

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM
ADMINISTRAÇÃO

ADENILTON VINÍCIOS LIMA DOS SANTOS

ANA BEATRIZ SOARES DAS CANDEIAS

LAURA BARBOSA FERNANDES

**O GERENCIAMENTO ÁGIL DE PROJETOS DE UMA
AGÊNCIA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO: UM
ESTUDO DE CASO**

RECIFE/2021

ADENILTON VINICIOS LIMA DOS SANTOS

ANA BEATRIZ SOARES DAS CANDEIAS

LAURA BARBOSA FERNANDES

O GERENCIAMENTO ÁGIL DE PROJETOS DE UMA AGÊNCIA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de Bacharelado
em Administração.

Professor Orientador: Me. Brian Victor Lima da Silva

RECIFE/2021

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

P475r Santos, Adenilton Vinícios Lima dos
O gerenciamento ágil de projetos de uma agência de marketing e
comunicação: um estudo de caso. / Adenilton Vinícios Lima dos Santos,
Ana Beatriz Soares das Candeias, Laura Barbosa Fernandes. - Recife: O
Autor, 2021.

46 p.

Orientador(a): Me. Brian Victor Lima da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2021.

Inclui Referências.

1. Metodologias ágeis. 2. Scrum. 3. Marketing. I. Candeias, Ana
Beatriz Soares das. II. Fernandes, Laura Barbosa. III. Centro Universitário
Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por ter nos concedido mais uma oportunidade, e com saúde ter chegado até aqui, com total conhecimento e dedicação.

Aos nossos familiares por nos incentivar e por ter nos compreendido em certas ocasiões.

Ao nosso orientador Brian Lima, nosso muito obrigado por nos guiar e dar oportunidade deste trabalho de conclusão de curso, nos concedendo total conhecimento, dedicação e muita paciência para formação do processo profissional.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 8 |
| 2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO | 10 |
| 3 RESULTADOS | 12 |
| 3.1 A PROPÓSITO DO GERENCIAMENTO ÁGIL DE PROJETOS – SEÇÃO 1..... | 12 |
| 3.1.1 Início do Gerenciamento Ágil de Projetos | 12 |
| 3.1.2 Manifesto Ágil | 13 |
| 3.1.3 Métodos Ágeis | 14 |
| 3.1.4 Práticas do Kanban | 16 |
| 3.1.5 Práticas do Scrum | 17 |
| 3.1.6 Aplicação da metodologia ágil nas Organizações | 19 |
| 3.2 PLANEJAMENTO DO MARKETING ÁGIL – SEÇÃO 2 | 19 |
| 3.2.1 Utilização do marketing dentro de uma organização | 20 |
| 3.2.2 Metodologias ágeis no Marketing | 22 |
| 3.2.3 Agile Marketing | 23 |
| 3.2.4 Comunicação integrada de Marketing | 24 |
| 3.3 DADOS E DISCUSSÃO..... | 26 |
| 3.3.1 Abordagem da metodologia ágil nos processos da agência | 26 |
| 3.3.2 Utilização dos métodos do Scrum | 31 |
| 3.3.3 Aplicações direcionadas para a equipe interna da Agência | 34 |
| 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 36 |
| 5 REFERÊNCIAS..... | 38 |
| APÊNDICE A - Questionário sobre a aplicação do Gerenciamento Ágil na Agência Dalí | 42 |

O GERENCIAMENTO ÁGIL DE PROJETOS DE UMA AGÊNCIA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

Adenilton Vinícios Lima Dos Santos

Ana Beatriz Soares Das Candeias

Laura Barbosa Fernandes

Brian Victor Lima da Silva¹

Resumo: Nos últimos anos, o tema gerenciamento de projetos tem ganhado cada vez mais espaço no mundo empresarial por motivos de grande concorrência e competitividade cada dia mais presente, exigindo das organizações respostas rápidas e eficazes as demandas externas. Por este motivo, as metodologias ágeis têm usufruído de uma grande aceitação no Brasil, visto que servem como utensílio na análise de melhores resultados, aperfeiçoando seu gerenciamento e processos realizados nos projetos. Neste âmbito, diversas metodologias e corporações, vêm se desenvolvendo com a finalidade de assegurar que os projetos alcancem os resultados almejados. Em um cenário dinâmico com múltiplos projetos de marketing com curto prazo, verifica-se erros, mesmo possuindo o método de gerenciamento. Dessa maneira, observa-se que implantar um modo de gerenciamento de projetos que seja rápido e flexível, poderá ser favorável para o setor de marketing de uma organização. Portanto, o presente trabalho tem como tema o gerenciamento ágil de projetos de uma agência de marketing e comunicação: um estudo de caso. Este estudo tem como objetivo analisar como é desenvolvido o gerenciamento ágil dentro da agência de marketing e comunicação Dalí, e como sua aplicação auxilia no decorrer de seus processos. A implantação de metodologias ágeis foi fundamental para melhoria da agência Dalí, ajustando os processos organizacionais e melhorando a compreensão dos resultados obtidos.

Palavras-Chaves: Metodologias ágeis, Scrum, Marketing.

Abstract: In recent years, the theme project management has gained more and more space in the business world for reasons of great competition and competitiveness increasingly present, requiring organizations to quickly and effectively answer external demands. For this reason, agile methodologies have enjoyed great acceptance in Brazil, since they serve as a tool in the analysis of better results, improving their management and processes carried out in the projects. In this context, several methodologies and corporations have been developing in order to ensure that the projects achieve the desired results. In a dynamic scenario with multiple marketing projects with short term, errors occur, even having the management method. Thus, it is observed that implementing a project management mode that is fast and flexible, can be favorable for the marketing sector of an organization. Therefore, the present work has as its theme the agile project management of a marketing and communication agency: a case study. This study aims to analyze how agile management is developed within the Dalí marketing and communication agency, and how its application assists in the course of its processes. The implementation of agile

¹ Professor da UNIBRA. Mestre em Gestão e Desenvolvimento. E-mail para contato: mr.brianlima@gmail.com.

methodologies was fundamental for the improvement of the Dalí agency, adjusting organizational processes and improving the understanding of the results obtained.

Keywords: Agile methodologies. Scrum. Marketing.

1 INTRODUÇÃO

O presente projeto tem por objetivo, trazer um estudo sobre o Gerenciamento Ágil de Projetos aplicado em uma agência de marketing e comunicação, para que possa esclarecer e propor um entendimento sobre esse tema pouco explorado dentro das organizações. Na opinião de Highsmith (2004, p.16), o gerenciamento ágil de projetos é estabelecido como: “um conjunto de princípios, valores e práticas que auxiliam a equipe de projetos a entregar produtos ou serviços de valor em um ambiente de projetos árduo”.

O gerenciamento ágil é um conjunto de práticas que promovem um modo de gerenciar projetos mais flexíveis às mudanças.

O gerenciamento ágil de projetos é um estilo de gestão focada em entregas adiantadas com valor agregado, evolução contínua dos produtos e processos do projeto, flexibilidade de escopo, contribuições da equipe e produtos entregáveis testados e refletindo as necessidades dos clientes (LAYTON, 2012)

Um dos grandes problemas atuais, é a falta do acompanhamento sobre os novos métodos utilizados para lidar com as demandas dos clientes e internamente nos processos da organização, métodos esses que proporcionam agilidade na execução dos procedimentos designados, a falta desse conhecimento resulta na estagnação de adaptações mediante as necessidades exigidas pelos clientes e o mercado global. Diante disso, o objetivo geral da pesquisa é identificar as vantagens das técnicas das metodologias ágeis implementadas dentro da agência. Já nos objetivos específicos, buscamos difundir o entendimento e diminuir as incertezas sobre o tema de Gerenciamento Ágil de projeto dentro das organizações, analisar os benefícios da implementação dos métodos ágeis de projetos na agência e entender as ferramentas utilizadas na metodologia ágil.

Nota-se que a utilização dos métodos cascata está defasada, visto que “O processo era lento, imprevisível e muitas vezes não resultava em um produto que as

peças quissem ou pelo qual se dispusessem a pagar. Atrasos de meses ou até de anos eram habituais.” (SUTHERLAN, 2019, p.7)

O método cascata possui limitações diante dos seus processos, sendo assim acaba não fornecendo o atingimento das mudanças necessárias solicitadas pelos clientes ao decorrer do projeto. Segundo Lopes (2017), a utilização dos métodos tradicionais como a cascata possui uma grande carga de documentação e trâmites administrativos.

A diferença entre o método ágil e cascata, é que no ágil utiliza-se uma metodologia mais adaptável diante das mudanças, além disso, a entrega do projeto acontece de forma mais rápida em suas fases planejadas. No método cascata, o planejamento é longo e o cliente define todo o escopo do projeto no início e tem a resultante do que foi planejado próximo da entrega do projeto.

Os métodos ágeis tratam-se de procedimentos que dão alternativas para as falhas identificadas no método cascata, assim consegue aprimorar o processo e beneficiar a sua aplicação dentro das organizações. O objetivo final é fazer entregas com rapidez e com maior frequência, conforme surgem as necessidades do cliente (CAMARGO, 2019).

Com os desafios que estão sendo designados ao mundo empresarial, se faz necessário a adoção dos métodos ágeis.

O gerenciamento ágil de projetos é uma abordagem fundamentada em um conjunto de princípios, cujo objetivo é tornar o processo de gerenciamento de projetos mais simples, flexível e iterativo, de forma a obter melhores resultados em desempenho (tempo, custo e qualidade), menor esforço em gerenciamento e maiores níveis de inovação e agregação de valor ao cliente (AMARAL, 2011, p.21).

Para adentrarmos a esse assunto tão importante e bem visto pelos profissionais da área, iremos analisar a utilização do Gerenciamento ágil de projetos e as práticas do Agile Marketing dentro da agência de Marketing e Comunicação Dalí. Onde buscamos compreender o fundamento da escolha sobre a utilização desses métodos ágeis e quais as resultantes sobre essa adesão a esse tipo de gestão. Com o surgimento do novo negócio e o marketing sendo de suma importância para uma empresa manter duplo foco no mercado e na concorrência, se faz necessário termos ações de marketing que levem o produto certo e da forma

certa ao seu público-alvo, tendo em vista que um dos papéis do marketing é a identificação das demandas dos clientes e a comunicação eficaz (TOLEDO, 2007).

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Para desenvolver o assunto de Gerenciamento Ágil, foi utilizada a metodologia qualitativa, uma vez que, no dizer de Knechtel (2014), a pesquisa qualitativa é complexa, permite diversidade e flexibilidade, comportando diversas tendências apoiadas também em raízes filosóficas. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Gil (2002, p.41) menciona que:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que essas pesquisas têm como intuito principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2002, p.41).

O presente estudo trata-se de uma pesquisa exploratória e explicativa sobre a aplicação das metodologias ágeis dentro de uma Agência de Marketing e Comunicação. Exploratória, visto a necessidade de ter o conhecimento sobre esse assunto, onde possui técnicas que auxiliam as empresas a entregarem os projetos e trabalhos de forma rápida e eficaz. Na visão de Bervian (CERVO; BERVIAN, 2007), as pesquisas exploratórias têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias. Explicativa, por conta do esclarecimento dos métodos e técnicas que são utilizados dentro da Agência. Sobre o propósito da pesquisa explicativa, Gil (2019) afirma que as pesquisas explicativas têm como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos.

A utilização da pesquisa semiestruturada foi aplicada no intuito de coletar as informações de como é aplicado os métodos ágeis dentro da agência, analisando as consequências e benefícios dessa aplicabilidade a partir do questionário elaborado para o Gestor da Agência Dalí. Para Triviños (1987, p.146) a entrevista semiestruturada possui como ponto principal os questionamentos primários que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Foi criado um questionário sobre os pontos mais importantes, onde após as respostas foi

possível compreender os motivos da agência optar pelos métodos ágeis. Manzini (2003), conceitua que através de um roteiro elaborado em forma de questionário, é possível realizar a coleta de dados de informações para dar andamento a um planejamento.

A escolha da metodologia foi determinada por meio do objetivo desta pesquisa, onde o intuito é identificar as técnicas de gerenciamento ágil de projetos, compreendendo seus métodos e processos. De acordo com YIN:

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". (YIN, 2001, p. 32)

Martins (2008), utiliza-se da argumentação de que o estudo de caso é uma estratégia metodológica para avaliar ou descrever situações dinâmicas onde o elemento humano está presente. Segundo o autor, no estudo de caso, é necessário assimilar a situação como um todo, para ter uma análise criativa, descritiva e assim compreender a complexidade de um estudo de caso, mediante a um objeto delimitado.

Para a obtenção dos resultados do estudo de caso na análise de conteúdo, foi fundamental a utilização de um questionário enviado pelo google forms para o Gestor de Projetos da agência. Heidemann et al. (2010, p. 32) afirma que "levantamentos de opiniões podem ser facilmente implementados no Google Forms". Sendo assim, foi coletado os dados sobre os métodos ágeis dentro da organização e através das respostas que tivemos, foi elaborado a seção de dados e discussões. Salienta-se o caráter social da análise de conteúdo, uma vez que é uma técnica com intuito de produzir inferências de um texto para seu contexto social de forma objetiva (BAUER; GASKELL, 2002). Para reafirmar essa justificativa, Bardin (1977), ressalta a importância do rigor na utilização da análise de conteúdo, a necessidade de ultrapassar as incertezas, e descobrir o que é questionado.

3 RESULTADOS

3.1 A Propósito do Gerenciamento Ágil de Projetos

O Gerenciamento de Projetos tem por sua finalidade atingir os objetivos almejados com eficiência, contando sempre com a aplicação de técnicas, conhecimentos e habilidades que serão necessárias durante a trajetória do projeto executado.

(...) o gerenciamento de projetos é mais do que um conjunto de ferramentas; é um estilo de administração orientado a resultados que premia a criação de relacionamentos colaborativos entre as diferentes pessoas de uma equipe. Grandes oportunidades esperam pelas pessoas qualificadas nessa área (GRAY, CLIFFORD, 2010 p.3).

O Gerenciamento ágil de projetos pode ser considerado um método avançado do gerenciamento tradicional de projetos, visto que, ele propõe diversas diferenças competitivas que lhe garante a vantagem entre sua aplicação. Conforto (2009), esclarece que o gerenciamento ágil de projetos é uma abordagem fundamentada em um conjunto de princípios, cujo objetivo é tornar o processo de gestão de projetos simples, flexível e iterativo.

3.1.1 Início do Gerenciamento Ágil de Projetos

O que deu início ao Gerenciamento Ágil de Projetos foi a necessidade das empresas de ter uma maior agilidade na entrega dos projetos, flexibilidade e a participação dos clientes nas fases em andamento. Serrador e Pinto (2015), compreendem que os métodos alternativos são mais eficientes do que os tradicionais por conta da sua adaptabilidade no momento da implementação.

É necessário aprimorar os métodos tradicionais para obter resultados inovadores e solucionar problemas complexos dentro do Gerenciamento de Projetos. Amaral (2011), afirma que é necessário um novo sentido diante da agilidade e flexibilidade, nas habilidades de comunicação e na capacidade de oferecer novos produtos e serviços em um curto prazo de entrega.

Os princípios do Gerenciamento de Projetos englobam 12 pilares que complementam os valores declarados no Manifesto Ágil. Eles são fundamentais para reger as organizações que aplicam os métodos ágeis. Segundo (AMARAL, 20211, p.15) são eles:

- Prioridade pela satisfação do consumidor por meio de entregas contínuas, de valor e o mais brevemente possível;
- Mudanças de requisitos são bem-vindas mesmo em estágios avançados do desenvolvimento. Processos ágeis aproveitam as mudanças em benefício da vantagem competitiva do cliente; Entregar o produto funcionando em curto período;
- Desenvolvedores e gestores devem trabalhar diariamente em conjunto; Criar projetos com as pessoas motivadas. Confie nelas e dê suporte e ambiente para que o trabalho seja feito;
- O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações em um projeto é pela conversa “cara a cara”;
- Produto funcionando é a principal medida de progresso;
- Processos ágeis promovem o desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente; agilidade;
- Simplicidade. A arte de deixar de fazer trabalhos desnecessários é essencial;
- Os melhores requisitos, arquiteturas e design surgem de equipes que praticam a autogestão;
- Em intervalos regulares a equipe deve refletir sobre como se tornar mais eficaz. Após a reflexão deve reajustar-se de acordo com as necessidades percebidas.

3.1.2 Manifesto Ágil

Segundo o autor Vitor Massari, (2014, P.08), no ano de 2001, 17 gurus do desenvolvimento de software reuniram-se na cidade de Snowbird para discutirem diversos assuntos e um deles foi: projetos de software sempre fracassam ou atrasam ou são problemáticos sempre por conta das mesmas causas.

O documento criado em 2001, é uma descrição de valores e princípios que são o pilar no desenvolvimento de software. Apesar da sua ligação com a área de tecnologia, as resultantes acusadas pelo mesmo, em organizações de diferentes segmentos são evidentes.

O termo "Metodologia ágil" data de uma reunião de 2001, na qual eu e 16 outros líderes no desenvolvimento de softwares criamos o que se tornou conhecido como "Manifesto Ágil". Nele, declaramos os seguintes valores: indivíduos em vez de processos; produtos que de fato funcionem em vez de documentação dizendo como deveriam funcionar; colaboração com o cliente em vez de negociação com ele; e responder às mudanças em vez de seguir o plano. O Scrum é a estrutura que construí para pôr esses valores em prática (SUTHERLAND, 2019, p.21).

O Manifesto Ágil explora a importância dos processos, ferramentas, contratos, entre outros, portanto que estejam de acordo com seus valores ágeis. Abaixo serão relatados os 4 valores do manifesto ágil segundo Beck *et. al.* (2001):

- Indivíduos e interações valem mais que processos e ferramentas.
- Um software funcionando vale mais que uma documentação extensa.
- A colaboração do cliente vale mais que a negociação de contrato.
- Responder as mudanças vale mais que seguir um plano.

3.1.3 Métodos Ágeis

Como descrito por Beck (2001), a partir da década de 90, começaram a surgir novos métodos que buscavam uma abordagem de desenvolvimento ágil onde os processos adotados propuseram a adaptação às mudanças, apoiando a equipe na otimização e no desempenho do seu trabalho.

Os métodos ágeis atuam com o seu fundamento no cliente final. Sua essência é marcada pelo modo de antecipar entregas de um projeto. As entregas são divididas em processos menores e passadas para seu cliente final, possibilitando assim, correções mais rápidas. Carvalho e Mello (2012), completam essa visão e enfatizam um conjunto de ações que permite o desenvolvimento das demandas de uma maneira mais eficaz e eficiente.

É fundamental o entendimento de que durante o desenvolvimento do projeto sejam realizadas alterações. Logo, a importância de ser flexível e se adequar as mudanças. Fowler (2001), exemplifica que os métodos ágeis podem ser considerados como um equilíbrio entre a ausência de processo e o processo exagerado. Sommerville (2011) acrescenta 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.

Este método conta com múltiplas vantagens e benefícios para as organizações, onde sua equipe e processos são bastante estimulados, portanto, gera resultados. Gomes (2013) afirma que se pode aplicar as metodologias ágeis em diferentes tipos de projeto. No entanto, para que a implantação seja eficaz, é essencial que ocorra uma mudança na mentalidade da equipe, além das adaptações nas ferramentas utilizadas. Seguindo as referências acima, observa-se que a mudança de métodos tradicionais, para métodos ágeis, pode suceder em variados benefícios para a organização, resultando em entregas com maior agilidade e qualidade.

Dentro dos métodos Ágeis, existem alguns principais que são utilizados nos projetos, são eles: Extreme Programming (XP), Scrum, Lean, Kanban, Smart, Feature Driven Development, Microsoft Solutions Framework, Dynamic System Development Model e Scaled Agile Framework. Todos esses são métodos ágeis e envolvem a engenharia de softwares.

Diante disso, Gomes (2013) indica que em 2011 foi efetuada uma pesquisa com mais de 6.000 mil pessoas e organizações com os mais variados perfis. Como resultados foi retirado os principais benefícios conquistados por essas organizações, onde será demonstrado alguns deles em sequência:

a) **Melhor *time-to-market* e maior retorno sobre investimento:** quanto antes os clientes puderem começar a utilizar os produtos desenvolvidos, mais rápido será o retorno do valor investido, seja por meio de lucros diretos ou benefícios gerados pela utilização do produto em sua organização.

b) **Maior satisfação do cliente e melhor gestão de mudanças de prioridades:** o planejamento iterativo permite que facilmente o cliente possa mudar sua prioridade, gerando pouco impacto na produtividade do time de desenvolvimento. A proximidade da comunicação também resulta em um melhor alinhamento dos requisitos.

c) **Melhor visibilidade dos projetos:** faz parte da cultura ágil manter as informações do projeto visíveis e disponíveis em ferramentas de gráficos, com as quais o time de desenvolvimento e a gestão podem acompanhar a evolução do projeto em relação as metas traçadas.

d) **Maior produtividade:** para muitos, este tema é impossível de se alcançar ou ainda muito subjetivo para se chegar a um consenso. No entanto, na

pesquisa realizada, 75% dos participantes afirmaram ter alcançado uma produtividade maior depois da transição para métodos ágeis.

e) **Equipes mais motivadas:** métodos ágeis tornam o ambiente mais agradável e em ritmo de trabalho sustentável, onde muitas organizações reportaram uma redução significativa na realização de horas extras e trabalhos de madrugada.

3.1.4 Práticas do Kanban

O Kanban surgiu através da empresa de automóveis japonesa Toyota, em um período de retrocesso econômico, onde diversas empresas observaram seus lucros diminuindo, porém, a Toyota seguiu apresentando bons resultados. Ribeiro (1999), conceitua que o sucesso na implantação do sistema Kanban na produção foi resultado obtido através da experiência adquirida da análise da produtividade industrial no Japão, com o objetivo de solucionar problemas que levaram as empresas e o País para uma grave crise no início da década de 80.

Essa boa prática, se deve ao sistema Just-In-Time desenvolvido pela Toyota a partir dos anos 50. O Just-In-Time (JIT) pode ser definido como ter a “peça certa no momento certo e na quantidade certa, e podemos acrescentar no lugar certo” (ROTHER; SHOOK, 1998). O sistema Toyota de produção estudou o seu fluxo produtivo e criou uma ferramenta para coordenar o fluxo de produtos, viando o controle e nivelamento da produção, com isso minimizando os estoques intermediários e finais, essa ferramenta foi chamada de Kanban (OHNO, 1997).

O Kanban é um mecanismo visual criado para coordenar o processo e se difundiu através de sua flexibilidade, agilidade e eficiência. MOURA (1989), complementa que o Kanban é um método que proporciona a melhoria da produtividade com um tempo de espera menor e por consequente uma diminuição do estoque das empresas, tudo isso interligando todas as operações em um fluxo constante e sem intervalos. O Kanban por ser visual, é desenvolvido por meio de um quadro para planejar suas atividades, esse quadro kanban usa cartões, colunas e o conceito de melhoria contínua para envolver a equipe.

Uma técnica da gestão de materiais e de produção no momento exato (Just in Time), é controlado através do movimento do cartão (Kanban). O sistema Kanban é um artifício que busca atrair as necessidades dos produtos acabados e, portanto, é o

contrário dos métodos produtivos tradicionais. É um sistema simples de autocontrole a nível de fábrica, independente de gestões paralelas e controles computacionais.

MOURA (1989, p. 25)

Conforme RIBEIRO (1989), em sua obra apresenta-se os tipos de Kanban:

1) Kanban de Fabricação — É o cartão na qual acompanha as peças nos containers durante o processo de fabricação até a montagem. Deve conter informações que possibilitem o total acompanhamento do processo.

2) Kanban de Matéria Prima — É o cartão utilizado entre os setores de fabricação e almoxarifado de matérias primas. Portanto, uma solicitação de material para a produção de novo lote.

3) Kanban de Montagem - É o cartão usado entre o setor de montagem e os inventários (supermercado de peças), representando a sequência de programação de montagem.

4) Kanban de Fornecedor - É o cartão utilizado entre o setor de montagem da fábrica e o fornecedor. Os containers de peças, junto com o cartão são expostos juntos diretamente no local de uso, sem necessidade de inspeções, nem de qualidade e quantidade nos prazos pré-determinados para o consumo. Os prazos de reposição e intervalo de entrega são controlados rigidamente.

3.1.5 Práticas do Scrum

Para Sutherland (2014) o principal objetivo da metodologia Scrum seria possibilitar um modo mais rápido, eficaz e confiável de criar softwares para o setor de tecnologia, pois até então era usado o método cascata para gerenciar projetos. A metodologia Scrum é utilizada desde 1990, mostrando sua eficácia em gerenciamento de produtos e técnicas de trabalho. Segundo Sutherland (2019), a estrutura do Scrum procura aproveitar a maneira como as equipes de fato trabalham, fornecendo ferramentas para se auto-organizarem e otimizarem em pouco tempo a rapidez e a qualidade do trabalho.

O Scrum tem como finalidade trabalhar com pequenas equipes sendo devidamente flexíveis e adaptativas. Pois, a cada reunião terá uma possível alteração, onde se faz necessário ter aptidão para resolução do problema e sucesso do projeto em sua entrega final. Sutherland (2019), acrescenta que o Scrum promove a união das equipes para a criação de grandes projetos, e com isso requer

que todos os participantes dos processos tenham o conhecimento sobre o objetivo final e que realizem as entregas parciais para atingi-lo.

As equipes são enxutas e possuem três papéis principais desempenhados no projeto: o Product Owner, o Scrum Master e o time de desenvolvimento (SCHWABER, 2004):

- Product Owner (Dono do Produto): representa os interesses do cliente no projeto e, em alguns casos, é o próprio cliente;
- Scrum Master (Mestre Scrum): responsável pela execução de todas as regras do Scrum;
- Team (Time): responsável por desenvolver o projeto.

Conforme Moraes (2015), afirma em sua obra que as regras do Scrum reúnem os eventos e papéis que são atrelados a gestão das interações e relações entre eles, sendo um framework ágil onde é possível a resolução de problemas que são adaptáveis e complexos para entregar produtos com valor agregado de forma eficaz e inovadora. Como descrito por Pressman (2011), o Scrum deve ser utilizado como guia para as demandas de desenvolvimento que são inseridas em um processo que incorpore análise, requisitos, projetos, entregas e evoluções.

O termo Scrum é derivado a uma jogada do rúgbi e se refere à maneira como um time trabalha junto para avançar com a bola no campo. Alinhamento cuidadoso, unidade de propósito, clareza de objetivo, tudo se unindo. (SUTHERLAND, 2016 p. 12)

O Scrum controla processos empíricos empregando uma abordagem iterativa e incremental para otimizar a previsibilidade e o controle de riscos” (CRUZ, 2015). Este framework é desenvolvido em ciclos repetitivos que podem ser adaptados à realidade visando o aprimoramento das técnicas utilizadas para o gerenciamento e desenvolvimento de produtos de informação (CRUZ, 2015).

Steffen (2011), destaca que o Scrum se sobressai em cenários complexos, de imprevisibilidade e incerteza, amadurecendo seus processos empiricamente, aliando flexibilidade e produtividade. Sendo assim as empresas que são adeptas dessas práticas possuem vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes e conseguem entregar produtos e serviços de forma otimizada para seus clientes.

3.1.6 Aplicação da metodologia ágil nas organizações

A adoção da metodologia ágil dentro das organizações, surge da necessidade de inovação e simplificação nos projetos. Segundo Amaral (2011, p.6), a criatividade e atitude inventiva podem estar no processo de fabricação, distribuição e modelos de negócio e serviço revolucionários.

As metodologias ágeis não possuem restrições para serem aplicadas nas empresas, no entanto, é necessário ocorrer uma mudança de pensamento dos gestores para colocarem em prática as técnicas inovadoras e deixarem de lado as metodologias tradicionais. Vargas (2009), alega que a aplicação da metodologia ágil pode ser exercida em qualquer categoria de empresa, seja ela de pequeno porte até grande porte e em qualquer ramificação de negócios.

As empresas que optam pela utilização dos métodos ágeis, percebem que há vantagens competitivas quando as metodologias são aplicadas de forma eficiente. Na visão de Vargas (2009), a aplicação do gerenciamento de projetos proporciona a obtenção de resultados e vantagens através do cumprimento dos prazos estipulados para os projetos, além de permanecer dentro do orçamento definido pela organização.

3.2 Planejamento do Marketing Ágil

Segundo Kotler (2000), o Marketing envolve a identificação das necessidades humanas e sociais. Diante disso, pode-se perceber que atualmente lidamos com o marketing por todas as partes, seja na propaganda de uma emissora de TV ou em alguma rede social na internet, é inevitável não participar do processo de marketing.

O marketing exerce influência no processo de compra dos clientes através do estudo sobre as necessidades e desejos dos clientes. Na visão de Kotler (2000), a tarefa do marketing é encontrar meios de ligar os benefícios do produto às necessidades e aos interesses naturais das pessoas. Além disso, utiliza das estratégias para agregar valor aos produtos que são lançados no mercado, obtendo uma melhor visibilidade e aumento no seu potencial de venda.

O produto é um alicerce na oferta ao mercado. O planejamento do mix de marketing inicia na concepção de uma oferta para corresponder as necessidades e desejos do cliente-alvo. O cliente irá avaliar a oferta de acordo com três aspectos: características e qualidade do produto, mix e qualidade dos serviços e preço apropriado (Kotler, 2000).

Para analisar as amplas possibilidades de atuação do marketing é fundamental utilizar o planejamento estratégico, visto que através dele é possível identificar as melhores formas de implementação, controle, crescimento e maximização dos lucros.

Ao planejamento estratégico direcionado para o mercado é o método gerencial de ampliar e manter um ajuste exequível entre objetivos, habilidades e recursos de uma corporação e os proveitos de um mercado em constante mudança. A finalidade do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma organização, de maneira que promovam os lucros e o crescimento pretendidos (KOTLER, 2000).

O planejamento estratégico voltado para o marketing, é o responsável por trazer uma nova visão para os processos de negócios, onde é proposto a inicialização a partir de um planejamento que dar continuidade no processo de venda e entrega de valor para os clientes.

A atuação de marketing consiste em explorar viabilidades do marketing, analisando e escolhendo mercados-alvo, projetando estratégias, elaborando e organizando programas, constituindo e controlando o esforço de marketing. (KOTLER, 2000, p.108)

3.2.1 Utilização do Marketing dentro de uma organização

O mundo organizacional está se desenvolvendo progressivamente através das transformações tecnológicas, inovações dos processos, novos meios de comunicação e um mercado totalmente moderno. Sendo assim, Amaral (2011), deixa claro que nas últimas décadas, a inovação deixou de ser sinônima de avanços em produto e que a criatividade e atitude inventiva podem estar em processos de fabricação, distribuição e modelos de negócio e serviço revolucionário. Um processo que é destaque em questão de proporção de melhorias e crescimento, é o setor de Marketing.

O Marketing é uma temática que está sendo priorizada pelas empresas, devido ao seu papel de levar os produtos para os clientes, de modo que supra as suas necessidades e proporcione a satisfação de adquirir aquele determinado produto ou serviço. Las Casas, acresce que:

O Marketing é a área do saber que abrange todos os compromissos pertencentes às relações de troca, instruídas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando englobar determinadas finalidades da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio

ambiente de atuação e o resultado que estas relações causam no bemestar da companhia (CASAS, 2007 p.15).

Além disso, o Marketing dispõe de estratégias e planejamentos que atingem o seu público-alvo de forma em que se sintam confiantes nas propostas das empresas e acabem criando uma relação duradoura, beneficiando assim ambos os lados. A utilização do planejamento de Marketing tem como objetivo, analisar e identificar as oportunidades de mercado e os pontos que influenciam a empresa, paralelamente, o objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e mercadorias de uma organização, de modo que eles proporcionem os lucros e o crescimento esperados (KOTLER, 2000).

Nessa concepção, o planejamento de marketing deve ser absorvido como um hábito importante para adquirir vantagens competitivas dentro do mercado, isto é, a partir da aplicabilidade do planejamento, é possível monitorar melhor os seus recursos financeiros e humanos, além de buscar entender melhor as necessidades dos seus clientes do que seus concorrentes.

Um departamento de marketing eficiente, é crucial para o desenvolvimento de qualquer organização. Compreender as funções do marketing colabora para os gestores conseguirem ter um plano de ação mais específico para cada oportunidade. Como aponta Kotler:

As funções do marketing estão separadas entre a força de vendas, propaganda, atendimento ao cliente, gerência de produto e pesquisa de marketing, devem se complementar. [...] Todas essas funções de marketing devem ser coordenadas do ponto de vista do cliente (KOTLER, 2000, p.44).

O marketing tem seu papel de influência em diversos setores dentro da organização, sendo assim Limeira exemplifica alguns setores que são impactados pelas decisões do marketing:

Abrange um agrupamento de funções efetuadas na empresa, como RH, financeiro, logística, sistemas de informação, pesquisa tecnológica, dentre outros, que administram recursos e produzem resultados para acrescer valor ao processo empresarial integralmente (LIMEIRA, 2010, p.9).

É necessário compreender que aplicar os processos de marketing dentro das empresas requer conhecimentos específicos, assim, assegura-se que a implementação terá o suporte apropriado e resultados eficazes.

A importância do marketing está atribuída ao desenvolvimento econômico das organizações, uma vez que envolve a análise para tomada de decisões, alavancagem das vendas dos produtos, fidelização dos clientes e as estratégias mercadológicas do marketing, assim busca entender os objetivos da empresa e como almeja-los. Para Sandhunse (2000), o marketing é importante para as pessoas porque proporciona satisfação na compra e para as empresas por conta da renda financeira.

3.2.2 Metodologias ágeis no Marketing

Ewel (2011), alega que 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.

Priorizando sempre a satisfação do cliente e entregando as demandas ou serviços, em termo/tempo determinado como cita o autor a cima Ewerl, pois os benefícios da aplicação é o aumento de habilidades, ou seja, no ritmo do trabalho no dia a dia, requer agilidade, havendo mudanças neste contra tempo no planejamento e entregas, o marketing vê como um ponto de estratégia e como pode reverter neste quadro, pois havendo ou não as mudanças, é um ponto a considerar pois é um ponto de extrema importância, a partir deste ponto ele consegue demonstrar que através dessas transformações ele prova que vem em seguida o sucesso e os pontos de estratégias que alavancaram seu ponto de partida para o caminho do triunfo, logo usarão todas as ferramentas cabíveis e assim conseguir entregar no prazo determinado e planejado.

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).

O desenvolvimento do mercado e os avanços tecnológicos, resultam na necessidade de as empresas adotarem processos e estratégias inovadoras, visto que assim elas vão estar preparadas para as novas tendências de mercado e poderão obter vantagens em relação aos seus concorrentes. Pela visão de Kotler (2000), a inovação se refere a qualquer produto, serviço ou ideias que seja percebido por alguém como novo. A ideia pode ter uma longa história, mas é uma inovação para a pessoa que vê como novo.

A inovação não está conectada somente a mudanças extremas ou criação de algo novo, isto é, uma modificação em uma atividade já existente pode ser considerada uma inovação. Na visão De Bes e Kotler (2011) a inovação representa transformar algo que teoricamente funciona.

As empresas que utilizam as metodologias ágeis devem estar sempre interessadas e conectadas com as inovações que ocorrem no mundo do marketing, devido a sua grande influência nos processos de compra dos clientes. Observa-se, assim, a importância a respeito da percepção acerca da inovação por parte do indivíduo ou da unidade que a adotará (BRUNO-FARIA, 2004).

3.2.3 Agile Marketing

O Agile Marketing é a adaptação da metodologia ágil, onde vem do desenvolvimento softwares e assim torná-la o método, princípios e valores, mais adaptáveis e mais ágeis. A proposta do marketing é não ficar parado no tempo real, mas sim dar ênfase e continuidade aos processos surgidos ao decorrer do projeto, a autora aplica e informa que: A premissa da abordagem ágil ao marketing aproveita um processo de desenvolvimento que existe em razão da necessidade de melhorar a produtividade no desenvolvimento de aplicações (MICHELLE ACCARDI, 2013).

Ao decorrer de toda execução elaborada, através das equipes ou o responsável de todo processo, a autora propõe e afirma que até chegar ao resultado precisa-se ser trabalhado o total conhecimento e entendimento. Ter uma organização marketing ágil dedicada à pesquisa e execução de pequenos programas e a aproveitar novas oportunidades, pode dar nova vida a planos feitos 18 meses atrás. Essa é claramente uma vantagem que não apenas impulsiona os resultados das campanhas, mas também recebe atenção do mercado, na medida em que esse percebe que um gigante adormecido potencial acordou (MICHELLE ACCARDI, 2013).

O mesmo requer melhorias contínuas maximizando as eficiências e sendo mais produtivos para que assim a entrega seja priorizada e entregue o mais rápido possível, para que assim o consumidor dê um feedback construtivo e que seja de melhorias, McKenna (1992) as empresas que “adotarem e usarem a tecnologia, ao invés de combatê-la, descobrirão que ela cria e mostra o caminho certo a novas formas e oportunidades de mercado” (MCKENNA, 1992, p. 12). Uma vez que, no mundo atual requerem muitas mudanças adaptáveis e conseqüentemente entrar na transformação da inovação e transformação diárias. Segundo Pressman (2011), a agilidade não é apenas uma resposta às mudanças que ocorrem durante o desenvolvimento de um projeto, ela incentiva a melhora da comunicação, ou seja, tornando-a mais fácil e abrangente entre os membros da equipe; enfatiza a entrega rápida do incremento útil do sistema; diminui a importância de artefatos intermediários; acolhe o cliente como um membro da equipe eliminando as possíveis barreiras existentes entre ele e os outros membros da equipe; reconhece os limites existentes que um planejamento pode ter e que o plano de projeto deve ser flexível.

Conforme diz um dos princípios do Agile Marketing, “...a capacidade de responder rapidamente às mudanças é uma fonte de vantagem competitiva.” Além dessa vantagem, é notável que as empresas também consigam ter vantagens em agilidade, eficiência, foco no cliente, inovação e fortalecimento do trabalho em equipe. A simples competência não constitui uma vantagem competitiva. A sociedade de melhor funcionamento será aquela que produzir o maior valor para o cliente e que manter esse valor a longo prazo (KOTLER, 2000, p.98).

O Agile Marketing compreende os seus métodos de aplicação como uma abordagem iterativa e incremental, para obter os seus resultados de forma acelerada e com objetivos nítidos, com isso, conseguem resolver os problemas e criar valor para os seus clientes. “Para obter êxito, a empresa também precisa demandar vantagens competitivas, além de realizações nas cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e clientes (KOTLER, 2000, p.67).

3.2.4 Comunicação integrada de marketing

Comunicação integrada vai desde interno ao consumidor final, então o mesmo requer uma evolução de todas as áreas, ou seja, mais produtiva e elaborada no intuito de que todos elaborem e conceituem um bom entendimento e bem

centralizada, conforme o autor Shermerhorn (1991), estabelece a comunicação organizacional como o desempenho específico pelo qual o conhecimento se move dentro de uma organização, e entre a empresa e seu ambiente.

Posto isto o mesmo informa que a comunicação ela deve ser, bem estruturada e deve estar sempre em conjunção com as tendências dos dias atuais, contrapondo sempre alinhado com os setores e clientes para que assim não ocorra o erro de falta de informação e alinhamento em projetos e trabalhos, pois não tem como entrar em um acordo ou fechamento de contrato sem a mínima satisfação do cliente, ou seja, não fechará contratos e projetos sem ao menos conhecer, interagir, quais as necessidades e interesses do cliente, sendo assim Churchil (2005, p.449) conceituar a comunicação como sendo “a transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor, de modo que ambos a entendam da mesma maneira”.

Tem o objetivo de sempre está em junção, para que uma boa comunicação esteja sempre na mesma altura e unificada, para que não ocorra o erro de não manter um bom relacionamento com os clientes e ocorra um ruído entre ambas as partes, deste modo o autor abaixo diz que a comunicação, ela tem que ter clareza no que se diz e no que está elaborando para que a decisão feita possa estar na mente dos colaboradores e quem esteja na frente do projeto, para que assim não ocorra o erro de falta de informação e comunicação e acarreta com o desenvolvimento do projeto.

A empresa precisa ter compreensão das suas metas e do que almeja construir. As decisões devem constatar postura e vontade prática de aprimorar a variável da comunicação (DAMANTE ,1999).

Montana e Charnov (2000, p. 285) afirmam que a comunicação eficaz "é absolutamente essencial para o sucesso gerencial e organizacional", sem ela não terá como fluir o sucesso e os interagir um com o outro dentro da organização, desde então, o emissor que está diretamente ligado com foco que é o cliente, deseja ter uma clareza eficaz, pois não basta apenas ter todas as informações se não tem clareza no que está passando para o consumidor.

Conforme Miranda (1999) a efetividade da comunicação "se deve a ideia de que a comunicação interpessoal demanda ser convincente, eficiente, objetiva, afirmativa, deve alcançar o objetivo e o público alvo".

3.3 Dados e Discussão

Nesta seção será analisado os resultados do questionário elaborado para o gestor de gerenciamento de projetos, a partir de uma pesquisa semiestruturada onde foi indagado perguntas sobre as aplicações das metodologias ágeis dentro da Agência Dalí. O propósito da busca por essas informações se deu através de uma necessidade por mais conhecimento sobre essa metodologia que está diretamente ligada a flexibilidade, agilidade e ajustes durante as demandas realizadas dentro da agência, diante disso, essas resultantes podem ser propagadas para outras organizações que visam ter melhores resultados em sua entrega para o cliente.

Quanto mais organizações usarem as metodologias ágeis, melhores serão os resultados empíricos em termo de vantagens, desvantagens, riscos e procedimentos para sua adoção nas organizações. [...], os resultados iniciais em termo de qualidade, confiança, datas de entregas e custo são promissores (SOARES, 2004, p.6).

É de extrema importância este estudo, visto o desenvolvimento desse tema entre as organizações e também pelos resultados positivos apresentados após a sua aplicação. Com as atualizações do mercado, as empresas que não buscam adotar práticas inovadoras, acabam ficando para trás na corrida competitiva para o sucesso.

3.3.1 Abordagem da metodologia ágil nos processos da agência

Sobre a necessidade da utilização de gerenciamento de projetos na agência, o Gestor de projetos menciona que:

Sempre existia essa necessidade de trabalhar com gerenciamento de projetos pra poder primeiro gerenciar bem esses projetos do cliente, desde o momento que o cliente liga para mim e pergunta como a gente pode fazer para atender ele, então eu tenho que calcular corretamente o custo do projeto, tenho que estabelecer as pessoas que vão trabalhar nesse projeto, tenho que dimensionar o tempo do projeto e amarrar o escopo do projeto. (GESTOR DE PROJETOS DA AGÊNCIA DALÍ, 2021)

De acordo com Vargas (2000), as práticas de gerenciamento de projetos proporcionam benefícios visíveis às empresas, entre eles a disponibilização de orçamentos, mesmo antes do início do projeto. Desde sempre se viu a necessidade de agregar o gerenciamento de projetos na agência pois, é uma forma de ajudar no

planejamento do projeto desde o primeiro contato com o cliente, até dimensionar os custos, delegar as tarefas de cada integrante do projeto, trazendo muito mais eficiência nos processos.

Nessa mesma perspectiva, foi questionado sobre o porquê de utilizar os métodos ágeis dentro da agência e tivemos a seguinte informação:

Percebi que ganharia muito mais se a gente trabalhasse com metodologias ágeis porque a gente poderia planejar uma janela de trabalho que coubesse nossa demanda, a gente trabalharia com priorização que muda toda semana, então a gente faz esse tipo de trabalho, e a gente vai deixar um espaço no planejamento para as urgências dos clientes. (GESTOR DE PROJETOS DA AGÊNCIA DALÍ, 2021)

Sobre a informação fornecida pelo Gestor da Agência, Pressman (2011), afirma que um processo ágil deve ser capaz de administrar a imprevisibilidade, sendo capaz de se adaptar às diversas mudanças que podem ocorrer durante o desenvolvimento do projeto.

O gestor da agência Dalí começou a observar problemas em relação a prazos não cumpridos, e por ser uma empresa “enxuta”, não era suficiente para realizar todos os processos principalmente internos. A metodologia ágil permite a elaboração de planejamento, podendo controlar suas demandas e urgências para não passar do previsto e mantendo o baixo custo da empresa.

Ao dar início da implementação dos métodos ágeis dentro da agência, foi questionado sobre três pontos que foram considerados como uma grande influência nesse processo, são eles: “O que se deve mudar antes de implementar uma metodologia ágil? Como implementar os métodos ágeis? Quais as barreiras para introduzir os métodos ágeis na agência? Para esclarecer o primeiro questionamento, o Gestor descreveu que “Tem que primeiro mudar a mentalidade pra equipe entender o que é metodologia ágil, entender a forma de trabalho ágil e a importância, pra que todo mundo rode na mesma sintonia porque se não, não vai funcionar.” Segundo Cohn (2011), as equipes ágeis tendem a introduzir seus produtos no mercado com muito mais celeridade, levando em consideração principalmente a satisfação dos clientes com os requisitos e objetivos do produto. Diante disso, a principal mudança que deve ocorrer é a mentalidade da equipe, todos precisam

entender o conceito de metodologia ágil, como se deve trabalhar e a importância disso tudo. A equipe precisa estar interligada para que tudo funcione bem.

As barreiras e dificuldades na implementação dos métodos ágeis estão interligadas, visto que ambas possuem similaridade em suas questões de empecilhos. O gestor da agência, conseguiu explicar em apenas uma resposta quais são tais objeções enfrentadas, são elas “administrar as urgências dos clientes e encaixar a nossa necessidade criativa com o formato da metodologia ágil são as maiores dificuldades para implementar na nossa realidade”. O monitoramento e gestão é umas das partes mais importantes, tendo em vista que essas etapas são realizadas as adaptações diante das dificuldades enfrentadas, a avaliação do escopo, o controle do cronograma, custos, comunicação de riscos, aquisições e envolvimento das partes interessadas (PMBOK, 2013).

Cada empresa tem uma dificuldade diferente, porém, para o gestor da agência Dalí, conta muito o entendimento da equipe no conceito de metodologia ágil, a vontade de mudança da equipe e encaixar as urgências dos clientes com a necessidade criativa da agência.

Existem diversas metodologias para serem aplicadas dentro do mundo ágil e é de interesse da pesquisa saber quais as metodologias mais utilizadas dentro da agência, a partir disso, o gestor expressa:

O formato de atendimento ao cliente, o formato de planejamento de algo maior, a gente usa algumas coisas como gestão de risco, escopo, que é algo mais tradicional, mas é adaptado para uma metodologia ágil. A gente também trabalha com "Definition Of Done", definição de feito, que é algo da metodologia ágil, a gente não trabalha com data, trabalha com prioridade. (GESTOR DE PROJETOS DA AGÊNCIA DALÍ, 2021)

Segundo Soares (2004) as metodologias ágeis são uma resposta às metodologias tradicionais, mas que a maioria dessas metodologias não possuem nada de novo em comparação às antigas, o que muda é o enfoque e os valores.

Com a alta adaptabilidade dos métodos ágeis, a agência dispõe da otimização dos prazos estabelecidos e da melhor análise da necessidade do cliente. Desse modo, conseguem optar pelo método ágil mais adequado para a solução da problemática apresentada no projeto.

Conforme já informado anteriormente pelo entrevistado, a agência possui a aplicação dos métodos ágeis de uma forma bem flexível e levando em conta essa

consideração, o gestor esclarece sobre as metodologias tradicionais ou mistas, dessa forma:

Como metodologia ágil é adaptável, a gente adaptou para nossa realidade, então tem muita coisa que não é do manual do Scrum, que funciona pra a gente, essa é a ideia da metodologia ágil, então o formato de atendimento ao cliente, o formato de planejamento de algo maior, a gente usa algumas coisas como gestão de risco, escopo, que é algo mais tradicional, mas adaptado para uma metodologia ágil. Então também trabalhamos com definição de feito que é algo da metodologia ágil, a gente não trabalha com data e sim com prioridade. (GESTOR DE PROJETOS DA AGÊNCIA DALÍ, 2021)

Camargo, acresce que:

A metodologia ágil é um modelo e uma filosofia que propõe alternativas à gestão de projetos tradicional e tem a função de aprimorar o processo de desenvolvimento de um produto ou serviço. O objetivo final é fazer entregas com rapidez e com maior frequência, conforme surgem as necessidades do cliente (CAMARGO, 2019).

A agência utiliza os métodos ágeis, assim como a metodologia tradicional, que por possuir uma flexibilidade, não tem problema em mesclar as duas. Essa flexibilização é mencionada por conta das adaptações que ocorrem ao decorrer das fases dos projetos, decorrente das solicitações dos clientes.

Os projetos solicitados pelos clientes possuem particularidades sobre os resultados que os mesmos buscam obter, nesse sentido, o gestor de projetos afirma “Não possui critérios para escolher os métodos para cada projeto, todos os projetos seguem a metodologia da agência, cabe adaptar variáveis da metodologia para aquele projeto.”

A agilidade libera o espírito inovador que tantas organizações sufocam. Ajuda a empresa a reformular tanto o que oferece a seus clientes quanto a forma como opera internamente, transformando o ambiente e tornando o trabalho muito mais gratificante (RIGBY, 2020).

A escolha pelas metodologias a serem inseridas nos projetos se dá através da demanda requisitada pelo cliente. A agência possui seus métodos ágeis internos e após analisar a necessidade do cliente, optam pela metodologia mais adequada para realizar o projeto.

O processo de adaptação aos projetos exercidos dentro agência foi um dos pontos em que foi necessário ter mais aprendizado, visto que no estudo teórico foi notado uma aplicabilidade maior sobre esse assunto. Segundo o gestor de projetos:

Dependendo do que o cliente quer fazer, a gente faz um planejamento maior, assim uma coisa mais robusta, se for um cliente de rede social a gente tem que fazer esse planejamento. A gente passa um tempo lendo sobre esse planejamento, entendendo o cliente, também fazemos teste, porque o marketing digital tem muito disso. Então se for fazer alguma coisa, afere o resultado. Vamos nos adaptando aos prazos também, leva um tempo para entender até aonde o trabalho precisa chegar até ser minimamente satisfatório, para a máquina rodar de uma maneira intuitiva e automática. (GESTOR DE PROJETOS DA AGÊNCIA DALÍ, 2021)

A adaptação aos projetos vai sendo implementada conforme a necessidade das demandas solicitadas pelos clientes. Como a metodologia ágil propõe uma execução flexível, as adaptações ocorrem de uma forma mais elaborada e eficaz, prezando sempre pela satisfação do cliente.

A adaptação conclui que, quando determinado por uma inspeção que um ou mais aspectos de um processo estão fora dos limites aceitáveis, gerando um produto onde o resultado não será o esperado, ajustes devem ser realizados com urgência, minimizando os riscos e melhores resultados (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013).

Como foi abordado anteriormente, os métodos ágeis possuem muita flexibilidade em suas execuções, e pode se dizer que em relação ao escopo de trabalho, o gestor de projetos exemplifica que:

A metodologia ágil é sempre mais flexível, mas isso não significa dizer sem planejamento. Uma coisa muito importante é que essa flexibilidade tem que ser traduzida em resultados. Então a flexibilidade é pra eu conseguir me ajustar as demandas de maneira mais racional, mais adequada aquilo que o mercado me pede. (GESTOR DE PROJETOS DA AGÊNCIA DALÍ, 2021)

Como descrito por Pressman (2011), a agilidade não é apenas uma resposta às mudanças que ocorrem durante o desenvolvimento de um projeto, ela incentiva a melhora da comunicação tornando-a mais fácil e abrangente entre a equipe.

No meio digital e criativo, a metodologia ágil é sempre mais flexível, os recursos utilizados dão uma maior abertura para mudanças. O custo com mudanças é mais reduzido, o que auxilia nesse cenário. Deve-se sempre tomar flexibilidade em resultados, para se adaptar as demandas exigidas pelo mercado.

Após todo o processo de análise preparatória das aplicações da metodologia ágil, identificação de possíveis problemas, estudo sobre as mudanças necessárias dentro da equipe e da gestão, é o momento de obter as resultantes relacionadas a todo o trabalho exercido para a implementação dos métodos ágeis dentro da agência. No entanto, é necessário saber como medir essas métricas dos resultados, na agência Dalí é utilizado o seguinte procedimento:

Quando a gente faz um planejamento do projeto e do cliente, a gente usa um framework de planejamento, onde eu estipulo metas de curto, curtíssimo, que chamam de "Quick Wins", que significa "vitória rápidas". Estabeleço métricas, então vai depender do objetivo do cliente. (GESTOR DE PROJETOS DA AGÊNCIA DALÍ, 2021)

Silva et al (2011) enfatizam que a necessidade de um planejamento resulta da indispensabilidade de se usar de forma correta os recursos, os processos e as pessoas quando se quer atingir resultados positivos.

De acordo com a pesquisa, os resultados são medidos através de um curto prazo, que é onde ocorre as entregas das fases dos projetos para os clientes, se os mesmos ficam satisfeitos com a resultante, o projeto está indo bem, caso contrário, o projeto precisa melhorar até chegar em um estado satisfatório.

3.3.2 Utilização dos métodos do Scrum

Colocar em prática os métodos do Scrum dentro da agência é essencial para obter os resultados que são atrelados a essa adoção, são eles: gerenciamento de projetos com foco no trabalho em equipe, melhor qualidade, lead time otimizado das entregas dos projetos e autonomia entre os colaboradores.

A equipe de Scrum possui um líder e ele é o responsável por estar na frente do projeto, além de deter o maior conhecimento sobre esse framework, bem como também possui o papel de facilitar a comunicação entre a equipe e potencializar os resultados dos mesmos. Sendo assim, buscamos saber como funciona essa função dentro da Agência Dalí, e fomos informados que:

Como a gente é uma equipe enxuta, não tem o papel do Scrum Master, eu acumulo esse papel do Scrum Master porque a gente é uma equipe de 4 pessoas, e mais 1 pessoa que não é fixo. Então é uma agência pequena, não daria para a gente ter só um Scrum Master, então eu faço esse papel de remover empecilhos, ensinar metodologias ágeis para minha equipe.

(GESTOR DE PROJETOS DA AGÊNCIA DALÍ, 2021)

Sobre a função mencionada acima, reforçamos que:

O Scrum Master é responsável pelo processo Scrum, por garantir que seja entendido e aplicado, por implementá-lo - fazendo dele uma cultura na organização - e ainda por garantir que toda a equipe siga as regras e as práticas do Scrum (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013).

Diante das práticas do Scrum, existem as mais acessíveis para inserção dentro das rotinas das empresas e dentro da agência Dalí, as práticas mais notórias dentro dos projetos são: “O Sprint, os eventos da Sprint, Plainning, Dailys, Sprint Review e vamos implementar a Retrospectiva, fazemos a priorização, atribuímos pontuação e buscamos dar autonomia para a equipe” menciona o gestor de projetos. De acordo com Schwaber e Sutherland (2016), os eventos do Scrum são eventos pré-definidos que devem acontecer de forma rotineira, evitando-se o acontecimento de reuniões adicionais.

A utilização do Scrum na Agência é essencial para tornar os processos otimizados e propor uma melhor execução das demandas estabelecidas. No entanto, o atraso sobre a aplicação do “Sprint Retrospective”, é um ponto constatado como uma falha no processo ágil, visto que através dessa prática ocorre a revisão do Sprint e antes do próximo Plainning, identificando o que está andando bem e o que está necessitando de melhorias.

Os ritos ou cerimônias do Scrum são responsáveis por propor a transparência e garantir os momentos de monitoramento e adaptação aos pilares do Scrum. Dentro da agência, esses ritos podem ser encontrados facilmente e são eles “A Sprint Plainning, Dailys, Sprint Review e estamos para iniciar a retrospectiva. Além disso, eu converso individualmente com a equipe para entender o grau de satisfação das pessoas.” Sutherland e Schwaber (2013), afirma que é necessário trazer todas as dúvidas para os eventos, para que possa ser esclarecido e assim garantindo a transparência dentro da reunião.

As cerimônias do Scrum são integradas entre si, uma vez que o resultado de uma cerimônia é considerado uma etapa inicial de outra. Sobre a realização do Planning na agência, o gestor afirma que:

Realizamos Planning, toda segunda-feira, a primeira coisa da Sprint é isso, faço primeiro um planejamento sozinho, a gente ainda não conseguiu a maturidade desejada que é todo mundo planejar junto. Então faço o

planejamento da semana e valido com todo mundo esse planejamento na Sprint Planning, então a gente muda a priorização, muda responsável, eu também deixo eles a vontade para ao longo da semana ir fazendo esses ajustes um com o outro. É muito importante, tem que fazer, não dá pra fazer metodologia ágil sem planejamento, tem que fazer o Planning. (GESTOR DE PROJETOS DA AGÊNCIA DALÍ, 2021)

O Planning, por sua vez é uma reunião de planejamento na qual o time prepara o que será entregue ao final da Sprint (SCHUWABER E SUTHERLAND, 2011).

É realizado o Planning, por enquanto ainda só planejado pelo gestor, porém passado pelos demais colaboradores. Não se faz metodologia ágil sem Planning.

Segundo o gestor de projetos:

A Sprint na nossa agência funciona com uma semana, a gente começa de 14:00hrs da segunda-feira e termina de 19:00hrs da sexta-feira. A Sprint tem todas as atividades que vão ser feitas durante aquela semana, cada atividade tem um responsável e ao longo da semana vamos fazendo pequenas reuniões, que é o que chama as dailys, com 15 minutos no máximo, para a gente ter a resposta de três perguntas: O que você fez hoje? O que você vai fazer amanhã? O que tá te impedindo de realizar suas atividades? Iniciada as atividades do Sprint, todos os dias serão realizadas reuniões de 10 ou 15 minutos pela manhã, para que o Time de desenvolvimento possa avaliar o dia anterior e confirmar a programação priorizada para o dia. (GESTOR DE PROJETOS DA AGÊNCIA DALÍ, 2021)

Essa reunião diária é chamada de Daily Scrum Meeting (BARACAT, 2016).

Na agência são realizadas as sprints semanais, onde são descritas todas as atividades da semana, com a função de cada um da equipe. Todos os dias são realizadas reuniões diárias para saber se tem algo atrapalhando o processo.

Após a Sprint Planning é definida uma lista de itens selecionados do Product Backlog que serão realizados no próximo Sprint, o gestor de projetos conceitua a execução do Backlog como:

A gente usa um aplicativo, que é um software livre, chamado ASANA, a gente usa o formato de Kanban, que é o separado por coluna, isso é importante pra que você só desenvolva atividades que sejam valiosas para o cliente. Então o Backlog funciona desse jeito, a gente vai construindo ele com atividades e a partir dali eu puxo pra fazer a sprint. (GESTOR DE PROJETOS DA AGÊNCIA DALÍ, 2021)

Na agência, o Backlog é feito com base no Kanban, onde são feitas colunas com informações importantes, tanto do cliente, quanto do projeto. Existe uma última

coluna, que é um espaço livre para as ideias da equipe para que possa incrementar o processo.

Os itens que estão no topo da lista são os que possuem maior prioridade. Devem assim possuir um maior nível de detalhamento para serem encaminhados para o desenvolvimento, incluindo o esforço estimado para desenvolvê-lo, que é uma tarefa de responsabilidade da equipe de desenvolvimento. Quando encaminhados passam para uma fase onde se encontram disponíveis ou então executáveis, podendo assim serem selecionados para o próximo Sprint (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013).

As Daily Meeting são reuniões que ocorrem diariamente com o objetivo de gerar alinhamento entre todos os membros da equipe. Ele é praticado da seguinte forma “Dailys de 15 minutos, onde as reuniões tradicionais são em pé, no entanto fazemos online.”

Durante esta reunião, cada membro do time informa brevemente o que foi feito desde o último encontro; o que será feito até a próxima reunião diária; e se há algo impedindo o avanço do trabalho para que o SM possa atuar (KENETT, 2013; MAY *et al.*, 2016).

As reuniões do Daily Meeting são importantes para monitorar e melhorar o processo de realização das demandas estipuladas do projeto. Percebe-se que as mesmas foram adaptadas para dentro da realidade do Home Office diante do cenário da pandemia, no entanto, tradicionalmente as mesmas são feitas pela equipe em pé durante a duração dos 15 minutos.

3.3.3 Aplicações direcionadas para a equipe interna da agência

Os questionamentos direcionados a equipe da Agência Dalí foram elaborados para termos uma perspectiva de como acontece a realização das demandas e entendimento dos projetos na visão dos colaboradores.

Um dos principais questionamentos foi se ocorre a disseminação dos princípios do manifesto ágil para toda a equipe e quais os principais impactos ocasionados na equipe. No dizer do gestor de projetos:

É fundamental, porque a agilidade é uma mentalidade, então a gente precisa tá trabalhando com a cabeça do funcionário a importância de ser ágil, a utilidade de ser ágil, o principal impacto onde você traz a pessoa para junto de você, ela participa do processo, ela não é passageira do processo,

ela contribui, ela dar dica, dar opinião, ela se engaja no processo. (GESTOR DE PROJETOS DA AGÊNCIA DALÍ, 2021)

Como afirma Martins (2003), a produtividade depende de dois fatores: capacitação e motivação.

Com o pleno conhecimento e a maturidade sobre toda a amplitude da metodologia ágil e seus fundamentos, a equipe exerce suas atividades sabendo do objetivo em que está trabalhando e tem a ciência da importância do seu papel dentro do processo.

A escolha pelos métodos ágeis não foi á toa, a gestão da agência teve seus motivos para a sua aplicação dentro dos processos realizadores das demandas. Em virtude dessa escolha, a agência enfrentou dificuldades para a sua adaptação a esse novo jeito de trabalhar, se bem que após o seu conhecimento dentro da área, as resultantes vieram à tona, como exemplifica o gestor de projetos sobre a repercussão dos projetos na agência:

A gente tem um índice de repercussão muito alta, então nossa principal fonte de prospecção sempre foi indicação, que fecha com o cliente que acaba indicando a gente para outros, em tese 85% dos nossos projetos são bem-sucedidos em todos os sentidos. Não sei dizer qual projeto gerou mais repercussão, posso dizer que agência cresceu muito no momento que a gente começou a aplicar a metodologia ágil, em tamanho de funcionários, em tamanho de projetos e faturamento. (GESTOR DE PROJETOS DA AGÊNCIA DALÍ, 2021)

Segundo Kotler (2012), a recomendação de consumidores tem se tornado um fator de decisão cada vez mais importante.

Por fim, podemos considerar que a pesquisa foi determinante para concluirmos que a implementação da Metodologia Ágil dentro da Agência Dalí foi fundamental para trazer benefícios para o ambiente interno e para os resultados entregues para os clientes. Em conclusão, ressalto a fala do gestor de projetos, como a definição dos benefícios constatados pelo mesmo durante a resposta do questionário, “A gente passou a trabalhar melhor e produzir melhor, coube e teve mais espaço para produzir melhor”.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No momento em que sucedeu as análises iniciais havia o interesse de conhecer mais especificadamente a área de Gerenciamento Ágil de Projetos, visto que essa é uma temática inovadora e com a competitividade entre as empresas, é necessário buscar um foco maior no cliente e o desenvolvimento de processos e métodos inovadores.

O objetivo geral dessa pesquisa foi identificar as vantagens das técnicas de gerenciamento ágil de projetos, obtendo o conhecimento sobre os seus métodos e processos. A partir disto foi constatado que o objetivo foi atendido através do estudo de caso da Agência Dalí, onde a mesma possui as práticas ágeis dentro de suas operações. Sendo assim, os objetivos específicos trouxeram a exemplificação dos resultados da aplicabilidade dos métodos ágeis dentro da Agência de Marketing e

Comunicação.

A análise do primeiro objetivo específico se deu no intuito de difundir o entendimento e diminuir as incertezas sobre o gerenciamento ágil de projetos na organização. Nesse sentido, foi percebido que as práticas dos métodos ágeis podem possuir barreiras em sua implementação nas empresas devido a necessidade de mudança na mentalidade para que ocorra a aceitação de todos os colaboradores, no entanto, para estar integrado as inovações do mercado e obter resultados competitivos se faz necessário sair da zona de conforto e buscar as devidas melhorias internas. A partir do amadurecimento mental da equipe em relação as práticas ágeis, é possível propor um domínio para os mesmos em relação ao tema e por consequente, as incertezas são minimizadas.

O estudo sobre o segundo objetivo específico foi sobre os benefícios da implementação do gerenciamento ágil de projetos na Agência Dalí, portanto através dos assuntos em que foi abordado dentro da pesquisa e com a explicação do Gestor de projetos sobre as aplicações dos métodos ágeis, compreende-se que a priorização das demandas e tarefas, agilidade, flexibilidade, otimização dos prazos, previsão de custos, autonomia da equipe, planejamento eficiente, administração de urgências e a satisfação dos clientes na entrega dos projetos são fatores notáveis mediante a sua aplicação na agência. Em suma, quando ocorre uma disseminação eficiente dos objetivos da metodologia ágil, os colaboradores acabam dando uma ênfase maior as suas demandas e acabam entregando um melhor resultado em seus projetos.

O terceiro e último objetivo específico está atrelado a compreensão dos métodos e os processos internos da Agência Dalí, de certo que essa é a área mais ampla que foi analisada, em virtude da amplitude dos métodos que são utilizados dentro dos procedimentos para a realização dos projetos. Na medida em que o estudo foi elaborado, houve uma análise que a agência dispõe de muita adaptabilidade na execução das metodologias ágeis dentro dos projetos e isso é um diferencial que os métodos ágeis proporcionam para seus adeptos. Compreende-se que os métodos realizados a partir dos eventos da Sprint funcionam como um planejamento eficaz e flexível na realização dos projetos, além disso, foi concluído que ocorre a aplicação de metodologias adaptadas ou mistas de acordo com as necessidades dos clientes. Não só o Scrum, bem como as práticas do Agile Marketing foram estudadas na empresa, e sobre essa perspectiva, pode-se afirmar que a Dalí está inserida no processo de transformação digital que requer agilidade e o uso de ferramentas tecnológicas, como por exemplo, a utilização de Softwares para gerenciamento, atuação no marketing digital e elaboração de projetos.

A partir desse levantamento, tivemos a perspectiva sobre dois pontos que consideramos que podem ser melhorados dentro da agência. O primeiro é sobre a falta da utilização do “sprint retrospective”, que é uma parte do ciclo do scrum, e ocorre depois da revisão do Sprint e antes do próximo Planning Sprint. Esse método é muito importante por conta da oportunidade que a equipe de Scrum tem para propor as melhorias que o projeto está precisando naquela fase.

Outro ponto que analisamos e que pode ter uma melhoria dentro da agência, é a discussão e exploração sobre os vários métodos existentes no mundo e nas organizações, visto que quando perguntamos para o gestor de projetos, o mesmo nos informou que gostaria muito de realizar esse Benchmarking com outras empresas para realizar a troca de informações e conhecimentos sobre essa temática, no entanto, no momento atual não é possível realizar pela falta de tempo e excesso de demandas.

Portanto, através dessa pesquisa foi possível ter o entendimento sobre o Gerenciamento Ágil de Projetos, onde foi analisado desde o seu processo de implementação até os seus benefícios dentro de uma agência de Marketing e Comunicação. Vale salientar que o questionário elaborado para a coleta de dados na Agência Dalí foi de fundamental importância para permitir a concepção sobre as

vantagens da aplicação dos métodos ágeis. Mediante ao exposto, o aprendizado importante dessa pesquisa foi que as metodologias ágeis possuem particularidades e especificações para serem aplicadas em cada organização e por isso faz-se necessário a prévia análise antes de ser integrada em seus processos para que essa aplicação seja eficaz e traga os benefícios anteriormente mencionados.

REFERÊNCIAS

ACCARDI, M. **Marketing Ágil**, 1º Edição, São Paulo, Novatec, 2013.

Administração de Marketing, 10ª Edição, 7ª Edição, São Paulo, Prentice Hall, 2000.

AMARAL, D. A. **Gerenciamento ágil de projetos: Aplicação em produtos inovadores**, 1º Edição, São Paulo, Saraiva Uni, 2012.

BACAUUI, A. **Maturidade em gerenciamento de Projetos**, 2º Edição, Rio de Janeiro, Cumbuca Studio, 2012.

BARACAT, C. C. **Gerenciamento de Projetos: Um confronto entre metodologias ágeis e tradicionais**. Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.

BASSI FILHO, D. L. **Experiências com desenvolvimento ágil**, São Paulo, 2008.

BECK, K. *et al*, **Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software**. 2001.

Disponível em: < <http://www.manifestoagil.com.br> > Acesso em: 05 de novembro de 2021.

BRUNO-FARIA, M. F. **O processo criativo em indivíduos e grupos participantes de projetos inovadores**. 2004. Tese (Doutorado em Psicologia) – UnB; Brasília.

CAMARGO, R. C. **Projetos e Negócios**, Artigo Virtual, 2003, Disponível em: <<https://robsoncamargo.com.br/blog/Manifesto-Agil-entenda-como-surgiu-e-conhecaos-12-principios>> Acesso em: 13 novembro 2021.

CAMARGO, Robson. **Metodologia ágil garante mais entrega de valor ao seu cliente**. 2019. Disponível em: <https://robsoncamargo.com.br/blog/o-queemetodologia-agil>.

CANDIDO, R. C. **Gerenciamento de Projetos**, 1º Edição, Curitiba, Aymar, 2012.

CARVALHO, B. V. de; MELLO, C. H. P. **Aplicação do método ágil scrum no desenvolvimento de produtos de software em uma pequena empresa de base tecnológica**, São Carlos, Gestão & Produção, 2012.

- CHARNOV, B. H.; MONTANA, P. J. **Administração**, São Paulo, Saraiva, 1999/200.
- CHURCHILL, G. A. **Marketing: criando valor para o cliente**, Cecília Camargo, Bartalotti e Cid Knipel Moreira, São Paulo, Saraiva, 2003.
- COHN, Mike Cohn, **Desenvolvimento de Software com Scrum**, 1º Edição, São Paulo, Bookman, 2011.
- COHN, M. **Desenvolvimento de Software com Scrum: Aplicando métodos ágeis com sucesso**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora Ltda., 2011.
- CONFORTO, E. C. **Gerenciamento ágil de projetos: proposta e avaliação de método para gestão de escopo e tempo**, São Paulo, Escola de engenharia de São Carlos, 2009.
- CRUZ, F. **Scrum e Agile em Projetos: guia completo**. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.
- DAMANTE, N. D. **Boa Comunicação interna é vantagem competitiva**, São Paulo, Comunicação empresarial, 1999.
- DE BES, F. T.; KOTLER, P. **A bíblia da inovação**. São Paulo: Lua de Papel, 2011
- EDUARDO, L, **O USO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA MELHORIA DE PROCESSOS PRODUTIVOS**, Artigo Virtual, 2010, Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_ti_st_113_745_15151.pdf> Acesso em: 13 novembro 2021
- EDELMAN, D.; HELLER, J.; SPITTAELS, S. Spittaels, **Agile marketing**, a step-by-step guide, 2016, Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/businessfunctions/marketing-and-sales/our-insights/agile-marketing-a-step-by-step-guide#>> Acesso em: 09 de novembro de 2021.
- EWEL, J. E. **Getting Started With, Agile Marketing**, 2011, Disponível em: <<https://www.agilemarketing.net/GettingStartedWithAgileMarketing.pdf>> Acesso em: 09 de novembro de 2021.
- FERNANDEZ, R. **Você sabe a importância do Marketing para sua empresa?**, 2014 Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/voce-sabe-a-importancia-do-marketing-para-sua-empresa>> Acesso em: 13 Novembro 2021.
- FOWLER, M. **Refactoring: Improving the Design of Existing Code**. Boston: Addisonwesley professional, 1999. 464 p. FrameMK. Disponível em: <http://gpes.pg.utfpr.edu.br/frameMK/> Acesso em: 12 de novembro de 2021.
- FOWLER, M., HIGHSMITH, J. **The Agile Manifesto**. (2001) Software Development Magazine, 2001. Disponível em: <<http://www.drdoobbs.com/184414755>> Acesso em: 12 de novembro de 2021
- GARCIA, R. **O conceito do Marketing**, 2012, Disponível

em:<<https://administradores.com.br/artigos/o-conceito-demarketing>> Acesso em: 08 de novembro de 2021

GOMES, A. F. **Desenvolvimento de software com entregas freqüentes e foco no valor de negócio**. São Paulo: Casa do Código, 2013.

GRAY, C. F. **Gerenciamento de projetos o processo gerencial**, São Paulo, AMGH, 2010.

GRAY, C. F. **Gerenciamento de Projetos: o processo gerencial**, 4° Edição, Porto Alegre, AMGH, 2010.

HIGHSMITH, P. **Gerenciamento de projetos:Criando produtos inovadores**, Boston, Addison-Wesley, 2004.

KENETT, R. S. **Implementing Scrum using Business Process Management and Pattern analysis methodologies**. *Dynamic Relationships Management Journal*, 2(2): 29-48, 2013

KOTLER P.; KELLER K. **Administração de Marketing**, 14° Edição, São Paulo, Prentice Hall, 2012.

LAYTON, Mark C. **Agile project management for dummies**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2012

LIMEIRA. T.M.V. **E-marketing: o marketing na internet com casos brasileiros**. 2° Edição, São Paulo: Saraiva, 2010.

MANZINI, E. J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada**., Londrina MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M.

A.; OMOTE; S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**, 2003.

MARTINS, C. O.; MICHELS, G. **Programas de promoção da saúde do trabalhador: exemplos de sucesso**. *Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano*. 2003. Disponível em <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rbcdh/article/view/4010/16817>

MASSARI, V. L. **Gerenciamento ágil de projetos**, 2° Edição, São Paulo, Brasport, 2014.

MAY, J.; YORK, J.; LENDING, D. **Play Ball: Bringing Scrum into the Classroom**. *Journal of Information Systems Education*, 27(2): 87-92, 2016.

MCKENNER, T. **Comunicação e Marketing: Tendências e Desafios**, 1° Edição, Mato Grosso do Sul, Inovar, 2020.

MIRANDA, S. **A eficácia da comunicação**,1° Edição, Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999.

MORAES, R. A. **Proposta de Melhoria para o Processo de Desenvolvimento de**

- Software do Exército Brasileiro com base no Modelo de Gestão de Risco e na Metodologia Ágil.** 2015. 199 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Computação Aplicada) – Universidade de Brasília, Brasília, junho de 2015.
- MORAES, F. **Funções do Marketing, Artigo Virtual**, 208, Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/capitulo-04-funcoes-do-marketing>> Acesso em: 13 novembro 2021.
- MOURA, R. A. **A simplicidade do controle de produção.** 3° Edição. São Paulo: IMAN, 1989.
- OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção.** Porto Alegre: Bookman, 1997.
- PRESSMAN, R. S. **Engenharia de Software: Uma abordagem profissional.** 7° Edição. Porto Alegre: AMGH, 2011.
- RIBEIRO, P. D. **Kanban – Resultados de uma implantação bem-sucedida.** 3° Edição. Rio de Janeiro: COP Editora, 1999.
- RIBEIRO, P. **As Técnicas KANBAN.** Belo Horizonte: UFMG, 1989.
- ROCHA, M. R. **Gerenciamento de Projetos,** 2° Edição, Rio de Janeiro, Elsevier, 2018.
- ROTHER J. SHOOK, M. **Aprendendo a Enxergar.** São Paulo. Lean Institute Brasil, 1998.
- SANDHUSEN, R. L. **Marketing Básico,** 3° Edição, São Paulo, Saraiva, 2000.
- SERRADOR, P.; PINTO, J, K. **Does Agile work? - A quantitative analysis of agile project success.** International Journal of Project Management 2015. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>> Acesso em: 12 de novembro de 2021.
- SCHWABER, Beedle, Ken Schwaber, Mike Beedle, **Agile Software desenvolvendo com o scrum,** Pensilvânia, Prentice Hall, 2002.
- SCHWABER, Ken. **Agile Project Management with Scrum.** Redmond, Washington: Microsoft Press, 2004.
- SCHWABER, Ken.; SUTHERLAND, Jeff. **Scrum Guide.** 2011. Disponível em: <http://www.scrum.org/Scrum-Guides>
- SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game.** 2013. Disponível em: <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guide- us.pdf>
- SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **Scrum Guide.** 2016. Disponível em: <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2016/2016-Scrum-Guide-PortugueseBrazilian.pdf>

SHERMERHORN J, R. **Fundamentos do comportamento organizacional**, 3ª Edição, Rio Grande do Sul, Bookman, 1991.

SILVA, H. H. *et al.* **Planejamento Estratégico de Marketing**. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

SOARES, M. S. Comparação entre **Metodologias Ágeis e Tradicionais para o Desenvolvimento de Software**. 2004. Disponível em:
<http://www.dcc.ufla.br/infocomp/index.php/INFOCOMP/article/view/68>

SOMMERVILLE, L. **Engenharia de Software**; tradução Ivan Bosnic e Kalina G de O. Golçalves: revisão técnica Kechi Hirama; 9ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Disponível em: < <https://www.wrike.com/library/ebooks/the-digitalmarketers-guide-how-to-drive-success-at-the-tactical-level/>> Acesso em: 08 de novembro de 2021

SUTHERLAND, J. **SCRUM: a arte de fazer o dobro do trabalho com a metade do tempo**; tradução Texto Editores Ltda. – São Paulo: Grupo LeYa, 2016.

SUTHERLAND, J. S. **SCRUM A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**, 1ª Edição, Rio de Janeiro, Sextante, 2019.

SUTHERLAND, J. **SCRUM A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**, 2ª Edição, São Paulo, LeYa Brasil, 2016.

STEFFEN, J. B. **Scrum: basicamente Scrum**. [S.l.] 24 out. 2011. Disponível em <https://www.ibm.com/developerworks/community/blogs/rationalbrasil/entry/scrum_basicamente14?lang=en> Acesso em: 12 de novembro de 2021

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**, São Paulo, Atlas, 1987

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos**. 7ª Edição, Rio de Janeiro, Brasport, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001

APÊNDICE A – Questionário sobre a aplicação do Gerenciamento Ágil na Agência Dalí

1. Como surgiu a necessidade da utilização do GP na agência?
2. Porque resolveram utilizar os métodos Ágeis?
3. Como implementar métodos ágeis?
4. O que se deve mudar antes de implementar uma metodologia ágil?
5. Quais são as barreiras para introduzir métodos ágeis nas empresas?
6. Quais as maiores dificuldades na aplicação dos métodos ágeis nos projetos?
7. Quais são as metodologias mais utilizadas dentro da Agência?
8. A agência ainda possui algum processo da metodologia tradicional ou mista?

9. Quais são os critérios utilizados para escolher os métodos ágeis para cada projeto?
10. Como é o processo de adaptação aos projetos?
11. Qual é o contexto de escopo da entrega do trabalho? Mais flexível ou menos flexível?
12. Como é medido os resultados dos projetos?
13. Como funciona o Scrum Master? Existe Líder ou é uma função rotativa?
14. Quais são as práticas mais notórias do Scrum utilizada nos projetos?
15. Quais os ritos utilizados dentro da equipe durante os projetos?
16. Vocês realizam Planning?
17. Como funciona o Sprint?
18. Como funciona o Backlog?
19. Vocês fazem o Daily Meeting?
20. Vocês disseminam os princípios do manifesto ágil para toda a equipe? Quais os principais impactos?
21. Quais foram os projetos que geraram maior repercussão e resultados positivos para a agência?

Fonte: A autoria própria.

