

**AVALIAÇÃO DO GRAU DE INOVAÇÃO À LUZ DA AUDITORIA E DO
OCTÓGONO DE INOVAÇÃO: ESTUDO EM UMA EMPRESA DE ASSESSORIA DO
SETOR CALÇADISTA**

*ASSESSMENT OF THE DEGREE OF INNOVATION IN LIGHT OF AUDITING AND THE
INNOVATION OCTAGON: A STUDY IN A CONSULTING FIRM IN THE FOOTWEAR
SECTOR*

MATHEUS LEAL DE FREITAS
FACULDADE DE NOVA SERRANA (FANS)

PABLO LAVOISIER GOMES DOS SANTOS
FACULDADE DE NOVA SERRANA (FANS)

MARCELO AGENOR ESPÍNDOLA
FACULDADE DE NOVA SERRANA (FANS)

FREDERICO CESAR MAFRA PEREIRA
UFMG

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

AVALIAÇÃO DO GRAU DE INOVAÇÃO À LUZ DA AUDITORIA E DO OCTÓGONO DE INOVAÇÃO: ESTUDO EM UMA EMPRESA DE ASSESSORIA DO SETOR CALÇADISTA

Objetivo do estudo

O artigo teve como objetivo geral avaliar o grau de inovação em uma empresa de assessoria calçadista no município de Nova Serrana – MG, à luz dos modelos teóricos da ‘Auditoria da Inovação’ e do ‘Octógono da Inovação’.

Relevância/originalidade

O estudo é relevante por aplicar modelos consolidados de inovação em uma empresa de assessoria calçadista, setor pouco explorado. Com abordagem mista, oferece diagnóstico estruturado, fortalece a gestão inovadora e contribui para futuras pesquisas em contextos empresariais semelhantes.

Metodologia/abordagem

Estudo de caso descritivo com abordagem quantitativa e qualitativa, analisando empresa de assessoria calçadista que intermedeia transações entre lojistas e fornecedores. Envolveu o proprietário, utilizando questionário e entrevista semiestruturada como instrumentos de coleta de dados.

Principais resultados

Os resultados revelaram fatores-chave para a inovação, com destaque para ‘Estratégia’ e ‘Processo’. Também evidenciaram fragilidades na dimensão ‘Funding’, indicando a necessidade de melhorar a gestão de recursos financeiros voltados à inovação na assessoria analisada.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo contribui teoricamente ao ampliar a discussão sobre inovação em setores pouco explorados e integrar dimensões complementares do tema. Metodologicamente, valida o uso combinado de dois modelos consolidados e demonstra a eficácia de uma abordagem mista, com potencial de replicação.

Contribuições sociais/para a gestão

Socialmente, o estudo incentiva a inovação em empresas locais, promovendo desenvolvimento regional e geração de valor. Para a gestão, oferece diagnóstico prático que apoia decisões estratégicas, fortalece a cultura inovadora e orienta melhorias nos processos e na alocação de recursos.

Palavras-chave: Auditoria da Inovação, Octógono da Inovação, Setor Calçadista

ASSESSMENT OF THE DEGREE OF INNOVATION IN LIGHT OF AUDITING AND THE INNOVATION OCTAGON: A STUDY IN A CONSULTING FIRM IN THE FOOTWEAR SECTOR

Study purpose

The article's overall objective was to assess the level of innovation in a footwear consulting firm in the municipality of Nova Serrana, Minas Gerais, based on the theoretical models of the "Innovation Audit" and the "Innovation Octagon."

Relevance / originality

The study is relevant because it applies established innovation models to a footwear consulting firm, a largely unexplored sector. Using a mixed approach, it offers a structured diagnosis, strengthens innovative management, and contributes to future research in similar business contexts.

Methodology / approach

This descriptive case study, with both a quantitative and qualitative approach, analyzed a footwear consulting firm that mediates transactions between retailers and suppliers. The study involved the owner, using a questionnaire and semi-structured interviews as data collection tools.

Main results

The results revealed key factors for innovation, with emphasis on "Strategy" and "Process." They also highlighted weaknesses in the "Funding" dimension, indicating the need to improve the management of financial resources aimed at innovation in the consulting services analyzed.

Theoretical / methodological contributions

The study contributes theoretically by expanding the discussion on innovation in underexplored sectors and integrating complementary dimensions of the topic. Methodologically, it validates the combined use of two established models and demonstrates the effectiveness of a mixed approach, with potential for replication.

Social / management contributions

Socially, the study encourages innovation in local companies, promoting regional development and value creation. For management, it offers a practical diagnosis that supports strategic decisions, strengthens an innovative culture, and guides improvements in processes and resource allocation.

Keywords: Innovation Audit, Innovation Octagon, Footwear Sector

AVALIAÇÃO DO GRAU DE INOVAÇÃO À LUZ DA AUDITORIA E DO OCTÓGONO DE INOVAÇÃO: ESTUDO EM UMA EMPRESA DE ASSESSORIA DO SETOR CALÇADISTA

1. Introdução

A evolução contínua do mercado tem sido impulsionada por grandes avanços tecnológicos e mudanças no comportamento do consumidor, promovendo uma maior exigência por bens e serviços de qualidade. Nessa proposta, para se manterem competitivas, as empresas precisam investir em inovação, capacitação profissional e melhoria contínua dos processos, garantindo um diferencial em relação aos concorrentes e um posicionamento sustentável no mercado. Além disso, a adaptação às novas tendências, o uso de ferramentas tecnológicas e a implementação de estratégias de gestão eficientes têm se tornado aspectos fundamentais para a otimização dos processos, redução de custos e o aumento da satisfação dos clientes (Costa, Santana & Trigo, 2015).

Ressalta-se que as empresas que conseguem incorporar a inovação em sua cultura organizacional tendem a crescer continuamente e fortalecer sua competitividade no mercado (Canongia, Santos, Santos & Zackiewicz, 2004). Esse ambiente de inovação tornou-se ainda mais relevante com a intensificação da concorrência global e o avanço da digitalização, os quais passaram a exigir das empresas uma adaptação constante, investimentos em novas tecnologias e a adoção de métodos de trabalho mais ágeis para acompanhar as mudanças e manter sua relevância no mercado (Theis, Blos & Schireiber, 2021). Vale ainda destacar o impacto da pandemia da Covid-19, que teve início no Brasil em março de 2020, a qual acelerou significativamente o processo de inovação, desafiando as empresas a se reinventarem rapidamente para se adaptarem às novas realidades do mercado (Alvim, 2021, Espíndola & Mafra Pereira, 2021).

Não há dúvidas de que o progresso tecnológico tem sido fundamental para promover a inovação em vários processos organizacionais. Porém, vale destacar que a inovação não se restringe exclusivamente a transformações tecnológicas, abrangendo também outros aspectos significativos (Roman, Piana, Pereira, Lozano, Mello & Erdmann, 2012). Nesse sentido, Bagno, Cheng e Melo (2018) sustentam que a inovação abrange diversos setores empresariais, exigindo não apenas a reestruturação dos processos operacionais, mas também a adaptação dos métodos de trabalho e o envolvimento ativo dos colaboradores. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) ainda sustentam que a inovação pode ocorrer de diversas formas, destacando-se quatro principais categorias: inovação de produto, que envolve a criação ou aprimoramento de bens e serviços; inovação de processos, relacionada à eficiência operacional e a novas abordagens produtivas; inovação de posição, que diz respeito à redefinição do mercado-alvo ou a mudanças na forma de entrega de um produto e; inovação de paradigma, que promove transformações nos modelos de negócios e na visão da empresa dentro do seu setor.

A crescente demanda por inovação tornou-se um dos fatores mais relevantes para a geração de valores nas empresas. No entanto, para que esse processo ocorra de forma eficaz e com bons resultados corporativos, torna-se fundamental que as organizações desenvolvam uma cultura organizacional voltada à inovação e à busca por melhorias contínuas, com destaque para a mensuração de desempenho e, por consequência, a gestão da inovação (Davila, Epstein & Shelton, 2007; Silva, Oliveira & Almeida, 2021; Guintzel & Nunes, 2023). Nesse contexto, entre as inúmeras ferramentas de diagnóstico da inovação, vale destacar, sobretudo nesta pesquisa, a 'auditoria da inovação' e o 'octógono da inovação'. O modelo de 'Auditoria de Inovação', proposto por Tidd e Bessant (2015), consiste num modelo estruturado em cinco dimensões: estratégia, processos, organização inovadora, relacionamentos e aprendizagem. Já a estrutura do 'Octógono da Inovação', de Scherer e Carlomagno (2009), avalia o desempenho

organizacional da empresa a partir de oito dimensões: estratégia, relacionamento, cultura, pessoas, estrutura, processo, *funding* (financiamento) e liderança. Ambas as ferramentas oferecem uma visão abrangente sobre a capacidade inovadora das empresas, auxiliando na identificação de oportunidades de melhoria e na otimização de suas práticas inovadoras.

Assim, este artigo teve como objetivo geral avaliar o grau de inovação em uma empresa de assessoria calçadista no município de Nova Serrana – MG, à luz dos modelos teóricos da ‘Auditoria da Inovação’ e do ‘Octógono da Inovação’. Para tanto, foi conduzido um estudo de caso descritivo, com abordagem quantitativa e qualitativa, tendo como unidade de análise uma empresa de assessoria do setor calçadista, cujo modelo de atuação faz a intermediação de transações comerciais entre o lojista e o fornecedor, na qual identificou-se necessidades de adaptação diante das rápidas transformações e exigências do mercado. A pesquisa se justifica pela contribuição teórico-empírica ao campo científico e, do ponto de vista gerencial, por oferecer à organização instrumentos de autoavaliação estruturados. Os dados foram coletados via aplicação dos instrumentos propostos pelos modelos, discutidos com os gestores da empresa e analisados a partir das categorias estabelecidas, permitindo identificar oportunidades de inovação em um contexto tradicional em processo de adaptação às exigências do mercado.

Este artigo está organizado em mais quatro seções, além desta introdução. Na seção 2 são discutidos os referenciais teóricos que embasaram o estudo. Na seção 3 apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados. Na seção 4, os resultados empíricos do estudo são apresentados e discutidos e, finalmente, na seção 5, são feitas as considerações finais à luz do objetivo proposto, seguidas pelas referências.

2. Referencial Teórico

2.1. Inovação: conceitos e tipologias

Em mercados altamente competitivos, a inovação é fator estratégico essencial para o crescimento e sustentabilidade das organizações, permitindo a obtenção de vantagens competitivas por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços (Davila, Epstein & Shelton, 2007). Trata-se de um processo dinâmico e sistêmico que vai além da criação de novos negócios, incluindo a reestruturação e fortalecimento dos já existentes por meio de soluções criativas. Quando contínua e estratégica, a inovação contribui para o sucesso organizacional, gerando experiências diferenciadas e impactos sustentáveis (Tidd & Bessant, 2015). Além disso, possibilita a adaptação ágil às mudanças tecnológicas, comportamentais e econômicas, consolidando modelos de gestão mais resilientes e flexíveis.

No aspecto conceitual, a inovação é um conceito amplo que engloba desde a introdução de novos produtos até transformações estruturais e organizacionais que influenciam a maneira como as empresas operam e competem (Villaschi, 2001). Com o tempo, essa definição evoluiu para incluir aspectos mais complexos, como inovação aberta e colaborativa, adoção de tecnologias emergentes e interação com ecossistemas de inovação. Além disso, a inovação passou a ser entendida não apenas como um diferencial competitivo, mas como um fator determinante para a sobrevivência e sustentabilidade das organizações em mercados dinâmicos e em constante transformação. Dessa forma, o Quadro 1 reúne uma seleção estruturada de diferentes perspectivas de autores sobre os conceitos de inovação, ressaltando suas particularidades e oferecendo uma visão enriquecedora para a compreensão do tema.

Quadro 01 – Conceitos de Inovação

Autor	Conceito de Inovação
Schumpeter (1934)	Nova combinação de meios de produção que incluem a introdução de novos bens, novos métodos e novos mercados

Barnett (1953)	Qualquer pensamento, comportamento ou coisa que é nova por ser qualitativamente diferente das formas existentes
Robertson (1967)	É definida como o processo onde um novo pensamento, comportamento ou coisa é concebido ou trazido à realidade.
Zaltman <i>et al.</i> (1973)	É a percepção de uma unidade social que decide a sua inovatividade.
Rogers & Kim (1985)	Alguma coisa percebida como nova pelas pessoas que trabalham com isto.
Van de Ven (1986)	O desenvolvimento e implementação de novas ideias por pessoas que ao longo do tempo se envolvem em transações com outras dentro de uma ordem institucional.
Souder (1987)	Refere-se às ideias de alto risco que são novas para a organização que as patrocinam, e que ela acredita que tenham alto potencial de lucro e outros impactos comerciais que lhe sejam favoráveis.
Scott & Bruce (1994)	É o processo envolvendo ambas, a geração e a implementação de ideias.
Afuaf (1998)	É o uso de novos conhecimentos para ofertar um novo produto ou serviço que o consumidor deseja. É invenção + comercialização.
Ahmed (1998)	É o processo de comercializar uma ou mais ideias que podem ser trocadas por alguma coisa de valor econômico ou competitivo
Trott (2002)	É o gerenciamento de todas as atividades envolvidas no processo de geração de ideia, desenvolvimento de tecnologia, manufatura e marketing de um novo (ou aprimorado) produto ou processo de manufatura ou equipamento.
Ismail & Abdmajid (2007)	Criação e implementação de uma nova ideia em um contexto social com o propósito de entregar benefícios comerciais.
Tidd, Bessant & Pavitt (2008)	A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e conseguir tirar proveito das mesmas e seus pilares básicos são: conhecimento (científico, tecnológico ou empírico), informação e criatividade.
Raich & Dolan (2010)	É uma função da insatisfação ou curiosidade, onde uma ideia, um conceito ou uma visão alternativa passa pela implementação que leva ao valor.
Marcelo (2013)	É o processo de mudança amparado pela inclusão de novos aparatos tecnológicos em um determinado ambiente.
Carrier (2017)	A inovação pode ser conceituada por ideias, práticas, produtos e serviços que mudam o sistema em que são introduzidos.
Yin, Ming & Zhang (2020)	A arte de implementar eficaz e eficientemente novas ideias para melhorar produtividade, produtos, serviços, satisfação dos clientes, engajamento responsável de colaboradores e parceiros, segurança e bem-estar de todos, receitas e rentabilidade.
Filippopoulos & Fotopoulos (2022)	Conjunto de acordos de colaboração, através dos quais pessoas e organizações criam valor e combinam as suas ofertas em soluções coerentes e orientadas, antes de tudo, para o cliente.
Espíndola & Mafra Pereira (2024)	Consiste num processo contínuo e estratégico que envolve a capacidade da organização de aprender, adaptar sua estrutura interna e estabelecer conexões eficazes com o ambiente externo, visando gerar valor e se manter competitiva.

Fonte: Adaptado pelos autores, com base em Villela (2013), Aires, Costa e Brandão (2023) e Espíndola e Mafra Pereira (2024).

O conceito de inovação tem evoluído conforme mudanças históricas, sociais e organizacionais. Schumpeter (1934) introduziu a ideia como novas combinações dos meios de produção. Ao longo do tempo, autores como Barnett (1953), Robertson (1967) e Zaltman *et al.* (1973) ampliaram a definição para incluir percepções sociais e processos criativos. Van de Ven (1986), Scott e Bruce (1994) e Trott (2002) passaram a tratá-la como um processo que envolve desde a geração até a implementação de ideias. Outros, como Afuaf (1998) e Ahmed (1998), destacam o uso de novos conhecimentos e sua aplicação comercial. Abordagens recentes, como as de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), Yin, Ming e Zhang (2020) e Filippopoulos e Fotopoulos (2022), valorizam a colaboração e a criação de valor orientada ao cliente. Nessa perspectiva, Espíndola e Mafra Pereira (2024) avançam ao sustentarem que a inovação consiste um processo contínuo e estratégico, baseado na aprendizagem, na adaptação organizacional e na conexão com o ambiente externo. Diante de todas essas abordagens, inovação pode ser entendida como um conceito dinâmico e multifacetado, que assume diferentes significados conforme o contexto em que se manifesta.

A inovação pode ser compreendida a partir de distintas perspectivas classificatórias. Tidd e Bessant (2015) propõem o modelo dos 4 P's, composto pelas inovações de produto, processo, posição e paradigma. Cada uma dessas dimensões refere-se, respectivamente, a alterações em bens ou serviços, mudanças nos métodos de produção e entrega, redirecionamento de mercado e transformações no modelo de negócios. Essa abordagem evidencia que a inovação ultrapassa o desenvolvimento de novos produtos, envolvendo também aspectos estratégicos e estruturais da organização. Complementarmente, o Manual de Oslo (OCDE, 2005) categoriza a inovação em produto, processo, marketing e organizacional, abrangendo desde avanços técnicos até práticas gerenciais. Em relação à intensidade, Davila, Epstein e Shelton (2007) classificam as inovações como incrementais, semi-radicais e radicais, conforme o grau de disrupção em relação ao conhecimento vigente.

Chesbrough (2003) introduz a distinção entre os modelos de inovação fechada e aberta. No modelo fechado, a organização conduz internamente todo o processo inovador, utilizando exclusivamente seus próprios recursos e capacidades (Engeroff & Balestrin, 2008; Thomas & Bignetti, 2009). Já a inovação aberta caracteriza-se pela articulação de conhecimentos externos, provenientes de atores diversos como universidades, clientes, *startups* e instituições públicas. Essa abordagem amplia o ecossistema de inovação, promovendo um ambiente colaborativo e favorecendo o compartilhamento de saberes (Silva & Silva, 2015; Silva & Dacorso, 2016).

Por fim, o ambiente interno das organizações exerce papel determinante na promoção ou restrição da inovação. Barreiras como ausência de autonomia, intolerância a erros, lideranças autoritárias, rotinas excessivamente repetitivas e falta de capacitação podem comprometer o potencial criativo dos colaboradores (Gomes & Lapolli, 2014). Em contrapartida, Alencar (1995) aponta fatores que favorecem a criatividade, como liberdade decisória, reconhecimento baseado em desempenho, estímulo institucional à geração de ideias, valorização da diversidade, engajamento individual e apoio da alta gestão. Esses elementos configuram-se como fundamentos essenciais para o desenvolvimento de uma cultura organizacional inovadora.

2.2. Modelos de Gestão da Inovação

A gestão da inovação é compreendida como um processo contínuo, dinâmico e incerto, exigindo atenção constante devido ao seu papel fundamental na sustentabilidade e competitividade das organizações (Tidd & Bessant, 2015). Para que essa gestão seja eficaz, é necessário adotar modelos abrangentes que considerem múltiplas variáveis e fatores organizacionais. Nesse contexto, Jonash e Sommerlatte (2001) afirmam que, em um ambiente cada vez mais competitivo, é imprescindível que empresas e líderes reformulem suas estratégias, processos e estruturas, priorizando a inovação e, especialmente, o uso estratégico da tecnologia. O modelo proposto pelos autores, denominado “Gestão Avançada e de Alto Desempenho”, sugere uma abordagem integrada, que envolve toda a organização e se fundamenta em dois princípios centrais: primeiro, a necessidade de que os gestores promovam a inovação em todos os níveis da empresa, visando à criação de valor; segundo, a importância de potencializar competências e tecnologias como motores para a inovação sustentável e para a obtenção de vantagem competitiva.

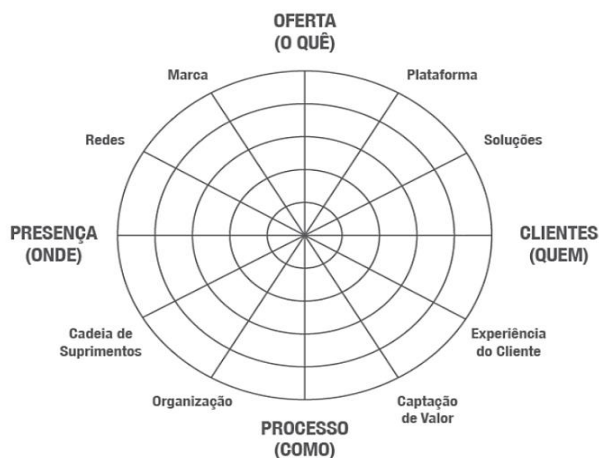
Tidd e Bessant (2015) também propõem uma estrutura sistemática para a gestão da inovação, estruturada em quatro fases: (i) identificação de oportunidades (busca), (ii) definição de prioridades (seleção), (iii) execução da inovação (implementação) e (iv) geração de valor a partir dos resultados obtidos (captura). Essa estrutura é complementada pela metáfora do funil da inovação, que representa graficamente o processo decisório relacionado à alocação de recursos em projetos inovadores. À medida que uma ideia avança pelas etapas do funil, mais informações são geradas sobre seu potencial, o que influencia diretamente nos investimentos envolvidos. Essa abordagem permite avaliar com maior precisão os riscos e benefícios associados ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

O conceito de funil também é relevante no contexto da inovação aberta, conforme discutido por Chesbrough (2003). Diferente dos modelos tradicionais que enfatizam exclusivamente os recursos internos, a inovação aberta considera a interação entre a organização e o ambiente externo como elemento estratégico. Nessa perspectiva, o conhecimento circula em duas direções: pode ser incorporado à empresa a partir de fontes externas, ou pode ser transferido para fora por meio de licenciamento de patentes, comercialização de tecnologias e criação de *spin-offs*, conforme destaca Lemos (2019). Esse modelo possibilita a exploração de novas oportunidades, como o desenvolvimento de produtos compartilhados, ingresso em novos mercados ou a complementaridade com soluções de outras organizações, ampliando o escopo e o impacto da inovação empresarial.

2.3. Indicadores de mensuração da Inovação

A mensuração da inovação exige o uso de ferramentas e métodos específicos que contribuam para a compreensão precisa do contexto organizacional, servindo como base para decisões estratégicas. Nesse sentido, Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) desenvolveram o modelo conhecido como ‘Radar da Inovação’, uma ferramenta de autodiagnóstico composta por 12 dimensões agrupadas em quatro categorias principais: oferta, cliente, processos e presença (Figura 1). O modelo permite identificar o grau de inovação na organização, apontando lacunas e oportunidades, além de alinhar os objetivos estratégicos aos esforços inovadores de forma mais sistemática.

Figura 01 – Radar da Inovação



Fonte: Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006)

As doze dimensões propostas pelos autores revelam diferentes possibilidades de inovação nas organizações, mostrando que o processo inovativo pode abranger várias áreas e níveis. As dimensões incluem: (i) Oferta – novos produtos ou serviços; (ii) Plataforma – uso de estruturas comuns para soluções diversas; (iii) Soluções – ofertas integradas e personalizadas; (iv) Cliente – identificação de novas demandas e segmentos; (v) Experiência do cliente – melhoria dos pontos de contato com o consumidor; (vi) Valor capturado – novos modelos de receita; (vii) Processos – eficiência e produtividade operacional; (viii) Organização – ajustes estruturais e gerenciais; (ix) Cadeia de suprimentos – melhorias logísticas e nas parcerias; (x) Presença – ampliação dos canais de atuação; (xi) Redes – uso de tecnologias digitais e colaboração externa; (xii) Marca – expansão para novos mercados. Essas dimensões não operam isoladamente, mas se inter-relacionam, potencializando os impactos das iniciativas inovadoras. A compreensão dessas dimensões contribui para estratégias de inovação mais integradas, adaptáveis e alinhadas às exigências do mercado atual, promovendo vantagem competitiva sustentável.

Outra ferramenta relevante é a ‘Auditoria da Inovação’, proposta por Tidd e Bessant (2015), que possibilita uma autoavaliação da capacidade inovadora das organizações por meio de 40 questões distribuídas em cinco pilares analíticos: estratégia, aprendizado, relacionamentos, processos e estrutura inovadora (Figura 2).

Figura 02 – Auditoria da Inovação



Fonte: Tidd e Bessant (2015).

O instrumento utiliza uma escala do tipo *Likert* de sete pontos, variando de 1 (totalmente falso) a 7 (totalmente verdadeiro), o que permite identificar pontos fortes e lacunas nas práticas de inovação organizacional. A análise é realizada a partir da média aritmética das respostas em cada pilar. Tidd e Bessant (2015) destacam que este modelo serve como orientação para a melhoria contínua e para fomentar o aprendizado organizacional com foco na geração de inovações sustentáveis.

No mesmo campo de diagnóstico, Scherer e Carlomagno (2009) apresentam o ‘Octógono da Inovação’, estrutura analítica composta por oito dimensões críticas: liderança, estratégia, relacionamentos, cultura, pessoas, estrutura, processo e financiamento (Figura 3):

Figura 03 – Octógono da Inovação



Fonte: Scherer e Carlomagno (2009).

A aplicação do modelo é realizada por meio de um questionário estruturado contendo 24 itens, organizados em oito dimensões fundamentais para a análise da capacidade inovadora de uma organização, sendo que cada dimensão é composta por três afirmativas. As respostas são atribuídas utilizando uma escala do tipo *Likert* que varia de 1 a 9, permitindo ao respondente

indicar o grau de presença ou intensidade de cada aspecto avaliado no contexto organizacional — valores mais próximos de 9 indicam alta aplicabilidade ou aderência à prática descrita, enquanto valores próximos de 1 indicam baixa conformidade com a dimensão analisada. Essa metodologia proporciona uma avaliação quantitativa detalhada, cuja média aritmética das respostas em cada dimensão serve como base para a construção do diagnóstico organizacional. A análise dessas médias permite identificar não apenas os pontos fortes da empresa no que diz respeito à inovação, mas também as fragilidades que demandam atenção e desenvolvimento. Além disso, o formato estruturado do instrumento facilita a comparação entre diferentes períodos ou setores da empresa, contribuindo para o monitoramento contínuo da evolução do desempenho inovador e subsidiando a formulação de estratégias mais eficazes para o fortalecimento da cultura de inovação.

Neste estudo, optou-se pela utilização das ferramentas da ‘Auditoria da Inovação’ (Tidd & Bessant, 2015) e do ‘Octógono da Inovação’ (Scherer & Carlomagno, 2009). A utilização integrada dessas ferramentas de diagnóstico da inovação revela-se essencial para uma avaliação abrangente da maturidade inovadora da organização. A aplicação dos modelos permite mensurar o desempenho em diferentes dimensões da inovação, identificando pontos críticos e direcionando ações corretivas. A escolha dessa metodologia visa oferecer ao gestor uma visão clara e estruturada, respaldada por validação teórica e prática, facilitando a tomada de decisões estratégicas. Dessa forma, a articulação entre as ferramentas adotadas potencializa a compreensão do cenário organizacional, promovendo diretrizes eficazes para fortalecer a cultura de inovação e melhorar os resultados da empresa.

3. Metodologia

Para alcançar os objetivos deste estudo, optou-se por um estudo de caso de natureza descritiva, apropriado para identificar, analisar e retratar as particularidades de um fenômeno ou grupo específico, bem como investigar possíveis relações entre variáveis no contexto analisado (Collis & Hussey, 2005; Gil, 2010). Essa abordagem é indicada para compreender em profundidade situações reais e complexas, oferecendo uma visão contextualizada do objeto investigado. A metodologia adotada foi mista, integrando métodos quantitativo e qualitativo para ampliar a robustez e abrangência da análise. O enfoque quantitativo foi utilizado pela sua capacidade de mensurar variáveis e permitir análises estatísticas (Creswell, 2010), enquanto a vertente qualitativa buscou captar percepções, significados e experiências dos sujeitos, enriquecendo a compreensão dos aspectos subjetivos e contextuais (Collis & Hussey, 2005). Essa integração visa aumentar a validade dos resultados e oferecer uma análise mais completa do fenômeno investigado.

A unidade de análise deste estudo é uma empresa de assessoria comercial do setor calçadista, localizada em Nova Serrana – MG, com atuação consolidada desde 2001. Sua escolha deve-se à liderança no segmento local e à atuação estratégica no ecossistema regional. A organização demonstrou interesse em aprimorar sua capacidade inovativa, solicitando voluntariamente a aplicação das ferramentas *Auditoria da Inovação* (Tidd & Bessant, 2015) e *Octógono da Inovação* (Scherer & Carlomagno, 2009). O setor foi selecionado por sua relevância econômica, e o proprietário da empresa foi adotado como unidade de observação, por sua visão sistêmica e papel decisório nas práticas inovadoras.

Para a coleta dos dados, foram aplicados dois questionários semiestruturados. O primeiro instrumento foi composto por 40 afirmações distribuídas em cinco dimensões, conforme o modelo de ‘Auditoria de Inovação’ proposto por Tidd e Bessant (2015), a saber: (i) estratégia, (ii) processos, (iii) organização inovadora, (iv) relacionamento e (v) aprendizagem. O segundo questionário incluiu 24 afirmativas organizadas em oito dimensões, conforme o modelo do ‘Octógono da Inovação’, desenvolvido por Scherer e Carlomagno (2009): (i) estratégia, (ii)

relacionamento, (iii) cultura, (iv) pessoas, (v) estrutura, (vi) processo, (vii) funding e (viii) liderança. Para esta pesquisa, ambos os instrumentos foram estruturados considerando o uso de uma escala do tipo *Likert*, com pontuações variando de 0 a 6, sendo: 0 – “não aplicável”, 1 – “discordo totalmente”, 2 – “discordo parcialmente”, 3 – “não sei opinar”, 4 – “concordo parcialmente”, 5 – “concordo” e 6 – “concordo totalmente”. Os formulários foram estruturados através da ferramenta do Google Forms® e encaminhados ao responsável, via *link*, através do correio eletrônico (*email*) e aplicativo WhatsApp®, entre os dias 26 e 30 de maio de 2025.

Para a análise quantitativa, após a aplicação dos instrumentos baseados na ‘Auditoria de Inovação’ e no ‘Octógono da Inovação’, os dados foram sistematizados, categorizados e processados com o auxílio do *software* Microsoft Excel®, através do qual foram calculadas as médias aritméticas das dimensões analisadas em cada modelo, sendo representadas por meio de gráficos do tipo radar e interpretados com base em estatística descritiva, conforme orientações de Pinheiro, Cunha, Carvajal e Gomes (2009).

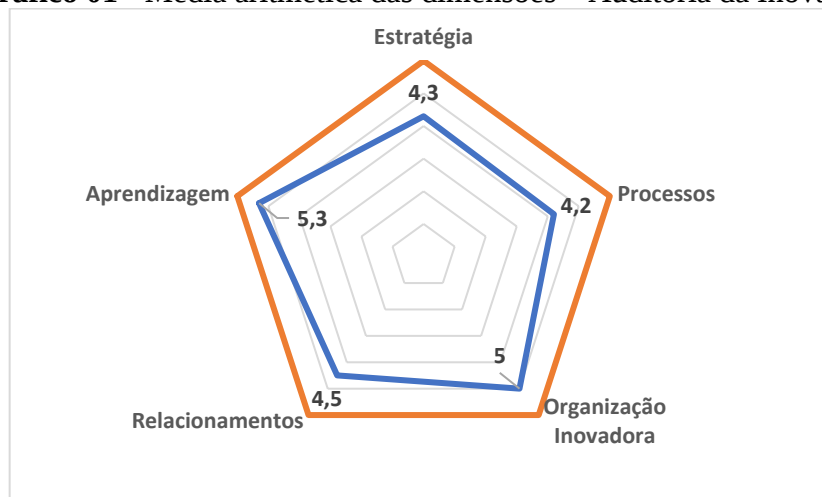
Na segunda etapa da pesquisa, de abordagem qualitativa, os resultados foram apresentados ao responsável, com o objetivo de obter sua percepção qualitativa sobre os dados gerados. A análise dos dados qualitativos, após o processo de organização e categorização, foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo, permitindo a extração de elementos relevantes à compreensão do fenômeno investigado, conforme proposto por Bardin (2016).

4. Apresentação e discussão dos resultados

4.1. Auditoria da Inovação: resultados e análise

A coleta dos dados quantitativos realizada por meio da aplicação do instrumento ‘Auditoria da Inovação’, desenvolvido por Tidd e Bessant (2015), propiciou a obtenção das médias aritméticas das respectivas dimensões, conforme Gráfico 1.

Gráfico 01 - Média aritmética das dimensões – Auditoria da Inovação



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Evidencia-se a dimensão ‘Aprendizagem’ como a mais relevante da organização, a partir da percepção de seu principal gestor, com média aritmética de 5,3. Em seguida, destacou-se a dimensão ‘Organização Inovadora’, com escore médio de 5,0, refletindo uma estrutura organizacional que apoia a inovação. As dimensões ‘Relacionamentos’ (4,5) e ‘Estratégia’ (4,3) apresentaram desempenho intermediário, apontando para práticas colaborativas e diretrizes estratégicas que ainda podem ser mais alinhadas aos objetivos inovadores. Por outro lado, a dimensão ‘Processos’ obteve a menor média (4,2), indicando possíveis fragilidades na operacionalização e sistematização das iniciativas inovadoras. A média geral dos constructos

foi de 4,66 pontos, com um desvio padrão populacional de 0,42, o que denota relativa consistência nos dados e uma percepção moderadamente positiva da capacidade inovadora da organização, ainda que com oportunidades claras de aprimoramento em áreas específicas.

Após a extração da média aritmética das dimensões, contactou-se o responsável, a fim de que avaliasse os resultados gerados, captando qualitativamente sua percepção por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturado. Na dimensão ‘Estratégia’, objetivou-se identificar a clareza sobre o quanto a inovação pode contribuir para a organização se destacar no mercado, a clareza da estratégia, que envolve a comunicação efetiva das metas de inovação, o conhecimento das competências que diferenciam a empresa, a antecipação de cenários, a visão compartilhada sobre o futuro inovador da organização, o apoio da liderança, a análise de mudanças externas (mercado e tecnologia) e o alinhamento estratégico entre os projetos de inovação e os objetivos gerais do negócio. Na percepção do responsável, os resultados evidenciam lacunas significativas, especialmente no que se refere à ausência de processos estruturados para monitorar e analisar novos desenvolvimentos tecnológicos ou tendências de mercado, bem como para avaliar suas implicações estratégicas para a organização. O entrevistado também ressaltou a inexistência de uma estratégia clara voltada à inovação nos processos internos, indicando que os esforços da empresa estão majoritariamente direcionados à inovação no desenvolvimento de calçados, em detrimento da modernização e otimização das operações internas. Esta lacuna estratégica evidenciada reforça a perspectiva apresentada por Jonash e Sommerlatte (2001), segundo a qual, em um ambiente cada vez mais competitivo, torna-se essencial que as organizações revisitem e reformulem suas estratégias com ênfase na inovação, a fim de manterem sua relevância e capacidade de adaptação no mercado.

A análise da dimensão ‘Processos’ objetivou identificar como a empresa avalia a maturidade dos seus processos de inovação, considerando a gestão do desenvolvimento de novos produtos, o cumprimento de prazos e orçamentos, a integração entre áreas, o foco nas necessidades dos clientes e a busca sistemática por ideias. Também analisa a clareza na seleção de projetos e a flexibilidade para iniciativas ágeis, refletindo a capacidade organizacional de inovar de forma estratégica e adaptável. O responsável apontou a ausência de um sistema estruturado para a seleção de projetos de inovação, bem como a necessidade de aprimoramento na gestão das mudanças nos processos organizacionais, o que tem gerado impactos negativos no cumprimento de prazos e na execução eficiente dos projetos inovadores. Em contrapartida, destacou-se como ponto positivo a prática sistemática de pesquisa voltada ao desenvolvimento de novos produtos, além da ampla compreensão, por parte de todos os setores, das necessidades dos clientes, indicando uma orientação organizacional alinhada ao mercado. Esse cenário corrobora as proposições de Theis, Blos e Schreiber (2021), que destacam a importância do envolvimento integrado, adaptação contínua e da adoção de métodos de trabalho mais ágeis como fatores determinantes para a manutenção da competitividade no mercado.

Na dimensão ‘Organização Inovadora’ avaliou-se aspectos centrais da capacidade inovadora da organização, como a estrutura interna, a colaboração entre setores e o envolvimento dos colaboradores na geração de ideias. Também foram considerados a agilidade na tomada de decisões, a eficácia da comunicação, a existência de mecanismos de reconhecimento à inovação, o clima favorável a novas ideias e a qualidade do trabalho em equipe. O responsável demonstrou satisfação com o resultado obtido (média aritmética de 5,0), destacando como pontos fortes o clima organizacional favorável à geração de novas ideias, o trabalho em equipe e o bom relacionamento interpessoal, especialmente entre os diferentes departamentos. Tais aspectos já haviam sido destacados por Alencar (1995), ao apontar que contribuem significativamente para a criatividade organizacional, a qual constitui a base para o processo de inovação. Como oportunidade de melhoria, apontou a necessidade de aprimorar o sistema de recompensas e reconhecimento voltado à promoção da inovação.

Na dimensão ‘Relacionamentos’, as assertivas buscam avaliar o compromisso com o aprendizado organizacional e a colaboração externa. Destacaram-se o investimento em capacitação, a aprendizagem com a prática e as parcerias com universidades, clientes, outras empresas e fornecedores. Também é considerada a articulação com redes especializadas e o sistema educacional, refletindo uma estratégia de inovação baseada na troca de conhecimento e cooperação. O responsável destacou como pontos fortes a atuação próxima aos clientes na exploração e no desenvolvimento de novos conceitos, bem como a colaboração com outras empresas na criação de novos produtos e processos, ratificando a proposta colaborativa e o compartilhamento de saberes, conforme sustentado por Silva & Sila (2015) e Silva & Dacorso (2016). Como oportunidades de melhoria, apontou a necessidade de intensificar o relacionamento com universidades, centros de pesquisa e o sistema de ensino, a fim de alinhar as demandas organizacionais às competências formadas. Além disso, ressaltou a importância de ampliar o comprometimento com o treinamento e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

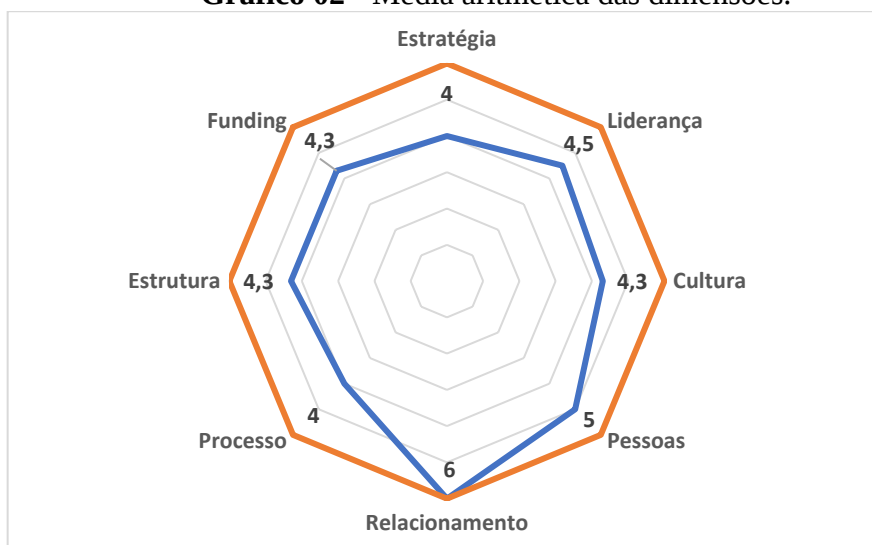
Por fim, avaliou-se a dimensão ‘Aprendizagem’, a qual obteve a maior média aritmética na dimensão quantitativa (5,3). As assertivas buscam avaliar a capacidade da organização de aprender e melhorar continuamente, considerando parcerias com fornecedores, compreensão do cliente, aprendizado com erros, *benchmarking*, troca de experiências, disseminação do conhecimento, absorção externa e uso de métricas na gestão da inovação. O responsável manifestou satisfação com o resultado obtido, ressaltando como pontos positivos o aprendizado a partir dos erros e o sólido relacionamento com os fornecedores. Contudo, enfatizou que, no momento, a empresa ainda não utiliza critérios mensuráveis para identificar oportunidades de melhoria na gestão da inovação. A ausência de critérios mensuráveis reforça a relevância do uso de ferramentas de diagnóstico, conforme fundamentado na literatura adotada neste estudo (Sawhney, Wolcott & Arroniz, 2006; Scherer & Carlomagno, 2009; Tidd & Bessant, 2015).

Em suma, os resultados obtidos revelam que, embora existam práticas promissoras, como o foco no cliente, a cooperação interdepartamental e a disposição para aprender com os erros, persistem lacunas estruturais que limitam o potencial inovador, especialmente no que se refere à ausência de estratégias claras, de processos bem definidos e de critérios mensuráveis. Esses achados reforçam a necessidade de revisão das práticas organizacionais à luz de uma estratégia de inovação abrangente, conforme defendido por Jonash e Sommerlatte (2001), que enfatizam a importância da reformulação estratégica em ambientes dinâmicos. Além disso, destaca-se o papel da cultura organizacional e da criatividade como elementos centrais do processo inovador (Alencar, 1995), bem como o valor das redes de colaboração para o desenvolvimento de soluções compartilhadas (Silva & Silva, 2015; Silva & Dacorso, 2016). A carência de ferramentas analíticas para diagnóstico e gestão da inovação também é um ponto crítico, evidenciando a relevância das metodologias propostas por Sawhney, Wolcott & Arroniz (2006), Scherer & Carlomagno (2009) e Tidd & Bessant (2015). Assim, os resultados obtidos a partir da aplicação da ‘Auditoria da Inovação’, apresenta consonância com a síntese teórica que indica que o fortalecimento da capacidade inovadora exige, além de intenção estratégica, a construção de estruturas, processos e relações que sustentem a inovação de forma contínua e mensurável.

4.2.Octógono da Inovação: resultados e análise

A coleta dos dados quantitativos realizada por meio da aplicação do instrumento ‘Octógono da Inovação’, desenvolvido por Scherer e Carlomagno (2009), propiciou a obtenção das médias aritméticas das respectivas dimensões, conforme Gráfico 2.

Gráfico 02 - Média aritmética das dimensões.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise das dimensões que compõem o ‘Octógono da Inovação’ revelou que o constructo ‘Relacionamento’ apresentou a maior média aritmética (6,0), indicando um ponto forte no perfil de inovação da organização. Em seguida, destacaram-se as dimensões ‘Pessoas’ (5,0) e ‘Liderança’ (4,5), refletindo níveis moderados de desenvolvimento nesses aspectos. Observou-se ainda um equilíbrio nas dimensões ‘Cultura’, ‘Estrutura’ e ‘Funding’, todas com médias de 4,3. Já as dimensões ‘Estratégia’ e ‘Processo’ obtiveram médias de 4,0, sendo os constructos com menor pontuação no diagnóstico, o que aponta a necessidade de atenção para fortalecer essas áreas estratégicas. A média geral das dimensões foi de 4,55 pontos, com desvio padrão populacional de 0,62, evidenciando uma variação moderada entre os diferentes aspectos analisados.

Seguindo o mesmo procedimento previamente adotado na análise dos resultados obtidos pelo instrumento da ‘Auditoria de Inovação’, após a apuração das médias aritméticas das dimensões avaliadas, foi realizado contato com o responsável pela organização com o intuito de validar os resultados quantitativos do ‘Octógono da Inovação’ e aprofundar a análise por meio da coleta de percepções qualitativas. Nesta etapa, utilizou-se um roteiro de entrevistas semiestruturado com base nas dimensões do modelo, possibilitando uma compreensão mais ampla e interpretativa dos dados obtidos. No que se refere à dimensão ‘Estratégia’, buscou-se compreender o grau de inserção da inovação como diretriz estratégica da empresa, considerando desde o alinhamento das iniciativas inovadoras com os objetivos corporativos até a existência de metas e diretrizes claramente definidas. Esses aspectos são essenciais para diferenciar uma abordagem estratégica da inovação de ações pontuais e reativas. O responsável demonstrou concordância com a baixa pontuação obtida (4,0) e reconheceu que esse é um ponto crítico a ser desenvolvido na assessoria, uma vez que, segundo ele, a inovação ainda está concentrada predominantemente no lançamento de novas coleções de calçados, sem uma integração efetiva com a estratégia organizacional de longo prazo. Esse cenário corrobora o que já havia sido apontado pelo responsável acerca do instrumento ‘Auditoria da Inovação’, evidenciando que os esforços da empresa estão majoritariamente concentrados na inovação voltada ao desenvolvimento de novos calçados. Tal constatação reforça a abordagem proposta por Jonash e Sommerlatte (2001), segundo a qual, em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo, é fundamental que as organizações ajustem suas estratégias com ênfase na inovação de forma ampla e integrada, superando abordagens restritas a produtos.

A análise do constructo ‘Liderança’ tem como objetivo avaliar o grau de comprometimento, engajamento e responsabilidade da alta gestão no direcionamento estratégico da inovação na organização. Essa dimensão abrange desde a compreensão conceitual sobre a importância da inovação, passando pela existência de mecanismos formais de avaliação do desempenho da liderança nesse processo, até o envolvimento prático no acompanhamento das iniciativas inovadoras. Durante a entrevista, o proprietário realizou uma autoavaliação crítica, reconhecendo que precisa dedicar mais tempo e atenção à inovação sob uma perspectiva mais estratégica. Ele destacou que, frequentemente, as demandas operacionais relacionadas ao processo de vendas e às rotinas administrativas acabam consumindo grande parte de seu tempo, o que limita sua atuação mais efetiva no fomento à inovação. Vale ressaltar que fatores relacionados à liderança e às práticas rotineiras da organização constituem barreiras significativas ao processo de inovação, conforme já destacado por Gomes e Lapolli (2014), que os consideram impeditivos ao desenvolvimento de iniciativas inovadoras.

No aspecto associado a ‘Cultura’, avalia-se se a organização possui um ambiente organizacional que apoia, incentiva e sustenta a inovação, tanto por meio de políticas formais (tempo, incentivos e recursos) quanto por meio de práticas culturais (tolerância ao risco e comunicação). A percepção do proprietário sobre este aspecto corrobora os achados anteriores relacionados às dimensões de Estratégia e Liderança, uma vez que a limitação de tempo para atividades inovadoras volta a ser destacada como uma barreira significativa. Adicionalmente, observou-se, novamente, que os recursos financeiros disponíveis são majoritariamente direcionados ao lançamento de novos produtos, o que limita sua alocação em ações voltadas à inovação mais estruturada e estratégica. Embora no constructo relacionado à ‘Aprendizagem’ do instrumento de ‘Auditoria da Inovação’ o responsável tenha destacado como ponto positivo a valorização do aprendizado decorrente de erros, no que se refere à tolerância ao risco, sua posição foi mais moderada. Ele demonstrou abertura à experimentação, desde que esta não comprometa de forma significativa os aspectos vinculados a custos e prazos. Essa limitação moderada em relação à aceitação de erros corrobora os estudos de Gomes e Lapolli (2014), os quais sustentam que a baixa tolerância ao risco constitui uma barreira significativa ao desenvolvimento de processos inovadores.

A análise da dimensão ‘Pessoas’ aborda elementos centrais para a inovação organizacional, como a valorização de uma cultura voltada à inovação, o amplo acesso ao conhecimento e às ferramentas necessárias, além da diversidade de perfis na equipe, fatores esses que, quando combinados, favorecem a geração de ideias, o fortalecimento da autonomia dos colaboradores e o desenvolvimento de soluções criativas e sustentáveis. A percepção do responsável proprietário reforçou esses aspectos ao destacar a diversidade de conhecimentos entre os colaboradores, reconhecendo que possuem domínio técnico e são incentivados a contribuir com sugestões, ideias e novidades. Destaca-se que tais práticas foram bem avaliadas também no constructo de ‘Aprendizagem’ do instrumento de ‘Auditoria de Inovação’. No entanto, embora exista abertura para que essas contribuições sejam acolhidas pela organização, o proprietário reconhece a necessidade de ampliar os estímulos e as oportunidades para fortalecer essa dinâmica interna — prática essa sustentada por Alencar (1995) como um dos fatores essenciais para a consolidação de uma cultura organizacional inovadora.

Na dimensão ‘Relacionamento’ — que obteve a maior média aritmética (6,0) — foi avaliado o grau de conexão da empresa com seu ecossistema externo e sua capacidade de transformar interações e dados de mercado em conhecimento estratégico voltado à inovação. Essa postura está alinhada às práticas de inovação aberta, escuta ativa do mercado e vigilância tecnológica, conforme apontado por Chesbrough (2003) e Tidd & Bessant (2015). De forma coerente com o constructo avaliado no instrumento de ‘Auditoria da Inovação’, destacou-se o bom relacionamento com clientes e fornecedores. O proprietário enfatizou, mais uma vez, a dimensão colaborativa com esses parceiros, especialmente na identificação e no refinamento de

soluções, corroborando as abordagens de Silva e Silva (2015) e Silva e Dacorso (2016). Em relação ao acompanhamento de tendências de mercado e tecnológicas, o responsável ressaltou ainda a importância da colaboração, mencionando práticas como viagens internacionais coletivas com o objetivo de captar inovações e antecipar movimentos do setor.

Quanto à dimensão ‘Processo’, a qual obteve uma das menores médias aritméticas (4,0) e que abrange aspectos relacionados à gestão da inovação, com foco na estruturação, organização e acompanhamento das iniciativas inovadoras, a análise evidenciou que a assessoria comercial ainda não conta com um processo formalizado para conduzir práticas de inovação de forma consistente. As iniciativas surgem de maneira pontual e reativa, geralmente em resposta a demandas imediatas, sendo frequentemente prejudicadas pela sobrecarga da rotina operacional, impactando no cumprimento de prazos e na execução eficiente dos projetos inovadores, conforme evidenciado também no instrumento de ‘Auditoria da Inovação’. Essa realidade demonstra a ausência de uma abordagem sistemática e contínua voltada à inovação. Observa-se, mais uma vez, que os aspectos ligados à rigidez das rotinas operacionais dificultam a adoção de práticas organizadas, configurando barreiras ao processo inovador, conforme apontado por Gomes e Lapolli (2014).

Em relação a ‘Estrutura’, avaliou-se aspectos organizacionais que impactam diretamente a capacidade de inovação da empresa, com ênfase na flexibilidade, descentralização, coordenação e organização das iniciativas inovadoras. Os resultados indicam oportunidades de melhoria que podem fortalecer o processo inovador. Observou-se que, embora a empresa incentive a participação dos colaboradores com sugestões e propostas (conforme evidenciado na dimensão ‘Pessoas’), ainda adota uma postura mais cautelosa em relação ao risco (dimensão ‘Cultura’). Nesse contexto, o proprietário reconheceu que mantém uma gestão centralizada, inclusive no controle sobre as ideias apresentadas, demonstrando receio em ampliar a autonomia no ambiente de trabalho. Apesar disso, sinalizou a necessidade de rever essa postura, alinhando-se às contribuições teóricas de Alencar (1995) e Gomes e Lapolli (2014), que destacam a importância de estruturas mais flexíveis e descentralizadas para o fortalecimento da cultura inovadora.

Por fim, na dimensão ‘Funding’ foram avaliados aspectos financeiros e de gestão de recursos que dão suporte à inovação: planejamento orçamentário, análise de viabilidade e busca estratégica de fontes de financiamento. Constatou-se que o proprietário não reserva um orçamento específico para projetos inovadores, direcionando os investimentos quase exclusivamente ao desenvolvimento de novos produtos. Esse foco restrito reverbera em outras dimensões — “Estratégia”, “Processos”, “Relacionamento” e “Cultura” —, pois, embora existam iniciativas pontuais, ainda falta uma política estruturada e integrada de financiamento à inovação. Tal cenário confirma as observações de Villaschi (2001), Tidd, Bessant & Pavitt (2008) e Tidd & Bessant (2015), que defendem uma abordagem sistêmica: os esforços inovadores não devem limitar-se ao produto, mas abranger processos, marketing, estrutura organizacional e práticas gerenciais, promovendo uma visão ampliada da inovação nas empresas.

Em síntese, a análise dos resultados obtidos a partir do ‘Octógono da Inovação’ evidencia que a empresa adota uma abordagem pontual e pouco estruturada da inovação, concentrando seus esforços majoritariamente no desenvolvimento de novos produtos. Tal postura limita o potencial transformador da inovação, uma vez que não está plenamente integrada à estratégia organizacional, nem sustentada por práticas sistemáticas de gestão e coordenação. A literatura aponta que, para que a inovação seja efetiva e sustentável, é necessário adotar uma visão sistêmica que envolva não apenas produtos, mas também processos, modelos de gestão, estrutura organizacional, marketing e relacionamento com o ecossistema (Villaschi, 2001; Tidd, Bessant & Pavitt, 2008). Além disso, fatores como liderança centralizadora, baixa tolerância ao risco e ausência de mecanismos de financiamento

estruturado reforçam barreiras já identificadas por Gomes e Lapolli (2014), dificultando a consolidação de uma cultura inovadora. Assim, observa-se a necessidade de ampliar a compreensão e o alcance da inovação na organização, alinhando-a às diretrizes estratégicas e à dinâmica contemporânea dos mercados.

Um aspecto relevante e que merece ser observado foi o reconhecimento, por parte do responsável, da utilidade dos modelos aplicados na empresa ('Auditoria da Inovação' e 'Octógono da Inovação'). O proprietário ressaltou que, ao estar fortemente envolvido nas atividades operacionais e no desenvolvimento de novos produtos, acaba não percebendo com clareza as áreas com potencial de melhoria. A aplicação desses diagnósticos contribuiu para tornar sua percepção mais clara e estruturada, oferecendo um direcionamento mais objetivo na identificação de oportunidades de aprimoramento. Destaca-se, ainda, o interesse proativo da organização em fortalecer sua capacidade inovativa, evidenciado pela solicitação voluntária da realização do estudo.

5. Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo avaliar o grau de inovação em uma empresa de assessoria calçadista no município de Nova Serrana – MG, à luz dos modelos teóricos da 'Auditoria da Inovação' e do 'Octógono da Inovação'. A realização do estudo reforça a relevância da avaliação sistemática da inovação nesse tipo de organização, ao oferecer um diagnóstico que serve como ponto de partida para promover avanços contínuos. Tal diagnóstico é especialmente relevante diante das demandas crescentes de fornecedores e clientes, considerando o contexto competitivo e dinâmico abordado nesta pesquisa.

Os resultados obtidos possibilitaram uma compreensão mais aprofundada dos fatores determinantes para a inovação na assessoria analisada, com destaque para as categorias 'Estratégia' e 'Processo', que se mostraram centrais em ambos os instrumentos aplicados. Ao mesmo tempo, a análise evidenciou fragilidades importantes, especialmente na dimensão 'Funding' do 'Octógono da Inovação', apontando para a necessidade de aprimoramento na gestão de recursos financeiros voltados à inovação. Como contribuição teórica, este estudo amplia o campo de investigação sobre os aspectos que envolvem a inovação no contexto de assessorias comerciais do setor calçadista. No âmbito prático, valida a aplicabilidade dos modelos adotados, fundamentado em referenciais teóricos amplamente validados na literatura. Gerencialmente, oferece subsídios para fortalecer a capacidade inovativa da organização, visando maior competitividade e consolidação de uma cultura voltada à inovação.

Portanto, confirma que o estudo atingiu plenamente seu objetivo, apresentando caráter inovador tanto na abordagem quanto nos resultados, que reforçam as contribuições teóricas e práticas previstas. A aplicação dos modelos selecionados mostrou-se consistente e pertinente. Para pesquisas futuras, recomenda-se a revalidação dos instrumentos com um número maior de unidades de análise, possibilitando abordagens quantitativas mais robustas. Sugere-se também a replicação dos modelos em outras assessorias comerciais, com diferentes perfis, favorecendo análises comparativas no setor. Espera-se que a temática continue sendo explorada, ampliando a compreensão sobre inovação e incentivando práticas que fortaleçam o desenvolvimento estratégico dessas organizações.

Referências

- Aires, J. D. M., Costa, C. M. M. D., & Brandão, A. F. F. A. (2023). Rumo a um conceito de inovação no turismo. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16, e-2577.
- Alencar, E. L. S. D. (1995). Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (6), 6-11.

- Alvim, J. R. C. (2021). *Inovação nas empresas em meio à pandemia Covid-19* (Trabalho de Conclusão de Curso, Centro Universitário de Brasília).
<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/prefix/15914/3/71950094.pdf>
- Bagno, R., Cheng, L., & Melo, J. (2018). Gestão da Inovação. *Tópicos Seleccionados em Organização Industrial: um Guia para o Ensino Superior*. Belo Horizonte: Fabrefactum, 140-167.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Canongia, C., et al. (2004). Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: Instrumentos para a gestão da inovação. *Gestão & Produção*, 11, 231–238.
- Canongia, C., Santos, D. M., Santos, M. M., & Zackiewicz, M. (2004). Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. *Gestão & Produção*, 11, 231-238.
- Carrier, N. (2017). Como as ideias educacionais se popularizam: a promoção de inovações na educação popular e o papel das evidências. *Pesquisa Educacional*, 59 (2), 228-240.
- Carvalho, H. G. D. (2011). Reis, Dálcio Roberto dos; Cavalcante, Márcia Beatriz. *Gestão da Inovação*. Curitiba: Aymar.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Bookman.
- Costa, A. S. C., Santana, L. C. de, & Trigo, A. C. (2015). Qualidade do atendimento ao cliente: Um grande diferencial competitivo para as organizações. *Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu*, 2(2), 155–172. <https://doi.org/ISSN2258-1166>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e mistos* (3ª ed.). Artmed.
- Davila, T.; Epstein, M., & Shelton, R. (2007). *As regras da inovação*. Porto Alegre: Bookman.
- Drucker, P. F. (1986). *Inovacao e espirito empreendedor (entrepreneurship)*. Pioneira.
- Engeroff, R., & Balestrin, A. (2008). Inovação fechada versus inovação aberta: Um estudo de caso da indústria de cutelaria. *Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*, 25, 1–16.
- Espíndola, M. A., & Pereira, F. C. M. (2024). Auditoria de Inovação: análise do setor siderúrgico de Divinópolis (MG). *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 12(2), 3.
- Espíndola, M. A., & Mafra Pereira, F. C. M. (2021). Avaliação da modalidade remota de ensino: Uma percepção a partir dos discentes do ensino superior. *Informática na Educação: Teoria & Prática*, 24(2).
- Filippopoulos, N., & Fotopoulos, G. (2022). Innovation in economically developed and lagging European regions: A configurational analysis. *Research Policy*, 51(2), 104424. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104424>
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Gomes, R. K., & Lapolli, É. M. (2014). Os estímulos e barreiras à criatividade no ambiente organizacional. *Revista Borges*, 4(2), 03-12.

- Jonash, R. S., & Sommerlatte, T. (2001). *O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade*. Rio de Janeiro. Campus.
- Lemos, L. J. (2019). *Avaliação da percepção de empresários e gestores de MPE do Noroeste de Minas Gerais em relação aos resultados gerados pelas iniciativas de inovação sugeridas pelo SEBRAE-MG* (Dissertação de Mestrado Profissional, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo - FPL). <https://docplayer.com.br/142092294-Avaliacao-da-percepcao-de-empresarios-e-gestores-de-mpe-do-noroeste-de.html>
- Marcelo, C. (2013). Las tecnologías para la innovación y la práctica docente. *Revista brasileira de educação*, 18, 25-47.
- Pinheiro, J. I., Cunha, S. B., Carvajal, S. R., & Gomes, G. C. (2009). *Estatística básica: A arte de trabalhar com dados*. Elsevier
- Roman, D. J., Piana, J., Pereira, M. A. S., Lozano, L., De Mello, N. R., & Erdmann, R. H. (2012). Fatores de competitividade organizacional. *BBR - Brazilian Business Review*, 9(1), 27–46.
- Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan management review*.
- Scherer, F. O., & Carlomagno, M. S. (2009). *Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação*. Editora Atlas SA.
- Silva, G., & da Silva, D. E. P. (2015). Inovação aberta em serviços e o papel do cliente no ambiente de negócios: uma análise com estudantes universitários. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(3), 74-87.
- Silva, G., & Dacorso, A. L. R. (2016). O papel das fontes de conhecimento externo no processo de inovação da micro e pequena empresa. *Desenvolvimento em questão*, 14(37), 231-261.
- Silva, J. R., Oliveira, T. M., & Almeida, F. L. (2021). Mensuração da inovação incremental e radical de produtos e processos. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 8(2), 122–138
- Theis, V., Blos, C. F., & Schreiber, D. (2021). Gestão da inovação em empresas do setor coureiro-calçadista. *Race Joaçaba*, 20(1), 89–108.
- Thomas, E., & Bignetti, L. P. (2009). Entre a inovação aberta e a inovação fechada: Estudo de casos na indústria química do Vale do Rio dos Sinos. In *Anais do XXIII EnANPAD – Encontro da ANPAD* (pp. [sem paginação]). FEA/USP.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação-5*. Bookman Editora.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação* (3ª ed.). Bookman.
- Villela, C. *Inovação Organizacional: uma proposta de método para a inovação sistemática*. 2013. Tese de Doutorado. Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Yin, D., Ming, X., & Zhang, X. (2020). Sustainable and smart product innovation ecosystem: An integrative status review and future perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 274, 123005. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123005>