

O USO DO INTRAEMPREENDEDORISMO E DAS *STARTUPS* INTERNAS COMO ACELERADORES DE INOVAÇÃO CORPORATIVA

USING OF INTRAPRENEURSHIP AND INTERNAL STARTUPS AS ACCELERATORS OF CORPORATE INNOVATION

Rodrigo Guerra Garcia ^{1*}

Ana Maria Benciveni Franzoni ^{2*}

Resumo: O artigo traz uma pesquisa bibliográfica sobre estudos relacionados ao tema do intraempreendedorismo e das *startups* internas como recursos estratégicos fundamentais para o movimento de transformação organizacional orientada para uma cultura de inovação contínua. Além disso, dedica-se à compreensão da aplicação prática do referencial teórico, trazendo (i) o estudo de caso específico da Empresa Bosch; e (ii) as diretrizes normativas que estão sendo desenvolvidas para fomentar a formação de empresas inovadoras, como a prática sandboxes regulatórios, também denominado de ambiente regulatório experimental.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo; Startup Interna; Inovação corporativa.

Abstract: The article brings a bibliographical research on studies related to the theme of intrapreneurship and internal startups, as fundamental strategic resources for the movement of organizational transformation oriented towards a culture of continuous innovation. The second moment is dedicated to understanding the practical application of the theoretical framework, bringing (i) the specific case study of the Bosch Company; and, (ii) the normative guidelines that are being developed to encourage the formation of innovative companies, such as the practice of regulatory sandboxes, also known as the experimental regulatory environment.

Keywords: Intrapreneurship; Internal startup; Corporate innovation.

1 INTRODUÇÃO

Como construir novos modelos de negócio, mais colaborativos, eficientes e sustentáveis? O tema que move esta pesquisa tem por base, justamente, investigar o

¹ Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela UFSC. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7102-0920>. E-mail: rodrigoguerra1979@gmail.com

² Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora Titular da UFSC do programa de pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Doutora pela UNESP em Geociências e Meio Ambiente. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8744-256X>. E-mail: afranzoni@gmail.com

intraempreendedorismo e as *Startups* Internas como instrumentos orientados para inovação, flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças.

O objetivo deste artigo é fazer uma análise dos estudos que abordam teorias sobre intraempreendedorismo e sobre *Startups* Internas como aceleradores de inovação contínua e sustentabilidade corporativa por meio de uma pesquisa bibliográfica, assim como identificar facilitadores normativos que propiciam um ecossistema de inovação, de modo a potencializar a criação e viabilidade das *startups*.

Por certo que as grandes corporações já têm adotado ações de inovação aberta, intraempreendedorismo (ou empreendedorismo corporativo) e desenvolvimento de *Startups* Internas com o propósito de gerar novos negócios e de aprimorar os processos internos. Tais ações buscam vincular a inovação a todas as atividades desempenhadas dentro da organização, de modo a fomentar um ambiente de aprendizado contínuo e transformação corporativa.

Para tanto, é preciso estabelecer condições especiais simplificadas para estimular o desenvolvimento de modelos de negócios inovadores bem como permitir testes de técnicas e tecnologias experimentais. Assim, este estudo busca verificar o quadro normativo e as iniciativas legais voltadas a afastar barreiras que dificultem a fase de experimentação de novos produtos e/ou serviços. A prática denominada de *sandbox* regulatório tem sido utilizada como uma ferramenta indutora da inovação e um indicador relevante para a avaliação da capacidade regulatória do país voltada para a inovação.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este estudo tem como objetivo a análise da literatura sobre teorias de intraempreendedorismo e *Startups* Internas no contexto da sustentabilidade corporativa como aceleradores de inovação contínua. Além disso, também pretende identificar facilitadores normativos que propiciam um ecossistema de inovação, de modo a potencializar a criação e viabilidade das *startups* e empresas de inovação.

Para atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre estudos relacionados ao tema e consultas de documentos institucionais, leis e atos normativos. A pesquisa se concentrou em artigos que abordavam a temática existente nas seguintes bases de conhecimento: Google Acadêmico e Portal Periódicos Capes.

Para obtenção das publicações, foram utilizadas as seguintes combinações com as palavras-chave no campo de busca das bases selecionadas: 1. “intraempreendedorismo” or “intraempreendedor” and “inovação corporativa or *startups* internas”; 2. “intraempreendedorismo” and “inovação corporativa”; 3. “intraempreendedor” or “startups internas”; 4. “*intrapreneur*” and “*corporate innovation*”; 5. “*intrapreneurship*” and “*internal startups*”.

Foram recuperados 688 documentos. Como critério de inclusão e exclusão, adotou-se: (a) Selecionar artigos que contivessem, no título, no resumo, nas palavras-chave ou no corpo do texto, os termos desta pesquisa; (b) Artigos com textos completos, gratuitos e disponíveis por meio do acesso CAPES e *Download* pelo *Google Scholar*®; (c) Línguas: inglês, espanhol e português; (d) publicados a partir de 2010. Adotaram-se ainda critérios de qualidade para seleção dos artigos e documentos institucionais, por meio da realização de uma leitura criteriosa dos títulos, dos resumos e das palavras-chave de todas as publicações completas localizadas pela estratégia de busca. Foi realizada nova filtragem, tendo sido selecionados aqueles que contivessem aderência ao tema de pesquisa. Ao realizar essa filtragem, restaram 36 artigos. Para organização das informações e dos conhecimentos que foram extraídos dos estudos selecionados foi elaborada uma matriz de síntese. Posteriormente, foram feitas a comparação e interpretação dos conhecimentos apresentados nos textos analisados na pesquisa bibliográfica.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente item irá abordar conceitos relacionados ao intraempreendedorismo e às *startups* internas como recursos estratégicos fundamentais para o movimento de transformação e inovação corporativa.

3.1 INTRAEMPREENDEDORISMO

O intraempreendedorismo é um recurso estratégico fundamental para sustentar o movimento de transformação organizacional orientada para uma cultura de inovação contínua. Esse modelo visa incentivar a atitude empreendedora e o protagonismo dos colaboradores na

busca de soluções corporativas para o aprimoramento dos processos internos ou oportunidades de novos negócios utilizando talentos da organização.

O termo Intraempreendedorismo foi cunhado pelo empresário Gifford Pinchot, em 1978, e surgiu da abreviação Intra-Corporate Entrepreneurship (Empreendedorismo Intracorporativo). Pinchot (1989) salienta que o papel do Intraempreendedorismo não é apenas de potencializar a eficiência e a inovação nas organizações, mas também uma forma de organizar as empresas, de modo a resgatar o trabalho como uma contribuição da pessoa à sociedade. Ademais, o autor faz referência ao termo intraempreendedorismo para descrever os funcionários de grandes corporações que foram contratados com a finalidade para pensar e agir como empreendedores (Pinchot, 1989).

O Sebrae (2018) conceitua como um processo que ocorre dentro de uma empresa existente, independente de seu porte, e leva-a não somente a novos negócios, mas também a outras atividades e orientações inovadoras, como o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas.

De acordo com Antoncic e Hisrich (2003), o conceito de intraempreendedorismo possui oito elementos distintos e inter-relacionados, tais como: (i) inovação de produtos ou serviços; (ii) assunção de riscos; (iii) proatividade; (iv) agressividade competitiva; (v) auto-renovação; (vi) novos empreendimentos; (vii) novos negócios; (viii) novos processos.

Antoncic e Hirsch (2001) definem o empreendedorismo corporativo como um processo de empreendedorismo interno da organização, focado na inovação para identificar e aproveitar oportunidades que possibilitem criação de valor, independentemente dos recursos disponíveis.

Já Govindarajan e Trimble (2005) consideram o empreendedorismo corporativo como um processo que visa favorecer a inovação contínua das empresas, para que consigam se adaptar aos desafios inerentes à competitividade do mercado global.

Os intraempreendedores são membros da organização que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, bem como estruturam e coordenam novas combinações ou arranjos de recursos de forma a gerar ou aumentar valor por meio da exploração de necessidades não atendidas ou da melhoria da eficiência de algo que já é realizado (Wunderer, 2001).

Para estabelecer uma cultura de intraempreendedorismo, é necessário proporcionar uma visão clara do objetivo e das metas da organização, comunicando quais desafios a empresa enfrenta e convidar os intraempreendedores a encontrar soluções e testar suas ideias. A alta

direção deve se envolver e apoiar equipes multifuncionais com membros de outros setores, ser tolerantes com os fracassos e celebrar os sucessos. Não obstante, as organizações precisam desenvolver nos intraempreendedores habilidades de liderança e estabelecer um plano de carreira intraempreendedor.

Nesse contexto, para acelerar esse processo, é essencial internalizar práticas que possibilitem a criatividade e inovação (Antonicic, 2011), instituir sistemas de recompensas (Pessoa & Oliveira, 2006), flexibilizar fronteiras organizacionais, praticar a boa comunicação e garantir autonomia dos intraempreendedores (Pinchot, 1989; Lapolli & Gomes, 2017).

Convém mencionar que as dificuldades para incorporação das práticas destacadas são mitigadas quando organizações utilizam o conhecimento como um recurso estratégico que gera valor e possibilita vantagens competitivas e, dessa forma, direcionam esforços na busca de soluções inovadoras, vinculadas a uma abordagem interdisciplinar, propiciando interação de saberes e experiências entre os colaboradores, e orientadas na busca dos objetivos corporativos. As ações intersetoriais contribuem para o desenvolvimento de novos modelos corporativos, iniciando um processo de aprendizagem na perspectiva da construção de conhecimento na interatividade com o outro e com vistas a responder com eficácia os problemas da organização.

A interdisciplinaridade exige a identificação de um problema comum, numa plataforma de trabalho em conjunto, sendo estabelecidos princípios e conceitos fundamentais, gerando aprendizado mútuo, a qual não incorre pela simples adição ou mistura, mas pela recombinação de elementos internos (Almeida, 1997).

O grande desafio das corporações na era do conhecimento está relacionado aos fatores críticos para desenvolvimento das competências dos colaboradores e na estruturação de um ambiente que fortaleça os relacionamentos internos e externos.

3.2 *STARTUPS* INTERNAS

O avanço tecnológico e a complexidade do mercado obrigaram grandes corporações direcionarem investimentos para adoção de métodos ágeis que permitam capturar valor de seus clientes por meio de ciclos curtos de desenvolvimento de produtos, serviços e novos modelos de negócios, com engajamento e motivação de pessoas criativas no processo de inovação (Ries, 2012).

A pandemia da Covid-19 também acelerou o processo, já em curso, de transformação digital (TD), levando grandes empresas priorizarem investimentos em *startups* para incorporação de novas tecnologias e aumento de competitividade.

O Sebrae (2018) define as *startups* como organizações incipientes em cenários de incerteza que possuem modelos de negócios voltados para desenvolver e oferecer soluções inovadoras para demandas latentes do mercado.

Para Ries, as *startups* são instituições humanas projetadas para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema certeza (Ries, 2012), consideradas como investimentos de alto risco que são capazes de aperfeiçoar e validar com agilidade modelos de negócio, de modo a superar as incertezas do seu ambiente (Perin, 2015).

Nesse sentido, as empresas apostam no ecossistema das *startups* para inovar com agilidade e, para tal, fomentam estruturas internas autônomas, denominadas de "*startups* internas", como estratégia de sustentabilidade corporativa.

Embora iniciativas para estímulo do intraempreendedorismo seja um tema trivial no âmbito da Administração, as *startups* internas como ferramenta para desenvolvimento de soluções corporativas ainda é um tema recente no contexto empresarial.

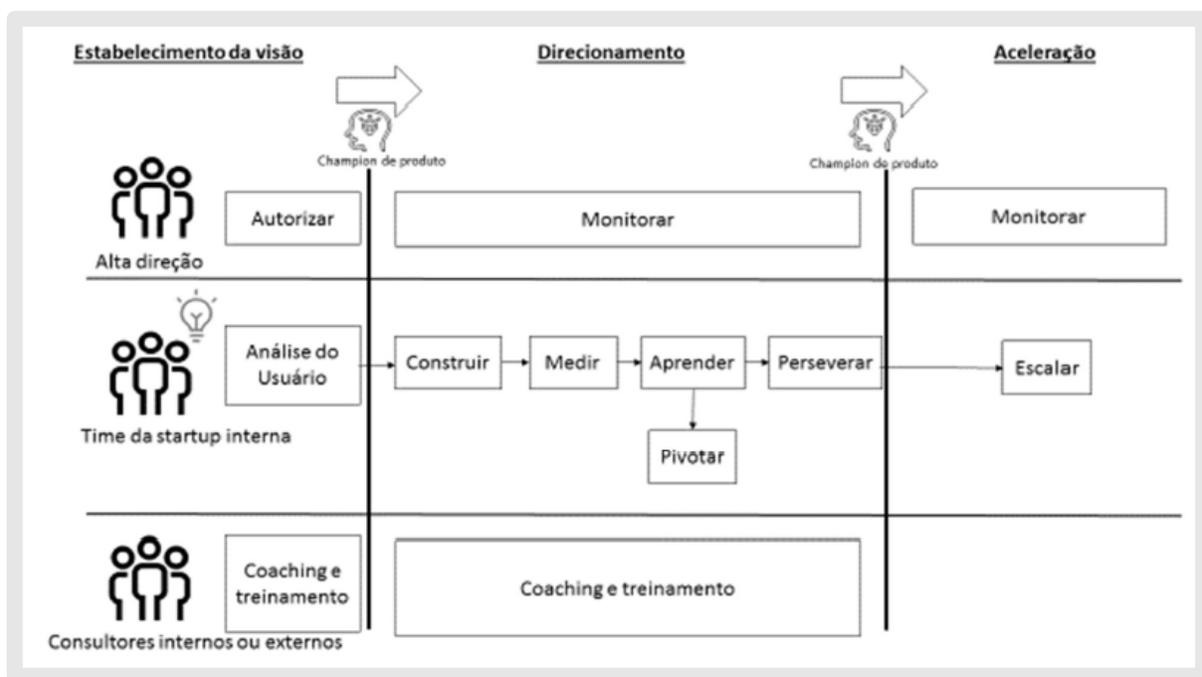
As *startups* internas são institucionalizadas por meio de uma estrutura semidependente composta por um grupo multidisciplinar com o objetivo de implementar a inovação dentro da organização (Märijärvi et al., 2016). Esse grupo multidisciplinar de intraempreendedores definem a visão do negócio, criam e validam ou não hipóteses, e os resultados positivos são utilizados pela empresa para aperfeiçoar processos internos ou desenvolver produtos e serviços que melhor atendam às necessidades dos clientes. Ademais, a *startup* interna se caracteriza como um método ágil de inovação corporativa que possui alguns princípios da abordagem “Lean Startup”.

A metodologia “Lean Startup” ou “Startup Enxuta” é inspirada no modelo de produção enxuta promovida na Toyota por Taiichi Ohno e Shigeo Shinngo, direcionada para uma organização temporária visando possibilitar um modelo de negócio repetível e escalável por meio de ciclos curtos de desenvolvimento de projetos e em sintonia com as reais necessidades dos clientes. Está estruturada nos eixos desenvolvimento de clientes, desenvolvimento ágil e plataforma tecnológica (Ries, 2012; Blank, 2013).

Releva mencionar que há uma tendência em aplicar como alicerce os princípios da *Lean Startup* propostos por Ries (2012) e Blank (2013) no que tange ao funcionamento das *Startups* Internas, considerando que existem poucos estudos direcionados sobre esse tema (Moreira, 2019).

Os princípios da Startup Enxuta propostos por Ries (2012) são: (i) Empreendedores estão por toda parte (interno e externo); (ii) Empreender é administrar: requer um nível de gestão; (iii) Aprendizagem validada: para gerar valor, devem manter um ciclo constante com seus clientes para testar hipóteses; (iv) Ciclo “Construir-Medir-Aprender”: ciclo constante de desenvolvimento de produtos, mensuração sobre reação dos clientes e aprendizagem para “preservar” ou “pivotar”; (v) Contabilidade para inovação: os custos da *startup* devem ser separados do restante da empresa.

Figura 1 – Modelo de funcionamento de uma *Startup* Interna



Fonte: Moreira (2019)

4 ESTUDO DE CASO BOSCH: DO INTRAEMPREENDEADORISMO AO OPEN INNOVATION

A Bosch Curitiba, na busca de um futuro sustentável e fazer frente aos novos desafios, principalmente aqueles relacionados à eletrificação e outras formas de mobilidade, além da crise econômica, decidiu adotar ações de inovação aberta, programa de intraempreendedorismo e o desenvolvimento de *startups* internas para geração de novos negócios e aprimoramento dos processos internos. Inicialmente, as áreas prioritizadas no desenvolvimento de soluções foram o agronegócio, a saúde, a logística e a mobilidade. A verba destinada para esse tipo de projeto considera o alto risco de fracasso.

Foram criadas equipes internas multifuncionais com perfil proativo, criativo, empreendedor, tendo liberdade para inovar e experimentar. Tinham como objetivo mapear segmentos estratégicos, identificar dores do mercado ou de processos internos, criar e testar soluções, produtos e serviços.

Além disso, a Bosch identificou que seria importante intensificar a inovação aberta e estimular um ambiente mais colaborativo, comunicativo e criativo, no intuito de aprender e compartilhar iniciativas e experiências com agentes externos (universidades, *startups*, centros de pesquisa e fundos de venture capital). Em 2019, inaugurou o primeiro *Hub* da Bosch na América do Sul, o “*Curitiba Connectory*”, em parceria com o Distrito *Spark* CWB, ampliando um ecossistema de inovação internacional que possui diversos espaços espalhados pelo mundo, em cidades como Chicago, Guadalajara, Stuttgart, Londres e Xangai. É um espaço de inovação que tem como foco as áreas IoT, Indústria 4.0, IA, Mobilidade no Agronegócio e TD. Ademais, esse espaço busca acelerar a construção de soluções inovadoras, desenvolver novas competências, aprimorar a excelência operacional, fomentar novos negócios aperfeiçoando a inteligência dos dados e o apoio à tomada de decisão para o Grupo Bosch Brasil³.

Segundo o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), a Bosch⁴ é a 3ª empresa com mais pedidos de patentes de invenção em 2019 no Brasil, com 51 pedidos, e nos últimos 10 anos submeteu 351 pedidos no Brasil e no exterior, dos quais 47 foram concedidos. A Bosch também foi premiada pela 100 *Open Startups*, como Top 1 da Indústria Automotiva, por ser a

³ Spina, F. (2020). Jornada de inovação da Bosch: do intraempreendedorismo ao Open Innovation. *Distrito*. <https://distrito.me/bosch-inovacao-aberta/>.

⁴ Bosch. (2020). *Bosch é a 3ª empresa com mais pedidos de patentes de invenção em 2019*. <https://www.bosch-press.com.br/pressportal/br/pt/press-release-33856.html>.

empresa do setor brasileiro que mais realizou inovação aberta com *startups* em 2020. Dessa forma, consolidou-se como umas das empresas que mais investem em inovação no Brasil.

4.1 FACILITADORES NORMATIVOS PARA AMPLIAR A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO: MARCO LEGAL DAS *STARTUPS* E O *SANDBOX* REGULATÓRIO

Em 2021 foi sancionada a Lei Complementar 182/21, que trata do marco legal das *startups* e do empreendedorismo inovador. Trata-se de uma lei com diretrizes direcionadas para estimular a criação de *startups*, consideradas as organizações empresariais, nascentes ou em operação recente, cuja atuação caracteriza-se pela inovação aplicada a modelo de negócios ou a produtos ou serviços ofertados, desde que atendidos os requisitos estabelecidos pelo próprio marco legal. A LC 182/21 estabelece: (i) princípios e diretrizes para atuação da administração pública; (ii) apresenta medidas de fomento ao ambiente de negócios e ao aumento da oferta de capital para investimento em empreendedorismo inovador; (iii) disciplina a licitação e a contratação de soluções inovadoras pela administração pública.

O texto sancionado é oriundo do PLP 146/2019, cuja exposição de motivos faz referência ao Decreto das *Startups* Italianas (*Italian Startup Act*)⁵, que criou um marco regulatório para atender às necessidades das novas empresas de tecnologia no país e estimulou um aumento exponencial no ecossistema de *startups*.

O cenário internacional tem sido estimulado pela adoção, a partir de 2018, do Índice de Competitividade Global 4.0, publicado pelo Fórum Econômico Mundial, em substituição ao Índice de Competitividade Global, que existia há quarenta anos. O objetivo da mudança foi o de, justamente, incorporar elementos relacionados à inovação, à flexibilidade e à capacidade de adaptação às mudanças.

Em outros termos, pode-se verificar que foi incluída nos indicadores a mensuração de fatores de produtividade e de crescimento de longo prazo, atrelados à 4ª Revolução Industrial, classificando os países de acordo com 12 pilares de competitividade, sendo um deles, exatamente, o da capacidade de inovação. Tais eixos são compostos por 98 indicadores com

⁵ Italian Ministry of Economic Development. (8 July 2019). *Italian Startup Act: executive summary*. https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Executive%20summary%20ISA%2007_2019.pdf.

dados de organizações internacionais e de pesquisa de opinião executiva realizada pelo próprio Fórum Econômico Mundial. O Brasil ocupou a 71ª posição, em 2019, entre 141 países.

Deve-se ter em conta que, além das dificuldades operacionais na implementação de novos produtos e serviços, há também os entraves e as barreiras legais. Assim, a dificuldade em relação às *startups* também esbarra no tratamento jurídico conferido a essas empresas, uma vez que a aplicação de regras de forma indistinta pode se tornar um obstáculo à inovação.

Deve-se ter em conta que a qualidade regulatória está diretamente relacionada à capacidade que o governo tem de formular e implementar políticas e regulamentos sólidos que permitam e promovam o desenvolvimento do setor privado. Daí a relevância do marco legal próprio das *startups*.

O modelo adotado por países como Singapura, Reino Unido, entre outros, é o da formação dos denominados *sandboxes* regulatórios, que foi inserido na LC182/2021 com a denominação de “ambiente regulatório experimental”, com a seguinte proposta de definição legal: o conjunto de condições especiais simplificadas para que as pessoas jurídicas participantes possam receber autorização temporária dos órgãos e das entidades com competência de regulamentação setorial para desenvolver modelos de negócios inovadores e testar técnicas e tecnologias experimentais, mediante o cumprimento de critérios e limites previamente estabelecidos pelo órgão ou entidade reguladora e por meio de procedimento facilitado.

Essa prática do *sandbox* regulatório já começou a ser utilizada pela legislação brasileira de modo esporso. Por exemplo, em maio de 2020, foi publicada a Instrução CVM n. 626, que dispõe sobre as regras para constituição e funcionamento de ambiente regulatório experimental (*sandbox* regulatório)⁶. De acordo com o diploma normativo em vigor do Conselho de Valores Mobiliários (CVM), a iniciativa visa a fomentar o empreendedorismo e o desenvolvimento do

⁶ De acordo com o normativo, as pessoas jurídicas participantes poderão receber autorizações temporárias para testar modelos de negócio inovadores em atividades no mercado de valores mobiliários regulamentadas pela Comissão de Valores Mobiliários. Entre os objetivos elencados pela diretriz normativa, a autorização do *sandbox* regulatório tem por propósito: i) fomentar à inovação no mercado de capitais; ii) orientar os participantes sobre questões regulatórias durante o desenvolvimento das atividades para aumentar a segurança jurídica; iii) diminuir os custos e o tempo de maturação para desenvolver produtos, serviços e modelos de negócio inovadores; iv) aumentar a visibilidade e tração de modelos de negócio inovadores, com possíveis impactos positivos em sua atratividade para o capital de risco; v) aumentar a competição entre prestadores de serviços e fornecedores de produtos financeiros no mercado de valores mobiliários; e vi) promover a inclusão financeira decorrente do lançamento de produtos e serviços financeiros menos custosos e mais acessíveis; e vii) aprimorar o arcabouço regulatório aplicável às atividades regulamentadas.

mercado de capitais brasileiro, por meio da criação de um ambiente regulatório experimental, em que as entidades participantes possam testar modelos de negócio inovadores em atividades regulamentadas pela CVM.

Ou seja, uma prática internacional que se inicia também no cenário nacional, sendo um componente fundamental para a utilização de novas tecnologias ou mesmo do uso inovador em tecnologias já existentes, de modo a contribuir para a real implementação de novos produtos e serviços.

Outro exemplo, além da Instrução da CVM, está previsto na Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Recentemente foi inserido um dispositivo que atribui competência à Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) para “editar normas, orientações e procedimentos simplificados e diferenciados, inclusive quanto aos prazos, para que microempresas e empresas de pequeno porte, bem como iniciativas empresariais de caráter incremental ou disruptivo que se autodeclarem *startups* ou empresas de inovação”.

Ou seja, a ANPD poderá criar um *sandbox* regulatório também no campo da proteção de dados, de modo a minorar o alto custo do tratamento de dados imposto pela LGPD para as *startups*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo se debruçou na investigação do intraempreendedorismo e das *startups* internas como mecanismos estratégicos para a inovação, flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças. A metodologia utilizada consistiu na pesquisa bibliográfica sobre estudos relacionados ao tema e consultas de documentos institucionais, leis e atos normativos.

O intraempreendedorismo, termo criado pelo empresário Gifford Pinchot, em 1978, pode ser compreendido como um recurso estratégico fundamental para sustentar o movimento de transformação organizacional orientada para uma cultura de inovação contínua. Assim, a sua aplicação vai além de uma mera prática para alcançar a própria forma de organizar as empresas, estimulando os funcionários de grandes corporações a pensarem e agirem como empreendedores.

Assim, o intraempreendedorismo se correlaciona com internalização de práticas que possibilitem a criatividade e inovação, flexibilizando as fronteiras organizacionais, garantindo

autonomia no desenvolvimento de produtos e serviços. As *startups* internas estão inseridas no ecossistema de inovação aberta, com o objetivo de testar e validar com agilidade novos modelos de negócio como estratégia de sustentabilidade corporativa.

A partir do referencial teórico, o estudo identificou elementos relacionados à aplicação prática, abordando as especificidades da implementação como o exemplo da Empresa Bosch, a qual, por meio de um programa de intraempreendedorismo, estimulou a criação de *startups* internas com equipes multifuncionais com perfil proativo, criativo e com liberdade para inovar e experimentar.

Dentre as barreiras da inovação, estão as dificuldades burocráticas relacionadas à criação e implementação de empresas inovadoras. Assim, foi ressaltada como uma tentativa de incentivo à inovação a LC182/21, que define o marco legal das *startups* e do empreendedorismo inovador, cujas diretrizes estão voltadas para o fomento das *startups*. A formação de um ecossistema inovador exige que Estado-legislador adote normas que possibilitem o investimento em organizações com uma atuação extremamente flexível e capaz de adaptação às mudanças.

As diretrizes internacionais do Fórum Econômico Mundial já estão considerando a qualidade regulatória do país, ou seja, a capacidade que o governo tem de formular e implementar políticas e regulamentos sólidos que estimulem o desenvolvimento de empresas inovadoras.

Para tanto, o modelo *sandboxes* regulatórios, também denominado de ambiente regulatório experimental, estabelece um conjunto de condições especiais simplificadas para que as pessoas jurídicas participantes possam receber autorização temporária dos órgãos e das entidades com competência de regulamentação setorial para desenvolver modelos de negócios inovadores e testar técnicas e tecnologias experimentais, mediante o cumprimento de critérios e limites previamente estabelecidos pelo órgão ou entidade reguladora e por meio de procedimento facilitado.

Inicialmente utilizada pelo Conselho de Valores Mobiliários, como na Instrução CVM n. 626, a prática do *sandbox* regulatório também está contemplada pela Lei Geral de Proteção de Dados no que se refere às *startups* e às empresas de inovação e pela LC182/2021.

REFERÊNCIAS

- Almeida Filho, N. (1997). Transdisciplinaridade e Saúde Coletiva. *Ciência e Saúde Coletiva*, 11(1/2).
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and crosscultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Antoncic, J. A., & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589-607.
- Araújo, E. B. de. (1988). Entrepreneurship E Intrapreneurship. *Revista de Administração de Empresas*, 28(40), 67-76.
- Associação Brasileira de Startups. (2015). Tudo Que Você Precisa Saber Sobre Startups. *O que é uma startup*. <http://www.abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>.
- Blank, S. (2007). *The four steps to the epiphany: Successful Strategies for Products that Win* (4nd ed.). Quad/Graphics.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business Review*. http://www.vto.at/wpcontent/uploads/2013/10/Why-the-Lean-StartupChanges-Everything_S.Plank_HBR-052013.pdf.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual*. Alta Books.
- Gonzalez, R.V.D., & Martins M. F. (2015). Gestão do conhecimento: uma análise baseada em fatores contextuais da organização. *Production*, 25(4), 834-850. <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.145313>.
- Kakabadse, N., Kakabadse, A., & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the Knowledge Management Literature: Towards a Taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 75-91.
- Lapolli, E. M., & Gomes, R. K. (2017). Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa. *Estudos Avançados*, 127-142.
- Liao, S., Wu, C., Hu, D., & Tsui, K. (2010). Relationships between knowledge acquisition, absorptive capacity and innovation capability: an empirical study on Taiwan's financial and manufacturing industries. *Journal of Information Science*, 36(1), 19-35. <http://dx.doi.org/10.1177/0165551509340362>.
- Marijarvi, J., Hokkanen, L., Komssi, M., Kiljander, H., Xu, Y., Raatikainen, M., Seppanen, P., Heininen, J., Koivulahti-Ojala, M., Helenius, M., & Jarvinen, J. (2016). *The Cookbook for Successful Internal Startups*. Digile and N4S. http://www.n4s.fi/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/the_cookbook_for_successful_Internal_startups.pdf.
- Monden, Y. (1983). *Toyota production system: practical approach to production management*. Industrial Engineering and Management Press, Norcross.

- Moreira, A. G. (2019). Internal Lean Startup: A utilização de Startup Interna como ferramenta de desenvolvimento de produtos e inovação em empresas com operação no Brasil [Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo]. Biblioteca digital de Teses e Dissertações da USP. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-06122019-162040/en.php>.
- Morin, E. (2005). *Introdução ao pensamento complexo*. Sulina.
- Oliva, F. B., & Kotabe, M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of Knowledge Management*.
- Perin, B. (2015). *A Revolução das Startups: O Novo Mundo do Empreendedorismo de Alto Impacto* (1ª ed.). Alta Books, Ebook.
- Pessoa, E., & Oliveira, C. N. O. (2006). Perfil intraempreendedor: um estudo inicial em Funcionários da Infraero-sede. *Revista do Serviço Público*, 4(57), 507-29.
- Pinchot, G., & Pellman, R. (2004) *Intraempreendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios*. Tradução Márcia Nascentes. Elsevier.
- Pinchot, G. & Pellman, R. (1989). *Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. Harbra.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta: Como os Empreendedores Atuais Utilizam a Inovação Contínua para Criar Empresas Extremamente Bem-sucedidas*. Lua de Papel.
- Saka, D. (2014, January). Intrapreneurship Under the Microscope: the Terminology and Ideology of Intrapreneurship; Nature of Intrapreneurial Employees and Corporations; and Ways of Achieving and Benefits of Intrapreneurship. *ResearchGate*.
- Sebrae. (2018). *O que é uma Startup?*
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-umastartup,616913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>.
- Victorazzo, V. et al. (2014). Análise da escalabilidade em novos negócios. *Revista FATEC, Sebrae em Debate*, 1(1), 129-148.
http://revista.fatecsebrae.edu.br/index.php/em_debate/article/view/19.
- Womack J., & Jones, D. (1998). *A mentalidade enxuta nas empresas*. Campus.
- Wunderer, R. (2001). Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. *Leadership. Organization Development Journal*, 22(5), 193–211.