



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA**

**CAMILA CALDAS CORREIA BORGES**

**APLICAÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS PARA GERENCIAMENTO DE  
PROJETOS DE CONTEÚDO: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE  
COMÉRCIO ELETRÔNICO EM FORTALEZA**

**FORTALEZA**

**2019**

CAMILA CALDAS CORREIA BORGES

APLICAÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS  
DE CONTEÚDO: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE COMÉRCIO  
ELETRÔNICO EM FORTALEZA

Monografia submetida à Coordenação do curso de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de Engenheira de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Me. Alysson Andrade Amorim

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Federal do Ceará

Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

B731a Borges, Camila Caldas Correia.

Aplicação de Metodologias Ágeis para Gerenciamento de Projetos de Conteúdo : um estudo de caso numa empresa de comércio eletrônico em Fortaleza / Camila Caldas Correia Borges. – 2019.

71 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2019.

Orientação: Prof. Me. Alysson Andrade Amorim.

1. Metodologias ágeis. 2. Gerenciamento de projetos. 3. Gestão de conteúdo. I. Título.

CDD 658.5

---

CAMILA CALDAS CORREIA BORGES

APLICAÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS  
DE CONTEÚDO: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE COMÉRCIO  
ELETRÔNICO EM FORTALEZA

Monografia submetida à Coordenação do curso de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de Engenheira de Produção Mecânica

Aprovada em: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Me. Alysson Andrade Amorim (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. José Belo Torres  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Me. Morgana Baratta Monteiro De Melo Nunes  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

A minha família, principalmente a minha mãe, avó e irmã, que sempre me apoiaram durante essa jornada.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de amor, por ter guiado e trilhado os meus caminhos durante toda essa jornada, permitindo a minha evolução e aprendizado.

A minha mãe e avó, Joana e Cecília, por todo amor e cuidado, e por terem me mostrado desde cedo a importância dos estudos, sendo apoio essencial durante minha jornada.

A minha irmã, Mariana, pelo companheirismo, apoio e referência, sempre acreditando e incentivando os meus sonhos.

Ao meu orientador, Prof. Me. Alysson Andrade Amorim, pelos ensinamentos acadêmicos e profissionais, por ter contribuído para a execução deste trabalho.

A todos os professores do departamento de engenharia de produção, pela dedicação e disponibilidade de ensinar e de compartilhar experiências, contribuindo para a formação de profissionais de excelência.

Aos amigos que fiz na universidade, em especial Carol, Damasceno, Larissa, Maiara, Manuelle, Marcelo, Karenyna, Gabrielle, Rebeca, Rayanna, Aline, Vinicius e Amanda, que estiveram presente durante esses anos da graduação em momentos de estudo e descontração.

A amiga Cristina Nobre por ter sido fonte de inspiração, garra e coragem para prosseguir nos momentos mais difíceis, sempre me mostrando que essas situações são passageiras e nos trazem um aprendizado e evolução enorme.

Aos amigos Silvia, Dudu e Bowie por terem aparecido num momento de mudança de fase da minha vida e que, junto com a conclusão desse trabalho, permitiu que eu desse um passo maior na minha autonomia e independência.

Aos amigos Ana Carolina e Rodrigo, por terem estado sempre presente em diversos momentos da minha jornada, sempre me apoiando e contribuindo para a minha formação.

Aos amigos do intercâmbio Andrey, Bruno, Guilherme, Isabela, João, Márcio, Mariana e Natan, por terem sido minha segunda família durante o período em que estive morando fora, e por terem me mostrado um pouco mais da diversidade do nosso país.

A empresa que me deu a oportunidade de realizar o estágio, em especial Albert, Aline, André Borges, André Castro, Anio, Arun, Bruno, Dandara Ignácio, Leonardo, Lucas, Nathalie, Othon, Pedro, Rafael e Thais por contribuírem diariamente para a minha evolução profissional.

E a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para que eu pudesse chegar até aqui e que, por essa razão, fazem parte do meu processo de formação, aqui deixo registrada minha sincera gratidão.

“Nunca tenha certeza de nada, porque a sabedoria começa com uma dúvida”

Freud

## RESUMO

O marketing hoje é veloz, ágil e adaptativo, sendo fortemente influenciado pelo contexto digital. Esse cenário evidencia a necessidade de práticas de gerenciamento que favoreçam esses aspectos, sendo as metodologias ágeis aplicáveis para esse cenário. A organização objeto do estudo de caso é um *e-commerce* e faz uso de anúncios *online* no *facebook* como apoio ao marketing e vendas. Nos anúncios são veiculados conteúdos de vídeo ou foto acerca do produto que se deseja promover. Cerca de 80% da receita é proveniente de clientes impactados por esses anúncios, sendo a sua performance, portanto, determinante para o desempenho e crescimento financeiro da empresa. Motivada pelo incremento da demanda e da complexidade dos conteúdos a serem produzidos, pelo aumento da equipe e pela busca contínua de aprimoramento da performance, foi realizada a implementação de metodologias ágeis para gerenciamento de projetos de conteúdos utilizados nos anúncios, que foi adaptada ao contexto da empresa. O presente trabalho teve por objetivo analisar a performance dos anúncios de uma empresa de *ecommerce* após a implementação de metodologias ágeis de gerenciamento de projetos de conteúdo. Os procedimentos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, estudo de caso e o questionário. No estudo de caso foram utilizadas ferramentas das metodologias do *scrum*, *lean* e *kanban* por dois meses e avaliou-se o impacto nos principais indicadores relacionados ao conteúdo: retorno do investimento (ROI), taxa de clique (CTR), custo por clique (CPC) e custo para alcançar mil pessoas (CPM). O questionário foi aplicado com a equipe que participou da implementação, a fim de entender a percepção sobre as ferramentas utilizadas e os pontos de melhoria. Os principais resultados foram o incremento do retorno do investimento do MVP em 70% no primeiro mês combinado com o aumento de 17% na receita. Evidenciou, ainda, por meio das respostas dos questionários, que a realização de ciclos semanais e reuniões de *feedback* favoreceram a organização da equipe, bem como o aprendizado.

**Palavras-chave:** Metodologias ágeis. Gerenciamento de Projetos. Gestão de Conteúdo.



## ABSTRACT

Marketing today is fast, agile and adaptive, being strongly influenced by the digital context. This scenario highlights the need for management practices that favor these aspects, and the agile methodologies are applicable for this scenario. The organization object of the case study is an e-commerce and makes use of online ads on facebook as support for marketing and sales. In the ads are transmitted video content or photo about the product that you want to promote. About 80% of revenue comes from customers impacted by these ads, and their performance is therefore key to the company's performance and financial growth. Motivated by the increasing demand and complexity of the content to be produced, by the increase of the team and by the continuous search for performance improvement, the implementation of agile methodologies for content project management used in the ads was carried out, which was adapted to the context of the company. The objective of this work was to analyze the performance of an ecommerce company's ads after the implementation of agile methodologies for managing content projects. The procedures used were the bibliographic research, case study and the questionnaire. In the case study, scrum, lean and kanban methodologies were used for two months, and the impact on key content-related indicators was evaluated: return of investment (ROI), click through rate (CTR), cost per click (CPC) and cost to reach 1,000 people reached (CPM). The questionnaire was applied with the team that participated in the implementation, in order to understand the perception about the tools used and the points of improvement. The main results were an increase in MVP's return on investment by 70% in the first month combined with a 17% increase in revenue. It was also evidenced through the answers of the questionnaires that weekly cycles and feedback meetings favored team organization as well as learning.

**Keywords:** Agile Methodologies. Project Management. Content Management

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Interação entre os processos do projeto .....	24
Figura 2 - Interação entre os processos do projeto .....	25
Figura 3 - Estrutura do sprint ágil.....	29
Figura 4 - Abordagem incremental do sprint ágil.....	30
Figura 5 - Abordagem iterativa do sprint ágil.....	30
Figura 6 - Ciclo construir, mensurar e aprender .....	33
Figura 7 - Quadro Kanban simplificado .....	34
Figura 8 - Cartão Kanban .....	35
Figura 9 - Escopo, recursos e tempo nas abordagens tradicional e ágil .....	37
Figura 10 - Canais próprios, pagos ou conquistados .....	39
Figura 11 - Receita anual do facebook de 2009 a 2018 por segmento .....	39
Figura 12 - Número de usuários ativos por plataforma ( em bilhões).....	40
Figura 13 - Plataforma ads manager.....	41
Figura 14 - Cenário ideal de performance de conteúdo.....	43
Figura 15 - Áreas da empresa .....	44
Figura 16 - Canais utilizados pela empresa .....	45
Figura 17 - Portfólio de produtos .....	46
Figura 18 - Quantidade de novos smartphones no mundo por ano .....	46
Figura 19 - Quantidade de usuários de internet no mundo.....	47
Figura 20 - Etapas do estudo de caso .....	48
Figura 21 - Etapas da produção do conteúdo .....	50
Figura 22 - Planilha para controle da demanda antes da implementação das metodologias ágeis.....	51
Figura 23 - Planilha para registro do backlog.....	54
Figura 24 - Quadro Kanban utilizado para acompanhamento da execução do <i>sprint</i> .....	55
Figura 25 - Informações contidas no cartão Kanban.....	56
Figura 26 - Resultados no sprint review .....	57

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução da demanda de conteúdo.....	52
Gráfico 2 - Evolução do Link Click e do CPC.....	58
Gráfico 3 - Evolução do CPC e do CTR.....	59

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Condições para utilização das metodologias ágeis .....	27
Tabela 2 - Principais diferenças entre o gerenciamento tradicional e ágil .....	36
Tabela 3 - Marketing de conteúdo passo a passo.....	38
Tabela 4 - Indicadores do marketing de conteúdo .....	41
Tabela 5 - Compilado de indicadores do MVP.....	58

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APM	Association for Project Management
CMI	Content Marketing Institute
CPC	Custo por clique no link
CPM	Critical path method
CPM	Custo para alcançar mil pessoas
CTR	Taxa de clique
EAP	Estrutura analítica de projeto
MVP	Mínimo Produto Viável
PERT	Program evolution and review
PMI	Project Management Institute
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PO	Product Owner
ROI	Retorno sobre o investimento
STP	Sistema Toyota de Produção
WIP	Work in progress

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	16
<b>1.1</b>	<b>Contextualização</b>	16
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b>	18
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	18
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	18
<b>1.3</b>	<b>Justificativa</b>	18
<b>1.4</b>	<b>Metodologia da Pesquisa</b>	19
<b>1.5</b>	<b>Estrutura do Trabalho</b>	21
<b>2.</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	22
<b>2.1</b>	<b>Gerenciamento de Projetos</b>	22
2.1.1	<i>Evolução do gerenciamento de projeto</i>	22
2.1.2	<i>Definição de projeto e gerenciamento de projeto</i>	23
2.1.3	<i>Grupos de processos do PMBOK</i>	23
2.1.4	<i>Ciclo de vida do projeto</i>	24
<b>2.2</b>	<b>Metodologias de gerenciamento</b>	24
2.2.1	<i>Modelo linear ou modelo cascata</i>	25
2.2.2	<i>Manifesto ágil</i>	25
2.2.3	<i>Gerenciamento ágil de projetos</i>	26
2.2.3.1	<i>Scrum</i>	28
2.2.3.2	<i>Lean</i>	31
2.2.3.3	<i>Kanban</i>	34
2.2.4	<i>Gerenciamento Ágil de projetos x Gerenciamento tradicional</i>	36
<b>2.3</b>	<b>Gestão de conteúdo</b>	37
2.3.1	<i>Distribuição do conteúdo</i>	38
2.3.1.1	<i>Anúncios em Facebook</i>	39
2.3.2	<i>Métricas de conteúdo</i>	41
2.3.2.1	<i>CPM</i>	42
2.3.2.2	<i>CTR</i>	42
2.3.2.3	<i>CPC</i>	42
2.3.2.4	<i>Relação entre as métricas e os objetivos de conteúdo</i>	43
<b>3</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b>	44
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da empresa</b>	44

<b>3.2</b>	<b>Método proposto.....</b>	<b>47</b>
3.2.1	<i>Etapa 1 – Caracterização dos projetos de conteúdo.....</i>	48
3.2.2	<i>Etapa 2 – Motivações para implementação do gerenciamento ágil.....</i>	48
3.2.3	<i>Etapa 3 – Implementação do gerenciamento ágil em projetos de conteúdo.....</i>	48
3.2.4	<i>Etapa 4 – Análise dos indicadores de performance.....</i>	49
3.2.5	<i>Etapa 5 – Aplicação do questionário sobre implementação da metodologia e descrição dos resultados.....</i>	49
3.2.6	<i>Etapa 6 – Identificação de pontos para melhoria do desempenho de metodologias ágeis.....</i>	49
<b>3.3</b>	<b>Aplicação do método proposto.....</b>	<b>50</b>
3.3.1	<i>Etapa 1 – Caracterização dos projetos de conteúdo.....</i>	50
3.3.2	<i>Etapa 2 – Motivações para implementação do gerenciamento ágil.....</i>	51
3.3.3	<i>Etapa 3 – Descrição da implementação das ferramentas e técnicas ágeis.....</i>	53
3.3.3.1	<i>Criação do backlog.....</i>	54
3.3.3.2	<i>Sprint Planning.....</i>	54
3.3.3.3	<i>Kanban.....</i>	55
3.3.3.4	<i>MVP.....</i>	56
3.3.3.5	<i>Sprint review.....</i>	57
3.3.4	<i>Etapa 4 – Análise dos indicadores de performance.....</i>	57
3.3.5	<i>Etapa 5 – Aplicação do questionário sobre implementação da metodologia e descrição dos resultados.....</i>	59
3.3.6	<i>Etapa 6 – Identificação de pontos para melhoria do desempenho de metodologias ágeis.....</i>	60
<b>3.4</b>	<b>Considerações finais.....</b>	<b>61</b>
<b>4.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>62</b>
<b>4.1</b>	<b>Conclusão do estudo.....</b>	<b>62</b>
<b>4.2</b>	<b>Recomendações para trabalhos futuros.....</b>	<b>63</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>64</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA COLETA DE PERCEPÇÃO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS EM PROJETOS DE CONTEÚDO.....</b>	<b>67</b>
	<b>APÊNDICE B – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE PERCEPÇÃO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS EM PROJETOS DE CONTEÚDO.....</b>	<b>68</b>

# 1 INTRODUÇÃO

No presente capítulo será apresentado, contextualizado e justificado o problema a ser tratado no trabalho. Além disso, serão descritos os objetivos, metodologia da pesquisa e estrutura do trabalho.

## 1.1 Contextualização

De acordo com o *Project Management Institute* (PMI), o gerenciamento de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz (PMI, 2019).

No *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) ressalta-se a natureza estratégica do gerenciamento de projetos, sendo de grande importância para conciliar os resultados dos projetos com os objetivos do negócio (PMI, 2017). Além disso, permite que as organizações tenham respostas mais rápidas diante das mudanças do ambiente de negócios, que hoje está mais dinâmico e competitivo.

Segundo o *Agile Report* (2018), as metodologias ágeis de projeto são amplamente aplicadas no setor tecnológico, sendo bastante sucedidas para o desenvolvimento de software. Hoje os métodos ágeis estão sendo usados em outras áreas, como negócios, vendas e marketing (DEFAUW, 2012). Além disso, o documento cita o aumento de produtividade do time, da visibilidade do projeto, da velocidade de entrega e da priorização de atividades como razões para adotar o gerenciamento ágil.

Segundo a pesquisa da empresa Coleman Parkes, realizada em junho de 2016, 30% de uma amostra de 1770 empresas utiliza métodos ágeis em outras áreas além da TI, como marketing e vendas (EXAME, 2017). Além disso, a pesquisa da consultoria PwC destaca que 22% de uma amostra de 2216 empresas que apresentam melhor resultado, entendido como o crescimento nas receitas e no lucro, utilizam metodologias ágeis em outras áreas além da tecnologia (EXAME, 2017).

Quando se observa o panorama do marketing hoje, verifica-se a forte influência do contexto digital, que se caracteriza pela sua velocidade, agilidade e adaptabilidade. Brinker (2016) evidencia as características citadas anteriormente e reforça que são necessárias práticas de gerenciamento que favoreçam esses aspectos. Quando se trata de startups, pequenas empresas com rápido crescimento e escalabilidade, essa necessidade fica ainda mais evidente.



Sabendo que o marketing se torna cada vez mais emaranhado em software, à medida que tudo se torna mais e mais digital, Brinker (2016) afirma que a arte de gerenciar o marketing se assemelha cada vez mais à arte de gerenciar software, reforçando a aplicabilidade das metodologias ágeis ao contexto do marketing.

Apesar desse cenário, o marketing em muitas empresas ainda é puramente operacional e desconexo dos objetivos macros, sendo o controle da execução dos projetos e das atividades pouco eficaz. Em grande parte, são executados planos estratégicos de longo prazo. No entanto, o processo de implementação e controle daquilo que foi planejado deixa a desejar, não sendo trabalhadas ações corretivas quando o plano foge do desejado. Além disso, os resultados são pouco metrificados, o que segundo Sharp (2013) é de grande relevância para entender a performance da marca e do negócio, bem como para diagnosticar e melhorar os projetos.

A empresa em estudo, um *e-commerce* de acessórios e produtos eletrônicos, localizada no Estado do Ceará. Permite, portanto, a realização de pedidos por meio da internet, no *website*, e garante a entrega em domicílio. Além disso, insere-se num contexto de rápido crescimento, mudanças e bastante agilidade, o que exige práticas de gestão que favoreçam esses aspectos.

A empresa faz uso de anúncios *online* no *facebook* como apoio ao marketing e vendas. Nos anúncios são veiculados conteúdos de vídeo ou foto acerca do produto que se deseja promover. Cerca de 80% da receita é proveniente de clientes impactados por esses anúncios, sendo a sua performance, portanto, determinante para o desempenho e crescimento financeiro da empresa.

O setor de *growth*, responsável pela veiculação e análise da performance dos anúncios, depende fortemente do time de conteúdo, pois nos anúncios são veiculados conteúdos de vídeo ou foto acerca do produto que se deseja promover. Esse conteúdo é o contato direto do cliente com a marca e um dos primeiros pontos de criação do desejo de compra. Juntamente com o *merchandising*, que é a disposição dos produtos e preços no *website*, e a otimização de veiculação dos anúncios, o conteúdo é uma ponta essencial para a geração de receita no negócio.

No último ano, a empresa passou por um aumento da demanda de projetos, entendidos como cada vídeo ou foto diferente produzido, bem como um incremento da equipe. Apesar disso, no início do aumento da demanda existia pouca visibilidade dos projetos que estavam sendo realizados e qual a contribuição para os resultados de performance da mídia paga.

O gerenciamento desses projetos e o resultado do que é produzido tem grande impacto na performance dos anúncios. Dessa forma, a equipe de *growth* buscou juntamente com o time de conteúdo implementar o gerenciamento ágil de projetos a fim de permitir uma melhor visualização do fluxo de trabalho, acelerar o aprendizado e potencializar os indicadores de performance da mídia paga.

Diante do que foi exposto, o trabalho visa responder à seguinte questão: como potencializar os indicadores de performance dos anúncios utilizando metodologias ágeis de gerenciamento de projetos de conteúdo?

## **1.2 Objetivos**

Nesse tópico serão tratados os objetivos geral e específicos do estudo.

### *1.2.1 Objetivo geral*

Analisar a performance dos anúncios de uma empresa de ecommerce após a implementação de metodologias ágeis de gerenciamento de projetos de conteúdo.

### *1.2.2 Objetivos específicos*

- a) Caracterizar os projetos nos quais foram implementados a metodologia de gerenciamento ágil;
- b) Descrever as práticas de gerenciamento ágil de projetos aplicadas na produção de conteúdos utilizados em anúncios *online*;
- c) Avaliar impacto na performance dos anúncios por meio dos indicadores de desempenho;
- d) Propor melhorias relativas ao processo de implementação de metodologias ágeis para gerenciamento de conteúdo.

## **1.3 Justificativa**

O setor de *growth* da empresa tem hoje um papel central no desempenho da empresa, pois por meio de campanhas e veiculação de mídia paga, tem forte impacto na receita

e no crescimento financeiro. Dessa forma, procura mobilizar e articular outras equipes e áreas como conteúdo para obter resultados.

A potencialização dos indicadores que tenham impacto na receita e no crescimento financeiro constitui o objetivo central da empresa e dessa forma as diversas áreas, o que inclui o conteúdo, precisam estar direcionadas para essas métricas.

No que diz respeito à veiculação de mídia paga, um dos principais canais de aquisição e vendas é o *Facebook*, representando mais de 80% da receita. O time de *growth* procura alinhar as suas estratégias dentro desse canal com uma forte produção de conteúdo.

A evolução do crescimento da receita e das estratégias de marketing e de produto fizeram com que a demanda de conteúdo para veiculação de anúncios aumentasse bastante. Isso foi acompanhado pelo crescimento do time e pela necessidade de gerenciar os projetos mais complexos, já que houve uma transição de produção de fotos para vídeos, que exigem mais tempo para execução.

Os conteúdos são produzidos num ambiente bastante dinâmico, visto que precisam acompanhar o ritmo das vendas e do lançamento de produtos. Dessa forma, variam bastante de uma semana para outra e são passíveis de mudanças de cronograma ao longo desse período. Isso exige uma priorização dos projetos para entender como é possível administrar essas mudanças dentro do cronograma bem como uma melhor visualização do fluxo de trabalho e dos projetos que estão sendo executados.

Além da necessidade de atender ao dinamismo do mercado e da adaptação às necessidades dos clientes durante a execução do projeto, os conteúdos produzidos precisam ser aprimorados de acordo com os *feedbacks*, sempre na busca de obter a melhor performance possível nos anúncios veiculados na mídia paga.

Esse contexto levou o time de conteúdo, juntamente com o time de *growth* a implementar metodologias ágeis no gerenciamento dos projetos de conteúdo com o objetivo de potencializar a performance dos conteúdos veiculados na mídia paga.

#### **1.4 Metodologia da Pesquisa**

Do ponto de vista da natureza é uma pesquisa aplicada, já que de acordo com Menezes e Silva (2005, p.20) esse tipo de pesquisa “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos”. Gil (2002) complementa, ainda, quando diz que esse tipo de pesquisa tem a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem.

Do ponto de vista da abordagem do problema é uma pesquisa quantitativa e qualitativa, já que ao longo do trabalho são utilizados dados quantitativos para mensurar o resultado da aplicação da metodologia ágil, mas também possui relativa subjetividade quando se trata da seleção de ferramentas de metodologia e descrição da sua implementação.

Do ponto de vista de seus objetivos é uma pesquisa descritiva, pois “tem como objetivo estudar as características de determinadas população ou fenômeno” (GIL, 2002, p.42). Se afasta conceitualmente das pesquisas exploratórias na medida em que procura muito mais descrever o processo de aplicação e os resultados de metodologias já validadas, não sendo o foco do trabalho a exploração de novas descobertas.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, os métodos utilizados por essa pesquisa foram a pesquisa bibliográfica, o estudo de caso e o questionário.

A pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado como livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na internet (MENEZES; SILVA,2005). Esse método permite uma ampla cobertura sobre o tema pesquisado e de trabalhos que foram realizados anteriormente.

“Já o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002, p.54). Comumente são feitas objeções à aplicação do estudo de caso devido à falta de rigor metodológico e a impossibilidade de generalização do estudo. Dessa forma, no presente trabalho procurou-se ter atenção ao planejamento do procedimento metodológico, bem como se basear em metodologias já validadas.

O questionário, que constitui uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante (MENEZES; SILVA,2005), pode ser composto de perguntas abertas, fechadas ou de múltipla escolha. Ressalta-se a importância de utilizar uma linguagem acessível e deixar claro as instruções e objetivos do mesmo. Além disso, faz-se necessário ter cuidado com a amostra que participará e a relevância estatística do que for coletado.

Finalmente, em relação ao método científico, classifica-se como o hipotético dedutivo, visto que são formuladas hipóteses para explicar um determinado problema. Essas hipóteses serão confirmadas ou rejeitadas de acordo com os resultados do trabalho.

## **1.5 Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho está organizado em quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma contextualização sobre o tema do trabalho, bem como o enunciado da justificativa, da problemática e da metodologia de pesquisa utilizada. São traçados objetivos geral e específico, os quais devem ser atingidos ao longo do trabalho.

No segundo capítulo, é realizada a revisão bibliográfica básica para o desenvolvimento do estudo. Assim, são abordados os principais conceitos relacionados à gestão de projetos e metodologias de gerenciamento, ágeis e tradicionais, bem como a gestão do conteúdo.

No terceiro capítulo, é exposto o método de trabalho proposto para atingir os objetivos da pesquisa e a aplicação do método ao estudo de caso, sendo feitas as devidas análises e discussões sobre os resultados obtidos.

No quarto capítulo, apresentam-se as conclusões do estudo, a forma como os objetivos propostos foram atendidos e, ainda, recomendações para trabalhos futuros.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

No presente capítulo é realizada a fundamentação teórica básica para o desenvolvimento do estudo. Assim, são abordados os principais conceitos relacionados ao gerenciamento de projetos, metodologias ágeis e gestão de conteúdo.

### 2.1 Gerenciamento de Projetos

Nesse tópico será tratado o histórico de evolução da área de gerenciamento de projetos de acordo com as definições encontradas na literatura para projetos e gerenciamento de projetos.

#### 2.1.1 Evolução do gerenciamento de projeto

O gerenciamento de projetos tem seus primórdios no pós segunda guerra mundial, quando a complexidade das operações militares exigiu o desenvolvimento de métodos de planejamento mais efetivos. Nesse contexto surgiram os primeiros métodos de planejamento: *critical path method* (CPM), *program evolution and review* (PERT) e estrutura analítica de projeto (EAP).

No final da década de 50, surge nos EUA o conceito de gerência de projetos, definido como sendo a condução dos recursos necessários para a execução do projeto dentro das condições de prazo, qualidade e custo (CODAS, 1987).

Em seguida, na década de 60, foi fundado, nos EUA, o PMI, com o objetivo de promover o desenvolvimento da gerência de projetos, divulgar as tecnologias e os métodos de treinamento para o gerenciamento. Atualmente, tem mais de 700000 membros em praticamente todos os países do mundo, e é responsável por discutir e compilar as melhores práticas do gerenciamento de projetos, bem como criar os padrões fundamentais para gerenciamento de projetos, compilados no PMBOK (PMI, 2017).

A evolução mais notável do gerenciamento de projetos ocorreu no campo da informática, a partir da década de 80, quando apareceram os microcomputadores e *softwares* dirigidos ao gerenciamento de projetos. Além disso, obteve-se destaque na construção e montagem de obras de grande porte.

Hoje o gerenciamento de projetos tem grande aplicabilidade nos diversos campos de atividade e possui uma abordagem mais sistêmica, englobando conhecimentos de administração, economia, finanças, relações humanas e organizações e métodos.

### *2.1.2 Definição de projeto e gerenciamento de projeto*

De acordo com o PMI (2019), o projeto é “um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo destinadas a produzir um produto, serviço ou resultados únicos”. Por ser único e não se tratar de uma atividade de rotina se diferencia de um processo. Um projeto busca atingir um objetivo ou resultado específico.

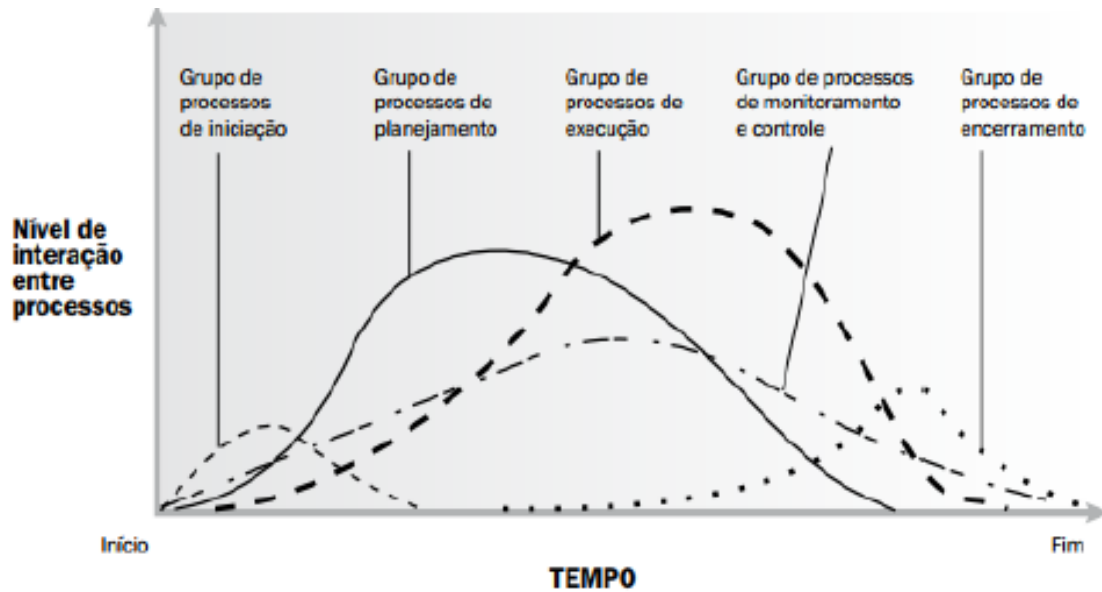
Após a definição de projeto é possível compreender a definição de gerenciamento de projetos, que segundo o PMI (2019) são habilidades e técnicas para execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Considera, também, 5 grupos de processos para o gerenciamento de projetos: início, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. A *Association for Project Management (APM)* afirma que o gerenciamento de projetos constitui a aplicação de processos, métodos, conhecimentos, habilidades e experiência para alcançar os objetivos do projeto (APM, 2019).

### *2.1.3 Grupos de processos do PMBOK*

Segundo o PMBOK, manual criado pelo PMI, o grupo de processos associados constitui um agrupamento lógico de processos de gerenciamento de projetos a fim de atingir determinado objetivo específico do projeto (FIGURA 1). São eles:

- a) grupo de processo de iniciação: processos para definir um novo projeto;
- b) grupo de processos de planejamento: processos para definição do escopo do projeto;
- c) grupo de processos de execução: processos para garantir a execução do que foi planejado;
- d) grupo de processos de monitoramento e controle: processos para acompanhar, analisar e comparar o projeto;
- e) grupo de processos de encerramento: processos realizados para a conclusão do projeto.

Figura 1- Interação entre os processos do projeto



Fonte: PMI (2017)

#### 2.1.4 Ciclo de vida do projeto

O ciclo de vida do projeto compreende as etapas pelas quais o projeto passa. O PMBOK classifica o ciclo de vida em (PMI, 2017):

- ciclo de vida em cascata ou preditivo: o escopo, prazo e custo são previamente determinados nas etapas iniciais;
- ciclo de vida iterativo: o escopo do projeto é definido nas etapas iniciais, mas o prazo e o custo são melhores entendidos durante as iterações do projeto;
- ciclo de vida incremental: cada entrega do projeto contribui para a entrega final do projeto;
- ciclos de vida adaptativos: o escopo é detalhado no início do projeto, mas está suscetível de mudanças ao longo do tempo;
- ciclos de vida híbrido: uma parte do projeto segue um ciclo de vida preditivo e outra parte segue o ciclo de vida adaptativo.

## 2.2 Metodologias de gerenciamento

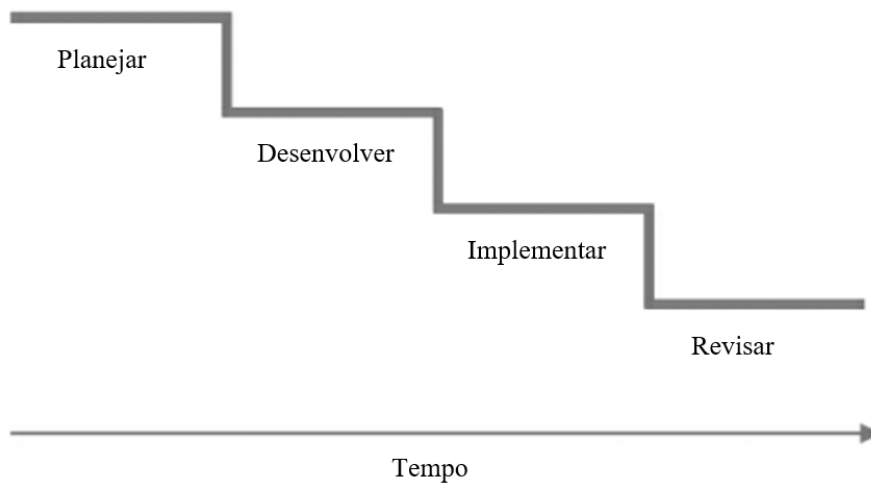
Nesse tópico serão abordadas as metodologias tradicionais e ágeis de projeto, bem como será feita uma comparação entre elas. Além disso, será detalhado o scrum, lean e Kanban.



### 2.2.1 Modelo linear ou modelo cascata

No método cascata, o projeto é dividido em etapas menores, que são conduzidas numa sequência e sem sobreposição, de forma que a etapa seguinte não inicia sem que a anterior tenha sido finalizada. Portanto, o projeto segue em cascata de um estágio para o outro (BRINKER, 2016). Na figura 2, tem-se a estrutura geral do gerenciamento em estilo cascata.

Figura 2 - Interação entre os processos do projeto



Fonte: Adaptado de Brinker (2016)

Uma das principais desvantagens em relação ao modelo cascata é que ele exige que se saiba exatamente o que vai acontecer no início do projeto. Além disso, a escala de tempo utilizada nessa metodologia é comumente meses ou anos, de forma que as etapas iniciais de planejamento podem se distanciar da etapa de entrega, devido à longa escala de tempo. Portanto, uma mudança realizada nas etapas mais avançadas do projeto tem um custo associado elevado (BRINKER, 2016).

### 2.2.2 Manifesto ágil

Em 2001, dezessete líderes que tinham um posicionamento diferente acerca das metodologias tradicionais se reuniram para discutir sobre como melhorar o modelo tradicional de gerenciamento de projetos. O documento oriundo desse encontro é conhecido como manifesto ágil e propõe quatro novos valores para o desenvolvimento de software (AGILE ALLANCE, 2015). São eles:

- a) indivíduos e interações mais que processos e ferramentas;
- b) software em funcionamento mais que documentação abrangente;

- c) colaboração com o cliente mais que negociação de contratos;
- d) responder a mudanças mais que seguir um plano.

Além disso, são descritos doze princípios alinhados com os valores propostos (AGILE ALLANCE, 2015). São eles:

- 1) entrega contínua e adiantada de software com valor agregado para satisfazer o cliente;
- 2) adaptação às mudanças nos requisitos, mesmo que essas sejam tardiamente demandadas;
- 3) entrega de software funcionando em uma curta escala de tempo;
- 4) trabalho conjuntos entre os desenvolvedores do projeto e as pessoas de negócios;
- 5) equipe motivada, em um ambiente de qualidade, recebendo o suporte necessário e com autonomia para realizar seu trabalho;
- 6) priorização da comunicação de forma pessoal “*cara-a-cara*”;
- 7) *software* funcionando como a medida primária do projeto;
- 8) desenvolvimento sustentável com patrocinadores, desenvolvedores e usuários trabalhando em ritmo constante;
- 9) atenção à excelência técnica e ao design;
- 10) simplicidade, dispensando a realização de trabalhos que não ferem necessários ao projeto;
- 11) equipes auto-organizáveis;
- 12) reflexão constante da equipe sobre como tornar-se mais eficaz, e a aplicação das modificações necessárias para atingir esse objetivo.

### 2.2.3 Gerenciamento ágil de projetos

Nos últimos 30 anos, os métodos ágeis foram bastante aplicados no desenvolvimento de software, melhorando a qualidade e a velocidade dos projetos e a produtividade da equipe. Bastante associado a inovação, as metodologias ágeis são mais aplicáveis em ambientes dinâmicos e incertos, sendo menos útil em operações e processos de rotina (RIGBY *et al*, 2016).

Apesar disso, segundo a APM (2017) poucas organizações têm altos níveis de maturidade ágil e a grande maioria está na jornada para entender o caminho a seguir dentro do gerenciamento ágil. Ressalta ainda que o fracasso vem do ambiente errado e não do processo

errado, sendo importante a criação de limites e de liberdade para implementação, sem determinar exatamente o que deve ou não ser feito.

Na tabela 1 são descritas as condições favoráveis e desfavoráveis para a utilização das metodologias ágeis.

Tabela 1 - Condições para utilização das metodologias ágeis

<b>Condição</b>	<b>Favorável</b>	<b>Desfavorável</b>
Ambiente de mercado	As preferências do cliente e as opções de solução mudam com frequência	As condições de mercado são estáveis e previsíveis
Envolvimento do cliente	Colaborações próximas e feedback rápido são viáveis	Requisitos são claros no início e permanecerão estáveis. Os clientes não estão disponíveis para colaboração constante
Tipo de inovação	Os problemas são complexos, as soluções são desconhecidas e o escopo não está claramente definido. As especificações do produto podem mudar. Avanços criativos e tempo para comercializar são importantes	Especificações detalhadas e planos de trabalho podem ser previstos com confiança e devem ser seguidos. Problemas podem ser resolvidos sequencialmente em silos funcionais
Modularidade do trabalho	Desenvolvimentos incrementais têm valor e os clientes podem usá-los. O trabalho pode ser dividido em partes e conduzido em ciclos iterativos rápidos. Alterações tardias são gerenciáveis	Os clientes não podem começar a testar partes do produto até que tudo esteja concluído. Alterações tardias são caras ou impossíveis
Impacto dos erros	Fornecem aprendizado valioso	Eles podem ser catastróficos

Fonte: adaptado de Rigby *et al* (2016)

As metodologias ágeis surgem como um entendimento de que os desvios em relação ao que foi planejado é inevitável, exigindo-se o desenvolvimento de metodologias que facilitem ações para resolver esse desvio e que permitem replanejamentos durante a execução (PINTO; SERRADOR,2015)

É importante, ainda, considerar o balanceamento do planejamento, já que planejar demais no início do projeto pode ser um desperdício e a total falta de planejamento pode desencadear falhas. Dessa forma, o planejamento deve acontecer ao longo de todo o desenvolvimento do projeto (PINTO; SERRADOR,2015).

Segundo Cockburn e Highsmith (2001), as principais práticas ágeis, alinhadas com o manifesto ágil, são:

- a) planejamento de recursos e priorização dinâmica: a priorização dinâmica significa que, no final de uma interação, o cliente pode priorizar os recursos desejados no próximo ciclo;
- b) feedback e mudança: as metodologias ágeis recomendam uma variedade de práticas para feedback constante sobre decisões técnicas, requisitos do cliente e restrições de gerenciamento. As equipes devem experimentar pequenos protótipos do produto com alguns clientes por curtos períodos curtos e, se os clientes gostarem delas, manter o desenvolvimento. Se os clientes não gostarem dos resultados, as equipes devem descobrir as correções ou pivotar para outra direção;
- c) foco no trabalho em equipe: a proximidade da equipe e a interação intensa entre os membros da equipe são marcas de todos os métodos ágeis. A interação freqüente entre indivíduos minimiza a documentação.

O gerenciamento ágil possui diversas metodologias: o scrum, que enfatiza o trabalho criativo e adaptativo de trabalho em equipe na solução de problemas complexos, o desenvolvimento enxuto, que se concentra na eliminação contínua de desperdícios; e kanban, que se concentra na redução de limas e na quantidade de trabalho em andamento.

### 2.2.3.1 Scrum

O termo *Scrum* vem do rúgbi e se refere à maneira como um time se une para avançar com a bola pelo campo. No contexto do gerenciamento de projetos promove a união das equipes para criar grandes projetos.

Fortemente orientado por entregas e resultados, o scrum propõe uma estrutura em torno do processo de aprendizagem. Basicamente, é estruturado em torno de ciclos de inspeção e adaptação, de forma que com uma periodicidade definida é revisado o que foi feito, verificado se deve continuar fazendo a mesma coisa e como poderia ser feito melhor. O ritmo e a disciplina de execução desses ciclos permitem a busca pela melhoria contínua do processo.

Dentro do método do scrum esses ciclos são chamados de *sprints*, ciclos de pequena duração que segundo Brinker (2016) incorpora parte do planejamento e do tempo, produzindo pequenas entregas de impacto relevante. A estrutura do *sprint* (FIGURA 3) é composta por: *backlog*, *sprint planning*, *sprinting*, *sprinting review* e *retrospective*.

Figura 3 - Estrutura do sprint ágil



Fonte: Brinker (2016)

O *backlog* é a etapa inicial do ciclo do *sprint* e é composto por atividades relacionadas aos projetos. Essas tarefas são priorizadas, na tentativa de entender qual a importância relativa entre elas. Essas atividades são passíveis de modificação antes do *sprint planning*.

O *sprint planning* é um encontro para decidir quais atividades descritas no *backlog* serão executadas e completadas. Essa etapa do *sprint* envolve a participação do time, que se compromete com a execução das tarefas.

Após o *sprint planning*, é dedicado tempo e esforço para a execução das tarefas. Durante esse período de execução são realizadas *daily stand-up*, uma pequena reunião diária, com o objetivo de permitir que o time esteja alinhado e que exista transparência sobre o que está acontecendo. No ritual da *daily* cada integrante do time deve responder a 3 perguntas:

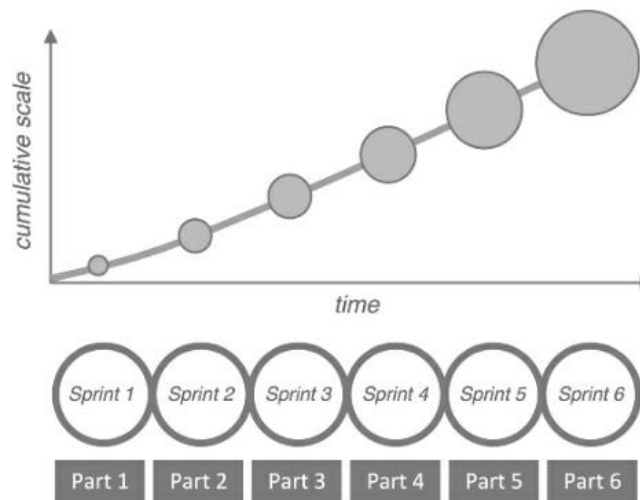
- a) o que eu fiz ontem para ajudar meu time a bater a meta?
- b) o que eu vou fazer hoje para ajudar meu time a bater a meta?
- c) existe algum impedimento para o cumprimento da meta?

Quando um *sprint* é finalizado, realiza-se o *sprint review*, no qual o time verifica as entregas, discute os aprendizados e identifica novas ideias para o próximo *sprint*. O foco desse momento é sobre o que foi feito.

Finalmente, na fase de retrospectiva é discutido sobre a maneira como as atividades foram entregues e o processo foi desenvolvido. São entendidos os pontos positivos do ciclo do *sprint* e o que pode ser feito para melhorar.

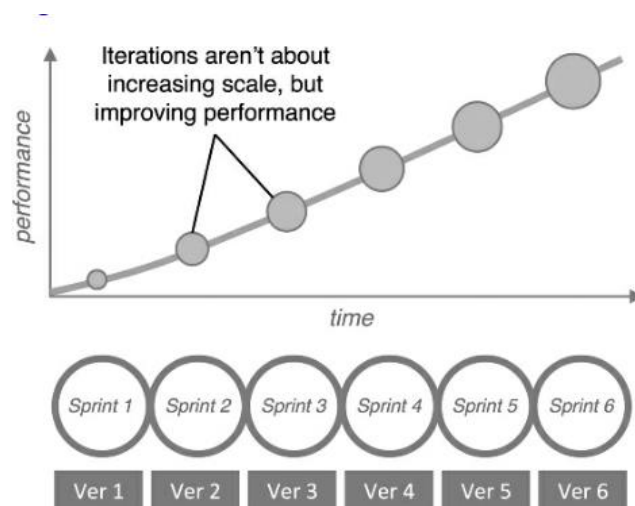
Um projeto é desenvolvido por uma sequência de *sprints*, de maneira incremental ou iterativa. A abordagem incremental (FIGURA 4) é orientada para uma série de pequenas entregas que fazem parte de uma entrega maior. Já uma abordagem iterativa (FIGURA 5) está mais relacionada a otimizações e melhoria de performance em cada *sprint*, buscando obter escala.

Figura 4 - Abordagem incremental do sprint ágil



Fonte: Brinker (2016)

Figura 5 - Abordagem iterativa do sprint ágil



Fonte: Brinker (2016)

As características das “equipes extraordinárias” propostas por Sutherland (2019) são o senso de propósito, a autonomia e a multifuncionalidade. O senso de propósito permite

que a equipe esteja alinhada com um objetivo maior e uma ambição por ser melhor e crescer. A autonomia reflete a liberdade de cada pessoa do time para entender qual a melhor maneira de trabalhar e de alcançar as metas estabelecidas. E, finalmente, a multifuncionalidade, ou seja, as equipes precisam ter todas as habilidades necessárias para realizar as tarefas.

No *framework* scrum os atores que compõem o time são: *product owner* (PO), time de desenvolvimento e *scrum master*. O PO é responsável pelo gerenciamento do *backlog*, tornando-o claro e visível para o restante da equipe; o time de desenvolvimento é responsável pela execução e viabilização das atividades do projeto e deve ser pautado pelas características citadas anteriormente. Finalmente, o *scrum master* garante o entendimento e a execução do scrum auxiliando a equipe e tenta eliminar as barreiras para que os objetivos e metas sejam alcançados.

#### 2.2.3.2 Lean

O conceito de *Lean Startup* (“A Startup Enxuta”) foi introduzido por Eric Ries em 2012 no contexto do avanço de tecnologias e de desenvolvimento ágil de produtos e serviços. Está bastante associado ao desenvolvimento de produto orientado pelo *feedback* e eliminação de desperdícios durante esse processo, sendo esse produto entendido como qualquer coisa que permita a interação com o cliente.

Por meio da interação com o cliente realiza testes para validar hipóteses e melhorias ao longo do processo antes de lançar definitivamente o produto. Dessa forma, ajuda a desenvolver produtos mais rapidamente e com menores custos associados e alinhados com a percepção do cliente, evitando longos ciclos de desenvolvimento e alto custo de aquisição de clientes (BLANK, 2013).

O *lean startup* foi influenciado pelos princípios da manufatura enxuta e pelo sistema Toyota de Produção (STP). Alguns dos princípios incorporado da manufatura enxuta são valor e fluxo de valor enxuto. O conceito de valor está estritamente associado à percepção do cliente, ou seja, algo que está agregando aspectos positivos a essa percepção. Dessa forma, todo o esforço que não for feito em favor da geração de valor é considerado desperdício e a série de etapas necessárias para levar o produto do cliente deve ser feita do ponto de vista do cliente (PASCAL, 2008).

Os cinco princípios do *lean startup* propostos por Ries (2012), são:

- a) empreendedores estão por toda parte: o conceito de empreendedorismo inclui qualquer pessoa que trabalha dentro da definição de startup. Isso significa que os empreendedores estão por toda parte, e a abordagem da startup enxuta pode

funcionar em empresas de qualquer tamanho, mesmo numa de grande porte, em qualquer setor ou atividade;

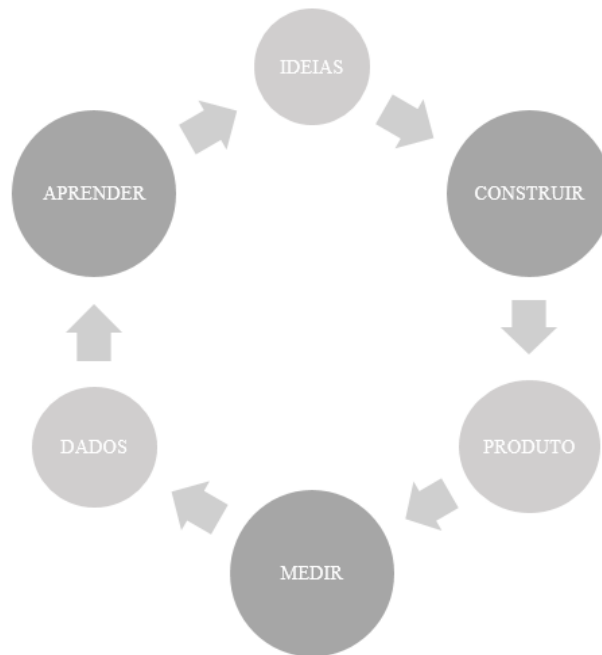
- b) empreender é administrar: uma startup é uma instituição, não um produto, assim, requer um novo tipo de gestão, especificamente constituída para seu contexto de extrema incerteza. Onde “empreendedor” deveria ser considerado um cargo em todas as empresas modernas que dependem da inovação para seu crescimento futuro;
- c) aprendizado validado: startups existem não apenas para fabricar coisas, ganhar dinheiro ou mesmo atender clientes. Elas existem para aprender a desenvolver um negócio sustentável. Essa aprendizagem pode ser validada cientificamente por meio de experimentos frequentes que permitem aos empreendedores testar cada elemento de sua visão;
- d) construir, medir e aprender: a atividade fundamental de uma startup é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e, então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar. Todos os processos de startup bem-sucedidos devem ser voltados a acelerar esse ciclo de feedbacks;
- e) contabilidade para inovação: a fim de melhorar os resultados do empreendedorismo e poder atribuir responsabilidades aos inovadores, é preciso focar também em assuntos menos interessantes, como medir o progresso, definir marcos e priorizar o trabalho. Isso requer um novo tipo de contabilidade desenvolvida para startups e para as pessoas responsáveis por elas;

A unidade do progresso dentro dessa metodologia é o aprendizado validado, entendido como o processo de demonstrar empiricamente por meio de testes que uma equipe descobriu verdades valiosas acerca das perspectivas de negócio (RIES, 2012). Esse pilar faz parte de um ciclo maior de construir, mensurar e aprender (FIGURA 6).

A filosofia lean defende a introdução ao mercado do mínimo possível de produtos, o mais rápido possível, a fim de testar o seu valor e projeção de crescimento (MOOGK, 2012). Dessa forma, a partir de ciclos rápidos de construir, mensurar e aprender, em que alguma ideia é tirada do papel, prototipada e minimamente viabilizada, é realizada uma mensuração acerca de critérios importantes associados ao produto e, por fim, retirado um aprendizado sobre esse ciclo.



Figura 6 - Ciclo construir, mensurar e aprender



Fonte: adaptado de Ries (2012)

Dá-se o nome de mínimo produto viável (MVP) a versão do produto que permite uma volta completa do ciclo construir, medir e aprender, com mínimo de esforço e o menor tempo de desenvolvimento (RIES, 2012) e que é completa o suficiente para demonstrar o valor que traz para os usuários (MOOGK, 2012). Dessa forma, o MVP ajuda o início do processo de aprendizagem o mais rápido possível.

Considerando- se o contexto digital e do consumo *online*, o número de diferentes testes de versão de produtos que podem estar acontecendo é muito alto e está sujeito a mudanças frequentes. Lidar com essa complexidade exige o entendimento de quais as métricas são relevantes para mensurar o impacto desses testes, a fim de evitar a utilização de “métricas de vaidade” (MOOGK, 2012).

Os dois maiores objetivos do MVP são minimizar o tempo e esforço gastos no ciclo de *feedback* e ter o mínimo embasamento para decidir sobre pivotar ou perseverar no desenvolvimento do produto. A pivotagem é entendida como uma mudança radical no rumo do desenvolvimento do produto após o entendimento de que a hipóteses testadas não obtiveram os resultados esperados. Essa decisão de pivotagem deve ser ao máximo baseada em métricas estabelecidas previamente ao início dos testes das hipóteses.

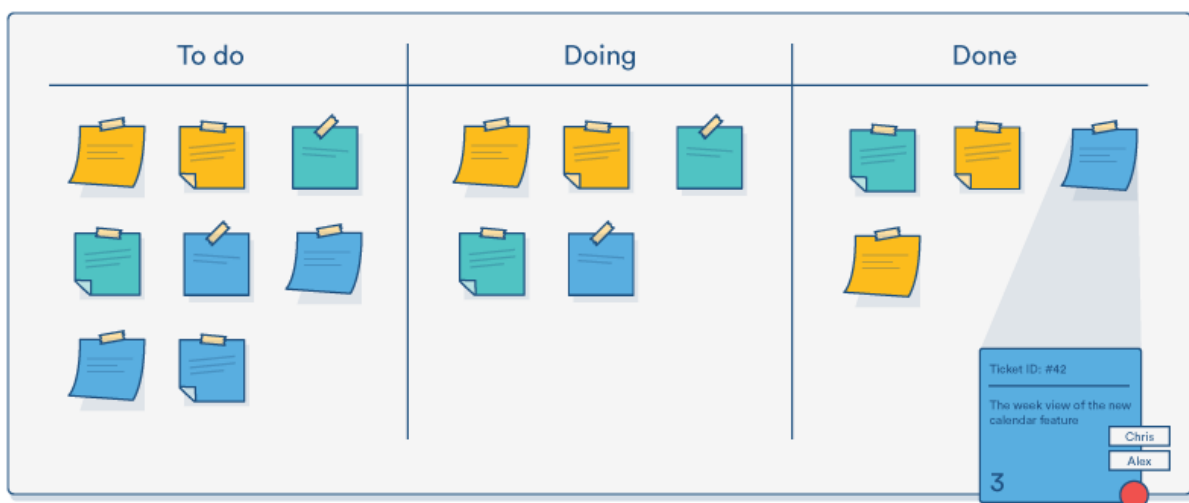
### 2.2.3.3 Kanban

O Kanban é uma palavra japonesa que significa cartão ou sinalização e é utilizado no ambiente da manufatura para sinalizar os processos de fabricação, ajudando a controlar as tarefas de forma visual e a comunicação das equipes. Tem sido utilizado em outros contextos fora da manufatura para ajudar na implementação de métodos ágeis e da gestão enxuta.

O método kanban utiliza cartões para controlar a quantidade de trabalho em andamento, em um determinado fluxo de trabalho. Quando uma etapa do fluxo de trabalho é concluída, um cartão é recebido pela próxima etapa do fluxo indicando que um novo trabalho pode ser iniciado, quando esse ainda estiver dentro da capacidade determinada para a etapa, permitindo a continuidade do trabalho até a atividade ser dada por terminada (HUI, 2013). Dessa forma, o fluxo do sistema é entendido como a taxa à qual os itens de trabalho, no caso os cartões Kanban, se movem através dele (CANEDO; FERRÃO, 2015).

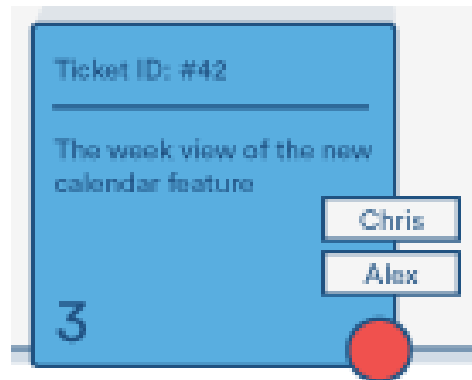
A metodologia utiliza um quadro kanban associado ao conceito de *buffer*. Basicamente, existe um quadro branco com colunas, as quais dependem do contexto no qual a metodologia é aplicada, mas em geral representam o *status* de determinada atividade (FIGURA 7). Além disso, são utilizados cartões com descrições simples (FIGURA 8) para representar as tarefas que estão sendo realizadas, os responsáveis e o esforço associado. Dessa forma, o *buffer* é o conceito de fila antes do gargalo, ou seja, é o que antecede a atividade e está aguardando para ser puxado. A premissa é que o responsável pela atividade só puxe uma atividade nova quando existir comprometimento para realizar e quando a anterior tiver sido concluída.

Figura 7 - Quadro Kanban simplificado



As tarefas representadas por cartões podem fazer de uma hierarquia maior, as histórias e o épico. Isso acontece quando a complexidade e o tamanho das tarefas aumenta, exigindo que a hierarquias maiores sejam pensadas em unidades menores.

Figura 8 - Cartão Kanban



Fonte: Criar.me (2019)

Deve-se entender o Kanban como um método que possibilita uma melhoria e não simplesmente um quadro com cartões que representam as tarefas a serem realizadas. Dentre essas possibilidades, têm-se: a melhoria na gestão nas mudanças de prioridade, maior visibilidade dos projetos, eliminação de atividade que não agregam valor e gerenciamento e medição do fluxo com métricas como o *lead time* e *work in progress* (WIP).

Possibilita que, enquanto o time trabalha, sejam identificados problemas no fluxo de trabalho e realizados ajustes no limite de seu WIP para que o fluxo de valor aconteça da melhor forma (CANEDO; FERRÃO, 2015).

Hoje existe a facilidade de utilização da ferramenta de forma colaborativa e *online* por meio de ferramentas gratuitas, um exemplo é o *trello*. Isso facilita a visibilidade e garante a acessibilidade da equipe envolvida nas tarefas. Além disso, permite o registro histórico e até mesmo a mensuração e geração de relatórios de performance, dependendo da ferramenta.

O Kanban pode ser utilizado em paralelo com o scrum de forma a permitir o acompanhamento da execução e fluxo de trabalho, sendo uma representação simples e visual sobre o que está acontecendo. Essa utilização conjunta de metodologias recebe o nome de *scrumban*.

#### 2.2.4 Gerenciamento Ágil de projetos x Gerenciamento tradicional

Em comparação com as abordagens tradicionais de gerenciamento, as metodologias ágeis oferecem vários benefícios importantes, como aumento da produtividade da equipe, diminuição do desperdício inerente ao planejamento repetitivo e a documentação excessiva, melhoria da visibilidade e da adaptação contínua às mudanças nas prioridades do cliente. Ao envolver membros de equipes de várias disciplinas como colegas colaborativos, amplia a experiência organizacional e cria confiança e respeito (Rigby et al, 2016).

A tabela 2 apresenta as principais diferenças entre o gerenciamento tradicional e ágil.

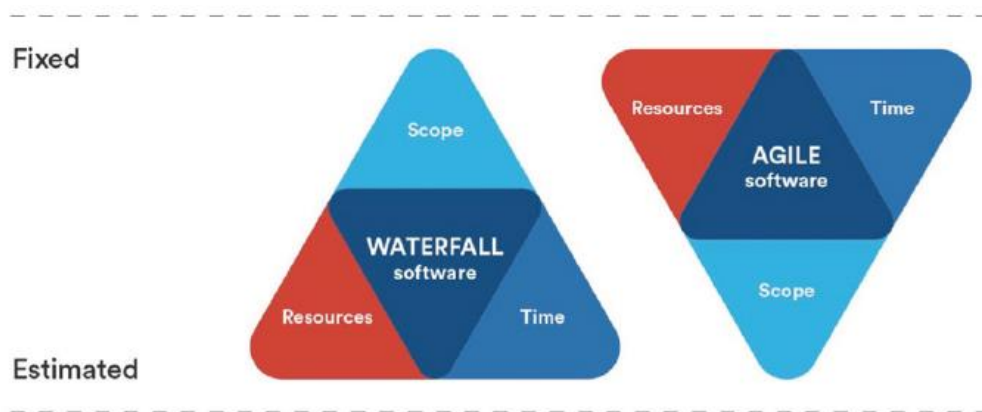
Tabela 2 - Principais diferenças entre o gerenciamento tradicional e ágil

<b>Critério</b>	<b>Gerenciamento tradicional</b>	<b>Gerenciamento ágil</b>
Suposição fundamental	Os projetos são totalmente especificáveis, previsíveis e construídos por meio de planejamento meticuloso e abrangente	Projetos adaptativos de alta qualidade são desenvolvidos por pequenas equipes usando os princípios de melhoria contínua de projeto e testes baseados em feedback rápido e mudança
Estilo de gestão	Comando e controle	Liderança e colaboração
Gestão do conhecimento	Explícita	Implícita
Comunicação	Formal	Informal
Modelo de desenvolvimento	Modelo de ciclo de vida	Modelo de entrega incremental
Estrutura organizacional desejada	Burocrática e formal	Flexível
Controle de qualidade	Muito planejamento e controle rigoroso	Controle contínuo de requisitos e soluções. Testes contínuos

Fonte: Adaptado de Dingsøyr e Dybå (2008)

Em um ambiente ágil, as equipes trabalham de forma colaborativa para desenvolver o produto no qual estão trabalhando. Nesse contexto, concentra-se em gerenciar o orçamento e o cronograma abrangentes, bem como realizar ajustes constantes no escopo do produto, sem afetar negativamente o MVP, a fim de garantir a entrega. Já no método tradicional, tratado aqui como o método cascata, não são previstas mudanças no escopo, que é determinante para a definição dos custos e do tempo (FIGURA 9).

Figura 9 - Escopo, recursos e tempo nas abordagens tradicional e ágil



Fonte: APM (2017)

No geral, as abordagens ágil e em cascata do gerenciamento de projetos têm pontos fortes e fracos para a entrega do projeto. Dessa forma, cabe aos profissionais a seleção das técnicas corretas que melhor se adequam ao projeto, ao ambiente do projeto e aos stakeholders envolvidos.

### 2.3 Gestão de conteúdo

A percepção sobre o conteúdo hoje é bastante diferente do que era antes da mídia social. Se antes as pessoas eram impactadas pela transmissão de conteúdos e pareciam não ter escolha, hoje os consumidores tem muito mais poder sobre os conteúdos e se não acham os conteúdos produzidos e patrocinados atraentes e relevantes, não perdem tempo assistindo.

Segundo Kotler *et al* (2017), um anúncio contém uma informação que as marcas querem transmitir para ajudar a vender seus produtos e serviços, enquanto conteúdo contém informações que os consumidores possam usar para alcançar seus objetivos. No entanto, segundo o autor o conteúdo é o novo anúncio, tornando mais complexo o desafio dos produtores de conteúdo.

Sobre a tendência em relação à produção de conteúdo, tem-se que 87% das empresas utilizam vídeos na estratégia de marketing, sendo uma realidade importante para as organizações, sendo que esse número era de 81% em 2018 e 63% em 2017 (WYZOWL, 2019).

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Content Marketing Institute (CMI) sobre gerenciamento de conteúdo e estratégia em 2018, 47% das empresas participantes evidenciaram o fluxo de produção de conteúdo como um dos desafios e 61% consideram que ter uma equipe com habilidades em estratégia de conteúdo como outro desafio (CMI, 2018).

Ressalta-se, ainda, no estudo a necessidade de os profissionais de marketing trabalharem mais com processos e equipes ágeis, visto que o consumo de conteúdo vem mudando drasticamente.

A gestão do conteúdo envolve criar, selecionar, distribuir e ampliar um conteúdo que seja interessante. Dentro desses macroprocessos, Kotler *et al* (2017) propõe 8 etapas para o marketing de conteúdo: fixação de metas, mapeamento do público, concepção e planejamento do conteúdo, criação do conteúdo, distribuição do conteúdo, ampliação do conteúdo, avaliação do marketing de conteúdo, e melhoria do marketing de conteúdo. Na tabela 3, encontra-se a definição de cada uma dessas etapas. Fica muito claro a existência de um ciclo de planejar e executar, mensurar e aprender, sempre na busca da melhoria contínua.

Tabela 3 - Marketing de conteúdo passo a passo

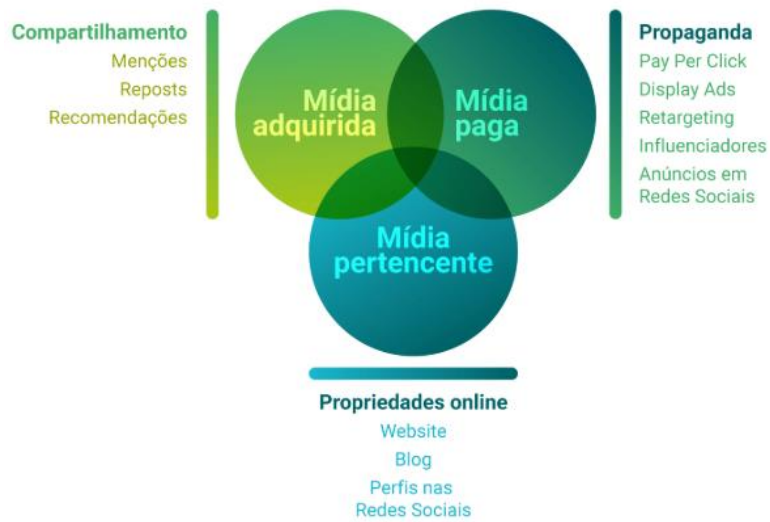
<b>Etapa</b>	<b>Descrição</b>
Fixação de metas	Definição das metas a serem atingidas com a campanha de marketing de conteúdo
Mapeamento do público	Mapeamentos dos consumidores, identificando as ansiedades e os desejos
Concepção e planejamento	Identificação do tema do conteúdo, dos formatos e do calendário
Criação do conteúdo	Definição sobre a criação do conteúdo e do cronograma de produção do mesmo
Distribuição do conteúdo	Definição dos canais em que são distribuídos os conteúdos: canais próprios, pagos ou conquistados
Ampliação do conteúdo	Planejamento de como alavancar a distribuição do conteúdo
Avaliação do marketing de conteúdo	Avaliação das métricas associadas ao marketing de conteúdo
Melhoria do marketing de conteúdo	Identificação das melhorias acerca do conteúdo produzido

Fonte: elaborada pelo autor

### 2.3.1 Distribuição do conteúdo

A distribuição do conteúdo pode ocorrer por meio dos canais próprios, pagos ou conquistados (FIGURA 10). Os canais próprios são aqueles que pertencem a alguém ou determinada organização, como o *website*, o blog e os perfis nas redes sociais. Os canais pagos são meios para a promoção de conteúdo em forma de anúncio, que podem ser veiculados em redes sociais, por exemplo. Já os canais conquistados vêm da interação com o público, seja por engajamento, compartilhamento, comentários e menções.

Figura 10 - Canais próprios, pagos ou conquistados

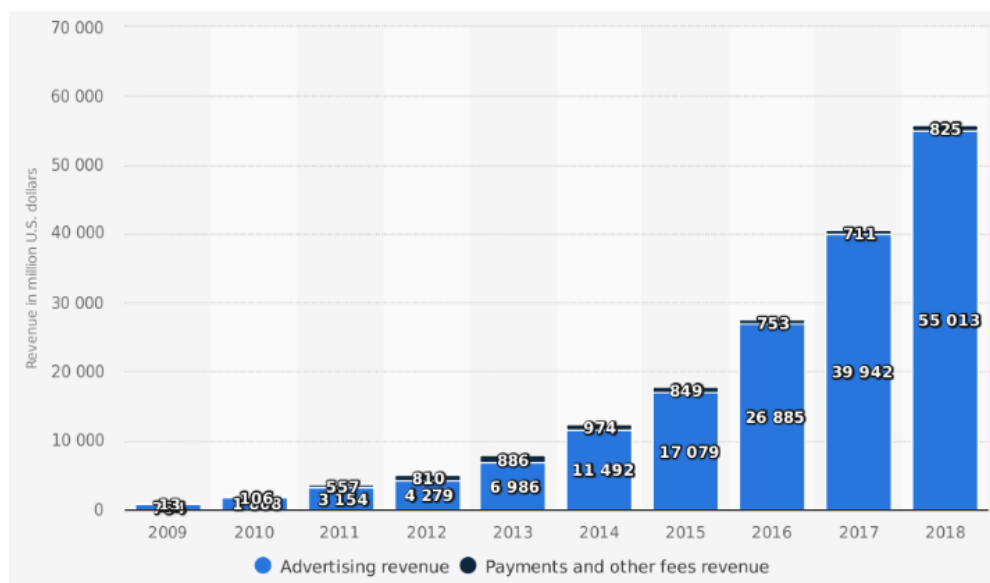


Fonte: Rock Content (2019)

### 2.3.1.1 Anúncios em Facebook

O *facebook* é considerado hoje um dos principais canais de mídia paga e é utilizado por muitas empresas como plataforma de apoio ao marketing e vendas. Compreende só nos Estados Unidos, 51% do total gasto em propaganda online (ADESPRESSO, 2019). A empresa tem aumentado a sua receita proveniente de mídia paga ano a ano (FIGURA 11).

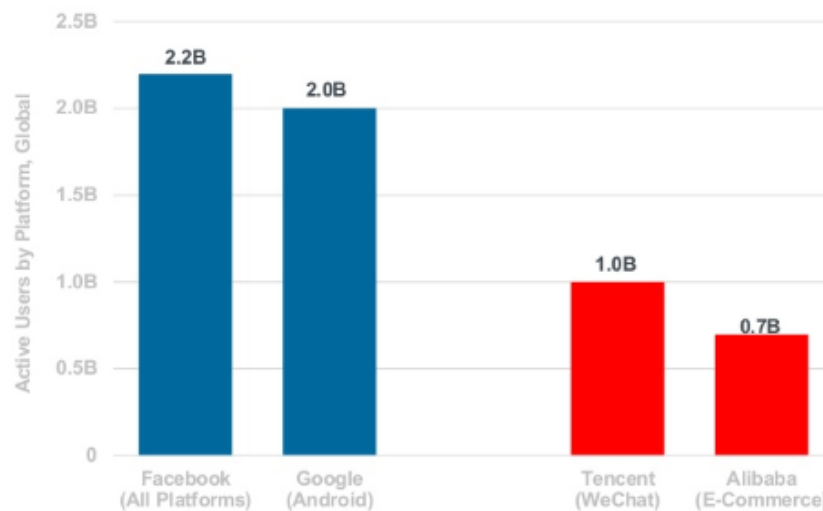
Figura 11 - Receita anual do facebook de 2009 a 2018 por segmento



Fonte: Adespresso (2019)

Isso é favorecido pelo grande número de usuários ativos online mensal e diário. Segundo uma pesquisa realizada pela Kleiner Perkins em 2018, o *facebook* possui cerca de 2,2 bilhões de usuários ativos mensalmente, ficando à frente de outras plataformas como *google*, *Tencent* e *Alibaba* (FIGURA 12).

Figura 12 - Número de usuários ativos por plataforma ( em bilhões)



Fonte: Kleiner Perkins (2018)

A veiculação dos anúncios do facebook ocorre por meio de um leilão, no qual cada uma das organizações está inserida e pode ter o seu anúncio exposto ou não, dependendo dos critérios considerados pelo algoritmo que existe por trás da plataforma.

O facebook oferece aos anunciantes diversos objetivos para que as organizações consigam atingir os objetivos de negócio: consciência, consideração e conversão. O objetivo de consciência se propõe a gerar interesse nos produtos e serviços do negócio; o objetivo de consideração permite que as pessoas comecem a pensar no negócio e buscar mais informações sobre ele; e, finalmente, o objetivo de conversão encoraja as pessoas interessadas no negócio a comprar ou fazer uso dos produtos e serviços.

A plataforma de anúncios do facebook, conhecida como ads manager, permite desde a criação de anúncios, passando pelo upload do conteúdo, escolha da audiência, do bidding e do tipo de otimização, até a análise da performance por meio das métricas (FIGURA 13).



Figura 13 - Plataforma ads manager

Campaign Name	CPM (Cost per 1,000 Impressions)	Amount Spent	Link Clicks	Unique CTR (Link Click-Through Rate)
[BR] Teste - Stories	R\$1.46	R\$3,782.11	21,338	1.20%
[BR] Teste - Automático	R\$2.18	R\$3,717.73	18,685	1.71%
Results from 2 campaigns	R\$1.74 Per 1,000 Impressions	R\$7,499.84 Total Spent	40,023 Total	1.58% Per Person

Fonte: elaborada pelo autor

### 2.3.2 Métricas de conteúdo

As métricas associadas aos conteúdos estão bastante vinculadas às metas fixadas na primeira etapa do marketing de conteúdo. Elas permitem entender se os objetivos estão sendo atingidos ou não. Dessa forma, ao iniciar o processo do marketing de conteúdo deve-se questionar quais são esses objetivos e como ele está vinculado aos objetivos do negócio, muito mais do que os objetivos do conteúdo por si só.

Kotler *et al* (2017) apresenta cinco categorias de indicadores referentes ao marketing de conteúdo: Visibilidade (assimilação), Comunicabilidade (atração), Pesquisa (arguição), Ação e Apologia (TABELA 4). Essas categorias estão relacionadas ao caminho do consumidor ao longo da sua jornada.

Tabela 4 - Indicadores do marketing de conteúdo

Categoria do indicador	Descrição da jornada do consumidor	Descrição da categoria do indicador	Métricas associadas
Visibilidade (assimilação)	Os consumidores são passivamente expostos a uma grande quantidade de marcas	Quantificação do alcance e da consciência	Impressões, visitantes únicos e COM
Comunicabilidade (atração)	Os consumidores são atraídos por uma lista curta de marcas	Quantificação de quão bem o conteúdo atrai o interesse	Visualização de página por visitante, taxa de rejeição
Pesquisa (arguição)	Os consumidores pesquisam ativamente para obter informações adicionais	Mede o grau em que o conteúdo é descoberto por mecanismos de busca	Número de buscas

Ação	Os consumidores decidem comprar uma marca específica	Mede se o conteúdo consegue induzir o cliente a realizar uma ação	CTR, taxa de conversão de compra
Apologia	Defesa da marca perante aos pares	Rastream quão bem o conteúdo vem sendo compartilhado	Taxa de compartilhamento, taxa de engajamento

Fonte: elaborada pelo autor

As principais métricas de conteúdo estão detalhadas nos tópicos abaixo.

### 2.3.2.1 CPM

Mede o valor gasto num determinado conteúdo dividido pelo número de impressões multiplicado por 1000. Trata-se de uma métrica de visibilidade e a sua redução permite alcançar mais pessoas a um custo mais acessível.

### 2.3.2.2 CTR

Trata-se de uma métrica de ação e mede a percentagem de pessoas que visualizaram o conteúdo e performaram um clique no link. Está relacionado com a audiência utilizada e a qualidade do anúncio. Quanto melhor a definição do público alvo e a qualidade do anúncio, maior é CTR, pois mostra que as pessoas que estão vendo o anúncio estão interessadas no seu anúncio.

### 2.3.2.3 CPC

O custo por clique no link mede o valor gasto num determinado conteúdo dividido pelo número de *clicks*, que trata-se de uma métrica de ação e mede o número de pessoas que performaram um clique no *link* inserido no conteúdo. O número de cliques é um indicativo do interesse das pessoas no conteúdo.

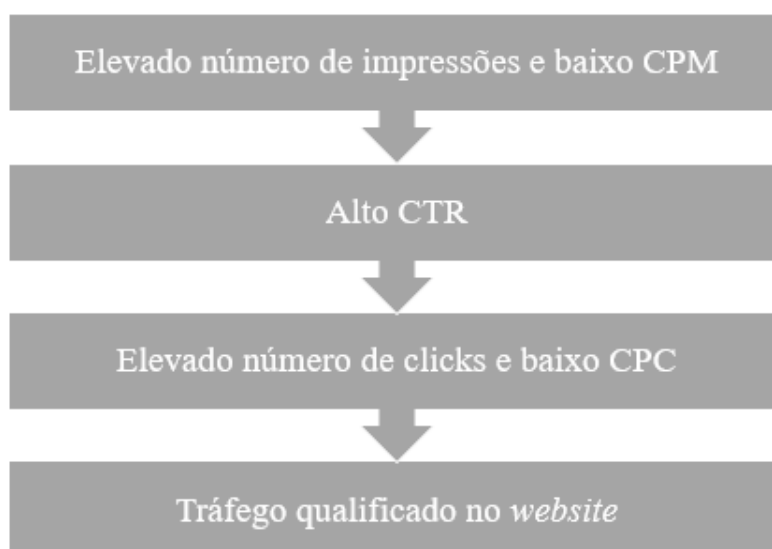
O valor do CPC e do CPM é influenciado pelo engajamento da audiência com os anúncios. Quanto maior o engajamento menores são esses custos. Além disso, depende da época do ano, pois pode diminuir ou aumentar de acordo com a competição. Dessa forma, quando um número maior de anunciantes explora uma determinada audiência, o CPC tende a aumentar devido a essa competição.

#### 2.3.2.4 Relação entre as métricas e os objetivos de conteúdo

Como exposto anteriormente os conteúdos devem estar vinculados aos objetivos da publicidade. Quando se observa o objetivo de conversão, o conteúdo funciona como o primeiro contato da marca com o possível cliente. Além de garantir a visibilidade da marca e do produto, é necessário criar o mínimo de desejo para que a pessoa clique no link inserido junto com o conteúdo e entre no *site* para realizar a conversão.

Dessa forma, entende-se que para esse objetivo, garantir um baixo valor de *CPM* aliado com um elevado *CTR*, garantem um elevado número de clicks com um reduzido *CPC*. Esse cenário de combinação das métricas é considerado o ideal para garantir um bom retorno sobre o investimento que está sendo feito nos conteúdos (FIGURA 14).

Figura 14 - Cenário ideal de performance de conteúdo



Fonte: elaborada pelo autor

### 3 ESTUDO DE CASO

Este capítulo irá apresentar o método proposto para a realização do estudo de caso, descrevendo as etapas, bem como ferramentas utilizadas.

#### 3.1 Caracterização da empresa

A empresa atua no ramo de comércio de artigos eletrônicos e acessórios há 4 anos e tem como negócio a venda de conceitos de *design* no diverso mix de produtos. Possui uma sede no Brasil e outra em Amsterdã, sendo os dados do presente trabalho correspondentes a sede brasileira, localizada em Fortaleza, no Ceará.

O quadro de funcionários é composto por 150 colaboradores, somando 13 nacionalidades que se dividem nas seguintes áreas: produção, marketing, engenharia, produto, financeiro, ilustração, conteúdo, *growth* e *customer experience* (FIGURA 15). Trata-se de uma estrutura de organograma simples e horizontal, sem muitos níveis de hierarquia, com fácil fluxo de informação entre as áreas.

Figura 15 - Áreas da empresa

MARKETING	<ul style="list-style-type: none"><li>•Desenvolvimento de campanhas</li><li>•Gerenciamento de mídias sociais adquiridas</li><li>•Produção de material visual para o site e outros canais</li></ul>
GROWTH	<ul style="list-style-type: none"><li>•Gerenciamento da performance dos canais pagos</li><li>•Desenvolvimento de estratégias de crescimento</li></ul>
CONTEÚDO	<ul style="list-style-type: none"><li>•Produção de conteúdo no formato de vídeo e foto para os diversos canais da empresa</li></ul>
ILUSTRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"><li>•Produção de <i>designs</i> para os diversos produtos</li></ul>
PRODUTO	<ul style="list-style-type: none"><li>•Desenvolvimento de produtos alinhados com o mercado e a estratégia da empresa</li></ul>
FINANCEIRO	<ul style="list-style-type: none"><li>•Cuidado com a saúde financeira da empresa e a viabilidade das operações</li></ul>
PRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"><li>•Produção eficiente para atender a demanda</li><li>•Gerenciamento de estoques e compras de matéria prima</li></ul>
ENGENHARIA	<ul style="list-style-type: none"><li>•Desenvolvimento de tecnologia dentro da empresa (site e software de produção)</li></ul>
CUSTOMER EXPERIENCE	<ul style="list-style-type: none"><li>•Suporte e relacionamento com o cliente</li></ul>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Grande parte das vendas é feita diretamente para o consumidor final por meio do *website*, caracterizando uma transação *business to commerce*. A venda sobre a forma de revenda para outras empresas, que caracteriza uma transação *business to business*, representa cerca de 4% da receita atual. Conta ainda com uma operação *offline*, no formato de loja e quiosque, que representa cerca de 3% do faturamento.

O canal mais relevante para a aquisição de clientes é o *facebook*, onde são veiculados os anúncios. A competitividade, os elevados gastos com a mídia paga, e o impacto na receita, exigem acompanhamento do custo de aquisição por cliente e o retorno, sempre na busca da melhor performance dessa mídia. Na figura 16 é possível visualizar os principais canais utilizados pela empresa.

Figura 16 - Canais utilizados pela empresa



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

O portfólio de produtos é composto por capinhas de celular, acessórios e produtos têxteis. O detalhamento do portfólio de produtos por categoria encontra-se na figura 17. A organização é bastante movida pelas novidades e pelo desenvolvimento de novos produtos.

No último ano a empresa introduziu novos produtos no portfólio de uma maneira muito rápida, conseguindo diminuir a dependência em relação as cases e direcionando para uma linha têxtil, mais orientada para o *fashion*.

Figura 17 - Portfólio de produtos

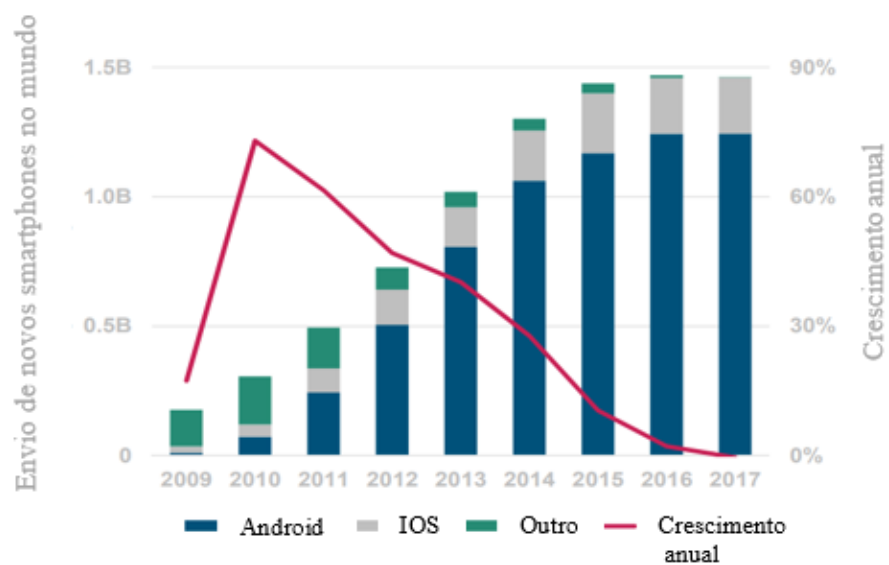
Capinhas	Acessórios	Têxteis
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 tipos de capinhas diferentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Película anti-impacto</li> <li>• Grip</li> <li>• Carregador Portátil</li> <li>• Carregador Portátil</li> <li>• Cabos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mochilas</li> <li>• Carteiras</li> <li>• Clutch para notebook</li> <li>• Necessaire</li> <li>• Organizers</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Além do desenvolvimento de novos produtos, o principal valor agregado do negócio está nos *designs* que são associados aos produtos. Dessa forma, para cada tipo de produto está disponível uma série de *designs*, gerando uma extensa quantidade de opções para os clientes.

Os produtos apresentam relação com celulares e outros dispositivos móveis, sendo, portanto, a demanda do mercado no qual está inserida influenciada fortemente pela quantidade de usuários com dispositivos móveis. De acordo com o relatório de tendências da internet (KLEINER PERKINS, 2018), o número de novos *smartphones* anual chega a aproximadamente 1,5 bilhão (FIGURA 18).

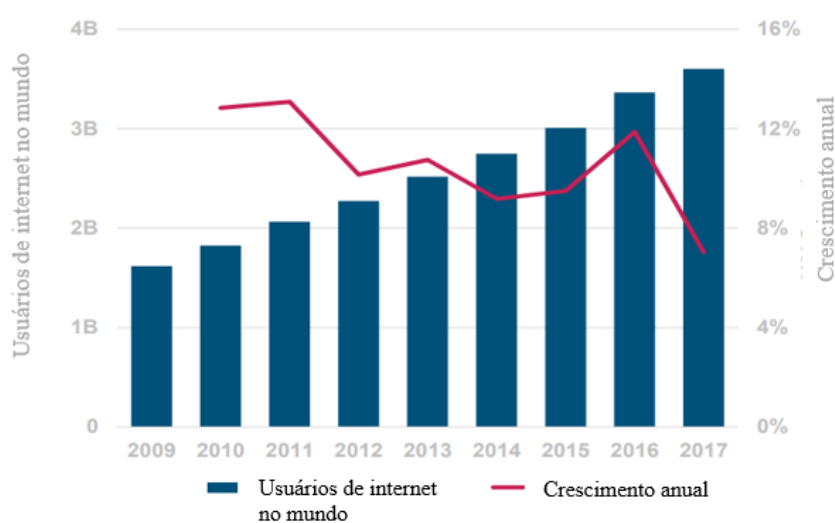
Figura 18 - Quantidade de novos smartphones no mundo por ano



Fonte: Adaptado de Kleiner Perkins (2018)

O principal canal de vendas é o *site*, considerado uma tendência chave dentro do mercado global de *cases* e *covers*. O crescimento de usuários da internet, o aumento da confiança para realização de compras *online*, a conveniência e o avanço da tecnologia são alguns fatores que têm impulsionado o comércio eletrônico. O número de usuários de internet atingiu aproximadamente 3,5 bilhões (FIGURA 19) segundo o relatório de tendências da internet (KLEINER PERKINS, 2018)

Figura 19 - Quantidade de usuários de internet no mundo

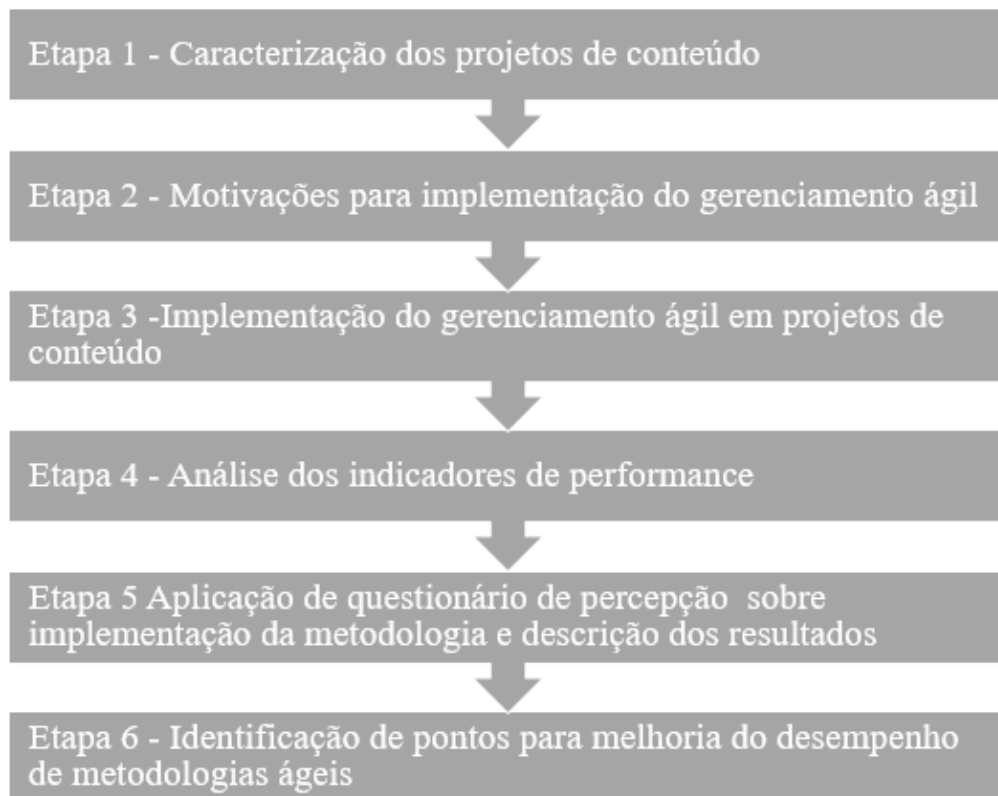


Fonte: Adaptado de Kleiner Perkins (2018)

### 3.2 Método proposto

O método proposto pelo estudo seguirá 6 etapas, conforme a Figura 20, divididas de forma a facilitar a execução da pesquisa.

Figura 20 - Etapas do estudo de caso



Fonte: elaborado pelo autor

### 3.2.1 *Etapa 1 – Caracterização dos projetos de conteúdo*

Nessa etapa foi feita a definição sobre o que é considerado um projeto de conteúdo e as etapas envolvidas na produção desse conteúdo, bem como a caracterização dos projetos nos quais ocorreu a implementação das metodologias ágeis de gerenciamento.

### 3.2.2 *Etapa 2 – Motivações para implementação do gerenciamento ágil*

Nessa etapa foi feita a descrição de como ocorria o gerenciamento dos projetos de conteúdo antes da implementação das ferramentas e técnicas ágeis e os fatores que motivaram a transição.

### 3.2.3 *Etapa 3 – Implementação do gerenciamento ágil em projetos de conteúdo*

Nessa etapa foi feita a descrição da implementação das ferramentas e técnicas ágeis. As ferramentas utilizadas estão dentro das metodologias Scrum, Lean e Kanban, e estão alinhadas as necessidades de garantir visibilidade do fluxo de trabalho, melhorar a comunicação



entre o cliente interno e o time que está executando os projetos, melhorar a adaptação às mudanças, permitir uma maior aprendizagem e potencializar a performance. As metodologias foram adaptadas ao contexto da empresa.

A implementação correspondeu ao período de 2 meses, janeiro e fevereiro do ano de 2019. Para tanto, foram realizados alguns encontros de alinhamento entre o time de *growth* e conteúdo sobre a nova metodologia. Foi utilizada uma ferramenta interna desenvolvida pela empresa, o *hooper*, na qual é possível criar *dashboards* de atividades e projetos. Além disso, foi utilizada a ferramenta *google sheets* para complementar as funcionalidades do *hooper*.

#### 3.2.4 Etapa 4 – Análise dos indicadores de performance

Nessa etapa foi feita uma análise dos indicadores de performance de conteúdo na mídia paga para o período anterior e posterior da implementação. Os indicadores selecionados foram: o ROI, receita, CPC, CPM e o CTR. Os dados serão coletados da plataforma que o *facebook* disponibiliza para gerenciamento dos anúncios, o *ads manager*. Além disso, será utilizado o *microsoft excel* para a compilação e tratamento dos dados.

#### 3.2.5 Etapa 5 – Aplicação do questionário sobre implementação da metodologia e descrição dos resultados

Nessa etapa foi aplicado um questionário acerca da implementação da metodologia e da percepção dos funcionários sobre esse processo. Esse questionário foi realizado de forma *online*, utilizando o *google forms* com todos os que participam direta ou indiretamente dos projetos de conteúdo.

Procurou-se coletar informações qualitativas que pudessem, junto com os indicadores, ajudar a mensurar quais os resultados da implementação de metodologias ágeis e permitir a identificação de pontos de melhoria.

#### 3.2.6 Etapa 6 – Identificação de pontos para melhoria do desempenho de metodologias ágeis

Nessa etapa foram identificados pontos de melhoria acerca do processo de implementação de metodologias ágeis. Teve por objetivo entender a partir dos resultados e dos questionários, como as ferramentas e técnicas estavam sendo aplicadas e se existia oportunidade de melhoria.

### 3.3 Aplicação do método proposto

As 5 etapas propostas no item anterior foram aplicadas na empresa estudo. Os resultados desta aplicação serão explanados a seguir.

#### 3.3.1 Etapa 1 – Caracterização dos projetos de conteúdo

O conteúdo, considerado o produto final do projeto, compreende uma foto ou vídeo nos seus diversos formatos, que depende do canal em que vai ser veiculado. Apesar da produção do conteúdo seguir algumas etapas (FIGURA 21), que vai desde a geração do roteiro a partir do *briefing* passado por quem solicitou o conteúdo até a edição final, o produto final é único, já que cada conteúdo produzido é utilizado para promover diferentes produtos do portfólio da empresa, e envolve aspectos criativos diferentes.

Figura 21 - Etapas da produção do conteúdo



Fonte: elaborado pelo autor

A primeira etapa é a elaboração do roteiro a partir do *briefing*, que constitui um pequeno resumo sobre o que se trata o conteúdo, quais produtos e estampas devem ser utilizados, bem como os formatos necessários.

Elaborado o roteiro, são identificados quais recursos são necessários, que podem ser recursos humanos ou físicos. Os recursos humanos são pessoas para executar a produção do conteúdo ou participar como figurante. Já os recursos físicos constituem os produtos, os elementos do cenário e a locação utilizada. A locação pode ser própria, que é o estúdio existente na própria empresa, ou externa, que depende da organização com *stakeholders externos*.

Executadas as etapas de planejamento, têm-se as etapas de execução, que envolvem a montagem do cenário, filmagem ou execução da foto, bem como a edição. São as etapas de maior valor agregado, pois se aproximam da entrega final, que é o conteúdo de foto ou vídeo de 15 a 30 segundos. Esses conteúdos armazenados em nuvem na plataforma *dropbox* e identificados de acordo com o formato e os produtos envolvidos.

As fotos apresentam uma flexibilidade menor, pois podem ser feitas fotos base e com tratamento ou edição conseguem ser reaproveitadas em outro contexto. Além disso, a complexidade é menor, tanto no que envolve o tempo de produção, que para foto é de uma hora e para os vídeos compreende no mínimo duas horas. Além disso, o projeto de foto pode ser executado por uma pessoa do time de conteúdo mais uma figurante, enquanto os projetos de vídeo exigem a participação de pelo menos 2 pessoas do time de conteúdo e pelo menos um figurante.

### 3.3.2 Etapa 2 – Motivações para implementação do gerenciamento ágil

Os conteúdos utilizados nos anúncios na primeira metade do ano de 2018 eram em grande parte conteúdos estáticos, no formato de fotos. Por se tratar de um conteúdo menos complexo comparado a um vídeo, a equipe de conteúdo era composta por apenas duas pessoas, que produziam conteúdo não só para os canais pagos, mas também, para os canais próprios e outros *stakeholders* dentro da empresa que tivessem demanda de conteúdo.

A demanda para a produção de conteúdo era repassada de maneira informal na medida em que surgia a necessidade pelo time de *growth*. Para tanto, era utilizada uma planilha compartilhada do *google sheets*, como mostrado na figura 22. Eram descritos os produtos que estariam na foto, bem como as estampas do produto, a referência, o responsável por solicitar a foto, a data de entrega e o status da entrega.

Figura 22 - Planilha para controle da demanda antes da implementação das metodologias ágeis

FOTOS DA SEMANA - TIME DE ADS - 30/04 - 04/05						
Foto	Produtos da foto	Explicação/Foto de referencia	Quantidade	Pedido por	Data de entrega	Status
<b>TERÇA 01/05</b>						
Teste Elementos Fotos [Capinhas]	Flor de Cerejeira	Fotos idênticas com a mesma capinha, mudando apenas o fundo (sendo os 3, mármore, felpudo rosa, pelúcia branca)	3 fotos	Lucas Braga	08/05	Não entregue
<b>SEGUNDA 30/04</b>						
Capinha	Foto Base	Fundos Neutros (Pelucia Azul/Preto/Branco) // Celulares segurados por mãos de homem // iPhone e Samsung	2 fotos	Lucas Braga	14/05	Não entregue

Fonte: elaborada pelo autor

Não existia uma adequação da demanda ao tempo disponível para execução nem a identificação de prioridade entre os projetos. Isso dificultava a organização da pessoa

responsável pela execução, que muitas vezes encontrava-se sobrecarregada e não conseguia atender as demandas no prazo.

Além da falta de organização em relação ao fluxo de trabalho, ou seja, das demandas e como elas estavam sendo executadas, não existia nenhum tipo de *feedback* sobre a performance do conteúdo produzido, prejudicando o ciclo de aprendizagem e evolução. Somase, ainda, a pouca visibilidade sobre as métricas por parte do time de *growth*.

A partir da segunda metade do ano de 2018 observou-se uma mudança em relação ao tipo de conteúdo que passou a performar melhor nos anúncios, com maior foco em vídeos e conteúdos dinâmicos. Essa mudança estava vinculada não somente as mudanças no *facebook* e ao comportamento do consumidor frente aos conteúdos veiculados, como também a introdução de novos produtos no portfólio e ao tipo de comunicação que envolvia esses produtos.

Essa mudança desencadeou um aumento na demanda produzida de conteúdo, que foi acompanhada pelo incremento da equipe, de duas pessoas para quatro pessoas. Percebe-se pela gráfico 1 a evolução da quantidade de conteúdo produzido a partir da segunda metade do ano em termos de pontuação, isso porque para cada vídeo produzido passou a ser atribuída uma pontuação. Foi a partir desse momento que a equipe entendeu a necessidade de se organizar melhor em termos de gerenciamento dos projetos executados.

Gráfico 1 - Evolução da demanda de conteúdo



Fonte: elaborada pelo autor

Isso envolvia a melhor visualização do fluxo de trabalho e organização de forma a realizar as entregas necessárias. Associado a isso, evidenciou-se a necessidade de obter *feedbacks* por parte da equipe de *growth*, responsável pela utilização dos conteúdos nos

anúncios, para que a alta produção fosse acompanhada de uma aprendizagem validada, impacto na performance e conseqüentemente na receita.

### 3.3.3 Etapa 3 – Descrição da implementação das ferramentas e técnicas ágeis

A partir de janeiro de 2019 foram implementadas algumas técnicas ágeis para o gerenciamento de um portfólio de projetos de conteúdo. Utilizou-se essencialmente do scrum, com duração de sete dias. Foram executados oito ciclos do *sprint*, totalizando 120 projetos de conteúdos entregues no relativo período. Além disso, foi utilizado o kanban para melhor visualização do fluxo de trabalho e de entregas e a ferramenta de MVP do método startup enxuta, a fim de garantir uma rápida validação e *feedback* acerca dos conteúdos produzidos.

Dentro do contexto da empresa foi necessário realizar uma adaptação das metodologias ágeis, já que conceitualmente a metodologia é aplicada para a entrega de um único projeto e, no caso da organização, ao final do Sprint é entregue um portfólio de projetos.

Para tanto, foi necessário a escolha de um PO, responsável pela comunicação e esclarecimento do *backlog*, e um *scrum master* responsável por garantir a o entendimento e a execução do *sprint*. O PO era o coordenador de marketing e *ecommerce* e o *scrum master* a analista de marketing de performance. Além dessas duas pessoas, a equipe era composta por mais seis pessoas, sendo quatro delas responsáveis pela execução dos conteúdos e as outras duas responsáveis pela análise dos dados de performance da mídia paga.

Após a definição dos responsáveis, foi realizado um momento de alinhamento entre o time de conteúdo e de *growth* sobre a nova metodologia e ferramentas a serem utilizadas.

O ciclo de cada *sprint* era composto das seguintes fases:

- a) criação de um backlog priorizado por parte do time de growth;
- b) reunião de sprint planning para comunicar as demandas ao time de conteúdo, definindo prazos de entrega;
- c) execução do sprint e utilização do kanban para o controle do fluxo de trabalho;
- d) utilização do MVP para validação e feedback dos conteúdos produzidos ao longo da semana;
- e) reunião de sprint review, para avaliação e feedback das entregas realizadas durante a semana.

### 3.3.3.1 Criação do backlog

Antes da reunião de *sprint planning* o time de *growth* listava alguns conteúdos importantes para serem incluídos na programação da semana baseado em dados de venda, no calendário de lançamento de novos produtos e de campanhas promocionais, bem como no que estava sendo realizado pelos competidores. Todos esses fatores combinados norteavam o entendimento sobre a prioridade de execução dos conteúdos.

Para garantir o registro dessas informações era utilizada uma planilha colaborativa no *google sheets*, ilustrada na figura 23. As principais informações existentes nessa planilha são a prioridade, a pontuação da execução, produtos e estampas, o contexto no qual está inserido o conteúdo e as possíveis referências para execução. As referências constituíam vídeos da própria empresa ou vídeos de competidores que possuem conceitos importantes.

Figura 23 - Planilha para registro do backlog

Segunda - 14/01					
Prioridade	Pontuação	Status/Responsável	WW/BR?	Produto e Estampas	Contexto
1	4	Thais	WW	Amontoado de caixas coleção	memmo contexto do video de saquinho
2	4	Pedro	WW	Amontoado de caixas de power bank	mesmo contexto do video de saquinho
3	4	Pedro	WW	Amontoado de saquinhos de case	memso contexto do video da embalagem que funcionou
4			BR	Clutch tricolor	Volta da Clutch tricolor + porta acessório e novo tamanho de clutch (VFX)
5	2	Thais	WW	Porta passaporte	Tentar contar uma Passaporte mais carimbado (Talita tem)
Terça - 15/01					
Prioridade	Pontuação	Status	WW/BR?	Produto e Estampas	Contexto
1	2	Thais	BR	Clutch tricolor	Volta da Clutch tricolor + porta acessório e novo tamanho de clutch (VFX)
2	2	Thais	WW	Película corações fundo limpo	trabalhar película no fundo liso
3	2	Pedro	WW	Película corações fundo limpo	trabalhar película no fundo liso
4	4	Dandara	BR	Embalagem + carteira + outros produtos (definir)	Tirar vários produtos de dentro da embalagem
5	4	Thais	WW	Embalagem + case e diferentes acessórios	Tirar vários produtos de dentro da embalagem
6	2	Pedro	BR	Capri	novos conceitos para explorar o produto
7	-		WW	Mixtiles	Teste
8	-		WW	Caixa Poeira das estrelas	Focar mais na temática e no envolvimento inicial

Fonte: elaborada pelo autor

### 3.3.3.2 Sprint Planning

A reunião de *sprint planning* era um momento realizado no primeiro dia da semana entre o time de *growth* e conteúdo a fim de chegar um consenso sobre quais pontos do *backlog* seriam executados na semana e se a proposta de entrega estava coerente com o esforço necessário.

A realização dessa reunião foi importante para conciliar a visão dos times, já que o time de *growth* tem uma percepção mais orientada para estratégias de venda e comercial, enquanto o time de conteúdo tem mais propriedade sobre os aspectos técnicos da produção de conteúdos.

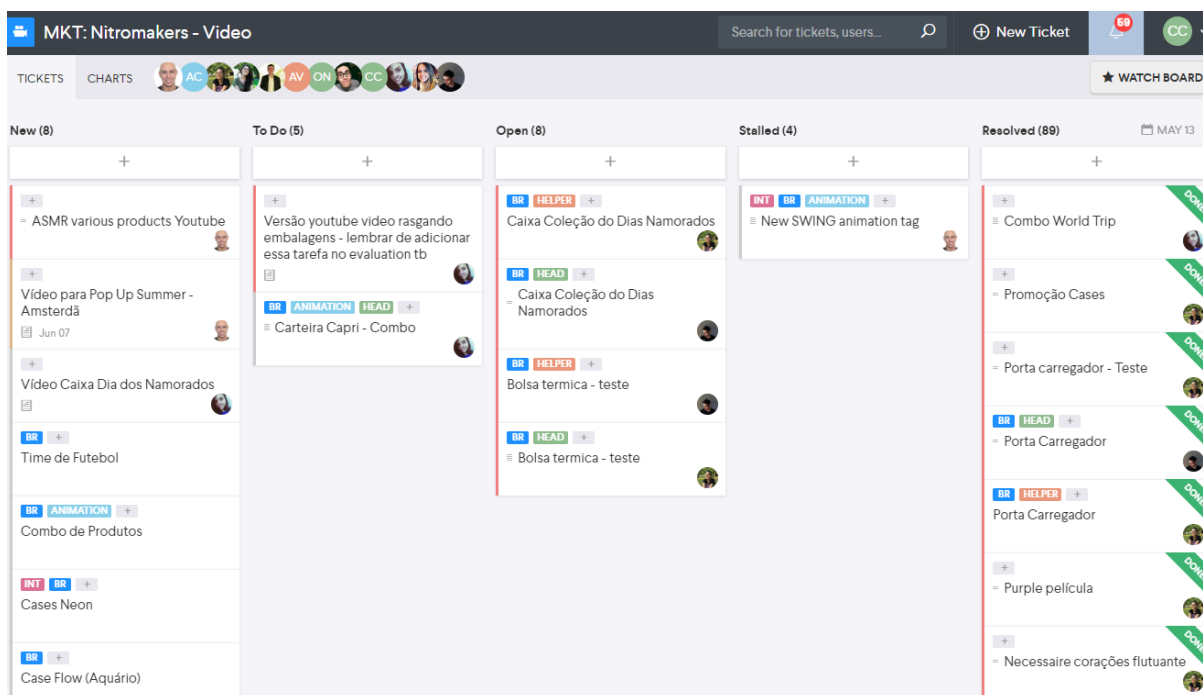
A principal entrega dessa reunião é um cronograma de execução dos vídeos organizado de acordo com as prioridades, esforço em termos de pontuação, bem como descrição completa das informações essenciais para execução dos projetos.

### 3.3.3.3 Kanban

Após a criação do cronograma de entregas, a execução do *sprint* é acompanhada por meio de um quadro Kanban, mostrado na figura 24. A ferramenta utilizada para acompanhar o quadro kanban de forma *online* é o *hooper*, desenvolvida por uma pessoa do time de engenharia.

O quadro contém 5 colunas: *new*, *to do*, *open*, *stalled* e *resolved*. Todos os vídeos inseridos na programação da semana iniciavam na coluna do *to do* e só poderia ser movido para a coluna *open* quando fosse iniciada a execução, não sendo mais orientado o retorno para a coluna anterior. Quando o projeto era finalizado era movido direto para a coluna *resolved*. Caso o projeto ficasse em espera por alguma razão que impossibilitasse a conclusão, deveria ser movido para a coluna *stalled*.

Figura 24 - Quadro Kanban utilizado para acompanhamento da execução do *sprint*



Fonte: elaborada pelo autor

As principais informações vinculadas a cada cartão do kanban, definido na plataforma como *ticket*, eram a pessoa responsável pela execução, a prioridade, quem fez a requisição, o prazo de entrega e a descrição do conteúdo. (FIGURA 25). Além dessas informações, podiam ser adicionadas algumas *tags* de identificação, como por exemplo para identificação se o conteúdo pode ser utilizado para anúncios internacionais ou apenas no Brasil, visto que existem diferenças de portfólio nas duas operações.

Figura 25 - Informações contidas no cartão Kanban

The image shows a form for creating a Kanban card. At the top is a large text input field with the placeholder text "All right, what is it that you need done?". Below this are several sections:

- BOARD:** A dropdown menu showing "MKT: Nitromakers - Video".
- WHO'S REQUESTING?:** A dropdown menu showing "Camila Caldas".
- ASSIGNEE:** An empty dropdown menu.
- PRIORITY:** A dropdown menu showing "Low".
- DUE DATE:** A text input field with the placeholder "dd/mm/aaaa".
- CONTENT:** A large text area with the placeholder text "Anything else you want to add to better describe this request? Whoever is going to get it done will certainly love to know a bit more! :)".
- TASKS:** A section with a "+ Add Task" button.
- ATTACHMENTS:** A section with a "Drop files or click here to upload" button.

At the bottom of the form is a large green button labeled "Create Ticket".

Fonte: elaborada pelo autor

#### 3.3.3.4 MVP

Após completada a execução dos projetos, que ficam armazenados na nuvem, o time de *growth* se torna responsável por realizar uma rápida validação do conteúdo produzido. O MVP é entendido, portanto, como o primeiro anúncio gerado a partir do conteúdo produzido, no qual será feito um baixo investimento e utilizado uma otimização que favoreça a obtenção de um resultado mais rápido, possibilitando o entendimento das principais métricas: CPM, CPC, CTR e ROI.

A amostra mínima para validação das métricas é de cem clicks. A partir desse valor já é possível ter uma melhor compreensão da performance. Caso os indicadores estivessem fora do intervalo considerado aceitável, o investimento no conteúdo era interrompido. Já se o indicadores fossem considerados excelentes, eram escalados para uma segunda campanha de alto investimento, com o objetivo de impactar mais pessoas e gerar mais tráfego qualificado



para o *website*. Caso a performance não ficasse muito clara com uma amostra de cem clicks aguardava-se uma amostra maior, a fim de entender qual o melhor cenário para pivotar.

### 3.3.3.5 *Sprint review*

Na reunião de *sprint review*, realizada no início de cada semana, entre o time de *growth* e de conteúdo, referente aos resultados da semana anterior, era realizada uma reunião de apresentação sobre a performance dos conteúdos. Para tanto era utilizado a ferramenta online colaborativa de apresentação do google.

Nessa apresentação eram inseridos os resultados das métricas de cada conteúdo produzido na semana, como mostrado na figura 26. A partir disso, desenvolviam discussões e registravam-se os aprendizados para os próximos *sprints*.

Figura 26 - Resultados no sprint review



Fonte: elaborada pelo autor

### 3.3.4 *Etapa 4 – Análise dos indicadores de performance*

Os principais indicadores relacionados ao conteúdo utilizados para mensurar o impacto da utilização das metodologias ágeis foram o ROI, o CPC, o CPM e o CTR. Todos esses valores são disponibilizados pela plataforma de gerenciamento do *facebook*, que possui um pixel inserido no site que permite a coleta de dados relacionados as ações que acontecem. Esse pixel nada mais é do que um código instalado na página.

Para entender o impacto na performance foram considerados os três meses anteriores como base de comparação. Os principais resultados, referentes ao MVP, foram compilados na tabela 5.

Tabela 5 - Compilado de indicadores do MVP

Período	Valor Gasto	Receita	ROI	CPM	CTR	Link Clicks	CPC
Out/2018	R\$ 7.695	R\$ 34.707	4,51	R\$ 1,34	1,61%	56415	R\$ 0,14
Nov/2018	R\$ 9.543	R\$ 58.121	6,09	R\$ 1,61	1,56%	57137	R\$ 0,17
Dez/2019	R\$ 11.561	R\$ 53.297	4,61	R\$ 1,42	2,19%	98198	R\$ 0,12
Jan/2019	R\$ 9.332	R\$ 62.340	6,68	R\$ 0,85	1,99%	101823	R\$ 0,09
Fev/2019	R\$ 10.198	R\$ 91.069	8,93	R\$ 0,85	1,63%	96976	R\$ 0,11

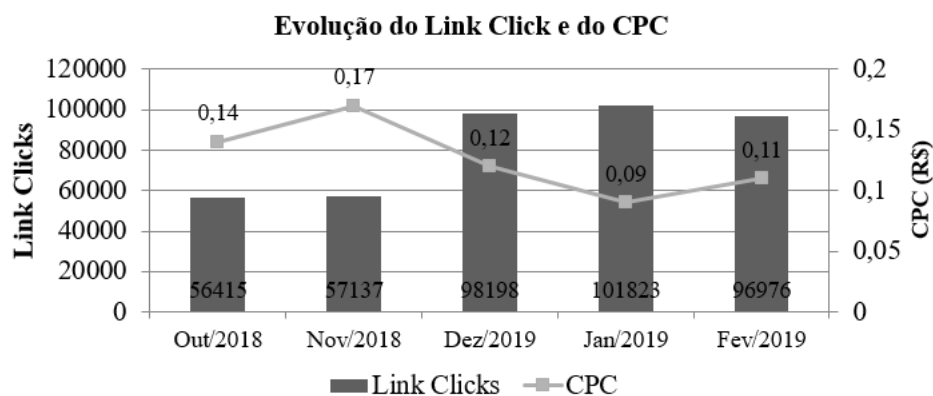
Fonte: elaborada pelo autor

O valor gasto considerado na tabela é referente ao investimento total na veiculação dos anúncios MVP, ou seja, o valor investido na veiculação de cada conteúdo, já que cada conteúdo é utilizado para direcionar um usuário para o site.

Percebe-se, portanto, uma evolução da receita proveniente do facebook em conjunto com o retorno desse valor investido. Como existe uma forte correlação entre o que é realizado no MVP e a receita total das campanhas de alto investimento do facebook, entende-se a relevância dos indicadores associados às campanhas MVP.

Além disso, percebe-se que os custos para alcançar as pessoas, mensurados pelo CPM e o CPC foram mais baixos e acompanhados pelo aumento do número de clicks (GRÁFICO 2). Em outras palavras, significa que mais pessoas estavam acessando o site porque foram impactadas pelos conteúdos do anúncio por um custo menor.

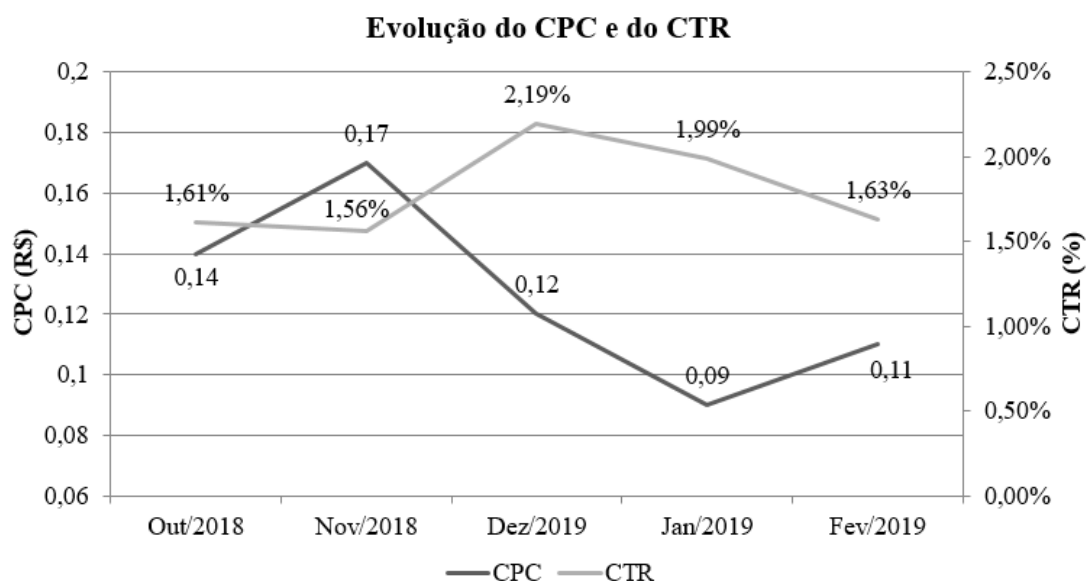
Gráfico 2 - Evolução do Link Click e do CPC



Fonte: Elaborado pelo autor

Finalmente, considerando a taxa de click, que está bem relacionada ao desejo que o conteúdo desperta a ponto de fazer a pessoa clicar, não observou-se uma evolução em relação a dezembro (GRÁFICO 3), mas considerando o aumento do volume de clicks realizados a um baixo custo, pode ser entendido com um resultado favorável. E considerando, também, os meses anteriores à dezembro, percebe-se uma mudança de patamar na performance.

Gráfico 3 - Evolução do CPC e do CTR



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.3.5 Etapa 5 – Aplicação do questionário sobre implementação da metodologia e descrição dos resultados

A fim de avaliar a percepção das equipes envolvidas na implementação das metodologias ágeis foi aplicado um questionário aos membros do time de conteúdo e uma integrante do time de growth que participou ativamente das atividades, totalizando uma amostra de 5 pessoas. Foi utilizada a ferramenta do google forms para facilitar a aplicação.

O questionário foi adaptado do trabalho de Lopes (2017) e coletou informações sobre seis atividades: o ciclo de sprint semanal, a criação de um backlog priorizado, o sprint planning, as reuniões diárias de alinhamento, o quadro kanban e a reunião de feedback. Foi usada uma linguagem mais informal para ajudar na compreensão do questionário. Para as avaliações objetivas foi utilizada uma escala likert com cinco níveis.

Além disso, foram acrescentadas 3 perguntas abertas relacionadas às dificuldades, aos benefícios e às resistências para implementação de metodologias ágeis para gerenciamento de projetos de conteúdo. O questionário completo e as respectivas respostas encontram-se no Apêndice A.

A percepção acerca das atividades foi, no geral, bastante positiva com um nível menor de concordância na utilização do quadro kanban, que chegou a uma percentagem de 40% na escala referente ao nível de concordância parcial.

Em relação ao momento de alinhamento diário, comunicação sobre as mudanças de pauta e da importância do backlog priorizado também observou-se um nível menor de concordância, que chegou a um nível de 80% de concordância total.

Os principais pontos ressaltados em relação aos benefícios para implementação estão relacionados a uma melhor organização, comunicação e entendimento das prioridades, o que vai de acordo com uma das motivações da implementação das metodologias ágeis. Em relação às resistências foi unanimidade o impacto das mudanças de programação na implementação das metodologias e execução dos vídeos.

### 3.3.6 Etapa 6 – Identificação de pontos para melhoria do desempenho de metodologias ágeis

Baseado nas percepções observadas no questionário aplicado surgem as propostas de melhorias sobre a implementação de metodologias ágeis.

A primeira delas é referente à insatisfação sobre as mudanças frequentes de programação e o impacto que isso tem na organização e na execução. Apesar de existir uma prioridade associada aos conteúdos, a entrada de novos projetos que não estavam previstos no *sprint planning* anteriormente dificultam o gerenciamento e organização da equipe. A fim de amenizar a situação, faz necessário ter uma maior atenção ao momento do *backlog* e do *sprint planning*, momentos nos quais são inseridos no *sprint* o que vai ser executado. Garantir uma maior assertividade e previsibilidade do backlog priorizado é muito importante. Além disso, faz-se necessário deixar mais claro para a equipe que existem alternativas para lidar com essas mudanças.

A segunda é voltada para uma melhor utilização do quadro kanban, trazendo a perspectiva de ter mais *insights* de melhorias a partir do mesmo, como por exemplo, mensuração do *lead time* e do WIP. Ter o entendimento sobre a pontuação utilizada nos projetos e o alinhamento do que acontece na prática, de forma a entender se o raciocínio da pontuação que está sendo usada faz sentido com o esforço demandado para cada conteúdo.

Além disso, outra ação voltada para melhor utilização do kanban, é a centralização das informações referentes ao fluxo dos projetos em apenas uma ferramenta, já que hoje é utilizado não só o sistema desenvolvido internamente, como também uma planilha no *google sheets*.

Em terceiro, tem-se o entendimento sobre a importância dos momentos de reunião de *sprint review*, nas quais ocorre o feedback relativo a execução do *sprint*. Em algumas

situações nas quais a demanda de conteúdo estava maior, a execução foi priorizada em detrimento dos momentos de revisão, atrapalhando a continuidade do processo de aprendizado.

### 3.4 Considerações finais

A partir da realização do presente trabalho foi possível verificar que o gerenciamento ágil de projetos é aplicável no gerenciamento de um portfólio de projetos de conteúdo e pode ter impactos positivos não só na melhoria do fluxo de trabalho, na organização e no processo de aprendizado contínuo, mas também em indicadores de custos e receita.

Isso ficou claro na terceira etapa quando, por meio da análise dos indicadores de performance antes e depois da implementação, verificou-se o incremento do retorno do investimento feito no MVP em 70% no primeiro mês combinado com o aumento em 17% na receita proveniente do MVP.

Foi possível, ainda ter a percepção qualitativa acerca da implementação das metodologias ágeis por meio das respostas dos questionários, que indicou que a realização de ciclos semanais e reuniões de *feedback* favoreceram a organização da equipe, bem como o aprendizado. Apesar disso, ainda existem pontos de melhoria, principalmente nas etapas iniciais de criação do *backlog* e da reunião de *sprint planning*, bem como uma melhor reação diante das mudanças.

A implementação das metodologias permitiu uma aproximação e melhoria de comunicação entre o time de *growth* e conteúdo, permitindo um dinamismo na interação e consequente evolução dos projetos. Isso mostra que é possível conciliar visões diferentes dentro de um mesmo projeto, que no caso é uma visão mais analítica por parte do *growth* e mais técnica e visual por parte do time de conteúdo.

Além disso, ficou clara a necessidade de reforçar a importância de que os momentos previstos na metodologia sejam realizados, principalmente, os momentos de *feedback* e revisão, pois são eles que vão permitir o desenvolvimento e evolução da equipe, sempre na perspectiva da melhoria contínua. Muito mais do que executar, é preciso entender como as atividades estão sendo executadas e o impacto disso. Portanto, priorizar a execução diante dos momentos de *feedback* deve ser uma exceção.

Finalmente, pode-se entender na prática que as metodologias ágeis se aplicam dentro de um contexto organizacional específico, sendo preciso entender como adequar e adaptar a teoria proposta a situação prática. Além disso, ficou claro que é possível conciliar técnicas e ferramentas de metodologias distintas, de forma complementar e construtiva.

## 4 CONCLUSÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar as principais conclusões acerca do estudo e resultados mais relevantes, abordando, ainda, recomendações para trabalhos futuros.

### 4.1 Conclusão do estudo

O presente trabalho teve como objetivo geral a potencialização da performance dos anúncios veiculados na mídia paga por meio da aplicação de metodologias ágeis de gerenciamento de projetos de conteúdo. Esse objetivo foi alcançado durante a realização das etapas do método proposto, iniciando com a caracterização dos projetos de conteúdos, a descrição da implementação das ferramentas e técnicas ágeis, análise dos indicadores, aplicação de questionário sobre percepção da implementação da metodologia e, finalmente, a proposta de melhorias sobre implementação.

Foi obtido um incremento do retorno do investimento combinado com o aumento da receita, bem como a redução do *CPC* acompanhado do aumento de volume de clicks. Além disso, a aplicação de um questionário com a equipe que participou da implementação evidenciou os ciclos de aprendizado e *feedback* como algo positivo para obtenção de melhores resultados.

Quanto aos objetivos específicos, todos foram alcançados na execução do estudo.

O primeiro objetivo específico, caracterização dos projetos nos quais foram implementados a metodologia de gerenciamento ágil, foi alcançado na etapa 1 do método, no qual foi definido o que é considerado um projeto de conteúdo e descrito como ocorre a produção do mesmo.

O segundo objetivo, descrever as práticas de gerenciamento ágil de projetos aplicadas na produção de conteúdos utilizados em anúncios *online*, foi alcançado na etapa 3 do método, no qual são descritas as principais ferramentas aplicadas das metodologias Lean, Kanban e Scrum: a criação do *backlog*, o *sprint planning*, o kanban, o MVP e o *sprint review*.

O terceiro objetivo, analisar impacto na performance dos conteúdos por meio dos indicadores, foi alcançado na etapa 4 do método, na qual foi possível não só confirmar algumas correlações dos indicadores propostas na teoria, como responder problemática inicial por meio da utilização da evolução dos indicadores.

O quarto objetivo, propor melhorias relativas ao processo de implementação de metodologias ágeis para gerenciamento de conteúdo foi alcançado na etapa 6 e foi baseado nas respostas obtidas no questionário sobre a percepção acerca da implementação das metodologias ágeis, realizado na etapa 5.

Por meio do estudo foi possível perceber que o melhor gerenciamento dos projetos de conteúdo teve um impacto direto nas métricas de custos e receita, bem como a importância de entender que as ferramentas de várias metodologias podem ser utilizadas em conjunto de acordo com o contexto da organização.

## **4.2 Recomendações para trabalhos futuros**

Sugere-se como recomendação para trabalhos futuros a estruturação para validação de novos produtos por meio de testes de conteúdos veiculados na mídia paga. Isso exige o entendimento do comportamento das métricas relacionadas aos novos produtos. Isso é de grande relevância para minimizar esforços que não tenham impacto claro, o que pode acontecer quando um produto é lançado, bem como para a tomada de decisão. A produção de conteúdo a partir de um protótipo simples associado a uma forma estruturada de validação por meio de mídia paga tem bastante potencial.

Além disso, sugere-se a utilização de outras metodologias em conjunto com as metodologias ágeis a fim de conectar a parte do processo criativo, como é o caso do design *thinking*. Isso é de bastante relevância, já que da mesma forma que a audiência é positivamente impactada pelos novos produtos, o mesmo acontece em relação aos novos conteúdos, sendo necessário sempre estar em busca de novas formas de comunicar e gerar desejo.

Finalmente, faz-se necessário entender o escopo em que acontecem a validação e os testes do MVP, sempre buscando novos formatos dentro do *facebook* e entendimento sobre a mudança das métricas de acordo com cada formato. Isso é relevante pelo fato de a plataforma sempre estar oferecendo novos formatos de anúncio e de otimização, além das diversas formas de testar e entender como o algoritmo reage a esses testes.

## REFERÊNCIAS

ADESPRESSO. **Challenge: Review 8 Facebook Ad Metrics and improve your ad performance.** Disponível em: <<https://adespresso.com/blog/8-facebook-ad-metrics-improve-ad-performance/>>. Acesso em 2 de maio de 2019.

ADESPRESSO. **The beginner's guide to Facebook Advertising.** Disponível em: <<https://adespresso.com/guides/facebook-ads-beginner/why-you-should-advertise-on-facebook-now/>>. Acesso em 2 de maio de 2019.

AGILE ALLIANCE. **12 Principles Behind the Agile manifesto.** Disponível em: <<https://www.agilealliance.org/agile101/12-principles-behind-the-agile-manifesto/>>. Acesso em: 21 de abril de 2019.

APM. **What is project management.** Disponível em: <<https://www.apm.org.uk/resources/what-is-project-management/>>. Acesso em 2 de abril de 2019.

APM. **Agile project management: a panacea or placebo for project delivery?.** Disponível em: <[https://www.apm.org.uk/media/7433/apm\\_agilesummit-report.pdf](https://www.apm.org.uk/media/7433/apm_agilesummit-report.pdf)>. Acesso em 2 de abril de 2019.

BLANK, S. **Why the lean start-up changes everything.** Harvard Business Review, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2013.

BRINKER, Scott. **Hacking Marketing: Agile Practices to make Marketing Smarter, Faster, and More Innovative.** New Jersey: Wiley, 2016.

CANEDO, E. D., FERRÃO, S. E. R. **A study of the applicability of an agile methodology scrum allied to the Kanban method.** 10th Iber. Conf. Inf. Syst. Technol., pp. 1-6, 2015.

CMI. **Content Management & Strategy Survey.** Disponível em: <<https://contentmarketinginstitute.com/2018/05/research-content-management-strategy/>>. Acesso em 25 de abril de 2019.

CODAS, Manuel M. Benitez. **Gerência de projetos: uma reflexão histórica.** Rev. adm. Empres, v. 27, n. 1, p. 33-37, 1987.

Cockburn, A. and Highsmith, J. **Agile software development: The business of innovation.** *IEEE Computer* (Sept. 2001), 120–122.

CRIAR.ME. **A ferramenta Kanban.** Disponível em: <<https://criar.me/2017/02/a-ferramenta-kanban/>>. Acesso em 21 de abril de 2019.

DENNIS, Pascal. **Produção Lean Simplificada: um guia para entender o sistema de produção mais poderoso do mundo.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

DeFauw, R. **Can Marketing go Agile?** In: Proceedings of the 2012 Agile Conference (AGILE 2012), pp. 136–140. IEEE Computer Society (2012)



Dybå, T., Dingsøy, T., 2008. **Empirical studies of agile software development: a systematic review**. Inf. Softw. Technol. 50 (9), 833–859.

EXAME. **Grandes empresas querem se parecer mais com startups**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/grandes-empresas-querem-se-parecer-mais-com-startups/>>. Acesso em: 21 de abril de 2019.

FERREIRA, Luiz Gonzaga Rebouças. **Redação Científica: como escrever artigos, monografias, dissertações e teses**. Fortaleza: Edições UFC, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HUI, A. **Lean Change: Enabling Agile Transformation through Lean Startup, Kanban and Kotter: Na Experience Report**. In: Proceedings of Agile Conference (Agile 2013). Nashville. TN: IEEE.

KLEINER PERKINS. **Internet Trends Report**. Disponível em: <[www.kleinerperkins.com/perspectives/internet-trends-report-2018](http://www.kleinerperkins.com/perspectives/internet-trends-report-2018)>. Acesso em: 21 de abril de 2019.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LOPES, L, P. **Aplicação da Metodologia Scrum em uma área de Engenharia de Processos de uma Empresa do Varejo**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2017.

MENEZES, Estera Muszkat; SILVA, Edna Lúcia da Silva. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

MOOGK, D. R. **Minimum viable product and the importance of experimentation in technology startups**. Technology Innovation Management Review, v. 2, n. 3, p. 23-26, 2012.

PMI. **O que é gerenciamento de projetos?**. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUs/WhatIsProjectManagement.aspx>>. Acesso em: 16 de março de 2019.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. PMBOK® 6ª. ed. – EUA: Project Management Institute, 2017.

RIES, E. **A Startup Enxuta: The Lean Startup**. São Paulo: Leya Editora Ltda., 2012. 274 p.

RIGBY, Darrell K., SUTHERLAND, J., TAKEUCHI, H. **Embracing Agile**. Harvard Business Review, v. 94, p. 48-50, 2016.

ROCK CONTENT. **O que é marketing digital? Entenda o conceito e aprenda agora mesmo como fazer**. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/marketing-digital/>>. Acesso em 2 de abril de 2019.

Pinto, J.K; SERRADOR, P. **Does Agile work?** Int J Proj Manag, 33 (5) (2015), pp. 1040-1051

SHARP BYRON. **Marketing: theory, evidence, practice.** Australia: Oxford University Press, 2013.

SUTHERLAND, J. **Scrum - A arte de fazer o dobro de trabalho na metade do tempo.** 1 ed. São Paulo: Basil, LeYa Brasil, 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Biblioteca Universitária. **Guia de normalização de trabalhos acadêmicos da Universidade Federal do Ceará.** Fortaleza, 2013.

VERSIONONE. **The 12th Annual “State of Agile” Survey.** Disponível em: < <https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-12th-annual-state-of-agile-report>>. Acessado em 25 de Março de 2019.

WYZOWL. **5 video marketing statistics you can't ignore in 2019.** Disponível em: <<https://www.wyzowl.com/video-marketing-statistics-you-cant-ignore/>>. Acesso em 18 de maio de 2019.

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA COLETA DE PERCEPÇÃO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS EM PROJETOS DE CONTEÚDO**

O questionário foi realizado com o time de conteúdo e uma integrante do time de growth e é uma adaptação da pesquisa elaborada por Lopes (2017). O questionário abaixo é composto por 6 perguntas objetivas que utilizam uma escala likert para ser respondida e duas perguntas subjetivas com o intuito de obter a percepção da equipe sobre as ferramentas ágeis aplicadas.

### **Questionário:**

Para avaliar as 6 primeiras afirmações utilize a seguinte escala:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3- Indiferente
- 4- Concordo parcialmente
- 5- Concordo totalmente

Questão 1: A realização de ciclos semanais de trabalho permite uma melhor organização da equipe

Questão 2: Trazer ideias e sugestões priorizadas para a reunião de pauta contribui para uma montagem de pauta organizada e priorizada

Questão 3: A reunião de montagem de pauta contribui para o entendimento dos vídeos e das respectivas prioridades.

Questão 4: O alinhamento diário pela manhã e a comunicação quando acontecem as mudanças de pauta são importantes para a execução e entrega dos vídeos

Questão 5: O quadro do hooper contribui para o entendimento do fluxo de trabalho e do status de cada vídeo

Questão 6: A reunião de feedback contribui para o aprendizado e desenvolvimento da equipe

Questão 7: Qual a maior dificuldade para implementação do processo de geração de conteúdo?

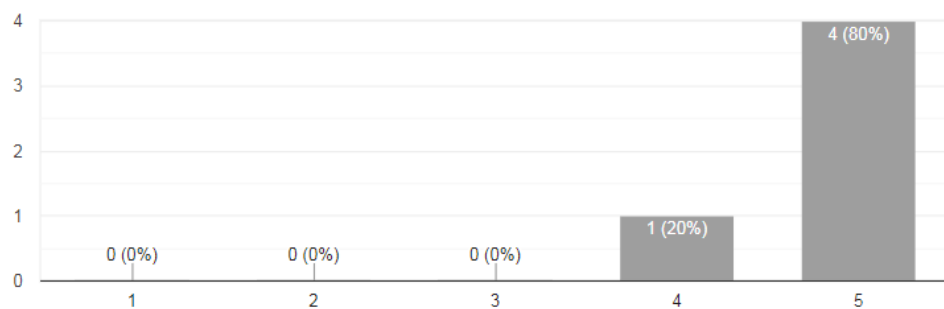
Questão 8: Qual o maior benefício para implementação do processo de geração de conteúdo?

Questão 9: Quais as principais resistências para implementação do processo de geração de conteúdo?

## APÊNDICE B – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE PERCEÇÃO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS EM PROJETOS DE CONTEÚDO

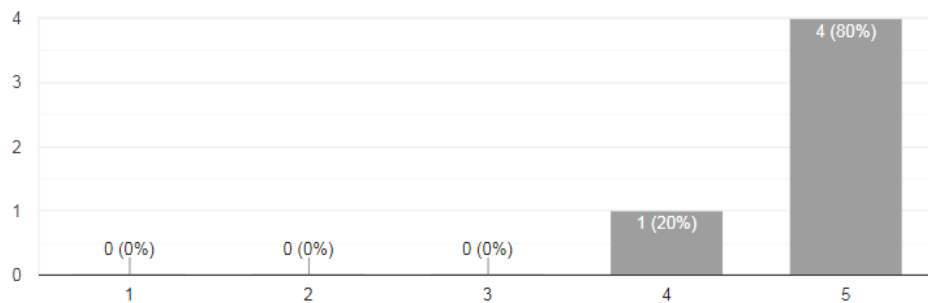
A realização de ciclos semanais de trabalho permite uma melhor organização da equipe

5 respostas



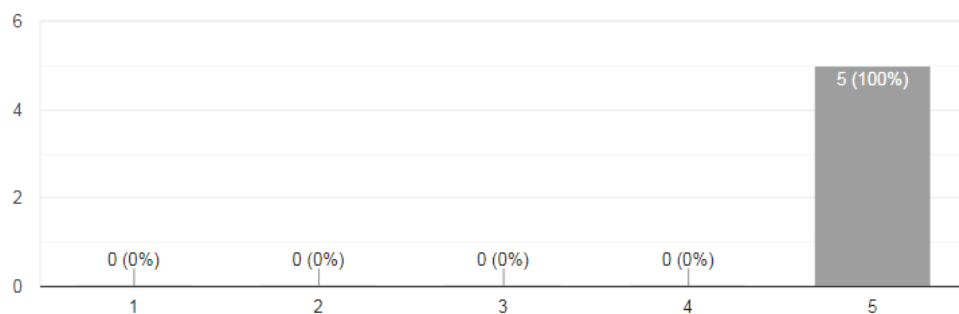
Trazer ideias e sugestões prioritizadas para a reunião de pauta contribui para uma montagem de pauta organizada e prioritizada

5 respostas



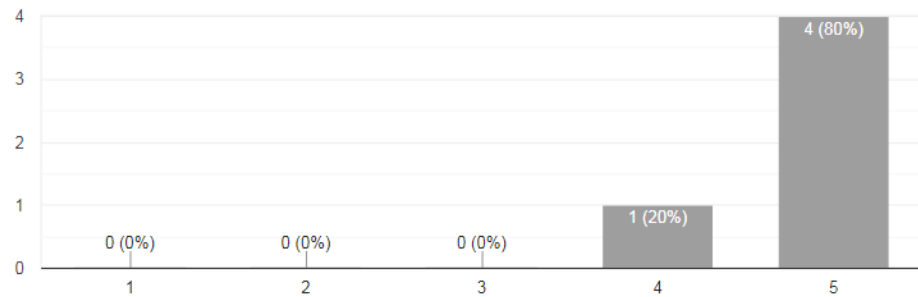
A reunião de montagem de pauta contribui para o entendimento dos vídeos e das respectivas prioridades.

5 respostas



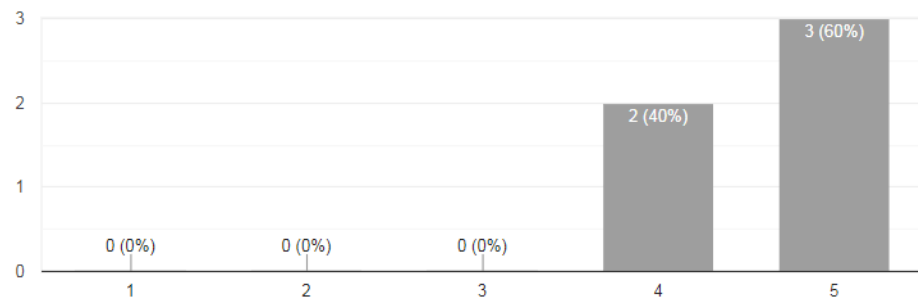
O alinhamento diário pela manhã e a comunicação quando acontecem as mudanças de pauta são importantes para a execução e entrega dos vídeos

5 respostas



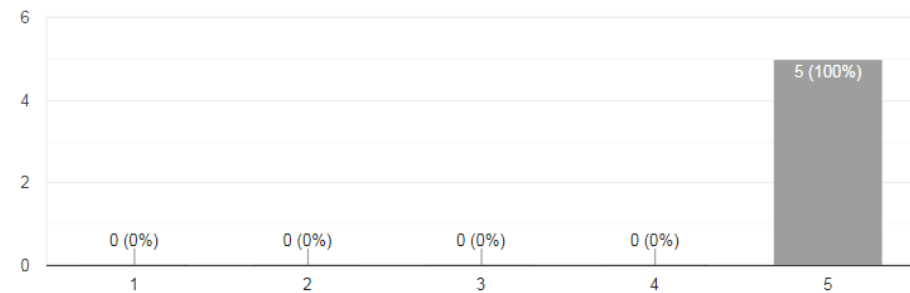
O quadro do hooper contribui para o entendimento do fluxo de trabalho e do status de cada vídeo

5 respostas



A reunião de feedback contribui para o aprendizado e desenvolvimento da equipe

5 respostas



## Qual a maior dificuldade para implementação do processo de geração de conteúdo?

5 respostas

O time de growth compreender mais as dores e dificuldades do processo de feitura do conteúdo. Ter uma noção melhor sobre tempo, esforço e o que isso impacta no resultado. Possibilitar maior pontuação pros vídeos (mudança recente) foi unanimidade dentro do time na melhoria da criatividade e no resultado das peças finais.

Adaptações nos planejamentos previamente programados e mudanças repentinas.

manter uma constância no processo

Quando as idéias não estão bem esclarecido.

Compreensão do tempo e execução dos projetos

## Qual o maior benefício para implementação do processo de geração de conteúdo?

5 respostas

Organização, comunicação, entendimento de prioridades. Acho que pode haver maior transparência sobre as apostas dos produtos e estratégia pensado no impacto em vendas para adicionar aos Nitromakers ainda mais engajamento sobre a inteligência dessa geração de conteúdo.

Uma categorização e organização maior na maneira de produzir.

evolução e aprendizado

A organização e o melhor proveito do tempo.

Ser assertivo quanto ao que é necessário para alcançar boas vendas

## Quais as principais resistências para implementação do processo de geração de conteúdo?

5 respostas

As frequentes trocas de pauta são muitas vezes problemáticas, principalmente quando recorrem à volume e velocidade, ao invés de qualidade e impacto. Acho que a relação da pauta com a produção de produtos (impressões) também pode ser melhor.

As adaptações necessárias para atender as necessidades de venda.

mudanças de pauta e priorização da execução acima do operacional

Colocar a reunião como prioridade e não como segundo plano.

Mudanças repentinas de pauta