

Empreendedorismo, Inovação e Economia Criativa

Aula 08

Processo empreendedor

Objetivos Específicos

- Conhecer o processo empreendedor em todas as suas etapas.

Temas

Introdução

1 Análise de contexto

2 Etapas (do processo criativo à execução)

3 Identificação de oportunidades

4 A cultura organizacional inovadora

Considerações finais

Referências

Professoras Autoras

Kênia Cristina Gonçalves dos Santos

Schirlei Mari Freder

Edna Mara Baars

Introdução

Podemos dizer que a existência de um negócio que vai ofertar um produto ou serviço representa que ele cumpriu um ciclo, composto de várias etapas de um processo. Mas, antes dessas etapas, por menor que seja a iniciativa empreendedora certamente ela necessitou de um plano para existir. Esse plano bem elaborado será capaz de responder, se a ideia possui realmente possibilidades e perspectivas, ou ainda são necessários esforços para amadurecer uma ou outra etapa do futuro empreendimento. A construção de um planejamento empreendedor torna-se um desafio, exigindo persistência, comprometimento, criatividade, pesquisa e dedicação. E também representa uma etapa essencial para que as chances de sucesso aumentem.

Até o momento, neste curso, você teve acesso às diversas características do comportamento empreendedor. A partir desta aula, você perceberá que as abordagens serão mais voltadas para os processos que ajudarão a transformar as ideias em negócio, ou seja, sair do campo das ideias e concretizar o negócio.

1 Análise de contexto

Quando um indivíduo ou grupo de indivíduos decidem empreender, essa atitude, segundo Dornelas (2005), é influenciada por fatores externos, ambientais e sociais, a aptidões pessoais ou a um somatório de todos esses fatores, que são determinantes para o surgimento, implementação e crescimento de uma nova empresa.

Figura 1 – As fases do processo empreendedor

Dornelas (2005) apresenta as fases do processo empreendedor como:



As fases são dispostas em sequência, mas por vezes desenvolvidas paralelamente, sem a necessidade de conclusão de uma fase para iniciar outra. De acordo com o autor, cada fase poderá ser aprimorada.

Na sequência iremos detalhar essas fases para que você possa perceber os detalhes que as envolvem. A fase de “Identificar e avaliar a oportunidade” caracteriza-se pela etapa de identificação das necessidades do mercado, destacamos alguns pontos:

- quanto a criação e abrangência da oportunidade;

- quanto aos valores percebidos e reais da oportunidade;
- quanto aos riscos e retornos da oportunidade;
- quanto a oportunidade *versus* habilidades e metas pessoais;
- quanto a situação dos competidores.

Essa é considerada uma fase exigente, por vezes difícil, onde o conhecimento e a percepção do empreendedor são fundamentais para a continuidade do processo, que envolve a identificação da oportunidade e o encontro entre oportunidade e competência.

Após analisar o mercado e identificar a real oportunidade de negócio, a fase seguinte do processo empreendedor é a de “Desenvolver o Plano de Negócios”. Nessa etapa, segundo Dornelas, (2005), considerar alguns itens são essenciais como: Sumário Executivo; O conceito do negócio; Equipe de Gestão; Mercado e Competidores; Marketing e Vendas; Estrutura e Operação; Análise estratégica; Plano Financeiro e outras informações relevantes para o processo de implementação da ideia de negócio.

Ainda que por vezes cansativo, é a etapa de estudo e de alinhamento do processo criativo do negócio, requer dedicação e conhecimento do mercado em que se deseja empreender. Podemos dizer que essa etapa também serve de pré-teste do negócio pois é muito comum o empreendedor exercitar a concretização daquela ideia em cada etapa de elaboração do Plano de Negócios. É a oportunidade inclusive de revisar e até mesmo alterar alguns objetivos que inicialmente pareciam fáceis ou viáveis, pois enquanto ocorre a descrição das ideias o empreendedor constata que é necessário aprimorar ou até mesmo abandonar determinada ideia.

Para pensar



“ Criar é tanto estruturar quanto comunicar-se, é integrar significados e transmiti-los. ”
(Ostrower, 1987, pp. 142-143).

Podemos dizer que tanto os artistas e criativos quanto os empreendedores apresentam características muito parecidas nesses aspectos de criar e concretizar algo. Notem pela frase acima que para criarmos algo, temos que desenvolver a capacidade de transmitir algo. Essa demonstração ou concretização se dá em uma obra de arte e também em produtos ou serviços, que é o caso dos empreendedores. Por fim, podemos afirmar que a sensação de materializar uma criação é um tipo de sentimento, uma satisfação, vivida pelos artistas, criativos e empreendedores.

A outra etapa consiste em “Determinar e captar os recursos necessários” para implementar a ideia de negócio. Recursos esses que podem ser humanos e financeiros, materiais e imateriais. Outro ponto que se planeja nessa etapa são as fontes que serão utilizadas nessa captação. As fontes serão reservas pessoais do empreendedor e seus sócios,

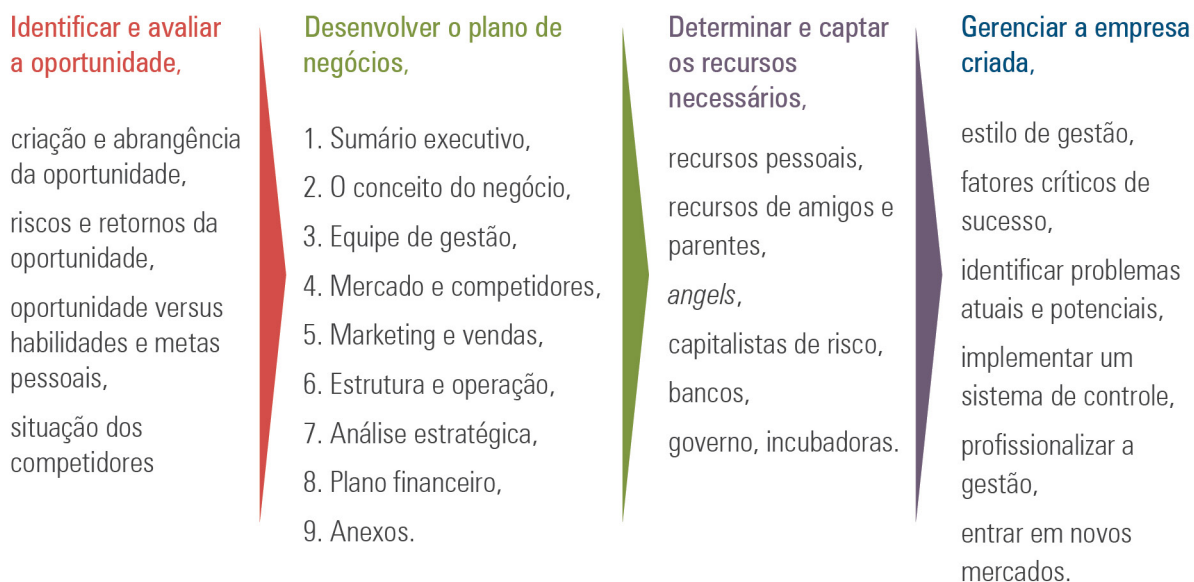
recursos de terceiros como por exemplo, empréstimos de familiares, amigos e pessoas próximas, ou recursos de instituições financeiras, como por exemplo para capital de giro¹ e estoque que dependendo das políticas econômicas possuem taxas de juros atraentes e que incentivam o empreendedorismo.

Essa etapa é essencial para a viabilização da ideia pois sabemos que as finanças representam o coração do negócio e para que se alcance o sucesso é necessário manter uma ótima saúde financeira, com riscos calculados para que não ocorram surpresas indesejadas. Todo esse planejamento financeiro é possível de prever pois ele estará vinculado ao planejamento geral do negócio, ou seja, em cada etapa existirá previsão de gastos e em contrapartida é necessária a previsão de receita ou de reserva financeira para cobrir determinada despesa.

Por fim, Dornelas (2005) apresenta “Gerenciar a empresa criada”, ou seja, operacionalizar a ideia. Nessa fase, são implantadas uma série de tarefas para que a empresa entre em funcionamento. Entre elas é possível destacar que a partir da definição do modelo e estilo gerencial do empreendedor ele implantará as ferramentas necessárias para acompanhar o funcionamento da empresa. Em geral essas ferramentas servirão para acompanhamento dos resultados esperados e alcançados, metas futuras, encontrar soluções para os problemas que surgirem da implementação, adotar medidas e processos de melhoria contínua do negócio para que possa entrar em novos mercados.

A seguir temos algumas descrições sobre as etapas do processo empreendedor.

Figura 2 – Etapas do processo empreendedor



Fonte: Dornelas (2005, p.27).

¹ Capital de giro, de acordo com Chiavenato (2005) “é constituído de ativos circulantes (ativos correntes), são investimentos efetuados no curto prazo em função do ciclo de operações da empresa”. Ou seja, Capital de Giro é o recurso financeiro disponível de imediato no caixa da empresa.

2 Etapas (do processo criativo à execução)

Conforme apontado no item anterior, Dornelas (2005) indica fases não lineares e que são importantes no processo empreendedor. Neste item, iremos abordar sobre as etapas que envolvem o processo criativo e entendemos que é o ponto de partida para idealizar um negócio. Quando Dornelas detalha as fases e os caminhos que levam o empreendedor a refletir sobre a viabilização dessa sua ideia, podemos dizer que é possível ir além desse roteiro e também utilizar outras ferramentas que irão auxiliar no processo criativo que envolve o negócio.

Na prática



Antes, vamos entender de onde surgem as ideias. Elas se originam a partir das experiências e impressões do indivíduo quando tem contato com as sensações e emoções. Hume (1990) cita alguns elementos primitivos que proporcionam essas experiências que são o ato de ouvir, ver, amar, sentir, desejar, odiar ou querer. Sem as experiências será difícil ter as impressões que darão origem às ideias e essas ideias geralmente nascem para trazer uma solução para algo ou alguém. Desse modo podemos dizer que essas vivências são o molde principal que irá inspirar a geração de ideias e nesse contexto podemos dizer que as ideias são a cópia desse molde.

A cópia é uma percepção menos viva do que a experiência e pode ser representada de diversas formas, por exemplo, num produto, serviço, num poema, num filme e da mesma forma nas mais diversas expressões artísticas. Porém é importante citar que vivenciar determinada experiência fará com que a ideia seja mais legitimamente representada no item a ser criado ou desenvolvido. Por isso, em algumas situações pode-se afirmar que as pessoas que apresentam determinada deficiência, terão mais dificuldade em representar algo que não está acessível para ela, por exemplo, um cego representar as cores ou um surdo demonstrar alguma expressão sonora.

Outro ponto interessante levantado por Hume (1990) é de que todas essas representações que estão acessíveis a partir de cada vivência dependem somente da vontade do indivíduo em representar ou criar algo. Se essa vontade não surgir, nada será criado, mesmo que o ser humano possua capacidade ilimitada em criar soluções e gerar ideias.

[...] à primeira vista, nada pode parecer mais ilimitado do que o pensamento humano, que não apenas escapa a toda autoridade e a todo poder do homem, mas também nem sempre é reprimido dentro dos limites da natureza e da realidade... Entretanto, embora nosso pensamento pareça possuir esta liberdade ilimitada, verificaremos, através de um exame mais minucioso, que ele está realmente confinado dentro de limites muito reduzidos e que todo poder criador do espírito não ultrapassa a faculdade de combinar, de transpor, aumentar ou de diminuir os materiais que nos foram fornecidos pelos sentidos e pela existência. (HUME, 1990).

Essas experiências e vivências são únicas a cada indivíduo e por isso determinados tipos de ideias surgem para umas pessoas e não surgem para outras, pois a origem das ideias é a partir de suas informações pessoais e desse modo certamente as ideias servirão a oportunidades diferentes (BARON, 2007).

Os negócios são criados a partir dessas ideias que surgem do indivíduo empreendedor que em geral possui o comportamento prático e intuitivo e muitas vezes pode apresentar certa dificuldade em transferir o que sabe. Por isso é importante que o empreendedor compreenda a importância de construir uma equipe de trabalho que desenvolva aptidões que nem sempre ele possui na gestão do negócio. Em geral a aptidão está em criar novidades constantemente, alterando planos e metas e nem sempre seguindo os manuais da empresa cabendo à equipe de apoio operacionalizar suas ideias. Existem muitos casos de empreendedores intuitivos que nem sempre gostam de executar tarefas e rotinas e permanecem no campo das ideias buscando novas soluções para o negócio e também soluções para os problemas corriqueiros da empresa e a equipe de apoio faz um papel de retaguarda para viabilizar e executar determinadas tarefas.

A partir de suas ideias, que nascem em uma estrutura mental que constantemente elabora diferentes ideias e também representações e significados, esse indivíduo cria uma percepção particular para propor soluções aos problemas que ele mesmo detecta. Esse incentivo pode surgir internamente e também a partir de uma influência externa fazendo com que exercite sua criatividade (MENEZES, 2008).

A título de exemplificar um processo de geração de ideias citamos um dos primeiros modelos que foi desenvolvido pelo psicólogo Graham Wallas, citado por Alves et al (2008), onde afirma que o pensamento é um processo que surge no subconsciente e segue quatro etapas, conforme a seguir:

Figura 3 – Etapas de um processo criativo



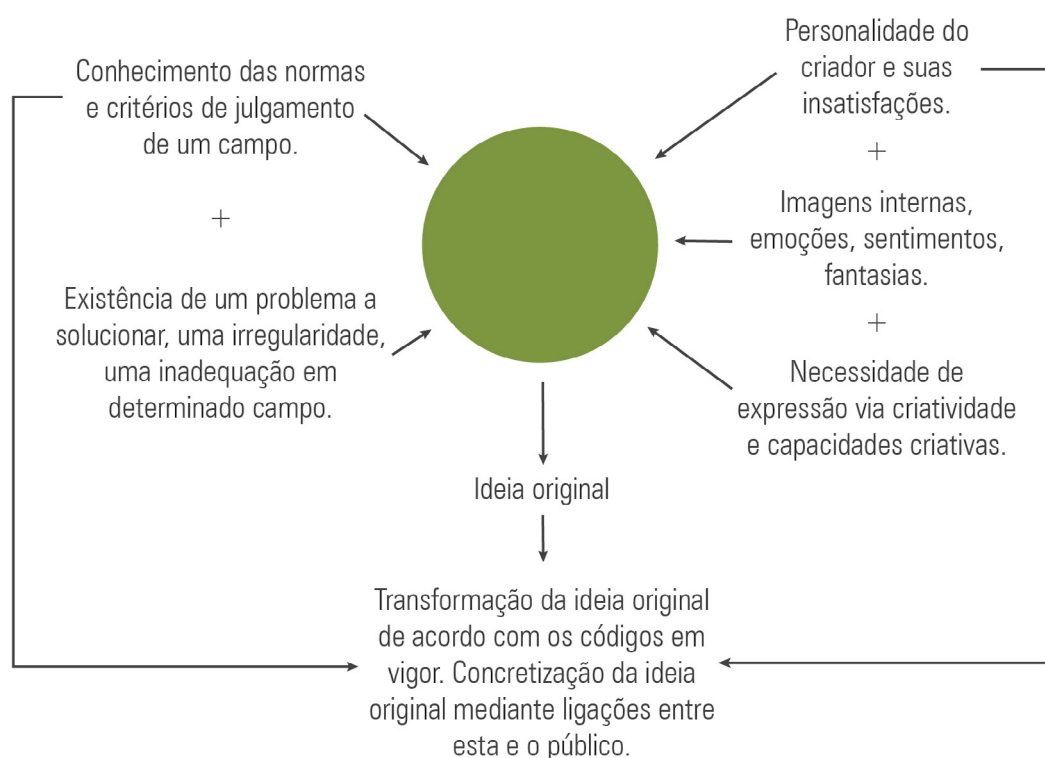
Fonte: ALVES et al (2008, p. 3).

Menezes (2008) descreve detalhadamente essas etapas.

Preparação – capacitar o cérebro, através dos sentidos, a conceber ideias a partir do fornecimento de dados, informação e conhecimento; Incubação – trabalho inconsciente do cérebro na recombinação do material recebido de modo a encontrar a solução do problema (amadurecimento da ideia); Iluminação – conexão do inconsciente com o consciente, momento em que nasce a ideia em sua forma consciente, quando os bloqueios mentais são mínimos (insights); e Verificação – observação da consistência da ideia em termos práticos para posterior utilização. (MENEZES, 2008, p.5).

A partir da compreensão de como funciona o processo de geração de ideias achamos interessante citar mais um esquema que outros autores, Fillion e Dolabela (2000) criaram. Podemos dizer que a ideia original sofre diversas interferências e influências ao longo de seus processos de desenvolvimento e amadurecimento até que se concretize em um negócio. Vejam que são influências desde a ordem interna do indivíduo empreendedor até as necessidades externas tanto de oportunidades quanto de se ajustar às leis, regras e até mesmo solucionar um problema para a sociedade.

Figura 4 – Elementos importantes na criação de uma ideia original



Fonte: Fillion e Dolabela (2000).

Percebam que a “ideia original” atende as expectativas de um determinado período histórico e em outros momentos aquela mesma solução já poderá estar obsoleta. Por isso a importância do empreendedor manter-se atento e atualizado às necessidades do mercado, participando ativamente do seu nicho de atuação, pois somente dessa forma será possível ter proximidade com o cliente e com os variados meios que trarão as soluções para essas demandas. No próximo item abordaremos mais sobre isso.

Para saber mais

Um ótimo filme para abordar noções de empreendedorismo, trabalho em equipe, competência e inovação é Kinky Boots: fábrica de sonhos, direção de Julian Jarrold, EUA/Reino Unido, 2005, Miramax Filmes, 107 min. Para reagirem diante de um quadro de falência, precisam criar novas alternativas de mercado, compreendendo novos segmentos e oportunidades.

3 Identificação de oportunidades

Manter-se no mercado sempre foi um desafio para os empreendedores no mundo todo. O fato de ter ideias criativas não é sinônimo de sucesso para o negócio, para além da boa ideia é necessário perceber as influências, os sinais que o mercado traz a cada momento para o processo de amadurecimento da ideia e do próprio negócio.

Por isso, identificar as oportunidades de negócios representa tirar o sonho da mente, agindo para torná-lo real. Sampaio (2014) afirma que se considerarmos o sonho como um combustível, a atitude empreendedora torna-se um motor para os grandes projetos pessoais e profissionais. Sendo assim, percebe-se que após sonhar e idealizar o negócio, é chegada a hora de identificar se o mercado tem a necessidade do que será ofertado, nesse processo, o Sebrae (2015) apresenta alguns pontos relevantes:

- **Necessidades identificadas** – Observar as necessidades que a oportunidade busca atender ou quais problemas poderão ser resolvidos;
- **Escala** – Ficar atento ao público alvo e o porte desse mercado, quanto maior for esta abrangência, maior a probabilidade de ser uma boa oportunidade;
- **Diferenciação** – Quanto maior for o espaço para a inovação, maior é a chance de se tornar um negócio efetivo;
- **Observação e análise** – Usar ferramentas que ajudem a fazer análise de forma a conseguir uma identificação mais precisa. Analisar o fluxo de pessoas, a frequência de repetição de determinados hábitos e costumes;
- **Busca de informações** – Ficar atento aos investimentos estruturantes que serão feitos no seu bairro, na sua cidade, na sua região. Estar atento a concorrência é essencial nesse processo.

Não esquecendo de outras informações importantes, tais como valor do investimento e retorno, de análise da concorrência e, principalmente, do mercado potencial, o que o mundo diz sobre o seu ramo de atuação.

Importante

No processo criativo, de implementação de uma ideia de negócio, Drucker (2003) acredita que a inovação é especificamente um instrumento para os empreendedores potencializarem o seu trabalho, a forma como podem explorar uma nova oportunidade de negócio ou serviço diferente do que já existe. Dessa forma, ele apresenta a inovação como uma disciplina de diagnóstico: um exame sistemático das áreas de mudança que tipicamente oferecem oportunidades ao empreendedor que são inspiradas pela inovação econômica e social, a partir da busca por mudanças e solução de problemas.

Para isso, utiliza o monitoramento de 7 fontes para uma oportunidade inovadora, segundo Drucker (2003), as primeiras 4 fontes são aquelas que estão dentro da empresa ou negócio, normalmente são confiáveis e exige-se pequenos esforços para capturá-las:

- O inesperado: o sucesso, o fracasso e o evento externo;
- A incongruência: entre a realidade como ela é de fato, e a realidade como se presume ser ou como deveria ser;
- A inovação baseada na necessidade do processo;
- Mudanças na estrutura do setor em que o negócio está inserido ou na estrutura do mercado, que muitas vezes pegam todos desprevenidos (DRUCKER, 2003, p. 46).

Em seguida, Drucker (2003), apresenta as outras 3 fontes para oportunidades inovadoras, implica em mudanças fora da empresa ou do negócio em si:

- Mudanças demográficas;
- Mudanças de percepção, disposição e significado;
- Conhecimento novo, tanto científico quanto não científico.

Sendo assim, o empreendedor precisa ter sempre em mente o que pode ser explorado no mercado.

Para pensar



Perguntas que estão presentes na vida de um empreendedor: Quais produtos e serviços utilizará com soluções que agregam valor a vida dos cidadãos? Quais são os problemas do momento, eles são diferentes do passado, e no futuro como serão? Teremos novos problemas e quais serão as soluções?

Muitas soluções ainda não são possíveis, pois dependem de tecnologia ainda não disponível ou não encontramos as soluções técnicas para resolvê-las, nesse caso o conhecimento agrega valor para tornar possível a produção de algum produto ou a prestação de algum tipo de serviço.

Um exemplo simples: a Gillette inventou a lâmina de barbear, mas na época em que isso ocorreu, não existiam máquinas para fazer uma lâmina de aço tão fina, foi preciso esperar o desenvolvimento das máquinas para tornar sua ideia viável.

O interessante desse conhecimento é que ele não vem só de um lugar, ou de uma ciência única e sim de um conjunto multidisciplinar de saberes, envolvendo vários especialistas, como por exemplo na agricultura, onde os adubos são resultados de pesquisas proveniente de várias áreas como: botânica, química, agronomia, engenharia de alimentos, física etc.

Percebemos então que temos uma economia empreendedora, veja a variedade de produtos e serviços oferecidos no mercado, que aceita todas as inovações possíveis, mas precisamos saber que o pequeno empreendedor ou intraempreendedor, precisa sistematizar, organizar e buscar apoio nos habitats de inovação para dar partida em seu negócio, vale tentar sempre, não importa se é um novo abridor de latas, uma nova fivela do cinto ou um novo aplicativo para celular, partindo para esses exemplos da economia criativa e intangível.

Para pensar



O empreendedor missionário Guy Kawasaki (2006) apud Nakagawa (2013, p. 68) diz o seguinte:

- Qualidade de vida. Seu negócio deve contribuir para que seus clientes tenham um cotidiano melhor.
- Consertar algo errado. Seu negócio deve solucionar um problema do cliente, pois visa atender às necessidades dele, mas também pode contribuir para evitar outros problemas.
- Evitar o fim de algo bom. Seu negócio de forma direta ou indireta, deve contribuir para que uma coisa boa seja extinta. Ou pelo menos seu negócio deve incentivar o surgimento de algumas coisas boas.

4 A cultura organizacional inovadora

O que é cultura organizacional? Quais fatores são determinantes para a cultura da organização? Como ela influencia o perfil o empreendedor? E a inovação?

Os costumes, crenças e valores que identificam a organização são chamados de cultura. Para Marras (2000, p.290) “toda organização possui uma cultura própria que a identifica e que forma o conjunto que realça os seus costumes, suas crenças e seus valores”.

Nesse sentido, cada organização possui suas próprias características, que influenciada pelas pessoas que a compõem, forma sua cultura. Para entendermos melhor o assunto, trazemos abaixo os componentes da cultura:

- Valores** – São crenças e conceitos que moldam o contorno cultural do grupo, estabelecendo padrões de comportamento, de avaliação e de imagem;
- Ritos** – São praticados com a finalidade de perpetuar, no dia-a-dia, os valores organizacionais e tornar a cultura mais coesa. Por exemplo: café da manhã com o diretor;
- Mitos** – São figuras imaginárias, geralmente oriundas da interpretação de fatos não concretos e que são utilizadas para reforçar crenças organizacionais com o intuito de manter certos valores históricos. Por exemplo: nossa empresa é uma grande família;

d. Tabus – no processo cultural os tabus têm a função de orientar comportamentos e atitudes, principalmente enfocando questões de proibição ou de coisas não bem-vindas ou não permitidas. Por exemplo: questões religiosas, presença indesejada de mulheres (MARRAS, 2000, pp. 291-292);

No processo de formação e identificação da cultura cabe ao gestor de pessoas gerir esse processo de identificação cultural, nesse sentido a busca de valores compartilhados, que são os valores tanto da organização como dos empregados, devem ser vistos como geradores dos impulsos, dos comportamentos e das atitudes das pessoas envolvidas na organização (MARRAS, 2000).

De acordo com o tipo de gestão, a cultura pode ser determinante para o sucesso ou o fracasso da organização. Para Chiavenato (2010, p. 177) “ela pode ser flexível e impulsionar a organização, como também pode ser rígida e travar o seu desenvolvimento”. Pessoas e organizações cada vez mais flexíveis são peças chaves para o sucesso, integrar e absorver o melhor de cada pessoa, de cada organização pode ser determinada para a excelência nos relacionamentos e nos resultados organizacionais.

Nesse sentido, Chiavenato (2010, p. 177) afirma que existem culturas adaptativas e outras não adaptativas. As organizações que adotam culturas adaptativas em geral promovem revisões e atualizações de suas culturas, e caracterizam-se pela criatividade, inovação e mudança, o que conseqüentemente gera um clima organizacional favorável para a geração de ideias, desafiando seus servidores a desenvolver novas formas de trabalho. Já as organizações que se caracterizam pela cultura não adaptativas, são conservadoras, mantendo-se inalteradas como se não tivesse sofrido nenhuma influência do mundo, mantendo seus valores e costumes arraigados.

Importante

Se uma empresa é composta por pessoas, então, a empresa possui uma cultura, e o grande desafio é a cultura para inovação; a diversidade de ideias e visões pode ser benéfica porque a inovação exige essa variedade de saberes e se beneficia ao desafiar e questionar as suposições dadas como certas. Já é possível perceber a existência de empresas que adotam métodos e processos para promover essa cultura para a inovação.

Existe uma lista de desculpas, “nós tentamos isso antes”, “isso é muito louco para ser considerado”, “não precisamos mudar está tudo certo”, “este não é o meu trabalho”, “time que está ganhando não se mexe”, o pior de tudo é quando ouvimos que não somos uma empresa que deva se preocupar com essas coisas. E quando dizemos “nós” incluímos todos os atores envolvidos no processo, desde a concepção da ideia até a chegada do produto ou serviço ao seu consumidor final. A organização é formada por pessoas, nesse aspecto todos os envolvidos devem ter em mente a cultura inovadora, ter conhecimento sobre o que a

organização quer ofertar no mercado. E para implementar a inovação, a organização precisa ter todo o aporte dos seus fornecedores e parceiros, para assegurar a entrega de matérias primas de acordo com a necessidade da empresa.

Um fator comum nas empresas que implementam uma cultura organizacional inovadora é o encorajamento para a geração de ideias, mostrar aos envolvidos a potencialidade do que se propõem a oferecer para o mercado, dessa forma é possível fazer com que eles assimilem essa cultura e se comprometam com novos processos.

Enquanto a inovação está profundamente enraizada em comportamentos ligados a cultura da empresa, a licença e a autoridade para determinar o valor da inovação sempre se iniciam a partir da liderança.

De acordo com Koulopoulos (2011) os líderes que esperam que sua empresa alcance altos níveis de inovação sustentada precisam superar a inércia da empresa e se concentrar em quatro objetivos.

- Separar no que a empresa é boa, dos demais negócios, focando a inovação para o que seria sua maior competência.
- Os líderes devem criar uma cultura para a inovação, que inclua atitudes e os comportamentos necessários para a sustentação, reforçada constantemente por programas que desenvolvem uma visão compartilhada em toda a empresa.
- O sucesso é importante, mas não podemos nos acomodar, isso pode interferir na capacidade de aceitar e de explorar novas ideias, assim como, reconhecer novas tendências.
- Criar uma estrutura que favoreça a inovação, sem burocracia, interdepartamental, foco no cliente, flexível.

E, por fim, para avaliar o seu negócio ou empresa quanto a capacidade de inovar, é só dirigir-se aos clientes e perguntar: “Você acha que estamos sendo inovadores?”. Se a resposta for afirmativa: “O que estamos fazendo de inovações que agregam valor ao cliente?”.

Para saber mais



Você pode conhecer os sites de algumas empresas conhecidas por apresentarem engajamento inovador. Na midiateca da disciplina estão disponíveis alguns links para estas empresas. Sugerimos que você vá até a aba “institucional” ou “Sobre nós” e conheça a Missão, Visão, Valores e entenda um pouco por que elas são o que são.

Considerações finais

A partir deste texto, foi possível conhecer o processo empreendedor em todas suas etapas. Iniciamos com a análise do contexto e as suas variáveis existentes, em seguida identificamos as etapas do processo empreendedor, começando com o processo criativo, geração de ideias até a sua execução com planos e estratégias. O que nos levou à fase de identificação de oportunidades, como um dos pontos chaves para os empreendedores que querem alcançar o sucesso nas suas ações. A fase de conhecer e identificar a potencialidade do mercado é fator determinante na busca pelo sucesso.

Por fim, foi possível reconhecer a importância da cultura organizacional inovadora, ao envolver todos os colaboradores nos propósitos da organização, dando-lhes a devida oportunidade no processo de inovar fazendo com que cada um perceba a relevância do seu papel.

Referências

ALVES, A. C.; ARAGÃO, E.; TORQUATO, L. P.; BRAGHINI JUNIOR, A. **O Modelo de criatividade trevo fractal como gerador de ideias, conceitos e solução técnica para a melhoria de um processo produtivo**. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Rio de Janeiro, 13 a 16 de outubro de 2008.

BARON, R. A; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo** – Uma Visão do Processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DORNELAS, J. C. A. **O Processo Empreendedor**- Editora Elsevier. 2005. Disponível em: <http://www.elsevier.com.br/josedornelas/artigos_e_videos/empreendedorismo_capitulo_2.pdf> Acesso em: nov. 2015.

DRUCKER, F.,P. **Inovação e espírito empreendedor, prática e princípios**. São Paulo: Thomson-Pioneira, 2003.

FILION, L. J.; DOLABELA, F. **Boa Ideia! E Agora?** São Paulo: Cultura, Editores Associados, 2000.

HUME, D. Investigação Acerca do Entendimento Humano. *In* **Hume – Vida e Obra**. São Paulo: Nova Cultural, 1990.

KOULOPOULOS, T. M. **Inovação com resultado**. São Paulo: Senac, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. – São Paulo: Futura, 2000.

MENEZES, R. Identificação de oportunidades para inovação através de grupos criativos: jogo educativo para formação empreendedora do engenheiro. **Congresso Brasileiro de**

Educação em Engenharia - COBENGE. 2008. Disponível em < <http://www.abenge.org.br/CobengeAnteriores/2008/artigos/1721.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2016.

MITCHELL, R. **Masters of Innovation:** How 3M its new products coming. Business Week: 1989.

NAKAGAWA, M.H. **Faça diferente, faça a diferença.** São Paulo: Senac, 2013.

OSTROWER, F. **Criatividade e processos de criação.** Petropolis: Vozes, 1987.

SAMPAIO, M. **Atitude Empreendedora:** descubra com Alice seu País das Maravilhas. São Paulo: Editora Senac, 2014.

SEBRAE – **Como elaborar um plano de negócios.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pa/bis/Como-elaborar-um-plano-de-neg%C3%B3cio>> Acesso em: nov. 2015.

SEBRAE – Revista Cases: **Pequenas Empresas que Abriram as Portas para Inovação.** Sebrae, SC. 2014. Disponível em: <www.sebrae.com.br/santacatarina> Acesso em: set. 2015.

VIANNA e SILVA, M. J. V.; SILVA FILHO, Y. V.; ADLER, I. K.; LUCENA, B. F.; RUSSO, B. **Design thinking:** inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.