

Empreendedores disruptivos e processos de inovação: convergência ou divergência?

Disruptive entrepreneurs and innovation processes: convergence or divergence?

Alexandre de Souza Garcia* André Dupont** Aziz Eduardo Calzolaio***
Claudia Felipe Ramos**** Cristiane Tomé Garcia***** Deivid Ilecki Forgiarini*****
Lisangela da Silva Antonini*****

Informações do artigo

Recebido em: 03/07/2018

Aprovado em: 22/10/2018

Palavras-chave:

Inovação. Processos criativos.
Design Thinking.

Keywords:

Innovation. Creative Processes.
Design Thinking.

Autores

* Mestre em Administração

– Profº Unilasalle

garcia@resultare.com.br

** Mestre em Administração – Profº FSG

dupont@produttare.com.br

*** Doutor em Economia - Profº Escoop

aziz.cal@hotmail.com

**** Mestre em Administração

– Profº UCS

cframos2@gmail.com

***** Pós-Graduação em Negócios

– UniRitter

c-tome@hotmail.com

***** Mestre em Desenvolvimento

Regional - Profº Escoop

deividforgiarini@gmail.com

***** Mestre em Administração

– Gerente Sesc

lisantonini@gmail.com

Como citar este artigo:

GARCIA, Alexandre de Souza et al. Empreendedores disruptivos e processos de inovação: convergência ou divergência? *Competência*, Porto Alegre, v. 11, n. 2, dez. 2018.

Resumo

A inovação está em pauta nas organizações contemporâneas, porém, o que a precede é a criatividade. Nem a inovação nem a criatividade ocorrem sem a presença do empreendedor. Neste artigo, tais temáticas são discutidas, pois, no senso comum, talvez se imagine que os empreendedores utilizam métodos para a criação de ideias e processos para gerir a inovação. Esta pesquisa apresenta como resultado um questionamento sobre isso. A maioria dos entrevistados não utiliza métodos ou não tem consciência sobre eles. Percebe-se que esse tipo de estudo atende a certa carência por trabalhos que tratam da fase pré-operação da empresa, em que geralmente os modelos de negócios são concebidos. Essa análise contribui com a discussão, pois são apresentadas as visões de empreendedores disruptivos e de destaque em seus respectivos ramos de atuação.

Abstract

Innovation is on the agenda in contemporary organizations, but it is creativity that precedes it. Both innovation and creativity do not occur without the presence of an entrepreneur, and such topics are discussed in this paper. In common sense, people think that entrepreneurs use methods for the creation of ideas and processes in order to manage innovation. This research presents a result that questions that. Most respondents do not use methods or are not aware of them. It is perceived that this type of study meets a certain lack of studies dealing with the pre-operation phase of the company, in which business models are usually conceived. This analysis contributes to that discussion, since the visions of disruptive and prominent entrepreneurs in their respective areas of activity are presented.

1. Introdução

Em uma sociedade em constante transformação, a velocidade de novos conceitos e oportunidades faz com que a repetição de modelos tradicionais de negócio não assegure o sucesso de um empreendimento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Competir nesse mercado exponencialmente mais dinâmico é uma realidade inevitável no século XXI e que acentua a importância da criatividade. O diferencial não está em apenas ter ideias, mas sim na capacidade de implementá-las, em um processo que gera a inovação. Assim sendo, inovar torna-se um grande desafio e um ponto crucial para se destacar em meio à numerosa concorrência (LEMONS, 2000). Para Brown (2010), o *Design Thinking* (DT) é um modelo sistêmico que promove um novo modo de pensar e uma ruptura de padrões. O DT propõe uma dinâmica focada em uma mudança de paradigma na abordagem de problemas, análises e propostas de soluções.

Alves, Freitas e Rolon (2014, p.1) afirmam que “o debate sobre o poder de influência e a importância das inovações nos modelos de negócios é de incomensurável relevância”. Dessa maneira, inovar passa a ser a palavra do momento, e o estudo sobre assuntos que envolvem essa temática ganham maior atenção. Em contrapartida, pensando no cenário empresarial brasileiro, há um alto índice de empreendedores por necessidade e não por vocação (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2016). O empreendedor por vocação é aquele com talento nato para o empreendedorismo, uma habilidade natural que pode ser exercitada e lapidada. Já o empreendedor por necessidade está determinado a abrir uma empresa, mas não tem uma ideia prévia dos desafios que encontrará. Ambos os perfis desconhecem métodos criativos que possam auxiliá-los, embora evidenciem interesse para criar um negócio novo (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2016).

Sendo assim, o presente artigo trata dos conceitos de criatividade e de inovação, mostrando como isso pode ser algo próximo e possível de acontecer, colaborando para a construção do primeiro estágio do negócio que é o ato de pensar o modelo, sua lógica e seu propósito.

O problema de pesquisa que este artigo pretende responder é: como processos criativos podem colaborar no desenho de modelos de negócios inovadores? Dessa forma, o objetivo geral é analisar como processos criativos podem colaborar no desenho de modelos de negócios inovadores.

Para a busca do objetivo proposto, o presente artigo contém nesta introdução o objetivo e a contextualização; na segunda seção é apresentada a discussão teórica acerca de criatividade, processos criativos, inovação, DT, modelos de negócios inovadores e sobre a figura do empreendedor. Na terceira seção são expostos os procedimentos metodológicos, o roteiro de entrevistas e o protocolo

de pesquisa. Já na quarta seção, a aplicação e os resultados são expostos, iniciando com o perfil dos empreendedores entrevistados e seguindo com a operacionalização da pesquisa e análise dos resultados. Por fim, na quinta seção estão as considerações finais.

2. Fundamentação teórica

Neste capítulo, são abordados os temas criatividade, inovação e processos criativos, DT, conceito de modelo de negócios e definição do perfil empreendedor.

2.1 Criatividade, inovação e processos criativos

Embora criatividade e inovação estejam vinculadas, é importante lembrar que compreendem significados diferentes. No dicionário, a palavra *criatividade* é definida como: 1) qualidade ou estado de ser criativo; 2) capacidade de criar ou inventar; engenho, engenhosidade, inventiva. Já inovação é definida como: 1) ato ou efeito de inovar; 2) tudo que é novidade, coisa nova (DICIONÁRIO MICHAELIS LINHA PORTUGUESA, 2017). Dessa maneira, criatividade é a capacidade que o indivíduo tem de criar algo. É um fenômeno multidimensional, que envolve a interação de diversos elementos, dentre eles os aspectos pessoais, como características de personalidade e habilidades de pensamento; e o ambiente em que se está inserido, como clima psicológico, valores, normas culturais e oportunidades para expressão de novas ideias (SPADARI; NAKANO, 2015).

Kneller (1999) reforça esse pensamento, acrescentando que as interpretações sobre criatividade estão baseadas em quatro pontos de vista: da pessoa que cria (personalidade, valores e hábitos); dos processos mentais (cognitivos, pensamento e comunicação); das influências ambientais e culturais; e, por último, dos seus produtos, como invenções, teorias, esculturas, poemas. Portanto, o entendimento da criatividade transita por áreas distintas que vão das artes aos negócios.

Olhando de maneira mais direta para o lado humano, Wechsler (2008) destaca a importância da criatividade em todas as idades, da infância até a velhice, como sinônimo de saúde mental, de maneira interdisciplinar e abrangente, não sendo algo focado apenas na solução de problemas da vida diária, mas sim algo primordial no desenvolvimento do indivíduo, nas suas mais variadas funções. Land e Jarman (1994) afirmam que é possível notar uma curva de declínio brusca no potencial criativo à medida que as pessoas envelhecem, uma vez que se é ensinado a ser não criativo ao longo da vida, por meio dos bloqueios mentais que se adquire. Em qualquer aspecto da vida em sociedade, é-se doutrinado dentro de regras e padrões, que acabam por intimidar um pensamento mais criativo.

A Adobe State of Create Study (2012) realizou uma pesquisa nos EUA, na Inglaterra, na Alemanha, na França e no Japão, com cerca de mil pessoas, e percebeu que apenas um a cada quatro

participantes sente que está utilizando o seu potencial criativo ao máximo. Embora a criatividade seja vista como a chave para o crescimento econômico e social, menos da metade dos respondentes considera-se criativo. Entre os grandes vilões apontados para omissão da criatividade estão a falta de tempo e a pressão no trabalho em prol da produtividade.

Já em novo estudo da *Adobe State of Create: 2016 (2016)*, apontou-se que pessoas que se consideram criativas são mais propensas do que as não criativas a se sentirem inovadoras, confiantes e felizes. Entre os criativos, 46% percebem que a criatividade ajuda a fazer a diferença, ao mesmo tempo que apenas 15% dos não criativos demonstraram o mesmo.

Contudo, a criatividade é uma função psicobiológica, conforme sustenta *Barreto (2014)*, ou seja, algo que todos nascem sabendo, mas que precisa ser reativada, reanimada e treinada constantemente. Com isso, é necessário um despertar à criatividade que existe em cada indivíduo, em uma combinação de três fatores básicos, que seriam: bom humor, irreverência e pressão – o que *Barreto (2014)* denomina BIP. A combinação dessas características seria a chave para a sobrevivência dos negócios. *Alves, Freitas e Rolon (2014)* complementam, afirmando que a inovação é o resultado de um processo criativo em sua aplicação prática. Ou seja, a criatividade é uma peça-chave a favor da inovação, na medida em que essa é posta em prática. Segundo *Drucker*:

“ A inovação é a função específica da capacidade empresarial, seja num negócio já existente, numa instituição de serviço público ou num pequeno negócio iniciado por um indivíduo na cozinha da família. É o meio através do qual um espírito empreendedor cria novos recursos de produção de riqueza ou desenvolve recursos já existentes com potencial refinado para a criação de riqueza. (*DRUCKER, 2003, p.8*)

Schumpeter (1997) foi o responsável por evidenciar a importância dos avanços tecnológicos e das inovações no desenvolvimento de empresas e da economia. Para ele, o desenvolvimento econômico inicia-se a partir das inovações, ou seja, através da inclusão de novos recursos ou pela combinação diferenciada dos recursos produtivos já existentes.

O progresso tecnológico e a inovação contribuíram para um cenário de desenvolvimento e acirrada necessidade de diferenciação (*AZEVEDO et al., 2013*). Em se tratando de competitividade, *Magretta (2002, p.7)* destaca: “a rivalidade competitiva é um processo implacável que combate a capacidade da empresa de identificar e manter uma vantagem”, ou seja, a forma correta de competir é tornar-se inigualável. Seria um erro, então, lutar para

ser o melhor em comparação aos demais, já que isso subentende algum nível de semelhança. Criar valor único deve ser o foco da empresa; não a derrota dos concorrentes.

Em meio a exasperada competição e constituindo-se a mudança constante como nova regra dentro das empresas no século XXI (*MAGRETTA, 2002; ALVES; FREITAS; ROLON, 2014*), a criatividade, através da geração de novas ideias, passa a ser algo amplamente encorajado no cenário organizacional, uma vez que estimula a inovação e proporciona um diferencial de valor que colabora para o sucesso das organizações em longo prazo (*LEMOS, 2000; SPADARI; NAKANO, 2015*).

Lemos (2000) reforça que existe uma estrutura complexa de interação que gera a inovação. Com isso, é preciso reconhecer que a fonte de informação e conhecimento para o novo pode se localizar dentro ou fora da empresa, ou seja, necessita de um arranjo de muitas fontes de ideias, e não obedecendo a um padrão linear, contínuo e regular. O grau de incerteza gerado pelas inovações é alto, uma vez que as soluções apontadas e suas consequências são desconhecidas *a priori*.

Drucker (2003) também reconhece que qualquer novo empreendimento é uma atividade arriscada. Acredita ainda que esse risco pode ser reduzido ou minimizado, desde que seja submetido a uma disciplina ou uma metodologia de trabalho. O autor alerta que o planejamento convencional é incompatível com a sociedade inovadora.

Com isso, embora muitas empresas passem a incentivar a geração de ideias, a dificuldade está em transformá-las em inovação. O diferencial estaria na Gestão da Inovação, visto que, para sobreviver, é preciso reinventar-se sempre (*ALVES; FREITAS; ROLON, 2014*).

Para *Alves, Freitas e Rolon (2014)*, o processo de Gestão da Inovação implica as seguintes etapas: 1) definir o objetivo da inovação (produtos, processos ou modelos de negócios); e 2) definir o modelo da inovação (aberto a interferências externas; fechado, a partir da gestão de suas próprias ideias; incremental, para otimizar práticas já existentes; de ruptura ou radical, que induz grandes transformações no mercado).

Dessa maneira, estruturar processos e ferramentas relacionados com a geração de ideias, ajuda a identificar as condições e o potencial para a melhoria da eficiência e eficácia da inovação dentro das organizações (*BORCHARDT; SANTOS, 2014*).

Por outro lado, uma mente criativa mostra certa rebelião e tende à customização de processos, muito ligada aos seus hábitos e preferências pessoais. No entanto, a organização é um fator determinante para fazer uma ideia acontecer. A capacidade criativa deve ser colocada com ceticismo, para que seja induzida a um modelo de ação (*BELSKY, 2012*).

Belsky (2012) é categórico em afirmar que o processo de organização das ideias cria uma vantagem competitiva. Já Alves, Freitas e Rolon (2014) ressaltam que, na procura de novos caminhos para a inovação, surgem algumas ferramentas para geração de ideias que presumem um estímulo à criatividade, como por exemplo, o DT. São diretrizes que tornam as ideias mais produtivas, na medida em que propõem desafios aos problemas definidos e alinhados à necessidade do negócio. Métodos de validação de ideias, que buscam abordagens multidisciplinares, iniciando um processo de transformação de ideias em inovação, testando hipóteses levantadas de forma ágil e a baixo custo, com foco na qualidade e produtividade.

2.2 Design Thinking

O *Design Thinking* (DT) tem evidenciado o grande valor de se aplicar o pensamento criativo no negócio através de uma abordagem focada no ser humano, que vê na multidisciplinaridade, na colaboração e na aproximação de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadoras para negócios (VIANNA et al., 2012, p.12).

O DT é um método prático-criativo que propõe um novo olhar para problemas complexos. É um processo de pensamento baseado em protótipos para abordagem de problemas, análises e propostas de soluções. Nele, é importante desafiar padrões de pensamento, comportamento e sentimento, para explorar diferentes perspectivas e ângulos em equipes multidisciplinares e assim produzir soluções que possam gerar novos significados (BROWN, 2010). As etapas do DT, segundo Vianna et al. (2012) são:

- A) Imersão: etapa dividida em duas fases - preliminar (que consiste em entender o problema que precisa ser solucionado) e profundidade (na qual se mapeia padrões e necessidades latentes; seguida da fase de análise e síntese para geração de *insights*).
- B) Ideação: geração de ideias, maturação e testes.
- C) Prototipagem: implementação e validação das ideias, momento em que os conceitos são lapidados.

Para Vianna et al. (2012), o DT é um método centrado no ser humano, no qual a interação promove o aprendizado por meio da geração de ideias. Algumas características, como observação, empatia, pensamento visual, atitude de experimentação e colaboração, que Brown (2010) observa nos *design thinkers* (pessoas que fazem uso da metodologia do *Design Thinking*) são apontadas como decisivas no processo.

Sabe-se que ter apenas uma ideia não é suficiente, a seleção dentre muitas ideias precisa de um critério de análise. Para Brown (2010), o jeito de pensar do *designer*, de maneira estratégica, consiste em avaliar uma ideia de maneira harmoniosa sob três pilares: viabilidade (ser um modelo de negócios sustentável);

praticabilidade (ser funcionalmente possível de realizar em um futuro próximo); e desejabilidade (fazer sentido para as pessoas). Isto é, gerar soluções de valor para os usuários.

O DT vem sendo utilizado nas mais diversas áreas, e é um tema recorrente nas discussões relativas ao empreendedorismo. O ponto central dessa abordagem é a experimentação, isto é, a postura de experimentador. Dessa forma, esse método constitui uma parte importante do lastro teórico do presente trabalho, pois, no momento de aplicação da pesquisa, de certa forma, foi observada essa postura (de experimentação) nos entrevistados. Porém, esse método sozinho não resolve muitos problemas do empreendedor, ele precisa estar associado a um modelo de negócio. Tendo em vista a diversidade de arquétipos de negócios existentes, a próxima seção apresenta uma abordagem que pode ser vinculada ao DT.

2.3 Modelagem de negócios inovadores

Um modelo de negócios é a forma como uma empresa cria, entrega e captura valor, entre a oferta da empresa e a demanda do cliente. É uma ferramenta para se apresentar ideias ou estratégias, ainda que em fase embrionária, para que sejam avaliadas facilmente por diferentes pessoas. Já o plano de negócios é um modelo descritivo formal, fundamentalmente textual e detalhado sobre a empresa (BLANK; 'SANT'ANNA, 2012).

Para Osterwalder e Pigneur (2011), um modelo de negócios apresenta a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte da firma. Seguindo o raciocínio focado na geração de valor, o autor indica componentes indispensáveis, dentro de quatro áreas: a) clientes, b) oferta, c) infraestrutura e d) viabilidade financeira. Essas áreas formam o *Business Model Canvas*, que é operacionalizado em nove partes, como segue: i) segmentos de clientes: ter claro quem é o cliente final; ii) proposta de valor: satisfazer o problema do cliente de maneira singular no mercado; iii) canais de comunicação e distribuição: a maneira como o produto chega até o cliente; iv) relacionamento com o cliente: como a empresa e a marca se comunicam com o cliente; v) fontes de receita: a proposta de valor oferecida; vi) recursos principais: infraestrutura da empresa; vii) atividades-chave: o que a empresa realiza; viii) parcerias principais: outras empresas terceirizadas que ajudam a compor o negócio; ix) estrutura de custo: os elementos que geram custos.

Para Truong (2016), cerca de 90% das *startups* do Vale do Silício falham. O *Business Model Canvas* pode contribuir para mudar essa realidade (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Truong (2016) afirma que, para os fundadores das *startups*, uma das principais razões para o fracasso é que seus modelos de negócios são inviáveis. Essas informações evidenciam a importância de se olhar para a primeira etapa de construção do negócio, que é exatamente a abordagem proposta por Osterwalder e Pigneur (2011).

De acordo com Magretta (2002), o modelo de negócios deve responder a perguntas fundamentais que ajudarão a contar uma nova história, como por exemplo: como ganhar dinheiro com o negócio? Sendo assim, um modelo bem-sucedido representa uma maneira melhor, em relação às alternativas existentes, que pode vir a substituir completamente a maneira antiga de fazer as coisas, criando uma demanda, a ponto de se tornar o padrão para a próxima geração de empreendedores. Magretta (2002) acredita que a modelagem seria o equivalente gerencial do método científico, no qual se começa com uma hipótese que é testada em ação e revisada quando necessário.

Blank e Sant'Anna (2012) recomendam que o empreendedor promova rodadas de avaliação do seu modelo de negócios, a fim de validá-lo junto ao cliente e rever premissas iniciais. Segundo ele, nenhum plano de negócios sobrevive a um primeiro contato com o cliente. Afirma ainda que, além do processo de desenvolver produtos, é preciso desenvolver clientes, pois em modelagem de negócios inovadores o problema e a solução são desconhecidos.

Modelos de negócios seriam totalmente dinâmicos, enquanto planos de negócios são estáticos. Com isso, Blank e Sant'Anna (2012) diz que o planejamento é importante, mas antes é preciso adaptar-se às demandas dos clientes. Nessa dinâmica, a dica principal é construir e testar um modelo de negócios e só após isso desenhar um plano de negócios. Essa postura de testar e experimentar está diretamente relacionada com o DT.

A inovação do modelo incide na forma como o produto ou o serviço é oferecido ao mercado, ou melhor, na maneira como ele é adquirido pelo consumidor, não requer, necessariamente, mudanças no produto ou no processo de produção (ALVES; FREITAS; ROLON, 2014).

Recriar modelos de negócios e construir mercados inteiramente novos, que vão ao encontro de necessidades humanas não atendidas, segundo Vianna et al. (2012), são parte de um processo de inovação. Tal ideia está em conformidade com Magretta (2002), que reconhece que as organizações conseguem um desempenho superior quando são únicas, quando fazem algo que nenhum outro negócio faz de maneira que nenhuma outra empresa possa copiar, ao passo que, se todos oferecerem os mesmos produtos e serviços aos mesmos clientes, nenhuma empresa prospera. Contudo, acabam restringindo-se a modelos de negócios já existentes, uma vez que modelos tradicionais são incrementais, previsíveis e sujeitos a cópias, ao contrário de novas ideias que são passíveis de incerteza (BROWN, 2010).

Arquétipos de negócios inovadores indicam uma ruptura aos tradicionais modelos de origem. Podem até ser inspirados ini-

cialmente por eles, mas em algum momento se desviam do que seria o esperado: *When a new model changes the economics of an industry and is difficult to replicate, it can by itself create a strong competitive advantage*¹, afirma Magretta (2002, p.7). Todavia, qualquer modelo de negócio só será efetivamente viável a partir da existência da figura do empreendedor, que é motor da inovação (SCHUMPETER, 1997). Esse é o foco do próximo item.

2.4 O empreendedor criativo

A modelagem de um negócio inovador de sucesso nasce, costumeiramente, na figura de um empreendedor criativo. Schumpeter (1997), em sua teoria do desenvolvimento, distingue o capitalista do empreendedor (empresário). Para ele, empreendedor é a pessoa capaz de converter uma nova ideia ou invenção em uma inovação de sucesso. Dolabela contribui:

“Ser empreendedor não é somente uma questão de acúmulo de conhecimento, mas a introjeção de valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo em si mesmo voltado para atividades em que o risco, a capacidade de inovar e de conviver com a incerteza são elementos indispensáveis. (DOLABELA, 1999, p.44)

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), uma pesquisa anual que estuda o empreendedorismo mundial, define o empreendedorismo como “[...] qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente” (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2016, p.7).

Segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* (2016), o Brasil é o segundo colocado entre os países que mais aceitam o empreendedorismo como uma opção válida de vida: 75% da população vê esse caminho com otimismo, em primeiro está a Guatemala com 78%. O *Global Entrepreneurship Monitor* (2016) aponta ainda que o Brasil exporta pouco. Em torno de 92% das empresas estão totalmente direcionadas ao mercado doméstico. Em 2016, havia cerca de 48 milhões de empreendedores no país, dos quais 26 milhões tinham começado há menos de quatro anos, e desses, 11 milhões por necessidade. Isto é, 42% dos empreendedores do país abrem seus negócios por necessidade. Nessa circunstância, o empreendedor precisa observar o mercado de forma diferente, enxergar o que os demais não percebem (DOLABELA, 1999).

Validando esse pensamento, Arden (2008) incentiva as pessoas a irem na contramão do senso comum, a rever o significado de um padrão estabelecido no coletivo e, assim,

inspirar um pensamento original. Propõe uma ruptura do padrão, assumindo mais riscos, porém, desfrutando de mais chances de sucesso. Segundo ele, a maneira errada de pensar seria a maneira certa de vencer. Reflexão apoiada também por Brown, que propõe o fim das velhas ideias: “[...] a previsibilidade leva ao tédio e o tédio leva à perda de pessoas talentosas. Também leva a resultados que os concorrentes consideram fáceis de copiar. É melhor assumir uma abordagem experimental.” (BROWN, 2010, p. 17).

Brown (2010) e Arden (2008) sugerem uma nova forma de pensar, através da fuga dos padrões preestabelecidos. De acordo com Filion (1999), o empreendedor possui de forma intrínseca características como criatividade, alta capacidade de atingir objetivos, consciência do ambiente; detecta oportunidades de negócios; toma decisões moderadamente arriscadas; objetiva a inovação. Porém, “o progresso depende da habilidade de instituir métodos de trabalho e de se concentrar em uma ou algumas visões emergentes.” (FILION, 1999, p.13).

Pensando nas características e em uma tomada de decisão centrada na figura do empreendedor criativo, procurou-se um olhar real de mercado, para compreender se métodos de trabalho voltados à criatividade, no início do processo de modelagem de negócios, são instituídos de maneira decidida ou intuitiva, realizando um levantamento de dados junto a empreendedores brasileiros, fundadores de empresas que promovem pontos de inovação se comparado ao modelo de negócios tradicional, dentro do seu mercado de atuação. Para alcançar os objetivos propostos são apresentados, na próxima seção, os procedimentos metodológicos utilizados.

3. Procedimentos metodológicos

Com vistas à construção da problemática do presente artigo, a abordagem da pesquisa foi qualitativa e exploratória. Para Gil (2002), o objetivo principal de uma pesquisa qualitativa é o de promover o aprimoramento de ideias. Segundo Mattar (2014), a pesquisa exploratória tem o intuito de proporcionar ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema e aprofundar as questões estudadas, sendo o levantamento bibliográfico uma maneira rápida de ampliar o conhecimento em torno de um problema de pesquisa, através da utilização de trabalhos já realizados por outras pessoas.

Sendo assim, para responder aos objetivos aqui propostos foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos, que, de acordo com Gil (2002), podem conter estes passos: i) revisão bibliográfica com busca realizada em livros, artigos científicos, monografias, teses, dissertações, dicionários, jornais e

revistas; ii) análise documental em relatórios, manuais e sites sobre as empresas apresentadas como exemplos; iii) entrevistas semiestruturadas com empreendedores, criadores e gestores de modelos de negócios inovadores já estabelecidos e considerados referência no seu mercado de atuação. O Quadro 1 apresenta as perguntas e o embasamento teórico para cada um dos temas tratados durante as entrevistas.

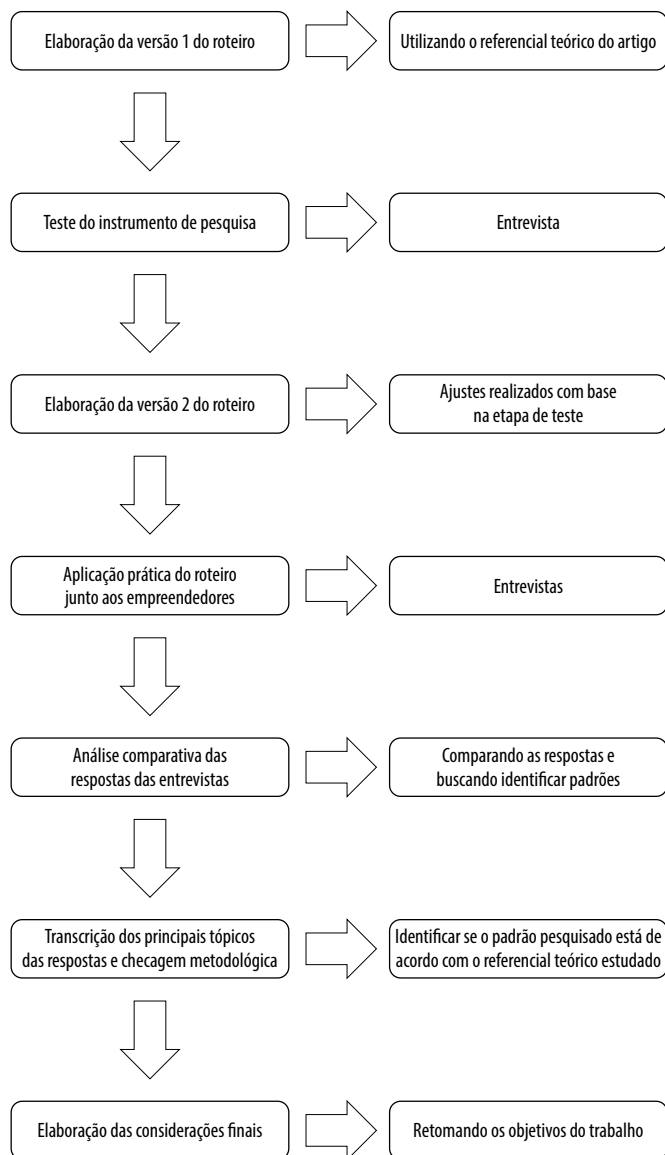
Quadro 1: Roteiro de entrevista e embasamento teórico

Pergunta	Embasamento Teórico
Qual é o propósito/conceito do seu negócio?	Blank; Sant’anna (2012); Osterwalder; Pigneur (2011)
O que o seu negócio traz de novo ao mercado – qual a principal inovação?	Vianna et al (2012)
Os clientes reconhecem claramente essa solução e as necessidades que ela supre?	Blank; Sant’Anna (2012); Vianna et al. (2012); Osterwalder; Pigneur (2011)
Como surgiu a ideia do negócio – o que inspirou sua criação?	Belsky (2012); Lemos (2000)
Ao que você credita o fato de ter criado algo inovador: 1) ao acaso (a ideia simplesmente “surgiu”) ou 2) ao esforço ou método (era o objetivo desde o início e havia consciência do processo de busca por algo inovador)?	Brown (2010)
Nesse processo de idealização e criação do negócio, você contou com a ajuda de aceleradoras ou fez uso de algum método criativo para estruturar o seu novo modelo de negócios? Se sim, qual(is)?	Brown (2010); Filion (1999); Magretta (2002)
Você considera a criatividade um diferencial no processo de modelagem do negócio? Se sim, por quê?	Brown (2010); Kneller (1999); Spadari; Nakano (2015); Borchardt; Santos (2014)
Qual a estrutura do seu negócio (tamanho da equipe, quantidade de pontos de venda, cadeia de fornecedores etc.)?	Global Entrepreneurship Monitor (2016); Osterwalder; Pigneur (2011)
Houve alguma rejeição ao modelo de negócios pelo público-alvo? Se sim, qual(is)? Essa dificuldade provocou mudanças no modelo de negócios inicialmente pensado? Se sim, qual(is)?	Blank; Sant’anna (2012); Magretta (2002)
Como pretende se manter competitivo e inovador a longo prazo?	Magretta (2002); Truong (2016)
Quais conselhos você gostaria de ter recebido quando estava começando e que poderia dar aos novos empreendedores que buscam um modelo de negócios que foge do padrão tradicional?	Arden (2008); Brown (2017);

Fonte: Elaborado pelos autores

O Quadro 2 descreve o protocolo aplicado na elaboração do artigo. Está dividido na ordem em que as etapas foram executadas, com as respectivas técnicas aplicadas em cada um dos momentos.

Quadro 2 – Protocolo de pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

A amostra de empreendedores foi selecionada levando em consideração o perfil disruptivo do modelo de negócios que estes fundaram, regularmente inspirados em diferentes mercados de atuação. Ao todo, foram cinco entrevistados com os seguintes perfis:

Quadro 3 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado 1	Homem, quarenta anos, empresário. Fundou em 1997 uma rede de cosméticos que foi vendida, em 2013, para uma multinacional do setor. Atualmente empreende no segmento alimentício, em Porto Alegre (RS), em um negócio socioambiental que pretende redefinir o futuro da alimentação por meio de uma rede de microfazendeiros urbanos, que são os fornecedores de insumos para o negócio e vivem em locais próximos ao restaurante.
Entrevistado 2	Homem, quarenta anos, publicitário formado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e considerado um dos cinquenta profissionais de comunicação mais inovadores do Brasil pela Revista ProXXI. É cofundador de uma escola livre de atividades criativas com matriz em Porto Alegre (RS) e atualmente com sede em mais quatro capitais brasileiras. A escola sugere um aprendizado baseado na experiência, em um ambiente leve e divertido, com professores parceiros que são referência no mercado.
Entrevistado 3	Mulher, 37 anos, administradora formada pela UFRGS, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Atua em uma consultoria de gerenciamento de negócios que propõe uma metodologia própria, baseada em ferramentas já estabelecidas, como a The Lean Startup e modelos de negócios. O objetivo central da empresa é o de desenhar e executar programas de educação empreendedora para fomentar o crescimento de empresas inovadoras em parceria com fundações, empresas e governo.
Entrevistado 4	Mulher, 63 anos, formada em administração de empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e Educação Física pelo Centro Universitário Metodista (IPA), com especialização em Marketing e Negócios Familiares pela PUCRS. Fundou, em 1996, uma marca de vestuário feminino esportivo casual, considerada a maior exportadora Brasileira de activewear (vestuário esportivo), exportando para os cinco continentes. O objetivo da empresa é o empoderamento feminino, com produtos que se comprometem a aumentar a confiança e estimular o movimento do corpo, para uma vida mais feliz e saudável.
Entrevistado 5	Mulher, 35 anos, formada em Empreendedorismo e Sucessão pela PUCRS, e especialista em Marketing Internacional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Empreende no varejo calçadista com uma marca própria. A empresa tem o propósito de ser uma boutique-outlet, com produtos de design arrojado, inspirados em uma moda atual e em grandes nomes da moda internacional, produzidos com alta qualidade e vendidos a preços acessíveis.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A intenção dessa pesquisa não foi analisar estatisticamente a percepção e os métodos utilizados por esses empreendedores, mas sim verificar diferentes pontos de vista sobre a importância do uso de processos criativos no desenho de novos modelos de negócios e o quanto dessas técnicas são utilizadas de maneira intencional ou apenas empírica na sua gestão. Na seção a seguir, são apresentados os resultados e a análise dos resultados.

4. Resultados e análise dos resultados

Nesta seção, são apresentados os resultados e a análise das informações a respeito da percepção dos entrevistados sobre a importância do uso de processos criativos no desenho de novos modelos de negócios e quanto desse conceito é aplicado na sua gestão no intuito de incentivar a criatividade e, conseqüentemente, propiciar a inovação.

4.1 Resultados da pesquisa

A pesquisa foi realizada através do roteiro semiestruturado, e as respostas foram gravadas para análise dos dados coletados. Os principais pontos levantados nas questões são apresentados a seguir, compilados por grupos de assuntos similares e análogos.

A maioria dos entrevistados credita sua inspiração a um sonho pessoal. Foram conduzidos por vocação ao empreendedorismo, impulsionados pela paixão pelo produto/segmento de atuação, ou, ainda, pelo propósito que iriam provocar nas pessoas e na sociedade como um todo, ao realizar tal negócio; como afirma o Entrevistado 2: “Pessoas apaixonadas pelo que fazem são apaixonantes”. A maioria desses empreendedores deixa transparecer uma alegria e uma vontade de fazer em suas falas que podem ser determinantes no sucesso do negócio e servem também de inspiração para as equipes que os cercam.

Nenhum dos entrevistados contou com a ajuda de aceleradoras. Constatou-se na pesquisa que grande parte dos entrevistados, mesmo tendo por base a criação do seu modelo de negócios criativos, realizou-o de maneira empírica. Muitas vezes, foram levados pelos erros e acertos de negócios anteriores já vivenciados ou pelo talento natural em relação ao empreendedorismo, que faz com que enxerguem a oportunidade onde a maioria não a vê. Os Entrevistados 1 e 2 afirmaram ter feito uso de algum método. O Entrevistado 1 fez uso da técnica de *benchmarking*, ou seja, foi ao mercado olhar as melhores práticas dentro do seu segmento e, com base nessa observação, buscou inspiração e definiu os fatores-chave que o ajudaram na construção do modelo que estava criando. O Entrevistado 2 fez uso da técnica de *brainstorming*, junto com seus demais sócios, por ser um processo que já dominavam na profissão (todos são publicitários e na época trabalhavam na área de criação em agências de publicidade).

Grande parte dos entrevistados acredita que criatividade é algo importante na modelagem do negócio, mas de maneira introdutória, como uma etapa, quer dizer: ela não é um diferencial isolado. O Entrevistado 2 afirma: “Embora nos fascinem, as ideias são apenas uma parte de algo muito maior [...] Muita gente tem boas ideias. O difícil é tirá-las do papel”. Assim, ele reforça que o esforço de ter muitas ideias pode auxiliar no sucesso da melhor ideia, mas também é importante concretizar um produto criativo.

Ainda sobre criatividade, o Entrevistado 2 considera que ela não está atrelada apenas à capacidade de resolver problemas, mas funciona como uma competência mental de conseguir imaginar e conceber algo que ainda não foi visto. Tudo isso é baseado em um repertório pessoal, que ele define como um conjunto de conhecimentos que cada pessoa acessa para buscar soluções. Confirmando essa fala, a Entrevistada 3 destaca que as ideias precisam de validação do público para o entendimento sobre se são tecnicamente viáveis. Já o Entrevistado 1 julga o fato dos fundadores não se distanciarem de suas paixões, algo mais determinante para o sucesso de um negócio do que a criatividade.

Quando questionado sobre seus clientes terem clareza do conceito da solução que se entrega ao público final, o Entrevistado 1 afirma que “o propósito da marca é o protagonista de qualquer modelo de negócios”. Ele é o responsável por conectar as diversas cadeias que o envolvem.

“ Talvez as pessoas tenham que sentir o que o negócio quer transmitir, porque está cada vez mais difícil os negócios dizerem o que são, podem ser tantas coisas. O transporte coletivo pode ser uma tele-entrega. O Uber agora é tele-entrega [...] aqui, o nosso objetivo é que as pessoas se sintam em um lugar que é positivo, e que se apaixonem e busquem conhecer mais [...] obviamente que tu teres uma comunicação entendível é muito importante. (ENTREVISTADO 1)

Todos os entrevistados discorrem sobre a rapidez com que tudo está mudando, o quanto as pessoas estão buscando inovações e a necessidade de acompanharem esse mundo em transformação. Sobre inovação, destaca-se a declaração do Entrevistado 2, que enfatiza:

“ Criatividade é uma habilidade que pode ser treinada e desenvolvida, e inovação é coragem, e coragem é escolha [...] Entendendo que a inovação é algo que acontece o tempo todo, todos os dias, ela não é um departamento, ela é muito mais uma visão. A inovação acontece de vez em quando, mas se eu quero ser uma empresa ou pessoa inovadora tenho que fazer isso todo dia. Faz parte da personalidade. Uma pessoa educada não é uma pessoa que falou *por favor* e *obrigada* só uma vez, é uma pessoa que expressa isso todo tempo [...] Ser inovador em longo prazo é ter uma inquietação constante sobre o que dá para melhorar, o que dá pra mudar, o que eu posso fazer diferente. Se alguém vai criar um competidor para me tirar do mercado, por que eu mesmo não crio? [...] É a gente tentar se levar à falência todos os dias. (ENTREVISTADO 2)

O entrevistado 2 relata uma persistência típica de grande parte nos empreendedores interrogados, que optaram por uma escolha ousada e fora do padrão ao modelar seus negócios, se comparados ao seu modelo tradicional. Nenhum dos empreendedores

citou ter identificado uma rejeição forte a ponto de influenciar no modelo de negócios, mas quase todos ressaltaram a necessidade de se acreditar em si e persistir para que dê certo.

Sobre como manter-se competitivo, a Entrevistada 5 versa sobre a necessidade de permanecer atualizada, com um olhar sempre voltado ao mercado. Já o Entrevistado 1 crê que é preciso observar cada vez mais para a sua empresa e melhorar aquilo que se faz, reforçando seus valores. Quer dizer, o foco não está em matar o concorrente, mas crescer com ele. O Entrevistado 1 afirma: “A cópia (do modelo de negócios) benfeita aumenta o mercado. A cópia malfeita gera experiência negativa para o segmento como um todo”. Parece ser uma regra importante voltada aos mercados de nicho: quando um cresce, traz consigo todo um segmento atrelado a ele. Três dos entrevistados também apontam a importância de entender que gestão e empreendedorismo são coisas diferentes, já que “empreender é persuadir as pessoas através da paixão. Gestão é entender de pessoas, é ter cadência, planejamento e consistência. Enquanto o empreendedor abre a mata, o gestor asfalta”, diz o Entrevistado 1.

4.2 Análise dos resultados

Os resultados da pesquisa ajudam na compreensão de que, embora a maioria dos entrevistados reconheça a importância da criatividade, ela seria apenas o passo inicial do negócio. Significa que um lampejo criativo sozinho não é suficiente. É importante tirar a ideia do papel para tornar real o negócio. Para isso, o empreendedor que deseja concretizar um projeto e transformar a realidade normalmente faz uso de algum método, como propõe Belsky (2012) e Brown (2010), mesmo que à sua maneira ou de forma totalmente empírica. Quem possui visão plena do processo tende a ter negócios estruturados e com clareza de propósito; esses conseguem explicar sobre sua proposta de valor com mais facilidade.

Alinhado com Filion (1999), que afirma que os empreendedores são pessoas capazes de reconhecer oportunidade onde outros não a veem, as entrevistas evidenciaram algumas das características dos empreendedores. A maioria afirmou que, para haver dedicação, é indispensável que o negócio seja fruto de uma paixão, já que será necessário investir muito tempo até que ele se materialize. Além disso, o desafio para qualquer um que pretende levar adiante um projeto é, em alguma medida, modificar a realidade ao seu redor, não importando em que campo esteja atuando. Os fatores comuns entre os entrevistados são a forma como olham para a concorrência na busca de boas práticas e inspiração na geração de valor único para o negócio, como defende Magretta (2002), e a realização da etapa de validação do negócio, defendida por Blank e Sant’Anna (2012). Isso quer dizer que vale a pena conversar com as pessoas que potencialmente serão afetadas pelo projeto e escutar suas opiniões a respeito, uma vez que nem sempre a solução imaginada é viável para execução.

O modelo de negócios dos empreendedores entrevistados foi construído com bases sólidas sobre o problema central dos seus respectivos segmentos de atuação. Eles criaram assim novos mercados, como sustenta Vianna et al. (2012), quando fazem do problema da maioria o seu principal diferencial. Logo, geram um ponto central de inovação e, dessa forma, apresentam um desempenho superior frente aos demais concorrentes (MAGRETTA, 2002).

Por exemplo, o restaurante e sua cadeia de produtores (quando a maioria não consegue garantir a origem dos insumos, eles criaram uma rede de fornecedores própria); a loja de calçados *outlet* e a qualidade e *design* dos produtos (quando a maioria das lojas de calçados em promoção tende a oferecer produtos de baixa qualidade); a escola que acredita no entretenimento como um incentivador do aprendizado de maneira séria e responsável (quando as escolas tradicionais são como lugares ultrapassados e sem graça).

As entrevistas validaram de maneira prática muitos dos pontos estudados no referencial teórico. Da mesma forma, evidenciaram uma característica peculiar do perfil empreendedor, que é a motivação por um sentimento que leva a acreditar no melhor para o negócio (o que poderia ser traduzido como uma intuição baseada em suas experiências anteriores), sem base científica para isso ou análises profundas dos seus segmentos de atuação. Porém, vale ressaltar que o perfil dos entrevistados é o do empreendedor por vocação, não por necessidade.

Os entrevistados deixam evidente que ousadia e persistência são fundamentais para fazer um empreendimento dar certo. Quando questionados sobre as dicas que gostariam de ter recebido quando começaram, salientam:

Entrevistado 1: “Não aceite o não e quebre paradigmas. Estude, leia, mas realize”.

Entrevistado 2: “Não se preocupe, vai dar certo! Toca, porque mesmo quando tu errares, esse erro vai se transformar e vai ser processado em algo que vai dar certo”.

Entrevistada 3: “Valide suas hipóteses [...] Quando vamos para o mercado com as perguntas certas, às vezes voltamos com as respostas que não queremos. Mas é um vai ou racha que deve ser visto pelo lado bom”.

Entrevistada 4: “Tenha um diálogo direto com seu cliente”.

Entrevistada 5: “Não descarte os processos, mas também não fique preso a eles”.

As dicas refletem a crença que cada entrevistado tem sobre o seu negócio e a forma como o conduzem. Validam a atenção que se deve ter para aliar experiência (aprendizado empírico) à técnica (aprendizado científico).

No próximo tópico são apresentadas as considerações finais.

5. Considerações finais

Criatividade supõe ideias livres. Inovação pressupõe organização, disciplina e processo. Criatividade está relacionada com o potencial de gerar novas ideias. Inovação com o trabalho indispensável para viabilizar uma ideia. Na figura do empreendedor, encontra-se o responsável por transformar essas ideias em ação. Contudo, nesse processo, é necessário ter critério para identificar as boas ideias. Quer dizer que quem quer materializar um projeto empresarial e modificar a realidade precisa de método. Não seria questionar o que fazer, mas, sim, investigar o propósito de fazer. É procurar uma vocação para a empresa, focando no desenho de um modelo de negócios criativo e inovador, ou seja, viável de executar.

O presente artigo buscou compreender os processos criativos utilizados na geração de ideias voltadas à inovação, dando certa ênfase ao *Design Thinking*. Além disso, analisou-se a origem de modelo de negócios inovadores, através da entrevista com empreendedores que se destacam dentro do seu mercado de atuação, por promoverem uma ruptura quando comparados a modelos tradicionais. As dicas dos empreendedores refletem a crença que cada entrevistado tem sobre o seu negócio e a forma como o conduzem. Validam a atenção que se deve ter para aliar experiência (aprendizado empírico) à técnica (aprendizado científico). Observou-se, nessa etapa, que o empreendedor que consegue aliar talento ao método concebe modelos de negócios com maior possibilidade de sucesso, uma vez que há mais entendimento sobre todas as estruturas que tornam esse negócio algo sólido no curto e longo prazo. Percebe-se que esses empreendedores reconhecem a importância da criatividade nas etapas iniciais do negócio, mas não a têm como um diferencial isolado. Para a maioria, a paixão pelo que faz é a principal fonte geradora de ânimo, o que os incentiva a seguir adiante, e também imprime no negócio uma distinção maior em relação a seus concorrentes.

Na elaboração deste artigo, a principal dificuldade encontrada foi a falta de identificação direta nas entrevistas do uso de procedimentos criativos voltados à inovação. A maioria dos entrevistados não têm consciência desse processo. Manter esse estímulo à criatividade ou fazer uso de métodos criativos que auxiliem nessa busca pela inovação de maneira constante ainda não faz parte da rotina da maioria dos empreendedores. Muitos o implementam de uma forma empírica, ao final creditando resultados positivos ao talento e não ao método, muito provavelmente porque o perfil dos entrevistados acabou limitado ao empreendedor por vocação.

Com isso, reforça-se a intenção inicial de desmitificar a criatividade e, a partir dela, a inovação, mostrando que é possível vê-las menos como talento nato e mais como prática metodológica quando o perfil é de um empreendedor por necessidade. Procura-se, assim, descortinar a tendência natural de se buscar modelos prontos quando se decide empreender, já que a maioria das pessoas não se

julga criativa. É possível pensar modelos de negócios alternativos que consigam entregar melhores resultados quando fogem do padrão. Isso depende mais de transpiração (trabalho árduo) do que inspiração (talento nato). Com base em todo o exposto acima, os objetivos específicos deste artigo foram atingidos.

Os estímulos proporcionados por métodos como o do *Design Thinking* têm a capacidade de auxiliar a exercer a criatividade que há dentro de cada pessoa e que muitas vezes é deixada de lado. Quanto mais se estimula a capacidade criativa inerente a todo ser humano, mais se fica habituado ao processo criativo, facilitando, assim, quebrar paradigmas e vencer o lugar-comum e o conformismo. Logo, abre-se uma porta de estudos para trabalhos futuros que busquem também difundir tais técnicas, fazendo-as chegar cada vez mais ao grande público e colaborando, dessa maneira, com criação, planejamento, tomada de decisão e implementação de modelos de negócios inovadores e prósperos.

Notas

- ¹ – “Quando um novo modelo altera a economia de uma indústria e é difícil de replicar, pode, por si só, criar uma forte vantagem competitiva” (tradução nossa)

Referências

- ADOBE STATE OF CREATE STUDY. Abril 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/DmA5c4>>. Acesso em: 24 nov. 2017.
- ADOBE STATE OF CREATE: 2016. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/qADtBQ>>. Acesso em: 24 nov. 2017.
- ALVES, Elizeu Barroso; FREITAS, Renan Figueiredo de; ROLON, Vanessa Estela Kotovicz. Modelos inovadores como diferencial competitivo de negócios. **Revista Organização Sistêmica – Uninter**, Curitiba/PR, v. 5, n. 3, p. 76-99, jan./jun. 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/1q6amC>>. Acesso em: 05 out. 2017.
- ARDEN, Paul. **Tudo o que você pensa, pense ao contrário**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2008.
- AZEVEDO, Priscilla et al. *Design Thinking: uma nova forma de pensar*. **Revista Científica das Escolas de Comunicação, Artes e Educação – Quipus – Universidade Potiguar**, Natal/RN, ano II, n. 2, p. 31-40, jun./nov. 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/Xn5qyy>>. Acesso em: 02 out. 2017.
- BARRETO, Roberto Menna. **Criatividade no trabalho e na vida**. São Paulo: Summus, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/Ya12Rd>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

- BELSKY, Scott. **A ideia é boa. E agora?** São Paulo: Saraiva, 2012.
- BLANK, Steven Gary; SANT'ANNA, Maria Cristina. **Do sonho a realização em 4 passos:** estratégias para a criação de empresas de sucesso. São Paulo: Évora, 2012
- BORCHARDT, Pietra; SANTOS, Glicia. Gestão de ideias para inovação: transformando a criatividade em soluções práticas. **RAI Revista de Administração e Inovação – USP**, São Paulo/SP, v. 11, p. 203-237, jan./mar. 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/ZYkLVE>>. Acesso em: 04 out. 2017.
- BROWN, Tim. **Design Thinking:** uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DICIONÁRIO MICHAELIS LINHA PORTUGUESA. São Paulo: Melhoramentos, 2017. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em 29 out. 2017.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor.** São Paulo: Entrepreneurship, 2003.
- FILION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **ERA – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999. Disponível em: <<https://goo.gl/oWc9Ps>>. Acesso em: 22 nov. 2017.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <<https://goo.gl/KkNGLz>>. Acesso em: 29 out 2017.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM) – Empreendedorismo no Brasil. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/URU7uq>>. Acesso em: 27 nov. 2017.
- KNELLER, George F. **A arte e a ciência da criatividade.** 15.ed. São Paulo: Ibrasa, 1999.
- LAND, George; JARMAN, Beth. **Ponto de ruptura e transformação:** como entender e moldar as forças da mutação. São Paulo: Cultrix, 1994.
- LEMOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. **Parcerias Estratégicas**, Brasília/DF, v. 5, n. 8, p. 157-179, maio 2000. Disponível em: <<https://goo.gl/SNUEhA>>. Acesso em: 18 nov. 2017.
- MAGRETTA, Joan. Why business models matter. **Harvard Business School Publishing Corporation**, Cambridge/EUA, maio 2002. Disponível em: <<https://goo.gl/Rfy7k2>>. Acesso em: 27 nov. 2017.
- MATTAR, FauzeNajib. **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento, execução e análise. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/Y56CW7>>. Acesso em: 28 out. 2017.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation:** inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/LdtXyr>>. Acesso em: 29 out. 2017.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997. Disponível em: <<https://goo.gl/qVcv7A>>. Acesso em: 17 dez. 2017.
- SELEME, Robson; STAEDLER, Humberto. **Controle da qualidade:** as ferramentas essenciais: abordagem gerencial. Curitiba: Intersaberes, 2013.
- SPADARI, Gabriela Fabbro; NAKANO, Tatiana de Cássia. Criatividade no contexto organizacional: revisão de pesquisas. **Revista Sul Americana de Psicologia – Unisal**, Campinas/SP, v. 3, n. 2, jul./dez. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/JJoxgS>>. Acesso em: 29 out. 2017.
- TRUONG, Alice. After analyzing 200 founders postmortems, researchers say these are the reasons startups fail. **Quartz**, maio 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/JqC8Yy>>. Acesso em: 27 nov. 2017.
- VIANNA, Maurício et al. **Design Thinking:** Inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. E-book. Disponível em: <<http://www.livro-designthinking.com.br/>>. Acesso em: 23 nov. 2017.
- WECHSLER, Solange Muglia. **Criatividade:** descobrindo e encorajando. 3.ed. Campinas: Duo Paper Gráfica Expressa, 2008.