

EMPREENDEDORISMO EM AÇÃO: FORMAÇÃO INOVADORA NO VALE DO REBEIRA – Projeto de Pesquisa

CAIO FLAVIO STETTINER¹

¹Fatec Registro

e-mail caio.stettiner@fatec.sp.gov.br

Entrepreneurship in Action: Innovative Training in the Vale do Ribeira

Eixo Tecnológico: *Gestão e Negócios*

Resumo

Este artigo apresenta os resultados parciais de um projeto de pesquisa voltado à criação, implantação e execução de um programa de capacitação em empreendedorismo denominado “Empreendedorismo em Ação”, realizado na Fatec Registro e voltado à comunidade do Vale do Ribeira (SP). Justifica-se pela demanda regional identificada para a formação de empreendedores presenciais, com foco no desenvolvimento de competências empreendedoras que contribuam para a geração de emprego e renda local. O objetivo desta etapa do projeto é aplicar o programa de capacitação ao público alvo. A metodologia utilizada foi o *Design Science Research* (DSR), estruturada em seis fases iterativas para a construção e validação de artefatos educacionais. O programa foi planejado com base no modelo *lean startup*, incorporando ainda as abordagens Effectuation, Market Opportunity Navigator e Designing Futures, promovendo um aprendizado experiencial fundamentado na prática e adaptação ao contexto local. Os resultados parciais indicam alta adesão e assiduidade dos participantes, bem como percepções positivas quanto à aplicabilidade e utilidade do conteúdo. A proposta visa não apenas fornecer ferramentas técnicas, mas também fomentar uma mentalidade empreendedora resiliente e inovadora, integrada a uma cultura de colaboração regional. Ao final da etapa experimental, prevista para maio de 2025, será realizado um grupo focal com os participantes para avaliação qualitativa da aprendizagem, propondo ajustes no currículo e na metodologia. O programa demonstra potencial para fortalecer o ecossistema empreendedor local, contribuindo para a transformação socioeconômica da região e alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

Palavras-chave: *Empreendedorismo, Educação Empreendedora, Design Science Research, Lean Startup, Vale do Ribeira.*

Abstract

This paper presents partial results of a research project focused on the creation, implementation, and execution of an entrepreneurship training program called "Entrepreneurship in Action," carried out at Fatec Registro and aimed at the community of Vale do Ribeira (São Paulo, Brazil). The project is justified by the regional demand identified for in-person entrepreneurial training focused on developing competencies that contribute to local job creation and income generation. The objective of this stage of the project is to deliver the training program to the target audience. The methodology applied was Design Science Research (DSR), structured in six iterative phases for the construction and validation of educational artifacts. The program was designed based on the lean startup model, also incorporating the Effectuation approach, the Market Opportunity Navigator, and Designing Futures, promoting experiential learning rooted in practice and adapted to the local context. Partial results show high participation and commitment from attendees, as well as positive perceptions regarding the applicability and usefulness of the content. The program seeks not only to provide technical tools but also to foster a resilient and innovative entrepreneurial mindset integrated into a regional culture of collaboration. At the end of the experimental phase, scheduled for May 2025, a focus group will be conducted with participants to evaluate learning outcomes and collect feedback for curriculum and methodological improvements. The program demonstrates strong potential to strengthen the local entrepreneurial ecosystem, contribute to the region's socioeconomic transformation, and align with the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs).

Key-words: *Entrepreneurship, Entrepreneurial Education, Design Science Research, Lean Startup, Vale do Ribeira*

1. Introdução

Esta pesquisa em andamento trata-se da criação, implantação e execução de um programa de capacitação em empreendedorismo para os alunos da Fatec Registro assim como da comunidade externa da cidade e seu entorno no Vale do Ribeira, Estado de São Paulo, SP.

Denominou-se este programa de “Empreendedorismo em Ação”, sua construção deu-se pela utilização da metodologia Design Science (DSR) em conjunto com a articulação com os demais membros do Ecossistema Empreendedor local composto pela Incubadora Aquário de Ideias administrada pela Universidade Paulista - UNESP e pelo SEBRAE-SP.

Planejado a partir de dezembro de 2024 na Fatec Registro, o programa de educação empreendedora focou no modelo de desenvolvimento rápido de empresas conhecido por *lean startup* desenvolvido no Vale do Silício.

A educação empreendedora visa desenvolver uma mentalidade e competências empreendedoras nos estudantes, preparando-os para identificar oportunidades, inovar e criar valor em diferentes contextos [1][2]. Seus principais objetivos incluem: 1. Fomentar uma mentalidade empreendedora, caracterizada por criatividade, inovação, iniciativa, resiliência e capacidade de assumir riscos [3][4]. 2. Desenvolver competências empreendedoras como liderança, trabalho em equipe, comunicação, adaptabilidade e tomada de decisão [5]. 3. Preparar os estudantes para carreiras sustentáveis e criação de empregos, especialmente em áreas como as artes [1] [6]. 4. Promover o desenvolvimento econômico e social alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU [7].

O programa "Empreendedorismo em Ação" foi estruturado para atender às necessidades específicas dos alunos da Fatec Registro e da comunidade local do Vale do Ribeira. Além do modelo *lean startup*, o programa incorporou elementos inovadores como o Market Opportunity Navigator e técnicas de Design de Estudos Futuros. Esta abordagem multifacetada visa proporcionar aos participantes uma visão abrangente e prática do empreendedorismo moderno.

Essa abordagem multifacetada visa capacitar os empreendedores locais a criar negócios mais resilientes e adaptáveis às mudanças do mercado.

Além disso, o programa visa fomentar uma cultura de inovação e empreendedorismo na região, estimulando o desenvolvimento econômico e social do Vale do Ribeira. A integração dessas metodologias permite aos participantes explorar oportunidades de mercado de forma estruturada, desenvolver protótipos rapidamente e antecipar cenários futuros para seus empreendimentos.

Essa abordagem multidisciplinar capacita os alunos e membros da comunidade a enfrentar os desafios específicos do Vale do Ribeira com soluções inovadoras e adaptadas ao contexto local. Ao combinar teoria e prática, o programa "Empreendedorismo em Ação" não apenas fornece conhecimentos técnicos, mas também estimula o desenvolvimento de habilidades empreendedoras essenciais para o sucesso no cenário econômico atual.

A integração dessas metodologias irá permitir aos participantes explorar oportunidades de mercado de forma sistemática, desenvolver protótipos rapidamente e antecipar tendências futuras relevantes para o Vale do Ribeira.

O processo de desenvolvimento rápido de protótipos, facilitado por essas metodologias, capacita os participantes a transformar ideias em produtos ou serviços tangíveis em um curto espaço de tempo. Essa agilidade no processo de prototipagem não apenas acelera o ciclo de inovação, mas também permite que os empreendedores testem e refinem suas propostas de valor de maneira iterativa, respondendo prontamente às necessidades e feedback do mercado.

A antecipação de tendências futuras relevantes para o Vale do Ribeira é um componente crucial dessa abordagem integrada. Os participantes serão incentivados a olhar além do

Anais da VIII Mostra de Docentes em RJI

horizonte imediato, considerando fatores socioeconômicos, ambientais e tecnológicos que poderiam impactar seus negócios a médio e longo prazo. Essa perspectiva prospectiva permite que os empreendedores se posicionem estrategicamente, preparando-se para aproveitar oportunidades emergentes e mitigar potenciais riscos.

A integração destas metodologias e a promoção de uma cultura colaborativa criam um ambiente propício para o florescimento de empreendimentos inovadores, resilientes e socialmente responsáveis. Esse ecossistema empreendedor fortalecido tem o potencial de catalisar uma transformação econômica positiva no Vale do Ribeira, promovendo o crescimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida da população local. [8] [9] [10] [11] [12].

Este artigo tem como objetivo relatar o atual estágio de execução da pesquisa, apresentando de forma sistemática os procedimentos metodológicos já realizados, os dados preliminares obtidos e os próximos passos previstos no cronograma. aprovados pela Comissão de CPRJI do Centro Paula Souza.

2. Materiais e métodos

Para o desenvolvimento deste curriculum de educação empreendedora foi escolhido o método Design Science Research (DSR) para a elaboração do modelo, o DSR é uma abordagem de pesquisa que visa criar e avaliar artefatos inovadores com o objetivo de resolver problemas reais e, ao mesmo tempo, contribuir para o avanço do conhecimento científico [13] [14]. Essa abordagem tem se mostrado relevante em áreas como sistemas de informação, engenharia de software, ciências da saúde e, mais recentemente, nas ciências sociais aplicadas e administração, onde o desenvolvimento de soluções tecnológicas e organizacionais é essencial [15].

A aplicação do DSR envolve um processo iterativo e estruturado, via de regra dividido em seis fases principais [13] [14] [16].

- **Identificação e Motivação do Problema** – O primeiro passo é identificar um problema relevante, justificando sua importância prática e teórica. Em contextos organizacionais, isso pode incluir desafios como ineficiências, falhas em processos decisórios ou lacunas tecnológicas [16].
- **Definição dos Objetivos da Solução** – A partir da análise do problema, definem-se os objetivos da solução. Esses objetivos devem ser derivados de forma lógica e devem ser viáveis, mensuráveis e aplicáveis [17].
- **Desenho e Desenvolvimento do Artefato** – Nessa fase, é construído o artefato propriamente dito, que pode ser um modelo, método, processo ou sistema de informação. No campo da administração, isso pode significar o desenvolvimento de ferramentas de apoio à decisão, novos processos organizacionais ou metodologias de governança [14] [17].
- **Demonstração** – O artefato é aplicado em um ou mais cenários para resolver instâncias reais do problema identificado. Isso pode envolver experimentos, estudos de caso, simulações ou protótipos [17]. Essa etapa é essencial para comprovar a aplicabilidade prática da solução.
- **Avaliação** – Avalia-se o quão bem o artefato resolve o problema. A avaliação pode ocorrer ex ante (antes da construção) ou ex post (após a implementação), e em ambientes tanto naturais quanto artificiais [14] [16]. Estratégias de avaliação devem considerar o tipo de artefato, o estágio de desenvolvimento e as restrições de recursos disponíveis.

- Comunicação – Os resultados devem ser relatados de forma clara e transparente, tanto para a comunidade acadêmica quanto para os profissionais envolvidos, garantindo validade externa e transferibilidade para outros contextos [18][19].

3. Resultados e Discussão

Realizada a primeira etapa de Identificação e motivação do problema, verificou-se após reuniões com gestores do Ecossistema Empreendedor do Vale do Ribeira, entre as Instituições o Aquário de Ideias, o Sebrae, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico Municipal e a Fatec Registro, a existência de uma demanda latente na formação de pessoas de modo presencial, objetivando o desenvolvimento de competências empreendedoras e a consequente implantação de novos empreendimentos culminando na geração de emprego e renda na região.

A partir da análise desta demanda de formação de pessoas regional, definiu-se desenvolver um programa de formação em empreendedorismo que fosse realizada presencialmente, que desenvolvesse a teoria e a prática em empreendedorismo com base no ensino experiencial a fim de torná-lo significativo.

Para tanto desenvolveu-se um Currículo calcado em teoria e prática que fosse aplicado de maneira experiencial, onde os discentes partiriam dos elementos mais básicos como perfil e mentalidade empreendedora até os elementos práticos finais da metodologia lean startup onde são desenvolvidos e testados protótipos com possíveis clientes.

O Currículo desenvolvido e colocado em prática foi composto por: perfil empreendedor, Effectuation, metodologia Lean Startup, ferramenta Market Opportunity Navigator e Designing Futures cujo detalhamento segue abaixo.

O perfil empreendedor é caracterizado por um conjunto de comportamentos e competências que capacitam o indivíduo a identificar oportunidades e transformá-las em empreendimentos bem-sucedidos. Segundo McClelland [20], empreendedores eficazes possuem necessidades motivacionais específicas, incluindo a necessidade de realização, afiliação e poder, que influenciam diretamente seu comportamento e desempenho. Além disso, características como autoeficácia, capacidade de assumir riscos calculados, planejamento, detecção de oportunidades, persistência, sociabilidade, inovação e liderança são fundamentais para o sucesso empreendedor [21]. Essas competências permitem ao empreendedor enfrentar desafios, adaptar-se a mudanças e implementar soluções inovadoras no mercado.

Effectuation é uma lógica de ação empreendedora desenvolvida por Sarasvathy [22] que propõe que empreendedores bem-sucedidos não partem de objetivos fixos para então buscar os meios, mas, ao contrário, começam com os recursos disponíveis — quem são, o que sabem e quem conhecem — e, a partir deles, co-constroem oportunidades com parceiros ao longo do tempo. Esse processo é guiado por cinco princípios, incluindo o “*bird in hand*” (comece com o que você tem), “*affordable loss*” (limite o risco ao que se pode perder), e a “*lemonade principle*” (transforme imprevistos em oportunidades). Ao enfatizar controle sobre previsão, a abordagem contrasta com modelos causais tradicionais e oferece uma lente mais adequada para ambientes incertos e dinâmicos.

O modelo Lean Startup é uma metodologia para desenvolver negócios e produtos que visa encurtar os ciclos de desenvolvimento e descobrir rapidamente se um modelo de negócio proposto é viável. Ele enfatiza o feedback do cliente, lançamentos iterativos de produtos e o aprendizado validado [7]. O modelo é composto por cinco blocos principais: modelo de negócio, aprendizado validado/desenvolvimento de clientes, produto mínimo viável (MVP), persistência versus mudança de direção (pivot) e navegação de oportunidades de mercado [7].

Anais da VIII Mostra de Docentes em RJ

A abordagem Lean Startup é composta de duas atividades principais: busca e execução. As atividades de busca envolvem aprendizado e descoberta, como a exploração de novos segmentos de clientes e de mercado, enquanto as atividades de execução concentram-se na implementação de planos bem definidos e na escalabilidade [9].

Um dos princípios-chave da metodologia Lean Startup é o ciclo construir-medir-aprender, que envolve criar um produto mínimo viável, medir sua eficácia e aprender com os resultados para informar a próxima iteração [8]. Essa abordagem ajuda startups a validarem seus modelos de negócio de maneira rápida e eficiente, reduzindo o risco de falha e maximizando as chances de sucesso.

O Market Opportunity Navigator é uma ferramenta de negócios formal reconhecida como o quarto instrumento no conjunto de ferramentas do Lean Startup. Ela apoia empreendedores e empresas estabelecidas na identificação e exploração de oportunidades de mercado para criação de valor e crescimento, respondendo à pergunta crucial: "Onde jogar?" [23] Essa ferramenta tem sido amplamente adotada, sendo utilizada por dezenas de milhares de empresas, educadores, mentores e consultores.

O Market Opportunity Navigator serve como um recurso valioso para empreendedores, especialmente no contexto de empresas de base tecnológica. Ele está alinhado com resultados de pesquisas que sugerem que empreendedores que identificam múltiplas oportunidades de mercado antes de sua entrada inicial podem obter benefícios de desempenho. Portanto, essa ferramenta oferece uma abordagem estruturada para navegar no complexo cenário das oportunidades de mercado, apoiando a tomada de decisões informadas nos estágios iniciais da criação de novos negócios [23].

Designing Futures, conforme delineado por Groß e Mandir [24], é uma abordagem metodológica e estratégica voltada para a construção, exploração e negociação de cenários futuros. Fundamentada na ideia de que a imaginação é central à forma como os humanos percebem e se relacionam com o futuro, a prática de "design futuring" utiliza ferramentas do design especulativo, crítico e inovador para representar possibilidades e influenciar transformações. A proposta se estrutura em três estágios: exploração (identificação de sinais e tendências por meio de métodos como STEEP, Verge, e a Roda de Futuros), imaginação (criação de cenários tangíveis e narrativas envolventes) e estratégia (delimitação de caminhos possíveis e estratégias de *backcasting* e transformação). Este processo visa não a previsão determinística, mas a ampliação da percepção de futuros múltiplos e negociáveis, reconhecendo que o futuro é uma construção subjetiva e cultural.

Ao invés de buscar respostas definitivas, o *design futuring* promove a formulação de grandes questões sociais, culturais, políticas e ontológicas, criando um espaço para discussão e construção coletiva de futuros desejáveis. A prática incorpora tanto métodos de análise estrutural quanto técnicas narrativas e performativas, como narrativas e encenação de futuros mundanos, permitindo que stakeholders experimentem o impacto potencial de diferentes futuros. Inspirado em uma visão ampliada do papel do design – de solucionador de problemas para mediador estratégico – o *design futuring* posiciona os designers como facilitadores entre pesquisa, política e sociedade. Tal abordagem é particularmente relevante diante de desafios contemporâneos como a crise climática, a emergência da inteligência artificial e a reconfiguração das cidades, pois contribui para o desenvolvimento da e a construção de estratégias ancoradas na antecipação e transformação social.

Atualmente neste primeiro semestre de 2025 está sendo aplicado o programa em fase experimental aos sábados nas instalações da Fatec Registro cuja finalização ocorrerá no início do mês de maio de 2025. Os alunos tem sido extremamente assíduos as aulas chegando no horário pré-estabelecido, e suas percepções tem sido muito positivas sobre o processo de ensino

Anais da VIII Mostra de Docentes em RJ

e aprendizagem, inclusive contanto com uma professora de outra instituição de ensino técnico presente as aulas.

Ao final do programa pretende-se realizar um grupo focus com os alunos a fim de levantar dados de sua aprendizagem real, suas considerações ao processo de ensino e aprendizagem assim como críticas e sugestões de melhoria. O programa demonstra potencial para fortalecer o ecossistema empreendedor local, contribuindo para a transformação socioeconômica da região e alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

Referências

- [1] ALY, M.; AUDRETSCH, D. B.; GRIMM, H. Emotional skills for entrepreneurial success: the promise of entrepreneurship education and policy. *The Journal of Technology Transfer*, v. 46, n. 5, p. 1611–1629, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09866-1>. Acesso em: 9 abr. 2025.
- [2] LARSEN, I. B. Fostering an entrepreneurial mindset: A typology for aligning instructional strategies with three dominant entrepreneurial mindset conceptualizations. *Industry and Higher Education*, v. 36, n. 3, p. 236–251, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/09504222211038212>. Acesso em: 9 abr. 2025.
- [3] CUI, J. The Impact of Entrepreneurship Curriculum with Teaching Models on Sustainable Development of Entrepreneurial Mindset among Higher Education Students in China: The Moderating Role of the Entrepreneurial Climate at the Institution. *Sustainability*, v. 13, n. 14, p. 7950, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su13147950>. Acesso em: 9 abr. 2025.
- [4] ARRUTI, A.; PAÑOS-CASTRO, J. International entrepreneurship education for pre-service teachers: a longitudinal study. *Education + Training*, v. 62, n. 7/8, p. 825–841, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/et-04-2020-0098>. Acesso em: 9 abr. 2025.
- [5] TOSCHER, B. **Entrepreneurial Learning in Arts Entrepreneurship Education: A Conceptual Framework.** *Artivate*, v. 8, n. 1, p. 3–22, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1353/artv.2019.0003>. Acesso em: 9 abr. 2025.
- [6] SEIKKULA-LEINO, J. et al. Responding to global challenges through education: Entrepreneurial, sustainable, and pro-environmental education in Nordic teacher education curricula. *Sustainability*, v. 13, n. 22, p. 12808, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su132212808>. Acesso em: 9 abr. 2025.
- [7] SHEPHERD, D. A.; GRUBER, M. The Lean Startup Framework: Closing the Academic–Practitioner Divide. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 45, n. 5, p. 967–998, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1042258719899415>. Acesso em: 9 abr. 2025.
- [8] SEGGIE, S. H.; PAUWELS, K. H.; SOYER, E. Combining big data and lean startup methods for business model evolution. *AMS Review*, v. 7, n. 3–4, p. 154–169, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s13162-017-0104-9>. Acesso em: 9 abr. 2025.
- [9] YANG, X.; ZHAO, X.; SUN, S. L. Search and execution: examining the entrepreneurial cognitions behind the lean startup model. *Small Business Economics*, v. 52, n. 3, p. 667–679, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9978-z>. Acesso em: 9 abr. 2025.
- [10] DOBRIGKEIT, F.; UFLACKER, M.; DE PAULA, D. InnoDev: A Software Development Methodology Integrating Design Thinking, Scrum and Lean Startup. In: *Lecture Notes in Business Information Processing*. Springer, 2018. p. 199–227. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-97082-0_11. Acesso em: 9 abr. 2025.
- [11] BIERAUGEL, M. Managing library innovation using the lean startup method. *Library Management*, v. 36, n. 4/5, p. 351–361, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/lm-10-2014-0131>. Acesso em: 9 abr. 2025.

Anais da VIII Mostra de Docentes em RJ

- [12] SILVA, D. S. et al. Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 26, n. 4, p. 595–628, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ijebr-07-2019-0425>. Acesso em: 9 abr. 2025.
- [13] HEVNER, A. R.; WICKRAMASINGHE, N. Design science research opportunities in health care. In: *Theories to Inform Superior Health Informatics Research and Practice*. Springer, 2018. p. 3–18. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-72287-0_1. Acesso em: 9 abr. 2025.
- [14] VENABLE, J.; BASKERVILLE, R.; PRIES-HEJE, J. A Comprehensive Framework for Evaluation in Design Science Research. In: *International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology*. Springer Berlin Heidelberg, 2012. p. 423–438. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-642-29863-9_31. Acesso em: 9 abr. 2025.
- [15] APIOLA, M.; SUTINEN, E. Design science research for learning software engineering and computational thinking: Four cases. *Computer Applications in Engineering Education*, v. 29, n. 1, p. 83–101, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/cae.22291>. Acesso em: 9 abr. 2025.
- [16] SONNENBERG, C.; VOM BROCKE, J. Evaluation Patterns for Design Science Research Artefacts. In: *International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology*. Springer Berlin Heidelberg, 2012. p. 71–83. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-29863-9_31>
- [17] HARYANTI, T.; SUBRIADI, A. P.; RAKHMAWATI, N. A. Measuring the digital transformation maturity level independently with the design science research methodology. *Systems Engineering*, v. 27, n. 1, p. 159–176, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/sys.21714>. Acesso em: 9 abr. 2025.
- [18] MIYATA, H.; KAI, I. Reconsidering Evaluation Criteria for Scientific Adequacy in Health Care Research: An Integrative Framework of Quantitative and Qualitative Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, v. 8, n. 1, p. 64–75, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/160940690900800106>. Acesso em: 9 abr. 2025.
- [19] PROVENCHER, S. et al. Standards and Methodological Rigor in Pulmonary Arterial Hypertension Preclinical and Translational Research. *Circulation Research*, v. 122, n. 7, p. 1021–1032, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1161/circresaha.117.312579>. Acesso em: 9 abr. 2025.
- [20] MCCLELLAND, D. C. *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand, 1961.
- [21] FILION, L. J. O planejamento estratégico sob uma perspectiva empreendedora. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 1, p. 6–20, 1999. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/4QkXb6kG3WJ6q3Y9K8kY9qN/?lang=pt>. Acesso em: 9 abr. 2025.
- [22] SARASVATHY, S. D. *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008.
- [23] GRUBER, M.; TAL, S. Reflecting on the creation of the Market Opportunity Navigator (4th tool in the Lean Startup). *Journal of Business Venturing Design*, v. 3, p. 100017, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbvd.2023.100017>. Acesso em: 9 abr. 2025.
- [24] GROSS, B.; MANDIR, E. *Designing Futures: Speculation, Critique, Innovation: a Guide to Exploring, Visualizing and Negotiating Future Scenarios*. Laurence King, 2024.