

A RELEVÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO CLIENTE PARA O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS INOVADORES

Rodrigo Pereira Toralles¹

Marcelo Pereira Melo Dultra²

Resumo

Nos últimos anos muito tem sido discutido sobre a necessidade de inovação na indústria brasileira, contudo, tem observa-se um fracasso constante na aceitação do mercado para tais produtos. Neste sentido, as metodologias de desenvolvimento de produtos tem evoluído ao incluir o cliente como elemento central deste processo. Diante desta problemática, este artigo tem como propor uma metodologia simultânea de desenvolvimento do produto e desenvolvimento do cliente, aplicável à realidade de produtos inovadores. Para isto, realizou-se uma revisão bibliográfica e uma pesquisa documental e exploratória, com a finalidade de propor uma metodologia que permita uma maior aceitação de mercado e sucesso aos produtos inovadores.

Palavras-chave: Desenvolvimento; Produto; Cliente; Inovação.

Abstract

In recent years much has been discussed about the need for innovation in Brazilian industry, however, has observed a constant failure to achieve market acceptance for such products. In this sense, product development methodologies have evolved to include the customer as the central element of this process. Faced with this problem, this paper is to propose a methodology for simultaneous product development and customer development, applicable to the reality of innovative products. For this, we carried out a literature review and a documental and exploratory research in order to propose a methodology allowing greater market acceptance and success for innovative products.

Keywords: Development; Product; Customer; Innovative.

1 INTRODUÇÃO

Inovação é regra básica para a sobrevivência de uma empresa no mercado atual. Diariamente o mercado oferece uma avalanche de novos produtos e serviços. Porém, quase um volume pequeno dessas novas ofertas sobrevivem. A taxa de fracasso de novos produtos no mercado é estimada em 9 a cada 10 produtos (BLANK, 2007). Uma das causas apontadas para esse fracasso é que ninguém se interessa por estes novos produtos, afirma Blank (2007). Assim, o questionamento é porque se desenvolvem produtos sem a efetiva análise das expectativas dos clientes.

¹Graduando UNIFACS, Engenharia de Produção, bolsista de IC FAPESB, rodrigotoralles@hotmail.com

² Professor Orientador UNIFACS, marcelo.dultra@pro.unifacs.br

Estudos recentes como o de Ries (2012), Carvalho (2012), Cooper (2013) já observam 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 desenvolvimento do cliente como elemento crucial no desenvolvimento de produtos inovadores, que possuem como uma característica correlata o risco de aceitação de mercado.

Ries (2012) aplica os conceitos propostos por Blank (2007) à esfera empresarial das startups – empresas com alto potencial tecnológico e inovador, mas que atuam sob condições de incerteza. Esse segmento empresarial cresce no mesmo ritmo das tecnologias de informação e comunicação, porém ainda carecem de técnicas eficazes de lançamento de novos produtos que reduzam os riscos de sua inserção no mercado.

Diante deste cenário, este artigo tem como objetivo propor uma metodologia simultânea de desenvolvimento do produto (DP) e desenvolvimento do cliente (DC), aplicável à realidade de produtos inovadores. Para isto, o estudo realizado será apresentado neste artigo em três seções. Primeiramente, uma revisão da literatura, de forma cronológica, aonde primeiramente os autores se questionavam mais sobre a elaboração do produto até então evoluir para o desenvolvimento do cliente (BLANK 2007, KOTLER 2010, COOPER 2013), e 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 discussão de uma metodologia que procura desenvolver o produto em conformidade com o desenvolvimento do cliente.

A metodologia para construção deste trabalho foi primeiramente documental, com revisão dos procedimentos então adotados no objeto de estudo. Em seguida, realizou-se uma revisão bibliográfica com os principais autores sobre o tema. E, por fim, uma análise exploratória com observação do objeto de estudo, no período de janeiro de 2014 a julho de 2014.

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 a conquista mercadológica destas empresas é o resultado esperado do estudo aqui apresentado. Desta forma, usando ferramentas de gestão e tendo como epicentro o cliente, esperamos que o ecossistema de produtos inovadores no Brasil possa avançar.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O processo de introdução de novos produtos é uma técnica que sequencia atividades, desde a elaboração de um conceito de produto até a elaboração de um projeto final que possa ser inserido no mercado (SLACK, 2012). Durante este processo, são utilizadas ferramentas de diversas áreas do conhecimento como administração, marketing, engenharia, dentre outras.

Para tanto, este estudo procurou identificar os principais métodos para desenvolvimento do produto e desenvolvimento do cliente, para empresas inovadoras, ou seja, as técnicas que são utilizadas para concepção de um produto inovador e descoberta do potencial consumidor. Sendo que a revisão seguiu uma ordem cronológica dos principais autores, com objetivo de mostrar a evolução do método de desenvolvimento de produtos até a chegada do desenvolvimento do cliente, como ponto chave do processo para formação de produtos inovadores.

2.1 PRODUTO

Tendo como campo de estudo as indústrias de bens e consumo, verificou-se que, o alto volume de ideias e a necessidade destes estarem alinhados com as estratégias das empresas, exigiam um processo constante de avaliação de quais produtos seriam desenvolvidos e como estes seriam inseridos no portfólios de produtos destas empresas, esta problemática favoreceu o reconhecimento do funil da inovação, proposto por Clark e Wheelwright (SILVA, 2013), como uma metodologia capaz de auxiliar na triagem de qual produto deve chegar ao mercado (GAVIRA, 2007).

No Funil da Inovação uma ideia inovadora de negócio tem 5 etapas que são separadas por portões nos quais é definido se o projeto terá continuidade ou não (Gavira *et al.* 2007; SILVA, 2013). As cinco etapas são as seguintes: a) Refinamento de ideias – neste momento objetiva-se determinar o conceito inicial da ideia e quais problemas de mercado ela atende; b) Elaboração e desenvolvimento do projeto – nesta etapa existe um maior aprofundamento do nível de detalhamento da ideia, com definição de clientes, produtos a serem comercializados, avaliação do mercado, dentre outros aspectos; c) Capacitação para a execução – consiste na reunião dos recursos necessários (financeiros, tecnológicos, de produção e de pessoal) à execução do projeto; d) Execução – início das operações do empreendimento e comercialização do produto ou serviço; e) Monitoramento do desempenho.

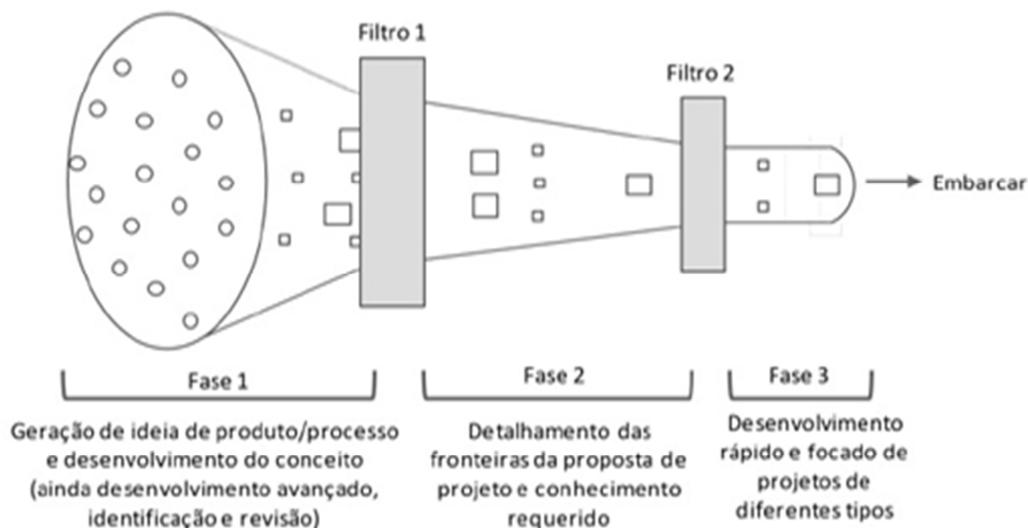


Figura 1 – Funil da Inovação.
 Fonte: Clark e Wheelwright apud Silva (2013. P.06)

Gavira (2007) explica com mais detalhes 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 projetos ainda em sua fase inicial. Os filtros ilustrados no funil funcionam como pontos de checagem, onde um projeto pode ser rejeitado. Assim, no final do funil, os melhores projetos, segundo critérios definidos pela organização, são desenvolvidos e lançados no mercado (GAVIRA, 2007).

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

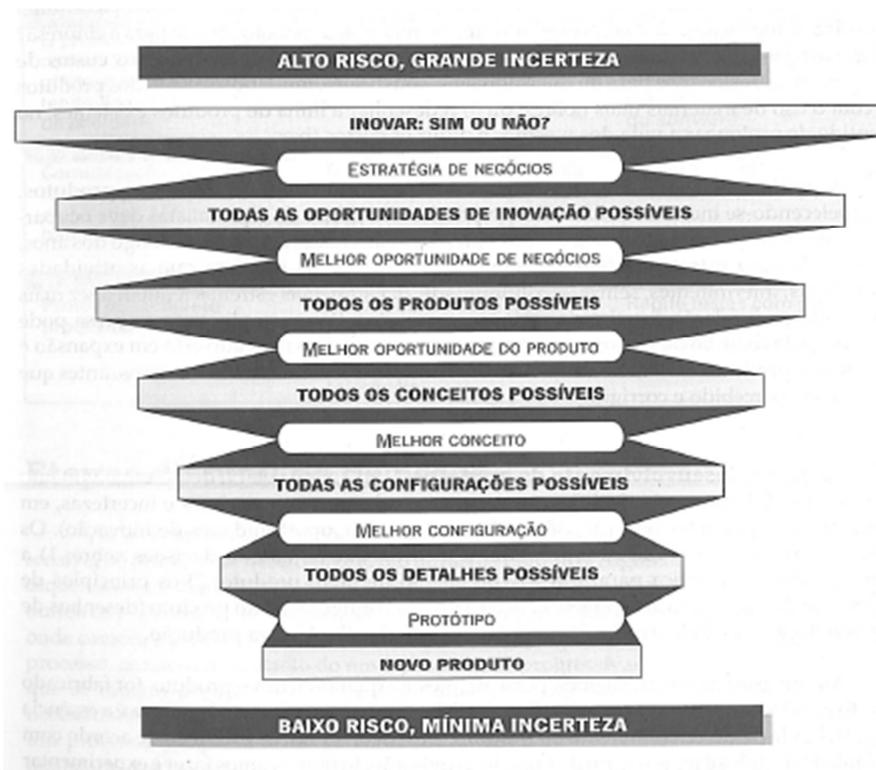


Figura 2 – Funil de Decisões.

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. Percebe-se que neste momento o “cliente” já é visto como parte do processo.

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, além disso, como afirma Ries (2012), o objetivo de perguntar ao cliente é aprender com o mesmo e aperfeiçoar a proposta da empresa.

De acordo com Slack (2002) e Correa (2001) e Kotler (2013), o objetivo de desenvolver novos produtos e serviços é acompanhar a tendência de consumo do mercado, avaliando suas necessidades e expectativas. O futuro de qualquer organização comercial tem como ponto fundamental para sua sobrevivência a sua diferenciação.

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), registra o papel do cliente nas fases 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 e que possam depois ser testadas no mercado.

Correa (2001) e Slack (2002) apresentam, como forma de auxílio a inovação junto a real necessidade dos consumidores, a ferramenta QFD – *Quality Function Deployment*. A ferramenta sugere que seja realizado um *brainstorming* com clientes e desenvolvedores, identificando as necessidades dos clientes com as ações de como os desenvolvedores podem solucionar essas necessidades. A finalidade é a melhoria do produto e consequente inovação do mesmo.

Percebe-se que já existia uma preocupação com o mercado a partir de Baxter (2000) até o estudo de Slack (2002), Correa (2001) e Kotler (2013). 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 participante nas diversas etapas de concepção do produto.

2.2 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 pretendem ofertar atendem as reais necessidades do mercado. Isto faz comq que muitos produtos recém-lançados desapareçam rapidamente. Diante disto, Blank (2007) propõe um reexame total do processo de DP.

Na abordagem mais tradicional da concepção do produto, de forma genérica, 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, segundo Blank (2007), as opiniões do setor de Vendas só eram agregadas no final do processo, conforme figura 3.

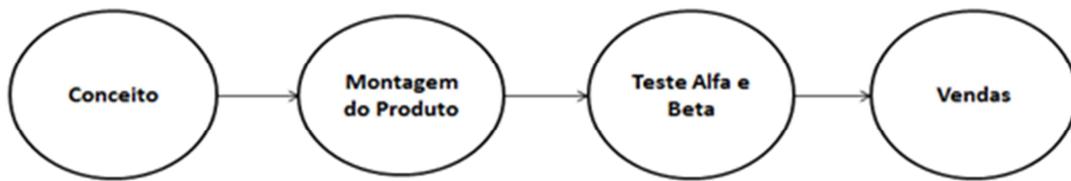


Figura 3 – Processo tradicional de desenvolvimento do produto
 Fonte: Blank (2007, Adaptado)

Dessa forma, Blank (2007), redefine essa sequência, ilustrado na Figura 4, definido como processo de desenvolvimento do cliente. Assim, ele traz o conceito de Desenvolvimento do Cliente (DC), onde cada etapa corresponde a um avanço para achar o público alvo da empresa e canais de comunicação correspondentes a este público. Por fim, ele propõe a construção de um processo de desenvolvimento do produto estruturados nas fases de descoberta do cliente, validação do cliente, criação do cliente e a construção da empresa, portanto, trazendo o cliente como elemento central no processo.

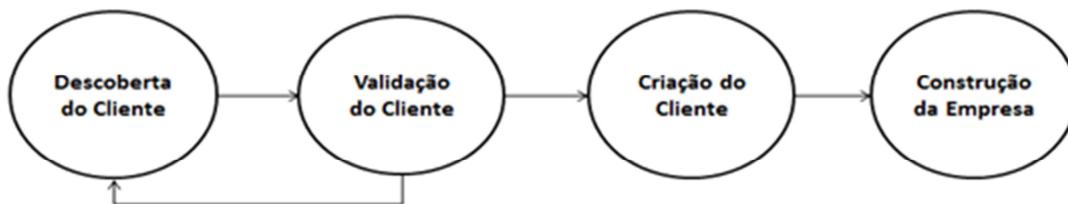


Figura 4 – Processo de desenvolvimento do Cliente
 Fonte: Blank (2007, Adaptado)

A literatura para startups tem, desde então, abordado muito a questão do “cliente”. Trabalhos de Blank (2007), Ries (2012), Carvalho (2012), Cooper (2013) já colocam o cliente como centro do processo para empresas inovadoras.

Um dos conceitos importantes que Blank (2007) traz é o de hipótese para o mundo das startups. Hipótese, segundo Blank (2007), são suposições que empreendedores devem fazer 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”.

Em seguida surge outro conceito importante: o “Roteiro de hipóteses”, que é um mapa elaborado pela empresa para descrever tanto características técnicas do produto quanto o perfil do público alvo. A ideia do questionário é ser elaborado pela empresa e 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*.

A partir da etapa do *MVP* sugere-se uma forma circular de evolução da empresa, como é ilustrado na Figura 5, onde o empreendedor pode dar a volta completa no ciclo de *feedback*. O cliente continua como centro do processo, só que com o *MVP* o ciclo deve ser rodado até a empresa chegar em um modelo de negocio viável, direcionado ao público certo, além de estimular a melhoria continua do produto (RIES, 2012).

CICLO DE FEEDBACK CONSTRUIR-MEDIR-APRENDER

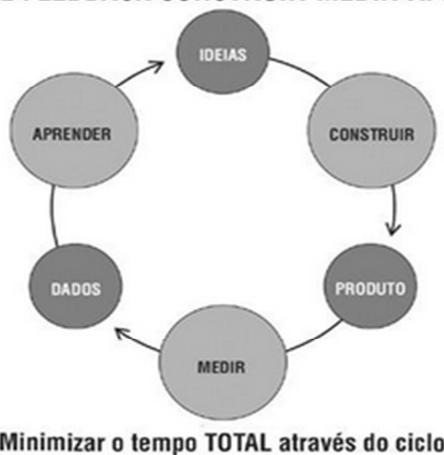


Figura 5 – Ciclo de *Feedback*: Aprender, Construir, Medir.
Fonte: Ries (2012)

Ries (2012) define o *MVP* como “[...] 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 presença da equipe de DP e já ter um acabamento aceitável.

Em síntese, tanto Blank (2007) como Ries (2012) destacam o cliente como epicentro da inovação e o seu papel como sujeito de cocriação. O ato de a empresa procurar/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 seja competitivo. Kotler (2010) corrobora com essa opinião e acredita que a empresa moderna precisa criar uma relação muito próxima com os clientes para identificar tendências.

Contudo, ter o cliente como participante das etapas de desenvolvimento de produto requer um conjunto de ferramentas de forma a otimizar o processo de DP e DC, reduzindo discrepâncias entre mercado e o produto a ser ofertado.

3 METODOLOGIA

A pesquisa buscou propor uma metodologia que objetive modelar o produto em consonância com desenvolvimento do cliente. Para isto, foram identificados os principais modelos de DP e selecionadas as principais ferramentas de cada método. O objeto de estudo foram as empresas apoiadas pela Incubadora de negócios UNIFACS, o quadro 1 resume a metodologia aplicada para o desenvolvimento do estudo.

No período foram acompanhadas 6 empresas das 7 então incubadas. A que não foi acompanhada estava em processo de saída da incubadora. Das 6 empresas duas já estavam com produtos disponíveis no mercado, outras duas com *MVP* já avançados e por fim duas em fase de pré incubação. Os diferentes estágios de cada empresa permitiu construir uma visão holística do processo e fundamentar o modelo proposto.

Quadro 1 – Metodologia do Estudo

Fase 1: Revisão de Literatura			Fase 2: Proposição de um modelo para empresas inovadoras	
Abordagens	Assunto	Autor	Etapas	Descrição
Desenvolvimento do produto	Funil Da inovação	Clark e Wheelwright	Pesquisa de Campo	Observação e aplicação de entrevista para empresas inovadoras
	Funil da Decisão	Baxter		
	Desenvolvimento do Produto	Slack		
Desenvolvimento do Cliente	Desenvolvimento do Cliente	Blank	Análise dos dados e do Modelo proposto	Construção de um paralelo entre o desenvolvimento do cliente e desenvolvimento do produto para empresas inovadoras
	<i>The Lean Startup</i>	Ries		

Fonte: Elaboração Própria (2014).

Como forma de encontrar os principais modelos de DP, primeiramente realizou-se uma revisão da metodologia interna do campo de estudo e em seguida uma revisão do estado da arte com os principais autores sobre o tema. Na continuação do trabalho, iniciou-se uma

fase de entrevistas não estruturadas, num total de quinze reuniões, para que cada explicasse seus projetos. Assim, possibilitando mapear cada organização e seus proutos inovadores.

Durante esta pesquisa a Incubadora promoveu consultoria e orientações para as startups residentes. O período da pesquisa foi de janeiro a junho de 2014 e foram realizadas reuniões periódicas com seis empresas então incubadas no período do estudo.

Em seguida, a pesquisa acompanhou as startups incubadas e a evolução dos negócios das mesmas. Este acompanhamento foi importante para compreender as facilidades, dificuldades e necessidades existentes nas startups no processo de construção do produto.

A proposta de desenvolvimento do cliente, então, nasceu da revisão da literatura somada à observação de planos de venda e marketing no período de estudo. Logo, o estudo evoluiu para ressaltar a importância do cliente no processo de desenvolvimento de produtos inovadores e a importância do processo de desenvolvimento do cliente.

Importante lembrar que não faz parte dessa pesquisa trazer temas como: formação de preço, gestão de projetos, plano de negócios, entre outros elementos importantes para construção de uma empresa, mas sim focar no processo de desenvolvimento do produto e desenvolvimento do cliente.

4 DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO E DESENVOLVIMENTO CLIENTE

O modelo proposto a seguir, Figura 6, tem como diferencial o desenvolvimento do produto e desenvolvimento do cliente paralelamente. Procurou-se reunir as principais ferramentas para evolução do modelo e deixá-lo de forma prática para utilização de startups.

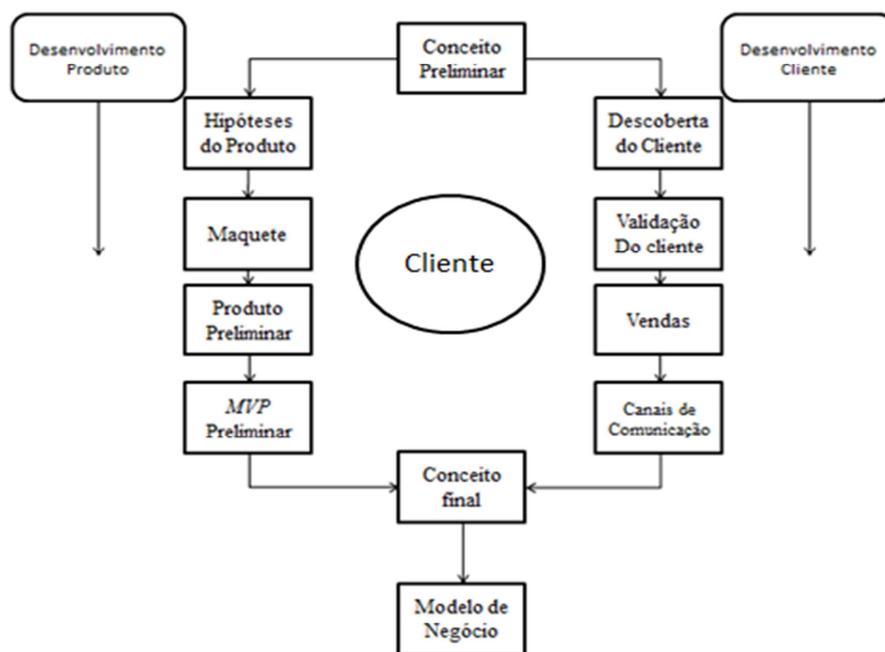


Figura 6 – Proposta metodologia de desenvolvimento do Produto.

Fonte: Elaboração Própria (2014)

A coluna de DC 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 do mercado. A partir deste a empresa identifica os canais de comunicação, divulgação e vendas, para atingir seu público.

A coluna de DP tem o objetivo de guiar a equipe a produzir o *MVP* o mais rápido possível. O processo tem que estar alinhado com o DC para não haver disparidades. Esta harmonia ajuda a empresa reduzir custos ao longo do processo, atever erros, propor melhorias, dentre outras ajudas substanciais para solidificação da mesma.

Para evolução do modelo algumas ferramentas são necessárias, auxiliando o empreendedor. Na coluna da esquerda, ferramentas de gestão da qualidade são mais adequadas – proposto na metodologia *The Lean Startup*. Na coluna de DC, práticas de marketing ganham espaço e facilitam o encontro do público alvo. O Quadro 2 a seguir ilustra as ferramentas sugeridas em cada etapa do modelo proposto.

Quadro 2 – 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	<i>MVP</i> Teste	Canais de Comunicação	Identificação de Canais
	Teste Alfa/Beta		Análise Custo x Benefício
	<i>MVP</i> Final		Definição da Estratégia

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Por fim, para reforçar a importância do alinhamento entre cliente e produto alguns destaques são apresentados para apresentar as metodologias de DC e DP atuando de forma conjunta

4.1 DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

No desenvolvimento do produto o trabalho começa com as ferramentas de qualidade para que o produto seja simples, repetível e escalável. Primeiramente, um roteiro de hipóteses, deve ser modelado, com perguntas técnicas referentes ao produto. Na sequência um questionário técnico direcionado a um especialista, para este responder hipóteses conflitantes. Ainda não há um paralelismo direto nesta fase, aqui ainda o objetivo é sair de uma ideia para um conceito.

Na parte de Maquete, cria-se o material de divulgação, em seguida uma demonstração virtual. Esta parte é de fundamental importância, pois a ideia vai se materializando através de peças publicitárias a serem apresentadas a potenciais clientes – já identificadas com a equipe de DC. A figura 7 ilustra como o trabalho em conjunto do DC e DP.

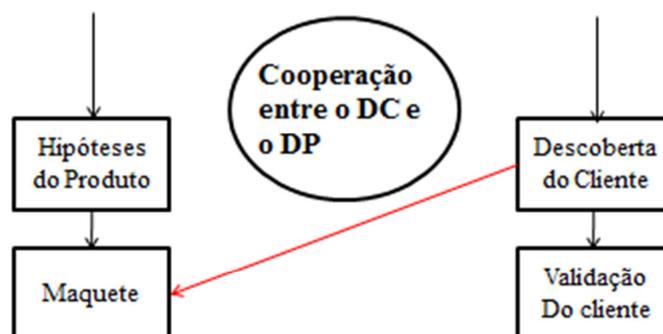


Figura 7 – Cooperação entre DC e DP.

Fonte: Elaboração Própria (2014)

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 – melhor detalhada adiante.

No Produto Preliminar, a criação de um protótipo para simular funcionalidades é essencial. Logo depois, a análise QFD deve ser feita, identificando problemas e soluções. Mais uma vez, o alinhamento com a equipe de DC é de grande valor para definir os clientes participantes dessa reunião e ter como resultados soluções concretas para evolução do projeto da empresa, conforme figura 8.



Figura 8 – Relação entre DC e DP.

Fonte: Elaboração Própria (2014)

É necessário explicar o porquê da matriz GUT - método de priorização de problemas sob a ótica da gravidade, urgência e tendência - finalizar cada bloco. A proposta é listar os principais problemas, dar notas quantitativas para cada ótica do problema e multiplicar as notas, identificando os principais passos para evolução da empresa.

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 de desenvolvimento do produto e desenvolvimento do cliente é fundamental. Nesta fase a empresa já pode trabalhar o ciclo medir-construir-aprender apresentado anteriormente.

4.2 DESENVOLVIMENTO DO CLIENTE

No desenvolvimento do cliente o objetivo é encontrar a melhor maneira de entregar ao mercado uma solução que atenda às necessidades e expectativas. No primeiro bloco, novamente, há um roteiro de hipóteses sobre clientes que deve ser modelado. Seguido de um questionário direcionado a um especialista no negócio 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. Então com a exposição material de divulgação, co-produzido com a equipe de desenvolvimento do produto, deve ser apresentado no mercado para já vender o produto.

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, além do diligenciamento e controle do retorno das visitas. 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 pela empresa. Análises estatísticas, a partir dos dados obtidos, para entender o mercado, auxiliam o empreendedor.

Finalmente, na etapa quadro da análise de mercado, são encontrados os canais de comunicação com o cliente: tanto meios de publicidade quanto meios vendas. Uma avaliação dos recursos da empresa deve ser aplicada para, dentre os canais e o público alvo identificados, aperfeiçoar a divulgação e venda do negócio.

5 DISCUSSÃO

Apresentado o atual estado da arte sobre lançamento de produtos inovadores e a metodologia proposta para formação de um modelo de negócio inovador, pode-se chegar a seguinte inferência de cooperação entre DC e DP – figura 9.

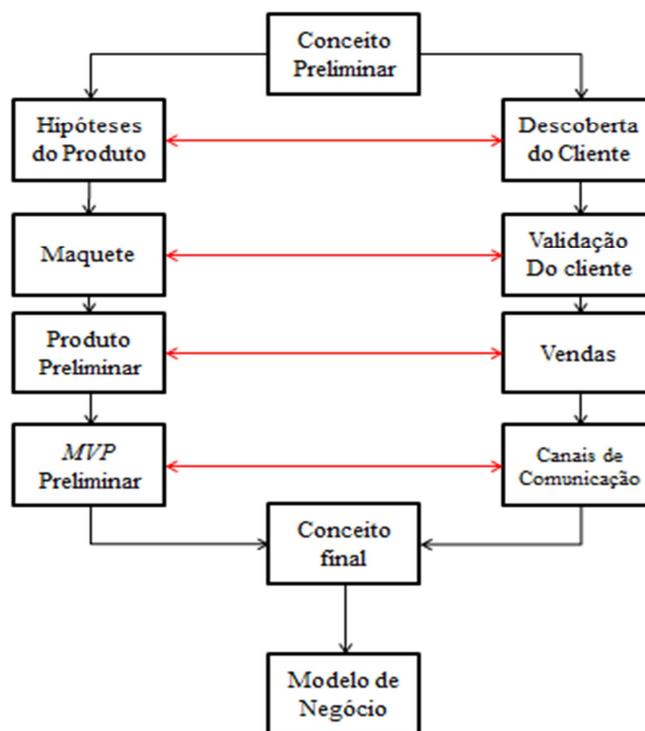


Figura 9 – Cooperação entre DC e DP

Fonte: Elaboração Própria (2014)

Desta forma pode-se observar que a proposta só evolui se houver uma comunicação eficaz entre o desenvolvimento do cliente e do produto. Não há motivos para fazer uma maquete sem saber quem é o público alvo. Da mesma forma, não tem porque as atividades de vendas comecem sem que os testes preliminares com o protótipo não tenham obtido êxito. Logo, é fundamental para o sucesso de um produto inovador o trabalho em conjunto da equipe de DC e DP.

6 CONCLUSÃO

Este estudo apresentou uma proposição de uma metodologia de desenvolvimento de produto aplicável à realidade das startups e que coloca o cliente sendo desenvolvido paralelamente ao produto. A pesquisa proporcionou um conjunto de informações necessárias

a empreendedores tanto no campo técnico para concepção do produto e no campo de mercado para alcançar o público alvo.

As empresas estudadas no período do estudo 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 estudadas 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. O que refouçou o avanço no estudo em relação ao desenvolvimento do cliente.

A metodologia de DP e DC aqui descrita procurou ser prática, tendo como objeto de estudo empresas inovadoras. Neste estudo foi apresentado uma extensão da metodologia *The Lean Startup*, a qual também não segue uma formula matemática, mas sim apresenta um modelo conceitual. Além disso, como foco principal, devido a carência observada, a pesquisa procurou que empreendedores lancem produtos inovadores voltados para o mercado.

7 PERSPECTIVAS

Ainda existe muita carência de trabalho em relação ao desenvolvimento do cliente. Contudo existe uma coleção de ferramentas gratuitas para estudo de mercado. Fica como sugestão de pesquisas futuras estudarem 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.

Para o futuro o estudo ambiciona que a taxa de fracasso de novos produtos seja reduzida, bem como incentivar empreendedores a ouvirem mais seus clientes, conhecerem suas necessidade e desejos, permitindo uma maior previsão das tendências mercadológicas.

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 Brand Cooper and Moe Abdou**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/53640284/Brand-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 o 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, c2006. 765 p.

_____. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. 1. Ed. Elsevier: São Paulo, 2010.

INCUBADORA DE NEGÓCIOS 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.