

## **APLICAÇÃO DO MÉTODO INVOLVISION NA CRIAÇÃO DE MARCA PARA UMA SPIN-OFF ACADÊMICA**

### **RESUMO**

A criação de uma marca é fundamental para o sucesso e depende da harmonia entre funcionalidades do produto, desempenho e valores. Os manuais de empreendedorismo sugerem o cuidado com a marca, mas não especificam como cuidar do seu desenvolvimento por meio da relação entre marca e atributo de produtos. Este artigo investiga uma possível estratégia de construção conjunta de marca e produto, em *spin-offs*, por meio da aplicação do método Involvision. Além da adaptação do método para o contexto de empresa nascente de base tecnológica foi necessário utilizar a participação indireta do cliente. O resultado da aplicação foi a visão do produto a fim de auxiliar na definição de produto associada a valores. Os resultados indicam evidências iniciais positivas que servem como apoio para a replicação e continuidade do desenvolvimento do tema.

**Palavras chave:** Involvision; *spin-off* acadêmica; gerenciamento de projeto; criação de marca

**Área:** Ferramentas e métodos de desenvolvimento de produtos e serviços

### **1. INTRODUÇÃO**

As marcas possuem um papel importante no processo de decisão do consumidor (GARDNER; LEVY, 1955). Ela é desenvolvida por meio de um processo complexo em que a experiência com a função do produto e a comunicação estabelecida com o cliente reforçam associações de valores gerais a um determinado produto, que passa então a ser reconhecido com detentor destes atributos pelo cliente (MORGAN ET AL., 2002). Uma revisão bibliográfica sobre esta relação foi apresentada por Michellini e Amaral (2015).

Alguns estudiosos propõem a elaboração de histórias orais e escritas que se encaixem no significado da marca a fim de humanizá-la (WOODSIDE, 2010; CHIU et al., 2012). Estas abordagens criativas são necessárias para reforçar um conjunto particular de valores e estilos de comportamento, criando um vínculo emocional e construindo a marca em torno das entregas e da percepção dos envolvidos, inclusive do cliente (GODIN, 2009).

Pouco se aborda sobre a criação de marcas associada aos atributos do produto. A elaboração de histórias ou cenas também é utilizada com similaridade no Gerenciamento Ágil de Projetos (GAP) a fim de descrever necessidades primordiais e gerar a visão do projeto (ABRAHAMSSON et al., 2002; AMARAL et al. 2011; BECK; GREGORY; MARSCHOLLEK, 2015). Para Hjelmgren (2016) é necessário maiores estudos de diferentes histórias e modelos para elaborar um vínculo emocional duradouro com a marca. Assim, uma possibilidade seria utilizar práticas do GAP para facilitar a elaboração do guia de marca, como a elaboração da visão.

Este artigo investiga estas relações. Avalia a aplicação de um método de criação de visão do produto, o Involvision, para auxiliar no desenvolvimento de um guia de marca. Esta aplicação terá como foco verificar se existe melhoria no processo de criatividade para soluções inovadoras, compilamento os requisitos e necessidades prioritárias dos clientes e da equipe e agregar estas ideias individuais em concepções resumida do produto para a criação da marca (BENASSI, 2013).

## **2. SPIN-OFF ACADÊMICA E GESTÃO DA MARCA**

Shane (2004) define *spin-off* acadêmica como uma nova empresa criada para explorar uma parte de propriedade intelectual nascida dentro de uma instituição acadêmica. De acordo com Reis et al (2007), os *spin-offs* acadêmicos têm origem nos conhecimentos desenvolvidos nos laboratórios acadêmicos e centros de pesquisa que direcionam ao desenvolvimento de tecnologias. Devido às particularidades deste modelo de negócio, são escassos os trabalhos referentes à criação e gestão da marca neste contexto. Desta maneira, o foco deste trabalho é a aplicação do método Involvision para desenvolvimento de uma marca para uma *spin-off* acadêmica de equipamentos médicos.

De acordo com Wheeler (2012), a identidade da marca é tangível fazendo apelo para os sentidos. A identidade da marca alimenta o reconhecimento, a diferenciação, tornando as ideias e significados mais acessíveis, além de reunir elementos díspares e unificar em sistemas integrados.

Segundo Tyreman (2009), um *branding* eficaz não é limitado às grandes corporações e pode ser aplicável a qualquer modelo empresarial. Qualquer indivíduo pode criar uma identidade de marca eficaz que compele pessoas a fazer negócios com ela.

Wheeler (2012) cita que a gestão da marca, também chamada de *branding*, é um processo disciplinado para ampliar a conscientização e aumentar a fidelidade do cliente, exigindo determinação superior e disposição para investir no futuro.

Micheline e Amaral (2015) apresentaram uma síntese da literatura na área e indicam evidências de que é preciso estabelecer uma harmonia entre funções e características do produto com os valores da marca, para apoiar o processo de formação dos valores nos consumidores, construindo uma marca efetiva. Como estabelecer esta relação em uma empresa nascente em que produto e valores estão sendo gestados, por pessoas com diferentes perfis e conhecimento, sem que haja uma incompatibilidade entre estes atributos?

## **3. MÉTODOS PARA CRIAÇÃO DA VISÃO**

Segundo Amaral et al (2011) a visão é um dos principais diferenciais do GAP. De acordo com Benassi, Amaral; Ferreira (2016), a visão do produto é “Conjunto de artefatos que descrevem o resultado esperado de um projeto por meio de elementos visuais e textuais que deve ser elaborado de forma concisa e coletiva (membros da equipe e clientes), alinhado e suportado pela estratégia do projeto”.

Estes artefatos descrevem as principais características e funções, como os clientes irão se beneficiar, qual o impacto previsto sobre o mercado (SCHWABER, 2004) e a exploração de suas potenciais oportunidades. Além disso, deve possuir características como o caráter desafiador e ser essencial para os valores do cliente e da equipe (CARVALHO; COSTA; AMARAL, 2015, HIGHSMITH, 2009).

Segundo Serrador e Pinto (2015), a qualidade da visão é importante para o sucesso de projetos, particularmente para projetos ágeis. A elaboração da visão, quando realizada de maneira adequada, estimula o trabalho em equipe (HIGHSMITH, 2009), comunicação (SERRADOR; PINTO, 2015), minimiza diferentes interpretações dos resultados esperados, aumenta o consenso sobre as metas (ZHANG; DOLL, 2001), motivando os envolvidos a se comprometerem com os resultados futuros .

Na prática, existe uma grande dificuldade em elaborá-la e caso a visão tenha pouca clareza ou não seja feita de maneira coletiva, poderão ocorrer falhas na comunicação e desmotivação (INAYAT et al, 2014). Por isso, existem diversos modelos para desenvolver a visão do produto na abordagem de GAP como Vision box (HIGHSMITH, 2009), Descrição da estrutura do produto (AMARAL et al. 2011), Folhas de dados do projeto (HIGHSMITH, 2009), Elevator Statement (HIGHSMITH, 2009), User stories (BECK, 1999).

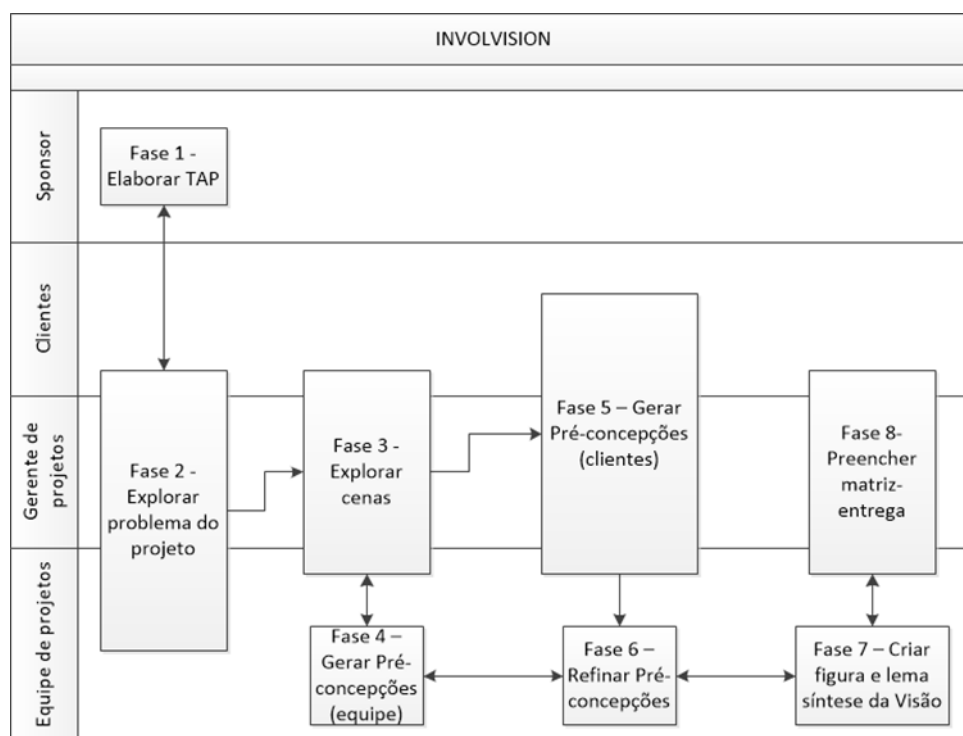
Além destes métodos de visão, existem os advindos do desenvolvimento de produtos como Sustainable Technology Development - Process (STRIGL, 2001), Vision-Oriented Innovative Product Process (LIN; LUH, 2009), Product Vision Management Method (AMARAL et al, 2011) e Involvision (BENASSI, 2013).

### 3.1. O método Involvision

O Involvision foi desenvolvido por Benassi (2013) para ser utilizado por equipes de projetos de desenvolvimento de produtos com cunho mais inovador, regido pelos princípios do GAP para a criação da visão do produto com o envolvimento do cliente. Além disso, apoia a equipe no estabelecimento da visão compartilhada, nivelamento do entendimento das soluções propostas e transformação da visão em uma lista de entregas.

Este método possui 8 fases, conforme Figura 1, porém tais fases podem se sobrepor de acordo com o tipo do projeto, tamanho da equipe e tipo de produto.

Figura 1 – Involvision.



Fonte: Adaptado de Benassi (2013)

O cliente pode ser envolvido em todas as fases do Involvision e a decisão sobre este envolvimento e a sua intensidade é baseada na estrutura e nas regras em que o cliente está inserido. Na Figura 1 as setas de duplo sentido representam a possibilidade de a equipe voltar às fases anteriores para reunir mais informações para a criação do produto.

#### 4. METODOLOGIA

O principal objetivo desta pesquisa foi avaliar a possibilidade de adaptar o método Involvision no desenvolvimento da visão do produto, de forma a associar a definição do produto com os valores de uma marca. A avaliação foi focada em três perguntas adaptadas de Carvalho, Costa e Amaral (2015): Será que o método gera uma visão do produto? O resultado gerado aborda os princípios do GAP? Os usuários ficaram satisfeitos com o método?

Aplicou-se um estudo de caso em uma equipe que estava iniciando a elaboração de um guia de marca, mas possuía dificuldades em copilar as necessidades e requisitos prioritários pelo cliente, equipe e consumidores (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Segundo Benassi (2013), o Involvision necessita ser customizado para cada caso. Desta maneira o método foi adaptado ao estudo de caso aprofundado e, a fase 1, que tem por objetivo a criação do TAP, retirada já que havia sido elaborada em outras etapas do projeto. A fase 5 também não foi utilizada, pois não houve a participação direta do cliente. Além disso, como o objetivo da equipe seria o desenvolvimento de um guia de marca, a fase 8 não foi aplicada.

Os dados foram coletados por meio de documentos gerados durante a aplicação Involvision, observação direta dos pesquisadores registrados em seu diário de bordo e por meio da aplicação do questionário adaptado de Benassi (2013) a fim de identificar a percepção da equipe sobre o método, seus benefícios e pontos de melhoria.

Os entrevistados escolhiam alternativas entre 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente). As dimensões avaliadas foram:

- Dimensão 1 – Propriedades da visão do produto. Avaliar a capacidade do método em produzir uma visão do produto de acordo com as propriedades da visão do produto (clara, concisa, priorizadora, alinhado com a estratégia, metafórica, análoga, acessível, flexível). As propriedades com suas respectivas questões se encontram na Tabela 1.
- Dimensão 2 – Comportamento. Avaliar se houve concordância entre os membros quando questionados sobre comportamentos específicos e desejados conforme Tabela 2.
- Dimensão 3 - Influência sobre o trabalho da equipe. Avaliar a viabilidade da utilização do método na elaboração do guia de marca, conforme Tabela 3.

Tabela 1 - Dimensão 1. Fonte: Benassi (2013)

Propriedade	Questão
Clara	Os documentos representam o conhecimento tácito da equipe e indicam uma direção de maneira clara sobre conceitos e ideias de produtos facilitando a tomada de decisões (é clara?).
Concisa	Os documentos sintetizam as informações essenciais (é concisa?).
Priorizadora	Os documentos possuem a capacidade de estabelecer prioridades entre os atributos desejáveis e demandados pelos clientes.

Alinhada com a estratégia	Os documentos refletem a estratégia do produto e como ela pode ajudar na estratégia da empresa.
Metafórica	Os documentos fazem uso de metáforas que ampliam as perspectivas dos envolvidos, e fomentam a produção criativa.
Análoga	Os documentos fazem uso analogias que podem ajudar a converter o conhecimento tácito em explícito
Acessível	Os documentos são fáceis de acessar pelos membros da equipe de projeto
Flexível	Os documentos podem ser atualizados (com ou sem auxílio dos clientes) durante as iterações do projeto.

Para a análise de dados, foi utilizada a técnica proposta por Carvalho, Costa e Amaral (2015) na qual é feita uma avaliação conjunta das médias das opiniões dos participantes e comparado com o índice de concordância baseado no Lindell, Brandt e Whitney (1999). O objetivo desta comparação é verificar se as opiniões dos participantes convergem ou não.

LeBreton e Senter (2008) indicam o limite de 0,75 para ser considerado a existência do acordo ao ser utilizados novos questionários. Portanto, valores acima deste limite indicam que os respondentes concordam em suas opiniões sobre as variáveis analisadas. Valores abaixo mostram que não há consenso entre os entrevistados em relação à variável.

Tabela 2 - Dimensão 2. Fonte: Benassi (2013)

Questão
O método ajudou no entendimento do resultado final do projeto
Houve fomento de discussão durante a dinâmica
Houve ajuda mútua entre os membros da equipe
Houve compartilhamento de conhecimento
As pré-concepções geradas com as informações dos clientes foram úteis para compreensão da visão
O método ajudou na sistematização do envolvimento do cliente

Tabela 3 - Dimensão 3. Fonte: Benassi (2013)

Questão
Você reutilizaria o método (Involvision) ? Por favor, justifique sua escolha.
Você recomendaria o método (Involvision) para outras pessoas em aplicações futuras? Por favor, justifique sua escolha.
Você acredita que o método (Involvision) ajudou na elaboração do guia de marca? Por favor, justifique sua escolha.
Você acredita que o método (Involvision) ajudou no entendimento comum do plano do projeto? Por favor, justifique sua escolha.

A seguir será apresentado o estudo de caso da aplicação do Involvision para o desenvolvimento de um guia de marca.

## 5. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso envolveu a aplicação das fases adaptadas do Involvision para facilitar a compilação dos requisitos e necessidades do cliente, equipe e consumidor a fim de reunir elementos prioritários do produto para comunicação com os clientes de maneira eficaz.

O Involvision é dividido em etapas que só são desenvolvidas e concluídas com a interação e criatividade dos membros da equipe. Desta forma, fez-se necessária a aplicação de algumas técnicas para preparação do ambiente.

Segundo Bruno-Faria & Veiga (2015), devido a importância da criatividade em resultar inovações, muitas organizações buscam diferentes estratégias para facilitar o emprego da criatividade nos ambientes de trabalho.

Inicialmente para estimulação da criatividade dos membros, as facilitadoras optaram em deixar o ambiente de maneira informal para integração dos participantes, utilizando disposição de cadeiras em U, músicas para som-ambiente, petiscos e bebidas à disposição em toda a aplicação. Também, decidiu-se aplicar o Involvision de maneira que todos ficassem sentados, tendo apenas uma facilitadora anotando as informações em um quadro branco.

O início da aplicação se deu com uma breve explicação sobre o projeto e uma sucinta orientação sobre o método. Houve uma explanação sobre o que é gerenciamento de projetos e visão do produto para alinhamento e compreensão das etapas a serem desenvolvidas. A seguir são mostradas as fases do Involvision que foram adaptadas para o estudo de caso:

### **Fase 1 - Explorar problema do projeto**

O processo foi iniciado com a elaboração de um quadro com os requisitos do produto, identificado à partir de pesquisas de mercado e entrevistas do representante e desenvolvedor. As facilitadoras utilizaram perguntas sobre como poderia ser um produto atendendo à tal requisito ou o tipo de produto relacionado ao requisito, como por exemplo: que marca remete-se à Design Avançado? Os participantes utilizam expressões de marca e/ou produtos, por exemplo *Apple/Lamborghini*. Esta etapa foi altamente exploratória e extensa, onde as informações de um dos possíveis clientes do produto foram utilizadas como forma indireta de participação no projeto.

### **Fase 2 – Explorar as cenas**

Com as informações resultantes da exploração do problema do projeto e dos requisitos do produto do representante e do desenvolvedor ao produto, passou-se para a etapa de desdobramento de cenas, na qual os participantes foram estimulados a pensar sobre cenas de utilização do produto e possíveis problemas/soluções. Os participantes auxiliaram no preenchimento de um quadro em cartolina com todas as cenas geradas. Para cada cena, os participantes pensavam nos seus desdobramentos a fim de prever riscos e oportunidades para aquela cena. Por exemplo, para a cena no qual o produto seria pequeno e leve, a equipe tentou prever quais os pontos positivos e negativos disso, a fim de validar se tal cena era interessante ao produto ou não. No caso “pequeno e leve” foram levantados alguns fatores “medo de quebrar”, “não passa segurança”. As cenas e suas soluções/ situações estão listadas na tabela abaixo. Com a análise de tais cenas, pode-se passar para a fase das pré-concepções que será explicada na seção seguinte.

### **Fase 3 – Gerar préconcepções**

O método Involvision utiliza a expressão “Préconcepção” para designar uma possível solução inicial do problema de projeto, capaz de orientar a equipe. O prefixo “pré” serve para reforçar que ela é incompleta e depende de detalhamentos para que atinja o nível de detalhe de uma concepção, tal qual definida em Clausing (1994) ou Rozenfeld et al (2006).

As préconcepções foram desenvolvidas em conjunto através da apresentação de figuras e fotos juntamente a metáforas e analogias com foco na exploração da criatividade dos membros da equipe. Esta etapa caminhou junto à fase anterior para estudo de cenas de

utilização dos produtos e possíveis problemas e/ou soluções além do alinhamento das expectativas. Ao final obteve-se sete preconcepções.

#### **Fase 4 - Refinar as preconcepções para identificar os atributos do produto e valores da Marca**

A partir da etapa anterior, foram listados e priorizados os atributos do produto que apoiarão os valores da marca, por exemplo: “ Equipamento “*clean*”, simplicidade aliada à tecnologia avançada; e confiável”.

Foram também identificados valores da marca como por exemplo, “inovadora”, onde o design e a diferenciação são altamente interligados com a marca-produto.

#### **Fase 5 - Visão do Produto**

A última etapa envolve a integração entre pré-concepções, atributos do produto e valores da marca. Um dos participante realizou croquis e esquemas, com texto, em um quadro branco, sintetizando a visão do produto. Neste processo seguiu indicações dos vários participantes em um processo de colaboração. Todos os participantes acompanharam a construção da visão e orientaram as especificidades. O resultado foi sintetizado em um relatório, após a aplicação, sintetizando a visão do produto.

### **6. RESULTADOS**

Conforme já explanado no método de pesquisa, a dimensão 1 foi analisada por meio da média das pontuações dos questionário e comparado com o grau de concordância (rwg).

O critério das dimensões foi feita segundo Carvalho, Costa e Amaral (2015), sendo analisado de acordo com os seguintes índices:

- Totalmente atendidos ( $rwg > 0,75$  e  $\mu > 7,5$ ). Participantes concordaram que o método teve um efeito positivo;
- Não esteve presente ( $rwg > 0,75$  e  $\mu < 7,5$ ). Participantes concordaram que o método não teve efeito , aqui definida como 75% na escala;
- Indefinido ( $rwg < 0,75$ ). Não houve acordo, ou seja, não é possível afirmar qual é a percepção da equipe.

A Tabela 3 contém a síntese dos resultados e demonstra indícios de que o objetivo comportamental esperado com o uso do método foi obtido. Houve o fomento de discussões, ajuda mútua entre os membros da equipe e compartilhando conhecimento para a sistematização das preconcepções e na compreensão da visão, ajudando assim o entendimento do resultado final do projeto.

Tabela 3 – Resultado da análise da dimensão

<b>Questão</b>	<b>rwg</b>	<b><math>\mu</math></b>	<b>Dimensões</b>
O método ajudou no entendimento do resultado final do projeto	0,94	8,33	Atende completamente
Houve fomento de discussão durante a dinâmica	0,94	9,33	Atende completamente
Houve ajuda mútua entre os membros da equipe	0,83	9	Atende completamente
Houve compartilhamento de conhecimento	0,94	9,33	Atende completamente

As pré-concepções geradas com as informações dos clientes foram úteis para compreensão da visão	0,94	9,33	Atende completamente
O método ajudou na sistematização do envolvimento do cliente	0,94	8,67	Atende completamente

Na análise da dimensão 2, todos os participantes concordaram que o método ajudou no entendimento comum e elaboração do planejamento do guia de marcas já que suas necessidades e requisitos se tornam mais claras e visuais. Além disso, todos recomendariam o método Involvision para aplicações futuras devido a facilidade de deixar os objetivos mais claros com o apoio do estímulo à criatividade.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentam dados positivos de que o método empregado auxiliou no alinhamento dos participantes, promoveu estímulo à criatividade, desenvolvimento progressivo dos requisitos e agregação de valor para o cliente. Os participantes também concordaram que o Involvision contribuiu para o desenvolvimento dos atributos do produto, valor para a marca e a visão do produto.

Observou-se como fator de sucesso na aplicação, o número pequeno de participantes. Recomenda-se para a aplicação do método até 6 pessoas, para uma maior absorção do compartilhamento de ideias e exposições.

Em se tratando de um estudo de caso único, esta pesquisa apresenta limitações que impedem a generalização dos resultados em spin-offs acadêmicas, abrindo possibilidades para futuras aplicações do método em outras empresas com este formato.

Em novas aplicações, propõe-se uma avaliação de perfil dos participantes para maior conhecimento de comportamentos de liderança e criatividade inseridos na equipe, dando a possibilidade de uma maior preparação por parte do facilitador na condução do método.

Foram observadas incompreensões no decorrer da aplicação. Orienta-se para novas aplicações, a apresentação das fases do Involvision e exploração do objetivo do mesmo na fase inicial da aplicação.

Uma das características do Involvision é o envolvimento do cliente. Neste trabalho, a participação mais ativa do cliente não foi possível devido ao restrito cronograma de entregas do projeto. Entretanto, na fase 1 – Exploração do Problema do Projeto, utilizou-se dados resultantes de um questionário aplicado com um possível cliente (Revendedor). Recomenda-se para novas aplicações a participação do cliente de maneira presencial ou outras formas de integração como videoconferência, aplicativos entre outros.

Não foi mensurado o resultado da preparação do ambiente no impacto do objetivo do método. Em novas aplicações, recomenda-se a avaliação do ambiente que foi empregado o método para comprovação de sua efetividade em ambientes que necessitam da criação e exploração de ideias.

## REFERÊNCIAS

ABRAHAMSSON, Pekka et al. Agile software development methods: Review and analysis. 2002.

AMARAL, Daniel Capaldo et al. Gerenciamento ágil de Projetos: Aplicação em produtos inovadores. São Paulo: Saraiva, 2011.

BECK, Kent. Embracing change with extreme programming. Computer, v. 32, n. 10, p. 70-77, 1999.

-----; GREGORY, Robert Wayne; MARSCHOLLEK, Oliver. The Interplay of Institutional Logics in it Public-Private Partnerships. ACM SIGMIS Database, v. 46, n. 1, p. 24-38, 2015.

BENASSI, João Luis Guilherme. Proposta de método para criação da visão do produto no gerenciamento ágil de projetos de desenvolvimento de produto. 2013. 218 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.

-----; AMARAL, Daniel Capaldo; FERREIRA, Lucelindo Dias. Towards a conceptual framework for product vision. International Journal of Operations & Production Management, v. 36, n. 2, p. 200-219, 2016.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; VEIGA, Heilia Magali da Silva. Indicadores de condições para criar no ambiente de trabalho: evidências de validação empírica de uma medida. Revista de Administração, [s.l.], v. 50, n. 4, p.492-506, 2015. Business Department, School of Economics, Business & Accounting USP.

CARVALHO, Fábio Henrique Trovon de; COSTA, Janaína Hornos Mascarenhas da; AMARAL, Daniel Capaldo. Envisioning products to support the agile management of innovative design. In: DS 80-3 Proceedings of the 20th International Conference on Engineering Design (ICED 15) Vol 3: Organisation and Management, Milan, Italy, 27-30.07.15. 2015.

CHIU, Hung-Chang; HSIEH, Yi-Ching; KUO, Yi-Chu. How to align your brand stories with your products. Journal of Retailing, v. 88, n. 2, p. 262-275, 2012.

CLAUSING, Don P. Total quality development. Mechanical Engineering, v. 116, n. 3, p. 94, 1994.

GARDNER, B.B. & LEVY, S.J. (1955) The product and the brand, Harvard Business Review, March-April, pp. 33-39

GODIN, Seth. Purple Cow, New Edition: Transform Your Business by Being Remarkable. Penguin, 2009.

HIGHSMITH, Jim. Agile project management: creating innovative products. Pearson Education, 2009.

HJELMGREN, Daniel. Creating a compelling brand meaning by orchestrating stories: The case of Scandinavia's largest department store. Journal of Retailing and Consumer Services, v. 32, p. 210-217, 2016.

LEBRETON, James M.; SENTER, Jenell L. Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. Organizational research methods, v. 11, n. 4, p. 815-852, 2008.

LINDELL, Michael K.; BRANDT, Christina J.; WHITNEY, David J. A revised index of interrater agreement for multi-item ratings of a single target. Applied Psychological Measurement, v. 23, n. 2, p. 127-135, 1999.

MICHELINI, Gustavo; AMARAL, Daniel Capaldo. Building brands through design: a systematic bibliographical review. In: DS 80-5 Proceedings of the 20th International

Conference on Engineering Design (ICED 15) Vol 5: Design Methods and Tools-Part 1, Milan, Italy, 27-30.07. 15. 2015.

MORGAN, Nigel et al. Destination branding: creating the unique destination proposition. Butterworth-Heinemann Ltd, 2002.

REIS, Luciana Paula. Um modelo para o gerenciamento de informações no processo de planejamento tecnológico aplicado a um spin off do setor de biotecnologia. 2007. 2007. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

ROZENFELD, Henrique et al. Gestão de desenvolvimento de produtos: uma abordagem para a melhoria de processos. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHWABER, Ken. Agile project management with Scrum. Microsoft press, 2004.

SERRADOR, Pedro; PINTO, Jeffrey K. Does Agile work?—A quantitative analysis of agile project success. International Journal of Project Management, v. 33, n. 5, p. 1040-1051, 2015.

SHANE, Scott Andrew. Academic entrepreneurship: University spinoffs and wealth creation. Edward Elgar Publishing, 2004.

STRIGL, Alfred W. Limits and options for sustaining technological development through systems renewal. In: Proceedings of the Environment Informatics Conference 2001: Sustainability in the Information Society. 2001.

TYREMAN, David. World Famous: How to give your business a kick-ass brand identity. 10. ed. New York: Amacon, 2009.

VOSS, Chris; TSIKRIKTSIS, Nikos; FROHLICH, Mark. Case research in operations management. International journal of operations & production management, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WHEELER, Alina. Design de identidade da marca: um guia completo para a criação, construção e manutenção de marcas fortes. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

WOODSIDE, Arch G. Case study research: Theory, methods and practice. Emerald Group Publishing, 2010.

ZHANG, Qingyu; DOLL, William J. The fuzzy front end and success of new product development: a causal model. European Journal of Innovation Management, v. 4, n. 2, p. 95-112, 2001.