

CULTURA DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA FRANQUEADA DA
V4 COMPANY EM UBERLANDIA-MG

Área Temática: Estratégia Organizacional e Inovação

Resumo: Em um cenário marcado por rápidas transformações tecnológicas e uma concorrência cada vez mais intensa, as empresas enfrentam a necessidade premente de inovar para garantir sua competitividade e sobrevivência. As empresas então, tem se preocupado crescentemente com sua cultura de inovação, desenvolvendo mecanismos a fim de criar e difundir essa cultura por todo ambiente organizacional. Este estudo propõe-se a investigar se existe de fato uma cultura de inovação em uma unidade franqueada da V4 Company e se o Intraempreendedorismo está presente como forma de promover essa cultura. A pesquisa é do tipo descritiva com abordagem qualitativa e utiliza-se do estudo de caso para coleta de dados, a qual foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com o sócio franqueado em julho de 2023. As informações foram analisadas por meio do método de análise de conteúdo. Os resultados revelam que, embora existam iniciativas indicativas de uma cultura de inovação na unidade franqueada da V4 Company, o modelo de franquias impõe limitações que restringem a ocorrência do intraempreendedorismo.

Palavras-chave: Cultura de inovação, Intraempreendedorismo, Franqueada.

Abstract: In a scenario marked by rapid technological transformations and increasingly intense competition, companies face the pressing need to innovate to ensure their competitiveness and survival. Companies have therefore been increasingly concerned with their culture of innovation, developing mechanisms to create and disseminate this culture throughout the organizational environment. This study aims to investigate whether there is in fact a culture of innovation in a V4 Company franchise unit and whether Intrapreneurship is present as a way to promote this culture. The research is descriptive with a qualitative approach and uses a case study for data collection, which was carried out through a semi-structured interview with the franchise partner in July 2023. The information was analyzed using the content analysis method. The results reveal that, although there are initiatives indicative of a culture of innovation in the V4 Company franchise unit, the franchise model imposes limitations that restrict the occurrence of intrapreneurship.

Keywords: Culture of innovation, Intrapreneurship, Franchisee.

1. Introdução

O cenário atual, marcado por uma competição acirrada entre empresas e avanços tecnológicos rápidos, cria um ambiente de negócios dinâmico e repleto de desafios, onde a inovação emerge como uma estratégia vital para garantir a competitividade e sustentabilidade organizacional (CHRISTENSEN, 1997; SMITH et al, 2008). Nesse contexto, a inovação, entendida como a capacidade de criar ou renovar produtos, processos e modelos de negócios, torna-se essencial para atender às demandas do mercado e superar os concorrentes.

A ideia de inovação está associada à criação ou renovação, baseando-se em estudos, observações e persistência, com o objetivo de oferecer soluções práticas e simples, compreendidas e aceitas pelos consumidores (CHRISTENSEN, 1997). O empreendedorismo, nesse contexto, não se restringe apenas a pequenos investidores abrindo novos negócios, mas também envolve grandes empresas que apresentam inovações internas, caracterizando o chamado intraempreendedorismo (ARAUJO et al, 2023).

Investir na promoção de uma cultura de intraempreendedorismo, na qual os colaboradores são incentivados a desenvolver iniciativas inovadoras internamente, tem se mostrado uma estratégia eficaz para impulsionar o crescimento sustentável das organizações (CARVALHO, 2016). Essa cultura é fundamental para que os intraempreendedores atuem como agentes de mudança e inovação dentro das estruturas organizacionais estabelecidas, promovendo uma cultura empresarial propícia à inovação (SMITH et al, 2008).

Mas, falar de cultura de inovação e intraempreendedorismo quando se trata de um modelo de negócios baseado em Franquias, pode parecer bastante complexo quando se tem mente seu conceito e suas características básicas.

Franquia refere-se a um modelo de negócio em que o franqueador concede ao franqueado o direito de usar sua marca, produtos, serviços e suporte operacional. Caracteriza-se por um acordo que estipula a transferência de conhecimento, processos padronizados e, muitas vezes, apoio contínuo em áreas como marketing e gestão, garantindo uniformidade e qualidade em todas as unidades (MENDES & BURLAMAQUI, 2015). Esta estrutura permite que franqueados operem sob o guarda-chuva de uma marca estabelecida, reduzindo assim os riscos e incertezas associados à criação de um novo empreendimento.

Diante desse panorama, é fundamental refletir sobre o papel da inovação dentro das franquias da V4 Company, que se posiciona como um exemplo de inovação no setor de marketing digital. Se por um lado a uniformidade das operações garante a consistência do serviço oferecido, por outro, questiona-se se esse modelo pode, de fato, acomodar a individualidade e a iniciativa inovadora local. Como uma franquia que se propõe a ser inovadora, a V4 Company enfrenta o desafio de equilibrar a padronização com a flexibilidade necessária para se adaptar e responder às dinâmicas do mercado digital em rápida evolução, criando uma situação contraditória entre conformidade estratégica e liberdade para inovações locais significativas.

A presente pesquisa, portanto, propõe-se a investigar se existe de fato uma cultura de inovação em uma unidade franqueada da V4 Company e se o Intraempreendedorismo está presente como forma de promover essa cultura. Em outras palavras, pode-se dizer que, o argumento central do estudo está no fato de se refletir se a empresa consegue driblar as amarras típicas do modelo de franquia que, teoricamente, promove a padronização e a replicabilidade, estimulando a cultura de inovação por meio do intraempreendedorismo.

A pesquisa é do tipo descritiva, com abordagem qualitativa e utiliza-se do estudo de caso para coleta de dados, a qual foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com o sócio franqueado, que ocorreu em Uberlândia em julho de 2023. A empresa trabalha no modelo de negócios de franquia, cuja matriz desempenha um papel central na gestão e suporte de suas unidades.

Este estudo foi estruturado em três seções essenciais, iniciando-se com um referencial teórico que explora os conceitos de cultura de inovação e intraempreendedorismo, estabelecendo assim uma base sólida para o trabalho. Segue-se uma metodologia, que descreve o método de pesquisa adotado para alcançar o objetivo proposto. Na sequência tem-se a análise de resultados e, por fim, tem-se as considerações finais que propõe as recomendações práticas e implicações significativas para aprimoramentos futuros, realçando a aplicabilidade e a relevância do estudo.

2. A cultura de inovação no âmbito do intraempreendedorismo

No contexto atual, onde a inovação constitui um pilar fundamental para a competitividade e sustentabilidade das empresas, o investimento em projetos inovadores emerge como uma necessidade estratégica crucial para empreendedores (TIDD & BESSANT, 2018). A capacidade de identificar e aproveitar oportunidades de mercado, especialmente aquelas associadas a necessidades não atendidas e tecnologias emergentes, é destacada por Drucker (1985) como essencial para o sucesso empresarial no cenário global competitivo. Schumpeter (1934) argumenta que a inovação não se limita ao lançamento de produtos ou serviços; ela também envolve a reinvenção de processos, modelos de negócio e estratégias de mercado, posicionando a empresa de forma proeminente em seu setor. Portanto, conforme elucidado por Osterwalder e Pigneur (2010), a modelagem de negócios inovadores é imperativa para que as organizações mantenham sua relevância e vantagem competitiva em um ambiente empresarial em constante evolução.

E, com o rápido avanço tecnológico e a crescente globalização da economia, o processo inovativo também ganha múltiplas bases de geração e difusão, e passa a depender não apenas da estrutura, estratégia, cultura e clima das organizações, mas, também de fontes externas, definindo, então, a inovação aberta (SIMANTOBI e LIPPI, 2003; CHESBROUGH, 2006). Em outras palavras, a expressão surge para definir o uso intencional dos fluxos internos e externos de conhecimento para promover e agilizar a inovação interna.

De acordo com Tidd e Bessant (2018), o processo de inovação é caracterizado por ser contínuo e iterativo, abrangendo diversas etapas, começando com a etapa de Criação de ideias. A fase inicial foca na geração de conceitos inovadores oriundos de fontes diversificadas como pesquisa científica, análise de mercado, *brainstorming* e colaboração interdepartamental, destacando a importância da criatividade para impulsionar a inovação. Segue-se a etapa de Seleção e Adoção, que envolve a escolha criteriosa das ideias mais promissoras com base em sua viabilidade, potencial de mercado e adequação estratégica, para posteriormente integrá-las ao ambiente organizacional mediante planejamento estratégico, distribuição de recursos e engajamento de equipe. A fase final, Implementação e Transformação, diz respeito à materialização das ideias escolhidas em novos produtos, serviços, processos ou modelos de negócios, culminando na incorporação destas inovações às atividades cotidianas da empresa, o que resulta na adição de valor significativo à organização.

Quando se trata do intraempreendedorismo, ou empreendedorismo

corporativo, este é definido pela capacidade do colaborador de catalisar a inovação dentro das organizações existentes. Por meio da iniciativa de indivíduos que agem como empreendedores no ambiente corporativo já constituído no mercado, o intraempreendedorismo envolve a identificação de novas oportunidades, o desenvolvimento de soluções inovadoras, e a implementação de mudanças que conduzem ao progresso e à adaptação organizacional.

Conforme Antoncic et al. (2019), o intraempreendedorismo demonstra um impacto significativo no desempenho e na competitividade das empresas, ao promover a inovação, a renovação e a agilidade organizacional em empresas já existentes. Esses autores destacam que os intraempreendedores desempenham um papel fundamental no estímulo à inovação e à transformação dentro das empresas, contribuindo para uma cultura empresarial que favorece o crescimento sustentável e a diferenciação no mercado.

Além disso, Araújo et al. (2023) evidenciam em sua pesquisa que o suporte organizacional para o intraempreendedorismo, incluindo recursos, autonomia e reconhecimento, é crucial para habilitar os colaboradores a agir sobre suas iniciativas inovadoras, destacando a importância de criar um ambiente que valorize os esforços de empreendedorismo interno. Essas contribuições teóricas recentes ressaltam a relevância do intraempreendedorismo como um motor de inovação, adaptação e renovação nas organizações contemporâneas.

E nesse contexto, para que os intraempreendedores exerçam seu papel, a autonomia é um componente vital dentro das organizações. Segundo Morris et al. (2018), intraempreendedores prosperam em ambientes que lhes concedem liberdade para explorar novas ideias, experimentar e, inclusive, falhar. Esta capacidade de operar com autonomia não apenas fomenta a inovação, mas também contribui para um processo de aprendizado contínuo a partir dos erros cometidos. A autenticidade, conforme destacado por Carvalho (2016) também é fundamental, pois os intraempreendedores frequentemente desafiam as normas estabelecidas e buscam soluções inovadoras e originais, desempenhando um papel crucial na disruptura e na transformação organizacional.

A importância das redes de apoio para o intraempreendedorismo é enfatizada por Fernandez e Le Roy (2020), que argumentam que o suporte da liderança e a colaboração entre pares são indispensáveis. Os intraempreendedores necessitam de mentoria, acesso a recursos e uma cultura organizacional que valorize e estimule a inovação. As redes, tanto internas quanto externas à organização, são cruciais para a troca de ideias, obtenção de inspiração e compartilhamento de conhecimentos, funcionando como catalisadores para o sucesso do intraempreendedorismo.

E, nesse contexto, cabe destacar que, para o fomento do intraempreendedorismo nas empresas, criar-se uma cultura de inovação torna-se indispensável, tornando-se crescentemente um diferencial competitivo, que impacta significativamente na capacidade inovativa da empresa ao moldar os padrões de comportamento individual e coletivo frente a novidades, iniciativas individuais, ações coletivas, a disposição para assumir riscos e as oportunidades emergentes deste contexto (KAASA & VADI, 2010). Estes autores observam que a cultura pode tanto facilitar quanto obstruir a inovação, ao ponto de unir ou separar pessoas e comportamentos dentro do ambiente organizacional.

Dobni (2008), um dos pioneiros no estudo da cultura de inovação, a descreve como um ecossistema complexo que promove a inovação por meio de uma infraestrutura de suporte, comportamentos operacionais necessários para impactar o mercado, uma orientação de valor e um ambiente propício à implementação de

inovações. O autor enfatiza que a cultura de inovação compreende um espectro amplo que engloba elementos comportamentais e estruturais, além de fatores internos e externos que influenciam a organização.

Portanto, em um mundo marcado pela intensa competitividade, o estímulo a uma cultura de inovação nas empresas se torna cada vez mais crucial, para que a possibilidade da ocorrência do intraempreendedorismo cresça de forma vertiginosa e, conseqüentemente, a inovação se torne um processo mais comum e efetivo nas estruturas organizacionais. Contudo, integrar a inovação à cultura organizacional representa um desafio significativo para os líderes (BARBOSA et al., 2017). Recentemente, Barbosa e Magali (2020) sublinharam que a influência da cultura na inovação se apoia no comprometimento da liderança em fomentar a inovação, sugerindo que essa postura deve permear toda a organização, tanto em seu aspecto físico quanto social.

3. Metodologia

Esta pesquisa classifica-se como descritiva, com o intuito de estudar as características de um determinado grupo, população ou fenômeno (GIL, 2008). O método de pesquisa foi o estudo de caso, que é utilizado quando se quer explorar um fato ou fenômeno contemporâneo em seu contexto, para compreender como o meio influencia o objeto de estudo e vice-versa (YIN, 2015).

Com o intuito de compreender a cultura de inovação e o papel do intraempreendedorismo em uma das unidades franqueadas da V4 Company em Uberlândia, MG, uma empresa de assessoria de marketing digital, para a coleta de dados foi feita pesquisa documental no site institucional da empresa, bem como em *sites* de notícias de negócios. Para além disso, também se utilizou de uma entrevista semiestruturada aplicada ao sócio executivo da empresa.

O roteiro de entrevista foi criado a partir do objetivo da pesquisa e foi validado por uma pesquisadora especialista na área. Ele foi estruturado em torno de perguntas que visam identificar a existência de estratégias de inovação, o grau de envolvimento dos colaboradores na formulação dessas estratégias, e a percepção do impacto do intraempreendedorismo na promoção da inovação. A entrevista foi realizada presencialmente em julho de 2023, no escritório da franquia (V4 Company) em Uberlândia.

Para criação do roteiro, a elaboração das perguntas foi orientada pela necessidade de extrair informações detalhadas sobre os processos internos de inovação, com uma atenção especial voltada para a identificação de mecanismos que incentivam o intraempreendedorismo. Por meio deste roteiro, buscou-se revelar se a cultura organizacional da V4 Company apoia e estimula seus funcionários a engajarem-se em iniciativas inovadoras.

A análise da entrevista e dos documentos se deu por intermédio da análise de conteúdo, que se baseia em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que buscam alcançar, por meio de métodos, inferências de conhecimento (BARDIN, 1977).

4. Resultados e discussão

4.1. Cultura de Inovação na V4 Company

A V4 Company, assessoria de marketing digital, objetiva aumentar as vendas de empresas por meio de um método autoral, impactando mais de 6000 pequenas e médias empresas com seus mais de 200 escritórios no Brasil. Operando como uma franquia com cerca de 3.000 profissionais e 300 sócios franqueados, a V4 se destaca pela sua metodologia, que considera como única de marketing digital, oferecendo estratégias personalizadas e análises contínuas para maximizar o faturamento dos clientes, respeitando a unicidade de cada negócio.

A franqueadora e sua rede de franquias exemplifica uma abordagem inovadora ao marketing digital, fundamentada no Método V4 (Tráfego, Engajamento, Conversão e Retenção), que se destaca por sua natureza cíclica e integrativa, divergindo do tradicional funil de vendas. O entrevistado complementou:

No nosso ramo, é muito normal uma empresa de marketing digital não fazer o marketing dela própria [...] a V4 sempre aplicou os pilares que vende para os clientes: tráfego, engajamento, conversão e retenção [...]. Nosso time de vendas começou com 3 ou 4 pessoas, hoje ocupa um andar inteiro na Unisinos em São Leopoldo com mais de mil metros quadrados apenas com vendedores (ENTREVISTADO, 2023).

A estratégia de inovação "*top-down*", uma abordagem de gestão e decisão que flui da alta administração para as camadas inferiores da organização (BATEMAN, 2017), primariamente instigada pela matriz da V4 e disseminada por suas franquias, indica um modelo organizacional que valoriza tanto a liderança na inovação quanto a participação e contribuição das franquias. A existência de comitês de inovação e assembleias, nos quais as franquias têm a oportunidade de participar ativamente, reflete um esforço consciente para promover o intraempreendedorismo.

Conforme as informações obtidas durante a entrevista, o sócio executivo enfatiza a importância dos comitês para as franquias. Ele destaca que, por meio desses comitês, é possível identificar aspectos positivos e negativos, determinar o que necessita de alterações e o que está desempenhando adequadamente, além de abordar outros tópicos cruciais para o estímulo à cultura de inovação dentro da organização. Esse modelo híbrido de inovação, incorporando tanto diretrizes centrais quanto ideias locais, ilustra um equilíbrio entre a consistência na visão de inovação e a flexibilidade na execução.

A participação ativa das franquias na concepção e implementação de inovações sugere uma cultura organizacional que não somente encoraja, mas depende dos sócios executivos para sua evolução. Essa abordagem está em consonância com a teoria de inovação aberta, uma estratégia na qual as organizações utilizam fluxos de conhecimento externos e internos para acelerar a inovação e expandir os mercados para o uso externo de suas inovações (CHESBROUGH, 2003), que preconiza a importância de transcender as fronteiras organizacionais na busca por inovação, seja através da incorporação de ideias externas ou da valorização de contribuições internas.

Durante a entrevista, o empresário aborda a aplicação da cultura de inovação na V4 Company, a empresa implementa os chamados *off-sites*, como uma estratégia de inovação aberta, os quais se configuram como períodos de imersão envolvendo os sócios e têm duração de três dias, a cada trimestre. Nos dois primeiros dias, o foco

reside nas discussões voltadas para o futuro da marca, enquanto o último dia é dedicado à conexão e ao fortalecimento dos vínculos entre os sócios. Ele complementou:

Tem os comitês, toda semana tem comitê de cada área para a gente poder falar o que precisa ser alterado, o que não precisa, o que está bom, passar as informações. Tem os off-sites, que são onde a gente troca mais ideia com os outros sócios de outras unidades, porque é o momento em que a gente encontra os sócios (ENTREVISTADO, 2023).

Para avançar a cultura de inovação na V4 Company, é recomendável a continuidade no investimento em plataformas e processos que facilitem a colaboração entre a matriz e as franquias. Programas de desenvolvimento que fomentem habilidades em inovação e intraempreendedorismo entre os colaboradores das franquias podem fortalecer ainda mais essa cultura. Além disso, a implementação de sistemas que permitam a avaliação e integração efetiva das inovações propostas pelas franquias na estratégia global da empresa pode assegurar que a V4 mantenha sua liderança e relevância no mercado dinâmico do marketing digital.

4.2. Intraempreendedorismo e autonomia das franquias

A estrutura operacional da V4 Company, caracterizada pela participação ativa de suas franquias em comitês de inovação, reflete um modelo organizacional que efetivamente equilibra a inovação dirigida pela matriz com a inovação originada nas próprias franquias.

Alinhado com a literatura sobre inovação aberta (ANTONCIC et al., 2019), o caso da V4 Company demonstra que a valorização e integração das ideias internas são cruciais para o fomento de uma cultura empresarial propícia à inovação. Essa abordagem não só estimula a inovação contínua, como também contribui para a construção de uma organização resiliente e adaptável.

Apesar das estruturas operacionais da V4 Company que aparentemente incentivam a participação ativa das franquias em comitês de inovação, não foi possível identificar uma prática efetiva de intraempreendedorismo dentro da organização.

O estudo conduzido revelou que, embora existam mecanismos teóricos que deveriam fomentar o intraempreendedorismo, como os comitês de inovação e os encontros externos (*off-sites*), essas estruturas não efetivam uma real iniciativa de inovação originada diretamente dos colaboradores das franquias. Essa observação sugere que, embora os comitês de inovação sejam bem intencionados, eles podem não estar adequadamente equipados ou empoderados para incutir um verdadeiro espírito de intraempreendedorismo que permita aos colaboradores explorar e implementar novas ideias que emergem da base da organização.

Isso aponta para uma necessidade de revisão e fortalecimento desses mecanismos para que possam efetivamente traduzir a teoria de incentivo à inovação em prática concreta, permitindo que a V4 Company não apenas fomente a inovação, mas também se beneficie plenamente das capacidades criativas de seus colaboradores em todas as suas operações. O entrevistado explicou que a inovação na V4 Company ocorre predominantemente de cima para baixo, com a matriz desenvolvendo e implementando inovações que são então adotadas pelas unidades:

É uma relação muito que a gente chama de *top-down*. A matriz inova muito, cria software, processos... e acaba colocando para a gente. Como a matriz já está à frente do mercado, ela consegue inovar mais do que as unidades (ENTREVISTADO, 2023)."

O desafio para a V4 Company, e para outras organizações que buscam implementar estratégias similares, reside na criação de mecanismos eficientes que permitam a captura e a implementação dessas inovações locais, ao mesmo tempo que se mantém a coesão e a identidade corporativas. Isso requer um equilíbrio cuidadoso entre dar liberdade para inovação nas franquias e assegurar que tais inovações estejam alinhadas com os objetivos e estratégias globais da empresa.

4.3. Implicações práticas e recomendações

4.3.1. Estruturar formalmente a contribuição das franquias

A implementação de mecanismos formais para a contribuição dos colaboradores em processos de inovação é fundamental. Isso pode incluir plataformas digitais colaborativas, onde ideias podem ser submetidas, discutidas e avaliadas tanto por pares quanto pela liderança. Ferramentas como sistemas de gestão de ideias ou fóruns internos podem facilitar esse processo, incentivando a participação ativa dos franqueados e funcionários na colaboração entre diferentes unidades da rede. Esse processo colaborativo não só fortalece o sentimento de pertencimento e valorização dentro da organização, mas também aumenta a probabilidade de geração de ideias inovadoras e aplicáveis.

4.3.2. Investir em capacitação para inovação

O investimento em programas de capacitação é essencial para equipar os colaboradores das franquias com as habilidades necessárias para identificar oportunidades de inovação e desenvolver soluções criativas. Workshops, seminários e cursos online sobre pensamento criativo, gestão de inovação e habilidades técnicas específicas do setor podem fornecer aos funcionários o conhecimento e as ferramentas necessárias para contribuir efetivamente para o processo de inovação. Além disso, programas de mentoria e intercâmbio entre unidades podem facilitar a transferência de conhecimento e boas práticas, reforçando uma cultura de aprendizado contínuo e inovação.

4.3.3 Medir o impacto da inovação

Desenvolver indicadores claros para avaliar o impacto das inovações é crucial para entender sua eficácia e alinhar esforços futuros com os objetivos estratégicos da empresa. Isso pode incluir métricas de desempenho operacional, satisfação do cliente, engajamento dos colaboradores e contribuição para o crescimento da receita. Ferramentas analíticas e *dashboards* podem ser utilizadas para monitorar esses indicadores, oferecendo ideias acionáveis para a tomada de decisão e ajustes nas estratégias de inovação. A revisão periódica desses indicadores permite que a empresa não apenas celebre sucessos, mas também identifique áreas para melhoria contínua.

Para a V4 Company e organizações semelhantes que operam em um modelo

de franquias, a promoção de uma cultura de inovação que equilibra a direção centralizada com a autonomia local é um componente chave para o sucesso sustentável. Adotando práticas que estruturam formalmente a contribuição das franquias, invistam na capacitação para inovação e meçam o impacto das iniciativas inovadoras, as empresas podem cultivar um ambiente que não apenas incentiva, mas também realiza o potencial de inovação em toda a sua rede.

A entrevista evidencia uma cultura de inovação presente na V4 Company, impulsionada por uma combinação de direção estratégica da matriz e a participação ativa das franquias. O intraempreendedorismo emerge como um elemento central dessa cultura, sugerindo que a V4 é um exemplo prático de como organizações podem estruturar suas operações para promover a inovação contínua e o engajamento dos colaboradores.

5. Considerações finais

O objetivo do presente estudo, qual seja, investigar se existe de fato uma cultura de inovação em uma unidade franqueada da V4 Company e se o Intraempreendedorismo está presente como forma de promover essa cultura, foi alcançado, pois evidenciou-se que, embora tenha identificado uma estrutura relativamente propícia ao desenvolvimento do Intraempreendedorismo na empresa, foi constatado que não há uma participação efetiva dos colaboradores nas estratégias e ações de inovação que possa caracterizar sua prática real.

O estudo revelou que, apesar de a empresa promover comitês de inovação e *off-sites* com o intuito de fomentar uma cultura de inovação, essas atividades são ainda incipientes, e, predominantemente dirigidas pela alta gestão, sem uma contribuição significativa dos colaboradores da franquia. Esse modelo centralizado limita a oportunidade para que ideias inovadoras surjam genuinamente das bases da organização, o que é essencial para um intraempreendedorismo eficaz. Portanto, a falta de envolvimento ativo e autônomo dos colaboradores nesses espaços críticos impede que a V4 Company alcance seu potencial pleno de intraempreendedorismo, apesar de sua estrutura aparentemente favorável. Este achado aponta para a necessidade de revisar e adaptar as práticas de inovação para encorajar uma verdadeira cultura de inovação, com a participação também dos próprios funcionários.

As implicações práticas e as recomendações delineadas neste trabalho oferecem um guia para a V4 Company e para outras organizações, em especial, as formatas em modelos de franquias, que aspiram cultivar uma cultura de inovação e o intraempreendedorismo. A estruturação formal da contribuição das franquias, o investimento em capacitação para inovação e a mensuração do impacto da inovação são práticas recomendadas que, se implementadas eficazmente, podem não apenas potencializar a capacidade inovadora da empresa, mas também assegurar a sua relevância e competitividade no mercado.

Em conclusão, este estudo não apenas reafirma a importância da cultura de inovação e do intraempreendedorismo como vetores cruciais para o desenvolvimento e a competitividade no ambiente de negócios moderno, mas também identifica lacunas na implementação desses conceitos dentro da estrutura de franquias da V4 Company.

Foi observado que, apesar da existência de estruturas formais que aparentam apoiar a inovação, há uma falta de políticas efetivas que permitam a participação ativa dos colaboradores no processo inovador. Por isso, recomenda-se que a V4 Company desenvolva novas políticas e ações que ampliem essa participação, criando um

ambiente mais propício ao intraempreendedorismo e reforçando a cultura de inovação na empresa. Adicionalmente, este estudo destaca a ausência de uma teoria específica que aborde o intraempreendedorismo no contexto de franquias, sugerindo uma área promissora para futuras pesquisas. Portanto, incentiva-se a formulação de estratégias direcionadas que possam ser implementadas especificamente em redes de franquias para fomentar uma cultura de inovação mais dinâmica e inclusiva.

6. Referências bibliográficas

- ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D.; AUER ANTONCIC, J. (2019). **Intraempreendedorismo: Uma revisão compreensiva, direções para pesquisa futura e desafios para gerentes**. Journal of Small Business and Enterprise Development, v. 26, n. 3, p. 400-415.
- ARAUJO, L. M. O. et al. (2023). **A cultura intraempreendedora e sua influência na inovação e na vantagem competitiva**. Tendências. [online]., vol.25, n.1, pp.1-32.
- BARBOSA, E. A.; ARMSTRONG, C.; APARECIDA, M.; MARQUES, F. (2017). **Innovation culture challenges: from theory to practice**. Business Horizons, v. 60, n. 3, p. 367-376.
- BARBOSA, L. D.; MAGALI, S. (2020). **The role of organizational culture in innovation management: a case study**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, v. 237, p. 1042-1049
- BARDIN, L. (1977). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.
- CARVALHO, R. L. (2016). **Inovação intraorganizacional: influência do intraempreendedorismo no fomento à disrupção digital de mercados** [Dissertação de Mestrado em Ciência da Computação, Universidade Federal de Pernambuco]. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/17634>.
- CHESBROUGH, H. (2003) **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Boston: Harvard Business School Press.
- CHESBROUGH, H. (2006). **Open Innovation: Researching a New Paradigm**. Oxford: Oxford University Press.
- CHRISTENSEN, C. M. (1997). **The innovator's dilemma**. Harvard Business School Press. Harper Business Essencials.
- DOBNI, C. B. (2008). **The DNA of innovation**. Journal of Business Strategy, v. 29, n. 2, p. 43-50, 2008.
- DRUCKER, P. F. (1985). **Inovação e Espírito Empreendedor (*Entrepreneurship*): Prática e Princípios**. São Paulo: Pioneira.
- FERNADEZ, S.; LE ROY, F. (2020) **A importância das redes de apoio no intraempreendedorismo**. Revista de Inovação e Empreendedorismo, v. 5, n. 3, p. 45-60.
- GIL, A. C. (2008). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas.
- GRÜTZMANN, A.; ZAMBALDE, A. L.; BERMEJO, P. H. de S (2019). **Inovação, Desenvolvimento de Novos Produtos e as Tecnologias Internet: estudo em empresas brasileiras**. Gestão & Produção, v. 26, p. 1451.
- KAASA, A.; VADI, M. (2010). **How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries**. Economics of Innovation and New Technology, v. 19, n. 7, p. 583-604.
- MENDES, G.; BURLAMAQUI, L. (2015). **Franquias: Estratégias e gestão**. São Paulo: Editora Atlas.
- MORRIS, L. et al (2018). **Autonomia e a dinâmica do intraempreendedorismo corporativo**. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, v. 24, n. 5, p. 1024-1042, 2018.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. (2010). **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books.

SCHUMPETER, J. A. (1934). **Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico**. São Paulo: Nova Cultural.

SIMANTOB, M.; LIPPI, R. (2003). **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Ed. Globo.

SMITH, M., BUSI, M., BALL, P., & VAN DER MEER, R. (2008). **Factors influencing na organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model**. International Journal of innovation management, 12(4), 655-676.

TIDD, J.; BESSANT, J.(2018). **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman Editora.

YIN, R. K. (2015). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman;