

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO  
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS**

**IZADORA LAUBE FRAPICCINI**

**METODOLOGIAS ÁGEIS NO MARKETING**  
**Projeto de implementação de Metodologias Ágeis no setor de Marketing**

**São Leopoldo  
2020**

IZADORA LAUBE FRAPICCINI

**METODOLOGIAS ÁGEIS NO MARKETING**

**Projeto de implementação de Metodologias Ágeis no setor de Marketing**

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos, pelo Curso de MBA em Gestão de Projetos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Alexandre Pereira

São Leopoldo

2020

**Resumo:** O setor de marketing nas empresas é responsável pela geração de valor sobre o produto, serviço ou a marca da empresa. Para isso, se desenvolve um plano de marketing baseado no planejamento estratégico da empresa. Para colocar em prática as ações de marketing oriundas pelo planejamento, criam-se projetos. Em um contexto dinâmico com diversos projetos de marketing em andamento, entregas e prazos curtos, ocorre-se erros, mesmo que se tenha um processo de gerenciamento. Com isso, entende-se que implementar um modelo de gestão de projetos que seja flexível, rápido e com pacote de entregas pequeno pode ser benéfico para o setor de marketing de uma empresa. O objetivo deste projeto é analisar e identificar processos de gerenciamento de projetos que solucionam essas questões, além de propor uma solução para implementação destes processos e ferramentas de forma fácil e prática.

**Palavras-chave:** Marketing. Metodologias ágeis. Gestão de projetos. Canvas. Agile Marketing.

**Abstract:** A marketing's department in a company is responsible for the generation of value of a product, service or brand of a company. For that, a marketing plan is developed based on the company's strategic plan. In order to execute the marketing actions of this plan, projects are created. In a dynamic context with several ongoing marketing projects, results and short deadlines, mistakes are likeable to occur, even if a management process is been used. Therefore, it is understood that implementing a management plan that is flexible, quick and with small executions could be beneficial for the marketing department of a company. The goal if this project is to analyze and identify project's management processes that solves those questions and that proposes a solution for the implementation of this processes and tools in a easy and practical way.

**Keywords:** Marketing. Agile methodology. Project management. Canvas. Agile Marketing.

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO.....</b>	<b>4</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Marketing e Planejamento .....</b>	<b>5</b>
2.1.1 Plano de Ação e ferramentas .....	7
<b>2.2 Gestão de Projetos.....</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Metodologias Ágeis.....</b>	<b>12</b>
2.3.1 Frameworks Ágeis.....	15
2.3.2 Metodologias Ágeis no Marketing .....	19
<b>3 PROBLEMA APROFUNDADO.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Metodologia .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2 Análise das Entrevistas .....</b>	<b>22</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DA SOLUÇÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA .....</b>	<b>39</b>

## **1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO**

O setor de marketing de uma organização é responsável pela geração de valor sobre o produto, serviço ou marca da empresa. Tem assim como função, identificar e satisfazer as necessidades dos clientes com o objetivo de gerar lucro.

Para isso, é desenvolvido um planejamento estratégico no qual criam-se estratégias e define-se metas. O planejamento de marketing analisa e estuda diversos pontos que influenciam a empresa, como o mercado de atuação, o produto/serviço e seu público (interno e externo). A partir desse diagnóstico e das definições estratégicas, é possível elaborar um plano de ação para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa. O planejamento é essencial para que o setor de marketing esteja alinhado com as necessidades e demandas do mercado, assim como, com a estratégia da organização.

Para colocar em prática as ações de marketing elaboradas pelo planejamento, criam-se projetos. Porém, em um cenário dinâmico com diversas entregas, prazos curtos e mudanças constantes, é fácil ocorrerem erros mesmo que se tenha um processo de gerenciamento. Além disso, muitas equipes de marketing desenvolvem seus projetos com modelos verticais, com atividades divididas em etapas nas quais só se pode iniciar a próxima etapa quando a primeira estiver concluída. Este contexto resulta no atraso das entregas, perda de recursos, tempo e qualidade. O retrabalho é constante, já que o produto final sofre adaptações de acordo com as mudanças nas demandas e necessidades ao longo do tempo.

Aplicar um modelo de gestão de projetos que seja flexível, rápido e com pacote de entregas pequeno pode ser benéfico para o time de marketing. As metodologias ágeis possuem três principais pilares: transparência, inspeção e adaptação. Seus objetivos vão ao encontro das dificuldades encontradas no gerenciamento de projetos de marketing, e com isso, torna-se uma possível solução.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo disserta sobre conceitos e definições importantes para a identificação, compreensão e contextualização do problema apresentado por esse trabalho e o ambiente em que está inserido. A partir da revisão da literatura é possível compreender as possíveis soluções para o problema.

### **2.1 Marketing e Planejamento**

É notória a transformação que o mundo está passando. Lambin (2000) afirma que a globalização e a revolução tecnológica têm grande responsabilidade nisso. Mudanças ocorrem constantemente no ambiente corporativo exigindo adaptações e inovação contínua em produtos/serviços, materiais, processos e modelos de negócios. Nesse cenário, destaca-se o setor de marketing como recurso de melhoria.

Toledo e Fortes (1989), falam sobre a dimensão gerencial de marketing, e descrevem dois aspectos que devem ser considerados. O primeiro diz respeito ao processo administrativo. Marketing, assim como outras áreas funcionais, realiza as quatro funções clássicas administrativas: planejamento, organização, coordenação e controle. O segundo refere-se ao processo ao qual contempla atividades, tarefas e funções específicas da área, ainda que muitas delas sejam compartilhadas com os demais setores que constituem uma empresa. As tarefas e atividades que estabelecem o processo decisório de marketing são planejadas, organizadas, coordenadas, implantadas e controladas pelos gestores da área, com um modelo de sistema de gestão integrado, tendo como finalidade alcançar os objetivos da empresa.

Atualmente, com reconhecimento de sua abrangência e das correlações que seus resultados geram, o marketing passou a ser entendido como o desenvolvimento, o projeto e a implantação de programas, processos e atividades. Segundo Kotler (2010), ele recebe então a denominação de Marketing Holístico, que compreende quatro segmentos principais: marketing de relacionamento, marketing socialmente responsável, marketing interno e marketing integrado. Com isso, sua

aplicação passa a abranger não apenas o consumidor, mas também os colaboradores da organização, outras instituições, a concorrência e a sociedade como um todo, pois sabe-se que através dessas pessoas ou organizações é possível, de alguma forma, interferir no sucesso da empresa, seja para conquistar ou manter negócios.

O conceito de Marketing Holístico baseia-se no desenvolvimento, estruturação e implementação de programas, processos e atividades de marketing. O Marketing Holístico reconhece que tudo é importante e está conectado em marketing, por isso ele passa a ter a necessidade de uma perspectiva integrada e abrangente (KOTLER e KELLER, 2012).

Esta linha de pensamento foi defendida também na revisão do conceito de marketing da AMA, *American Marketing Association* em 2004,

Marketing é a função organizacional e uma série de processos para a criação, a comunicação e a entrega de valor para clientes e para o gerenciamento de relacionamentos com eles, de forma que beneficie a organização e seus *stakeholders*.

O marketing passa a se distinguir do conceito de “produzir e vender” anteriormente estabelecido, para se basear no “sentir e reagir”. Seu objetivo agora é analisar e compreender o consumidor, seu comportamento, desejos e necessidades, para que o produto ou serviço se adapte ao perfil deste cliente e a venda seja realizada naturalmente. Autores falam sobre a ideia de que o marketing por excelência cria as necessidades e desejos nos consumidores que antes eram inexistentes. (KOTLER e LEE, 2011).

Cada vez mais, os consumidores estão em busca de empresas e marcas que possuem um propósito e que sejam socialmente responsáveis. Eles buscam produtos e serviços que correspondem aos seus valores, trazendo satisfação não somente funcional, mas também emocional, ao escolher o que consumir. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), o marketing entendeu esse novo comportamento da sociedade e passou a enxergar os consumidores não apenas como clientes e potenciais de venda, mas como seres humanos.

De acordo com Shapiro (2002), gerenciar o setor de marketing começa pelo reconhecimento de que o marketing envolve mais do que apenas uma área da organização, mas todos os departamentos. Segundo o autor, a valorização dos clientes pela organização é essencial para que uma empresa se mantenha no mercado. Oferecer vantagens competitivas para poder converter em valor agregado é um dos principais e mais importantes caminhos para conseguir criar uma diferenciação entre as organizações que seja notória pelos consumidores.

Nesta perspectiva, o desenvolvimento de ações pressupõe a elaboração de um planejamento de marketing. Compreende-se planejamento de marketing como a identificação e a criação de vantagens competitivas (McDonald, 1989), no qual as atividades e ações do planejamento devem estar correlacionadas com o planejamento da corporação (MCDONALD, 2004).

### 2.1.1 Plano de Ação e ferramentas

Para que o marketing e a comunicação organizacional existam é necessária a realização de análises, planejamento e avaliações de resultado. Conforme o fluxo de processos, são possíveis intervenções de todos os setores no gerenciamento dessas atividades, combinando informação, colaboração e relacionamento das áreas envolvidas.

Kunsch (2003) fala que a comunicação organizacional compreende dois tipos de planejamentos: o primeiro envolve a elaboração de um projeto global e estratégico e o segundo é voltado para o planejamento e desenvolvimentos de programas e projetos específicos, como por exemplo eventos, projetos socioculturais, comunicação interna e externa, entre outros.

Segundo Cobra (1992), o planejamento é um processo desenvolvido pela empresa, a fim de atingir seus objetivos, por meio de análises, avaliação, e seleção das melhores oportunidades. É uma ferramenta adotada pela gerência de marketing das empresas. Segundo o autor Cobra (1992, p.88),

O plano de marketing identifica as oportunidades mais promissoras no negócio para a empresa. Mostra como penetrar com sucesso, obter e

manter as posições desejadas nos mercados identificados. Efetivamente, o plano de marketing é a base na qual os outros planos da empresa devem estar montados; define as metas, princípios, procedimentos e métodos que determinam o futuro; é efetivo, desde que envolva um compromisso por parte de todos os que contribuem para o sucesso, do presidente ao funcionário da expedição e embalagem, e à medida que ele esteja atualizado com o sempre mutável meio ambiente mercadológico.

Uma ferramenta utilizada para o planejamento é o *Business Model Canvas*, proposto por Alexander Osterwalder. Esta ferramenta tem como objetivo criar e descrever modelos de negócios com uma linguagem simples. Com o *Canvas* é possível identificar ideias e propostas de mercado de forma lógica e prática. Ele nos faz refletir e responder sobre nove áreas: proposta de valor, segmentos de clientes, canais, relacionamento com cliente, fontes de receitas, recursos-chave, atividades-chave, parceiros-chave e estrutura de custos.

Ao contrário do plano de negócio tradicional que contempla diversas análises como estratégia, marketing, finanças e recursos, o *Canvas* é capaz de traduzir as ideias e propostas do negócio em um diagrama simples e visual. Com o mesmo conceito, surgiram outros *Canvas*, como o *Project Model Canvas*, criado por José Finocchio. Ele possui o objetivo de resumir o Plano de Gerenciamento de Projetos. E assim como o *Business Model Canvas*, ele propõe a análise de treze áreas: stakeholders, equipe, premissas, riscos, grupo de entregas, linha do tempo, restrições, custos, requisitos, produtos, justificativas, objetivos e benefícios do projeto. Dessa forma, a equipe do projeto pode pensar e analisar suas variáveis em um modo simples, prático e dinâmico.

Uma ferramenta utilizada para análise dos ambientes internos e externos da organização é a análise SWOT. A sigla SWOT vem do inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que significa respectivamente forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A análise SWOT ou, ocasionalmente conhecida como Análise FOFA, consiste em analisar esses quatro parâmetros da organização (KOTLER e KELLER, 2012).

A ferramenta SMART, criada por Peter Drucker é considerada uma importante técnica utilizada para validar qualquer objetivo e auxiliar no planejamento de forma eficiente. SMART é um acrônimo de um termo em inglês: *Specific*, *Measurable*,

*Attainable*, *Realistic* e *Time-bound* que significa respectivamente, específico, mensurável, atingível, relevante e temporal. Com isso, quando definimos um objetivo, ele deve ser específico, ou seja, qualquer pessoa deve ser capaz de entender a questão e não possuir margem para interpretação; mensurável, é necessário que esse objetivo possa ser mensurado; atingível, o objetivo deve ser realista; relevante, a meta estabelecida deve ser percebida como relevante para a equipe ou organização; temporal, deve-se haver um prazo definido para a conclusão do objetivo. Essa ferramenta pode ser aplicada toda vez que for formulado um objetivo no planejamento.

Após a criação do planejamento de marketing, passamos para sua aplicabilidade e desenvolvimento de atividades no dia-a-dia do setor. Para isso, é necessário que as estratégias estejam descritas no plano de ação de forma que seja possível dar instruções claras a equipe que compõe o setor de marketing da organização. O plano de marketing é o resultado do planejamento e é o documento que estabelece e contempla a análise do ambiente de mercado, identificando as oportunidades promissoras, as metas da organização, referentemente a um próximo período de tempo, e as ações e recursos para alcançar os objetivos estratégicos (Toledo et al., 2007). Esse plano de ação irá guiar as atividades de médio e curto prazo do setor, assim como orientá-lo na tomada de decisão e análise de resultados.

Segundo Las Casas (2001), o formato final do plano de ação é praticamente o de uma síntese das atividades pretendidas para o período. Como representa uma espécie de cronograma de atividades mercadológicas, ele poderá ser considerado um componente-chave para a atividade de um planejamento. Para os autores Ferrell e Hartline (2005), a implementação do plano de marketing descreve como as estratégias serão executadas, esclarecendo questões como: as atividades específicas que serão assumidas; como as atividades serão realizadas; quando as atividades serão realizadas; os responsáveis pela execução das atividades; como serão monitoradas a execução das atividades; e qual o custo dessas atividades.

Como ferramenta para a realização e implementação do plano de marketing proposto pelos autores, utiliza-se o 5W2H. Essa ferramenta foi criada por profissionais da indústria automobilística do Japão para auxiliar na utilização do

planejamento. Segundo Polacinski (2012) ela é utilizada atualmente por diversos setores como Gestão de Projetos, Análise de Negócios e Planos de Negócios. Sua simplicidade e objetividade tem como finalidade à ação. Tem como objetivo principal responder a sete questões e organizá-las para que todas as tarefas a serem executadas sejam antes planejadas. As sete questões que a ferramenta propõe são: O que? Por quê? Quem? Quanto? Como? Quando? Onde?

Em busca de satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores, as marcas estão sempre em busca de inovar seus produtos e serviços para se destacarem em um mercado competitivo. Para auxiliar nesse contexto, a abordagem do *Design Thinking* trouxe um processo de desenvolvimento que potencializa as chances de sucesso. Ao longo de vários anos solucionando problemas com criatividade, os designers desenvolveram um conjunto de ferramentas para auxiliá-los na inovação. Hoje, essa abordagem é considerada essencial para simplificar e humanizar processos, assim como para inovar e identificar novas possibilidades e usos de produtos e serviços. O *Design Thinking* trouxe uma nova forma de pensar, analisar e criar. Tem como princípio o trabalho colaborativo, interdisciplinar e com perspectiva de empatia, no qual as pessoas, sejam elas integrantes da equipe ou consumidores finais, são colocadas como foco principal do desenvolvimento.

Tim Brown (2010) fala que o *Design Thinking* possui cinco processos importantes: empatia (*insight*) ou imersão, definição ou análise, idealização, prototipagem, teste. Na fase de imersão, temos o entendimento da empresa, do problema identificado e suas perspectivas e de seus usuários. Utilizam-se ferramentas de pesquisa e análise nessa etapa, como a SWOT. A segunda etapa é a de definição, na qual, após as informações coletadas, entende-se o problema a partir de análise e padrões identificados. Utiliza-se a representação visual do material pesquisado, como uso de gráficos, *dashboards*, *storyboards* e imagens ilustrativas que auxiliam a visualizar e identificar melhor o problema. “A visibilidade simultânea desses materiais de projeto nos ajuda a identificar padrões e incentiva a síntese criativa muito mais rapidamente do que quando esses recursos ficam guardados em pastas, cadernos ou arquivos” (Brown, 2010). A representação visual de todos da equipe pode melhorar a colaboração e a comunicação entre os participantes do projeto, além de aumentar a produtividade do time. A terceira etapa

é a de idealização, na qual, a partir de ferramentas como *brainstorming*, estimula-se a geração de ideias e soluções para o problema estudado, conectando-o com as necessidades do público-alvo. É nessa fase que o problema começa a ter uma solução. A quarta etapa é a de prototipagem. As ideias geradas são agora transformadas em um produto e/ou solução palpável para que se possa observar como ela se comporta na prática. A quinta e última etapa é o teste. É nessa etapa que a solução é colocada em prova, testada e avaliada a fim de verificar sua funcionalidade, aceitação e se atende ou não ao problema identificado. É verificado se algo precisa ser alterado no produto/solução.

O planejamento de marketing tem extrema importância para conhecer o cenário interno e externo da organização, assim como um entendimento dos objetivos organizacionais e de como alcançá-los. É importante salientar que, num mundo em constante mudança, não é possível prever todas as possibilidades, riscos e ações a serem tomadas com o planejamento. Produtos e inovações são lançados de forma cada vez mais rápida e isso dificulta a análise e previsão de tendências e/ou a assertividade de uma campanha de marketing e comunicação. Percebe-se que equipes de marketing já desenvolvem seus projetos com algumas ferramentas que possibilitam mudanças e adaptação. Porém, nas atividades do dia-a-dia do setor e na aplicabilidade do plano de ação, ainda é incipiente o uso de ferramentas visuais e de fácil controle e análise da equipe para que se possa acompanhar o que está sendo realizado, o que já foi realizado e o que deve ser realizado, para se chegar nos objetivos estabelecidos no planejamento de marketing.

## **2.2 Gestão de Projetos**

Existem diversos conceitos sobre projeto e sua definição é debatida por muitos autores. Alguns relacionam a definição de projeto com o plano estratégico da organização, conforme Sotille et al (2014, p.7),

Os projetos são um meio de organizar atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites operacionais normais da organização e, portanto, frequentemente utilizados como um meio de atingir as metas definidas no plano estratégico de uma organização.

Kerzner (2016) colabora com essa visão e fala que o projeto é uma série de atividades a serem desenvolvidas que visam um objetivo e meta da organização. Segundo o *Project Management Body of Knowledge* (2018), proposto pelo *Project Management Institute* (PMI), projeto é um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Vargas (2018) complementa que projeto é um evento não repetitivo, composto por uma sequência lógica de acontecimentos que ocorrem dentro de um período de tempo específico e finito, com custos, recursos e qualidade pré-definidos.

O crescimento da competitividade no mercado e a busca pela inovação, resultou na criação de diversas metodologias, técnicas e ferramentas para gestão de projetos. Dinsmore e Silveira Neto (2013), entendem que uma boa gestão de projetos não consegue salvar uma estratégia inadequada. Schmitz (2008) concorda com essa visão e fala que não existe um único método para gestão de projetos. O autor entende que depende do perfil da empresa, do objetivo do projeto e dos membros da equipe. E que cabe ao time de projetos identificar a forma mais adequada para desenvolver e gerencia-lo.

Uma abordagem utilizada em gestão de projetos é o ciclo PDCA. Ele fornece um método gerencial o qual é composto por 4 etapas: *Plan* (P), *Do* (D), *Check* (C) e *Act* (A). A primeira fase consiste no planejamento, na qual se identifica o problema a ser solucionado e deve-se definir metas. A segunda fase é consiste em executar as atividades que foram planejadas. A terceira fase tem como objetivo analisar o que foi desenvolvido e conferir se está em conformidade com o esperado e por fim, a quarta fase, consiste em realizar ações de correção ou aperfeiçoamento do que foi analisado (Werkema, 1995). O Ciclo PDCA é contínuo e para garantir sua aplicabilidade, pode-se utilizar ferramentas que colaboram para o desenvolvimento de cada fase do ciclo.

### **2.3 Metodologias Ágeis**

Conforme Beck et al. (2001), em 2001, um grupo de líderes em desenvolvimento de software criaram o "Agile Manifesto", no qual falam sobre a necessidade de haver uma metodologia capaz de atender a demanda de resultados

rápidos em ambientes incertos. De acordo com Sutherland (2014, p. 9, tradução nossa),<sup>1</sup>

Declarou os seguintes valores: pessoas acima de processos; produtos que realmente funcionem acima de documentar o que esse produto deve fazer; colaboração com os clientes acima de negociar com eles; e responder a mudanças acima de seguir um plano.

Além dos quatro valores apresentados acima, o manifesto ágil é composto por doze princípios, que estão apresentados abaixo na Tabela 1 (Pressman, 2011):

Tabela 1 - Princípios da Metodologia Ágil

<b>Princípios da Metodologia Ágil</b>	
<b>1</b>	A prioridade é a satisfação do consumidor;
<b>2</b>	As mudanças de requisitos são sempre bem-vindas mesmo em estágios avançados do desenvolvimento;
<b>3</b>	Deve-se entregar o produto funcionando em um curto período de tempo;
<b>4</b>	A equipe do projeto e gestores devem trabalhar em conjunto;
<b>5</b>	Desenvolver projetos com pessoas motivadas, nas quais confia-se e se dá suporte para que o trabalho seja realizado;
<b>6</b>	A forma mais eficiente de comunicar e transmitir informações em um projeto é diariamente;
<b>7</b>	Ter o produto funcionando é a melhor medida de progresso no projeto;
<b>8</b>	Processos ágeis promovem o desenvolvimento sustentável, no qual a equipe de trabalho e o cliente conseguem manter um ritmo constante;

<sup>1</sup> “It declared the following values: people over processes; products that actually work over documenting what that product is supposed to do; collaborating with customers over negotiating with them; and responding to change over following a plan”.

9	Atenção à excelência técnica e design melhoram a agilidade;
10	Simplicidade. Deixar de fazer trabalhos desnecessários é essencial;
11	As melhores soluções, arquiteturas e design surgem de equipes que praticam a autogestão;
12	Em um determinado período de tempo a equipe deve repensar seus processos e analisar como se tornar mais eficaz. Após a reflexão deve reajustar-se de acordo com as necessidades.

Fonte: Elaborado pela autora.

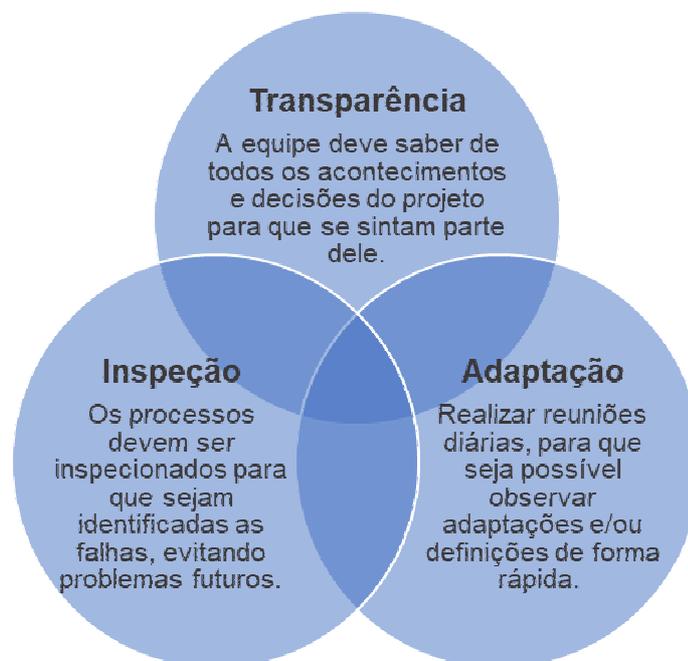
As metodologias ágeis têm como foco principal entregar produtos que agreguem valor, e para isso, é necessário entender que é natural ocorrerem alterações ao longo do desenvolvimento de um projeto. Por isso, deve-se ser flexível e saber adaptar-se à essas mudanças que afetam o escopo do produto ou serviço. Se compreende a imprevisibilidade de ambientes mutáveis e, através de ciclos curtos de entrega e de feedback constante com o cliente e com os membros da equipe, é possível que as mudanças aconteçam de forma simples e ágil (FARIAS, 2013). Sommerville (2011) completa essa visão e enfatiza que o envolvimento do cliente no processo de desenvolvimento do projeto é fundamental para obter feedback rápido, minimizando erros, agregando valor e assertividade ao produto final.

Para Williams (2005), há uma maior aderência às metodologias ágeis em projetos complexos, com prazos curto de entrega e em ambientes inconstantes. Já Gomes (2013), afirma que se pode aplicar as metodologias ágeis em diferentes tipos de projeto. Porém, para que a implantação seja eficaz, é necessária uma mudança na mentalidade da equipe além, é claro, da adaptação nas ferramentas utilizadas. Neste cenário, o *framework* Scrum e o método Kanban são as ferramentas e técnicas mais conhecidas.

### 2.3.1 Frameworks Ágeis

Scrum é uma ferramenta ágil utilizada para o desenvolvimento e gerenciamento de projetos complexos em que permite a utilização de várias técnicas. (SCHWABER & SUTHERLAND 2017). Segundo os autores Schwaber e Sutherland (2017), o método Scrum baseia-se em três pilares, evidenciados na Figura 1:

Figura 1 – Pilares metodologia Scrum



Fonte: Elaborado pela autora.

O Scrum foi desenvolvido com a intenção de colocar em prática os valores definidos no “Manifesto Ágil”. Desta forma, o *framework* Scrum baseia-se em gerar valor ao produto do projeto, com ciclo de entregas curtos, que são denominados *Sprints* (corrida de curta distância). Ao final de cada *Sprint*, deve-se entregar alguma funcionalidade do produto para possa ser usada e testada pelo cliente, para que este forneça um feedback sobre o trabalho desenvolvido, utilizando um processo iterativo e incremental.

As equipes do projeto são pequenas e multidisciplinares e chamam-se de *Squad*. O *Squad* é responsável pelo desenvolvimento e resultado da iniciativa, e por elaborar um método de priorização e gerenciamento de projetos. Ele é composto pelo *Product Owner* (representa os interesses do cliente e é responsável pela entrega do produto ou serviço. Em alguns casos ele é o cliente), Scrum Master (responsável pela execução das regras e metodologias do Scrum e conduz sua execução) e UX Designer (defende a visão do usuário) e demais desenvolvedores e equipe para realizar o trabalho. O time deve sempre utilizar algum tipo de acompanhamento visual sobre o planejamento, progresso do projeto e prioridades a serem desenvolvidas (SUTHERLAND, 2014).

O primeiro passo após o entendimento do produto do projeto, é criar um documento que se chama *Product Backlog* que contém uma lista de todos os requisitos que o produto deve possuir. Essa lista é realizada em conjunto do *Product Owner* e do restante do *Squad* em uma reunião que se chama *Sprint Planning Meeting*. A partir dessa lista, a equipe define a quantidade de trabalho que pensa ser capaz de desenvolver e quais tarefas da lista de requisitos são prioridade. Assim, define-se o *Sprint* inicial do projeto. Ao longo do *Sprint* reuniões são feitas diariamente para acompanhar o progresso do trabalho e no final do *Sprint*, a equipe deve reunir-se e analisar o que conseguiram desenvolver, o que é necessário adaptar e o que ficou como pendência. Desta forma, eles conseguem organizar as tarefas do próximo *Sprint* e assim sucessivamente até que todo o *Product Backlog* seja concluído e entregue ao cliente (SUTHERLAND, 2014).

Para Sutherland (2014), existem três status para as tarefas de um *Sprint*: Pendências, Fazendo, Feito. Deve-se considerar uma tarefa concluída, quando ela já foi testada e aprovada pelo cliente. Para que toda a equipe consiga acompanhar a evolução do projeto, cria-se um quadro visual em que normalmente se usa post-its. Para o autor, esse método permite que a equipe se auto gereencie e se auto-organize. Além disso, todos conseguem visualizar os pontos críticos e problemas no projeto e podem então ajudar uns aos outros. Abaixo na Figura 2, o autor exemplifica um quadro visual de um *Sprint*.

Figura 2 – Quadro visual *Sprint*

PROJETO/EQUIPE: EQUIPE SCRUM MARAVILHOSA					
	Pendência	A fazer	Fazendo	Em revisão/garantia de qualidade	Feito!
História do usuário 1					
História do usuário 2					
História do usuário 3					
História do usuário 4					

Fonte: Sutherland (2014).

Sutherland (2014), desenvolveu um resumo sobre a melhor forma de implantar e começar a utilizar Scrum em um projeto. Abaixo segue o passo-a-passo:

1. Escolha um *Product Owner* para o projeto. Lembrando que essa pessoa é responsável pelo que pode ser realizado, tendo uma visão do projeto. Ela deve inspirar a equipe;
2. Escolha a equipe para formar o *Squad*;
3. Escolha um *Scrum Mester*;
4. Crie o *Product Backlog*;
5. Realize o *Sprint Planning Meeting* para junto com a equipe definir as prioridades, o tempo do *Sprint* e as tarefas a serem desenvolvidas;
6. Crie o Quadro visual do Scrum três colunas: A fazer, Fazendo, Feito;
7. Realize reuniões diárias de até 15 minutos na qual a equipe deve responder três perguntas:
  - O que eu fiz ontem para ajudar a equipe a concluir o *Sprint*?
  - O que eu vou fazer hoje para ajudar a equipe a concluir o *Sprint*?

- Existe algum problema que está me impedindo de realizar alguma tarefa do *Sprint*?
- 8. Realize a reunião final do *Sprint* com toda a equipe e cliente. Deve apresentar o que foi realizado para testes, validação e *feedback*;
- 9. Analise o *Sprint*. Equipe deve se reunir para analisar o que deu certo e o que poderia ter sido melhor e planejam como melhor para o próximo *Sprint*;
- 10. Inicie o próximo *Sprint*.

Kanban significa cartão ou sinalização, tendo sua origem na literatura japonesa. É uma metodologia para melhoria de processo. Para Gomes (2013, p. 18) é,

Um método ágil que, diferentemente da maioria dos métodos ágeis, não possui iterações. Ao invés disso, desacopla o planejamento, priorização, desenvolvimento e entrega, de forma que cada uma dessas atividades possa ter sua própria cadência para melhor se ajustar à realidade e necessidade que o processo demanda.

Massari (2014, p. 23), explica que o Kanban possui cinco princípios, sendo eles:

1. Fluxo de trabalho deve ser visível. É importante que o fluxo de trabalho esteja visível para todos, de forma que ele possa ser organizado, otimizado e rastreado.
2. Limitar WIP (*Work In Progress*). *Work In Progress*, ou trabalho em andamento, é a quantidade de tarefas existentes nas colunas do Kanban.
3. Gerenciar o fluxo, para identificar problemas e melhorias.
4. Garantir clareza nas políticas do processo. Isso faz com que toda a equipe conheça as regras do jogo, evitando qualquer tipo de mal-entendido.
5. Colaboração na melhoria do processo. Trabalhar em equipe, sempre buscando identificar possíveis pontos de melhoria.

Para Prikladnicki, Willi e Milani (2014), trata-se de um quadro branco visual no qual as tarefas são descritas em blocos de anotação e classificadas por diferentes fases, conforme Figura 3. Seu objetivo é auxiliar a visão geral de todo o desenvolvimento do trabalho. Para os autores, essa metodologia permite que a equipe do projeto visualize os gargalos que estão interferindo no desenvolvimento e possa evidenciar melhorias. (PRIKLADNICKI; WILLI; MILANI, 2014).

Figura 3 – Quadro Kanban



Fonte: Massari (2014).

Para análise, escolheu-se as ferramentas e metodologias apresentadas nesse trabalho pois são algumas das mais utilizadas pelos profissionais no mercado de trabalho. Porém, vale ressaltar que existem outras ferramentas que vão ao encontro da gestão de projetos e metodologias ágeis. Na próxima etapa do trabalho, contextualiza-se a utilização de metodologias ágeis no setor de marketing.

### 2.3.2 Metodologias Ágeis no Marketing

As metodologias ágeis estão se reinventando e empresas e gestores estão descobrindo outros usos e finalidades para elas. Um exemplo disso é a aplicação em processos e operações rotineiras das organizações como forma de auxiliar no acompanhamento das constantes mudanças que o mercado exige. É possível perceber que as empresas que utilizam as metodologias ágeis em seus processos, conseguem inovar de forma mais rápida. Um exemplo de um setor que vem se beneficiando com a aplicação de princípios e ferramentas ágeis é marketing. O setor utiliza a metodologia para aplicar no planejamento estratégico, o qual pode-se dividir as tarefas em pequenas entregas e formar equipes multidisciplinares para desenvolvê-las (RIGBY; SUTHERLAND; TAKEUCHI, 2016).

Segundo Chin (2004), a essência do gerenciamento ágil de projetos é ser flexível, simples e agregar valor incremental ao resultado final. Com isso, percebe-se uma oportunidade de implantar e adaptar as metodologias ágeis para as atividades de marketing.

Agile Marketing é como é conhecido o gerenciamento ágil aplicado nas atividades de marketing, seja na gestão de campanhas, projetos ou em processos diários. O gerenciamento ágil traz para o marketing uma forma de maximizar seus recursos de tempo, promovendo o foco e produtividade e auxilia na adaptação e priorização de atividades (EDELMAN; HELLER; SPITTAELS, 2016).

Para Ewel (2011), os três maiores benefícios da aplicação de metodologias ágeis no marketing são o aumento da habilidade e da gestão e priorização de projetos, o aumento da produtividade do time e a transparência e visibilidade global do trabalho. Alinhado as premissas do “Manifesto Ágil”, o Agile Marketing possui alguns princípios que são:

1. Projetos com ciclos curtos;
2. Equipe multidisciplinares e autogerenciadas;
3. Objetivos e metas claras;
4. Interação constante com o cliente;
5. Adaptabilidade e flexibilidade;
6. Transparência.

Para Edelman, Heller e Spittaels, metodologias ágeis, no contexto do marketing, significa utilizar dados de análise para identificar oportunidades e soluções em tempo real, desenvolver testes rápidos e analisar o desempenho dos mesmos. Em uma organização que aplica o Agile Marketing, é possível criar e gerenciar diversas campanhas e obter novas ideias e estratégias de forma simultânea (EDELMAN; HELLER; SPITTAELS, 2016).

De acordo com a pesquisa “The State of Agile Marketing” realizada pela empresa Wrike em 2016, as principais adversidades que os profissionais de marketing e comunicação enfrentam com suas equipes de trabalho são: falta de comunicação/ruído na comunicação, prioridades conflitantes e falta de entendimento sobre a urgência do projeto. Neste estudo, a empresa divulgou que 52% dos profissionais de marketing, que aplicam metodologias ágeis, apontam que sua aplicação tem nível médio, pois utilizam apenas algumas poucas práticas realmente ágeis em suas equipes.

Encontrar uma metodologia ideal de gestão de projetos, organização de tarefas e fluxo de entregas é desafiador, pois há diversos pontos relevantes que influenciam a decisão e a aplicação. Um destes pontos é em relação a cultura da empresa, assim como da equipe. É necessário avaliar bem essa decisão pois mais importante que a ferramenta e a metodologia, é a sua aplicação e eficiência.

Para tanto, na próxima seção do trabalho é realizada a apresentação do Problema Aprofundado, com base na literatura apresentada e na percepção de gestoras de empresas que utilizam estas ferramentas na busca de uma maior efetividade e assertividade para o setor.

### **3 PROBLEMA APROFUNDADO**

Para compreender os conceitos teóricos apresentados, realizou-se um estudo aprofundado do problema através de entrevistas qualitativas com profissionais do setor de marketing.

Neste capítulo, inicialmente apontam-se a metodologia utilizada e os procedimentos. Em seguida, apresenta-se e discorre-se sobre as entrevistas realizadas. O objetivo deste capítulo é entender e mapear o processo de aplicação de metodologias ágeis no setor de marketing das organizações e quais os possíveis benefícios que trouxe para a área.

#### **3.1 Metodologia**

Na primeira parte do trabalho foi utilizada a técnica de pesquisa bibliográfica e documental para apresentar informações sobre conceitos e definições de marketing, planejamento, gestão de projetos e metodologias ágeis. Segundo Fonseca (2002, p.32),

A pesquisa Bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Para esta etapa do trabalho, foi utilizado protocolo de pesquisa qualitativa exploratória, com profissionais que atuam com metodologia ágil, já que se tem como objetivo fornecer maiores conhecimentos sobre o tema em questão para o pesquisador. Selltiz, Wrightsman e Cook (1987) falam que a principal técnica para o modelo de pesquisa exploratório é a realização de pesquisas qualitativas baseadas em entrevistas e observações.

A técnica de coleta de dados aplicada foi a de entrevistas qualitativas com a Gerente de Marketing de uma indústria de bebidas do sul do país e com a Coordenadora de Marketing de uma multinacional de bens de consumo. Ambas possuem mais de 5 anos de empresa e têm entre 29 e 35 anos de idade.

No entendimento de Simon (1972) a pesquisa qualitativa viabiliza ao entrevistador entender o pensamento, captar os sentimentos e necessidades. Foi elaborado um roteiro de perguntas para os entrevistados (APÊNDICE A) com o objetivo de entender o processo de planejamento, gestão de projetos e implementação de metodologias ágeis das empresas no qual os entrevistados atuam. A entrevista com a gerente de marketing de uma indústria de bebidas foi realizada no mês de julho através de um aplicativo de conversa (*Whatsapp*). A entrevista com a coordenadora de marketing de uma multinacional de bens de consumo foi realizada no mês de junho através de um aplicativo de videoconferência, utilizando a plataforma *Google Meet*.

### **3.2 Análise das Entrevistas**

Para a análise das entrevistas, utiliza-se a técnica de análise de conteúdo, que conforme Bardin (2010), trata-se de uma análise empírica com o objetivo de extrair e confirmar a veracidade dos fatos já levantados. A partir dessa análise, pode-se apontar as associações e distanciamentos entre a teoria e a prática da atividade, o que é possível a partir de um posicionamento crítico em relação ao objeto estudado.

Bardin (2010) fala sobre o protocolo de definição de categorias para análise, sugerindo a realização do agrupamento de elementos para analogia, definidos previamente. Para tal, as categorias de análise deste trabalho foram definidas a

*priori* com base nos objetivos específicos da pesquisa. Relaciona-se três categorias de análise:

a) Utilização de metodologias ágeis e implantação:

Ambas as empresas entrevistadas utilizam metodologia ágil com o objetivo de aplicar o planejamento estratégico, conforme abordado por Rigby, Sutherland e Takeuchi (2016) sobre a aplicação de metodologias ágeis no setor de marketing. Os autores falam que o planejamento é dividido em pequenas tarefas e entregas e utiliza-se equipes multidisciplinares.

A empresa de bens de consumo, organiza-se em times multidisciplinares com colaboradores de diferentes setores e prestadores de serviço, quando estes participam de alguma particularidade do projeto em execução. Realiza-se um *kick off* para desenvolver o planejamento do projeto com a participação de todos os envolvidos. Neste momento é definido o cronograma de atividades e responsabilidades de cada setor no projeto. Ao longo do desenvolvimento e acompanhamento, são realizadas reuniões semanais nas quais o time analisa o que foi realizado, as pendências e se há alguma questão que deva ser alterada ou adaptada.

A indústria de bebidas realiza o planejamento de marketing baseado no planejamento estratégico da organização. Após a realização deste, é desenvolvido um cronograma para a gestão de atividades. Participam do planejamento de marketing as áreas de inovação, inteligência de mercado, comercial e prestadores de serviços, como agências de comunicação, formando um time multidisciplinar. Define-se uma meta trimestral para cada colaborador de acordo com as metas definidas pelo planejamento de marketing. Desta forma, todos sabem as responsabilidades que possuem e o que devem entregar, assim como o prazo da atividade.

Ambas as empresas criaram o setor de marketing pensando na aplicação de metodologias ágeis. A indústria de bebidas usou a ferramenta de *Design Thinking* para a elaboração da área, com o envolvimento e participação dos colaboradores na definição de processos do setor. A empresa utilizou os cinco processos trazidos pelo

autor e criador Tim Brown (2010): empatia (insight) ou imersão, definição ou análise, idealização, prototipagem e teste.

A multinacional de bens de consumo criou o setor para suprir um problema de comunicação que a organização tinha. Diversos setores correlacionados e interdependentes não se relacionavam ativamente, por isso, criou-se o setor trazendo representantes de cada uma das áreas para participar do planejamento, execução e análise dos projetos e campanhas de marketing desenvolvidos.

Desta forma, a implantação de metodologias ágeis foi considerada natural pelas duas empresas, pois iniciaram o setor voltado para a aplicação de processos e ferramentas ágeis. Os colaboradores do setor e participantes dos projetos das duas empresas entrevistadas auxiliaram nas definições, propondo ferramentas e compartilhando experiências, o que ajudou na adaptação deles aos novos processos propostos, assim como, na participação e cumprimento destes processos no andamento das atividades. Algumas mudanças e adaptações foram realizadas na aplicação das metodologias ágeis, conforme veremos mais adiante no trabalho. Segundo o autor Schmitz (2008), não existe um único método para gestão de projetos e cabe ao time identificar a forma mais adequada para desenvolver e gerenciar ele.

Na Tabela 2 é evidenciado em um quadro comparativo as duas empresas e os principais pontos analisados nesta categoria:

Tabela 2 – Quadro comparativo categoria A

	<b>Multinacional de Bens de Consumo</b>	<b>Indústria de Bebidas</b>
<b>Metodologia Ágil</b>	Utiliza-se para o desenvolvimento e acompanhamento de um projeto de marketing proveniente do planejamento estratégico da empresa.	Utiliza-se para o desenvolvimento e acompanhamento do planejamento estratégico de marketing da empresa.
<b>Implementação de Metodologias ágeis no setor</b>	Os integrantes da equipe ajudaram a elaborar os processos com metodologias ágeis.	Utilizou a ferramenta de <i>Design Thinking</i> para a criação da área, com o envolvimento e participação dos colaboradores na definição de processos do

		setor.
<b>Equipe</b>	Times pequenos e multidisciplinares.	Times pequenos e multidisciplinares.

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se uma similaridade entre as empresas sobre a utilização e aplicação das metodologias ágeis. Ambas incluíram os colaboradores neste processo de definição, o que resultou em uma mudança harmônica e natural.

Na próxima categoria, foi analisado os processos e ferramentas utilizados pelas empresas nos setores de marketing, evidenciando a aplicação de metodologias e ferramentas ágeis.

#### b) Processos e ferramentas:

As empresas entrevistadas utilizam ferramentas e princípios de metodologia ágil para o planejamento, execução e acompanhamento dos projetos de marketing. A multinacional de bens de consumo utiliza a ferramenta SWOT para análise do ambiente interno e externo da organização, comparando os seguintes parâmetros: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (KOTLER e KELLER, 2012).

No desenvolvimento do projeto, após a fase de planejamento, realiza-se a aplicação da ferramenta de metodologia ágil Scrum, com a criação de Sprints e backlog da Sprint. Atribuem-se tarefas para cada colaborador e utiliza-se a ferramenta Kanban para o monitoramento e acompanhamento das atividades de cada Sprint. Segundo os autores Prikladnicki, Willi e Milani (2014), a ferramenta Kanban permite a visualização do projeto podendo-se observar as atividades, os gargalos e melhorias.

Semanalmente o time se reúne para alinhar o que foi e o que não foi realizado, e quais atividades precisam do auxílio do gestor do projeto para elaboração. Para o acompanhamento das métricas, a equipe utiliza *dashboards* com gráficos e informações visuais, como por exemplo, os feedbacks de consumidores ao longo da última semana na qual uma campanha de marketing foi veiculada. Essa metodologia vai ao encontro do que Tim Brown aborda no *Design Thinking*, no qual evidencia-se a importância de visualizar os processos e atividades: “A visibilidade simultânea desses materiais de projeto nos ajuda a identificar padrões e incentiva a

síntese criativa muito mais rapidamente do que quando esses recursos ficam guardados em pastas, cadernos ou arquivos” (Brown, 2010).

A indústria de bebidas realiza o planejamento estratégico de marketing com uma equipe multidisciplinar que traz informações e insights baseado em estudos de mercado, análise de tendências, análise do consumidor e inovações. Utilizam a ferramenta 5W2H para a definição das atividades e responsáveis após a definição de metas e objetivos.

O acompanhamento é realizado semanalmente através de reunião com todos os colaboradores e envolvidos para alinhamento, feedbacks e possíveis adaptações. A empresa baseia-se nos princípios do *Design Thinking* neste processo, conforme abordado na categoria anterior. A metodologia de avaliar e adaptar de forma constante também vai ao encontro dos três pilares do método Scrum que os autores Schwaber e Sutherland (2017) se referem: transparência, inspeção e adaptação.

Ambas as empresas realizam uma profunda análise do ambiente, protótipos e estão em constante verificação e identificação de feedbacks. Para as entrevistadas, essas abordagens possibilitam um rápido retorno do consumidor com o qual o time de marketing poder analisar e readaptar o projeto, produto e campanha de forma ágil e assertiva.

Na Tabela 3 é evidenciado em um quadro comparativo as duas empresas e os principais pontos analisados nesta categoria:

Tabela 3 – Quadro comparativo categoria B

	<b>Multinacional de Bens de Consumo</b>	<b>Indústria de Bebidas</b>
<b>Ferramentas e processos</b>	SWOT, Scrum, Kanban, <i>Design Thinking</i> e <i>dashboards</i>	5W2H e <i>Design Thinking</i> .

Fonte: Elaborado pela autora.

Na próxima categoria são abordados os desafios, adaptações e benefícios que a utilização de metodologias ágeis trouxe para as empresas. Além disso, evidenciam-se os principais aprendizados obtidos nesse processo.

c) Desafios, adaptações, benefícios e aprendizados:

Como principais desafios na utilização de metodologias ágeis no marketing, as empresas citaram a aplicação correta das ferramentas. Ambas comentaram que isso trouxe alguns obstáculos que foram solucionados através de adaptações das ferramentas e metodologias. A aplicação correta da ferramenta Scrum, por exemplo, não foi realizada pela multinacional de bens de consumo. A coordenadora de marketing da multinacional e a gestora de marketing da indústria de bebidas acreditam que não seja possível aplicar as metodologias e ferramentas conforme todas as regras devido à natureza das atividades de marketing e ao escopo que os projetos deste setor possuem.

Como exemplo disso, a coordenadora de marketing da multinacional de bens de consumo, citou sobre o *card* das *Sprints* no Scrum. Por vezes, não foi possível quebrar a atividade do *card* em tarefas menores e ao mesmo tempo, ele excedia o tempo de conclusão para a *Sprint* 1. A solução que encontraram foi colocar as tarefas menores dentro deste *card* e colocá-lo em mais de uma *Sprint*, atualizando-o com as atividades já concluídas.

Outro princípio da metodologia ágil adaptado foram as reuniões diárias que passaram a ser semanais. Observou-se que as atividades de marketing no projeto envolvem um tempo superior para conclusão e a análise diária do andamento delas acabava tomando um tempo dos colaboradores que não estava sendo produtivo como esperavam. Para isso, ambas as empresas adaptaram essa questão e passaram a realizar reuniões semanais de alinhamento. As reuniões não são de apenas 15 minutos pois abordam questões além do andamento do projeto, como as adaptações a serem feitas, *feedbacks* que de consumidores no período e acompanhamento das metas e resultados. Mesmo com as adaptações, percebe-se que a essência das metodologias foi seguida, conforme Chin (2004), o gerenciamento ágil de projetos é ser flexível, simples e agregar valor incremental ao resultado final, o que ocorreu nas duas empresas. Ainda, para o autor Ewel (2011), os princípios do Agile Marketing são projetos de ciclos curtos, equipes multidisciplinares e autogerenciadas, objetivos e metas claras, interação constante, transparência e adaptação, pontos esses que foram mantidos na aplicação de ambas as empresas ao utilizar metodologia ágil.

Como principais benefícios da utilização de metodologias ágeis no setor de marketing, as entrevistadas mencionaram a agilidade, o comprometimento e a clareza das metas e responsabilidades de cada colaborador. Outro benefício citado foi o rápido *feedback* e aprendizado gerado, possibilitando a adaptação e melhoria do projeto e do resultado final. Isso resultou em mais assertividade e otimização financeira e do tempo envolvido no projeto. Os colaboradores foram envolvidos no processo de decisão o que gerou mais engajamento, entendimento, alinhamento do setor e os prazos passaram a ser cumpridos. Além disso, obteve-se uma troca de ideias e experiências que geraram soluções diferentes e inovadoras. Os benefícios citados pelas entrevistadas também foram percebidos pelos autores Ewel (2011), Sutherland (2014) e Tim Brown (2010).

Ambas as profissionais comentaram que o mais importante no processo de implementação de metodologias ágeis é entender as pessoas que estão envolvidas e saber suas particularidades, assim como as da empresa e seus processos. Antes de implementar metodologias ágeis, é importante avaliar os resultados que se quer obter e o que de fato funcionaria na empresa e no time para que seja possível identificar quais metodologias, princípios e ferramentas utilizar e, caso seja necessário, adaptar para a realidade do time e da organização.

Na Tabela 4 é evidenciado em um quadro comparativo as duas empresas e os principais pontos analisados nesta categoria:

Tabela 4 – Quadro comparativo categoria C

	<b>Multinacional de Bens de Consumo</b>	<b>Indústria de Bebidas</b>
<b>Desafios</b>	Adaptações das ferramentas e metodologias e aplicação correta da ferramenta Scrum.	Adaptações das ferramentas e metodologias.
<b>Adaptações</b>	Reuniões semanais, regras do Scrum (divisão do <i>card</i> ).	Reuniões semanais
<b>Benéficos</b>	Agilidade, comprometimento das equipes, alinhamento do setor, entendimento das metas e objetivos, feedback rápidos, otimização financeira, troca de ideias e geração de novas	Agilidade, comprometimento das equipes, alinhamento do setor, entendimento das metas e objetivos, feedback rápidos, otimização financeira, troca de ideias e geração de novas

	soluções.	soluções.
<b>Aprendizados</b>	Entender os processos da empresa e suas particularidades antes de aplicar metodologias ágeis. Compreender e avaliar os resultados que se quer obter com as ferramentas.	Entender as pessoas que estão envolvidas nele e saber suas particularidades, assim como as da empresa e seus processos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que ambas as empresas tiveram uma similaridade nos desafios e nos benefícios encontrados. Além disso, podemos identificar que essas questões também vão ao encontro do que autores e pesquisadores do tema evidenciaram em suas análises. Desta forma, conseguimos ter um cenário claro sobre a implantação e utilização de metodologias ágeis no setor de marketing.

#### 4 APRESENTAÇÃO DA SOLUÇÃO

A partir das informações coletadas através da pesquisa bibliográfica e documental e das análises realizadas através dos dados levantados das entrevistas qualitativas com a Gerente de Marketing de uma indústria de bebidas do sul do país e com a Coordenadora de Marketing de uma multinacional de bens de consumo com sede em São Paulo, desenvolve-se uma proposta de implementação de metodologias ágeis no setor de marketing de uma empresa. O objetivo dessa solução é ser aplicada futuramente em um ambiente organizacional, porém, devido ao tempo e demais desafios não foi possível realizar a aplicação.

A solução (Figura 4) é apresentada em formato de *Canvas*, levando em consideração as metodologias apresentadas nesse trabalho e o benefício e facilitação que a representação visual trás.

Figura 4 – *Canvas* de Implantação de Metodologias Ágeis no Marketing

 <b>Objetivos</b>	 <b>Processos</b>	 <b>Equipe</b>
Identificar os objetivos da implementação de metodologias ágeis no setor.	Identificar os processos existentes na empresa que podem influenciar na implantação e utilização de metodologias ágeis.	Identificar os envolvidos com o setor e projetos.
 <b>Ferramentas</b>	 <b>Adaptações</b>	 <b>Responsabilidades</b>
Identificar ferramentas e metodologias ágeis (Scrum, Kanban, Design Thinking, Trello, Teams, Asana...).	Identificar adaptações necessárias nas ferramentas e metodologias ágeis para a implantação e utilização na empresa.	Definir as responsabilidades dos setores e colaboradores envolvidos.
 <b>KPI (Key Performance Indicator)</b>		
Definir indicadores de avaliação e monitoramento da implantação e utilização de metodologias ágeis.		

Fonte: Elaborado pela autora.

O *Canvas* de Implantação de Metodologias Ágeis no Marketing apresenta os principais pontos a serem identificados e analisados pela equipe de marketing ao realizar a implantação de metodologias ágeis no setor. De forma prática e visual, o *Canvas* possibilita o levantamento das informações, mapeamento e análise do cenário para que seja possível elaborar o direcionamento, processos e ferramentas de metodologia ágil na empresa. Além disso, o *Canvas* permite a participação de mais pessoas neste processo de construção e definição e sugere-se que seja realizado com toda a equipe envolvida no setor através de uma reunião de planejamento utilizando ferramentas como brainstorming.

Os itens escolhidos para compor *Canvas* foram resultado das pesquisas desenvolvidas:

#### a) Objetivos

Como ponto de partida do *Canvas*, foi inserido o item “Objetivo”. Nele, o setor deve identificar o objetivo que deseja atingir ao implementar metodologias ágeis na empresa. Ambas as profissionais de marketing comentaram na entrevista que é muito importante entender a finalidade ao aplicar metodologias ágeis para que seja possível o acompanhamento deste processo e entendimento dos resultados que ele trouxe para o setor e empresa. É a partir do objetivo que se consegue entender e escolher quais metodologias ágeis são mais interessantes para o setor.

#### a) Processos

O item “Processos” deve ser usado para identificar os procedimentos existentes na empresa em que se deseja aplicar metodologias ágeis e que vão de encontro com as ferramentas e princípios ágeis. Esse ponto tem como objetivo a identificação para que seja possível posteriormente entender quais metodologias e ferramentas podem ser utilizadas e se são necessárias adaptações. Segundo Schmitz (2008), não existe um único método para gestão de projetos e cabe ao time identificar a forma mais adequada e gerenciar ele. Ambas as entrevistadas trouxeram esse ponto como de extrema importância, pois há alguns processos nas empresas que são imutáveis e culturais, tentar muda-los para seguir exatamente as metodologias ágeis pode acabar dificultando a implementação e o apoio da alta gestão. Por tanto, sugere-se analisar esses processos e então adaptar as metodologias e ferramentas para adequar-se a eles.

#### b) Ferramentas

Após a identificação dos processos da empresa, é sugerido então a identificação das ferramentas e metodologias ágeis que entende-se como possíveis de implementação na empresa. Leva-se em conta os processos existentes na empresa e as possíveis adaptações das metodologias. Neste item, assim como dos demais, é importante a participação de todos os envolvidos na equipe e setores relacionados para que todos participem deste processo e possam opinar. Segundo as entrevistadas, a participação da equipe na construção dos procedimentos contribuiu na implementação dos mesmos e na utilização adequada das ferramentas. Conforme falado anteriormente neste trabalho, apresentou-se algumas

das principais ferramentas e metodologias ágeis, porém existem mais opções e o entendimento, a identificação e aprovação delas por todos da equipe é fundamental para que o sucesso da implementação.

#### c) Adaptações

Conforme evidenciado nas pesquisas, adaptações de processos e metodologias são normalmente realizados para que se possa aplica-los levando em consideração a realidade e cultura organizacional. Esse item tem como objetivo a análise e identificação do que será necessário adaptar a partir dos processos e ferramentas abordados nos demais itens. Ambas as entrevistadas comentaram que foi necessário fazer adaptações nos processos devido a procedimentos anteriormente estabelecidos nas empresas, assim como adaptações consequentes da natureza das atividades de marketing. Identificar essas adaptações e como fazelas é muito importante para que as metodologias ágeis e ferramentas escolhidas melhorem e facilitem o dia a dia do setor e não apenas criem mais um processo.

#### d) Equipe

Este item tem como objetivo identificar os envolvidos no setor de marketing, não só a equipe de trabalho, mas os demais setores relacionados. Um dos princípios do Manifesto Ágil fala sobre a importância das pessoas dentro do processo e que se deve mantê-las motivadas para realizar o trabalho. Com isso, não poderia faltar um item dedicado a elas. Ambas as entrevistadas também trouxeram essa questão, comentando que é necessário entender as pessoas que estão envolvidas e saber suas particularidades. Desta forma, a escolha de ferramentas e metodologias é pautada não só pelos processos da empresa, mas sobre as pessoas e seus comportamentos, pois são elas que deverão utilizar, em seu dia a dia, as ferramentas.

#### e) Responsabilidades

A partir da identificação dos envolvidos, define-se a participação e responsabilidade de cada um na implementação de metodologia ágil no setor. Para Ewel (2011), um dos benefícios na aplicação de metodologias ágeis no marketing é o fácil entendimento das metas, objetivos e responsabilidades de cada indivíduo.

Esse ponto também foi evidenciado nas entrevistas realizadas. A definição de responsabilidade de cada um de forma clara, auxiliou no processo de implementação e aplicação das metodologias, trazendo mais rapidez na tomada de decisão e no andamento dos projetos e atividades do setor.

f) KPI

O item KPI (*Key Performance Indicator*), em português conhecido como Indicador-chave de Performance, tem como objetivo identificar os indicadores de avaliação e acompanhamento da implementação de metodologias ágeis no setor. A partir do objetivo definido para a implementação, entende-se que devemos acompanhar o processo e se ele está direcionado ou não para atingir o objetivo. Um dos princípios do Manifesto Ágil é a constante reflexão sobre os processos estabelecidos e se é necessário ou não os ajustá-los para que sejam mais eficazes.

Após a elaboração do *Canvas* de Implantação de Metodologias Ágeis no Marketing sugere-se a realização de um plano de ação para implementar as metodologias ágeis no setor, podendo-se utilizar ferramentas como 5W2H. Entende-se que esse processo deve ser realizado de forma gradual com testes e protótipos de projetos com times pequenos.

É importante ressaltar que o *Canvas* elaborado, assim como o processo de metodologias ágeis do setor de marketing, deve ser revisitado e reavaliado constantemente para que se tenha um processo contínuo de melhoria. Ferramentas e metodologias estão em constante adaptação, com isso, analisar e revisar os processos definidos e ferramentas utilizadas para verificar novas soluções e práticas que melhor se adequam a realidade atual da empresa e colaboradores é fundamental.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir do desenvolvimento do presente trabalho, foi possível observar que o planejamento estratégico continua sendo um forte alinhado no direcionamento das atividades desenvolvidas pelo setor de marketing e que, mesmo com as rápidas

mudanças no mercado ele é essencial para que se tenha um guia para a realização das metas e objetivos organizacionais.

Para sobreviver em um mercado competitivo, as empresas buscam melhorias em seus processos e aceitam novos métodos para atingir maiores resultados. Um exemplo disso são as metodologias ágeis que, oriundas do setor de tecnologia, hoje são utilizadas por diferentes áreas organizacionais. No setor de marketing, criou-se princípios baseados nas premissas do “Manifesto Ágil” e denominou-se de Agile Marketing. Esse termo e aplicação ainda são novos e por vezes desconhecidos pelos profissionais da área, porém já são utilizados em grandes empresas que logo perceberam suas vantagens e benefícios.

A partir das pesquisas e análises realizadas, é possível afirmar que a aplicação de metodologias ágeis no setor de marketing traz diversos benefícios para a empresa, como a agilidade nos processos, o comprometimento das equipes, o alinhamento do setor, a troca de ideias e conseqüentemente a geração de novas soluções, um melhor entendimento das metas e objetivos estabelecidos pelo setor, feedbacks rápidos dos consumidores e a otimização financeira. Com isso, pode-se dizer que a aplicação de metodologias ágeis tende a solucionar o problema da falta de comunicação/ruído na comunicação das equipes, prioridades conflitantes de projetos e atividades e a falta de entendimento sobre a urgência do projeto, assim como os retrabalhos. A solução apresentada tem como objetivo facilitar o processo de implementação de metodologias ágeis no setor de marketing para que seja possível obter as vantagens e benefícios identificados nesse trabalho.

#### a) Implicações gerenciais

Para a aplicação do novo método desenvolvido, propõe-se como uma ideia de principais ações para o bom andamento e implementação as seguintes atividades: definir o grupo de colaboradores que participarão deste processo; programar um período de tempo para que esses profissionais possam se reunir, sugere-se três horas; utilizar o modelo de forma impressa para que as anotações sejam realizadas com *post-its*; realizar a aplicação do modelo em um local confortável no qual os profissionais devem se reunir e realizar o processo de imersão sobre metodologias ágeis seguido do desenvolvimento do *Canvas*; definir um colaborador como

responsável pela condução da atividade. Além disso, sugere-se ter um colaborador que entenda os métodos e ferramentas existentes de metodologias ágeis acompanhando o processo; sugere-se que se siga a seguinte ordem analítica para desenvolver o *Canvas*: objetivos, processos, ferramentas, adaptações, equipe, responsabilidade e KPIs; após a realização, define-se os profissionais responsáveis por seguir o projeto para a implementação de metodologias ágeis. Para isso, sugere-se a realização de um plano de ação com os resultados obtidos do *Canvas*, podendo utilizar a ferramenta 5W2H; após a aplicação do *Canvas* sugere-se que a equipe faça uma reflexão sobre o método e a imersão, como forma de análise e busca de melhores resultados.

O aprendizado mais importante deste trabalho foi o entendimento que o processo de implementação de metodologias ágeis é particular e específico de cada organização e equipe, por isso a importância de uma análise da empresa e colaboradores para que a implementação seja coerente com a realidade e de fato auxilie o setor de marketing, não sendo um processo sem objetivo. Ainda, entende-se que a adaptação das metodologias ágeis para o contexto da empresa é uma importante etapa e pode ser um fator decisório para o sucesso e utilização das metodologias ágeis no setor de marketing. Por fim, pretende-se aplicar a solução em uma organização futuramente.

## REFERÊNCIAS

- AMA: American Marketing Association, 2004. Disponível em: <<https://www.ama.org/>>. Acesso em: 20 de novembro de 2019.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4ª edição. Lisboa: Edições70, 2010.
- BECK, Kent, et al. **Manifesto for agile software development**. Disponível em: <<http://www.agilemanifesto.org>>. Acesso em: 20 de maio de 2020.
- BROWN, Tim. **Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. São Paulo: Alta Books, 2010.
- CHIN, G. **Agile Project Management: how to succeed in the face of changing project requirements**. NY: Amacon, 2004.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas S. A., 1992.
- DINSMORE, Paul Campbell; SILVEIRA NETO, Fernando. **Gerenciamento de projetos: como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.
- EDELMAN, David; HELLER, Jason; SPITTAELS, Steven. **Agile marketing: a step-by-step guide**, 2016. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/agile-marketing-a-step-by-step-guide#>>. Acesso em: 20 de maio de 2020.
- EWEL, Jim. **Getting Started with Agile Marketing**, 2011 Disponível em: <<https://www.agilemarketing.net/GettingStartedWithAgileMarketing.pdf>>. Acesso em: 20 de maio de 2020.
- FARIAS, André G. **Agile: Desenvolvimento de Software com entregas frequentes e foco no valor de negócio**; 1ª edição. São Paulo: Casa do Código, 2013.
- FERRELL, O.C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. 4ª edição. São Paulo: Cengage, 2005.
- FONSECA, João José Saraiva Da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GOMES, Andre F. **Desenvolvimento de software com entregas frequentes e foco no valor do negócio**. São Paulo: Casa do Código, 2013.
- KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- KOTLER, Philip, KARTAJAYA, Hermawan, SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. 1ª edição. Rio de Janeiro: CampusElsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14ª edição. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing social: influenciando comportamentos para o bem**. Tradução Jorge Ritter. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KUNSCH, Margarida M.K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. Lisboa: McGraw Hill, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.

MASSARI, Vitor, L. **Gerenciamento Ágil de Projetos: uma visão preparatória para a certificação ágil do PMI (PMI-ACP)**. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

McDONALD, Malcolm. **Planos de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

McDONALD, Malcolm. Ten barriers to marketing planning. *Journal of Marketing Management*, v.5, n.1. Apud CAPOMAR, Marcos Cortez & IKEDA Ana Akemi (2006). **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Saraiva, 1989.

OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Generation: Inovação Em Modelos De Negócios**. 1ª edição. São Paulo: Alta Books, 2011

POLACINSKI et al. **Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate**, 2012. Disponível em: <<https://revistas.apps.uepg.br/index.php/admpg/article/view/14018/209209211137>> Acesso em: 15 de março de 2020.

PRESSMAN, R. S. **Engenharia de Software - uma abordagem profissional**. 7ª edição. Porto Alegre: AMGH Bookman, v. I, 2011.

PRIKLADNICKI, Rafael; WILLI, Renato; MILANI, Fabiano. **Métodos Ágeis para Desenvolvimento de Software**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**. 6ª edição. Pennsylvania: Global Standard, 2018.

RIGBY, Darrell; SUTHERLAND, Jeff; TAKEUCHI, Hirotaka. **Embracing Agile: How to Master the Process That's Transforming Management**. *Harvard Business Review* 94, n.5, p.40–50, mai. 2016.

SCHIMITZ, Leandro. **Gerenciando projetos: uma experiência de aprender fazendo. Cadernos EBAPE**. BR, 2008 - SciELO Brasil. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v6nspe/v6nspea05.pdf>>. Acesso em: 20 de maio de 2020.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game**, 2017. Disponível em: <<https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>> . Acesso em: 02 de maio de 2020.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**: delineamentos de pesquisa. São Paulo: E.P.U., 1987.

SHAPIRO, Ben. **Marketing em tempos de mudança**. São Paulo: Futura, 2002.

SIMON, Raymond. **Perspectivas de comunicação**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 1972.

SITE WRIKE. Disponível em: <<https://www.wrike.com/library/ebooks/the-state-of-agile-marketing-2016/>>. Acesso em: 14 de dezembro de 2019.

SOMMERVILLE, Ian. **Engenharia de Software**; tradução Ivan bosnic e Kalina G De O. Golçalvez: revisão técnica Kechi Hirama; 9ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SOTILLE, Mauro A. et al. **Gerenciamento do Escopo em Projetos**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum - The Art of Doing Twice the Work in Half the Time**. 1ª edição. New York: Crown Business, 2014.

TOLEDO, G. L.; FORTES, W. G. **Relações Públicas e Marketing**: uma abordagem estratégica. RAUSP Management Journal, v. 24, n. 3, p. 3-10, 1989.

TOLETO, L. A. et al. **Aspectos reflexivos do plano de marketing no âmbito das atividades de marketing**. EGesta, v. 3, n. 2, p. 74-100, 2007.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 9. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

WERKEMA, M.C.C. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

WILLIAMS, Trish. **Assessing and moving on from the dominant project management discourse in the light of project overruns**. IEEE Transactions on Engineering Management, New Jersey, v. 52, n. 4, p. 497-508, Nov. 2005. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/document/1522702>>. Acesso em: 10 de abril de 2020.

## APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA

Empresa:

Cargo:

### SOBRE SETOR DE MARKETING E PLANEJAMENTO

- 1) Há um setor de marketing na empresa?
- 2) Quais são as funções e responsabilidades desse setor?
- 3) Quantas pessoas trabalham nesse setor e quais as atividades/funções de cada?
- 4) Quais as atividades diárias que o setor possui?
- 5) Quais as responsabilidades/funções do gestor da área?
- 6) Há atividades interligadas com demais setores da empresa? Como funciona a integração entre setores para execução de uma atividade/entrega?
- 7) É realizado um planejamento estratégico do setor? Se sim, como é realizado? Quais pontos e análises são realizados nesse planejamento?
- 8) É usado alguma ferramenta/metodologia para fazer o planejamento? Se sim, qual?
- 9) As atividades e metas do setor são oriundas desse planejamento? É realizado um plano de ação oriundo do planejamento? É utilizada alguma ferramenta/metodologia para isso?
- 10) Como funciona o processo de planejar, executar, avaliar e implementar melhorias nas atividades do setor?
- 11) Na empresa, vocês consideram o planejamento e plano de ações importante, mesmo em um cenário de mercado com mudanças rápidas e constantes? Como a empresa e o setor de marketing lida com essas mudanças?

### GESTÃO DE PROJETOS E METODOLOGIAS ÁGEIS

- 1) É utilizado princípios e conceitos de gestão de projetos no setor de Marketing? Se sim, como que é utilizado?
- 2) É utilizado princípios e conceitos de metodologias ágeis no setor de Marketing? Se sim, como que é utilizado?
- 3) Foi realizada alguma adaptação das metodologias para se adequar aos processos da empresa/setor? Se sim, quais?
- 4) O que levou a empresa a adotar metodologias ágeis nessa área? Acha que as mudanças que ocorrem constantemente no ambiente corporativo tiveram um fator para aplicar metodologias ágeis?
- 5) Como foi a inserção desses princípios?
- 6) Como/foi a aderência das práticas ágeis?
- 7) Foi utilizado algum projeto piloto para adaptação?

- 8) Atualmente, como são utilizadas as metodologias ágeis? Em quais fases e etapas das atividades de Marketing é aplicado metodologias ágeis? São aplicadas no planejamento e controle também?
- 9) Utilizam alguma ferramenta para auxiliar o processo ágil? Se sim, quais?
- 10) Quais as principais mudanças que a área teve ao adotar metodologias ágeis?
- 11) Quais os principais desafios e dificuldades que tiveram ao inserir metodologias ágeis?
- 12) Quais as principais vantagens que tiveram ao utilizar metodologias ágeis?
- 13) Como as metodologias ágeis podem potencializar as dinâmicas de trabalho do setor de marketing da empresa?
- 14) Após passar pelo processo de implantação de metodologias ágeis no setor de marketing, o que sugere para as empresas que gostariam de implantá-las?