

INTRAEMPREENDEDORISMO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE PRÁTICAS DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO EM UMA EMPRESA DO RAMO SIDERÚRGICO

SILVA, Claudio Roberto Neves da¹

FORTE, Luiz Antonio²

RESUMO

Esse trabalho consiste em um estudo breve das definições relacionadas às práticas de empreendedorismo, intraempreendedorismo, empreendedorismo corporativo e um levantamento de casos bem-sucedidos de ações intraempreendedoras dentro de uma empresa do ramo siderúrgico. Tem como objetivo geral identificar as práticas intraempreendedoras, conhecer essas atividades pesquisadas e identificar os impactos ocasionados por elas. Esse trabalho sobre o intraempreendedorismo justifica-se pela necessidade de desassociar o tema empreendedorismo da economia informal, demonstrando sua relevância dentro das empresas. Planeja desenvolver uma pesquisa exploratória e descritiva, através de pesquisa empírica, por meio de estudo de casos de uma empresa do ramo siderúrgico que teve sucesso com ações intraempreendedoras. A pesquisa será qualitativa e os dados serão levantados através de consulta aos registros da empresa pesquisada. O estudo levou à conclusão da importância de sempre incentivar essa prática dentro das empresas, pois as mesmas terão a necessidade de aprimorar seus processos de modo contínuo. Os resultados encontrados através do intraempreendedorismo na organização pesquisada, mostram uma geração de um movimento sadio, trazendo um círculo virtuoso de desenvolvimento das pessoas e dos processos, sendo que os mesmos necessitam quase de maneira crucial a evolução e o aprimoramento de novos produtos e eficiência produtiva, que possam ocorrer de maneira objetiva e eficiente com a participação de todos da organização.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo. Impactos. Empresa.

¹ Graduando em Engenharia de Produção UNINTER.

² Graduado em Engenharia Ambiental pela UTP e pós-graduado em Engenharia de Segurança do Trabalho pela UTFPR

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o tema empreendedorismo tem sido utilizado em vários ramos da sociedade brasileira e mundial, que demonstra mudanças progressivas e inovações. Dentro de empresas, o quadro não é diferente, funcionários enxergam situações problemáticas que surgem no cotidiano das organizações de trabalho, e nelas veem oportunidades de resolução e criação de novas ideias e sistemas (RUIZ, 2019). Pode-se entender que o empreendedorismo não é só um estilo de vida, mas um comportamento, que leva o indivíduo a enxergar uma oportunidade e se arriscar em colocá-la em prática (RUIZ, 2019).

O empreendedorismo não fica limitado ao mercado informal ou à implantação de *startups* ou empresas próprias, ele também pode ser inserido pelos próprios funcionários, dentro de sua empresa, ou seja, o intraempreendedorismo. Nem todos os empreendedores fundaram sua própria empresa, pois no decorrer de sua vida e carreira profissional buscaram trazer inovações e contribuição para o aperfeiçoamento das organizações em que trabalhavam, mas este tipo de comportamento é importante para a sobrevivência das empresas, (CUNHA et al, 2021). Sendo assim, pode-se entender que o conceito consiste em encontrar e aproveitar destaques da própria organização para trazer inovações àquele segmento. Entretanto, para poder compreender como esse fenômeno acontece dentro das empresas e como é o impacto nos processos, é necessário analisar alguns casos específicos, buscando dados consistentes que justifiquem esse tipo de processo que está ocorrendo em várias áreas da sociedade e empresas, como será abordado nesse trabalho, que tem por tema os impactos do intraempreendedorismo dentro de uma empresa siderúrgica.

A pergunta que move esta pesquisa é: como identificar práticas intraempreendedoras dentro da empresa siderúrgica e quais impactos causados por elas? Esse trabalho pretende levantar informações sobre a ação intraempreendedora, que busca analisar seu desenvolvimento dentro dessa empresa.

Nessa perspectiva do empreendedorismo como um comportamento que exige habilidades, o objetivo geral é identificar práticas do empreendedorismo corporativo em uma empresa do ramo siderúrgico e os impactos dessas ações. Os objetivos

específicos da pesquisa são: (I) analisar casos bem-sucedidos de intraempreendedorismo; (II) investigar as contribuições dessas atitudes empreendedoras dentro da empresa analisada; (III) listar exemplos com seus respectivos ganhos. Essa pesquisa sobre o intraempreendedorismo justifica-se pela necessidade de desassociar o tema empreendedorismo da economia informal, demonstrando sua relevância dentro de organizações públicas e privadas.

Esse projeto é composto por uma definição de empreendedorismo e intraempreendedorismo, sua relevância nas empresas atualmente, seguida pela metodologia pretendida para o levantamento de dados para execução do projeto. Apresenta ainda resultados e discussões que abordam três casos, sendo um rastreamento de zinco do Pó Fino visando aumento do consumo de mistura ferrosa, fixação de mão de obra eletromecânica da Gerência de Execução por equipamentos e novo método de fixação de chapas de desgaste nos *Queching Cars* da Coqueria. Em cada caso estão abordados a descrição da iniciativa, os impactos do projeto e os ganhos do projeto. O trabalho encerra-se com as considerações finais, seguidas pelas referências.

2 EMPREENDEDORISMO, INTRAEMPREENDEDORISMO E AS EMPRESAS

Nos últimos anos o tema empreendedorismo tem sido muito difundido, mas este não é uma novidade, o ser humano já mostrava atitudes empreendedoras desde os primórdios da humanidade.

Alguns estudiosos, procuraram estudar o tema ao longo dos séculos, abordando este assunto desde então. Sendo que uns afirmam que o empreendedor é a figura da sociedade que traz algo novo, ou seja, inovações (SCHUMPETER, 1934 apud RUIZ, 2019). Também há a descrição de que o empreendedor é uma pessoa dinâmica, que se arisca de forma moderadamente e tem desejo de conquista (MACLELAND 1973 apud RUIZ, 2019).

Conceituando esse tema, empreendedores são pessoas que aplicam na vida dos seres humanos novos conhecimentos, inovações e invenções para o aprimoramento de

conceitos já existentes ou não, buscando sempre contribuir para o crescimento através da identificação de oportunidades (RUIZ, 2019).

O intraempreendedorismo também chamado de empreendedorismo corporativo, tem como característica o colaborador que busca inovar dentro da empresa que trabalha, ao contrário de procurar abrir sua própria empresa. Tendo em si um alto compromisso de sentimento de dono. Também busca trazer coisas novas ou melhorias contínuas dentro das organizações existentes, (SEIFERT (2008), apud KONZEN, CARVALHO, 2022).

O Intraempreendedorismo tem trazido uma dinâmica diferente para as empresas, principalmente no que diz respeito à inovação. Esse tema nunca esteve tão em alta nesse momento, pois tem atingido todos os processos produtivos, levando-os às modificações e a solução de problemas. Sobre isso, (RIVERA (2017) apud NOVAES, MARTENS, 2021), diz:

A maioria dos profissionais inova até um limite em suas próprias atribuições, geralmente na forma de melhorias ou ajustes reativos às barreiras que se deparam ao longo da execução de suas tarefas. [...]. Os colaboradores com comportamento intraempreendedor impulsionam a inovação disruptiva de baixo para cima. (RIVERA (2017) apud NOVAES, MARTENS, 2021)

Inovação se remete à capacidade de criar algo novo, que tenha utilidade e viabilidade econômica. Esse conceito vem sendo explorado de forma sistemática por todas as camadas da sociedade. Com a globalização, o mundo inteiro está buscando alternativas e meios mais sustentáveis para se manter competitivo, por isso a importância do inovador. Conforme CUNHA et al (2021).

1 A inovação não pode ficar apenas no campo das ideias. Só existe após a sua implementação concreta. Esta implementação ocorre na sociedade e de diferentes formas, conforme indicado no conceito (um bem, um serviço, um processo ou novas configurações da estratégia de uma organização). Vale ressaltar também que não necessariamente é algo inédito, pois pode ser resultado do aprimoramento de elementos existentes.

2 Este é um dos pontos centrais do conceito. Só podemos considerar algo como uma inovação após a sua aceitação pela sociedade. Caso contrário, estamos diante de uma mera tentativa. Uma das formas de identificar a aceitação pela sociedade é o

sucesso comercial de um determinado produto ou serviço. No caso de inovações sociais, a aceitação ocorre pela sua disseminação na sociedade. Na inovação em contextos sem fins lucrativos, o principal elemento é a geração de valor a partir do atendimento de demandas de determinado grupo da sociedade. (CUNHA et al., 2021).

As empresas visam estimular seus colaboradores a buscarem de forma ordenada e disciplinada, soluções para desvios de Segurança, meio ambiente e desperdícios, sempre nesta ordem. **Segurança é prioridade.** Outro ponto é a **inovação** da ideia, ou seja, sua implementação.

2.1 CARACTERÍSTICAS E BENEFÍCIOS DO INTRAEMPREENDEDORISMO

Com o propósito de explorar e aumentar as habilidades e conhecimentos dos colaboradores, dentro das atividades exercidas em todos os setores das empresas, as mesmas lançaram programas que aqui chamaremos de programas de incentivo ao intraempreendedorismo.

Esses programas têm como principal objetivo reconhecer cada colaborador que apresente ideias práticas, de fácil implementação e que não onere custos para a empresa. As instituições entendem que esses projetos são fatores de motivação, haja vista que é aquilo que é sugerido ou proposto, é uma ideia, resultado de um estímulo, inspiração ou instigação.

O ser humano tem necessidade de realização, de afiliação e de poder. Essas carências estão diretamente ligadas à motivação (MACLELAND 1987 apud MORETTO, SILVEIRA, 2021). Nesse sentido, o colaborador se motiva principalmente pela necessidade de realização, vindo como consequência o sentimento de pertencimento e de capacidade.

Nesse crescente, ocorre a materialização do momento criativo de cada pessoa, que a partir de seu empreendedorismo e senso de dono, pensa nas soluções e não aceita os problemas que incomodam no dia a dia. Essa capacidade de inquietação e de busca de novas ideias, faz com que o ser humano desenvolva suas capacidades.

2.2 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

O empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo, nada mais é que o empreendedorismo aplicado por funcionários dentro da empresa em que trabalham. É visualizado através de um comportamento proativo que costuma impactar as empresas positivamente no sentido em que trazem inovação para solucionar problemas, através, muitas vezes, de estímulos da alta gestão. Sobre isso CUNHA et al., (2021) diz:

Embora o conceito de empreendedorismo corporativo esteja sujeito a constantes transformações, em sua essência, o conceito envolve atividades empreendedoras autorizadas pela alta gestão e que recebam recursos designados para a geração de inovações. Portanto, o empreendedorismo corporativo pode melhorar a competitividade de uma empresa ao estimular o comportamento proativo e uma maior aceitação dos riscos associados e inovações. (CUNHA et al., 2021).

3 METODOLOGIA

Esse trabalho planeja desenvolver uma pesquisa exploratória e descritiva, através de pesquisa empírica, por meio de estudo de casos de uma empresa do ramo siderúrgico que teve sucesso com ações intraempreendedoras. A indústria em questão situa-se na cidade do Rio de Janeiro e possui cerca de 4000 funcionários próprio, além de 3000 funcionários terceiros. A pesquisa será qualitativa e os dados serão levantados através de consulta aos registros da empresa pesquisada. Também há interesse em consultar *templates* e formulários de ações da empresa e realizar visita “in loco” para coletar informações. Os dados serão filtrados e os casos aos quais se perceberem maior sucesso serão descritos no presente trabalho, seguindo a um breve comentário, conforme o seguinte planejamento:

- 1) Escolha e Caracterização da empresa, assim como de setores com possíveis dados relevantes para pesquisa.
- 2) Coleta de Dados/ informações, por meio de consulta aos registros da empresa, com solicitação de autorização para os mesmos.
- 3) Avaliação dos casos com maiores impactos e ganhos para a empresa.
- 5) Realizar estimativa de ganhos financeiros e redução de desperdícios dentro do processo da empresa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da observação in loco, houve a necessidade de pesquisar e analisar as iniciativas dentro dos processos da empresa que buscam de forma a gerar menor custo e tempo. O sucesso no lançamento de novos produtos ainda permanece como um desafio crítico para as empresas. Muitas delas estão cientes do papel principal que os novos produtos devem desempenhar no futuro e buscam pela prosperidade; para isso, as empresas estão constantemente em busca de maneiras de revitalizar, reestruturar e redesenhar suas práticas e processos para obter melhores resultados. Pensando momento estaremos mostrando casos e resultados positivos de sucesso em uma siderúrgica.

4.1 PRIMEIRO CASO - RASTREAMENTO DE ZINCO DO PÓ FINO VISANDO AUMENTO DO CONSUMO DE MISTURA FERROSA

4.1.1 Descrição da iniciativa

Na execução da mistura ferrosa, vários coprodutos são adicionados visando reciclar pós, carepas e lamas geradas nas áreas de redução e aciaria. Porém, a definição da receita para operação na Blendagem não buscava a maximização dos consumos de cada coproduto. Assim, o consumo de pó fino gerado na aciaria, com alto nível de zinco em relação aos demais coprodutos, nunca foi maximizado. Como consequência do baixo consumo na mistura ferrosa, a empresa hoje possui um estoque de aproximadamente 220 quilotoneladas deste coproduto.

Para solucionar este problema e outros atrelados, foi desenvolvido um procedimento de rastreamento do zinco e otimização de mistura, a custo zero, que busca identificar e separar, dentro da variação do conteúdo de zinco no pó fino de aciaria, pó fino com níveis de zinco abaixo de 0,45%, o que possibilita sua reciclagem

na mistura ferrosa de acordo com a especificação química exigida pela sinterização. As três ações do procedimento de rastreamento desenvolvidas foram:

- (1) Identificação e separação de pó fino gerado durante carga líquida dos conversores LD (principalmente durante *Relining*);
- (2) Consumo de pilhas de estoque identificadas com baixo zinco;
- (3) Implantação de otimizador matemático no modelo de receita de mistura ferrosa, objetivando maximizar o consumo dentro do limite especificado (0,108% de Zn), que atende ao limite de 150 g Zn/t.

Meio Ambiente: Não destinar, aumentar quantidade de material interno reciclado, reduzir impacto ambiental e reduzir consumo de recursos naturais.

Redução de Custo: Reduzir custo de aterro, substituir coprodutos com alto custo (finos metálicos e carepa externa/comprada).

Projeto de Melhoria: Redução de estoque e conseqüente aumento da capacidade de armazenamento de pó fino dentro da usina e recuperação de ferro ao substituir carepa externa.

4.1.2 Impactos do projeto

1. Não destinar o material para aterro pelo aumento da quantidade de material interno reciclado, reduzindo impacto ambiental e o consumo de recursos naturais.
2. Aumento do consumo médio de pó fino de 0,328 quilotoneladas/mês para 2,954 quilotoneladas/mês.
3. Redução de Custo da Mistura Ferrosa pela substituição de carepa comprada e finos metálicos.
4. Redução de material em "*Working Process*".
5. Reduzir custo de aterro.

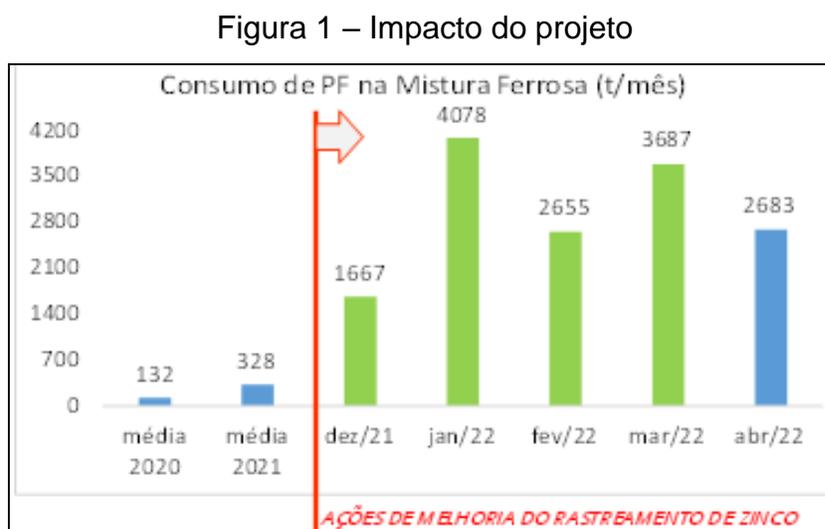
4.1.2.1 Impacto e resultado do trabalho desse colaborador

O procedimento de rastreamento de zinco do pó fino conseguiu elevar o consumo deste importante coproduto da média de 0,32 quilotoneladas/mês praticado

em 2021 para níveis acima de 2,945 quilotoneladas/mês, a partir da implantação da melhoria em dezembro de 2021.

4.1.3 Ganhos do projeto

O aumento do consumo de Pó Fino na Mistura Ferrosa de 0,328 quilotoneladas/mês, tem gerado um ganho mensal de MM R\$ 0,973. Conforme modelo esquemático abaixo na figura 1 irá demonstrar os ganhos do projeto.



Fonte: Adaptado pelo autor, 2023.

4.2 SEGUNDA CASO – FIXAÇÃO DE MÃO DE OBRA ELETROMECÂNICA DA GERÊNCIA DE EXECUÇÃO POR EQUIPAMENTOS

4.2.1 Descrição da iniciativa

O Projeto consiste em estudar todo o histórico de execução da usina de acordo com locais de instalação e suas criticidades, centros de trabalho e alteração de composição de equipes de manutenção a fim de programar, de uma forma mensurável e sistêmica, para manutenção preventiva os colaboradores que historicamente já

possuem experiência em determinados equipamentos a fim de reduzir os riscos de acidente devido à utilização do seu conhecimento.

Esta iniciativa possui um grande impacto em termos de segurança, pois os colaboradores selecionados para as atividades críticas já terão conhecimento sobre todos os procedimentos técnicos e de segurança, bem como os pontos de atenção específicos para cada equipamento.

Esta iniciativa também garante a qualidade das atividades executadas devido ao acúmulo de conhecimento adquirido a cada nova execução. Em paralelo, temos uma redução de custo, já que um colaborador com mais experiência em determinado equipamento possui uma velocidade maior de execução, e esta prática sendo executada em uma gerência com um grande número de colaboradores, como a execução, reduz enormemente a necessidade de contratação de terceiros (FTE) devido ao aumento de eficiência nas atividades.

4.2.2 Impactos do projeto

SEGURANÇA: Esse Projeto partiu de um patamar de 5 acidentes em FY20/21, com 3 acidentes no FY21/22 antes da iniciativa e um acidente em Mar/22 pós implantação da iniciativa, onde a programação de pessoas com experiência prévia em atividades de risco contribui para uma melhor análise e mitigação dos mesmos.

QUALIDADE: O Projeto partiu de um patamar de 4 retrabalhos em FY20/21, com 1 retrabalho em Nov/22, antes do início do projeto e desde então não houve mais retrabalho. (Retrabalho Zero).

Redução de Custo: Sendo complementado com outras iniciativas é possível observar uma brusca redução na contratação de mão de obra terceira eletromecânica devido ao aumento de eficiência das equipes de execução (O Projeto é uma das quatro iniciativas da execução que trouxeram 29% de aumento de eficiência medido de Jul/21 à Mar/22) e conseqüentemente sua capacidade de realizar mais atividades, reduzindo necessidade de mão de obra terceira devido a execução de mais ordens de serviço. Conforme modelo esquemático abaixo na figura 2 irá demonstrar os impactos do projeto.

Figura 2 – Impacto do projeto



Fonte: Adaptado pelo autor, 2023.

4.2.2.1 Impacto e resultado do trabalho desse colaborador

Pode ser observado através da redução do número de acidentes depois da implantação, KPI de retrabalho zero e uma redução quantidade de mão de obra terceira sendo contratada em cerca de 90% das preventivas da usina (Atividades eletromecânicas), como observado no KPI FTE Eletromecânico no campo de memória de cálculo.

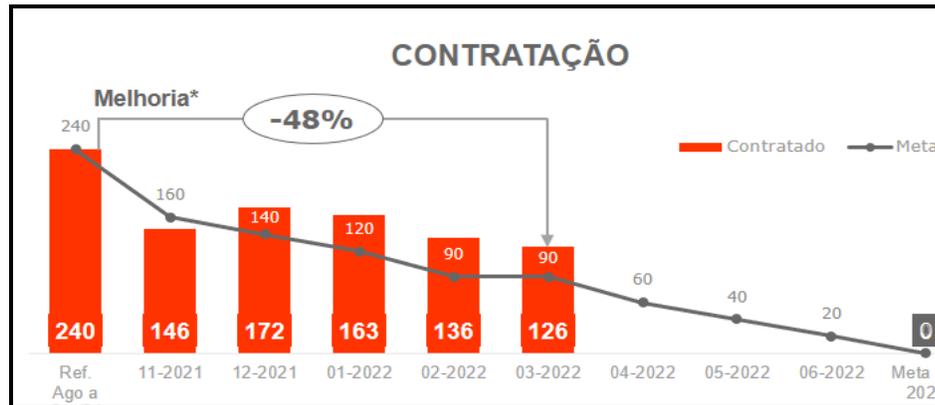
4.2.3 Ganhos do projeto

SEGURANÇA: O Projeto partiu de um patamar de 5 acidentes em FY20/21, com 3 acidentes no FY21/22 antes da iniciativa e um acidente em Mar/22 pós implantação da iniciativa, onde a programação de pessoas com experiência prévia em atividades de risco contribui para uma melhor análise e mitigação dos mesmos.

QUALIDADE: Este Projeto partiu de um patamar de 4 retrabalhos em FY20/21, teve 1 retrabalho em Nov/22, antes do início do projeto e desde então não houve mais retrabalho. (Retrabalho Zero).

CUSTO: Essa iniciativa teve redução de FTE (INDU - Média de HC Contratado por mês para atendimento às rotinas eletromecânicas). Conforme modelo esquemático abaixo na figura 3 irá demonstrar os ganhos do projeto.

Figura 3 – Ganhos do projeto



Fonte: Adaptado pelo autor, 2023.

4.3 TERCEIRO CASO – NOVO MÉTODO DE FIXAÇÃO DAS CHAPAS DE DESGASTE NOS *QUENCHING CARS* DA COQUERIA

4.3.1 Descrição da iniciativa

Em virtude de diversas ocorrências de desprendimento das chapas de desgaste da mesa de apagamento dos *Quenching Cars* com reflexo de parada não programada da produção de coque e risco de danificar correias dos transportadores tanto da Coqueria quanto do RMH e AF, foi desenvolvido um sistema de fixação por ancoragem (chapas de desgaste com fixação própria fundido sob a mesma), fixada em uma nova estrutura posicionada na bandeja e intercambiável com as estruturas existentes. Esse novo método de fixação das chapas será para facilitar os seguintes processos: a montagem e desmontagem das chapas, não deformar a estrutura existente durante a desmontagem das chapas por uso de oxicorte, reduzir trincas por dilatação térmica por liberdade de deslocamento nas fixações, não utilizar pinos de fixação e aumentar a vida útil da chapa, já que a fixação é na inferior e não superior da mesma.

4.3.2 Impactos do projeto

- 1- Estimativa de redução de utilização de chapas de desgaste anual em 50%;
- 2- Estimativa de redução de utilização de pinos de fixação anual em 94,5%;
- 3- Melhorar qualidade no trabalho para os colaboradores que realizam a substituição das chapas de desgaste;
- 4- Reduzir tempo de parada não programada por desprendimento de chapas de desgaste ou quebra.

4.3.2.1 Impactos e resultados do trabalho desse colaborador

- 1- Redução de 50% de chapas de desgaste ano em R\$ 754.191,0.
- 2- Redução de 94,5% de pinos de fixação das chapas de desgaste ano em R\$ 699.451,2.
- 3- Facilidade para montagem das chapas de desgaste reduzindo esforço físico dos colaboradores.

Nota: custo das novas estruturas para fixação dos novos modelos de chapas de desgaste (R\$ 150.000,00 por carro).

4.3.3 Ganhos do projeto

- 1- Ganho tangível: estima-se um ganho anual em R\$ 1.453.642,2.
- 2- Ganho intangível: melhoria durante a execução de troca das chapas de desgaste pelos colaboradores de manutenção. Conforme modelo esquemático abaixo na figura 4 irá demonstrar os ganhos do projeto.

Figura 4 – Ganhos do projeto



Fonte: Adaptado pelo autor, 2023.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo exposto acima, percebeu-se a relevância do entendimento que as iniciativas inovadoras e o incentivo das mesmas exercem uma importância muito grande dentro da empresa pesquisada e também dentro dos seus processos de produção, no que tange até mesmos no desenvolvimento de novos produtos, já que os mesmos dependem de vários fatores ao qual fora apresentada, e também existe toda constante ligada a eficiência da gestão dentro da empresa e que há várias fontes de ideias para desenvolver os novos produtos e aprimoramento dos processos, além de influenciar outros colaboradores a continuar buscando trazer boas ideias e apresentar inovações que irão contribuir para o aperfeiçoamento dos custos e processos, trazendo diminuição dos gastos, segurança operacional, evitando desperdícios e consequentemente gerando lucros para a empresa.

Em geral, os objetivos propostos neste trabalho foram atingidos, uma vez que casos levantados com as práticas intraempreendedoras dentro da empresa foram identificados e levantados, os mesmos foram descritos e os seus impactos foram analisados. E o objetivo específico foi alcançado, pois apresentamos os casos bem-sucedidos de Intraempreendedorismo dentro da mesma. Acredita-se, portanto, que este estudo contribui em muito para a academia, pois nos mostra a importância de se elaborar sugestões, ideias e inovações para a empresa em questão. Para as empresas,

comprova a necessidade de aprimorar processos à procura de uma melhor produtividade, lucratividade e sustentabilidade do negócio.

Conclui-se que através do intraempreendedorismo, um movimento sadio dentro da empresa, trazendo um círculo virtuoso de desenvolvimento das pessoas e dos processos, que os mesmos necessitam quase de maneira crucial a evolução e o aprimoramento de novos produtos e eficiência produtiva, possam ocorrer de maneira objetiva e eficiente com a participação de todos da organização. Assim, considera-se que para pesquisas futuras, que sejam avaliadas as características da criação e inovações dentro de outras empresas e que estudos de casos sejam mais amplos sobre o tema na engenharia de produção quanto a gestão de novas ideias.

REFERÊNCIAS

- CUNHA, R.; CAVALLO, C.; MARIANO, S. R.H. **Empreendedorismo e Gestão para professores do Ensino Médio: Criatividade e Atitude Empreendedora**. Volume 4. Niterói: Editora UFF, 2021.
- KONZEN, Natalia de Oliveira. CARVALHO, James Fagundes de. Intraempreendedorismo: Estudo de casos Múltiplos de Empresas Atuantes em Santa Cruz do Sul/RS. **Revista de Administração Dom Alberto**, Santa Cruz do Sul, 2022.
- MORETTO, Suely Parente, SILVEIRA, Amelia. Competências Empreendedoras e Satisfação no Trabalho se Refletem no Desempenho Organizacional em Empresas de Micro e Pequeno Porte? **Revista de Carreiras & Pessoas**. Florianópolis, 2021.
- NOVAES, Graziela Fontes. MARTENS, Cristina Dai Prá. Intraempreendedorismo de Funcionários: uma Revisão Sistemática de Literatura. **XXXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica - Simpósio 2021**, São Paulo, 18 de maio de 2021.
- RUIZ, F. M. **Empreendedorismo**. São Paulo: Editora Senac, 24 de maio de 2019.