

DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO E DESENVOLVIMENTO DO CLIENTE: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO APLICÁVEL ÀS STARTUPS

Rodrigo Pereira Toralles (UNIFACS)
rodrigotoralles@hotmail.com

Marcelo Pereira Melo Dutra (UNIFACS)
marcelopmd@gmail.com



A metodologia de desenvolvimento de novos produtos foi uma técnica que sofreu grande evolução no decorrer dos anos. Entretanto, metodologias referentes à criação de um novo produto seguindo a necessidade do cliente ainda estão em processo de consolidação. Este estudo busca propor uma metodologia simultânea de desenvolvimento de produtos e desenvolvimento de clientes, aplicável à realidade das Startups. Desta forma, foi feita a revisão da literatura, identificando ferramentas que auxiliem o processo de desenvolvimento de produtos com o foco no cliente. Estas ferramentas foram selecionadas a partir da observação de empresas Startups residentes em uma Incubadora de Empresas. Assim, acredita-se que a metodologia aqui descrita pode oferecer maior sucesso para empresas Startups e reduzir o gap existente entre o início do desenvolvimento de produto e a participação dos clientes neste processo.

Palavras-chaves: : Desenvolvimento, Produto, Cliente, Startup

1. Introdução

Diante de um mercado com um portfólio amplo de produtos e serviços, a inovação se torna elemento diferencial neste cenário. Com isso, a aplicação de metodologias eficazes para a geração de inovações é essencial para a consolidação deste diferencial. Portanto, investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ganham mais espaço no campo empresarial, mas requerem planejamento adequado para que tal esforço traga resultados concretos.

A taxa de fracasso de novos produtos no mercado é grande, estima-se que 9 a cada 10 dos novos produtos inseridos no mercado estão fadados à falência (BLANK, 2007). E, a grande causa desse fracasso é que ninguém se interessa por estes novos produtos. O questionamento é, para Blank (2007, p.05), “onde estão os clientes?”.

Ries (2012) aplica os conceitos propostos por Blank (2007) a esfera empresarial das *Startups* – empresas com alto potencial tecnológico e inovador, com poucos recursos e que atuam sob condições de incerteza. Esse segmento empresarial cresce no mesmo ritmo das tecnologias de informação e comunicação, porém ainda carecem de técnicas ágeis de desenvolvimento de produto (DP) para alavancar seu negócio.

No Brasil, as *Startups* receberam do BNDES R\$700 milhões em 2013 (BASILIO, 2013). O problema, afirma o BNDES, não é a ausência de investimentos. Um dos problemas das *Startups* é a falta de conhecimentos na área de gestão. Por exemplo, “[...] não efetuar atividades básicas do dia a dia empresarial” (BASILIO, 2013).

Entretanto, o principal problema encontrado na literatura é a ausência do conhecimento das *Startups* de mercado. Estudos recentes como o de Ries (2012), Carvalho (2012), Cooper (2013) já contemplam esta lacuna. Apontam que a falta de conhecimento do público alvo antes de inserir o produto é crucial para o fracasso das *Startups*. Assim, a relevância deste artigo reside no estudo da metodologia de DP, relacionando-a diretamente a empresas *Startups* devido à incerteza sobre o cliente, em um mundo no qual os mercados estão cada vez mais existentes e aptos para inovações.

Diante deste cenário, este artigo tem como objetivo propor uma metodologia simultânea de desenvolvimento de produtos e desenvolvimento de clientes, aplicável à realidade das

Startups. Para isto, o estudo realizado será apresentado neste artigo em três seções. Primeiramente, uma revisão da literatura, de forma cronológica, apresentando a metodologia de DP de cada autor. Depois uma descrição sobre o campo de estudo e o cenário das *Startups*. Por fim, a proposta e discursão de uma metodologia que procura desenvolver o produto e o cliente.

Em suma, revisar as principais técnicas de desenvolvimento de novos produtos, ampliando-as para o campo de *Startups* e propor uma metodologia ágil que permita o sucesso mercadológico destas empresas é o resultado esperado do estudo aqui apresentado. Desta forma, usando ferramentas de gestão e tendo como base o cliente, o ecossistema de *Startup* no Brasil poderá avançar.

2. Revisão da literatura

A metodologia de desenvolvimento de novos produtos é a técnica que sequencia atividades a partir de um conceito até a produção de um produto inovador. Durante o processo, para este fim, são abordadas ferramentas de diversas áreas do conhecimento como gestão, marketing, engenharia, dentre outras. A técnica varia de acordo com a natureza do produto e da organização que propõe seu lançamento.

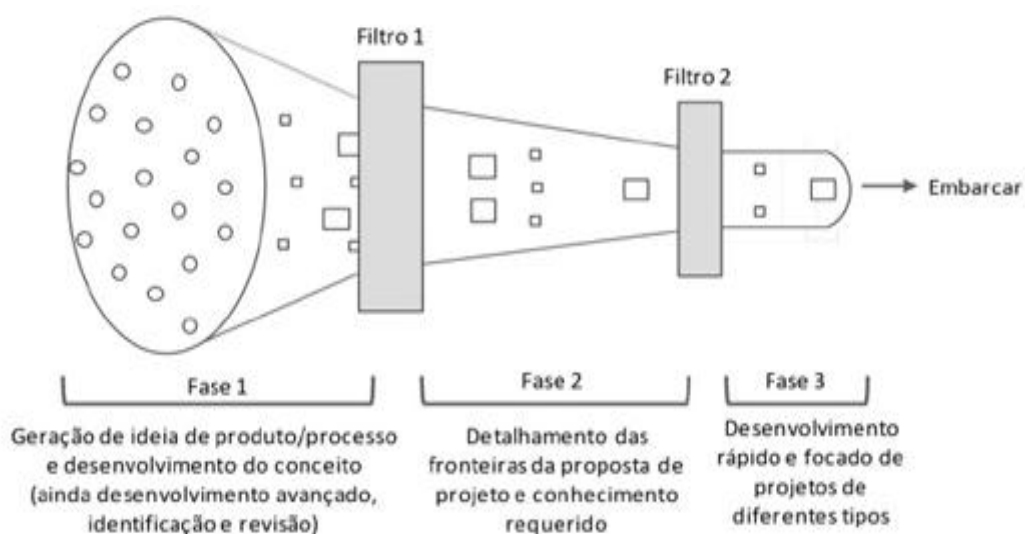
Assim, este estudo procurou identificar os principais métodos de DP, ou seja, as técnicas utilizadas para concepção de um produto inovador. Sendo que a revisão seguiu uma ordem cronológica dos principais autores, com objetivo de mostrar a evolução do método até a chegada do “cliente” como ponto chave do processo de concepção de novos produtos.

2.1. Desenvolvimento do produto

Certamente, um grande marco da metodologia da inovação é o Funil da Inovação, proposto por Clark e Wheelwright (apud SILVA, 2013), conforme Figura 1. O Funil da Inovação tem como conceito o recrutamento, dentro da organização, de todos os projetos de concepção de novos produtos e estes são passados por uma sistemática de avaliações internas, com objetivo que apenas os projetos com maior potencial de mercado sejam lançados (SILVA, 2013).

Tendo como campo de estudo as indústrias de bens e consumo, verificou-se que havia grandes volumes de produção e portfólios numerosos de produtos, o que favoreceu o reconhecimento do funil da inovação como uma metodologia capaz de auxiliar na triagem de qual produto deve chegar ao mercado (GAVIRA, 2007).

Figura 1 – Funil da Inovação.



Fonte: Clark e Wheelwright apud Silva (2013. P.06)

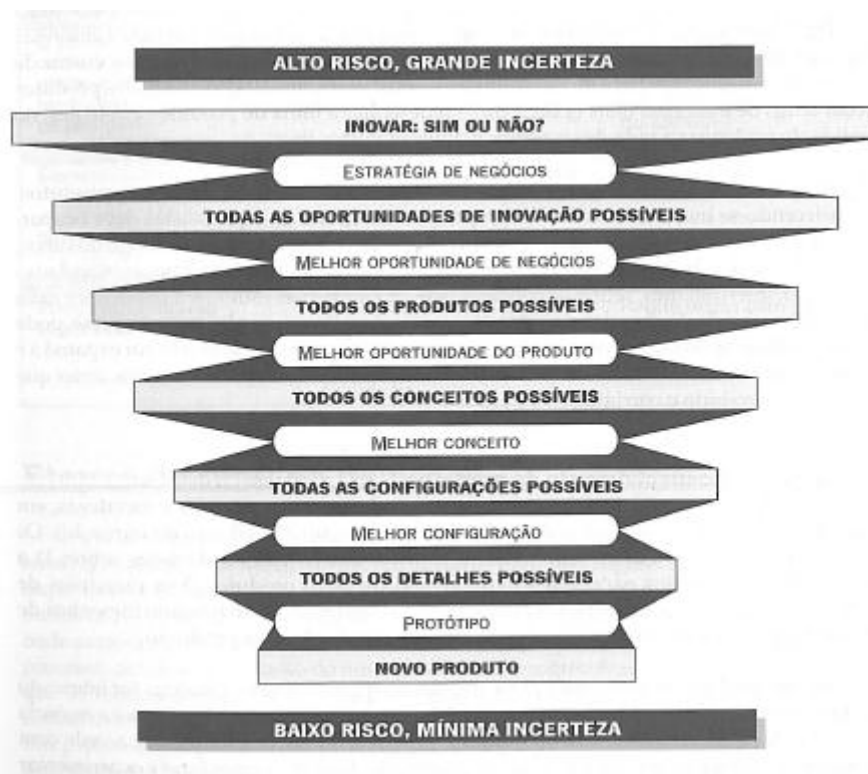
Gavira (2007) explica o processo do funil de inovação:

“[...] processo de desenvolvimento de produtos começa pelo planejamento de um conjunto de projetos (portfolio), e, por meio de um processo de negócio disciplinado, com fases e avaliações, somente os produtos com maior probabilidade de sucesso chegam ao mercado, garantindo eficácia e atendimento às metas da estratégia competitiva da empresa.”

O início do funil é a geração de ideias onde há um grande volume de conceitos. Os filtros ilustrados no funil funcionam como pontos de triagem, onde um projeto pode ser rejeitado. Então, no final do funil, os melhores projetos, segundo critério da organização, são desenvolvidos e lançados no mercado (GAVIRA, 2007).

Baxter (2000) aborda a metodologia de desenvolvimento de novos produtos tendo como base o Funil da Inovação de Clark Wheelwright. Sua metodologia, denominada Funil de Decisão, segue as etapas: estratégia de negócios, oportunidade de negócios, oportunidade de produto, conceito, configuração, protótipo, ver Figura 2.

Figura 2 – Funil de Decisões.



Fonte: Baxter (2000, p. 09)

Entretanto, Baxter (2000) destaca a importância na fase inicial do projeto, onde as ferramentas de análise de mercado devem ser usadas com objetivo de diminuir a incerteza ao lançamento de um novo produto. Sendo assim, o processo de fabricação do produto tende a ter menos desperdício de recursos.

Um contraponto que Baxter (2000) aborda, sobre a relevância da pesquisa de mercado, é o método Morita. Morita, ex-presidente da Sony, afirmava que pesquisas de mercado limitam a

criatividade: “Como é que o consumidor vai falar sobre algo que ainda não existe?” (Morita *apud* Baxter, 2000). Para Kotler (2013), pesquisas de mercado são relevantes para filtrar ideias já existentes, mas, como afirma Ries (2012), o objetivo de perguntar ao cliente é dar pistas ao novo produto.

De acordo com Slack (2002) e Correa (2001) e Kotler (2013), o objetivo de desenvolver novos produtos e serviços é atender a demanda dos clientes, avaliando suas necessidades e expectativas. O futuro de qualquer organização comercial tem como processo fundamental para sua sobrevivência a inovação. O cliente novamente entra no processo de desenvolvimento de novos produtos.

Para Slack (2002), a metodologia de desenvolvimento de novos produtos segue as seguintes etapas: geração do conceito, triagem, projeto preliminar, avaliação e melhoria do projeto, prototipagem e projeto final. Slack (2002), sob o ponto de vista do cliente, aborda este na fase de geração do conceito, avaliação e melhoria.

Slack (2002) define de protótipo que como uma “simulação do produto que possa ser testado”. Antes da produção é sugerida a modelagem de um protótipo. A finalidade é economizar custos de um produto final para testes e produzir simulações próximas do futuro produto.

Correa (2001) apresenta a ferramenta QFD – *Quality Function Deployment*, que tem por fim, em forma de matriz, fazer uma reunião com clientes e desenvolvedores, cruzando na matriz, necessidades dos clientes com as técnicas de como a empresa pode solucionar essas necessidades. A finalidade é a melhoria do produto em suas diversas fases.

Percebe-se que já existia uma preocupação com o cliente a partir de Baxter (2000) até o estudo de Slack (2002) e Correa (2001). Entretanto, o cliente ainda não era abordado na metodologia de DP como “co-criador” do produto. Na revisão do desenvolvimento do cliente, de forma definitiva, o cliente entra como elemento chave para concepção do produto.

2.2. Desenvolvimento do cliente

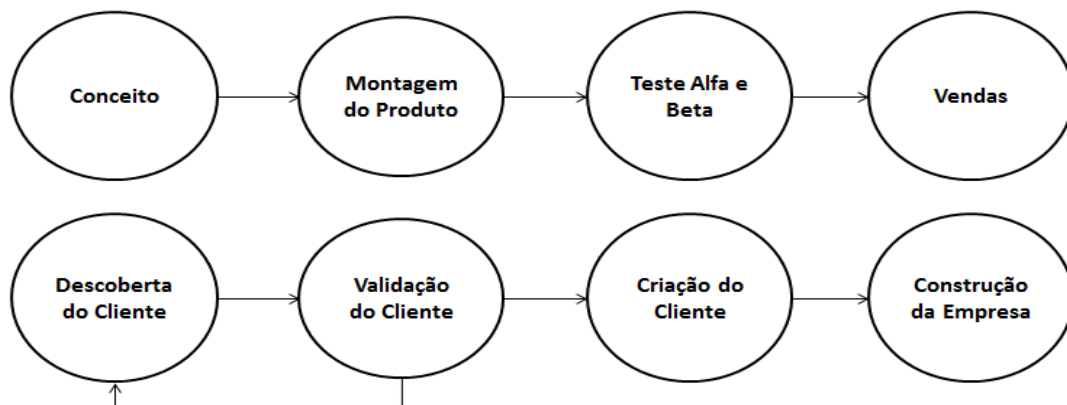
Segundo Blank (2007), as taxas de fracasso de novos produtos se devem ao fato das empresas, que lançam estes produtos, não saberem se o produto que vão ofertar atendem as necessidades dos clientes. Isto implica que produtos recém-lançados desapareçam rapidamente. Desta

forma, Blank (2007) propõe um reexame total da metodologia de desenvolvimento de produto.

Na abordagem mais tradicional da concepção do produto seguiam-se as etapas: conceito, montagem do produto, Teste Alfa/Beta (O teste alfa é feito em um ambiente controlado realizado com o cliente junto aos desenvolvedores e o teste Beta não inclui a equipe de desenvolvedores, apenas o cliente e lançamento do produto). Contudo, as opiniões do setor de Marketing e Vendas, bem como a avaliação do cliente só eram agregadas no final do processo (BLANK, 2007).

Blank (2007) propõe um modelo, ilustrado na Figura 3, definido como processo de desenvolvimento do cliente. Assim, ele traz o conceito de desenvolvimento do cliente, onde cada etapa corresponde a um avanço para achar o público alvo e seus canais de comunicação. Por fim, ele propõe a construção da empresa para o processo de desenvolvimento do produto.

Figura 3 – Comparação entre o modelo de desenvolvimento do produto e o modelo de desenvolvimento do cliente.



Fonte: Blank (2007, Adaptado)

A literatura para *Startups* tem abordado muito a questão do cliente. Trabalhos de Blank (2007), Ries (2012), Carvalho (2012), Cooper (2013) já colocam o cliente como centro do processo de inovação.

Um dos conceitos que Blank (2007) traz é de hipótese. Hipóteses são suposições que empreendedores fazem no início do modelo do negócio. Porém, estas só ganham validade

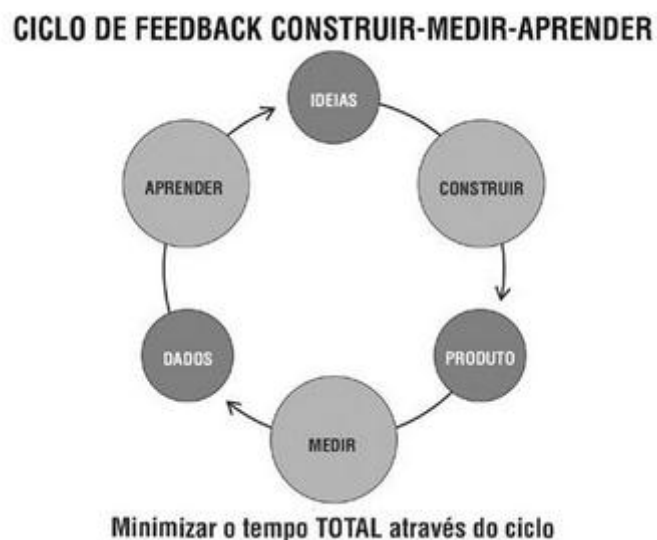
quando são testadas no mercado. Segundo Blank (2007, p. 33), “o objetivo da descoberta do cliente é transformar hipóteses iniciais em fatos”.

Desta forma, o “Roteiro de hipóteses” é um questionário elaborado pela empresa para descrever tanto características técnicas do produto quanto o perfil do público-alvo. A ideia do questionário é ser respondido pela empresa, e a partir das respostas, selecionar as hipóteses mais críticas para servir como pesquisa de mercado (CARVALHO, 2012).

Ries (2012) faz uma extensão da metodologia proposta por Blank (2007) e foca especialmente em *Startups*. Ele recomenda os seguintes passos: a) Modelo de Negócio; b) Descoberta do Cliente; c) Criação de um *MVP* (Mínimo produto Viável, em tradução livre); d) Avaliação e Melhoria; e) Fabricação. Resumidamente, estes são os passos da metodologia conhecida como *The Lean Startup*.

Ries (2012) não adota essa sequência na forma vertical e sim na forma circular onde cada etapa se inter-relaciona com a outra e podendo sofrer revisões constantes, como é ilustrado na Figura 4. O cliente continua como centro do processo, só que em cada etapa do ciclo há um *feedback* para validação das hipóteses.

Figura 4 – Ciclo de *Feedback*: Aprender, Construir, Medir.



Fonte Ries (2012)

Ries (2012) explica que *MVP*, “[...] é aquela versão do produto que permite uma volta completa no ciclo construir-medir-aprender, com o mínimo de esforço e o menor tempo de

desenvolvimento.”. O *MVP* é uma evolução do protótipo, citado por Slack (2002). Envolve mais investimentos, porém deve estar apto a ser testado pelo cliente sem a equipe de DP.

Em suma, tanto Blank (2007) como Ries (2012) destacam o cliente como epicentro da inovação. Perguntar a um futuro cliente se o produto que será lançado vai melhorar sua vida ou resolver um problema é essencial para que o produto tenha competitividade.

Contudo, ter o cliente como participante das etapas de desenvolvimento de produto requer um conjunto de ferramentas ágeis e de baixo custos no cenário de *Startups*, de forma a otimizar o processo de DP, reduzindo orçamentos e acelerando a chegada de inovações no mercado.

3. Metodologia

A pesquisa buscou propor uma metodologia ágil que procura desenvolver o produto paralelamente ao desenvolvimento do cliente. Para isto foram identificados os principais modelos de DP, filtrada as principais ferramentas de cada método e observação do objeto de estudo – *Startups*.

Para achar os principais modelos de DP primeiramente foi revisada a metodologia interna do campo de estudo e em seguida feita uma revisão da literatura com os principais autores sobre o tema.

Como campo de estudo para esta pesquisa foi utilizada a Incubadora de Negócios da Universidade Salvador - UNIFACS. A Incubadora UNIFACS é definida como um “ambiente especialmente preparado para estimular o desenvolvimento de novos empreendimentos” (INCUBADORA 2014). O período da pesquisa foi de janeiro a maio de 2014.

Em seguida, a pesquisa de caráter participativo, acompanhou as *Startups* incubadas e a evolução na Incubadora. Este acompanhamento foi importante para compreender as facilidades, dificuldades e necessidades existentes em *Startups* nos seus processos de DP.

4. Objeto de estudo: *Startups*

Startup é uma empresa que entrega à sociedade uma proposta de valor inovadora, centrada em um produto, serviço ou modelo de negócio inovador. Geralmente associa-se a área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) pela capacidade da internet tornar sua

proposta escalável (um rápido crescimento de mercado) em um curto espaço de tempo e com baixos custos de expansão.

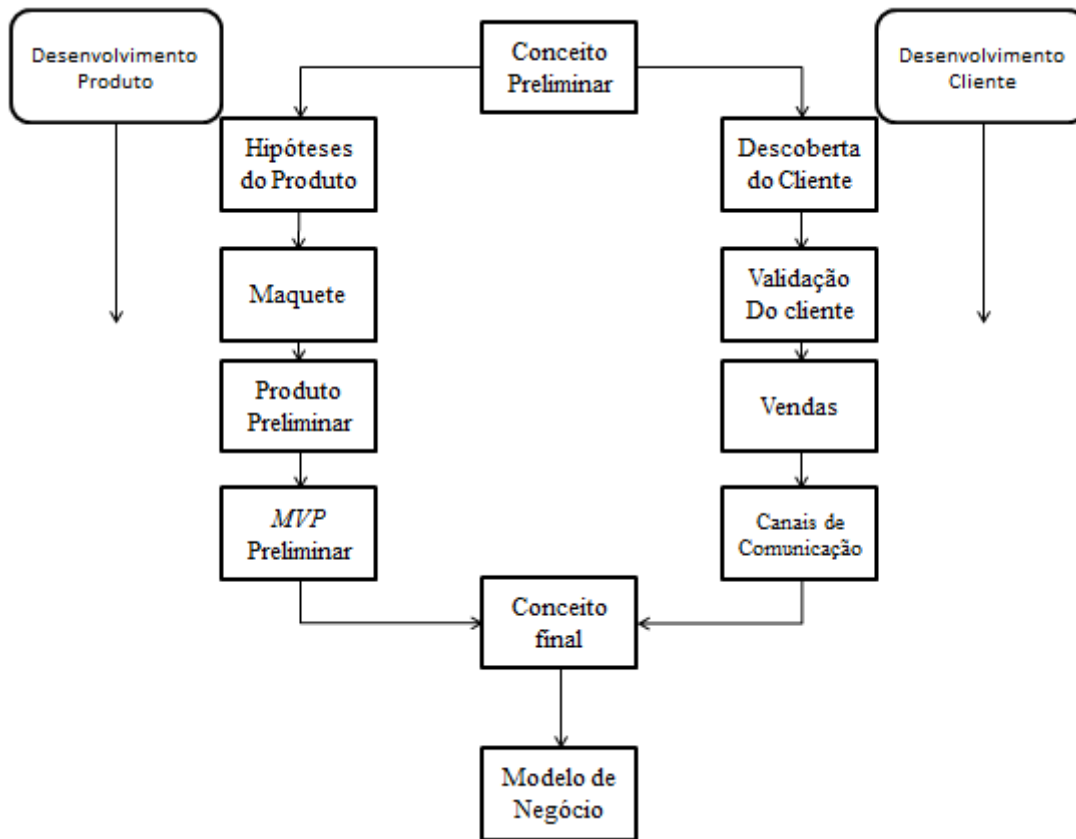
As empresas estudadas possuem em comum o propósito de ofertar serviços em plataformas virtuais, que tem a internet como espaço multiplicador. Assim, mostrando que todas se caracterizam como *Startups*, com a ideia de escalar seus negócios em meios tecnológicos.

Além disso, as *Startups* mostraram alta facilidade em gerir seus negócios através de programas on-line e demonstraram estar bem informadas sobre as associações no ambiente que seu negócio pretender entrar. Por outro lado, durante o estudo, percebeu-se a ausência de análise de mercado e planos de comunicação imprecisos.

5. Proposta de modelo

O modelo a seguir, Figura 5, tem como diferencial o desenvolvimento do produto e desenvolvimento do cliente paralelamente. Procurou-se reunir as principais técnicas para evolução do modelo e deixa-lo de forma prática para utilização de *Startups*.

Figura 5 – Metodologia de desenvolvimento do Produto.



Fonte: Autor.

A coluna de desenvolvimento do cliente tem a função de orientar o empreendedor a encontrar a melhor maneira de entregar ao mercado uma solução que atenda às suas necessidades e expectativas. A partir deste a empresa identifica os canais de comunicação, divulgação e vendas, para atingir seu público.

A coluna de desenvolvimento do produto tem o objetivo de guiar a equipe de DP a produzir o *MVP* o mais rápido possível, com seu pacote de serviços. Além disso, o DP proposto tem como premissa a redução dos custos ao longo do processo.

Para evolução do modelo algumas ferramentas são necessárias, auxiliando o empreendedor. Na coluna da esquerda, ferramentas de qualidade são mais adequadas, pois a modelagem do produto segue o sistema de gestão de qualidade. Na coluna da direita, práticas de marketing ganham espaço e facilitam o encontro do público alvo. O Quadro 1 a seguir ilustra as ferramentas sugeridas em cada etapa do modelo proposto.

Quadro 1 – Ferramentas para desenvolvimento do produto e do cliente

ANÁLISE DO PRODUTO		ANÁLISE DO MERCADO	
Hipóteses do Produto	Roteiro de Hipóteses	Descoberta do Cliente	Roteiro de Hipóteses
	Questionário Especialista		Questionário Especialista
	Matriz GUT		Pesquisa de Mercado
Maquete	Material de Divulgação	Validação do Cliente	Material de Divulgação
	Demonstração Virtual		Demonstração Virtual
	Matriz GUT		Definição de Métricas
Produto Preliminar	Protótipo	Vendas	Frase de Venda
	QFD		Roteiro de Visitas
	Matriz GUT		Controle de Vendas
MVP Preliminar	MVP Teste	Canais de Comunicação	Identificação de Canais
	Teste Alfa/Beta		Análise Custo x Benefício
	MVP Final		Definição da Estratégia

Fonte: Autor

Não faz parte dessa pesquisa trazer temas como: formação de preço, estudo tributário, plano de negócios, entre outros elementos importantes para construção de uma empresa, mas sim focar no processo de desenvolvimento de produtos

5.1 Desenvolvimento do produto

No desenvolvimento do produto o objetivo é trabalhar as ferramentas de qualidade para que o produto seja simples, repetível e escalável. Primeiramente, um roteiro de hipóteses técnico, deve ser modelado, com perguntas técnicas referentes ao desenvolvimento do produto. Na sequência um questionário ao especialista técnico, para este responder hipóteses técnicas conflitantes.

Na parte de Maquete ou representação do produto, cria-se o material de divulgação, em seguida uma demonstração virtual. No Produto Preliminar, a criação de um protótipo para simular funcionalidades é essencial. Logo depois a análise QFD – *Quality Function Deployment* deve ser feita, identificando problemas e soluções.

Material de divulgação e a demonstração virtual devem ser desenvolvidos em conjunto com a equipe de desenvolvimento do cliente e desenvolvimento do produto. A equipe de desenvolvimento do produto vai produzir o material. A equipe de desenvolvimento do cliente vai orientar a produção de acordo com o resultado obtido na pesquisa de mercado anterior.

É importante ressaltar o porquê da matriz GUT (método de priorização de problemas sob a ótica da gravidade, urgência e tendência) finalizar cada bloco. Aqui, deve-se listar os principais problemas, dar notas quantitativas para cada ótica do problema e multiplicar as notas, identificando os principais problemas. Assim, sabendo os principais problemas, a empresa deve construir um plano de ação para a etapa posterior.

Na última etapa de confecção do produto, os desenvolvedores criarão um *MVP* preliminar, farão o teste Alfa/Beta com potenciais clientes e desenvolverão um *MVP* final. Em todas as etapas o *feedback* com o cliente será utilizado para conceber os ajustes no projeto.

O ciclo de *feedbacks*, proposto por Ries (2012) entre os processos desenvolvimento do produto e desenvolvimento do cliente é fundamental. A ideia aqui é uma simultaneidade de processos para não haver disparidade entre o produto que vai ser ofertado e para qual cliente vai ser ofertado.

5.2 Desenvolvimento do Cliente

Como dito anteriormente, no desenvolvimento do cliente o objetivo é encontrar a melhor maneira de entregar ao mercado uma solução que atenda às suas necessidades e expectativas. No primeiro bloco, novamente, há um roteiro de hipóteses sobre clientes que deve ser modelado. Seguido de um questionário com especialista do mercado que a empresa pretende ingressar e pesquisa de mercado, com as hipóteses mais críticas, para descobrir o cliente.

Na segunda e terceira etapa, o objetivo é descobrir quem realmente vai pagar pelo produto. Começa, então com a exposição material de divulgação, “co-produzido” junto de desenvolvimento do produto. A necessidade do trabalho conjunto entre as duas linhas de desenvolvimento é fundamental.

A partir deste material o empreendedor começa a ter um retorno real de quem está disposto a pagar pelo produto. Então, identificando os pontos-chaves que podem ser preço, qualidade

entre outros aspectos há a necessidade da definição de métricas para orientar a próxima etapa: vendas.

Com o material de divulgação, a visita a clientes se torna indispensável e o controle do retorno das visitas. “Quantas visitas foram feitas?” “Quanto retornos telefônicos tiveram?” “Quanto estão dispostos a pagar?”. As perguntas que devem ser feitas aos clientes precisam ser mensuráveis. Assim, acontece a validação final do cliente.

O resultado esperado das etapas 1, 2, 3 é tirar o negócio do campo subjetivo e trazer para o mundo real. Aqui o cliente alvo já deve ter sido encontrado. Análises estatísticas, a partir dos dados obtidos, para entender o mercado, auxiliam este processo.

Finalmente, na etapa quatro da análise de mercado, é definida a estratégia dos canais de comunicação: publicidade e vendas. Uma avaliação dos recursos da empresa deve ser aplicada para, dentre os canais identificados e o público alvo, aperfeiçoar a divulgação e venda do negócio.

6. Conclusão

Este estudo apresentou uma proposição de uma metodologia de desenvolvimento de produto aplicável à realidade das *Startups* e que acrescente à visão de desenvolvimento do produto a importância do desenvolvimento do cliente. Agora o empreendedor tem um conjunto de informações necessárias tanto no campo técnico para concepção do produto e no campo de mercado para alcançar o público alvo.

A metodologia de desenvolvimento do produto e cliente aqui proposta procurou ser prática, tendo como objeto de estudo *Startups* com negócios no setor de serviços que pretendem serem escaladas por meio da internet.

Aqui não se propôs uma fórmula matemática, mas um guia de orientação com baixos recursos financeiros e físicos devido à natureza das empresas estudadas.

Existe uma coleção de ferramentas *web* para estudo de mercado. Fica como sugestão de pesquisas futuras verem a praticidade dessas ferramentas, que utilizam palavras-chave para fazer análise de tendências. Essas ferramentas quando utilizadas no período de pesquisa

mostraram ser bastante promissoras. O estudo avançará, em sua próxima etapa, com a validação do modelo proposto em *Startups* da Incubadora da UNIFACS.

O que foi discutido aqui foi uma extensão da metodologia *The Lean Startup*, a qual também não segue uma fórmula matemática, mas sim apresenta um modelo conceitual.

A contribuição que o estudo ambiciona é reduzir a taxa de fracasso de novos produtos. Que estas novas ideias, quando não forem viáveis, o erro seja previsto com antecedência. Em suma, esta pesquisa procurou ajudar na evolução dos mercados de forma coesa e benéfica para sociedade.

REFERÊNCIAS

BASILIO, Patrícia. “O problema das *Startups* não é falta de dinheiro”, Diz presidente do BNDES. São Paulo. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/financas/seunegocio/2013-12-09/o-problema-das-startups-nao-e-falta-de-dinheiro-diz-presidente-do-bndes.html>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

BAXTER, Mike. **Projeto de produto**: um guia prático para o *design* de novos produtos. 2. ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2000.

BLANK, Steven Gary. *The four steps to the epiphany: successful strategies for product that win*. 3. ed. Pennsylvania: K&S Ranch, 2007.

CARVALHO, Rafael; ALBERONE Maurilio; KIRCOVE; Bernardo. **Sua ideia ainda não vale nada**: o guia prático para começar a validar seu modelo de negócio. Rio de Janeiro: BizStart, 2012.

COOPER, Brand. ABDON Moe. *The entrepreneurs guide to customer development: a conversation between Bran Cooper and Moe Abdou*. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/53640284/Brant-Cooper-The-Entrepreneur-s-Guide-to-Customer-Development-from-http-www-33voices-com>>. Acesso em: 22 abr. 2014.

CORRÊA, Henrique L. (Henrique Luiz); GIANESI, Irineu G. N.; CAON, Mauro. *Planejamento, programação e controle da produção: MRP II / ERP : conceitos, uso e implantação*. 4. ed. São Paulo: Gianesi Correa & Associados: Atlas, 2001. 452 p.

GAVIRA, M. D. O; et al. *Gestão da inovação tecnológica: uma análise sobre Funil da Inovação em uma organização de Bens de Consumo*. Unicamp, 2007. Disponível em: <http://www.extecamp.unicamp.br/gestaodainovacao/biblioteca/Gavira_Ferro_Rohrich_Quadros_2007.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, c2013. 765 p.

INCUBADORA DE NEGOCIOS UNIFACS. Incubadora: Home. Disponível em: <
http://www.incubadora.unifacs.br/?page_id=813>. Acesso em: 19 abr. 2014.

RIES, Eric. **A Startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação Contínua para criar empresas Extremamente bem-sucedidas. 1. ed. São Paulo: Leya, 2012.

SILVA, D. O.; BAGNOB, R.B.; SALERNOC, M.S.. **Modelos para a gestão da inovação**: revisão e análise da literatura. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010365132013005000059&script=sci_arttext>. Acesso em 27 de abril de 2014.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JONHSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.