

## NOVAS ABORDAGENS PARA MODELAGEM DE NEGÓCIOS: DISRUPÇÃO E VALOR COMO FOCO

### NEW APPROACHES TO BUSINESS MODELING: DISRUPTION AND VALUE AS A FOCUS

Submetido em: 16/11/2021

Aprovado em: 18/11/2021

v. 1, ed. 11, p. 01-13, nov. 2021

DOI: 10.51473/rcmos.v1i11.223

*Geisse Martins*<sup>1</sup>

#### Resumo

Este artigo apresenta um estudo sobre modelagem de negócios disruptivos contemporâneos. Para tanto, procurou-se mirar nos fenômenos da globalização enquanto processo contínuo e ininterrupto e que movimentam as engrenagens do modelo capitalista em que os fatos econômicos, sociais e tecnológicos se engendram. As organizações empresariais atuais desvencilham-se de modelos rígidos como eram as diretrizes constantes em planos de negócios para que possam obter mais celeridade nos processos de Pesquisa e Desenvolvimento de produtos e serviços com alto valor agregado para os mercados e clientes. Inovação com capacidade de entregar valor para os clientes é agora a pedra angular dos administradores e gestores no gerenciamento de equipes de alta performance para criação, prototipagem e lançamentos de produtos e serviços que sejam considerados disruptivos. Novas proposições para sustentar estratégias ágeis apresentam-se para dinamizar processos e já estão sendo utilizadas. Novas propostas de negócios somadas a novos movimentos logísticos atrelados à tecnologia de vanguarda apontam para novos cenários em que as novas abordagens, com novos planejamentos, organização e controle, fixam-se no radar da administração contemporânea. No afã de responder a indagações acerca do que acontece nesse cenário, foi utilizada metodologia de análise bibliográfica e observação sistematizada.

**Palavras-chave:** Disruptivo. Planejamento. Modelagem. Tecnologia. Negócios.

#### Abstract

This article presents a study on contemporary disruptive business modeling. Therefore, we tried to target the phenomena of globalization as a continuous and uninterrupted process that moves the gears of the capitalist model in which economic, social and technological facts are engendered. Today's business organizations get rid of rigid models as were the guidelines contained in business plans so that they can obtain more speed in the Research and Development processes of products and services with high added value for markets and

<sup>1</sup> Graduado em Pedagogia e Telecomunicações, possui MBA em Gestão Estratégica e especialização em Neurociência e Aprendizagem, Psicopedagogia, Coordenação/Supervisão Escolar, Inspeção Escolar com ênfase em Educação Especial Inclusiva e Pedagogia Empresarial. Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação, mestrando em Administração pela Must University e doutorando em Educação pela Eikon University. E-mail: geisse@geisse.com.br

customers. Innovation with the ability to deliver value to customers is now the cornerstone of administrators and managers in managing high-performance teams for creating, prototyping and launching products and services that are considered disruptive. New proposals to support agile strategies are presented to streamline processes and are already being used. New business proposals added to new logistical movements linked to cutting-edge technology point to new scenarios in which new approaches, with new planning, organization and control, are fixed on the radar of contemporary administration. In the eagerness to answer questions about what happens in this scenario, bibliographic analysis methodology and systematic observation were used.

**Keywords:** Disruptive. Planning. Modeling. Technology. Business.

## 1 Introdução

A terceira fase da globalização se inicia logo após a Segunda Guerra Mundial e se consolida com a famigerada Guerra Fria, protagonizada pelas duas superpotências Estados Unidos e a Antiga União Soviética. A Guerra Fria pode ser entendida como um conflito (emocional e social) entre essas duas nações, em que cada uma delas defendia um modelo econômico ou sistema, como era conhecido até 1991. Liderados por americanos, o mundo capitalista fazia oposição ao bloco socialista liderado pelos Russos. Nesse período de tensão e transformações políticas, econômicas e sociais, algumas das principais características que se destacaram foram:

- rápida e pulsante evolução de informação e conhecimento científico;
- desenvolvimento e ampliação do setor de transporte;
- evolução e rapidez em conhecimento científico em robótica e em tecnologias espaciais; e
- gestação e nascimento da internet.

Para compreender isso, nos ajuda Coggiola (2014, p.154):

O período situado entre os séculos XVI e XVIII foi o do chamado mercantilismo, conceito associado com a exploração geográfica mundial da “Era dos Descobrimentos” e a exploração dos novos territórios por mercadores, especialmente da Inglaterra e dos Países Baixos; com a colonização europeia da África e das Américas, e com o rápido crescimento no comércio externo dos países europeus. O mercantilismo foi, além de uma política, um sistema teórico baseado na defesa do comércio com fins lucrativos, embora as mercadorias fossem ainda produzidas com base em um modo de produção não capitalista. Um dos aspectos da teoria mercantilista era o bulionismo, doutrina que salientava a importância de acumular metais preciosos. Os mercantilistas argumentavam que o Estado devia exportar mais bens do que importava, para que os estrangeiros tivessem que pagar a diferença em metais preciosos. Seus teóricos afirmavam que somente matérias-primas que não pudessem ser extraídas no próprio país deveriam ser importadas, e promoveram, a

partir do governo, subsídios e concessão de monopólios comerciais a grupos de empreendedores, assim como tarifas protecionistas, para incentivar a produção nacional de bens manufaturados. Os “empresários” europeus, apoiados por controles, subsídios e monopólios estatais, realizavam ainda a maioria dos seus lucros a partir da compra e venda de mercadorias.

Importante ressaltar que, nesse período, a gênese das telecomunicações e da informática, além de uma mescla em suas diversas dimensões, iniciou os seus processos de *pervasividade* dentro das sociedades. Um pouco mais adiante, na quarta fase da globalização, o avanço tecnológico (em telecomunicações e informática) teve influência direta e maciça dentro dos modelos capitalistas em todo o mundo, materializando-se na organização de blocos econômicos internacionais que se estruturaram com o objetivo de facilitar suas relações comerciais, potencializando suas forças e, na medida do possível, mitigando suas fraquezas.

Nesse interim, as organizações e empresas procuravam se adaptar às mudanças que eram rápidas, ao passo que, nos cenários políticos, econômicos e sociais, novas tecnologias e dinâmicas logísticas emergiam e exigiam inovações de dentro das organizações, de modo que essas inovações pudessem se concretizar como vantagem competitiva e, se possível, garantir perenidades em seus negócios.

Foi a partir da década de 1990 que as gigantes do setor de Tecnologias Digitais de Informação e conhecimento (TDICs) se consolidaram no mercado mundial. Algumas delas oriundas de garagem e arrimadas por indiscutíveis sentidos de disrupção, desconstruíram ou remodelaram os modelos de negócios que imperavam até aquele momento.

Criar e entregar tanto para os *stakeholders* quanto para o público consumidor, rompendo com antigos paradigmas ao mesmo tempo que a inovação procurava saciar mercados em ebulição e efervescência, era a utopia que se projetaria para os próximos 50 anos à frente.

Nesta direção e sentido, as organizações de futuro que procuram inovar em seus processos e serviços miram-se em novas formas de modelagem de seus produtos e serviços para uma adequação favorável frente ao inexpugnável. Para os empreendedores e os gestores de seus respectivos negócios, tecnologias disruptivas como a robótica e a inteligência artificial que protagonizavam o universo ficcional agora são uma realidade latente, e juntamente com Data Mining e Big Data, são a nova fronteira a ser desbravada e incorporada nas inteligências de negócio. Essas novas tecnologias e suas potencialidades já não dão suporte aos antigos modelos transacionais, bem como frequentemente não possuem aderência nos conceitos e modelagem

dos antigos planos de negócio, que geralmente engessam a dinâmica de lançamento de produtos e serviços que se mostram disruptivos.

Junior e Campos (2008, p.27) afirma que “Quanto mais rápido um negócio puder alterar seus processos e os sistemas de informação que lhe dão suporte, mais preparado estará para reagir a eventos de concorrência no mercado”. O tempo de estartar projetos precisa alinhar-se com a sua capacidade de suportar ajustes e mudanças durante o percurso de execução efetiva.

Não obstante todo o cenário de inovações e disrupção se mostre promissor e atraia a atenção dos administradores, gestores e dos mercados que se mostram aquecidos e propensos a absorverem novos produtos e serviços, algumas questões lancinantes se apresentam, tais como:

- Em que vertentes a inovação pode acontecer para que a empresa estabeleça uma vantagem competitiva em relação a sua concorrência?
- Como a organização pode instalar uma mentalidade de inovação?
- Por meio de quais recursos e práticas podemos criar essa cultura?

No afã de tentar responder a essas indagações e propiciar uma investigação centrada em trazer a lume considerações, conceitos, explicitar e analisar dados e abordagens sobre modelagem de negócios no cenário contemporâneo, foram utilizadas a pesquisa exploratória e a metodologia de análise bibliográfica, bem como a observação de cenários.

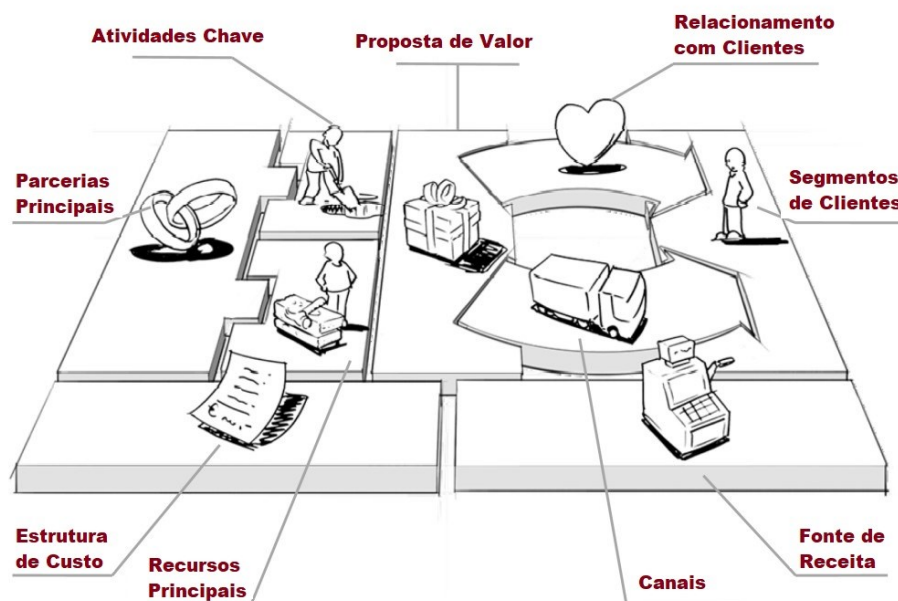
## **2 Referencial Teórico**

Dentre as quatro fases da globalização, duas merecem destaque. A primeira fase, que ocorreu entre o século XV e o século XIX, quando os desbravadores dos mares e oceanos se aventuraram em suas naus para expandir seus mercados e descortinaram o novo mundo por meio da expansão marítima; e a terceira fase, que se iniciou em 1945, logo após a Segunda Grande Guerra, e findou em 1991. Nessa fase, o desenvolvimento de setores como o de transporte e a gênese dos avanços na informática e telecomunicações impulsionaram gigantes dos setores de Telecomunicações Digitais da Informação e do Conhecimento (TDICs). Empresas como Microsoft, Apple, Amazon, IBM, Xerox, Google e Netscape souberam se adaptar às mudanças políticas, econômicas e até sociais e, além disso, na década de 1990, surfaram sobre as tendências de mercado que iriam direcionar as empresas e seus administradores nas décadas seguintes.

Com produtos e serviços inovadores, esses titãs das tecnologias, além da disrupção, inovaram em seus modelos de negócios, que se transmutaram e se adequaram à realidade de mercado e frente às demandas de seus clientes. Sem óbices, os modelos de negócios desses gigantes não se enquadravam nos pressupostos dos conceitos fundantes da administração clássica que direcionavam conceitos, normas e padrões para os planos de negócio da maioria dos negócios existentes até esse período. Com um alto nível de disrupção e utilização de novas tecnologias digitais, por conseguinte, essas empresas não somente romperam com modelos anteriores, bem como fomentaram uma nova proposta que se ramificou e se difundiu como uma nova abordagem.

É importante ressaltar que, na inteligência de Ostewalder e Pigneur (2011, p.14), “Modelo de negócio pode ser entendido e conceituado como sendo a descrição da lógica de como uma organização, cria, distribui e captura valor.

**Figura 1** – Modelo Canvas – Desenvolvido por Ostewalder e Pigneur



**Fonte:** Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010. p.18-19

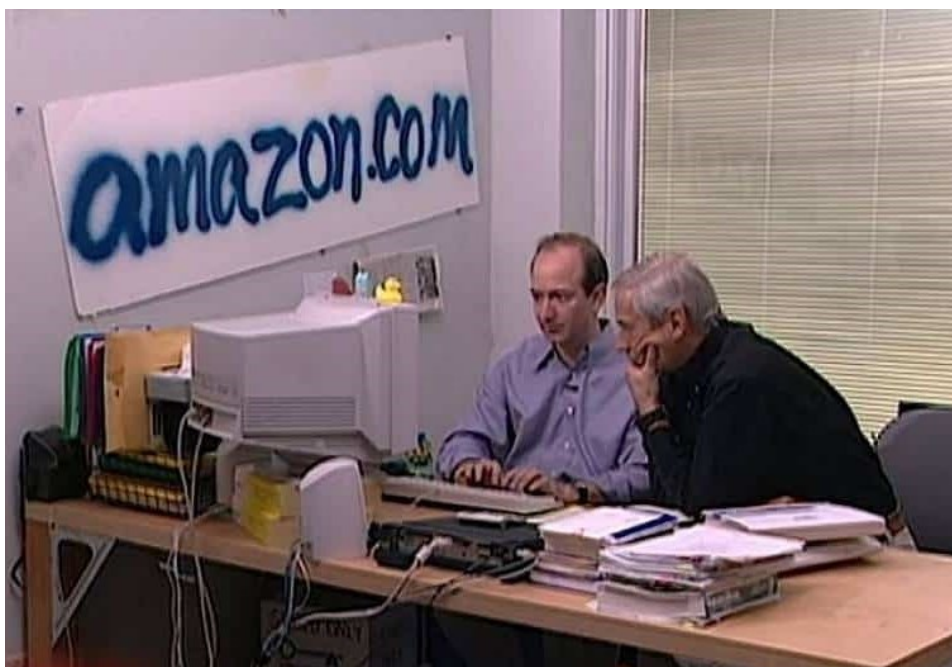
Diferente de estruturas anteriores que eram mais rígidas para composição de planos de negócios, o modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) foi amplamente difundido no

mercado por meio de sua obra seminal intitulada *Business Model Generation (A geração de modelos de negócios)*. Essa metodologia explicitada contou com a participação e colaboração de mais de 450 pessoas, dentre elas inúmeros especialistas para a criação do famigerado modelo Canvas, que prescreve aspectos de ordem em inovação, prototipagem e criação colaborativa de produtos e serviços para entrega de valor para o mercado e para os *stakeholders*.

É certo e de conhecimento de toda empresa que o maior desafio das organizações em seus respectivos modelos de negócio é entregar valor para seus clientes e para o mercado. Essa entrega compreende aspectos subjetivos de ordem pessoal e até emocionais; não é algo que pode ser claramente quantificado ou até mesmo mensurável. Via de regra, modelos de negócios inovadores e disruptivos visam atender e saciar desejos e necessidades de segmentos que podem já existir ou que nem foram criados ainda.

Um bom exemplo para explicitar como a inovação pode acontecer e para que empresas possam estabelecer vantagem competitivas em relação a sua concorrência é o caso da Amazon, empresa de Jeff Bezos, que inicialmente tinha como modelo a venda *on-line* de livros, já em 1994.

**Figura 2** – Primeira sede da amazon.com



**Fonte:** Revista Eletrônica Pequenas Empresas Grandes Negócios



Sem estoques ou armazenamento, estabeleceu sólida parceria com centros de distribuição e até pequenos distribuidores, para dar celeridade em sua dinâmica de logística. Naquela época, a estratégia estava assentada no planejamento, na organização e na total transparência com os seus investidores. No ano 2000, mesmo diante de turbulências, a empresa, por meio da remodelagem de seus negócios, introduziu serviços de assinatura e investimentos colossais em tecnologias, como armazenamento e processamento de dados na nuvem, através do seu braço denominado AWS (empresa de Tecnologia da informação). Essa nova modelagem de negócios permitiu investimentos em produtos e serviços, como é o caso do Kindle (dispositivo para leitura digital de livros) que além de ser disruptivo, inovou todo um segmento de mercado, estabelecendo uma enorme vantagem competitiva.

Na mesma direção e sentido, a Apple, criada por Steve Jobs e Steve Wozniak, não criou apenas computadores que se destacavam da sua concorrente IBM, mas incorporou conceitos de inovação em estética de seus produtos, justificando os valores mais elevados.

**Figura 3** – Steve Jobs e Steve Wozniak – Primórdios da Apple



**Fonte:** *rolinstones uol*

As estratégias de marketing para os computadores domésticos se diversificaram e miram em convergência digital através de dados, som e imagem. Essa convergência culmina com

novos modelos de negócios fundamentados por uma mentalidade de inovação e disrupção em novos produtos e serviços. Os expoentes iMac, iPad, AirPods, Apple TV e o mais desejado de todos, o iPhone, são exemplos do resultado de uma remodelagem de negócios ancoradas por abordagens direcionadas por inovação. Outros bons exemplos de aplicação de modelos de negócios instrumentalizados por uma mentalidade de inovação são o iTunes e a AppleStore, que evangelizam seus clientes tecnocratas e impelem novas formas de consumo de produtos digitais.

Cabe enfatizar que tanto no caso da Amazon quanto da Apple, dois fatores foram determinantes para possibilitar o desenvolvimento de produtos e serviços com alto valor agregado e altíssimo nível de disrupção. O primeiro foi a internet. Com o advento da rede mundial de computadores (Internet) em sua origem e desenvolvimento, que era para fins militares e impulsionada pelas ideias conspiratórias da Guerra Fria, visava desenvolver tecnologias convergentes para troca de informações de maneira descentralizada.

Dentro desse contexto de convergência entre telecomunicações e informática, o desenvolvimento da World Wide Web pelo físico Tim Berns Lee abre um universo de possibilidades de negócios. Com efeito, outro fator foi a popularização do uso de computadores pessoais, e nesse quesito a Microsoft e a IBM foram as precursoras em estabelecer modelos de negócios que buscavam constante evolução sem jamais serem estáticos.

Novas ideias eram validadas constantemente por meio de melhorias e atualizações, contando inclusive com a participação de seus clientes. A gama de produtos e serviços dessas duas gigantes não somente somavam-se na entrega de valores subjetivos, como também determinaram a fluidez e a agilidade que as empresas necessitam para a consolidação de ideias, análises, validação e crença em hipóteses de melhoria contínua baseadas nos desejos e nas demandas de mercado.

Toda essa inovação e disrupção desconstruiu as formalidades engessadas dos antigos dogmas da administração clássica e se aproximou do modelo proposto por Osterwalder e Pigneur. Esses modelos aplicados pelos titãs da tecnologia da informação inspiram outros projetos inovadores, como a Google, que de um simples motor de busca expande-se de forma escalar para áreas como educação, redes sociais e até política.

Não muito diferente das outras já citadas, a Google (criada por Sergey Brin e Larry Page) acredita na convergência digital com outras áreas e, inexoravelmente, o seu modelo de



negócios passa por remodelagens constantes e não deixa de fora do seu *dashboard* tecnologias como inteligência artificial, telecomunicações, robótica e automação veicular.

Esse comportamento e cultura inovadora da empresa sempre existiu desde o início, como argumentou Levy (2012, n.p.)

O que descobri foi uma empresa regozijando-se em uma desordem criativa, mesmo que a criatividade não fosse sempre tão grande quanto se esperava. O Google tinha grandes objetivos e toda a empresa canalizava os valores de seus fundadores. Sua missão era coletar e organizar todas as informações do mundo – e esse era apenas o começo. Desde o início, seus fundadores viam o Google como um veículo para a realização do sonho da inteligência artificial em auxílio à humanidade. Para realizar seus sonhos, Page e Brin tiveram de construir uma empresa gigantesca. Ao mesmo tempo, eles tentavam manter o máximo possível a liberdade sagaz e irreverente de uma empresa nova.

Essa diversidade e amplitude em seu raio de atuação acontecem em virtude de a empresa manter o fôlego, contando com sua capacidade em adaptar-se e remodelar seus negócios com investimento pesado em inovação e tecnologia. O setor de buscas na internet é completamente dominado por essa imensa empresa, que possui uma arraigada mentalidade de inovação e entende que esse é ponto fulcral de seus negócios. Levy, em seu livro, deixa claro que desde o início da criação da empresa, nas palavras dele, “tudo funcionava com base na confiança”, e isso sempre foi e sempre será a base da Google.

**Figura 5 – Sergey Brin e Larry Page – Fundadores da Google**



**Fonte:** [napratika.org.br](http://napratika.org.br)

Nos demais casos explicitados, a inovação em seus respectivos nichos de mercado exigiu e ainda exige fortíssima atenção nas tratativas concernentes ao uso e à aplicação da informação oriunda de uma gestão do conhecimento. Não obstante, uma forte implicação de sinergia entre as TDICs e a incomensurável capacidade humana para criatividade e tomada de decisão que se apoia em focar nas necessidades dos clientes e saber interpretar tendências desvencilhando de modelos antigos que não raro acorrentam as possibilidades.

Como no entendimento de Malhotra (2000) *Apud* Orofino (2011, p.2): “A inovação em modelos de negócio requer informações provenientes da gestão do conhecimento que se baseia na sinergia entre a capacidade de processamento das tecnologias da informação e a capacidade humana de tomada de decisão”.

Bergeron (2003) *apud* Orofino (2011, p.2): “Modelos de negócio e processos de gestão do conhecimento estão relacionados e variam em função da filosofia de gestão e da cultura organizacional, fazendo com que um seja alterado em função do outro”.

Dentro da abordagem de novos modelos de negócios Ostewalder e Pigneur elencam cinco padrões diferentes em que se engendram para criação de novas empresas que visam à inovação e à disrupção.

Os cinco padrões propostos pelos autores são:

- empresas desagregadas (*unbundling*);
- cauda longa (*long tail*);
- multifaces (*multi-sided platforms*);
- gratuito (*free*);
- aberto (*open*).

Sendo os modelos de negócios de inúmeras empresas ou organizações com características similares, essas podem se repetir e serem replicadas tanto no escopo das indústrias como no setor de prestação de serviços. Com efeito, esses modelos favorecem a integração e a dinâmica por meio do uso de novas tecnologias digitais da informação para impulsionar as práticas para criar e disseminar cultura de inovação e disrupção.

Um exemplo exponencial dessa nova forma de conceber uma cultura disruptiva que prima pela inovação são as duas empresas do Elon Musk, a SpaceX, a Starlink e a Tesla. Todas essas empresas estão escrevendo os seus respectivos nomes na história e pode-se até conceber que estão inaugurando uma nova fase da globalização.

A SpaceX, ao enviar os primeiros civis ao espaço, não somente inaugura um novo formato de negócios em redor do mundo, mas traça os primeiros conceitos de logística interplanetária. Em conjunto com a Starlink, avança diametralmente com os seus produtos e serviços de internet através do desenvolvimento de constelações de satélites, com o ousado objetivo de fornecer acesso à internet com altas taxas de transmissão em qualquer parte do planeta Terra. Já a Tesla, com seus carros elétricos, coloca em marcha novos conceitos de utilização de veículos e seus serviços agregados, harmonizando novos modelos de negócios que perpassam por inovação em *designer*, prototipagem e entrega de alto valor para o mercado e seus clientes.

Não é exagerado pensar que empresas como Amazon, Apple, Microsoft e as bilionárias empresas de Elon Musk cravam um novo marco histórico da globalização, com a convergência entre telecomunicações, logística, informação, conhecimento e consumo em nível mundial. Todas elas mesclam tecnologia com novas proposições de produtos e serviços que vão ao encontro de demandas ainda não declarativas dos consumidores e satisfazem exigências de mercado no tocante às questões ambientais e reciclagem de projetos.

Este novo marco indelével das visionárias e gigantes de Elon Musk impulsiona inúmeros setores da economia e serve de modelo para compreender a aplicação de novos modelos de negócio que mobilizam bilhões de dólares e superaquecem os mercados na contemporaneidade.

### **Considerações finais**

Quando o navegador e explorador genovês Cristóvão Colombo, em 1492, pisa no solo do Novo Mundo e abre um novo período de contato e expansão mercantilista para a Europa, mais precisamente para os espanhóis, que financiaram sua jornada, resguardada as mesmas proporções um tempo depois, em 20 de agosto de 1969, quando os astronautas Neil Armstrong e Buzz Aldrin, ao alunissar em solo lunar largaram na frente da corrida espacial no meio da Guerra Fria e também impulsionaram no planeta Terra, o uso e aplicação de novas tecnologias.

As primeiras viagens espaciais inauguraram não somente uma aventura espacial. Os investimentos nesse setor impulsionaram outras áreas, como transporte, telecomunicações de informática. A década de 1990 foi o palco de germinação e crescimento de inúmeras empresas

e organizações que souberam surfar e se adaptar às novas demandas e anseios por produtos e serviços.

Por sobre a internet e os avanços da informática e telecomunicações, as principais empresas que hoje se destacam no cenário mundial para além do uso e aplicação de novas Tecnologias Digitais da Informação e do Conhecimento (TDICs) emergiram com modelos de negócios disruptivos que apoiaram e ainda apoiam inovações constantes.

As gigantes dos setores de Tecnologia da Informação romperam com os velhos modelos da administração clássica que subordinavam conceitos que direcionavam, inclusive, os planos de negócios que serviam como uma espécie de pedra filosofal nesse universo.

A nova proposta denominada Modelo Canvas, apresentada por Osterwalder e Pigneur (2011), que conta com o assessoramento de mais de uma centena de especialistas, um modelo mais sintetizado e não menos potente, objetiva direcionar estratégias de empreendedorismo em projetos que se enquadram como sendo de inovação e disrupção. Além de simplificar o entendimento, esse modelo também dinamiza os processos e proporciona uma maior celeridade em protótipos de produtos e serviços, procurando centrar os administradores no modelo de negócios para criar e entregar valor para os seus mercados e seus clientes.

Na contemporaneidade, é possível vislumbrar o quanto essas novas abordagens vêm sendo adotadas por empresas e organizações que se destacam no cenário mundial. A Amazon, a Apple e, mais recentemente, a SpaceX, a Starlink e a Tesla cravam um novo marco na história da globalização à medida que, além dos astronômicos investimentos em inovação e disrupção em seus produtos e serviços, visam entregar um alto valor agregado para seus mercados e clientes com o uso e aplicação das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs).

Pode-se concluir que essas novas gigantes, ao mesmo tempo que desbravam novos horizontes, inclusive interplanetários, utilizam-se de modelos de negócios intercambiáveis que podem ser alterados para satisfazer a demanda por novos produtos e serviços com alto valor agregado para os *stakeholders*. Da mesma maneira que no passado, como os corajosos viajantes em suas naus de madeira pelos oceanos do mundo descortinaram novos mundos, esses bilionários visionários do tempo presente escrevem novos capítulos da administração e do mundo negócios.

## Referências

AZEVEDO JUNIOR, D. P. DE CAMPOS, R. de. **Definição de requisitos de software baseada numa arquitetura de modelagem de negócios.** Production [online]. 2008, v. 18, n. 1, p. 26-46. Recuperado em out. 9, 2021, em <https://doi.org/10.1590/S0103-65132008000100003>.

COGGIOLA, O. História do Capitalismo: das Origens até a I Guerra Mundial. 2014, [academia.edu](https://www.academia.edu). Recuperado out. 9, 2021, em [https://www.academia.edu/10020357/Hist%C3%B3ria\\_do\\_Capitalismo\\_das\\_Origens\\_at%C3%A9\\_a\\_I\\_Guerra\\_Mundial](https://www.academia.edu/10020357/Hist%C3%B3ria_do_Capitalismo_das_Origens_at%C3%A9_a_I_Guerra_Mundial).

OSTERWALDER, A. PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Rio de Janeiro: Alta Books.2010.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de Criação do Conhecimento no Desenvolvimento de Modelos de Negócio.** Universidade Federal de Santa Catarina Programa de pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis – SC, 2011.

STEVEN, L. **Google, a biografia.** São Paulo: Universo dos Livros, 2012.