

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

MIKAEL AMARAL RIBEIRO

**CULTURA DE INOVAÇÃO E INTRAEMPREENDEDORISMO: ESTUDO DE CASO
EM UMA FRANQUEADA DA V4 COMPANY**

UBERLÂNDIA - MG

2024

MIKAEL AMARAL RIBEIRO

**CULTURA DE INOVAÇÃO E INTRAEMPREENDEDORISMO: ESTUDO DE CASO
EM UMA FRANQUEADA DA V4 COMPANY**

Este estudo de caso é parte integrante dos requisitos para conclusão do curso de Gestão da Informação, apresentado à Faculdade de Gestão da Informação da Universidade Federal de Uberlândia.

Orientadora: Professora Dra. Michelle de Castro Carrijo.

UBERLÂNDIA - MG

2024

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão à minha mãe, Edneia Amaral, e ao meu pai, Geraldo Ribeiro, por proporcionarem a oportunidade de realizar não apenas um sonho meu, mas um sonho de toda a nossa família. O apoio incondicional dos meus pais foi essencial nesta importante etapa da minha vida. Agradeço também ao meu irmão, Gabriel, por estar sempre ao meu lado e, por sua constante motivação.

Um agradecimento especial à minha namorada, Sara Nogueira, cujo suporte e compreensão foram fundamentais durante todo o processo. Seu incentivo me deu forças para superar os desafios e seguir adiante.

Não posso deixar de mencionar meu sócio, Lucas Domingues, cuja colaboração foi decisiva em minha jornada na V4 Company e durante a elaboração deste trabalho. Sua ajuda e orientação foram inestimáveis, especialmente na condução da entrevista que enriqueceu nossa pesquisa.

Gostaria de agradecer imensamente ao meu padrinho, Rogério Sousa, por sempre me incentivar e apoiar em diversas situações, mas principalmente na escolha do curso de graduação.

Agradeço também aos meus familiares e aos meus amigos mais próximos, que sempre estiveram presentes e me proporcionaram o apoio necessário para alcançar o tão sonhado diploma.

Por fim, um agradecimento especial à minha orientadora, Michelle Carrijo, cuja expertise e orientações claras foram cruciais, especialmente na reta final da minha graduação. Seu apoio foi indispensável para a conclusão deste trabalho.

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; Marketing.

ABSTRACT

In a rapidly changing technological landscape with intense competition, companies must innovate to maintain competitiveness and survival. This study explores the presence of an innovation culture and intrapreneurship within a franchised unit of V4 Company. Utilizing a descriptive qualitative approach and case study method, data was collected through a semi-structured interview with a franchise partner in July 2023 and analyzed via content analysis methods. Findings suggest that while there are indications of an innovation culture, the franchising model imposes constraints that limit intrapreneurial activities within the organization.

Keywords: Innovation culture; Intrapreneurship; Marketing.

Sumário

AGRADECIMENTOS	3
RESUMO	4
1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.2. INTRAEMPREENDEDORISMO	9
2.3. CULTURA DA INOVAÇÃO	10
3. METODOLOGIA	12
4.1. CULTURA DE INOVAÇÃO NA V4 COMPANY	14
4.2. INTRAEMPREENDEDORISMO E AUTONOMIA DAS FRANQUIAS	16
4.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E RECOMENDAÇÕES	18
4.3.1 ESTRUTURAR FORMALMENTE A CONTRIBUIÇÃO DAS FRANQUIAS	18
4.3.2 INVESTIR EM CAPACITAÇÃO PARA INOVAÇÃO	18
4.3.3 MEDIR O IMPACTO DA INOVAÇÃO	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
REFERÊNCIAS Bibliográficas	22
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO AO EMPRESÁRIO DA V4 COMPANY	24
APÊNDICE B – CLASSIFICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO AO EMPRESÁRIO DA V4 COMPANY	25

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 (JONES, 2018; SMITH, 2020). 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 (GRÜTZMANN, 2019).

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 (BROWN, 2015). 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 (FERREIRA, 2016).

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 (DOE, 2021). 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 & JOHNSON, 2017).

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 em 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 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

O empreendedor é definido como aquele que tem a capacidade de idealizar mudanças criativas, de reformular e de recriar determinados produtos ou ambientes, objetivando oportunidades diferenciadas e assumindo os riscos (ROSA et al., 2020). Dentro deste contexto, é fundamental citar a inovação, que se configura como a peça-chave para o surgimento e manutenção de um empreendimento.

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.

Conforme Chesbrough (2003) destaca, a inovação pode ser categorizada em fechada, que se concentra no aproveitamento de recursos internos, e aberta, que integra ideias e projetos externos para criar ou aprimorar produtos ou serviços. Além disso, a inovação transcende a criação de produtos tangíveis, manifestando-se em processos internos otimizados, estratégias de marketing inéditas e modelos de gestão inovadores, ampliando assim o escopo de aplicação.

De acordo com Tidd e Bessant (2018), o processo de inovação é caracterizado por ser contínuo e iterativo, abrangendo diversas etapas, começando com a Criação de Ideias, onde 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.

De acordo com Christensen (2011), a natureza da inovação pode variar amplamente dependendo do contexto e do setor, classificando-se principalmente em incremental e disruptiva. A inovação incremental envolve melhorias contínuas em produtos ou processos existentes, essenciais para a manutenção da competitividade organizacional a longo prazo. Já a inovação disruptiva, como explicado por Christensen, introduz mudanças radicais que redefinem mercados ou setores, como a evolução dos telefones fixos para smartphones ou a substituição de mídias físicas pelo streaming digital, desafiando modelos de negócios estabelecidos e abrindo novas oportunidades de mercado.

Em resumo, o empreendedorismo aliado à inovação representa um vetor crucial para o desenvolvimento e a competitividade no ambiente de negócios moderno, exigindo dos empreendedores uma abordagem integrada e adaptativa para identificar e capitalizar oportunidades de inovação.

2.2. INTRAEMPREENDEDORISMO

O intraempreendedorismo, ou empreendedorismo corporativo, é reconhecido pela sua capacidade de catalisar a inovação dentro das organizações existentes. Através da iniciativa de indivíduos que agem como empreendedores no ambiente corporativo, 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. 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, Ferreira et al. (2021) 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.

Quando se trata dos intraempreendedores, pode-se dizer que eles são reconhecidos por sua habilidade de transcender as responsabilidades cotidianas, identificando oportunidades não exploradas, lacunas no mercado e potenciais áreas para inovação e crescimento (GUPTA, 2019). Esta visão estratégica permite que eles antecipem tendências e necessidades futuras, posicionando suas organizações na vanguarda do desenvolvimento de produtos e serviços.

E nesse contexto, para que os intraempreendedores exerçam seu papel, a autonomia é um componente vital para o desenvolvimento 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 Singh e Hess (2017), 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.

2.3. CULTURA DA INOVAÇÃO

Adotando uma perspectiva antropológica, a cultura é entendida como um conjunto de valores, crenças, práticas e normas que definem o comportamento de um grupo social, com o objetivo de promover sua coesão e perpetuação (HOFSTEDE, 1980). No âmbito da cultura de inovação, esta representa um ecossistema complexo que incentiva a inovação, criando uma estrutura de suporte que facilita a inovação em todos os níveis operacionais essenciais para

impactar o mercado. Essa cultura é definida pelo ambiente em que se insere, abrangendo fatores estruturais e comportamentais, tanto internos quanto externos às organizações (DOBNI, 2008), sendo influenciada pelas políticas, valores e normas da respectiva organização.

A cultura de inovação, crescentemente reconhecida como um diferencial competitivo, impacta significativamente na inovação 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 E 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.

Em um mundo marcado pela intensa competitividade, a fomentação de uma cultura de inovação nas empresas se torna cada vez mais crucial, evidenciando o papel da inovação nos processos 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.

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

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada neste trabalho visa explorar 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. A pesquisa foi elaborada em torno de uma entrevista semiestruturada aplicada ao sócio executivo da empresa, escolhido devido à sua posição estratégica e capacidade de fornecer percepções abrangentes sobre as práticas e a cultura de inovação na organização. Antes da aplicação, foi obtido o consentimento do empresário, assegurando-se de que a participação era voluntária e que todas as informações seriam tratadas com confidencialidade, garantindo a anonimização dos dados pessoais do entrevistado.

O estudo de caso foi realizado em julho de 2023, no escritório da franquia (V4 Company). Especificamente, procurou-se compreender como o intraempreendedorismo, definido como o empreendedorismo dentro de uma organização existente, contribui para essa cultura de inovação (DORNELAS, 2003). Para atingir tal fim, o questionário foi estruturado em torno de perguntas que visam expor 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. Após a confecção, o roteiro da entrevista foi corrigido e aprovado por um especialista da área para que fosse aplicado de forma efetiva.

O presente estudo adotou um instrumento de coleta de dados estrategicamente estruturado em três seções principais para abordar de forma abrangente os objetivos da pesquisa. A primeira seção, denominada "Sobre o Entrevistado", foi desenvolvida para reunir informações demográficas e profissionais do sócio executivo. O propósito dessa coleta é contextualizar as respostas fornecidas, correlacionando-as à trajetória profissional e ao papel significativo desempenhado pelo entrevistado dentro da empresa. Essa abordagem visa garantir uma compreensão aprofundada das perspectivas individuais sobre inovação, refletindo tanto a experiência pessoal quanto a visão corporativa.

A segunda seção, intitulada "Sobre Inovação", buscou explorar a compreensão do sócio executivo a respeito de inovação, examinando as práticas e estratégias de inovação implementadas pela empresa. Essa seção investigou o nível de envolvimento dos colaboradores nas iniciativas de inovação e a importância atribuída à inovação dentro da estratégia corporativa global. O foco era identificar se e como o intraempreendedorismo é promovido e valorizado

como um catalisador para a inovação dentro da organização, reconhecendo seu potencial para impulsionar o desenvolvimento e a implementação de novas ideias.

Por fim, a terceira seção, "Sobre a Empresa", teve como objetivo fornecer uma visão geral da V4 Company, abrangendo seu modelo de negócio, os produtos, os serviços oferecidos, e a dinâmica entre a matriz e suas filiais. Além disso, essa parte do questionário procurou avaliar o crescimento da empresa e o papel desempenhado pela inovação nesse contexto. De maneira direta, questionou-se sobre o caráter inovador do método V4, em busca de evidências que sustentem a existência de práticas inovadoras ou de intraempreendedorismo.

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 incentivem o intraempreendedorismo. Por meio deste questionário, buscou-se revelar se a cultura organizacional da V4 Company apoia e estimula seus funcionários a engajarem-se em iniciativas inovadoras, contribuindo, assim, para enriquecer a literatura acadêmica no que tange à gestão da inovação e ao intraempreendedorismo em contextos específicos de assessoria de marketing.

A análise das respostas do questionário adotou uma abordagem qualitativa, visando interpretar as percepções e estratégias relatadas pelo sócio executivo. A categorização das respostas coletadas na entrevista seguiu uma abordagem metodológica detalhada, apoiada pelo artigo de Rao e Weintraub (2013). De acordo com esse estudo foi possível organizar as respostas conforme os elementos fundamentais da cultura de inovação, incluindo valores, comportamentos, clima, recursos e processos (Apêndice B).

A análise temática resultante dessa classificação destacou padrões que revelam como a cultura de inovação e intraempreendedorismo se manifestam na V4 Company, possibilitando uma avaliação mais aprofundada. As respostas foram categorizadas com base nos temas das perguntas, e uma análise de conteúdo foi realizada para identificar padrões relacionados à cultura de inovação e intraempreendedorismo na V4 Company. Essa análise permitiu uma comparação entre as práticas relatadas pelo entrevistado e as estratégias e teorias de inovação discutidas no referencial teórico.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados coletados por meio da entrevista com o sócio executivo da V4 Company, e a revisão da literatura sobre inovação e intraempreendedorismo fornecem uma compreensão rica sobre a cultura de inovação na empresa e como o intraempreendedorismo é fomentado, ou não, dentro dessa estrutura de franquia.

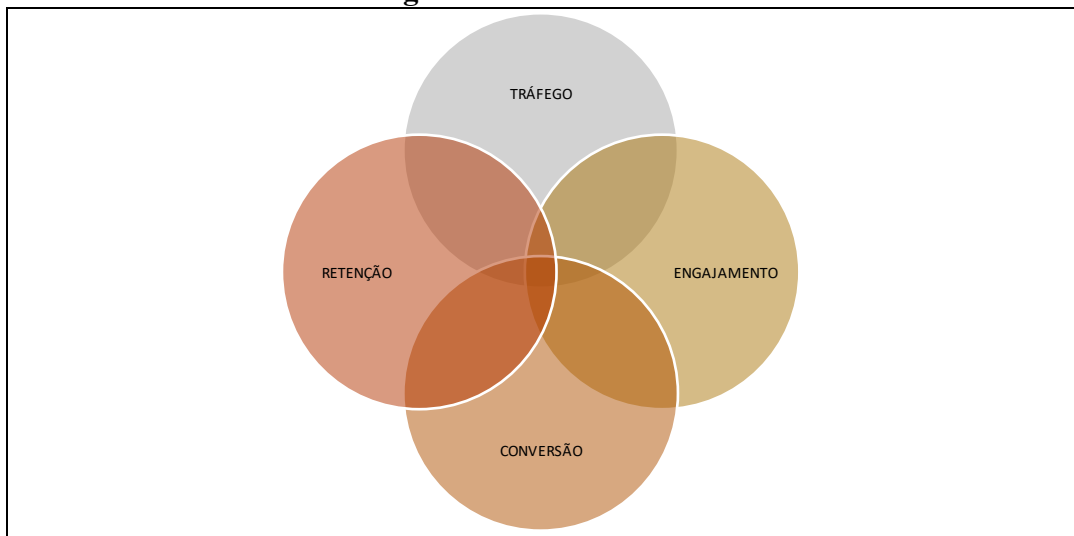
4.1. CULTURA DE INOVAÇÃO NA V4 COMPANYY

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 3000 profissionais e 300 sócios franqueados, a V4 se destaca pela sua metodologia 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).

Figura 1 - Pilares de vendas



Fonte: Elaboração própria (2024).

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, onde 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 onde 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.

Em suma, embora a cultura de inovação na V4 Company pareça se destacar pela sua estratégica abordagem *top-down*, os resultados indicam limitações no engajamento e contribuição *bottom-up* dentro do modelo de franquias. As iniciativas parecem não permitir que ideias dos níveis mais baixos ascendam até a alta gestão, o que contrasta com práticas contemporâneas de gestão de inovação que enfatizam a participação ativa de todos os níveis organizacionais. Isso sugere a necessidade de revisão das estratégias para fomentar verdadeiramente uma cultura de inovação inclusiva e contínua.

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 inculcar 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

Para a V4 Company e outras organizações semelhantes, é crucial manter um equilíbrio entre a direção inovadora centralizada e a autonomia das franquias para fomentar o intraempreendedorismo. As seguintes práticas são recomendadas:

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 Método V4, com sua abordagem cíclica e integrada, destaca-se como um pilar fundamental na estratégia de inovação da empresa, permitindo não apenas a adaptação e o crescimento contínuo, mas também promovendo uma cultura na qual a inovação é vista como uma força vital para o desenvolvimento empresarial. O modelo híbrido, que promove tanto a inovação *top-down* quanto *bottom-up*, é fundamental para o sucesso sustentável da V4 Company, uma vez que potencializa a agilidade e a capacidade de resposta diante das dinâmicas de mercado em constante mudança.

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 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.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D.; AUER ANTONCIC, J. 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, 2019.
- BARBOSA, E. A.; ARMSTRONG, C.; APARECIDA, M.; MARQUES, F. Innovation culture challenges: from theory to practice. *Business Horizons*, v. 60, n. 3, p. 367-376, 2017.
- BARBOSA, L. D.; MAGALI, S. The role of organizational culture in innovation management: a case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 237, p. 1042-1049, 2020.
- CARDOSO, R. Exploring the innovation culture concept in corporate settings. *International Journal of Innovation Management*, v. 22, n. 1, p. 1750012, 2018.
- CHESBROUGH, H. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- CHRISTENSEN, C. M. *O Dilema da Inovação: Quando as Novas Tecnologias Levam Empresas ao Fracasso*. São Paulo: Makron Books, 2011.
- DOBNI, C. B. The DNA of innovation. *Journal of Business Strategy*, v. 29, n. 2, p. 43-50, 2008.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship): Prática e Princípios*. São Paulo: Pioneira, 1985.
- FERNADEZ, S.; LE ROY, F. A importância das redes de apoio no intraempreendedorismo. *Revista de Inovação e Empreendedorismo*, v. 5, n. 3, p. 45-60, 2020.
- FERREIRA, J. J. et al. The influence of intra-entrepreneurship on the performance of companies. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 27, n. 2, p. 410-432, 2021.
- GRÜTZMANN, A.; ZAMBALDE, A. L.; BERMEJO, P. H. de S. Inovação, Desenvolvimento de Novos Produtos e as Tecnologias Internet: estudo em empresas brasileiras. *Gestão & Produção*, v. 26, p. e1451, 2019.
- GUPTA, P. Visão estratégica e inovação: O papel do intraempreendedorismo nas organizações modernas. *Journal of Business Strategy*, v. 40, n. 4, p. 23-39, 2019.
- HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: SAGE Publications, 1980.
- KAASA, A.; VADI, M. How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries. *Economics of Innovation and New Technology*, v. 19, n. 7, p. 583-604, 2010.
- MENDES, G.; BURLAMAQUI, L. *Franquias: Estratégias e gestão*. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

MORRIS, L. et al. 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. *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

PLONSKI, G. A. Inovação em transformação. *Estudos Avançados*, v. 31, p. 7-21, 2017.

RAO, Jay; WEINTRAUB, Joseph. How Innovative is your Company's Culture? *MIT Sloan Management Review*, Massachusetts Institute of Technology, v. 54, n. 3, 2013.

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

SINGH, S.; HESS, T. Autenticidade como chave para a inovação intraempreendedora. *Journal of Innovation Management*, v. 15, n. 6, p. 830-845, 2017.

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

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO AO EMPRESÁRIO DA V4 COMPANYY

- **SOBRE O ENTREVISTADO:**

1. Nome
2. Grau de instrução (Se superior, qual curso?)
3. Idade
4. Qual seu vínculo com a empresa?
5. Quanto tempo na empresa?

- **SOBRE INOVAÇÃO:**

1. O que é inovação para você?
2. A empresa adota alguma estratégia de inovação? Como ela é definida?
3. A estratégia de inovação é a mesma para a matriz e as filiais?
4. Para formação da estratégia de inovação há participação de toda empresa ou ela é definida apenas pela diretoria?
5. Se não tem estratégia de inovação como a empresa promove a inovação dentro dela?
6. Há na empresa maneiras/ações de motivar os seus colaboradores a inovarem. Se sim, quais? Se não, por quê?
7. Quão importante você considera a inovação para a empresa? Por quê?

- **SOBRE A EMPRESA:**

1. Qual é o modelo de negócio da V4 Company?
2. Como é relação da matriz com as unidades?
3. Qual(is) é(são) o(s) produto(s) que a V4 Company oferece?
4. Na sua opinião, qual é o motivo que fez a V4 Company crescer?
5. Como é feito o acompanhamento para garantir que a solução está sendo implementada de forma correta?
6. O que você entende sobre inovação para você?
7. Você considera a V4 Company uma empresa inovadora? O método V4 é um método inovador? Se sim, o que você identifica de inovador no método?

APÊNDICE B – CLASSIFICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO AO EMPRESÁRIO DA V4 COMPANYY

SOBRE INOVAÇÃO:	Roy, Jay & Weintraub (2013)
1. O que é inovação para você?	Valores
2. A empresa adota alguma estratégia de inovação? Como ela é definida?	Comportamentos
3. A estratégia de inovação é a mesma para a matriz e as filiais?	Clima / Processos
4. Para formação da estratégia de inovação há participação de toda empresa ou ela é definida apenas pela diretoria?	Clima / Processos
5. Se não tem estratégia de inovação como a empresa promove a inovação dentro dela?	Comportamentos
6. Há na empresa maneiras/ações de motivar os seus colaboradores a inovarem. Se sim, quais? Se não, por quê?	Clima / Processos
7. Quão importante você considera a inovação para a empresa? Por quê?	Valores / Sucesso
• SOBRE A EMPRESA:	
1. Qual é o modelo de negócio da V4 Company?	Recursos / Processos
2. Como é relação da matriz com as unidades?	Clima / Processos
3. Qual(is) é(são) o(s) produto(s) que a V4 Company oferece?	Recursos / Sucesso
4. Na sua opinião, qual é o motivo que fez a V4 Company crescer?	Sucesso
5. Como é feito o acompanhamento para garantir que a solução está sendo implementada de forma correta?	Processos / Recursos
6. O que você entende sobre inovação para você?	Valores / Comportamentos
7. Você considera a V4 Company uma empresa inovadora? O método V4 é um método inovador? Se sim, o que você identifica de inovador no método?	Valores / Comportamentos / Sucesso