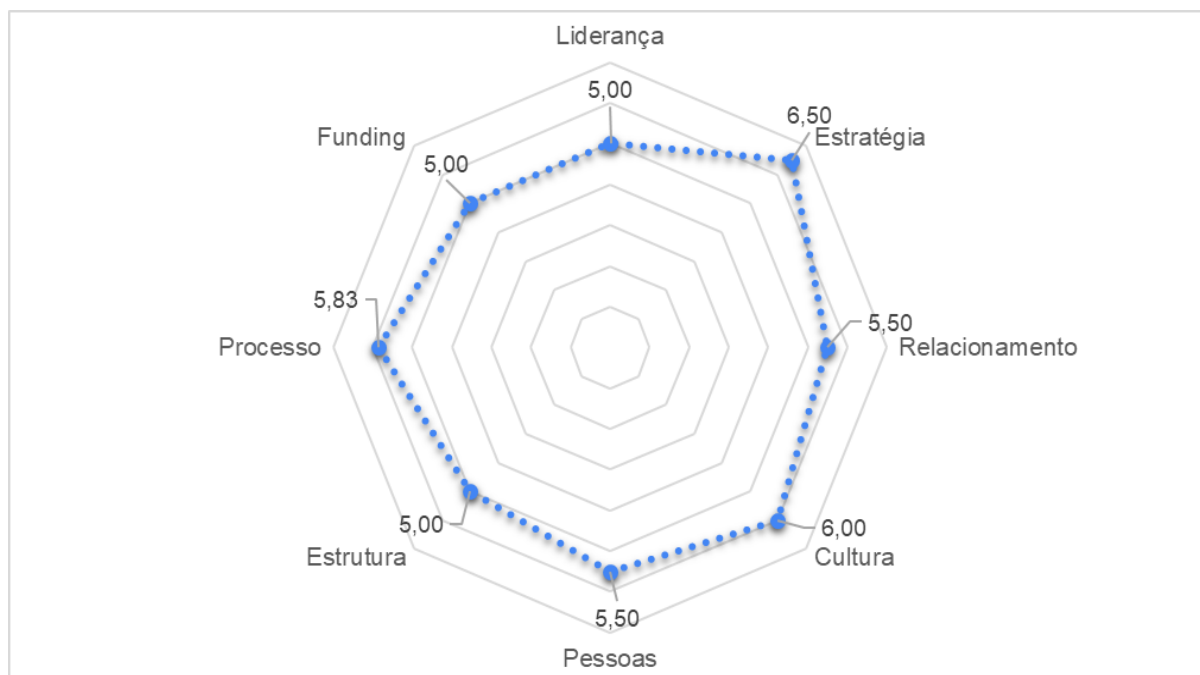
A presente seção tem por finalidade apresentar os resultados obtidos com a aplicação do diagnóstico de inovação baseado no modelo do Octógono da Inovação, bem como discutir criticamente as evidências à luz dos objetivos do estudo e da literatura. A Figura 1 ilustra de forma visual o desempenho da unidade em cada dimensão, permitindo uma percepção integrada das fortalezas e fragilidades da empresa no que se refere à gestão da inovação.

A dimensão “Estratégia” apresentou o maior escore médio (6,5), seguida por “Cultura” (6,0), “Processo” (5,83), “Relacionamento” e “Pessoas” (ambas com 5,5). Por outro lado, as dimensões “Liderança”, “Estrutura” e “*Funding*” obtiveram as menores médias, todas com 5,0.

Esses dados revelam que a empresa demonstra alinhamento estratégico em relação à inovação, com objetivos e metas definidos, além de um ambiente que estimula a criatividade e comportamentos inovadores. Contudo, há carências estruturais e orçamentárias que limitam o aproveitamento pleno desse potencial. A seguir, cada uma dessas dimensões será discutida

com base nas evidências empíricas, nos objetivos propostos e no embasamento teórico.

FIGURA 1 - Valor entregue ao cliente.



Fonte: Autores (2025).

O desempenho da dimensão “Estratégia”, com média 6,5, reforça a ideia de que a empresa compreende a inovação como um vetor de crescimento e competitividade. A pontuação elevada nessa dimensão indica clareza nos direcionamentos estratégicos e existência de metas, o que está em conformidade com o que afirmam Almeida, Rodas e Marques (2020), ao defenderem que a inovação precisa estar integrada à estratégia organizacional para que seus impactos sejam efetivos. No entanto, apesar do bom resultado, os dados sugerem a necessidade de revisar continuamente esses direcionamentos à luz das rápidas mudanças do mercado. Nesse sentido, é interessante para a empresa instituir revisões periódicas de estratégia e promover alinhamento entre as áreas operacionais e os objetivos inovadores.

A dimensão “Processo” obteve média de 5,83, indicando que, apesar da existência de fluxos colaborativos na organização, observa-se a ausência de ferramentas sistematizadas adequadas e de um modelo estruturado para a gestão de ideias, priorização de projetos e monitoramento dos resultados relacionados à inovação. A literatura aponta que criar um ambiente onde talentos possam se desenvolver, equipes multidisciplinares possam ser fomentadas e há a valorização do conhecimento pode configurar-se um alicerce para a

competitividade (Da Silva *et al.*, 2025). O que evidencia a necessidade da implementação de plataformas para a gestão da inovação, bem como a institucionalização de funis de ideias e a promoção de uma cultura organizacional orientada à avaliação contínua dos processos inovativos.

No que tange à “Cultura”, a média de 6,0 reflete um ambiente favorável à criatividade e à experimentação, com incentivos à tolerância ao erro e ao pensamento fora do convencional; contudo, ainda se observam lacunas relacionadas ao engajamento da equipe para o fortalecimento das práticas formais de inovação. Nesse sentido, a implantação de uma cultura de inovação promove uma mudança organizacional significativa, a qual pode ser gerenciada por meio de uma abordagem estruturada de gestão da mudança, que inclua comunicação entre todos os níveis hierárquicos (Levorato; Woida; Da Silva, 2021). Dessa forma, torna-se fundamental a implementação de políticas institucionais que incentivem a criatividade, reconheça colaboradores inovadores e incorporem a inovação como um valor estratégico da organização, garantindo a sustentabilidade das transformações culturais necessárias.

As dimensões “Relacionamento” e “Pessoas”, ambas com média 5,5, apontam para a existência de uma base promissora que a organização mantém conexões com clientes, fornecedores e parceiros, e conta com colaboradores com potencial inovador. No entanto, ainda não há uma sistematização para captação de tendências do mercado, tampouco uma rede estruturada de inovação que favoreça a inteligência competitiva. Além disso, a ausência de programas de capacitação, desenvolvimento de competências e incentivo à participação em projetos limita o aproveitamento pleno desse potencial interno. Recomenda-se a promoção de treinamentos em inovação e resolução de problemas, assim como o incentivo ao protagonismo inovador dos colaboradores. Além disso, destaca-se a necessidade de fortalecer parcerias com *startups*, universidades e fornecedores, a fim de fomentar a inovação aberta e a troca efetiva de conhecimentos.

A dimensão “Liderança”, com média de 5,0, evidencia que embora os gestores demonstrem compreender os conceitos relacionados à inovação, sua atuação prática ainda é limitada. A inovação não está plenamente integrada às decisões estratégicas da alta gestão, e observa-se a ausência de métricas e indicadores claros que permitam acompanhar e avaliar o desempenho inovador da organização. Diante disso, destaca-se a oportunidade de desenvolver lideranças com perfil orientado à inovação, instituir métricas de acompanhamento e desempenho inovador, e dedicar espaços formais para a discussão estratégica do tema no âmbito organizacional. Estudos recentes demonstram que líderes

inovadores, especialmente no contexto da e-liderança, têm papel central na promoção de estratégias inovadoras, sendo a coordenação entre equipes e a integração do conhecimento fatores-chave para potencializar esse impacto (Hassan *et al.*, 2024).

A dimensão “*Funding*”, também com média 5,0, observou-se que a empresa direciona uma parte do faturamento para inovação. Contudo, a ausência de planejamento detalhado limita o retorno sobre esse investimento. Recomenda-se a adoção de um modelo de alocação orçamentária baseado em indicadores-chave de desempenho (KPIs) relacionados à inovação, com foco em projetos prioritários e metas claramente definidas e mensuráveis.

Nesse contexto, a inovação configura-se como um instrumento viabilizador da transformação organizacional, contribuindo de forma significativa para o aperfeiçoamento de produtos, serviços e processos (Massuga *et al.*, 2022). No entanto, os resultados obtidos na dimensão “Estrutura” (média 5,0) indicam que a estrutura organizacional analisada ainda se mostra pouco adaptada para sustentar iniciativas inovadoras. Observa-se a ausência de clareza em relação às responsabilidades, à autonomia das equipes e à presença de times dedicados à inovação. Para superar essas limitações, recomenda-se a criação de comitês de inovação, a adoção de estruturas organizacionais ágeis e o estabelecimento de fluxos formais de decisão voltados à gestão de projetos inovadores. Tais medidas promovem uma maior integração entre a estratégia corporativa e a execução das ações inovadoras, consolidando a inovação como um pilar organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a gestão da inovação em uma empresa distribuidora de bebidas localizada em Marituba/PA, por meio da aplicação da ferramenta “Octógono da Inovação”, proposta por Scherer e Carlomagno (2009). A pesquisa buscou diagnosticar práticas existentes, identificar barreiras enfrentadas e explorar potencialidades ainda não plenamente aproveitadas, a partir da avaliação das oito dimensões do modelo: liderança, estratégia, relacionamento, cultura, pessoas, estrutura, processos e *funding*. Para isso, foi adotada uma abordagem quali-quantitativa, utilizando questionário estruturado aplicado a gestores da unidade estudada, cujas respostas foram tratadas por meio de análise estatística simples e visualizadas em gráfico radar.

As dimensões “Estratégia” (6,5) e “Cultura” (6,0) apresentaram os melhores desempenhos na avaliação, evidenciando o alinhamento das iniciativas de inovação aos objetivos estratégicos da organização e a presença de um ambiente favorável à criatividade e à experimentação. Em contraste, as dimensões “Liderança”, “Relacionamento”, “Pessoas”,

“Estrutura”, “Processos” e “*Funding*” obtiveram médias inferiores, indicando fragilidades na coordenação de projetos, no engajamento das equipes, no desenho organizacional e na alocação de recursos. Esses resultados sugerem que, embora haja consciência estratégica e cultural sobre a importância da inovação, ainda são necessários avanços estruturais e operacionais para consolidar um ecossistema inovador robusto e sustentável.

Esses achados estão diretamente relacionados aos objetivos da pesquisa. Foi possível não apenas mapear os aspectos da gestão da inovação que já se encontram consolidados, como também evidenciar as fragilidades que limitam o potencial inovador da organização. A aplicação do Octógono da Inovação demonstrou ser eficaz enquanto instrumento diagnóstico, contribuindo para preencher lacunas na literatura ao oferecer um estudo empírico em um setor estratégico e ainda pouco explorado sob essa abordagem metodológica: a distribuição de bebidas.

De forma geral, os resultados reforçam a importância da inovação como diferencial competitivo, especialmente em setores com alta rotatividade de produtos, exigência logística e grande pressão por diferenciação. Nesse sentido, o estudo evidencia a necessidade de institucionalizar uma estratégia de inovação que integre todas as áreas da organização, fortalecendo a cultura de inovação e promovendo o engajamento de lideranças. Além disso, recomenda-se ampliar os canais de relacionamento com *startups*, universidades e centros de pesquisa, de modo a fomentar a inovação aberta e aprimorar a inteligência competitiva da empresa.

As implicações práticas desta pesquisa são relevantes tanto para a organização estudada quanto para outras empresas do setor. A adoção de mecanismos formais de avaliação de desempenho inovador, o fortalecimento das estruturas organizacionais voltadas à experimentação e a capacitação contínua dos colaboradores são caminhos viáveis para elevar a maturidade inovadora e sustentar vantagens competitivas de longo prazo. Teoricamente, o trabalho contribui ao demonstrar a aplicabilidade da ferramenta Octógono da Inovação em contextos reais, possibilitando análises comparativas e futuras adequações.

Para pesquisas futuras, sugere-se replicar a aplicação do modelo em outras unidades da mesma empresa ou em diferentes organizações do setor de bebidas, a fim de identificar padrões, validar os achados e comparar contextos. Ademais, estudos que combinem essa abordagem com outras ferramentas, como o Radar da Inovação ou a Matriz de Portfólio, podem enriquecer a análise diagnóstica e oferecer perspectivas complementares sobre a gestão da inovação.

Por fim, este trabalho reforça a premissa de que a inovação não deve ser compreendida

apenas como um objetivo isolado, mas como um elemento transversal e estratégico que orienta a sustentabilidade e a competitividade organizacional. A articulação entre liderança, processos e cultura é fundamental para consolidar um ecossistema inovador, e cabe às empresas o papel de viabilizar essa integração por meio de ações estruturadas, recursos adequados e mentalidade aberta à transformação contínua.

REFERÊNCIAS

- SANTOS, R. T. S. A Inovação Como Vantagem Competitiva Das Empresas. **Revista Gestão Empresarial-RGE**, v. 6, n. 1, p. 1-14, 2020.
- DE ALMEIDA, N. A. S.; RODAS, S. E. R.; MARQUES, W. M. R. Investimento em pesquisa e inovação tecnológica: um estudo de caso para o Brasil. **Revista Estudo & Debate**, v. 27, n. 1, 2020. DOI: <https://doi.org/10.22410/issn.1983-036X.v27i1a2020.2195>
- SANTOS, M. S.; SUELA, A. G. L.; GÓES, A. O. S.; COSTA, M. A. L.; DOS REIS, S. S.; DE JESUS, S. S. A estratégia competitiva de inovação na indústria 5.0: ideias, provocações e reflexões. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 16, n. 1, p. e4586-e4586, 2025. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v16i1.4586>
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Em 2023, taxa de inovação da indústria cai pelo segundo ano consecutivo. Agência de Notícias, 27 jun. 2024. Disponível em: < <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/42929-em-2023-taxa-de-inovacao-da-industria-cai-pelo-segundo-ano-consecutivo>>. Acesso em: 1 jul. 2025.
- HECK, N. de V. Teoria da inovação do comportamento planejado na indústria de bebidas e alimentos. 2024. Disponível em: < <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/275006>> Acessado em: 1 jul. 2025
- SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAÇÃES, M. Inovação de Processos e Sustentabilidade Organizacional: Estudo de Caso. e3—**Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, v. 8, n. 2, p. 027-041, 2022.
- DOS SANTOS COSTA, K. C. D. Empreendedorismo e inovação: conceitos e desafios. **Caderno Intersaberes**, v. 12, n. 41, p. 156-169, 2023.
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Manual de OSLO: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: FINEP, 2005
- GAVIRA, M. D. O.; FERRO, A. F. P.; ROHRICH, S. S.; QUADROS, R. Gestão da inovação tecnológica: uma análise da aplicação do funil de inovação em uma organização de bens de consumo. RAM. **Revista de administração Mackenzie**, v. 8, p. 77-107, 2020. DOI:

<https://doi.org/10.1590/1678-69712007/administracao.v8n1p77-107>

QUINHÕES, T. A. T.; LAPÃO, L. V. Gestão da Inovação: há ainda um longo caminho a percorrer. *Revista de Administração de Empresas*, v. 64, p. e2023-0160, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020240107x>

SIQUEIRA, C. S.; KODAMA, T. K. Gestão da inovação: facilitadores e barreiras nas empresas. *Quaestum*, v. 4, p. 1-12, 2023. DOI: <https://doi.org/10.22167/2675-441X-2023617>

CARNEIRO, H. L. B; STREIT, R. E. O impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento para a inovação de processos em serviços. **Revista de Administração Pública**, 2021.

LIBÓRIO, D.; TERRA, L. Metodologia científica. Editora *Laureate International Universities*, 2015.

DA SILVA, A. E. de P.; DE SOUZA; E. M. A.; DE ARAÚJO, S. N.; TOMASZEWSKI, C. R. T.; ARGUELLO, L. R.; PETER FILHO; A. L. de O. BEZERRA, D. A.; MORAES FILHO; J. R. S.; SCHNEIDER; G. A.; CAVALCANTE LIMA, O. do S. F. Gestão de pessoas e inovação tecnológica: desafios e estratégias em grandes organizações empresárias. *IOSR Journal of Business and Management*, v. 27, n. 3, p. 54-69, mar. 2025. DOI: <https://doi.org/10.9790/487X-2703035469>

LEVORATO, D. C. da S.; WOIDA, L. M.; DA SILVA, E. Gestão da mudança e implantação da cultura de inovação: revisão e integração dos temas em organizações empresariais. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 17, n. 2, p. 1-17, 2021.

HASSAN, Y., P., J.; MAJUMDARR, S.; PEREIRA, V.; BEHL, A.; BAZAL-SHOHAM, O. *Examining the impact of e-leadership on strategic innovation at work: A moderated-mediation model. The Journal of Technology Transfer*, p. 1-19, 2024.

MASSUGA, F.; DOLIVEIRA, S. L. D.; SOARES, S.; SILVA, A. Q. A articulação entre sustentabilidade, estratégia e inovação no contexto organizacional: uma revisão sistemática. **Revista Delos**, v. 12, n. 35, 2019.