

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO:
ANÁLISE DE APLICAÇÃO DO
FRAMEWORK CRALVES PARA
GERAÇÃO DE NOVAS IDEIAS DE
NEGÓCIO EM UMA STARTUP DO
MERCADO EDITORIAL

CREATIVITY AND INNOVATION:
CRALVES FRAMEWORK
APPLICATION ANALYSIS TO
GENERATE NEW BUSINESS
IDEAS IN A PUBLISHING
STARTUP

Waldelino Duarte Ribeiro, UFRN, Brasil
Cristiano **Alves**, UFSC, Brasil
Orivaldo Vieira de Santana **Júnior**, UFRN, Brasil

Submetido: Agosto 2022
Aceito: Dezembro 2022

*Contato para Correspondência



RESUMO

Segundo diagnóstico de uma pesquisa realizada pela Nielsen Book para a Câmara Brasileira do Livro (CBL) e Sindicato Nacional de Editores de Livros (SNEL), em 2021, para o mercado editorial brasileiro, as livrarias físicas perdem vendas, mas em contrapartida há um crescimento no seguimento das livrarias exclusivamente virtuais. No contexto de inovação desse mercado surge uma plataforma digital para a facilitação no processo de produção e venda de livros. Um ecossistema alimentado por vários segmentos de clientes: editoras, escritores, *designers*, revisores, serviços de impressão e finalmente os clientes finais, os leitores. Com o objetivo de gerar ideias criativas e inovadoras para a melhoria dos processos de negócio em questão, aplicou-se o *Framework* Cralves, também foi realizada revisão bibliográfica da literatura existente para analisar as ferramentas e técnicas utilizadas em seu processo. Diante dos fatos, foi possível concluir que o *Framework* Cralves corrobora com a potencialização na geração de ideias criativas e inovadoras, individuais e em grupos. Contribuiu para a gestão da criatividade e da inovação. Proporcionou engajamento entre as partes a partir do desdobramento das etapas realizadas.

Palavras-chave: Criatividade, Inovação, Framework Cralves, Mercado Editorial

ABSTRACT

According to the diagnosis of a survey carried out by Nielsen Book for the Câmara Brasileira do Livro (CBL) and the Sindicato Nacional de Editores de Livros (SNEL), in 2021, for the Brazilian publishing market, physical bookstores lose sales, but on the other hand there is a growth following the exclusively virtual bookstores. In the context of innovation in this market, a digital platform has emerged to facilitate the process of producing and selling books. An ecosystem powered by various customer segments, writers, designers, proofreaders, print services and finally end customers, readers. In order to create ideas and businesses also for improving processes, using the Cralves Framework, a bibliographic review of the existing literature was carried out to analyze how tools and techniques were used in its process. Corroborating with the potential of generating creative, real and individual ideas, with the potential of generating ideas, with the possible individualization, with the potential of generating ideas, with the true identity, with the capacity of individuals, with the potential of generation of ideas, with the ability to define, with the possibility of individuals, with the potential to generate ideas, facts, individuals, capable of corroborating the potential of generating ideas in groups. Contributed to the management of creativity and innovation. It provided engagement between the parties from the unfolding of the actions taken.

Keywords: Creativity, Innovation, Framework Cralves, Editorial Market

1. INTRODUÇÃO

O mercado editorial brasileiro vem sofrendo várias mudanças nos últimos anos. As livrarias físicas estão perdendo espaço e as livrarias exclusivamente virtuais têm sua participação crescente no faturamento das editoras, com participação de 29,95% e 29,86%, respectivamente. Diferentemente do cenário observado em 2020, durante a pandemia da Covid-19, em 2021, o mercado volta a crescer, com faturamento de 180 milhões, contra 147 milhões de reais em 2020. É possível notar, também, o aumento da importância do *e-commerce* para alguns segmentos. Esse diagnóstico é o resultado da pesquisa “Produção e vendas do setor editorial brasileiro”, realizada pela Nielsen Book para a Câmara Brasileira do Livro (CBL) e o Sindicato Nacional de Editores de Livros (SNEL), em 2022.

Apesar desse momento de muitas incertezas no mercado editorial e no mundo, é possível ver oportunidades, principalmente, em mercados onde o capitalismo é predominante. O capitalismo, em sua essência, é um mercado que propicia a criatividade e a inovação por estar em constante evolução e oscilação entre períodos de recessão e expansão. Para evoluirmos é necessário sempre estar em busca da inovação por intermédio de novas ideias. Esse ciclo contínuo do processo é conceituado de “destruição criativa” e de “ciclo econômico” (Schumpeter, 1911).

Nesse sentido, há uma percepção de que os produtos são diferentes hoje, em relação ao passado, principalmente quando associada a durabilidade, e não está errado pensar dessa maneira. De fato, existe uma “obsolescência programada”, para que produtos tenham pouco tempo de vida e o consumidor troque por outro mais moderno e com novos recursos. Assim, a criatividade torna-se mola mestra da inovação e que, desenvolver novos produtos ou novas formas no processo produtivo faz parte dessa renovação (Pearson, 2011).

Nesse cenário, é possível observar os quatro estágios do ciclo de vida de um produto: Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio, ou seja, os produtos já nascem predestinados à morte e as equipes de criação já devem possuir, projetos, estratégias para o aprimoramento desses produtos ou serviços para o próximo ciclo (Kotler & Keller, 2006; Sanmartin, 2012).

Assim, o uso de métodos criativos e inovadores à exemplo do *Design Think*, que tem seu foco centrado no ser humano, pode ajudar a entender melhor as suas reais necessidades, proporcionando uma melhor tomada de decisão ao pensar nos aprimoramentos ou lançamentos de novos produtos e serviços. O método pode potencializar a capacidade criativa do indivíduo que deve ser estimulada e promovida ao protagonismo (Brown, 2018). O estímulo à capacidade criativa do indivíduo é demandada para o surgimento de novas visões e perspectivas em um ambiente de instabilidades e incertezas (Magaldi & Neto, 2020).

A tecnologia, por sua vez, tem um impacto significativo no ambiente empresarial, principalmente, em modelos de negócios digitais. O uso da tecnologia pode aumentar a eficiência e a produtividade das empresas, permitindo que elas realizem suas tarefas de maneira mais rápida e eficiente. Isso pode resultar em ganhos de tempo e de dinheiro. Além disso, a tecnologia, também, pode tornar as empresas mais competitivas ao permitir que elas ofereçam novos produtos e serviços. Um dos fenômenos essenciais para o desenvolvimento de uma sociedade é a tecnologia (Magaldi & Neto, 2018; Schwab, 2019).

O que corrobora com a entidade objeto do estudo, que é uma *startup*, do mercado editorial, na fase de ideação, que busca através de sua plataforma digital, maneiras de facilitação no processo de produção e vendas de livros. Com o uso do *Framework* Cralves, objetiva alcançar diferenciação no mercado editorial por meio da análise de novas ideias criativas, que potencializem a inovação e incrementem a entrega de valor aos seus usuários.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Criatividade

Apesar de sua significativa evidência na atualidade, a criatividade já vem sendo debatida há décadas. De maneira epistemológica podemos ver alguns conceitos e abordagens.

A criatividade pode ser definida em quatro grandes dimensões: a primeira dimensão é do ponto de vista da pessoa como criador, onde temos os campos da fisiologia, temperamento, atitudes pessoais, hábitos e valores. A segunda dimensão temos os processos mentais, que são as motivações, percepções, aprendizados, pensamentos e a comunicação. A terceira dimensão fala das influências ambientais e a quarta dimensão dos contextos culturais (Kneller, 1978).

Na década de oitenta, acreditava-se que o processo criativo era uma “inspiração divina”. Era comum ouvir, na época, que pessoas muito criativas eram meio loucas ou esquisitas (Guerreiro & Wechsler, 1988).

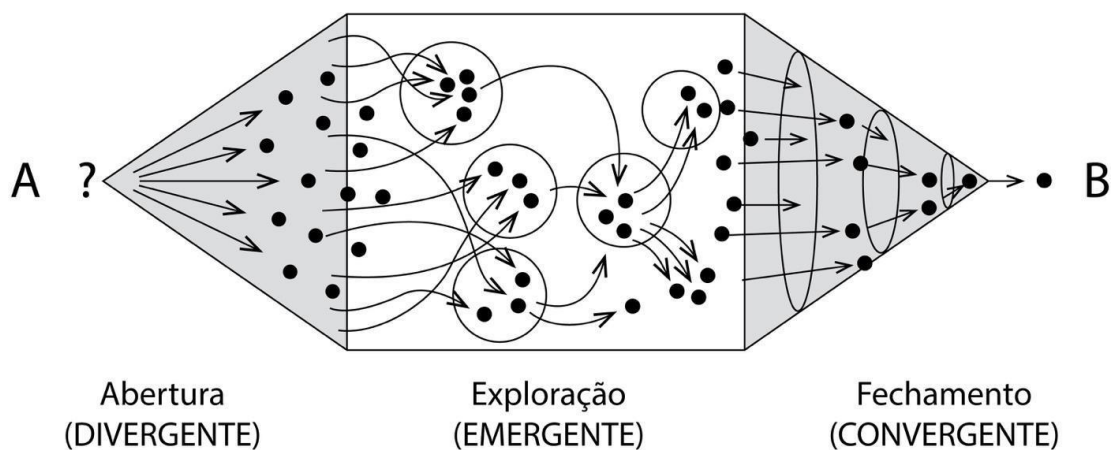
Já na década seguinte, o processo criativo era um caminho espiritual, algo que desperta o ser criador que existe em cada um de nós (Nachmanovitch, 1993).

Contudo, a multidimensionalidade e a pluralidade fazem com que a criatividade deva ser encarada de maneira interdisciplinar, expandindo suas ramificações para os contextos neurológicos, psicológicos, organizacionais e pedagógicos, motivo das várias definições de criatividade (Sanmartim, 2012).

A partir da perspectiva da psicologia, com ênfase ao pensamento criativo, surge o conceito do pensamento convergente – relacionado ao pensamento lógico, analítico, pragmático e sistematizado, vinculado ao hemisfério esquerdo do cérebro – e o divergente – pensamento criativo e imaginário, vinculado ao hemisfério direito do cérebro (Guilford & Torrance, 1950).

A divergência está relacionada com a abertura e quanto mais ideias for gerada nesse momento, mais ideias terá para trabalhar na etapa de exploração, emergente. O fechamento é o ato final, momento de avaliar as ideias e assim chegar a conclusões convergentes (Figura 01)(Gray, Brown & Macanuco, 2012).

Figura 01 – Pensamento convergente/divergente



Fonte: Adaptado de Gray *et al.* 2012. Pag.12

Em ambientes de altos riscos, incertos e de muita competitividade, pelos quais as empresas vivem atualmente é importante reconhecer a criatividade pessoal e coletiva, como também, promover as iniciativas e os bons resultados. Dessa maneira, revela-se não somente a capacidade de gerar ideias, mas a capacidade de resolução de problemas e de criar oportunidades. Esse

ambiente de interação propicia a criatividade e favorece a liberdade de criação entre a equipe, onde a velocidade da inovação em termos de desenvolvimento e ruptura está mais rápida do que nunca e o conhecimento compartilhado é parte importante de um futuro coletivo que reflita os valores e objetivos comuns (Sanmartim, 2012; Schwab, 2019, Magaldi et. al., 2020).

Dessa forma, é cada vez mais importante a capacidade de identificar oportunidades de mercado e permitir que os colaboradores trabalhem com desenvoltura e liberdade, ao contrário de muitas empresas que baniram a criatividade em favor da excelência operacional e da administração por objetivos (Lewrick, Link & Leifer, 2019).

A criatividade se manifesta de maneira diferente em cada indivíduo, como também da combinação de habilidades e atitudes deles. As habilidades existentes em cada um, junto com as habilidades adquiridas e as motivações intrínsecas ou extrínsecas formam uma conduta criativa. Não basta apenas adquirir conhecimento. Os atributos da personalidade devem ser aprimorados de maneira a aprender com os próprios erros, ser mais flexível com os pensamentos, lógica e a avaliação crítica, para que assim consiga chegar a resultados originais e valiosos. Uma pessoa potencialmente criativa, se motivada, ao ser colocada em uma situação de necessidade ou problema, iniciará um processo criativo, que poderá ter como resultado uma nova resposta. Esse processo é denominado de Criação e Inovação (Sanmartim, 2012; Seelig, 2021).

2.2 Criatividade e Inovação

Historicamente a inovação empresarial consistia em encontrar novas soluções tecnológicas, mas em uma abordagem da Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management*), que visa o aprimoramento contínuo da qualidade de produtos e processos, para a inovação é necessário mais do que apenas soluções tecnológicas. É necessário a exploração de novos mercados e uma maior abertura para a satisfação do cliente (Deming, 1986).

Cenário aderente ao que é proposto com o uso das metodologias centradas no ser humano, como o *Design Think*. O método defende que é necessária a inclusão do ser humano no processo de criação de produtos e serviços com o pressuposto de criar maior adesão entre humano e produto (Waengertner, 2018; Lowdermilk, 2019; Stickdorn, Hormes, Lawrence & Schneider, 2020).

As inovações podem ser classificadas de diferentes maneiras, segue algumas delas: segundo a área do negócio impactada, quando se olha para a inovação do produto, reflete em uma introdução de um bem ou serviço novo ou com melhorias significativas no que diz respeito a suas características ou uso. Quando se olha a inovação de processos, é introduzido um método de produção ou distribuição novo ou com melhorias significativas. O conjunto da obra forma a chamada inovação tecnológica (Pearson, 2011).

As inovações não tecnológicas são formadas pelas inovações de marketing, que são implementações de um novo método de marketing com mudanças significativas em sua concepção, que seja do produto ou em sua embalagem. E a inovação organizacional, que é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa (Pearson, 2011).

Além das abordagens anteriores, as inovações, podem ser analisadas, quanto ao grau de impacto, que pode ser incremental, quando introduzido aperfeiçoamentos ou mudanças graduais em um produto, serviço, processo ou prática de gestão existente. Por outro lado, há a inovação radical, que introduz produtos, serviços, processos ou práticas de gestão inteiramente novos (Pearson, 2011).

A inovação é responsável pelo crescimento contínuo dos negócios, pelo enfrentamento da crise, pela permanência no mercado e pela vitória sobre a concorrência. Uma única resposta para vários questionamentos (Scherer, 2016; Waengertner, 2018).

Apesar das muitas vantagens atribuídas à inovação existem poucas empresas consideradas

inovadoras. Esse acontecimento é atribuído pelo fato de que, inovar significa a tolerância a erros, reflete tentativa, busca, persistência etc. Inovar significa assumir riscos, investir em recursos para pesquisa e desenvolvimento, Ainda, significa valorizar as pessoas e qualificá-los para contribuir com sua criatividade, suas iniciativas e seus resultados e incentivar a socialização do conhecimento dentro da empresa (Scherer, 2016).

Contudo, em um mundo da qualidade total, da não tolerância a erros, da padronização e práticas gerenciais regradas, a inovação é prejudicada (Scherer, 2016).

Mas, todas essas mudanças que afetam nossos sistemas econômicos, sociais e políticos são fundamentais. A questão para todos os negócios, sem exceção, não é mais “Haverá ruptura em minha empresa?”, mas “Quando ocorrerá a ruptura?” (Schwab, 2019).

Para que haja inovação é necessário criar uma cultura de inovação, conjunto de práticas e valores compartilhados que favorecem atitudes inovadoras por parte de pessoas e organizações. Assim como a criatividade, a inovação pode ser percebida em duas dimensões: interna, que diz respeito à própria organização e externa, que se refere ao setor e a sociedade como um todo (Pearson, 2011).

Finalmente, a criatividade está para o indivíduo assim como a inovação está para a organização. (Pearson, 2011).

2.3 Ferramentas de ideação

Progressivamente, mais e mais empresas buscam por novidades por meio da inovação. Durante esse processo se utilizam de um leque variado de ferramentas e metodologias, sobretudo para selecionar e executar as ideias de maneira mais assertiva possível, a fim de aplicar o mais rapidamente no mercado. Tais ferramentas, são conhecidas como ativadores criativos, com a função de potencializar nossa capacidade de pensar criativamente (Pearson, 2011). Nesse sentido, surgem diversas ferramentas e técnicas que auxiliam no processo de ideação ou criação no contexto da inovação e sobretudo, ferramentas voltadas para a exploração centrada no ser humano.

2.3.1 Design Thinking

Metodologias como, *Design Thinking*, tem uma abordagem centrada no ser humano e que usa a multidisciplinaridade e colaboração no caminho para soluções inovadoras de negócios, tem ganhado cada vez mais relevância. Nessa metodologia o *designer* considera aspectos emocionais, cognitivos, estéticos e culturais. Assim é necessário mapear a cultura, contextos e experiências pessoais com o intuito de adquirir conhecimento para a identificação de barreiras e com isso, gerar alternativas para transpô-las (Silva, Filho, Adler, Lucena & Russo, 2012; Lowdermilk, 2019).

Para se obter melhores resultados, devem ser usadas uma combinação de ferramentas, pois uma única ferramenta não atende a todas as necessidades e que juntas te fará tomar melhores decisões (Pijl, Lokitz & Solomon, 2018).

2.3.2 Método 6-3-5

É uma ferramenta de *brainwriting* (onde as ideias são escritas), similar ao *brainstorm* (onde as ideias são faladas). Criada por Bernd Rohrbach em 1953. Tem como objetivo a geração de ideias. Consiste na participação de seis pessoas, em que cada uma gerará três ideias em seis rodadas de cinco minutos. A aplicação do Método 6-3-5 tende a ser mais efetivo comparado com outras técnicas, pois diminui fatores críticos, como intimidação e limitação de criatividade, conflitos interpessoais e culturais (Gaião Filho & Campos, 2016).

2.3.3 Mapa mental

Essa ferramenta tem como objetivo organizar as informações e criar associações entre vários conteúdos, podendo ser utilizada em diferentes situações, desde a preparação pré vestibular até a rotina do trabalho. Criada na década de 1970 pelo psicólogo e escritor Tony Buzan, ao perceber que o cérebro absorve melhor as informações quando elas são apresentadas de modo dinâmico (Edwards & Cooper, 2010).

2.3.4 Benchmarking

O Benchmarking é o processo de avaliar o comportamento de outras empresas para a criação de novas estratégias internas. Com essa técnica, é possível aperfeiçoar seus próprios métodos e desempenhos. O benchmarking surgiu nos anos de 1970, pela americana Xerox. O objetivo é analisar o processo produtivo da concorrência (Camp, 1989).

2.3.5 Mapa de empatia

O Mapa de Empatia é uma ferramenta consolidada na área de negócios e gestão. Desenvolvida pela companhia de pensamento visual XPLANE. Ela ajuda na criação de perfis dos segmentos de clientes, indo além das características demográficas, uma melhor compreensão do ambiente, seus comportamentos, preocupações e aspirações (Osterwalder & Pigneur, 2011; Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2019; Osterwalder & Bland, 2020).

2.3.6 Jornada do usuário

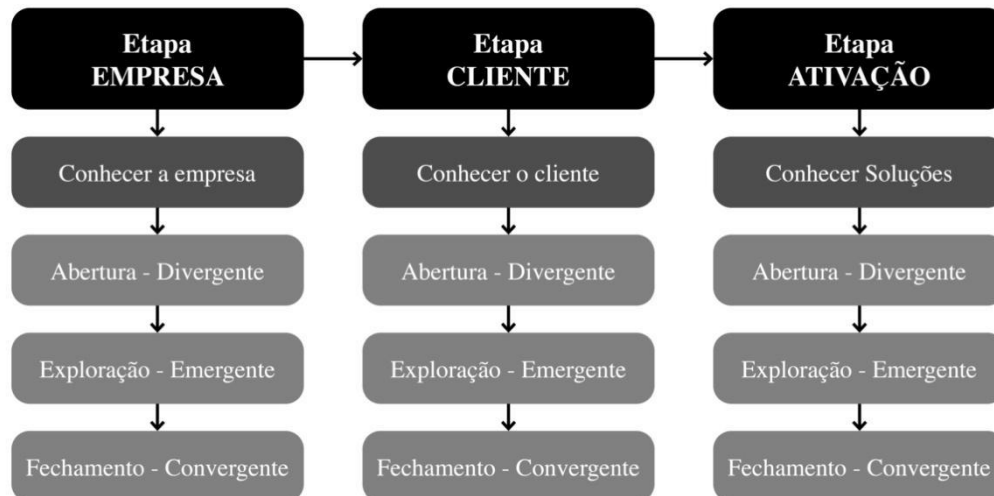
É uma ferramenta com diversas aplicações, muito embora seja mais usada em serviços de uma maneira geral, ou avaliar experiências descritas em eventos que acontecem no decorrer de uma linha do tempo. A linha do tempo poderá ser determinada de acordo com o foco em questão, poderá ser representada por minutos, horas, dias, meses etc. A ferramenta proporciona uma análise de cenário com foco na captura de momentos de interação entre o cliente e sua experiência (Melo & Abelheira, 2015; Stickdorn *et. al.*, 2020).

2.3.7 Framework Cralves

O *Framework* Cralves, desenvolvido pelo *designer* Cristiano Alves, professor da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e, se auxilia de diversas ferramentas e métodos advindas da criatividade, como: *Design Thinking*, método 635, mapa mental, *benchmarking*, *brainwriting*, mapa de empatia, personificação, jornada do usuário, além de técnicas de priorização (Dutra, Alves, Carvalho, Matamoros & Sabino, 2021).

O *Framework* se divide em três etapas (Figura 02): Etapa 01- Empresa, essa fase tem como objetivo gerar ideias com o foco nos problemas do negócio, em busca de evidências, fatos e da própria identidade do negócio. Etapa 02- Pessoas/Cliente, para essa fase o foco é centrado no ser humano, com o objetivo de conhecer sua jornada e suas dores. Etapa 03 - Ativação, nessa fase o objetivo é chegar em um resultado viável através de sugestões, discussões, priorizações e validação final (Dutra et al., 2021).

Figura 02 – Divisão das etapas do *Framework* Cralves.



Fonte: Elaborada pelos autores

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para este estudo foi realizado uma revisão bibliográfica da literatura existente, junto à base de pesquisa dos periódicos da Capes e Google Acadêmico no período de Dezembro de 2021 a Janeiro de 2022. Na busca foram utilizadas as palavras chaves – criatividade, inovação, ferramentas de criação e ferramentas de ideação – com filtros por anos no intervalo de 2018 a 2022. O processo de escolha se deu pela aderência ao assunto em questão. A pesquisa se estendeu pelas origens das ferramentas utilizadas, com filtros com o nome delas. Também foram utilizados livros como fontes de informação epistemológica e de cunho prático.

Este estudo é classificado, no que se refere a abordagem, como qualitativa básica. Essa abordagem procura descrever, e as vezes, explicar fenômenos sociais, averiguando as experiências de indivíduos ou grupos e pretendendo compreender como esses indivíduos constroem e atribuem sentido ao mundo em seu entorno (Flick, 2009).

No caso deste estudo, procura-se demonstrar como foi o desenvolvimento do processo de criação de ideias utilizando o *Framework* Cralves.

Quanto a sua finalidade, refere-se a uma investigação descritiva, pois essa finalidade é adequada quando se pretende estabelecer um perfil preciso de algum evento ou situação (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). A estratégia de pesquisa aplicada foi a de estudo de caso do tipo instrumental. Metodologia indicada quando se estuda um caso que, apesar de singular, tem um alto potencial de aplicabilidade em outros cenários similares (Yin, 2016).

Os dados foram coletados por meio de observação participante durante a aplicação do *Framework* Cralves, executado em dois momentos de quatro horas de duração, em um total de oito horas para um número de seis participantes (quatro homens e duas mulheres) com conhecimentos multidisciplinares das seguintes áreas: tecnologia da informação, marketing, gestão de negócios e educação. Atendendo aos procedimentos éticos propostos por Flick (2009), os nomes dos participantes não foram divulgados, relacionando-os, apenas, com suas aptidões profissionais.

Nessa maneira de coleta o observador geralmente está envolvido naquilo que ele está observando, sendo uma das ferramentas-chave para a coleta dos dados em pesquisa qualitativa (Creswell, 2014). Durante a coleta foram efetuadas anotações sobre o processo observado e levantados documentos elaborados durante o processo de aplicação.

Com relação ao envolvimento, pontua-se que um dos autores deste trabalho participou ativamente de todo processo de aplicação do *Framework* Cralves, o que também se caracteriza como uma observação com “participante completo”, onde o pesquisador está totalmente envolvido com o que está sendo observado (Creswell, 2014).

Por medidas restritivas demandadas pela pandemia da Covid-19, a aplicação do *Framework* aconteceu de forma remota através das plataformas do Google Meet, para a interação entre os participantes, e a do Miro, para a execução das ferramentas, usadas de forma colaborativa.

Com relação ao caso de estudo, trata-se de uma *startup*, do mercado editorial brasileiro, na fase de ideação, que pretende com o uso de sua plataforma digital, facilitar o processo de produção e vendas de livros.

A plataforma vem romper com os paradigmas tradicionais e oferecer um ecossistema que facilita todo o ciclo de vida na produção e venda de livros. Um conjunto de ferramentas que auxiliam os usuários na contratação serviços como: revisão de textos; diagramação; projetos gráficos, produção da capa, impressão, marketing digital e venda do produto final. O que torna a ferramenta inovadora.

Posteriormente a coleta dos dados, procedeu-se com a análise dos dados. O processo de análise de dados qualitativos é composto por cinco fases: compilação, decomposição, recomposição, interpretação e conclusão (Yin, 2016).

Neste estudo, procurou-se seguir essa tendência, observando-se as devidas adaptações dadas as características da pesquisa. Primeiramente, todos os dados obtidos foram compilados, criando-se a base de dados que sustentaria a investigação. No passo posterior, foram atribuídos rótulos aos dados com o intuito de agrupar aqueles que representavam um mesmo tema. Em seguida procurou-se criar uma estrutura lógica para esses grupos, de maneira que, representasse o processo observado. Esse estágio foi fundamental para a análise, pois permitiu compreender a encadeamento das fases e a importância dela para o processo como um todo. Nesse momento buscou-se determinar uma relação entre os materiais coletados e o que foi observado em campo. Por fim, o esforço analítico foi direcionado para a extração de conclusões sobre o processo estudado, de maneira que, pudessem contribuir com o conhecimento sobre a criação de ideias para a inovação.

Ao que tudo indica, compreende-se que os procedimentos metodológicos aplicados foram adequados ao propósito do estudo bem como aos recursos disponíveis para sua realização. Destaca-se que as informações apresentadas na próxima seção foram orientadas pelos documentos levantados em campo e fundamentados pelas inferências obtidas a partir das atividades de observação realizadas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A primeira atividade realizada, conforme o *Framework* Cralves, foi a “Quebra de Gelo”, onde, após as boas-vindas, os participantes foram convidados a ativar suas câmeras e microfones para que se apresentassem e assim pudessem conhecer melhor uns aos outros.

Como exercício de aquecimento e ativação do lado criativo, foi aplicada a dinâmica do tijolo, para que os participantes, em cinco minutos, pudessem apontar quantas coisas podem ser feitas com um tijolo.

A Etapa 01 – Empresa – foi aplicada em sete seções:

1) Conhecendo o negócio – através de um *pitch*, um representante da *startup*, objeto deste estudo, nos apresentou seu modelo de negócio, seus produtos e serviços.

2) *Question Storming* (geração de perguntas em massa) – com duração de doze minutos, os participantes puderam expressar suas ideias de forma menos filtrada e menos restritiva com o objetivo de extrair informações, e assim, conhecer melhor o negócio.

3) Atividades Centrais – com duração de vinte minutos de *brainwriting* (pensamento divergente, processo descrito anteriormente, onde são geradas muitas ideias), o objetivo dessa

seção é um maior aprofundamento no conhecimento e percepção do negócio e sua relação com o usuário da plataforma digital da *startup*. Com o resultado se abriu uma subseção de vinte e cinco minutos para discussões e priorização das quatro atividades centrais mais relevantes para a entrega de valor ao cliente e que contribua na vantagem competitiva (pensamento convergente).

4) *Benchmarking* de valores – com duração de trinta minutos, essa seção tem o objetivo de explorar empresas de diferentes setores e como elas entregam ao mercado as quatro atividades centrais definidas na atividade anterior, além de analisar como tais entregas e soluções podem ser utilizadas no contexto e realidade da empresa estudo de caso.

5) Ações de Ativação – em vinte minutos de *Brainwriting* os participantes foram conduzidos a pensar em ações que viessem dar suporte para a ativação das Atividades Centrais.

6) Mapa mental – os participantes tiveram quinze minutos para correlacionar as ações de ativação com as atividades chaves. Cada ação poderia estar vinculada a mais de uma atividade chave.

7) Geração de ideias – nessa seção foi utilizado o método 6-3-5 para que, com base em todo o repertório criado nas atividades anteriores, sejam geradas ideias que agreguem valor para os usuários da plataforma, estudo de caso, de facilitação na produção e venda de livros, seguido de vinte e cinco minutos de discussão e priorização de três ideias mais relevantes.

Figura 03 – Aplicação do método 635 da etapa empresa



Fonte: Elaborado pelos autores

Nessa atividade foram geradas um total de 108 ideias (Figura 03) e desse total, 3 ideias foram consideradas passíveis de aplicação e ativação no estudo de caso para agregação de valor no negócio (Figura 04).

Figura 04 – Priorização das três melhores ideias



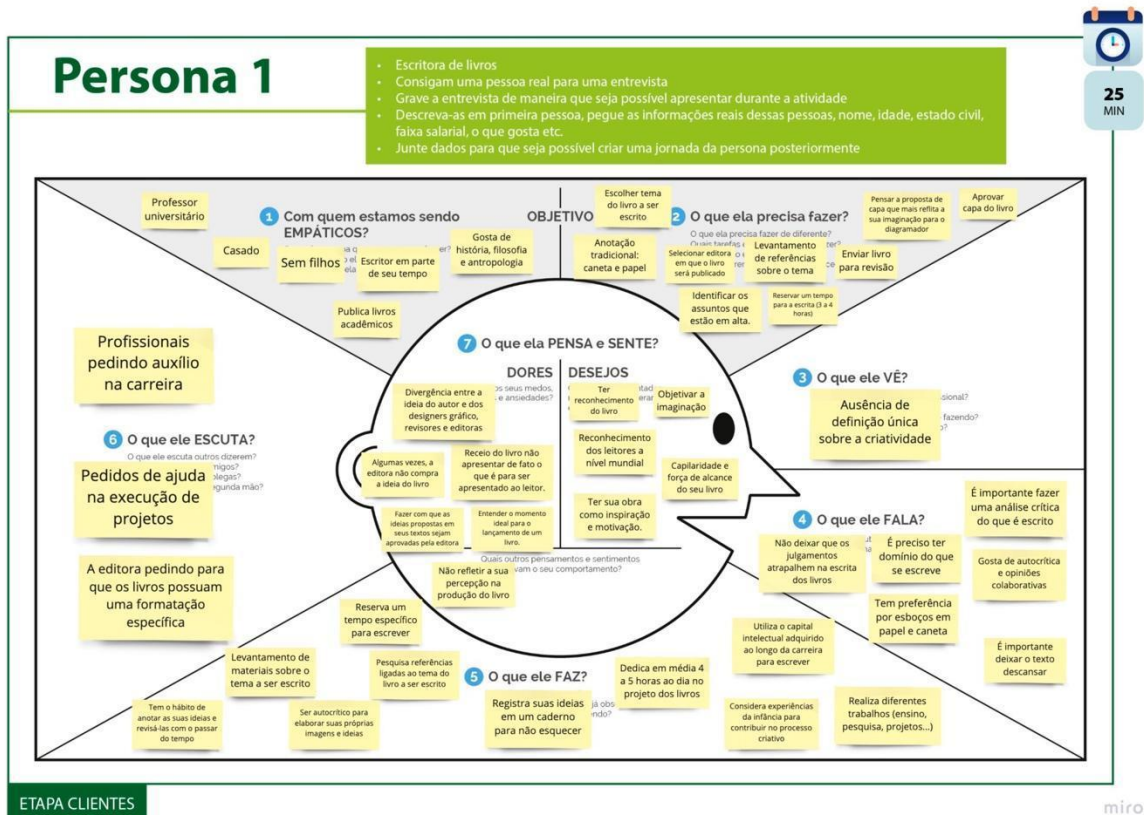
Fonte: Elaborado pelos autores

A Etapa 02 – Cliente – foi aplicada em duas seções:

1) Sentimento do cliente – nesta seção, os participantes foram conduzidos a fazer duas entrevistas: uma com um escritor de livros e outra com uma assídua leitora de livros. Com o material em mãos foram construídos os mapas de empatia das duas *personas* e suas respectivas jornadas, onde foram mapeadas suas principais dores a serem atendidas (Figuras 05 e 06).

2) Geração de ideias – novamente foi utilizado o método 6-3-5, com o foco no cliente seguido de uma discussão de vinte e cinco minutos para a escolha das quatro ideias mais relevantes (Figura 07).

Figura 05 – a) Mapa de Empatia do escritor; b) Jornada do escritor



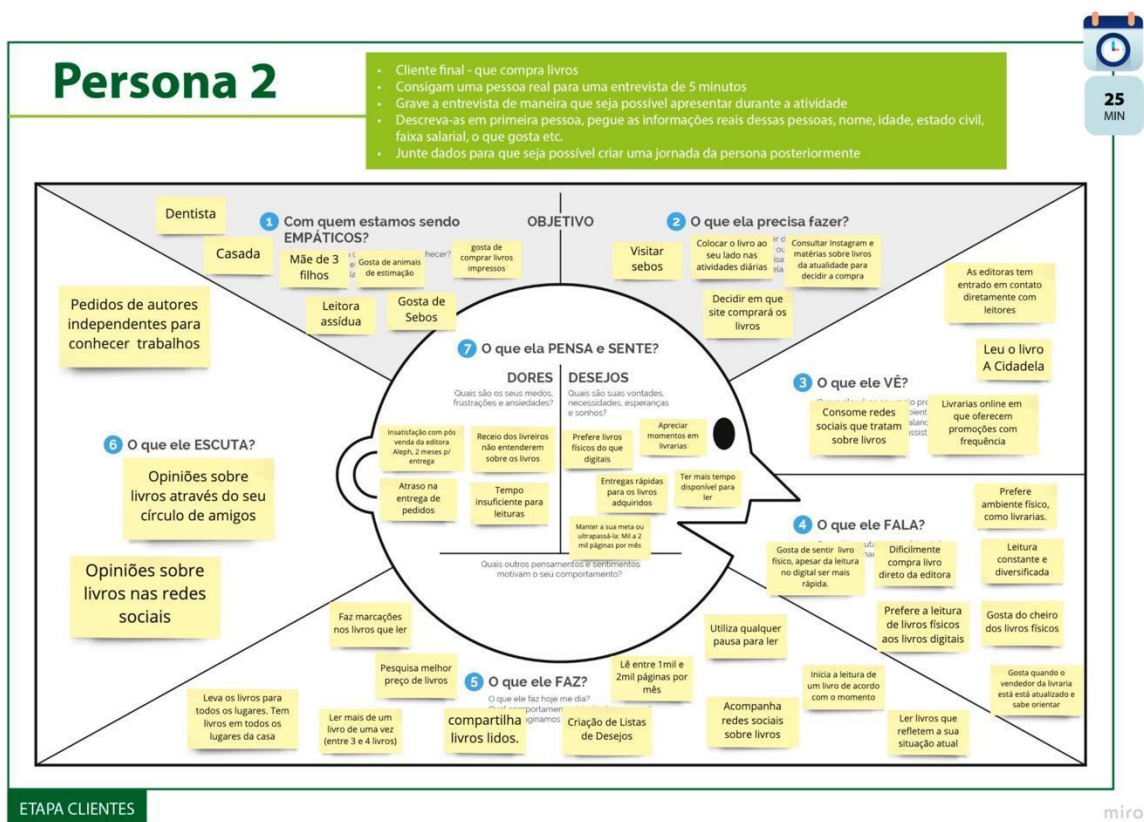
A



B

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 06 – a) Mapa de Empatia de uma leitora; b) Jornada da leitora



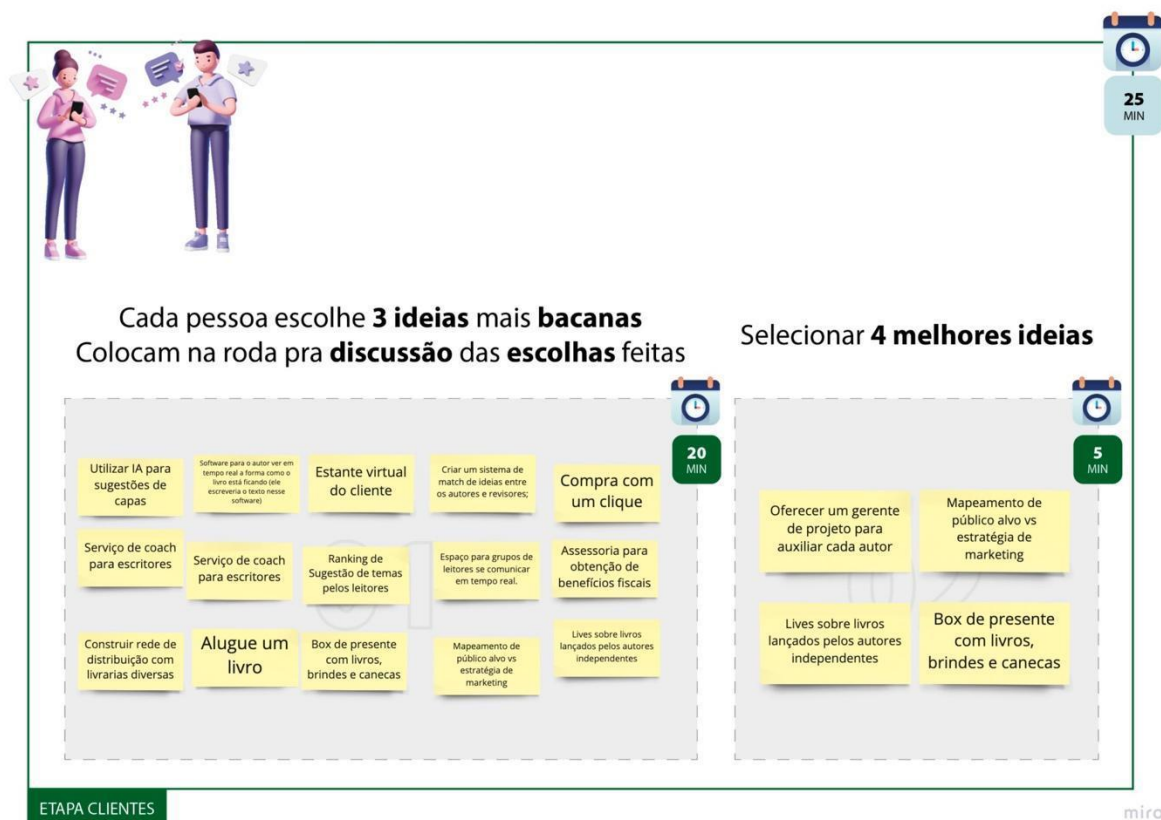
A



B

Fonte: Elaborado pelos autores

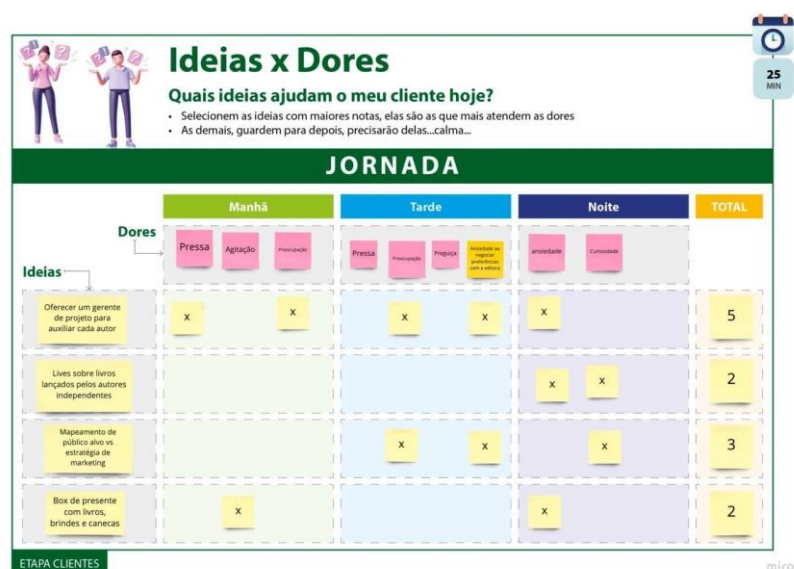
Figura 07 – Ideias priorizadas



Fonte: Elaborado pelos autores

A Etapa 03 – Ativação – analisa como as ideias resolvem as dores obtidas na criação da jornada do cliente, atribuindo valores a elas e ao final as ideias com maiores notas são selecionadas (Figura 08). Em seguida, as ideias selecionadas são analisadas do ponto de vista de suas facilidades e dificuldades para sua ativação. Nesse contexto são avaliadas quais ideias são mais viáveis para a empresa, considerando facilidades e dificuldades de implementação, se a solução é de curto, médio ou longo prazo (Figura 09).

Figura 08 – Ideias versus Dores/



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 09 – Facilidade versus Dificuldades



Fonte: Elaborado pelos autores

A literatura indica um sólido desdobramento com o uso de ferramentas que trabalham como ativadores da criatividade, com o objetivo de potencializar a capacidade humana de pensar criativamente (Pearson, 2011).

Analisando o processo descritivo à luz da criatividade e inovação, foi possível observar que a aplicação do *Framework* Cralves corrobora com a potencialização na geração ideias criativas. Não só como uma qualidade individual, mas principalmente, na qualidade de equipes, que é reconhecida como fator de sucesso (Seelig, 2021).

Tais aspectos, fortalece a utilização do *Framework* Cralves, no tocante às contribuições para a gestão da criatividade, no que se refere a documentação das ideias e para a gestão da inovação, no que se refere a priorização e realização das ideias, alinhadas ao processo de formulação das estratégias de negócio da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a eficácia do uso do *Framework* Cralves para a geração de ideias criativas que potencializam a inovação e criação da entrega de valor aos usuários de uma plataforma digital de facilitação no processo de produção e vendas de livros. Enquanto resultado, verificou-se que o uso do *Framework* permitiu a geração de novas ideias, criativas e inovadoras, a partir do desdobramento das etapas realizadas. Além disso, observou-se que o *Framework*, também, proporcionou engajamento entre as partes envolvidas durante seu processo de aplicação, o que incrementou a eficiência das equipes.

Destaca-se o esforço da equipe para a aplicação do *Framework* Cralves que do ponto de vista das expectativas foi um bem sucedido. As técnicas e ferramentas utilizadas, bem como a metodologia aplicada de forma compartilhada e colaborativa, por meio de reuniões e

entrevistas, geraram indicações positivas sobre a efetividade do método, que poderá ser utilizado em outras organizações, empresas e instituições privadas ou públicas.

A falta de mais participantes na aplicação do *Framework* foi uma limitação do estudo, atribuído a falta de alinhamento de horários das agendas dos participantes. Com maior número de participantes é possível gerar um número maior de ideias, e assim trabalhar com mais possibilidades.

Como sugestão para pesquisas futuras, indica-se o acompanhamento da aplicação das ideias selecionadas, para uma possível análise entre a quantidade de ideias geradas e a efetividade da implementação dessas ideias na prática.

Muito embora, esta pesquisa esteja embasada na literatura e confrontada com a realidade, é possível o afloramento de interpretações destoantes, mesmo que a pesquisa tenha validado os resultados atingidos.

6. REFERÊNCIAS

Brown, T. (2018). *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Alta Books.

Camp, R. C., & Camp Robert, C. (1989). *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance* (pp. 3-36). Milwaukee, WI: Quality Press.

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis: quality, productivity and competitive position*. Cambridge: Cambridge University Press.

Dutra, F. F., Alves, C., Carvalho, Z. V., Matamoros, E. P., & Sabino, W. C. (2021). *Análise de framework criativo Cralves para potencialização de proposta de valor de modelo de negócios de ecoinovações*. VII Encontro Nacional de Propriedade Intelectual.

Edwards, S., & Cooper, N. (2010). *Mind mapping as a teaching resource*. *The clinical teacher*, 7(4), 236-239.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.

Gaião Filho, I., & Campos, F. (2016). Análise comparativa da experiência das técnicas criativas Brainstorming e Método 635 a partir da Teoria da Atividade. *Revista dos encontros internacionais Ergotrip Design*, (1), 10-19.

Gray, D., Brown, S., & Macanufo, J. (2012). *Gamestorming: jogos corporativos para mudar, inovar e quebrar regras*. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books.

Guerreiro, M. C. R. F., & Wechsler, S. M. (1988). Sobre Criatividade. *Jornal de Psicologia*, 7, 4, 3-7.

Guilford, J. P. (1951). Creativity. In: *American Psychologist*. v. 5, n. 9.

Kneller, G. (1978). *Arte e Ciência da Criatividade*. São Paulo: Ibrasa.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (2019). *A jornada do Design Thinking: transformação digital prática de equipes, produtos, serviços, negócios e ecossistemas*. Rio de Janeiro: Alta Books.

- Lowdermilk, T. (2019). *Design Centrado no Usuário*. São Paulo: Novatec.
- Magaldi, S., Neto, J. S. (2018). *Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial*. São Paulo: Gente.
- Magaldi, S., Neto, J. S. (2020). *Estratégia adaptativa: o novo tratado do pensamento estratégico*. São Paulo: Gente.
- Melo, A., & Abelheira, R. (2015). *Design Thinking & Thinking Design: Metodologia, ferramentas e uma reflexão sobre o tema*. São Paulo: Novatec.
- Nachmanovitch, S. (1993). *Ser criativo: o poder de improvisação na vida e na arte*. São Paulo: Summus.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2019) *Value Proposition Design: como construir proposta de valor inovadores*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Osterwalder, A., & Bland, D. J. (2020). *Testando Ideias de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Pearson, A. (2011). *Criatividade e Inovação*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Pijl, P. V. der, Lokitz, J., & Solomon, L. K. (2018). *Planeje melhor seu negócio: novas ferramentas, habilidades e mentalidades para estratégia e inovação*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Sanmartim, S. M. (2012). *Criatividade e inovação na empresa: do potencial à ação criadora*. São Paulo: Trevisan.
- Scherer, F. O. (2016). *Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação*. São Paulo: Atlas.
- Schumpeter, J. A. (1911). *Teoria do desenvolvimento econômico*.
- Schwab, K. (2019). *A Quarta Revolução Industrial*. São Paulo: Edipro.
- Seelig, T. (2021). *Encontre sua Criatividade*. Caxias do Sul: Belas-Letras.
- Silva, M. J. V. e, Filho, Y. V. e S., Adler, I. K., Lucena, B. F., & Russo, B. (2012). *Design Thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press.
- STICKDORN, M., HORMESS, M., LAWRENCE, A., & SCHNEIDER, J. (2020). *Isto é design de serviço na prática: como aplicar o design de serviço no mundo real - manual do praticante*. Porto Alegre: Bookman.
- Waengertner, P. (2018). *A estratégia da inovação radical: como qualquer empresa pode crescer e lucrar aplicando os princípios das organizações de ponta do Vale do Silício*. São Paulo: Gente.