

ANÁLISE DE FRAMEWORK CRIATIVO CRALVES PARA POTENCIALIZAÇÃO DE PROPOSTA DE VALOR DE MODELO DE NEGÓCIOS DE ECOINOVAÇÕES

Francemberg Ferreira Dutra¹ Cristiano Alves¹ Zulmara Virgínia de Carvalho¹ Efrain Pantaléon-Matamoros¹ Wesley Castro Sabino¹

¹Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Inovação - PPgCTI
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN – Natal/RN – Brasil
francemberg_dutra@hotmail.com; cralvesdesign@gmail.com; zulmara@ect.ufrn.br;
epantaleon@ect.ufrn.br; wesley@teracomunicacao.com

Resumo

De acordo com a pesquisa realizada pelo SEBRAE (2019) sobre sustentabilidade, a principal barreira respondida por 18,3% dos empresários é a falta de informações sobre a sustentabilidade, seguida pela dificuldade em encontrar parceiros para cooperação, que corresponde a 16,6% e em terceiro, com 11,2%, é o preço a pagar para adotar as ações de sustentabilidade. Assim, neste trabalho, aplicou-se o framework criativo cralves para melhorar a proposta de valor da startup. Para isso, utilizou-se o próprio framework do designer Cristiano Alves, livros, materiais científicos, entre outros materiais. A pesquisa é de natureza aplicada e exploratória, onde são empregados, como material de exploração, textos do Google Acadêmico em anos distintos e a aplicação do framework para geração de ideias que contribuíram para a proposta de valor da metodologia ecoinovadora com soluções para negócios. Com essa aplicação e o estudo realizado, foi possível concluir que o framework demonstrou ser uma metodologia eficiente para o processo de geração de ideias em equipe, melhoramento de processo, como também geração de valor para uma organização.

Palavras-chave: ecoinovação; criatividade; empresas ecoinovadoras.

1 INTRODUÇÃO

Para auxiliar na redução dos impactos socioeconômicos e socioambientais foi desenvolvido um estudo da WRI Brasil (2020) “Uma nova economia para uma nova era: elementos para a construção de uma economia mais eficiente e resiliente para o Brasil” com caminhos que criam oportunidades econômicas, sociais e ambientais, com resultados imediatos e duradouros, por meio de ações setoriais em infraestrutura de qualidade, inovação industrial e agricultura sustentável. As proposições apresentadas têm potencial para gerar milhões de empregos, de modo a alavancar o crescimento sustentável e competitivo do Brasil. Com os resultados alcançados através das práticas sustentáveis e de baixo carbono, o crescimento do PIB seria considerável com relação ao atual, com ganho total acumulado de R\$ 2,8 trilhões até 2030 (WRI BRASIL, 2020).

Tratando-se de sustentabilidade e Brasil, pelo potencial da biodiversidade e reservas naturais, o país possui um significativo potencial para contribuir com as mudanças climáticas e práticas

sustentáveis. Como o Brasil ainda não tem uma economia madura e por sua infraestrutura industrial e tecnológica estar em desenvolvimento, o incremento de novas tecnologias, que possam suprir as necessidades de sustentabilidade, não devem demandar significativa mudança na infraestrutura local (KRUGLIANSKAS; PINSKY 2014).

Unindo o avanço tecnológico ao econômico e a preservação ambiental, surge a ecoinovação, com a proposta de modelos de negócio inovadores incorporados à sustentabilidade em todas as etapas do negócio, de modo a existir uma cooperação dos parceiros na cadeia de valor. Na Europa e Ásia, por exemplo, há uma crescente demanda por produtos sustentáveis, fazendo com que as empresas transformem a escassez dos recursos em chances para redução dos custos, se antecipando às pressões regulatórias e criando vantagens competitivas. Nesse contexto, pesquisa do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) identificou o crescimento de empresas ecoinovadoras nos diferentes tamanhos, com crescimento médio anual na taxa de 15%, mesmo com os respectivos mercados estabilizados, se tornando uma excelente oportunidade para as *startups*, pois são particularmente susceptíveis à ecoinovação por serem de fácil adaptabilidade e flexibilidade (MANHAES, 2020). Somente no ano de 2017, o mercado de consultoria ambiental foi responsável pela movimentação do montante superior a 30 bilhões de dólares e, neste segmento de mercado, o Brasil tem destaque mundial (INFOMONEY, 2019). Assim, a criatividade, como fonte inesgotável de ideias, é uma aliada fundamental para a criação de negócios ecoinovadores e sustentáveis.

Portanto, o objetivo deste trabalho é compreender e verificar o potencial de ideação de um framework criativo (Framework Cralves) para maximizar a proposta de valor de negócios sustentáveis, maximizando assim a ecoinovação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Ecoinovação

A “Ecoinovação” é o nome que se dá a estratégia empresarial que tem a sustentabilidade como inspiração para seu modelo de negócio. Como qualquer outra estratégia de inovação - de produto, processo ou serviços - a ecoinovação visa alcançar uma maior competitividade empresarial, porém leva em conta também ganhos sociais e ambientais que possam ser agregados à estratégia competitiva, conferindo àquele que a utiliza uma inserção diferenciada no mercado (ONU; SEBRAE, 2020). A partir da definição de inovação da OCDE, Kemp e Pearson (2007) a definiram como:

Produção, assimilação ou exploração de um produto, processo de produção, serviço ou método de gestão, que seja novo para a organização e que resulte, ao longo do seu ciclo de vida, na redução do risco ambiental, poluição e de outros impactos negativos no uso de recursos (incluindo o uso de energia) em comparação com alternativas relevantes (KEMP; PEARSON, 2007, p. 7).

Assim, a ecoinovação está relacionada com a incorporação da sustentabilidade na estratégia do negócio. Ela garante a sobrevivência da empresa no mercado altamente competitivo, melhora seu desempenho ambiental e amplia os lucros. O resultado é uma empresa que cresce, responde às mudanças do mercado, se adianta às tendências e se destaca dos concorrentes por terem soluções inovadoras (SEBRAE, 2017).

2.2 Criação para ecoinovação: Abordagens, metodologia, técnicas e ferramentas

Segundo Borges (2010), "abordagem é fruto das reflexões de teorizadores (das comunidades científicas)", enquanto Almeida Filho (1993, 1997, apud Borges, 2010) a considera como "um

conjunto potencial de crenças, conceitos, pressupostos e princípios que orientam e explicitam a metodologia".

As abordagens de criação são utilizadas como caminhos a serem trilhados no processo de inovação, dentre elas temos o "*Design Thinking*". De acordo com Silva (et al., 2018), essa abordagem tem como foco o ser humano, que enxerga na multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de pensamentos e processos, rotas capazes de levar à soluções inovadoras para negócios. O *Design thinking* é uma alternativa para substituir a resolução de problemas de forma convencional, baseada no reconhecimento de padrões e no desenvolvimento de ideias com viés da emoção além do funcional (BROWN, 2020).

Para Gibbons (2016b), o design thinking é uma ideologia apoiada por um processo de acompanhamento, e sua definição completa requer uma compreensão de ambos. Indo além, afirma também que, a ideologia do design thinking "é uma abordagem hands-on centrada no usuário para a solução de problemas pode levar à inovação, e a inovação pode levar à diferenciação e vantagem competitiva".

Além de estimular a inovação, o pensamento de design também fortalece as equipes, criando vocabulário e artefatos comuns, e uma cultura de equipe baseada na confiança, com o principal objetivo do design thinking sendo promover a inovação e a criatividade, não construir equipes fortes. No entanto, um de seus benefícios comumente esquecidos é que pode ajudar a estabelecer o clima necessário para construir uma equipe forte e de alto desempenho comprometida com a colaboração (GIBBONS, 2016a).

Uma outra abordagem, bastante empregada no ambiente das startups, é a Lean Startup (Startup Enxuta). A Startup Enxuta tem uma proposta de pensar sobre um olhar diferente para a construção de produtos e serviços inovadores, priorizando o ciclo "Construir-Medir-Aprender", de uma forma que possibilite o indivíduo testar e mensurar os resultados ao longo do desenvolvimento, facilitando a tomada de decisão para continuar ou "pivotar" um projeto. Assim, tornando o processo mais sustentável e obtendo um retorno rápido do *feedback* do consumidor (RIES, 2012).

Por outro lado, o termo metodologia tem como significado o estudo do método. No entanto, há dois significados desiguais, um trata metodologia como ramo da pedagogia, caracterizando o estudo dos métodos conveniente a propagação do conhecimento, o outro considera um ramo da metodologia científica e da pesquisa, com análise profunda e crítica, aos métodos de investigação (ZANELLA, 2011).

Sobre as técnicas de criação de ideias temos o método 635. A técnica de exploração de processo criativo "método 635" foi criada por Warfield e Jones no ano de 1997, assemelha-se ao brainstorming, mas não precisa de um líder. A sua denominação de 635 é porque são seis pessoas gerando três ideias no intervalo de cinco minutos, com o objetivo principal de gerar alternativas sobre um problema determinado de forma prévia, por meio da criatividade do grupo participante. Geralmente, a sua utilização ocorre quando há necessidade de uma quantidade interessante de alternativas com qualidade, em curto intervalo de tempo, com uma pequena quantidade de pessoas, gerando possibilidades através de fórmulas, anotações, desenhos ou gráficos, de modo a variar de acordo com a área de aplicação da técnica (CORREIA, 2010).

A técnica do mapa mental foi criada por Tony Buzan no início dos anos 60, ela permite registrar o pensamento de uma forma mais criativa, flexível e não linear, tal como nossa mente, com a possibilidade de rastrear todo o processo de pensamento de forma não sequencial. Além disso, pode fazer a conexão de diversas informações, símbolos e mensagens, e facilitar a organização de um determinado assunto e a produção de novas ideias (RIBEIRO; LINHARES; CHAGAS, 2017).

Finalmente, temos o termo ferramenta que "pode referir-se ao meio cultural construído pelo homem para transformar a natureza" (DOLZ; GAGNON, 2015). Sobre ferramentas de criação, há o Brainstorming, principal ferramenta de cocriação, sendo talvez a mais utilizada e difundida por mais tempo. Na "tempestade de ideias" que são geradas durante a aplicação da ferramenta, a equipe vai discutindo de forma rápida todas as sugestões dadas, com o tempo os envolvidos adquirem práticas e

maestria para lapidar as melhores ideias, a ferramenta vem sendo utilizadas em diversas áreas (MELO; ABELHEIRA, 2015).

2.4 Criatividade e inovação

Para Szklo (2013), a criatividade não é algo que o ser humano nasce com ela, e sim que parte do desenvolvimento pessoal, por meio da evolução e capacidade das pessoas de improvisar, adaptar-se às circunstâncias ao seu redor, permitir que suas ideias sejam expostas, sem medo de ser influenciado por padrões, olhar para a mesma coisa de uma forma diferente, com mais prazer de observá-la. Assim a criatividade também pode ser entendida como uma ferramenta de sobrevivência.

A criatividade, portanto, é a evolução promovida pela espécie humana da inata capacidade animal de engendrar soluções para problemas inéditos. Não é dom, apenas uma ferramenta biológica de adaptação (SZKLO, 2013).

As pessoas criativas desenvolvem capacidade de enfrentar os desafios adjacentes através da persistência, tendo como consequência a venda por um bom valor, obtendo apoio social antes de “mergulhar” na ideia seguinte, adquirindo assim o hábito criativo. Mas, para ganhar a aceitação social faz-se necessário a interação com os seis fatores: motivação, personalidade, conhecimentos, estilos cognitivos, capacidades intelectuais e o contexto ambiental (SOUZA; NUNES; MONTEIRO, 2015).

"A criatividade, pode ser considerada como o componente conceitual da inovação, ao passo que a inovação englobaria a concretização e aplicação das novas idéias." (ALENCAR, 1996, p.14). Para Tidd e Bessant (2015) a inovação não ocorre apenas no surgimento de novos mercados, ela também é caracterizada pelas novas formas de penetração em mercados maduros e estabelecidos, sendo movida pela detecção de oportunidades, possibilidade de tirar proveitos e habilidade de estabelecer relações.

2.5 Frameworks criativos

O *framework* é um conjunto de técnicas, ferramentas ou conceitos pré-definidos usados para resolver um problema de um projeto ou domínio específico, sendo, basicamente, uma estrutura de trabalho que atua com algumas funções pré-estabelecidas para se adaptarem à situação e à organização em questão. Por exemplo, o conjunto de práticas podem ser: a aplicação de um *canvas*, a matriz SWAT, um *business plan*, o OKR (*Objective and Key Results*), o ROADMAP, a Matriz Eisenhower, entre outros, que são muito úteis para definir estratégias iniciais de uma organização (D'AVILLAR, 2019).

Além disso, existem outros tipos de *framework*, como a implantação de um sistema de gestão de riscos ou de qualidade, que envolve pessoas de vários segmentos da organização, como também, existem frameworks no mundo dos *softwares*, sendo os conjuntos de aplicações dentro de um projeto com interação entre si, alcançando resultados como uma determinada função de um programa (D'AVILLAR, 2019).

Salama (2018) relata que os principais pilares para o *framework* de *desing thinking* são: para profissionais individuais, sejam *freelancers* ou em uma organização; otimizado para produtos digitais, sendo *websites* e *apps*; Utilizar métodos de *design thinking* validados pelo mercado; com definição e validação rápida de escopo; com tempo gerenciado por sprints baseados em conjunto de métodos e; modularidade e flexibilidade.

Na definição de Yougui (2016), o *Framework* de Inovação "é uma referência inicial para a organização estruturar seu plano estratégico de Inovação, além de gerar as bases da gestão das frentes de inovação que serão desenvolvidas".

Com a utilização desse *framework*, a organização terá uma estrutura inicial para definição do seu plano estratégico de Inovação. Neste processo é fundamental, que a alta gestão interaja com os principais atores do seu ecossistema para promover uma visão ampla de sua potencialidade em Inovar a médio e longo prazo (YOGUI, 2016).

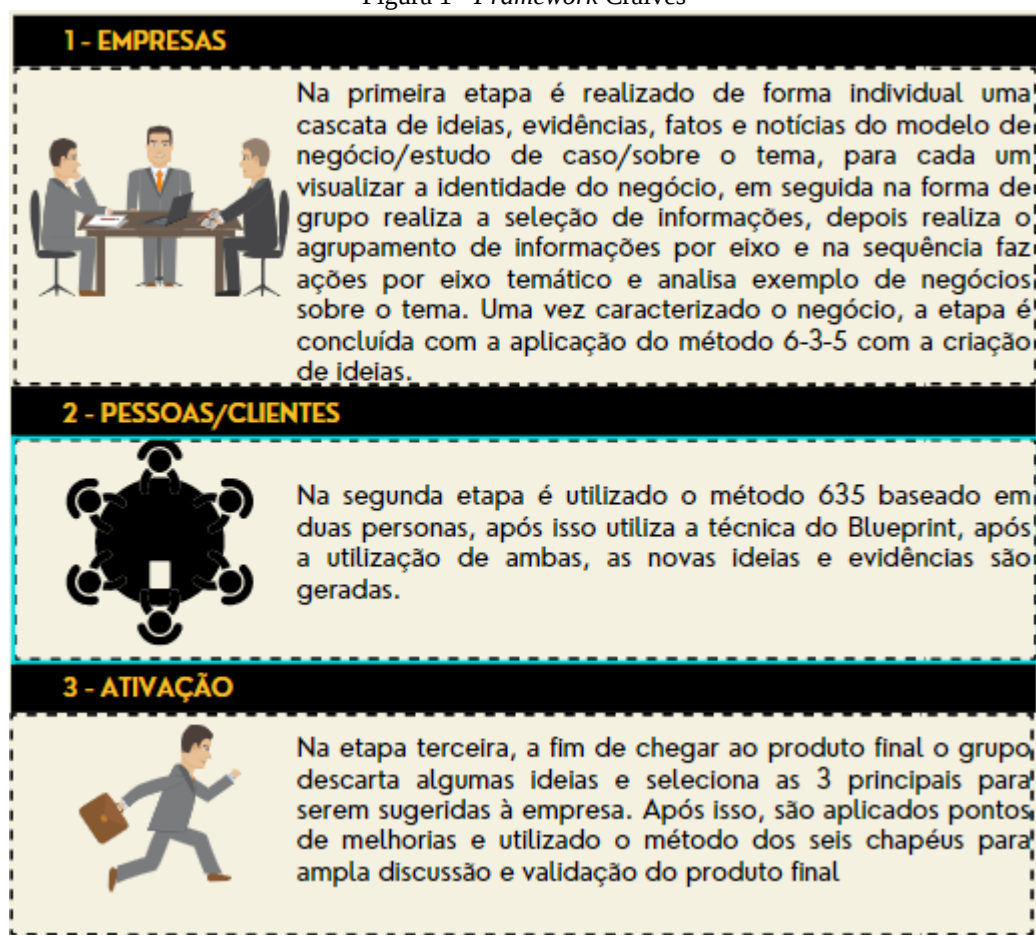
2.6 Framework Cralves

O *Framework* criativo, desenvolvido pelo professor e designer Cristiano Alves, coordenador do LOGO/UFSC - Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina -, aborda dentre diferentes técnicas de criação, o *Design Thinking*, faz uso do método de geração de ideias 6-3-5 (6 pessoas e 6 rodadas de ideias; 3 ideias por pessoas em cada rodada e 5 minutos por rodada) e o método dos 6 chapéus para geração de ideias, além de outras aplicações.

Para a execução do *Framework* Cralves, um grupo interdisciplinar de seis colaboradores tem três etapas para sugerir/propagar ideias, e discutir suas validações em formato de *brainwriting*. Na primeira etapa existe a identificação da empresa ou negócio a ser trabalhado e geração de ideias, a etapa seguinte é relativa às características qualitativas com foco nas pessoas e geração de ideias, na terceira existe a busca por modos de ativação das ideias geradas e simulação de cenários (SOARES et al., 2021).

A Figura 01 apresenta o fluxograma esquemático do *Framework* Cralves.

Figura 1 - *Framework* Cralves



Fonte: Adaptado das Notas de Aula de Silva (2020) e Soares et al. (2021)

3 METODOLOGIA

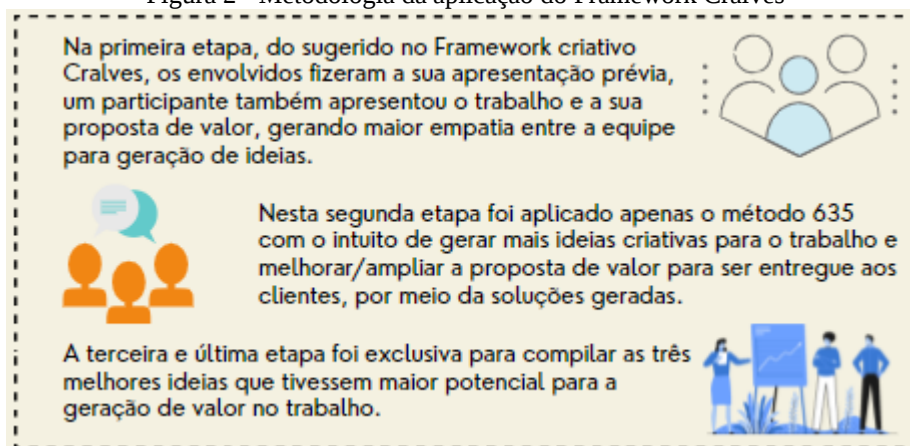
Para a realização deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica por meio de consulta a base de dados google acadêmico. A busca ocorreu entre os dias 04 de janeiro de 2021 e 05 de julho de 2021, utilizando as palavras-chave: "abordagens de criação", "termo metodologia", "metodologias

de criação para inovação", "termo ferramenta", "ferramentas criativas", "ecoinovação" e "*framework* criativo do designer Cristiano Alves". Ainda, foram consultados materiais analógicos como livros, notas de aula, entre outros.

Após tal levantamento, foi utilizado o *Framework* Cralves que, nesta pesquisa, devido dificuldade de alinhamento de agendas dos participantes, foram aplicadas as seguintes técnicas do *framework*: apresentação dos colabores e ideias, método 635 e definição das melhores ideias obtidas para o projeto em questão. O *framework* foi aplicado para um grupo multidisciplinar de três pessoas, com idades entre 25 a 30 anos e de diferentes áreas de atuação e expertises. Para sua aplicação foram utilizadas as plataformas Google Meet e Google Drive e a plataforma Miro.

Portanto, as etapas aplicadas do *framework* podem ser observadas na Figura 2.

Figura 2 - Metodologia da aplicação do Framework Cralves



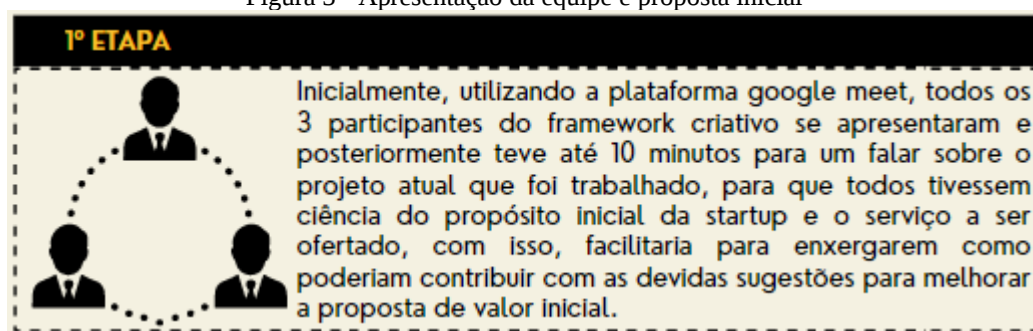
Fonte: Adaptado das Notas de Aula de Silva (2020)

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

4.1 Apresentação da equipe e explanação sobre o trabalho

A primeira etapa do *framework* criativo foi para apresentação da equipe e o líder do projeto explicou melhor sobre o momento atual da *startup*, conforme a Figura 3.

Figura 3 - Apresentação da equipe e proposta inicial



Fonte: Autoria própria (2021)

Nessa etapa foi possível conhecer maior empatia de todos os envolvidos com o projeto, facilitando com que os colaboradores ficassem mais à vontade para propor as ideias, fazendo com as pessoas criassem mais confiança criativa e, conseqüentemente, maximizando a geração de ideias para o negócio.

4.2 Aplicação do Método 635

Com a utilização do método 635 adaptado para o 335 (Figura 4), utilizando as plataformas google drive, google meet e miro, foram geradas para esse projeto 10 ideias, visto que em uma primeira rodada foram apresentadas propostas atuais, que podem ser empregadas em algum momento no modelo de negócio ecoinovador, estudo de caso e melhoria da sua proposta de valor. Das ideias aqui obtidas foi verificado que há aquelas derivadas da primeira rodada (50%), ou seja, de ideias atuais para o modelo de negócio ecoinovador e verificou-se que foram geradas majoritariamente outros 50%, ideias exclusivas que foram providas pela aplicação do *Framework* Cralves e que serão aplicadas de forma parcial ou completa e poderão gerar uma ampliação do modo como o modelo de negócio atual é aplicado.

Figura 4 - Aplicação do método 6-3-5

Aplicação do método 6-3-5 adaptado para o 3-3-5						
	Grupo 1 de ideias		Grupo 2 de ideias		Grupo 3 de ideias	
Francenberg	Ideia 1	Ideia 1	Ideia 1	Ideia 1	Ideia 1	Ideia 1
	Ideia 2		Ideia 2		Ideia 2	
	Ideia 3					
	Ideia 4	Ideia 3	Ideia 3	Ideia 3	Ideia 3	Ideia 3
Samuel	Ideia 5		Ideia 4		Ideia 4	
	Ideia 6		Ideia 5		Ideia 5	
	Ideia 7					
Lucas	Ideia 8	Ideia 6	Ideia 6	Ideia 6	Ideia 6	Ideia 6

Fonte: Autoria própria

Durante essa etapa os envolvidos demonstraram estarem bem destemidos para sugerir suas ideias, principalmente quando propuseram as sugestões que não tinham sinergia com as ideias iniciais da primeira rodada.

Com essa aplicação foram sugeridas ideias com abrangência mais específicas e também gerais, contribuindo para que o projeto possa beneficiar os colaboradores por meio de ações que minimizem os custos dos negócios e, em paralelo, criar ganhos também para os colaboradores a medida que atuam como atores principais, além disso, houve ideias que beneficiarão comunidades, criação de parcerias com público externo, como também, proposição de métodos e técnicas para potencializar as soluções propostas pelo projeto.

4.3 Definição das ideias

De início, foi acatado de forma parcial um percentual de aproximadamente 60% das ideias obtidas do *framework* a fim de tornar mais abrangente e inovadora a solução estudo de caso, gerando

assim mais valor agregado, de modo a melhorar a área socioambiental, conseguindo dar maior ênfase aos colaboradores e parceiros.

Com essa técnica do *framework* foi possível verificar que a atividade possibilita criar empatia da equipe e possibilitou maior confiança criativa nos membros do grupo. Após a atividade, os participantes agiram com mais naturalidade e o nível de interações foi visivelmente otimizado. Por meio das ideias sugeridas no processo de aplicação do *framework* cralves foi possível aumentar as propostas de valor do negócio ou modificá-las. Ainda, mostrou-se muito interessante a soma de mais uma proposta de valor ao atual modelo de negócio, de maneira que o mesmo possa ser utilizado em qualquer tipo de organização, sem segmentação para determinados tipos de negócios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar do *Framework* Cralves ter sido aplicado de forma parcial, foi possível verificar que algumas técnicas utilizadas no mesmo podem ser ajustadas para melhor adaptação das atividades para diferentes números de participantes, visto que técnicas como o 635 e seis chapéus de Bono são indicadas para um número de seis pessoas, limitando assim os tamanhos das equipes.

Vale destacar também que o *framework* se mostrou como uma alternativa muito enriquecedora para ser utilizada no ambiente de negócios, possibilitando que os colaboradores consigam explanar as dores diárias na execução das tarefas, e com essa informação é possível propor soluções ecoinovadoras para o negócio de acordo com o ciclo de *feedback*, para o cliente potencial e não criando possíveis cenários.

Finalmente, o *framework* demonstrou ser também uma alternativa útil para a geração de valor no desenvolvimento de modelos de negócio, pois a livre ideação proporcionada pelo *framework* possibilita soluções para além do tema/desafio proposto.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. M. L. S. **A gerência da criatividade**. 1 ed. São Paulo. Makron Books, 1996.
- BORGES, E. F. V. Metodologia, abordagem e pedagogias de ensino de língua(s). **Linguagem & Ensino**, Pelotas, v. 13, n. 2, p. 397-414, dez. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/rle/article/view/15373/9560>. Acesso em: 07 jan. 2021.
- BROWN, T. **Design Thinking - Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- CORREIA, Arlindo Batista. **O papel das técnicas explícitas de geração de alternativas no projeto de produtos**. 2010. 214 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.
- D'AVILLAR, P. **Frameworks: você sabe o que são? E para que serve? Aprenda o que são frameworks e como essa ferramenta pode ser utilizada para resolver diversos tipos de problemas**. 2019. Disponível em: <https://dnc.group/blog/projetos/o-que-sao-frameworks/>. Acesso em: 05 ago. 2021.
- DOLZ, J. GAGNON, R. O gênero de texto, uma ferramenta didática para desenvolver a linguagem oral e escrita. **Gêneros Oraís no Ensino**. Campinas: Mercado de Letras, 2015.

GIBBONS, S. **Design Thinking Builds Strong Teams**. 2016a. Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/design-thinking-team-building/?lm=design-thinking&pt=article>. Acesso em: 05 ago. 2021.

GIBBONS, S. **Design Thinking 101**. 2016b. Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/design-thinking/>. Acesso em: 05 ago. 2021.

KEMP, R.; PEARSON, P. **Final report MEI project about measuring eco-innovation**. Maastricht: UM-MERIT, 2007. Disponível em: <https://www.oecd.org/environment/consumption-innovation/43960830.pdf>. Acesso em: 15 maio 2021.

ONU MEIO AMBIENTE; SEBRAE. **Ecoinovar. É mais que uma tendência. É imprescindível**. 2020. Disponível em: <https://www.ecoinovacao.com.br/>. Acesso em: 27 maio 2020.

RIBEIRO, V. M. T. F.; LINHARES, R. N.; CHAGAS, A. M. **SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO E COMUNICAÇÃO**, 2017. MAPAS MENTAIS E SEU IMPACTO NA PRODUÇÃO E RACIOCÍNIO CRÍTICO-CRIATIVOS NA PERCEPÇÃO/FORMAÇÃO DE ALUNOS E PROFESSORES DE UMA ESCOLA TÉCNICA EM SERGIPE. Aracaju, 2017.

RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ORTIZ, F. C. Métodos de criatividade para a gestão de projetos inovadores. **RIT - Revista Inovação Tecnológica**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 1-20, 10 fev. 2014. Disponível em: <http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/biblioteca/acervo/producao-academica/002770709.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2021.

SALAMA, E. P. **FRAMEWORK DE DESIGN THINKING E METODOLOGIA ÁGIL PARA PROJETOS DE PRODUTOS DIGITAIS**. 2018. 87 f. Monografia (Especialização) - Curso de Mba em Gerenciamento de Projetos, Programa Fgv Management,, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://www15.fgv.br/network/tcchandler.axd?TCCID=8549>. Acesso em: 05 ago. 2021.

SEBRAE. **Ecoinovação nos pequenos negócios**. 2017. 108p. Cuiabá: color. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/AP/Anexos/cartilha-eco-inova%C3%A7%C3%A3o%20-%20Web.pdf>. Acesso em: 19 abril 2021.

SEBRAE. **Sustentabilidade: a prática que só gera vantagens**. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/praticas-sustentaveis-viram-vantagens-para-empresas-e-meio-ambiente,5adaa7deccc0c510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 25 maio 2021.

SILVA, C. A. **Gestão da criatividade: Framework criativo**. 13-25 de nov de 2020. Notas de Aula. *Framework cralves*.

SOARES, Judson Joris da Silva et al. Gestão da criatividade aplicada a um modelo de negócios voltado para gestão de contratos. In: CARVALHO, Luísa Cagica (org.). **V International Forum on Management**. Setúbal: Ifm Book, 2021. Cap. 3. p. 192-212.

SOUSA, F. C.; NUNES, F.; MONTEIRO, I. P. **Criatividade E Inovação Empresarial Nas Indústrias Criativas. Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 121-139, 18 out. 2015. Disponível em: <https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/7716/1/criatividade%20e%20inova%C3%A7%C3%A3o%20Industrias%20Criativas.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2020.

SZKLO, H. **Você é criativo, sim senhor!** São Paulo: Editora Jaboticaba, 2013.

Tidd, J.; Bessant, J. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2015.

WRI BRASIL. **UMA NOVA ECONOMIA PARA UMA NOVA ERA: elementos para a construção de uma economia mais eficiente e resiliente para o brasil**. São Paulo, 2020. 102 p. Disponível em: https://wribrasil.org.br/sites/default/files/af_neb_synthesisreport_digital.pdf. Acesso em: 25 jun. 2021.

YOGUI, R. **Framework de Inovação - roadmap para apoiar o planejamento estratégico da Inovação em Organizações**. Rio de Janeiro, 2016.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011. Disponível em:
<https://www.atfcursosjuridicos.com.br/repositorio/material/3-leitura-extra-02.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2021.