

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

NICOLY LORRANA SCHERMER

METODOLOGIAS ÁGEIS APLICADAS NA GESTÃO DE CONTEÚDO DIGITAL EM  
UMA EMPRESA DE ACESSÓRIOS DE COZINHA

JANDAIA DO SUL

2023

NICOLY LORRANA SCHERMER

METODOLOGIAS ÁGEIS APLICADAS NA GESTÃO DE CONTEÚDO DIGITAL EM  
UMA EMPRESA DE ACESSÓRIOS DE COZINHA

Trabalho de Conclusão de Curso I apresentado ao curso de Graduação em Engenharia de Produção, Campus Jandaia do Sul, Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para qualificação a disciplina Trabalho de Conclusão de Curso II.

Orientador: Prof. Rafael Germano Dal Molin Filho

JANDAIA DO SUL

2023

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA JANDAIA DO SUL

Schermer, Nicolý Lorrana

Metodologias ágeis aplicadas na gestão de conteúdo digital em uma empresa de acessórios de cozinha. / Nicolý Lorrana Schermer. – Jandaia do Sul, 2023.

1 recurso on-line : PDF.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Paraná, Campus Jandaia do Sul, Graduação em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Rafael Germano Dal Molin Filho.

1. E-commerce. 2. Marketing. 3. Metodologias ágeis.  
4. Anúncios em mídias pagas. I. Molin Filho, Rafael Germano Dal.  
II. Universidade Federal do Paraná. III. Título.

CDD: 658.5



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**PARECER Nº** 83/2023/UFPR/R/JA  
**PROCESSO Nº** 23075.079917/2019-87  
**INTERESSADO:** NICOLY LORRANA SCHERMER

### **TERMO DE APROVAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**TÍTULO:** METODOLOGIAS ÁGEIS APLICADAS NA GESTÃO DE CONTEÚDO DIGITAL EM UMA EMPRESA DE ACESSÓRIOS DE COZINHA

**Autor(a):** NICOLY LORRANA SCHERMER

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau no curso de Engenharia de Produção, aprovado pela seguinte banca examinadora.

RAFAEL GERMANO DAL MOLIN FILHO (Orientador)

GIANCARLO ALFONSO LOVÓN CANCHUMANI

RAFAEL ARIENTE NETO



Documento assinado eletronicamente por **RAFAEL GERMANO DAL MOLIN FILHO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 15/03/2023, às 22:24, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **GIANCARLO ALFONSO LOVON CANCHUMANI, COORDENADOR DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUCAO**, em 16/03/2023, às 07:44, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **RAFAEL ARIENTE NETO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 20/03/2023, às 15:12, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida [aqui](#) informando o código verificador 5381990 e o código CRC D9E1408C.

## RESUMO

O *e-commerce* tem se tornado um importante canal de comercialização de bens e serviços. Associado a ele, tem-se o *marketing* uma importante ferramenta para o seu desenvolvimento, que é dinâmico, rápido, sendo totalmente impactado pelo contexto digital. A empresa em estudo, pertence ao cenário digital, haja vista que a comercialização dos seus produtos é realizada totalmente pelo *e-commerce*, que é influenciado pelos anúncios veiculados em mídias pagas. A performance dos anúncios é um fator determinante para o desenvolvimento do negócio, sendo capaz de influenciar e persuadir os até a conversão final de compra. Existe uma grande demanda de gestão de conteúdo, o qual é gerido por uma equipe relativamente pequena. Este trabalho tem como objetivo propor um modelo de gerenciamento ágil de conteúdo digital. De modo específico, foi analisado o desempenho dos anúncios em mídias, para a implementação de metodologias ágeis para auxílio à gestão. Dessa forma, a análise ocorreu por meio dos KPI'S: taxa de clique (CTR), custo por clique (CPC), custo por mil (CPM), retorno sob o investimento (ROI) e receita, pré implementação das ferramentas *Scrum*, *Lean*, *Kanban* e *Design Thinking* e pós implementação delas. As etapas do método foram regidas pelo *Framework Scrum*, sendo: 1º *Sprint*: caracterização dos projetos de conteúdos e análise do cenário atual de performance, 2º *Sprint*: implementação do *Kanban*, e *Design Thinking* em projetos de conteúdo, 3º *Sprint*: validação dos conteúdos aplicando MVP, 4º *Sprint*: distribuição dos anúncios, seguido pela coleta das métricas atual de performance e tratamento dos dados, 5º *Sprint*: aplicação do questionário para garantia do *feedback*, descrição dos resultados e comparativo pré e pós implementação do ágil. Os resultados mostraram um aumento médio na razão entre a receita e os investimentos, em R\$ 1.105,57 e R\$ 494,30 (diminuição de investimento) respectivamente, totalizando um aumento de R\$ 2,55 no ROI, possibilitando uma gestão mais eficiente e ágil da operação de vendas.

**Palavras-chave:** E-commerce. Marketing. Metodologias ágeis. Anúncios em mídias pagas.

## ABSTRACT

E-commerce has become an important distribution channel for goods and services. Associated with it, marketing is an important tool for its development, which is dynamic, fast, and is fully impacted by the digital context. The company under study belongs to the digital scenario, given that the reception of its products is carried out entirely by e-commerce, which is influenced by advertisements served in paid media. The performance of the ads is a determining factor for the development of the business, being able to influence and persuade customers until the final purchase conversion. There is a great demand for content management, which is managed by a relatively small team. This work aims to propose an agile digital content management model. Specifically, the performance of ads in media was analyzed for the implementation of agile methodologies to aid management. In this way, the analysis took place through the KPI'S: click-through rate (CTR), cost per click (CPC), cost per thousand (CPM), return on investment (ROI) and revenue, pre-implementation of Scrum tools, Lean, Kanban and Design Thinking and post implementation of them. The steps were governed by the Scrum Framework, as follows: 1st Sprint: characterization of content projects and analysis of the current performance scenario, 2nd Sprint: implementation of Kanban, and Design Thinking in content projects, 3rd Sprint: validation of contents applying MVP , 4th Sprint: distribution of announcements, followed by collection of current performance metrics and data processing, 5th Sprint: application of notice to guarantee feedback, description of results and comparison pre and post agile implementation. The results showed an average increase in the ratio between revenue and investments, of R\$ 1,105.57 and R\$ 494.30 (decrease in investment) respectively, totaling an increase of R\$ 2.55 in ROI, enabling a more efficient and agile sales operation.

**Keywords:** E-commerce. Marketing. Agile methodologies. Paid Media Ads.

## LISTA DE EQUAÇÕES

|                         |    |
|-------------------------|----|
| EQUAÇÃO (1) – CPM ..... | 46 |
| EQUAÇÃO (2) – CPC ..... | 46 |
| EQUAÇÃO (3) – CTR ..... | 47 |
| EQUAÇÃO (4) – ROI ..... | 47 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| QUADRO 1 - GUIA DOS PROCESSOS PMBOK® .....                   | 24 |
| QUADRO 2 - PRINCIPAIS METODOLOGIAS ÁGEIS .....               | 30 |
| QUADRO 3 - AMBIENTES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO ÁGIL .....        | 30 |
| QUADRO 4 - GESTÃO DA ABORDAGEM TRADICIONAL A ADAPTATIVA..... | 31 |
| QUADRO 5 - CICLOS <i>DESIGN THINKING</i> .....               | 40 |
| QUADRO 6 - PASSOS DO <i>MARKETING</i> DE CONTEÚDO.....       | 42 |
| QUADRO 7 - CINCO FASES DO <i>MARKETING</i> DE CONTEÚDO.....  | 45 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| FIGURA 1 - INFLUÊNCIA DOS CONTEÚDOS NAS COMPRAS <i>ON-LINES</i> ..... | 22 |
| FIGURA 2 - PROCESSOS DO PROJETO E A SUA INTERAÇÃO.....                | 25 |
| FIGURA 3 - CICLOS DE VIDA PMBOOK® .....                               | 26 |
| FIGURA 4 - INTERAÇÃO CICLO DE VIDA PROJETO.....                       | 26 |
| FIGURA 5 - MODELO CASCATA.....                                        | 27 |
| FIGURA 6 - PRINCÍPIOS ÁGILE .....                                     | 29 |
| FIGURA 7 - TRIÂNGULO DE FERRO .....                                   | 32 |
| FIGURA 8 - SPRINT ÁGIL .....                                          | 33 |
| FIGURA 9 - ABORDAGEM INCREMENTAL.....                                 | 34 |
| FIGURA 10 - ABORDAGEM ITERATIVA .....                                 | 34 |
| FIGURA 11 - CICLO <i>LEAN STARTUP</i> .....                           | 36 |
| FIGURA 12 - QUADRO <i>KANBAN</i> .....                                | 38 |
| FIGURA 13 - ETAPAS <i>DESIGN THINKING</i> .....                       | 40 |
| FIGURA 14 - CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE CONTEÚDO .....                  | 43 |
| FIGURA 15 - <i>FACEBOOK ADS</i> .....                                 | 44 |
| FIGURA 16 - COMPOSIÇÃO DO CENÁRIO DOS ANÚNCIOS .....                  | 48 |
| FIGURA 17 - ENQUADRAMENTO DA PESQUISA.....                            | 50 |
| FIGURA 18 - JORNADA DE COMPRA DO CONSUMIDOR.....                      | 51 |
| FIGURA 19 - PRINCIPAIS CANAIS USADO PELA EMPRESA .....                | 52 |
| FIGURA 20 - FRAMEWORK SCRUM.....                                      | 53 |
| FIGURA 21 - FASES DA PESQUISA.....                                    | 54 |
| FIGURA 22 - PROCESSOS PARA CRIAÇÃO DE CONTEÚDO.....                   | 57 |
| FIGURA 23 - PREPARAÇÃO DO AMBIENTE ÁGIL .....                         | 58 |
| FIGURA 24 - OBJETIVOS DE CADA METODOLOGIA .....                       | 59 |
| FIGURA 25 - COLETA DOS KPI'S PRÉ IMPLEMENTAÇÃO.....                   | 60 |
| FIGURA 26 - ABAS <i>KANBAN</i> .....                                  | 62 |
| FIGURA 27 - TABELA <i>BACKLOG</i> .....                               | 63 |
| FIGURA 28 - MODELO DE CARTÃO <i>KANBAN</i> .....                      | 65 |
| FIGURA 29 - ANÁLISE MVP .....                                         | 67 |
| FIGURA 30 - ANÁLISE MVP CTR .....                                     | 68 |
| FIGURA 31 - EXEMPLO DO GERENCIAMENTO DO ANÚNCIO.....                  | 70 |
| FIGURA 32 - KPI'S PÓS IMPLEMENTAÇÃO .....                             | 71 |
| FIGURA 33 - TESTE T STUDENT.....                                      | 73 |
| FIGURA 34 - COMPARATIVO CTR, COM, CPC.....                            | 74 |
| FIGURA 35 - COMPARATIVO FINAL .....                                   | 75 |
| FIGURA 36 - COMPARATIVO ROI .....                                     | 76 |
| FIGURA 37 - COMPARATIVO SIMPLES ENTRE MÉDIAS .....                    | 76 |
| FIGURA 38 - MODELO PROPOSTO APLICADO.....                             | 78 |

## LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

APM - *Ágile project management*

CPC - Custo por clique

CPM - Custo por mil

CTR - Taxa de clique

MVP - *Minimum Product Viable*

PMBOK® - *Project Management Body of Knowledge*

PMI - *Project Management Institute*

ROI - Retorno sob investimento

® - marca registrada

## SUMÁRIO

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>                                                          | <b>11</b> |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO                                                         | 11        |
| 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA                                                     | 13        |
| 1.3 JUSTIFICATIVA                                                            | 15        |
| 1.4 OBJETIVOS                                                                | 16        |
| 1.4.1 Objetivo geral                                                         | 16        |
| 1.4.1.1 Objetivos específicos                                                | 16        |
| 1.5 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO                                                 | 17        |
| <b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>                                               | <b>18</b> |
| 2.1 EVOLUÇÃO DO <i>E-COMMERCE</i> NO BRASIL                                  | 18        |
| 2.1.1 desenvolvimento do mercado de <i>e-commerce</i> no brasil              | 18        |
| 2.1.2 A Engenharia de Produção e o <i>Marketing</i>                          | 20        |
| 2.1.3 A importância do <i>marketing</i> de conteúdo para o <i>e-commerce</i> | 21        |
| 2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS                                                | 23        |
| 2.2.1 Definição de projeto e gerenciamento de projeto                        | 23        |
| 2.2.2 Grupos de Processos do PMBOK®                                          | 24        |
| 2.2.3 Ciclo de vida do projeto                                               | 25        |
| 2.3 METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO                                            | 27        |
| 2.3.1 Modelo Linear ou Modelo Cascata                                        | 27        |
| 2.3.2 Manifesto ágil                                                         | 28        |
| 2.3.3 Gerenciamento ágil de projetos                                         | 29        |
| 2.3.3.1 <i>Scrum</i>                                                         | 32        |
| 2.3.3.2 <i>Lean Startup</i>                                                  | 35        |
| 2.3.3.3 <i>Kanban</i>                                                        | 37        |
| 2.3.3.4 <i>Design Thinking</i>                                               | 39        |
| 2.4 GESTÃO DE CONTEÚDO                                                       | 41        |
| 2.4.1 Distribuição de conteúdo                                               | 42        |
| 2.4.1.1 Anúncios na plataforma <i>Facebook</i>                               | 43        |
| 2.4.2 Métricas de conteúdo                                                   | 45        |
| 2.4.2.1 CPM                                                                  | 46        |
| 2.4.2.2 CPC                                                                  | 46        |
| 2.4.2.3 CTR                                                                  | 46        |
| 2.4.2.4 ROI                                                                  | 47        |
| 2.4.3 MÉTRICAS E OS OBJETIVOS DE CONTEÚDO                                    | 47        |
| 2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REVISÃO                                     | 48        |
| <b>3 MÉTODOS DE PESQUISA</b>                                                 | <b>50</b> |

|                                                                                                                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....                                                                                                                              | 50        |
| 3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA.....                                                                                                                   | 50        |
| 3.3 FASES DA PESQUISA.....                                                                                                                                      | 53        |
| 3.3.1 Planejamento da pesquisa.....                                                                                                                             | 53        |
| 3.3.2 Detalhamento das fases, coleta e análises dos dados .....                                                                                                 | 54        |
| <b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>                                                                                                                          | <b>56</b> |
| 4.1 <i>SPRINT 1</i> - CARACTERIZAÇÃO DOS PROJETOS DE CONTEÚDOS E ANÁLISE DO CENÁRIO ATUAL DE PERFORMANCE .....                                                  | 56        |
| 4.1.1 Caracterização dos Conteúdos.....                                                                                                                         | 56        |
| 4.1.2 Preparação do ambiente ágil.....                                                                                                                          | 57        |
| 4.1.3 Coleta dos KPI'S pré-implantação do modelo ágil.....                                                                                                      | 59        |
| 4.2 <i>SPRINT 2</i> - IMPLEMENTAÇÃO DO KANBAN, E <i>DESIGN THINKING</i> EM PROJETOS DE CONTEÚDO .....                                                           | 61        |
| 4.2.1 Implementação do <i>Kanban</i> .....                                                                                                                      | 62        |
| 4.2.1 <i>Design Thinking</i> em projetos de conteúdos.....                                                                                                      | 66        |
| 4.3 <i>SPRINT 3</i> - VALIDAÇÃO DOS CONTEÚDOS APLICANDO MVP .....                                                                                               | 66        |
| 4.4 <i>SPRINT 4</i> - DISTRIBUIÇÃO DOS ANÚNCIOS, SEGUIDO PELA COLETA DAS MÉTRICAS ATUAL DE PERFORMANCE E TRATAMENTO DOS DADOS .....                             | 69        |
| 4.4.1 Distribuição dos anúncios .....                                                                                                                           | 69        |
| 4.4.2 Coleta dos KPI'S pós implementação.....                                                                                                                   | 70        |
| 4.4.3 <i>Sprint Review</i> .....                                                                                                                                | 71        |
| 4.5 <i>SPRINT 5</i> - APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO PARA GARANTIA DO <i>FEEDBACK</i> , DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS E COMPARATIVO PRÉ E PÓS IMPLEMENTAÇÃO DO ÁGIL ..... | 72        |
| 4.5.1 Aplicação do questionário .....                                                                                                                           | 72        |
| 4.5.2 Comparativos após implementação do modelo ágil .....                                                                                                      | 73        |
| 4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....                                                                                                                                   | 77        |
| <b>5 CONCLUSÃO .....</b>                                                                                                                                        | <b>79</b> |
| 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....                                                                                                                   | 80        |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                                                                                                         | <b>81</b> |
| <b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO E RESPOSTAS COLETADAS.....</b>                                                                                                     | <b>89</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A globalização vem proporcionando a humanidade novas formas de interação. As novas tecnologias de comunicação, marco importante desse processo, requisita direta, ou até mesmo indiretamente que as organizações se mantenham em contínua evolução e sintonia com essas evoluções. Nesse contexto, a negociação eletrônica de bens, serviços e soluções, assume importância significativa no cenário competitivo das empresas.

Esse novo horizonte tem mostrado um forte crescimento, de acordo com a NEOTRUST (Censo do Comércio Eletrônico Brasileiro), em colaboração com a Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico (MCC-ENET). Em 2021, registrou-se o maior faturamento já visto, somando mais de R\$ 161 bilhões, totalizando um crescimento de 26,9% em comparativo ao ano anterior, salientando a importância do setor para o faturamento do varejo no país (NEOTRUST, 2021).

Desta maneira, segundo Deitel (2004), a internet e toda rede que a compõe, tem relação direta com a humanidade, desse modo, gera facilidade ao trabalho e permite uma visibilidade maior as empresas e na maneira de negociar. Alinhado a isso, faz-se necessário também aplicar metodologias que oriente o trabalho, a fim de guiar a prospecção de melhores resultados.

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK®), destaca a importância do gerenciamento de projetos para que os líderes organizacionais sejam capazes de administrar os setores que compõem o ambiente de negócios atualmente (PMI 2017), permitindo a dinamicidade e agilidade para as empresas se manterem ativas competitivamente, a fim de entregar valor de negócio.

As metodologias ágeis possuem em suas principais vertentes, a capacidade de serem adaptativas ao invés de preditivas. Schwaber e Beedle (2002) declaram que elas se adaptam a novos fatores do desenvolvimento do projeto, e não se restringe apenas ao papel de analisar previamente o que pode acontecer no decorrer do projeto.

Processos ágeis encontram vantagens nas mudanças visando vantagem competitiva para o cliente (BECK, 2001). De acordo com Amaral (2011), ao oposto da metodologia tradicional, costuma-se trabalhar com escopo variável, haja vista que,

o tempo e custo se tornam fixos. Com base no manifesto ágil, Beck (2001), salienta que mudanças nos requisitos podem ocorrer, mesmo que ao longo do projeto.

Embora, tenha sido uma metodologia criada e fortemente difundida em projetos de desenvolvimento de *software*, o estudo *Project Management Agility Global Survey* defende a aplicabilidade dos métodos, práticas e ferramentas ágeis em diferentes tipos de projeto, não apenas em desenvolvimento de *software* (CONFORTO, REBENTISCH & AMARAL, 2014).

Existe um movimento que vem acelerando a adoção de processos, capazes de oferecer práticas e tecnologias de ponta. O Ágile (2021) evidencia que o “novo normal”, será liderado por organizações que tenham a capacidade de abordar e identificar de maneira rápida as habilidades necessárias para impulsionar o negócio.

Segundo o Ágile (2021), houve um crescimento significativo na adoção de metodologias ágeis pelas empresas no meio tecnológico, somando um aumento de 49% em relação ao ano anterior. Essas iniciativas, mais do que nunca vem sendo impulsionadas pela necessidade de aquisição de recursos que aumente o valor, eficiência e confiabilidade, principalmente como resposta à pandemia (EXAME, 2018).

Destaca-se que 72% das equipes que compõem o time das 800 empresas pesquisadas no estudo feito durante a pandemia, pela consultoria *Bain&Company*, estão aplicando metodologias ágeis nos seus processos (EXAME, 2020). Em paralelo a isso, ao observar o desenvolvimento do *marketing*, visualizamos um horizonte totalmente influenciado pelo contexto digital.

Brinker (2016), afirma que a tecnologia tem influenciado diretamente as etapas do *marketing*. Ele fomenta, a existência da migração para um perfil similar às etapas do modelo ágil, que trabalha em *sprints* e desenvolvem por etapas, de maneira gradual (BRINKER, 2016).

O autor, ainda destaca que o gerenciamento do *marketing* é uma arte que possui diversos pontos em comum com o desenvolvimento de *software*, e reforça a aplicabilidade de metodologias ágeis para o *marketing* (BRINKER, 2016).

À medida em que as empresas se atualizam, o *marketing* precisa seguir essa evolução, afinal o sucesso dele depende não apenas de um único setor da organização, mas sim, da integração delas como um todo (KOTLER, 2012). Afinal, ele é uma iniciativa que auxilia na visão, missão e planejamento estratégico, a fim de gerar

qualidade em seus produtos e serviços (KOTLER, 2012).

Apesar desse cenário, muitas empresas não compreendem a importância do *marketing*, muito dos processos não são monitorados, controlados e metrificados, tornando as atividades pouco eficazes (BORGES, 2019).

Segundo Kotler (2012), o *marketing* é uma maneira que permite analisar áreas problemáticas e apontar oportunidades, decorre do controle sistemático realizado, que impacta no entendimento tanto da performance, como da marca. Deste modo, é possível diagnosticar e aprimorar os projetos e planos de ação.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A empresa tem se encontrado em um ambiente totalmente influenciado pelo contexto digital, nesse sentido o *marketing* digital e todo trabalho desenvolvido nas mídias *on-line* das empresas tem tido um impacto relevante na receita delas. Nesse sentido, segundo Kotler (2017) diversas empresas no mundo todo, tem notado esse fator, e tem trabalho nesse segmento.

Seguindo nessa mesma ideia, de acordo *eMarketer* (2019) foi registrado pela primeira vez uma ultrapassagem no investimento em tráfego pago, em comparativo com a publicidade tradicional. O mesmo estudo, ainda enfatiza a projeção da diminuição dos investimentos em publicidade, pois os gastos totais com tráfego pago representarão aproximadamente 60% do volume total de investimentos em publicidade no futuro.

Carmo (2021), salienta existe uma grande oportunidade de crescimento para as empresas, observando-se principalmente o desenvolvimento das ferramentas e estratégias de *marketing* que tem se adaptado aos novos cenários proporcionados pela conectividade. Ademais, observando de maneira ímpar, existe também a crescente representatividade do *marketing* digital e o aumento de investimentos em tráfego pago, que potencializa a justificativa para o trabalho.

Nesse sentido, abordando agora trabalhos já realizados nessa mesma perspectiva, autores como Borges (2019), Pizzol (2016) e Jesus (2016), desenvolveram pesquisas que contemplaram a aplicação de metodologias ágeis diretamente para empresas que operam também no *e-commerce*, caracterizando a aplicabilidade do trabalho e sua importância.

Ao que tange esse aspecto, pode se perceber que cada trabalho possui sua singularidade, mas ao observar de modo global, segundo Jesus (2016), as

ferramentas ágeis “podem ser adaptadas a diferentes cenários e garantir a entrega de software de qualidade dentro do que foi planejado”.

Já Borges (2019), evidencia que a aplicação de diversas ferramentas ágeis possibilita a aplicação de um conjunto de atividades que ocorrerem de acordo com o cenário da empresa, para Pizzol (2016), “a metodologia ágil acelera os processos de empreendimento e auxiliam na validação de ideias”.

Assim sendo, partindo para o entendimento da empresa em estudo, designada como Cozibag LTDA, tem sede localizada no Estado de São Paulo, possui uma plataforma de *e-commerce* para negociação de seus produtos. Ela atua na perspectiva de promover soluções para: acelerar o preparo dos alimentos, conservar e temperar.

A aquisição dos produtos ofertados é realizada por meio da internet, no *website*, garantindo a segurança da entrega em domicílio. Além disso, insere-se um contexto novo, com práticas totalmente segmentadas, rápido crescimento, e com um ritmo veloz e ágil, o que exige práticas de gestão totalmente personalizadas.

No momento, a empresa utiliza como principal estratégia de veiculação de suas soluções, os anúncios *on-line* no *Facebook*, o qual também é aplicado como suporte ao marketing e vendas, sendo uma prática muito recente ainda pela empresa. A atividade é atribuída ao setor de *growth*, ou também chamado de setor responsável pelo crescimento, que tem total responsabilidade para a execução e pela busca de resultados.

No mais, o setor de *growth*, tem a responsabilidade em criar a estratégia a ser seguida, conduzir a elaboração do material a ser veiculado, implementá-lo na plataforma de veiculação e ainda, realizar a análise da performance.

Dessa maneira, o papel assumido pela equipe de *growth*/conteúdo, cria um claro relacionamento pré-venda, até a tomada de decisão, que se inicia desde a etapa do contato direto do cliente com o anúncio até o *merchandising*, que é feito por meio do *website*, caracterizando assim, a essencialidade do gerenciamento de todas as etapas do processo que compõe esse direcionamento, a qual impacta na geração de receita no negócio.

Em 2021, a empresa se encontra em um crescimento muito marcado pelo trabalho que o time de *growth*/conteúdo vem desempenhando, em parceria com o *marketing*. No entanto, devido ao tamanho reduzido da equipe em função do volume e das atividades que precisam ser elaboradas, encontra-se um cenário desafiador perante os resultados esperados e almejados para a mídia paga.

Portanto, o gerenciamento desses projetos e o resultado que é obtido tem impacto na performance dos anúncios, e por esse motivo, a equipe de *growth*, buscou implementar o gerenciamento ágil de projetos. Haja vista, que, a sua finalidade será, promover uma maximização no fluxo de trabalho, bem como na visualização deles, para adquirir uma agilidade maior no aprendizado e potencializar os indicadores de mídia paga.

Diante do que foi exposto, o trabalho busca a responder a seguinte questão: como as ferramentas de *Scrum*, conceitos de *Lean Startup*, *Kanban* e *Design Thinking* contribuirão para o gerenciamento ágil de conteúdo digital?

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O gerenciamento ágil aplicado na produção de conteúdo, proporciona a empresa a capacidade de idealizar e estruturar os objetivos de maneira alinhada aos outros setores que compõem a empresa (BORGES, 2019).

Segundo Varaschim (2009), as ferramentas ágeis, promovem incrementos que agregam valor ao negócio, dessa maneira, fomentam a sinergia com o trabalho realizado e os resultados esperados.

Esta informação, vai ao encontro no que tange o crescimento do mercado virtual, haja vista que atuar nesse ramo voltado ao consumo de bens e serviços por meio do comércio eletrônico tem mostrado um corrente forte de crescimento. O setor, caracteriza mudanças rápidas, portanto, é imprescindível que estruturas sejam adotadas para fornecer apoio ao trabalho executado. Assim, possibilitará o *feedback* junto ao seu público, por meio da estruturação de fases de trabalhos, marcando novas oportunidades.

Os conteúdos produzidos necessitam de um ambiente dinâmico, existem diversos campos para ser explorados, e inclui-se mídias diferentes para a veiculação do conteúdo. Devido a isso, já existe a demanda ainda não atendida, pela criação de conteúdos direcionados a diferentes canais de distribuição, e mídias como: *Instagram*,

*Facebook*, e *Tik Tok*. Esse fato, evidencia a variedade no ritmo de conteúdo que cada rede engaja, e distribui o material, gerando uma alta demanda de administração delas.

Segundo Fagundes (2009), o comércio eletrônico, tem movimentado o comércio, e atraído investidores, devido aumento no valor de mercado, caracterizando-se como o ramo de atividade que mais cresce. Em detrimento disso, e ao mundo globalizado no qual vivemos, saber gerenciar as ferramentas que possibilitam vantagens competitivas é algo almejado por todas as empresas.

Salienta-se, que os hábitos de consumos já não são mais o mesmo da última década. Enfrentamos a maior crise sanitária, e isso acarretou mudanças no modo de adquirimos bens e serviços. As empresas tiveram que adotar um novo modelo de negócios para superar isso, promovendo uma alta conveniência aos clientes, que cada vez menos, querem sair de suas casas para ir às compras. Este cenário, tem oferecido diversas vantagens para as empresas de pequeno, médio e grande porte.

Segundo Kotler (2006), o *e-commerce* possibilita a navegação por todos os processos de compra sem precisar de casa, oferecendo a oportunidade, de receber os seus produtos em até 24 horas. Fomentando um dos motivos para as empresas investirem nesse modo de comércio.

Como justificativa de mercado, a implementação de metodologias ágeis para a produção de conteúdo da empresa em questão, pode trazer diversas vantagens competitivas.

Como vantagens internas, pode se ter aumento da eficiência e qualidade do conteúdo, produção sob demanda apoiada nas estratégias do mercado, público alvo, nicho e persona. Controle e análises das métricas, redução de tempo com retrabalho, aumento de *leads* e engajamento. Ademais, como vantagens externas, destaca-se o diferencial competitivo, a construção de autoridade, interação com o público e reconhecimento de marca.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo geral

Propor um modelo de gerenciamento ágil de conteúdo digital.

#### 1.4.1.1 Objetivos específicos

Esta pesquisa tem como objetivos específicos:

- a) Identificar as informações que estruturam projetos ágeis para gestão de conteúdos digitais;
- b) Realizar um diagnóstico da efetividade das ações de *e-commerce* e de relacionamento praticadas atualmente pela empresa;
- c) Implementar ações do novo modelo de gestão ágil na empresa CoziBag LTDA;
- d) Comparar as ações do novo modelo com a do modelo anterior de gestão de conteúdo digital.

## 1.5 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado em quatro capítulos.

- **Capítulo 1:** Será realizado uma contextualização sobre o tema do trabalho, bem como o enunciado da justificativa, da problemática e da metodologia de pesquisa utilizada. São delineados objetivos geral e específico, os quais devem ser alcançados ao longo do trabalho.
- **Capítulo 2:** Será apresentado o referencial teórico que o compõe o desenvolvimento do presente trabalho. Serão tratados os abordados os principais conceitos relacionados à gestão de projetos e metodologias de gerenciamento, ágeis e tradicionais, bem como a gestão do conteúdo.
- **Capítulo 3:** Serão evidenciadas as ações metodológicas e procedimentos proposto para atingir os objetivos da pesquisa e a aplicação do método ao caso.
- **Capítulo 4:** Serão apresentados a descrição de como os objetivos serão propostos, bem como os resultados esperados do setor em estudo.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo tem como objetivo, fundamentar teoricamente a pesquisa por meio dos conceitos que envolvem o tema em estudo, observando os principais pontos que compõem: a evolução do *e-commerce* no Brasil, o gerenciamento de projetos, as metodologias ágeis e a produção de conteúdo, a fim de promover a compreensão e adequação dos conceitos para a prática.

### 2.1 EVOLUÇÃO DO E-COMMERCE NO BRASIL

Neste tópico será contextualizado brevemente a caracterização e desenvolvimento histórico do e-commerce no Brasil, bem como o seu cenário atual, o papel da Engenharia de Produção dentro do *marketing*, e a importância do *marketing* de conteúdo.

#### 2.1.1 desenvolvimento do mercado de *e-commerce* no brasil

O *e-commerce*, traduzido como comércio eletrônico, é caracterizado pelo comércio eletrônico de bens ou serviços por meio da internet. Segundo Kalakota e Whiston (1997), há diferentes definições conforme a perspectiva utilizada para sua análise. Seguindo a perspectiva do processo de negociação, Kalakota e Whiston (1997), destacam que o *e-commerce* está atrelado a aplicação de tecnologia, a fim de automatizar as transações e os processos envolvidos numa negociação. Tratando-se do aspecto sob a perspectiva de executar operações *on-line*, *e-commerce* gera a capacidade de comprar e vender produtos e informações utilizando-se a internet (KALAKOTA e WHISTON 1997).

Marco importante para esse fenômeno, se deu pela Revolução Digital em meados dos anos 1950 e 1960. Os computadores começaram a ser adquiridos pela massa, marcando o início da transformação digital que começou a ganhar a cena, marcando a origem do *e-commerce* nos Estados Unidos, em 1960 (Agência FG, 2021). Tratando-se do primeiro *e-commerce* no Brasil, não existe ao certo dados oficiais, apesar disso, de acordo com a Agência FG (2021), a primeira empresa a aderir o canal, a *Book Net*, sendo fundada por Jack London, e foi ao ar em maio de 1995. Hoje em dia faz parte do grupo B2W, fusão das empresas: Lojas Americanas, Submarino e *Shoptime*.

Com o surgimento do comércio eletrônico, o varejo passou por uma mudança importante, o poder deslocou-se para o comprador. O cliente *on-line* passou a ter mais escolhas e opções de compra (FIORE, 2001). Kalakota e Robinson (2002), afirmam que o *e-commerce* está mudando a forma de competir, a dinâmica do relacionamento que as empresas têm com os clientes, a velocidade do atendimento do pedido e a natureza da liderança empresarial.

De acordo com Teixeira:

O comércio eletrônico ou *e-commerce* representa parte do presente e do futuro do comércio. Existem várias oportunidades de negócios espalhadas pela internet, além de muitas que são criadas em todo momento. É bem provável que uma pesquisa de preços na internet traga não só o menor preço, como também melhores opções de bens. E, apesar do gargalo representado pelo analfabetismo digital de uma grande parcela da população, o *e-commerce* já desponta junto a uma geração que nasceu com o computador no colo ou nas mãos. O crescimento do número de internautas na última década é espantoso. (TEIXEIRA, 2015).

Para Teixeira (2015), a expansão da internet nos últimos anos foi crucial para o crescimento do *e-commerce*, marcando a expansão do comércio eletrônico no mundo todo, e principalmente contribuindo para o setor no Brasil.

De acordo com o DataReportal (2022), 77% dos brasileiros têm acesso à internet e passam cerca de 10:19 horas conectados, sendo pouco mais da metade do tempo via celular. Tem-se uma participação importante no volume de audiência no *Facebook* que ocupa o 2º lugar no ranking das plataformas mais utilizadas, em seguida, o *Instagram*, e em 3º lugar o *Tik Tok* (DATAREPORTAL, 2022).

O relatório também relata que 59,7%, dos Brasileiros com idade entre 16 a 64 anos, realizam compras *on-line* semanalmente (DATAREPORTAL, 2022). Essas informações potencializam a oportunidade que existe na exploração de vendas pela internet. Destacando o faturamento do setor, segundo a 44ª edição do relatório *Webshoppers* da *Ebit Nielsen* (2021), teve-se o maior faturamento já visto, totalizando 53,4 bilhões de reais.

Buscando identificar os fatores que impulsionam as vendas *on-line*, o estudo também constatou que os principais motivos respectivamente são: não precisar sair de casa, ter promoções especiais, economia de tempo, entrega rápida, aplicativo/site fácil de utilizar (EBIT NIELSEN, 2021).

A ABCOMM (2021), reuniu informações do levantamento do *The Global Payments Report 2021*, da *Worldpay from FIS*, existe uma projeção para o e-commerce brasileiro, que deve atingir o faturamento de 314,8 bilhões em 2024.

### 2.1.2 A Engenharia de Produção e o *Marketing*

Existem variadas definições para a engenharia de produção, de acordo com Naveiro (2008), ela dedica-se aos projetos que unem a gestão de sistemas, por meio do envolvimento de pessoas, materiais, equipamentos e o ambiente.

Neste contexto, Fleury (2008) destaca o relacionamento entre a energia de produção e a implementação dos sistemas integrados de pessoas, materiais, informações, equipamentos, energia para a produção de bens e serviços de maneira Econômica. Nesse sentido, é possível absorver o caráter sistêmico na formação do engenheiro de produção.

De acordo com a Associação Brasileira de engenharia de produção (ABEPRO):

Compete à Engenharia de Produção o projeto a implantação, a melhoria e a manutenção de sistemas produtivos integrados, envolvendo homens, materiais e equipamentos, especificar, prever e avaliar os resultados obtidos destes sistemas, recorrendo a conhecimentos especializados da matemática, física, ciências sociais, conjuntamente com os princípios e métodos de análise e projeto da engenharia. (ABEPRO, 2006).

A formação na área, proporciona habilidades e conhecimentos para entender o comportamento dos clientes, buscando a satisfação de suas necessidades, e fidelização (OLIVEIRA, 2014).

Para Kotler (1998), o *marketing* pode ser definido pelo processo social e gerencial, por meio de indivíduos e grupos que suprem a sua necessidade mediante a criação e troca de produtos e valores. Para a *American Marketing Association* - AMA (2017), “O *marketing* é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo”

Borges (2019), salienta que pouco se fala de fato, sobre o relacionamento entre a engenharia de produção e o *marketing*, o que provoca um entendimento errado sobre o *marketing*, que é entendido como publicidade e propaganda.

Partindo desse contexto, há de fato, o envolvimento desde a pesquisa de mercado até a pesquisa de satisfação dos clientes, assim, a relação entre Engenharia de Produção começa a fazer sentido (OLIVEIRA, 2014). Existem diversas afeições

entre as áreas, bem como: elaboração de estratégias, pesquisa de mercado, comunicação e promoção, produção, análise de concorrentes (*benchmarking*) e organização das vendas (OLIVEIRA, 2014).

Para Cunha, (2002) o papel do engenheiro de produção “concentra-se na gestão dos sistemas de produção, definidos como todo conjunto de recursos organizados de modo a obter produtos ou serviços de modo sistemático” para que os objetivos sejam alcançados.

### 2.1.3 A importância do *marketing* de conteúdo para o *e-commerce*

O *marketing* que se utiliza atualmente, é oriundo da evolução do *marketing* que passou por algumas fases. Segundo Kotler (2017), aderimos ao *marketing* 4.0, que é um aprofundamento da lógica do *marketing* 3.0, para cobrir cada fase da jornada do cliente. O autor salienta, que se o cliente vive em um ambiente digital, as empresas precisam acompanhar e atualizar suas formas de atender as necessidades humanas de seus clientes neste meio.

Esteves (2011), aborda em seu artigo “*Marketing*, Internet e o Comportamento do e-consumidor”, a internet na medida que de fato, faz parte do cotidiano do consumidor. Para o autor, sua utilização é variada, pois depende de diversos recursos como, nichos, e perfil de cada usuário.

Portela (2011), destaca que “os modelos do processo de comunicação servem para dinamizar os fatores de comunicação de forma eficaz, para que as empresas identifiquem a melhor forma de compreender as necessidades do consumidor”.

Segundo Rez (2016), todos somos iguais e temos as mesmas possibilidades na internet, de maneira que, somos vistos desde que haja um público-alvo bem definido. Rez (2016), cita em seu livro “*Marketing* de Conteúdo – A Moeda do Século XXI”:

A era da comoditização acabou. Esqueça a história de caminho pré-definido. Não dá mais para seguir um manual para se chegar aonde se deseja. O cenário digital permite que você crie sua própria audiência, dê o tom de sua mensagem, atraia e conquiste pessoa. Você pode produzir o seu próprio produto, do seu jeito, contar com os fãs para ajudá-lo a financiar o lançamento e praticamente fazer tudo sozinho. (REZ, 2016)

Seguindo essa ideia, notamos que a produção de conteúdo faz parte da evolução do *marketing*, que se deu pelo *marketing* digital e em seguida o *marketing* de conteúdo. De acordo com Rez (2016), as pessoas estão cada vez mais acessando e navegando das mídias sociais, e não apenas para passar parte do seu dia, como também para adquirir bens e serviços. Barger (2013) alerta:

Nos esquecemos de um ponto crucial: essas pessoas não estão ali para serem bombardeadas por suas propagandas, mas para interagir com outros indivíduos – e todos esperam que você conheça essa etiqueta no uso de plataformas. Se você espera que elas prestem atenção no que tem a lhes dizer, saiba que elas também esperam que você interaja com elas. (BARGER, 2013)

Sendo assim, é necessário entender como criar estratégias que dialoguem com o cliente, criar vínculos duradouros e fidelizá-los. Ironpaper (2015), reforça dialogando que 93% das decisões de compras são influenciadas pelas mídias sociais, e nos faz refletir sobre o aspecto do relacionamento, que vai além de enviar mensagens corporativas, *e-mail* e promoções. Nesse caso, entender a figura do outro lado da tela, seja celular, *desktop* ou *tablet* é de fato, criar relacionamento (IRONPAPER, 2015).

De acordo com o CAPTERRA (2020), 92% dos entrevistados em sua pesquisa, afirmam que os conteúdos influenciam na decisão de compra, exposto na figura 1.

FIGURA 1 - INFLUÊNCIA DOS CONTEÚDOS NAS COMPRAS ON-LINES



FONTE: CAPTERRA (2020).

Além disso, 78% dos entrevistados afirmam ter descoberto uma nova marca por meio da gestão de conteúdos CAPTERRA (2020). De acordo com Neil Patel (2022):

*Marketing* de conteúdo, e particularmente o aumento da adoção de conteúdo visual, customizado e interativo, continua a mudar a maneira como os potenciais consumidores e clientes recebem e utilizam o conteúdo. Isso também conduz os potenciais consumidores e clientes a decidirem se compartilham ou não o conteúdo com os outros. (NEIL PATEL, 2022).

Por fim, salienta-se que o *marketing* de conteúdo contribui para que a empresa mande uma mensagem clara, a fim de mostrar que estão atentas as necessidades, e totalmente dispostos a auxiliá-los com seus produtos e ou serviço (NEIL PATEL, 2022).

## 2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

No presente tópico será abordado a definição de projeto e gerenciamento de projetos, com o apoio das definições encontradas na literatura.

### 2.2.1 Definição de projeto e gerenciamento de projeto

A definição de projeto, pelo dicionário é dada por: “plano; planejamento que se faz com a intenção de realizar ou desenvolver alguma coisa: projeto de lei.” (DICIO, 2009).

O *Project Management Body of Knowledge* PMBOK® (2014), traz o termo projetos sendo: “um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”.

Para Heldman (2006), o projeto deve ser entendido como um empreendimento que possui um ciclo de duração, composto por prazos definidos, a fim de originar um novo bem ou serviço, de maneira a alcançar objetivos, que devem ser consentidos pelos *stakeholders*.

Seguindo para o entendimento de gerenciamento de projetos, de acordo com o *Project Management Institute* PMI (2019), o gerenciamento de projetos permite a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para obter efetividade e eficácia na execução dos projetos.

Nesse sentido, Vargas (2009) complementa:

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados. (VARGAS, 2009).

## 2.2.2 Grupos de Processos do PMBOK®

O PMBOK®, é considerado um dos guias mais respeitados e completos sobre gerenciamento de projetos, criado pelo PMI. De acordo com Camargo (2022), o PMBOK®:

Consiste em uma padronização que identifica e conceitua o que pode ser aplicado em termos de processos, ferramentas e técnicas da gestão de projetos, norteado por princípios e domínios de desempenho. As práticas existentes neste guia podem ser aplicadas para qualquer abordagem: Cascata, Ágil ou Híbrido. (CAMARGO, 2022).

Considera-se, a composição de 5 grupos de processos para o gerenciamento de projetos: início, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento (PMI, 2017), como exposto no quadro 1.

QUADRO 1 - GUIA DOS PROCESSOS PMBOK®

| Processo                 | Característica                                                                                                                                                |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Iniciação                | Definição de um projeto que está se iniciando                                                                                                                 |
| Planejamento             | Etapa utilizada para definir os itens que vão compor o escopo do projeto                                                                                      |
| Execução                 | Momento em que as ações ganham formas, e as atividades são executadas.                                                                                        |
| Monitoramento e Controle | É feito o acompanhamento das atividades já realizadas, bem como, o levantamento/ controle delas, a fim de identificar se os objetivos estão sendo alcançados. |
| Encerramento             | O projeto é concluído e finalizado.                                                                                                                           |

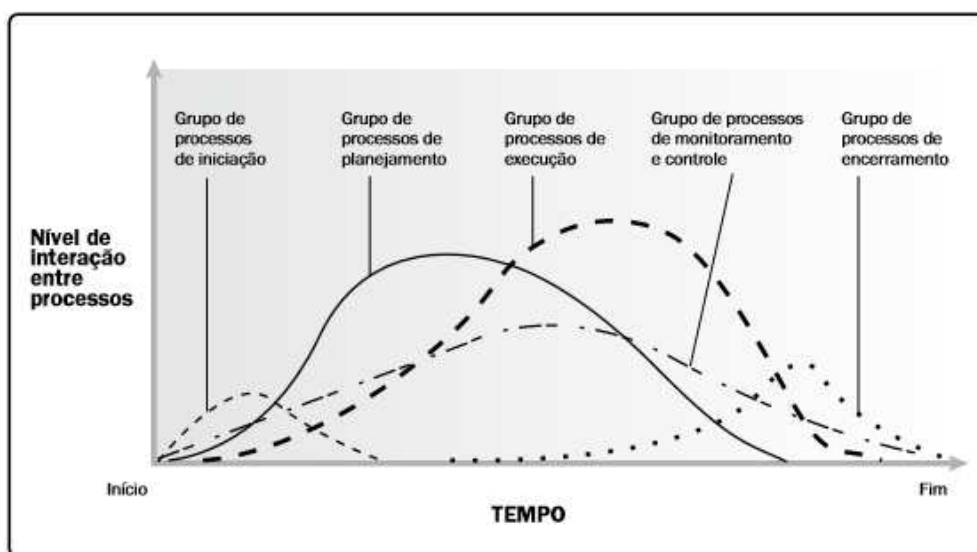
Fonte: Adaptado de PMI (2017).

Essa aplicação pode ocorrer em nove áreas de conhecimento, e a sua composição é citada pelo PMI:

Gerenciamento da integração do projeto, gerenciamento do escopo do projeto, gerenciamento do tempo do projeto, gerenciamento dos custos do projeto, gerenciamento da qualidade do projeto, gerenciamento dos recursos humanos do projeto, gerenciamento da comunicação do projeto, gerenciamento dos riscos do projeto e gerenciamento de aquisições do projeto. (PMI, 2019).

Na Figura 2, visualizamos como acontece a interação entre os processos do PMBOK® de acordo com a subdivisão das suas fases e o momento em que elas ocorrem durante o ciclo de vida do projeto.

FIGURA 2 - PROCESSOS DO PROJETO E A SUA INTERAÇÃO



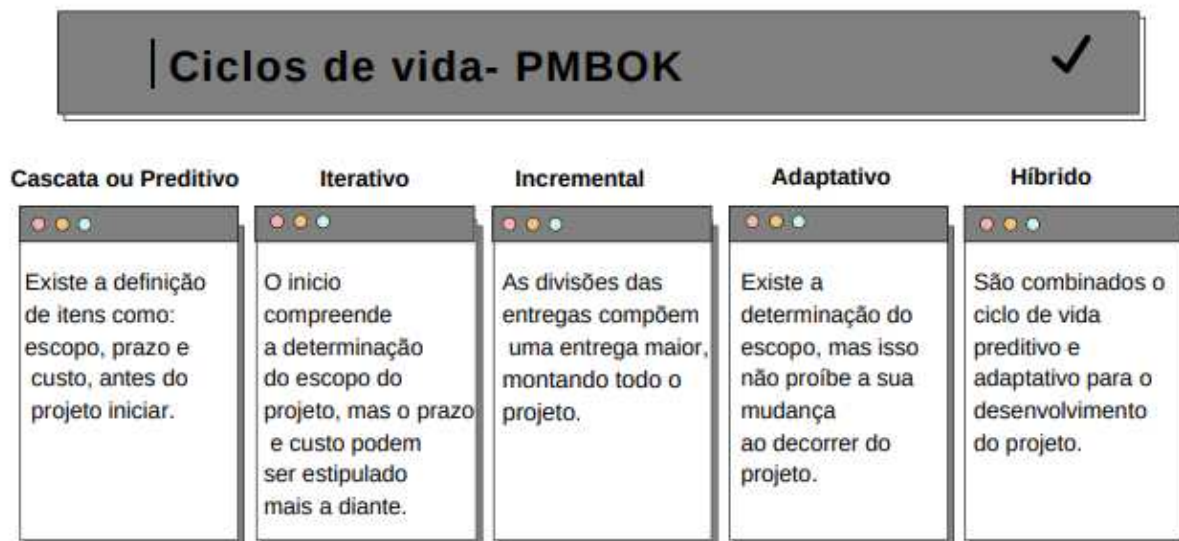
FONTE: PMI (2017).

### 2.2.3 Ciclo de vida do projeto

De acordo com Heldman (2006), o ciclo de vida do projeto, em suma, é composto pelas fases desenvolvidas no projeto, desde o início até o fim. Todos os projetos passam ao menos por uma fase inicial, uma ou mais fases intermediárias e uma fase final (HELDMAN, 2006). O que caracteriza a divisão do projeto em fases, sendo comum encontrar fases como o início do projeto; a organização, preparação, ação, e a finalização do projeto (CAMARGO, 2019).

Na Figura 3, visualizamos as classificações dos ciclos de vida PMI (2017):

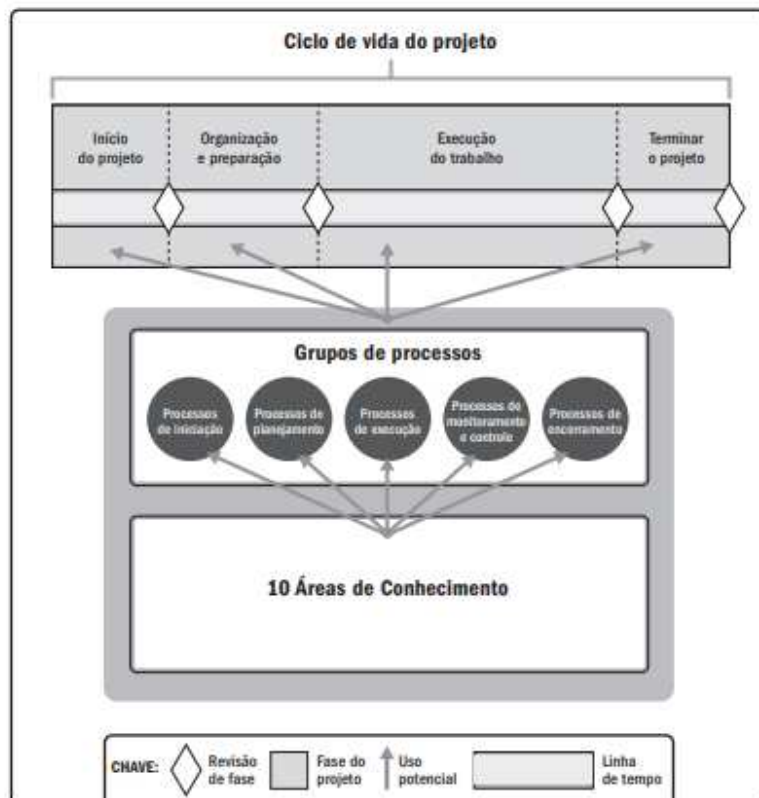
FIGURA 3 - CICLOS DE VIDA PMBOOK®



FONTE: ADAPTADO DO PMI (2017).

Podemos visualizar essa relação por meio da Figura 4, exposta no PMI:

FIGURA 4 - INTERAÇÃO CICLO DE VIDA PROJETO



FONTE: PMI (2017).

## 2.3 METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO

O presente tópico apresentará as metodologias tradicionais e ágeis de projeto, assim sendo, haverá também uma comparação entre elas. No mais, será detalhado o *Scrum*, *Lean*, *Kanban* e o método *Desing Thinking*.

### 2.3.1 Modelo Linear ou Modelo Cascata

De acordo com Royce (1970), o método cascata, surgiu na década de 1970, sendo o primeiro modelo de desenvolvimento de software publicado, tendo raízes no modelo sequencial de fases.

Sua propriedade é marcada pela divisão das etapas do projeto em etapas predeterminadas, no qual cada mudança de degrau significa que a etapa anterior foi realizada com sucesso, e por esse motivo a seguinte etapa pode se iniciar (BORGES, 2019). Desse modo é possível somente a inicialização de uma nova etapa, após a finalização e conclusão da etapa do estágio.

O método recebe esse nome, devido desenvolvimento do projeto que toma a forma de uma cascata, devido cada etapa nova, se iniciar apenas depois da anterior ter sido finalizada (BRINKER, 2016). Podemos visualizar a estrutura geral desse modo de gerenciamento na figura 5, a seguir.

FIGURA 5 - MODELO CASCATA



FONTE: PRESSMAN (2010).

Existem vantagens e desvantagens significativas em relação à modelo cascata. Destacando as vantagens, elas acontecem por saber-se o que vai acontecer em cada etapa do projeto, por meio de um cronograma bem definido, além disso, a dependência entre os estágios, elimina as falhas a longo prazo (BORGES, 2019).

No entanto, esse modelo acaba sendo inflexível, dificultando a mudança dos requisitos, para Brinker (2016), mudanças aplicadas em etapas avançadas, tem uma elevação no custo. Borges (2019), destaca que a escala de tempo que é comumente meses ou anos, de forma que pode ocorrer, de o produto chegar ao mercado e já se encontrar obsoleto, devido tanta demora.

Além disso, Stankiewicz (2017) destaca, "Ao longo dos anos, houve um aumento da complexidade dos sistemas, isto fez com que o modelo tradicional de desenvolvimento não suprisse as novas demandas."

### 2.3.2 Manifesto ágil

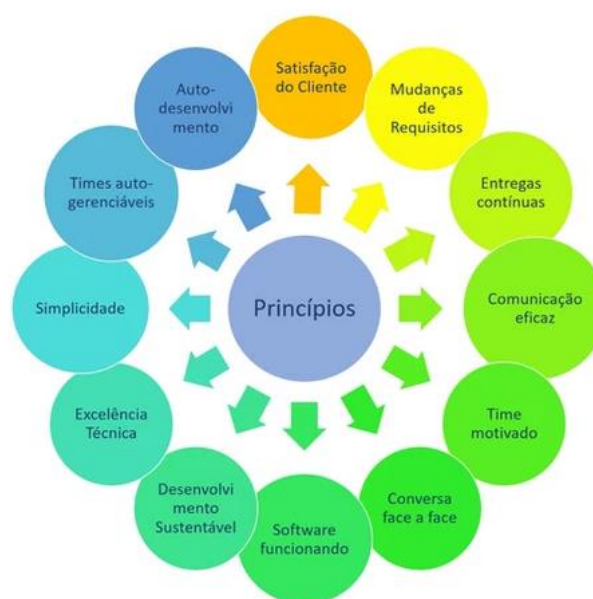
O manifesto ágil, foi criado por 17 profissionais que já faziam o uso de metodologias ágeis, em fevereiro de 2001. Desse modo, após reuniões, formalizaram e documentaram o Ágil Manifesto, a fim de melhorar a metodologia tradicional.

O documento, expõe de maneira objetiva temas que fazem parte do ágil, e temas que não o define, sua nova versão elaborada em 2001, une quatro novos valores para o desenvolvimento de software (AGILE ALLIANCE, 2015). Sendo eles:

- a) indivíduos e interações mais que processos e ferramentas;
- b) software em funcionamento mais que documentação;
- c) colaboração com o cliente mais que negociação de contratos;
- d) responder as mudanças mais que seguir um plano.

Ademais, o documento descreve também doze princípios, indicados pelo Scrum Path (2021). Sendo eles:

FIGURA 6 - PRINCÍPIOS ÁGILE



FONTE: SCRUM PATH (2021).

### 2.3.3 Gerenciamento ágil de projetos

Atualmente as empresas se encontram em um ambiente de operação global, acompanhado de mudanças rápidas. Nesse sentido, os requisitos iniciais passam por alterações devido à dificuldade de prever necessidades futuras e mudanças (SOMMERVILLE, 2011).

Os métodos ágeis corroboram a necessidade de um planejamento mais simples, que seja capaz de passar por mudanças, e não impacte no valor da empresa (PINTO; SERRADOR, 2015). Williams e Cockburn (2003), expressa que, esse método está ligado ao recebimento de *feedbacks*, que possibilitam uma quantidade maior na alteração da sua concepção.

Os métodos ágeis foram se difundindo e conquistando espaço. Desde os anos 90 até os dias de hoje, diversos métodos ágeis de gerenciamento de projetos têm sido desenvolvidos como: *'Dynamic Systems Development'*, *'Crystal'*, *'eXtreme Programming'*, *'Feature Driven Development'*, *'Kanban'*, *'Lean Software Development'* e o *'Scrum'* (SCHUCH, 2009). No quadro 2, podem-se visualizar as principais metodologias e suas características.

QUADRO 2 - PRINCIPAIS METODOLOGIAS ÁGEIS

| Métodos Ágeis              | Características                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (XP)                       | É o mais utilizado, sendo aplicado em desenvolvimento de <i>software</i> .                                                                                                                                                                    |
| Feature Driven Development | É reconhecido pela sua eficiência, o seu conjunto de práticas, envolve gerenciamento de projetos e desenvolvimento de <i>software</i> , mesclando métodos ágeis e tradicionais.                                                               |
| Lean Software Development  | Tem suas raízes no o sistema de produção da Toyota e <i>lean production</i> , voltado para desenvolvimento de <i>software</i> . Envolve métodos enxutos e métodos ágeis.                                                                      |
| <i>Kanban</i>              | Cada atividade tem autonomia para aplicar ajustes que adequem as necessidades que o processo demanda. Alia a simplicidade, facilidade, economia e autonomia. O item 2.3.3.3 abordará este método com mais detalhes.                           |
| Scrum                      | Gera valor, aplicando soluções para sistemas mais complexos, promovendo integração, melhorando a produtividade e comunicação. Sua aplicação, vai além da natureza do <i>software</i> . O item 2.3.3.1 abordará este método com mais detalhes. |

FONTE: ADAPTADO DE SCHUCH (2009).

Segundo o *Ágile Project Management* (APM, 2017), poucas organizações constituem discernimento para trabalhar com as metodologias ágeis, visto que, grande maioria, ainda se encontra no caminho para o entendimento desse modo de gerir.

Existe um receio do fracasso, para o APM (2017), ele é oriundo do ambiente errado e não do processo errado, ressaltando a importância da criação de limites e determinação sobre o que compõe o escopo e o que não compõe e não deve ser feito. No quadro 3, tem-se a descrição dos ambientes favoráveis e desfavoráveis.

QUADRO 3 - AMBIENTES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO ÁGIL

| Condição                 | Favorável                                                                                                                                                                 | Desfavorável                                                                                                                         |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ambiente de mercado      | Soluções de acordo com o mercado e preferências.                                                                                                                          | As condições estáveis e previsíveis.                                                                                                 |
| Envolvimento do cliente  | Proximidade;<br><i>Feedback</i> rápido.                                                                                                                                   | Requisitos são permanecerão estáveis. Dificuldade em trocas com o cliente.                                                           |
| Tipo de inovação         | Complexidade nos problemas, soluções desconhecidas, dificuldade em entender o escopo. Podem ocorrer alterações nas especificações, tempo, e criatividade são importantes. | Especificações bem detalhadas, e devem ser seguidos. Os problemas são resolvidos um após o outro.                                    |
| Modularidade do trabalho | O trabalho é dividido em ciclos interativos e rápidos, com desenvolvimentos incrementais. Alterações tardias são gerenciáveis.                                            | Os testes são ocorrem após a finalização do produto. Alterações tardias tem alto custo. Alterações tardias são caras ou impossíveis. |
| Impacto dos erros        | Fornecem aprendizado valioso.                                                                                                                                             | Eles podem ser catastróficos.                                                                                                        |

FONTE: ADAPTADO DE RIGBY (2016).

Segundo Cockburn e Highsmith (2001), as principais práticas ágeis, alinhadas como 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 frequente entre indivíduos minimiza a documentação.

Para Borges (2019), o gerenciamento ágil abrange variadas metodologias: o *Scrum*, que enfatiza a relação de trabalhos complexos, que podem ser modelados de maneira mais simples, e o *Kanban*, que se concentra na gestão dos fluxos de trabalhos, equilíbrio e limitação da quantidade de trabalho. No quadro 4, expõe-se um comparativo que evidencia as principais características do modelo de gerenciamento ágil de projetos, em comparativo ao modelo de gerenciamento tradicional.

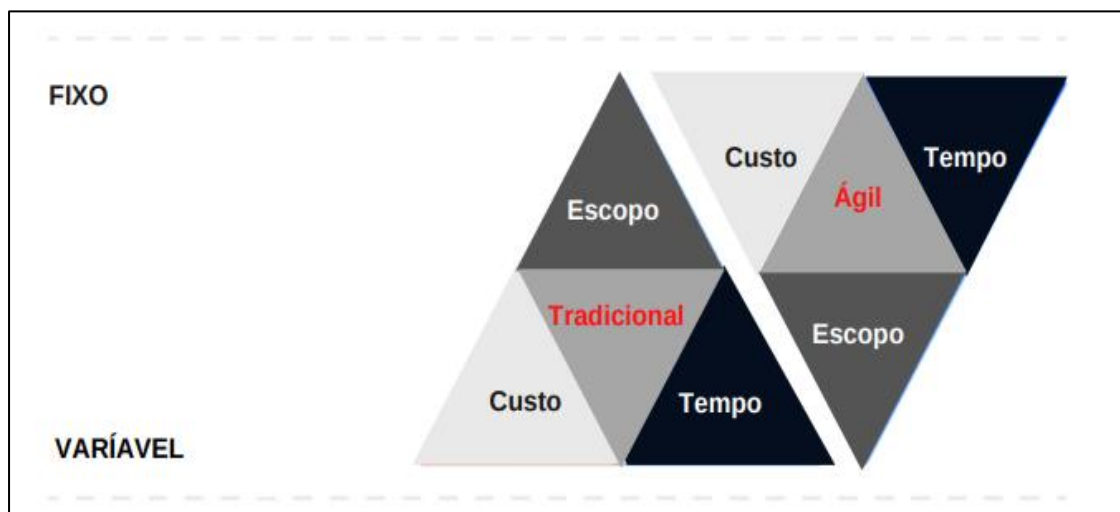
QUADRO 4 - GESTÃO da abordagem tradicional a adaptativa

| Abordagem           | Tradicional                                                                     | Adaptativa                                                                               |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo            | Realizar o trabalho seguindo os requisitos estabelecidos (prazo, custo, tempo). | Por meio de múltiplos critérios, tem-se o objetivo de alcançar resultados para o negócio |
| Plano               | Atividades são executadas visando atender a tripla restrição.                   | Organização e processos para que os objetivos sejam alcançados e metade batidas.         |
| Planejamento        | No início do projeto.                                                           | No início, pode ter alteração.                                                           |
| Abordagem Gerencial | Rígida, mantendo o foco inicial.                                                | Flexível e adaptado                                                                      |
| Trabalho do Projeto | Previsível, linear e simples.                                                   | Imprevisível, incerto e complexo.                                                        |
| Efeito Ambiental    | Mínimo, e deve ser levantado ao fim do projeto.                                 | Afeta o projeto durante a sua execução.                                                  |
| Controle            | Identificam e corrigem desvios.                                                 | Identificam e fazem mudanças nos projetos se necessário.                                 |
| Distinção           | Existe semelhança nos projetos.                                                 | Existe diferença entre os projetos.                                                      |
| Estilo de Gestão    | Um tamanho se molda e ajusta.                                                   | Abordagem Adaptativa.                                                                    |

FONTE: ADAPTADO DE SHENHAR E DVIR (2007).

Utiliza-se o Triângulo de Ferro para compartilhar com as equipes “como são suas características abordando o escopo, recursos e tempo” (BERSSANETI *et al.* 2016), a qual difere-se o processo ágil e tradicional (FIGURA 7).

FIGURA 7 - TRIÂNGULO DE FERRO



FONTE: ADAPTADO DE APM (2017).

De maneira geral, ambos possuem pontos fortes e fracos, compondo a estrutura da sua abordagem, o que impacta diretamente a entrega do projeto final (BORGES, 2019).

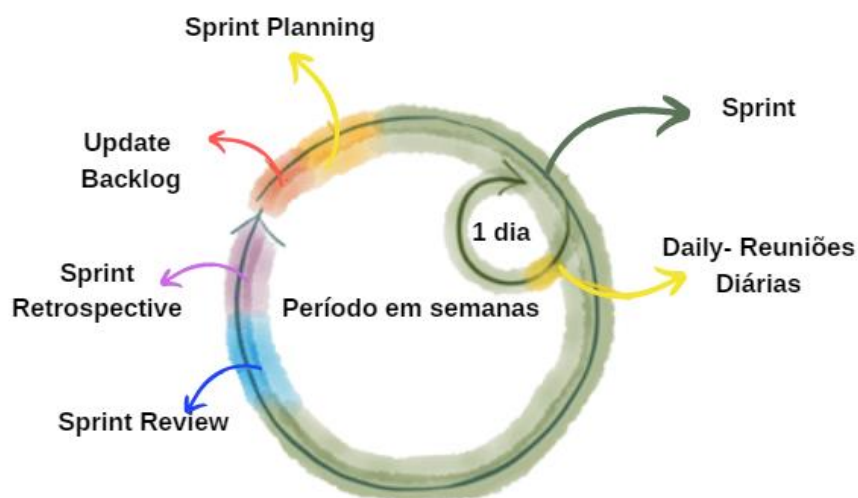
### 2.3.3.1 Scrum

Conforme citado por Borges (2019), a origem do termo *Scrum*, tem sua origem marcada como metáfora de “novo jogo”, sua estratégia é baseada no rúgbi, e o seu significado se refere à forma como um time se une correndo em linha reta, a fim de direcionar a bola até a linha do gol. Aplicado ao gerenciamento de projetos, o seu papel é promover a harmonia das equipes para criar projetos.

Nesta metodologia, os processos dividem-se em ciclos, chamados de “*sprints*”, no qual cada ciclo represente o conjunto de atividades que precisam ser executadas. Brinker (2016), destaca o papel das *sprints*, sendo parte do planejamento do tempo, produzindo entregas menores, de grandes impactos.

Sua estrutura é composta por: *backlog* (trabalho em atraso), *sprint planning* (planejamento das ações), *sprint* (ações), *sprint review* (análise) e *retrospective* (revisão), explícito na Figura 8:

FIGURA 8 - SPRINT ÁGIL



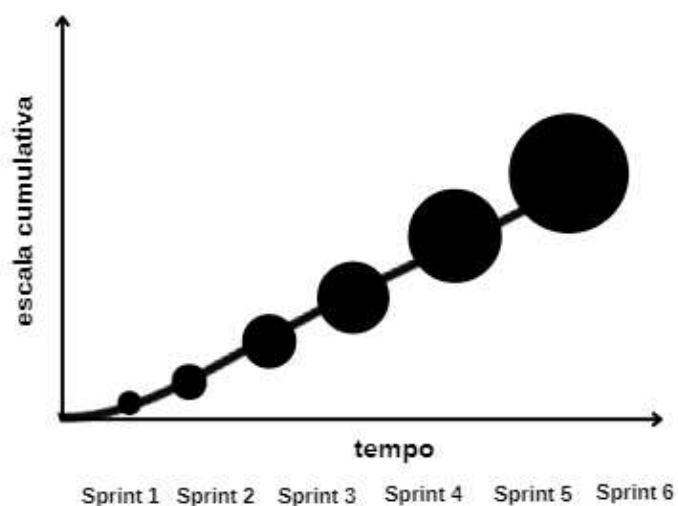
FONTE: ADAPTADO DE BRINKER (2022).

A estrutura das *sprints*, definidas por Brinker (2016), podem ser entendidas mediante a seguinte divisão:

- *Backlog* é a primeira etapa do ciclo do *Sprint*. São levantadas as atividades que precisam ser realizadas para que os objetivos sejam concluídos. A equipe deve elencar essas atividades, e devem concordar na necessidade em realizá-las. Essas atividades podem ser alteradas antes do *Sprint planning*.
- *Sprint planning* é a etapa a qual são decididas quais atividades discutidas no *backlog* serão executadas, além disso, é declarado o início da execução das atividades propostas, a chamada *Sprint*.
- *Sprint*, é o período para execução. Dedica-se esforços e tempo para a execução das tarefas. Nesse período, ocorrem *daily stand-up*, uma pequena reunião diária rápida, para garantir que o time esteja alinhado. São indagados "o que eu fiz ontem?", "o que eu farei hoje?", "existe algum impedimento?"
- *Sprint review*, é a etapa de verificação das entregas, com o foco no que foi feito. São discutidos os aprendizados e novas ideias para o próximo *sprint*.
- *Retrospective*, é discutido sobre as entregas e o desenvolvimento do processo, a fim de identificar pontos a ser melhorados e pontos positivos.

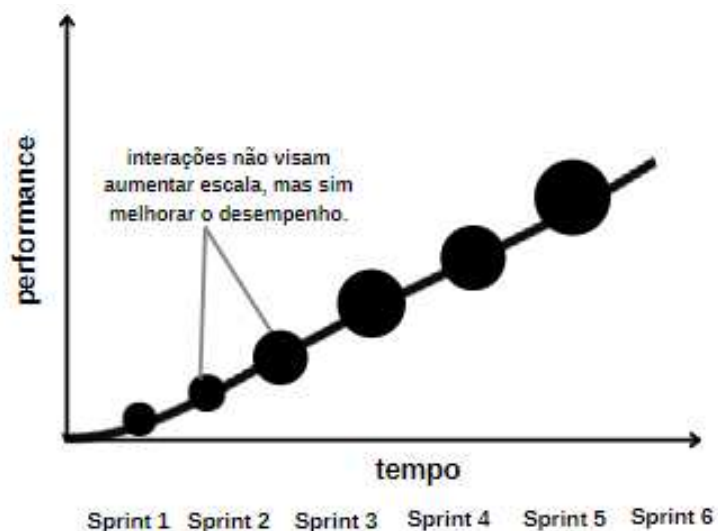
Brinker (2016,) destaca, que nessa abordagem é utilizada um esqueleto de processo iterativo, sendo pequenas entregas que compõem uma entrega maior. Já a incremental, orienta a performance da *sprint*, bem como melhorias e otimização, como o foco em alcançar escala, contextualizadas na figura 10 e 11.

FIGURA 9 - ABORDAGEM INCREMENTAL



FONTE: ADAPTADO DE BRINKER (2016).

FIGURA 10 - ABORDAGEM ITERATIVA



FONTE: ADAPTADO DE BRINKER (2016).

A principal característica dessa metodologia são: equipes enxutas, com a divisão do *Product Owner*, *Scrum Master* e o time de desenvolvimento (SCHWABER, 2004):

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

### 2.3.3.2 Lean Startup

O *Lean Startup*, “A Startup Enxuta”, foi introduzido em 2012, por Eric Ries, sendo considerado uma adaptação do conceito de *Customer Development*, de Steve Blank (BLANK, 2013). Suas raízes se relacionam como os princípios da manufatura enxuta e pelo sistema Toyota de Produção (STP), envolvendo o cenário de tecnologias e do desenvolvimento ágil de produtos e serviços.

Ries (2012), une ambientes do *marketing*, gestão, e da tecnologia a fim de disseminar a sua abordagem, que tem como base a eliminação de desperdícios, e o desenvolvimento produto orientado pelo *feedback*.

O conceito de eliminação de desperdício, nesse caso o produto é definido como a resultante de qualquer coisa que permita a interação como o cliente. Para Ries (2012), a interação com os clientes é a premissa, para que hipóteses possam ser testadas, a fim de proporcionar melhorias ao longo do processo, antes mesmo, do produto ser oficializado.

Para Ghezzi e Cavallo (2020) o surgimento dessa metodologia, ocorreu devido um aumento no valor das necessidades dos consumidores em combinação com a diversificação de ofertas por parte das empresas. Ries (2012), propôs os cinco princípios do *lean startup* definidos em:

- a) Empreendedores estão por toda parte: para o autor, *startup* é uma organização humana, projetada para criação de produtos e serviços. O conceito de empreendedorismo inclui qualquer pessoa que trabalha dentro da definição de *startup*, portanto, empreendedores estão por toda parte. Além disso, essa abordagem pode ser aplicada em empresas de qualquer tamanho.
- b) Empreendedorismo é gestão: O papel do empreendedor, além de criar e projetar produtos e serviços, também se dá por meio da aplicação de um sistema de gerenciamento novo, que implique na inovação e crescimento

acelerado da empresa, fazendo o uso de um processo mais flexível com aprendizados constantes.

- c) Valide o aprendizado: é obtido por meio das métricas do progresso. Esse progresso envolve não apenas produzir e entregar novos produtos ou serviços, inclui-se também uma visão mais sustentável de negócio. Essas visões podem ser testadas, a fim de promover o entendimento do progresso do produto.
- d) Construir, medir e aprender: muito do sucesso de uma *startup* se dá pelo entendimento de transformar ideias em produtos, medir sua performance, e aprender se é preciso pivotar ou continuar. Esses processos servem para acelerar esse ciclo de *feedback*.
- e) Contabilidade para inovação: além de focar no processo do empreendedorismo, é necessário também projetar como medir o progresso, definir marcos e priorizar o trabalho. Nesse sentido, surge o conceito de contabilidade desenvolvida para a *startup*.

Tal metodologia está centrada no ciclo construir-medir-aprender (BORTOLINI, 2018). Na figura 12 pode-se visualizar o ciclo proposto por Ries (2012).

FIGURA 11 - CICLO *LEAN STARTUP*



FONTE: ADAPTADO DE RIES (2012).

O termo denominado como MVP, significa *Minimum Product Viable*, e pode ser traduzido para o mínimo produto viável. Ries (2012) define: “O MVP é aquela versão do produto que permite uma volta completa do ciclo construir-medir-aprender, com o

mínimo de esforço e o menor tempo de desenvolvimento”, permitindo a capacidade de avaliar o valor que compartilha com os usuários (MOOGK, 2012).

Os principais objetivos do MVP, são:

- Redução de tempo para aplicação de ciclos de *feedback*;
- *Feedback* mais assertivo;
- Validar hipótese;
- Minimizar desperdícios;
- Aumentar chance de aceitação (do produto) pelo público;
- Decidir entre pivotar ou não.

A pivotagem compõe a etapa construir e medir, e significa a realização de mudanças no desenvolvimento do produto, quando os resultados da hipótese testada não trazem os resultados esperado (RIES, 2012). É necessário mensurar os resultados, para entender se o negócio está atingindo os propósitos, e objetivos destaca o autor (RIES, 2012).

### 2.3.3.3 *Kanban*

O *Kanban* que conhecemos hoje, como parte do *Lean Manufacturing*, foi pensado por Taiichi Ohno, em 1940, como ferramenta para a manufatura japonesa. Sendo assim, sua utilização desde o início, teve como foco o Sistema Toyota de Produção, como forma de controlar a gestão do fluxo de produção (KANBANTOLL, 2022).

Shingo (1996), define o *Kanban* em uma ferramenta que permite a realização do controle, para empresas que possuem processos repetitivos, portanto, ele funciona de maneira visual e simplificada, promovendo melhoria contínua para o sistema produtivo.

Como complemento Mariotti (2019), destaca o *Kanban* como um processo que tem como foco, impor restrições a quantidade de tarefas realizadas, propondo um ciclo para a produção de um novo item, que depende da finalização do item anterior.

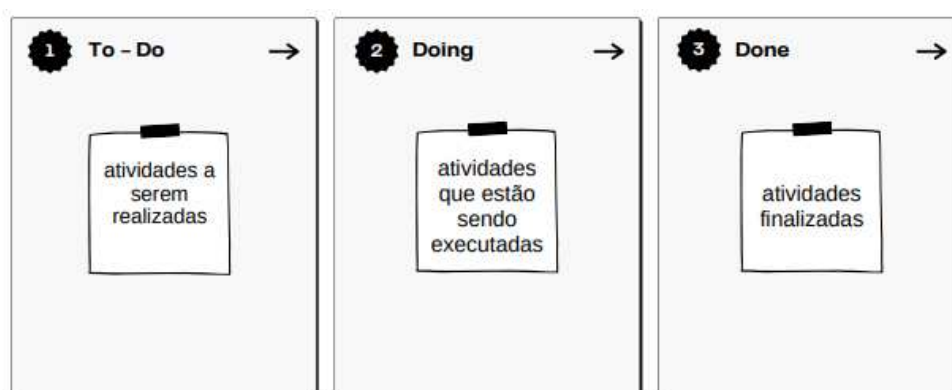
O *Kanban* permeia a visualização do trabalho para toda a equipe, tendo como característica a sinalização, do andamento das atividades, por meio de cartões (ROCK CONTENT, 2018). A entrada de um cartão sinaliza que um novo trabalho pode começar, e enquanto ele não for indicado como finalizado, outro trabalho não pode

ser iniciado (HUI, 2013). Assim, os cartões *Kanban* indicam não somente as atividades, como também o seu fluxo e como eles se movem (CANEDO; FERRÃO, 2015).

O manifesto ágil foi considerado um impulsionador do *Kanban*, afinal, ele foi capaz de preencher uma lacuna, sobre uma ferramenta capaz de suprir mudanças aos requisitos, que evoluíam cada vez mais, com os processos dos *softwares*. (KANBANTOLL, 2022).

Ao deparar-se com um quadro *Kanban* simples, como na Figura 11, nota-se de maneira muito fácil e intuitiva como a ferramenta funciona.

FIGURA 12 - QUADRO KANBAN



FONTE: ADAPTADO DE CRIAR.ME (2017)

Assim sendo, cada quadro colorido, representa uma atividade, e são representadas conforme a sua situação: “*to do*”: a fazer, “*doing*”: fazendo, e “*done*”: feito, sua aplicação da metodologia deve considerada contexto da sua aplicação (CRIAR.ME, 2017).

Dessa forma, por meio dos cartões podem-se fazer o acompanhamento das atividades, o desdobramento para o cumprimento dela, e possíveis impedimentos. Borges (2019), destaca o *buffer*, conceito utilizado para indicar um quadro branco, neste caso, caracteriza o conceito de fila, de maneira a puxar as demandas seguintes. Salienta-se que só existe a troca de cartões quando há a finalização da anterior, e disponibilidade para realização de uma nova tarefa.

Entre as vantagens do *Kanban*, podemos destacar a identificação de possíveis falhas, e o envolvimento da equipe para convergirem a um resultado colaborativo, de

maneira a sempre visualizar os gargalos (MARIOTTI, 2019). Severiano Filho (1999), sintetiza os benefícios pela sua ótica, sendo:

- Diminuição de desperdícios;
- Aumento no controle das atividades;
- Redução do *lead-time* (tempo de duração dos processos);
- Aumenta a colaboração da equipe, de maneira descentralizada;
- Melhoria na capacidade reativa (resposta aos clientes);
- Sistematização e melhoria no fluxo de informações;
- Melhor manejo na programação da produção.

A metodologia *Kanban*, pode ser aplicada por meio da ferramenta *trello*, uma ferramenta colaborativa, gratuita e *on-line* o qual existem cartões que podem ser personalizados, permitindo assim a aplicação do método, garantindo registros e mensuração dos dados (BORGES, 2019).

A aplicação do *Kanban* pode ocorrer de forma híbrida ao *Scrum*, conhecido como *Scrumban*, o modelo faz a junção da natureza prescritiva que o *Scrum* disponibiliza, a melhoria dos processos e equipe obtidos por meio do *Kanban* (SOUZA, 2017).

#### 2.3.3.4 *Design Thinking*

O *Design Thinking*, pode ser entendido como a maneira de pensar, a qual os designers pensam (MEUSUCESO.COM, 2021). Sua utilização permite a organização dos pensamentos e ideias criativas, a fim de convergirem para a tomada de decisão (IDEO, 2022). A abordagem foi inspirada no trabalho de *designers*, mas a sua aplicação não se restringe apenas a eles.

Tim Brown presidente executivo da empresa IDEO, conhecida por ser a pioneira da abordagem, refere ao *Design Thinking* como: “uma abordagem centrada no ser humano para a inovação que se baseia no *kit* de ferramentas do designer para integrar as necessidades das pessoas, as possibilidades da tecnologia e os requisitos para o sucesso do negócio” (IDEO, 2022).

Sua aplicação permite uma maior agilidade, de modo a identificar as necessidades humanas para encontrar soluções criativas, de maneira acelerada (MEUSUCESO.COM, 2021). Tim Brown, afirma que o *Design Thinking* pode

modificar a forma de criar e desenvolver produtos, serviços, processos e, inclusive, estratégias (IDEO, 2022).

A definição do método, a partir da IDEO, é dada em 3 ciclos, dispostos no quadro 5.

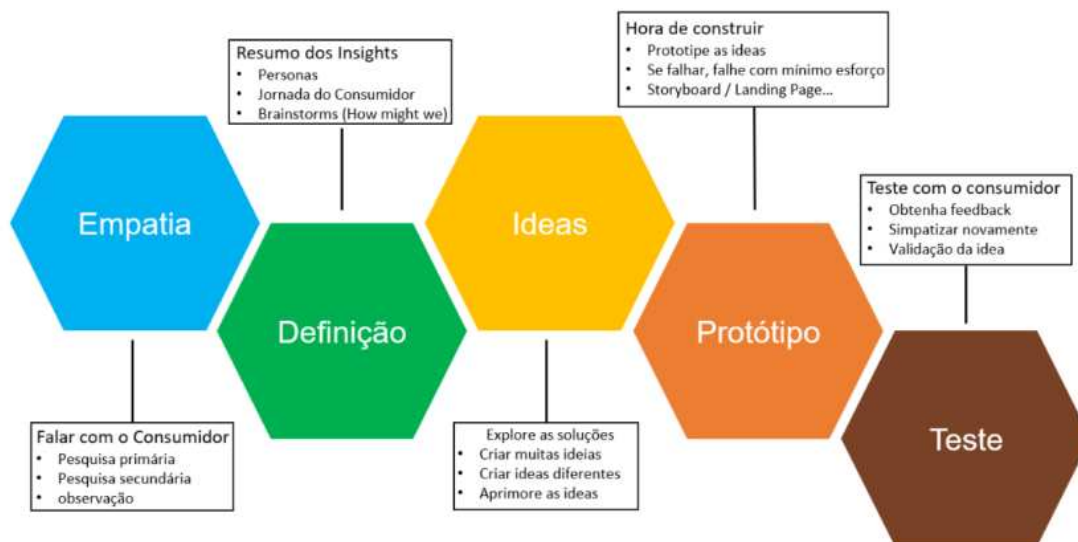
QUADRO 5 - CICLOS *DESIGN THINKING*

| Ciclo          | Característica                                                                                                                                |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1º ouvir       | Antes de tudo é necessário ouvir o usuário, para entender suas necessidades. São aplicados mapa da empatia.                                   |
| 2º criar       | Há o emprego da criatividade, para gerar ideias que solucionem o problema, sem restrições sobre o que pode ou não, o momento exige liberdade. |
| 3º implementar | Fase final para implementação, e testes a partir de MVP's ou protótipos.                                                                      |

Fonte: Adaptado de IDEO (2022).

Para Ambrose e Harris (2011), a metodologia tem a capacidade de ser um processo de transformar ideias ou *briefings* em um produto acabado ou uma nova solução (Figura 13).

FIGURA 13 - ETAPAS *DESIGN THINKING*



Fonte: Edital Concursos Brasil (2022).

Segundo Albuquerque (2018), “metodologia nos ajuda profundamente a trabalhar com pessoas de diferentes perspectivas e gerações, a metodologia nos ajuda a entender a necessidade de cada uma, e adaptar-se de acordo com cada ambiente e realidade.”

O *Design Thinking* não é considerado propriamente como uma metodologia ágil, mas sim como uma ferramenta de abordagem, mas que atua de maneira muito positiva em paralelo a metodologias ágeis, como objeto de complemento (MJV, 2019).

Dessa maneira, segundo um artigo do PMI, por Vukosav (2021):

O *design thinking* é uma abordagem para identificar e resolver problemas de maneira iterativa por meio do foco do usuário, enquanto a metodologia ágil é uma abordagem de entrega focada em iterações rápidas e incrementais. Ambas as mentalidades são focadas no usuário: o *design thinking* deve acontecer extensivamente na fase de exploração e continuar no desenvolvimento, e os artefatos de *design* são constantemente validados por meio de testes de usabilidade antes de serem desenvolvidos. (VUKOSAV, 2021).

## 2.4 GESTÃO DE CONTEÚDO

A gestão de conteúdo é uma estratégia aplicada ao *marketing* de conteúdo, que em suma, é definido como a arte de gerenciar as atividades, que compõem o conjunto de processos aplicados ao time de *marketing* (ROCK CONTENT, 2020).

A Rock Content (2020), defende que a gestão de conteúdos “é o processo de planejar, criar, revisar, publicar e promover conteúdo. Ela também envolve a mensuração de resultados, o que é essencial para a melhoria contínua das ações”.

Kotler (2017), o anúncio permite que o cliente decida sobre comprar ou não, por isso, a produção do conteúdo deve ser criada com atenção, tornando-se um desafio dos produtores de conteúdo.

Uma pesquisa realizada pelo *Content Marketing Institute* (CMI) constatou que pela 78% das empresas entrevistada, disseram que conduzem seu gerenciamento de conteúdo de maneira estratégica (CMI, 2020).

De acordo com o relatório anual *We Are Social* (2021), “45% dos usuários globais da Internet agora dizem que recorrem às redes sociais quando procuram informações sobre produtos ou serviços que estão pensando em comprar”.

Além disso, o relatório mostrou que a crise sanitária advinda pelo COVID-19 impactou diretamente nos *e-commerces*, cerca de 77% dos usuários de internet entrevistados, com idades entre 16 e 64 anos dizem que compram algo *on-line* todos os meses (WE ARE SOCIAL, 2021).

Um estudo realizado pela WYZOWL (2021), fez um levantamento sobre os conteúdos veiculados no formato de vídeos, 87% dos profissionais de *marketing*

dizem que o vídeo aumentou o tráfego, 81% aumentaram diretamente as vendas e 86% dizem que o vídeo os ajudou a gerar *leads*.

Segundo Borges (2019), processo o qual a gestão de conteúdo insere-se, traz a necessidade do trabalho realizado como o auxílio de equipes ágeis, capazes de identificar as mudanças do mercado. Nesse sentido, destaca-se o envolvimento da criação, seleção, distribuição e ampliação dos conteúdos que de fato agregam ao processo de *marketing* da empresa.

Kotler (2017), define 8 etapas que devem ser aplicadas ao *marketing* de conteúdo sendo visíveis no quadro 6.

QUADRO 6 - PASSOS DO *MARKETING* DE CONTEÚDO

| Etapa                                              | Característica                                                                                                         |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Etapa 1: fixação de metas                          | São definidas as metas desejadas, acerca da campanha.                                                                  |
| Etapa 2: mapeamento do fluxo                       | São realizados mapeamento para conhecer características e identificar as dores e necessidades dos potenciais clientes. |
| Etapa 3: concepção e planejamento                  | São identificados os requisitos da campanha, como tema, calendário e formatos.                                         |
| Etapa 4: produção do conteúdo                      | São iniciadas as atividades de concepção do conteúdo, seguindo os requisitos definidos anteriormente.                  |
| Etapa 5: distribuição do conteúdo                  | São definidas as formas de distribuição do conteúdo, sendo em mídias pagas ou não.                                     |
| Etapa 6: ampliação do conteúdo                     | São definidas maneiras de prospectar ainda mais o conteúdo.                                                            |
| Etapa 7: avaliação do <i>marketing</i> de conteúdo | São avaliadas as métricas acerca da performance do conteúdo.                                                           |
| Etapa 8: melhorias no <i>marketing</i> de conteúdo | São destacados os pontos que precisam de melhoria para novos ciclos.                                                   |

Fonte: Adaptado de Borges (2019).

#### 2.4.1 Distribuição de conteúdo

A distribuição do conteúdo é a etapa que põe fim no trabalho realizado pela equipe, e começa uma nova era, os testes para validar se os conteúdos elaborados de fato possuem performance. Essa distribuição é definida pela *Rock Content* (2021), como “o ato de compartilhar, promover ou publicar materiais em seus canais de comunicação”.

*Rock Content* (2021), salienta ainda, que existem três tipos de canais o qual a distribuição do conteúdo por ser realizada, sendo elas:

- Próprios: canais que são controlados pela empresa, e pertencem a alguém como os *blogs* por exemplo.
- Ganhos/Adquirido: fazem parte os canais o qual não se tem o domínio por completo, mas a distribuição pode ser feita por meio de uma parceria por exemplo.
- Pagos: a distribuição é realizada por meio de pagamento em dinheiro, como uma campanha por via do *Facebook Ads Manager*, assim, a veiculação do conteúdo pode ser feita em redes sociais, gerando o anúncio.

Essa relação pode ser vista na figura 14, abaixo:

FIGURA 14 - CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE CONTEÚDO



Fonte: Rock Content (2020).

#### 2.4.1.1 Anúncios na plataforma *Facebook*

Os anúncios na plataforma *Facebook* vem crescendo cada vez mais, se consolidando como uma ferramenta muito importante para o *marketing*. Atualmente, o Brasil ocupa o primeiro lugar no *ranking* dos países latinos, que possuem mais usuários ativos na plataforma, somando 150,12 milhões de usuários (STATISA, 2022).

Comprovando assim, a grande chance de uma empresa encontrar o seu público, com o auxílio dos anúncios. De acordo com o *site e-marketer* apud Neil Paitel

(2022), o *Facebook* é a ferramenta que possibilita o melhor ROI (retorno sobre o investimento), dentre as plataformas de mídias comparadas, somando um retorno total de 95,8%.

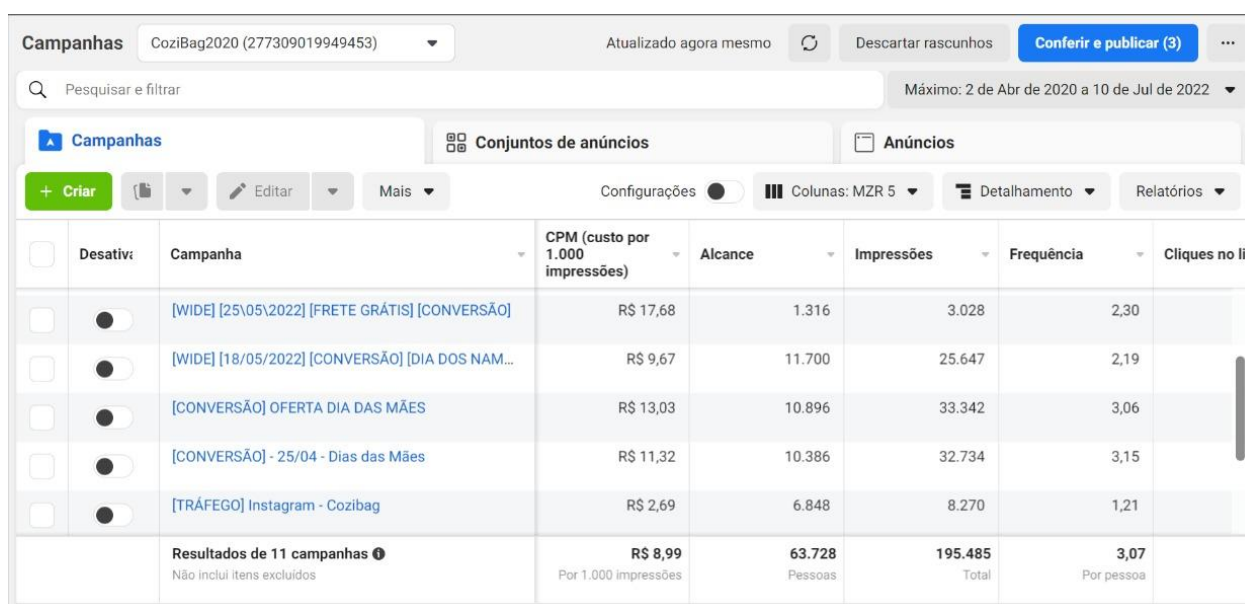
Além disso, a plataforma tem contabilizado um aumento na quantidade de anunciantes, em 2021 os investimentos na mídia pagam pelo *Facebook* cresceu em mais 56% (FACEBOOK, 2021).

De acordo com o *TechTudo*, o *Facebook Ads*: É um recurso que permite criar, customizar e acompanhar anúncios tanto no *Facebook* quanto no *Instagram*. Com a ferramenta, é possível fazer uma série de personalizações sobre campanhas e, a partir dessas informações, o *Facebook Ads* exibe os anúncios no *feed* dos usuários. (TECHTUDO, 2021).

Neil Patel (2022), complementa destacando que a ferramenta oferece opções pré-definidas de segmentação de clientes, auxiliando no aumento do número de conversões. O autor destaca também, a variedade de formatos que podem ser utilizadas, como texto, fotos e vídeos.

O *Ads Manager* é a ferramenta utilizada para o gerenciamento de anúncios do *Facebook*, segundo Borges (2019), ela “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 15 - FACEBOOK ADS



| Desativar                  | Campanha                                         | CPM (custo por 1.000 impressões) | Alcance | Impressões | Frequência | Cliques no link |
|----------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------|---------|------------|------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/>   | [WIDE] [25/05/2022] [FRETE GRÁTIS] [CONVERSÃO]   | R\$ 17,68                        | 1.316   | 3.028      | 2,30       |                 |
| <input type="checkbox"/>   | [WIDE] [18/05/2022] [CONVERSÃO] [DIA DOS NAM...] | R\$ 9,67                         | 11.700  | 25.647     | 2,19       |                 |
| <input type="checkbox"/>   | [CONVERSÃO] OFERTA DIA DAS MÃES                  | R\$ 13,03                        | 10.896  | 33.342     | 3,06       |                 |
| <input type="checkbox"/>   | [CONVERSÃO] - 25/04 - Dias das Mães              | R\$ 11,32                        | 10.386  | 32.734     | 3,15       |                 |
| <input type="checkbox"/>   | [TRÁFEGO] Instagram - Cozibag                    | R\$ 2,69                         | 6.848   | 8.270      | 1,21       |                 |
| Resultados de 11 campanhas |                                                  | R\$ 8,99                         | 63.728  | 195.485    | 3,07       |                 |
| Não inclui itens excluídos |                                                  | Por 1.000 impressões             | Pessoas | Total      | Por pessoa |                 |

Fonte: Autora (2022).

## 2.4.2 Métricas de conteúdo

As métricas têm um papel muito forte dentro das organizações, visto que, diversas áreas utilizam para conseguir mensurar suas atividades. Segundo Ambler (2000), as métricas podem ser oriundas tanto do meio financeiro, como fontes internas e externas do ambiente não financeiro, mas devem ter o caráter preciso, compreensivo e consistente. Farris *et al.* (2007), defende que as métricas precisam ser entendidas pelas empresas, para que o foco produtivo esteja centrado aos clientes e mercado, o autor ainda destaca:

Elas podem ajudar os administradores a identificar os pontos fortes e os pontos fracos, tanto das estratégias quanto da execução. Matematicamente definidas e amplamente disseminadas, as métricas podem tornar-se parte de uma linguagem operacional precisa dentro de uma empresa (FARRIS *et al.*, 2007).

Neil Patel (2022), destaca que atualmente, no contexto do *marketing* digital e *on-line*, análise de dados faz parte da melhoria contínua das estratégias de gestão de conteúdo. Sendo assim, o autor ainda enfatiza, “hoje absolutamente tudo deve ter o seu retorno comprovado”. Métricas como CPM (custo por mil), CPC (custo por Clique e CTR (taxa de clique), ROI (retorno sob o investimento), devem ser mensuradas.

Kotler *et al.* (2017), refere-se ao *marketing* de conteúdo por meio de cinco fases, reunindo indicadores diferentes, sendo explícitos o caminho que o consumidor traça ao visualizar um conteúdo, e podem ser visualizados no quadro 7.

QUADRO 7 - CINCO FASES DO MARKETING DE CONTEÚDO

| Indicador                  | Jornada do consumidor                                                  | Descrição do indicador                                                          | Métricas                                                |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Visibilidade (assimilação) | Existe uma quantidade considerável de exposição de conteúdo das marcas | Quantificação do alcance e consciência                                          | Impressões e CPM                                        |
| Atração (comunicabilidade) | Uma lista curta de marcas atrai os clientes                            | Quantifica o quanto o conteúdo atrai o cliente                                  | Visualização de página por visitante e taxa de rejeição |
| Pesquisa (arguição)        | Os consumidores pesquisam para encontrar informações adicionais        | Mede o grau de descoberta do conteúdo por mecanismos de buscas                  | Número de busca                                         |
| Ação                       | Os consumidores decidem comprar uma marca específica                   | Mede-se como o conteúdo influencia o cliente em tomar uma ação                  | CTR e taxa de conversão                                 |
| Apologia                   | Defesa de marca perante os pares                                       | Rastreamento de quanto, o conteúdo vem sendo compartilhado (bastante ou pouco?) | Taxa de compartilhamento e engajamento                  |

Fonte: Adaptado de Borges (2019).

#### 2.4.2.1 CPM

O CPM é o custo por mil, nesse sentido, destaca-se que ele é obtido por meio das impressões, a qual é a quantidade que o anúncio é distribuído aos usuários, portanto, ele mostra quanto será pago a cada 1000 pessoas que visualizaram o anúncio. (NEIL PATEL, 2022).

Borges (2019), define o CPM como “uma métrica de visibilidade e a sua redução permite alcançar mais pessoas a um custo mais acessível”.

Neil Patel (2022), evidencia o cálculo dele por meio da equação 1:

$$\text{CPM} = \text{CUSTO TOTAL} / (\text{VISUALIZAÇÕES}/1000) \quad (1)$$

#### 2.4.2.2 CPC

A sigla CPC, é utilizada para referir-se ao termo “custo por clique”, que pode ser entendido como “o quanto em dinheiro, o anunciante está pagando pelo clique feito pelo usuário.” (NEIL PATEL, 2022).

Borges (2019), salienta que sendo capaz de medir a taxa de clique no *link* o qual o conteúdo foi divulgado por meio do anúncio, além disso, a métrica define o indicativo de pessoas que teve interesse no conteúdo.

Nesse sentido, Neil Patel, (2022) destaca que a variável é controlada por duas variáveis sendo elas, o custo e a quantidade de cliques, sendo dada pela equação 2:

$$\text{CPC} = \text{CUSTO TOTAL INVESTIDO}/\text{NÚMERO DE CLIQUES} \quad (2)$$

#### 2.4.2.3 CTR

O CTR (*Click Through Rate*), traduzido para “taxa de cliques”, é utilizada justamente para aferir a taxa de usuários que após visualizarem o anúncio clicaram no *link*.

De acordo com a *Rock Content* (2019), “O CTR é um dos principais indicadores do *marketing* digital, que mostra a taxa de cliques, ou seja, a relação entre o número de cliques e o número de visualizações de um anúncio.”

Neil Patel (2022), salienta que a métrica “permite avaliar quais peças e campanhas têm registrado bom desempenho e quais necessitam de ajustes para alcançar resultados melhores”. Dessa forma, é possível verificar quais conteúdos podem seguir sendo anunciados, e quais devem ser melhorados.

De acordo com Borges (2021), o custo do CTR está totalmente relacionado ao nível de entendimento e definição do público e a qualidade do conteúdo divulgado, comprovando que se a métrica tem um resultado bom, então as pessoas estão interessadas no anúncio.

Ela é obtida por meio da equação 3:

$$\text{CTR} = \text{CLIQUE} / \text{IMPRESSÃO} \quad (3)$$

#### 2.4.2.4 ROI

O ROI, retorno sobre o investimento mede a eficiência a qual os recursos foram aplicados em determinada operação (ativo operacional), para identificar as contribuições para geração de receita. (NEVES E VICECONTI, 2003).

Gitman (1997), destaca que o indicador, permite a avaliação acerca da mensuração do capital que foi investido, e pode ser calculado pela seguinte equação 4:

$$\text{ROI} = \text{LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO APÓS IMPOSTOS} / \text{CAPITAL INVESTIDO} \quad (4)$$

#### 2.4.3 MÉTRICAS E OS OBJETIVOS DE CONTEÚDO

As métricas, garantem o acompanhamento da performance do conteúdo, Borges (2019), evidencia que as métricas auxiliam na “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.”

As métricas devem seguir a relação exposta na figura 16.

FIGURA 16 - COMPOSIÇÃO DO CENÁRIO DOS ANÚNCIOS



FONTE: Adaptado de Borges (2019).

Borges (2019), destaca que esse cenário indica que a performance do anúncio, está atingindo o público certo, com o melhor conteúdo, garantindo que o investimento trará resultados que convergem para o alcance dos objetivos e metas.

## 2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REVISÃO

Após a realização da revisão bibliográfica apresentam-se destaques importantes sobre os temas diretos e correlatos a pesquisa. Dentre eles, foi evidenciado que o *e-commerce* é uma ferramenta muito importante para as empresas que querem se apresentar de maneira competitiva no mercado, caracterizando-se como um nicho de crescimento contínuo, e impactando a economia do país.

Algumas diretrizes sobre o gerenciamento ágil, desde a sua criação por meio do manifesto ágil, foram identificadas, como: “planejamento em ondas sucessivas, entrega iterativa e incremental, resposta rápida e flexível às mudanças e comunicação aberta entre equipes, partes interessadas e clientes”. (PMI, 2017). Já Chaves (2018), ressalta “os mecanismos presentes nas metodologias ágeis estimulam o envolvimento da equipe para o alcance do sucesso do projeto”. Nesse sentido, Amaral *et al.* (2011) define o ágil com base em princípios, que tornam o processo mais simples, flexível, e iterativo, para que o tempo, custo e qualidade, sejam alcançados com menos esforços, mais inovação e agregação de valor para o cliente.

Observou-se, que os métodos ágeis auxiliam as empresas que tem um ritmo dinâmico e precisam se submeter a mudanças se necessário, de maneira a oferecer produtos que agreguem a satisfação das necessidades do consumidor. No que tange

isto, foi apresentado na revisão, as ferramentas que auxiliarão na implementação do método que será desenvolvido no presente trabalho, tais como: *Scrum, Kanban, Lean Startup e Design Thinking*.

Nesse sentido, as ferramentas apresentadas compõem os métodos ágeis, de maneira a possibilitar o trabalho a partir de *feedbacks* que guiarão as ações. O método foi escolhido, pela sua característica dinâmica, que segue em paralelo ao ritmo da empresa em questão, e deve ser utilizado para a gestão de produção de conteúdo.

As mídias pagas têm de fato relevância para os resultados das empresas, como visto no capítulo, sendo assim, a utilização de metodologias citadas, auxiliarão no processo de criação do conteúdo, que será guiado pelas demais ferramentas citadas.

### 3 MÉTODOS DE PESQUISA

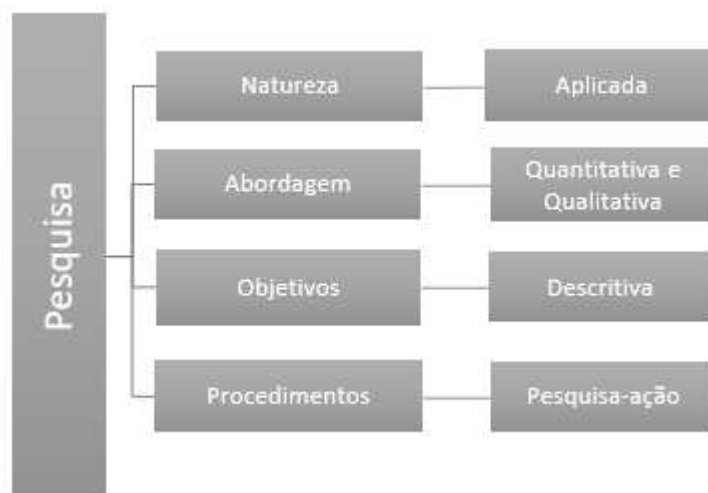
Este capítulo apresentará o método, bem como, a abordagem da classificação da pesquisa, as ferramentas e técnicas utilizadas a fim de realizar as ações previstas no planejamento.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem da pesquisa possui características quantitativas e qualitativas e de natureza aplicada. Em linhas gerais, a pesquisa aplicada contribui para fomentar conhecimentos em busca de uma solução para os problemas indicados, de maneira prática e específica por meio de um planejamento (NASCIMENTO; SOUSA, 2016).

De acordo com Tripp (2005), a pesquisa-ação tem como característica a investigação-ação com o auxílio de aplicação de técnicas de pesquisas, com a finalidade de identificar as ações que melhorem a prática, caracterizando os procedimentos técnicos. Para Latorre (2004), a pesquisa-ação discorre em 4 fases: planejamento, ação, observação e reflexão, sendo de caráter interativo e flexível.

FIGURA 17 - ENQUADRAMENTO DA PESQUISA



Fonte: Autora (2022).

#### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

Esta pesquisa será realizada em uma empresa localizada em São Paulo, que atua no mercado há 6 anos, oferecendo soluções de acessórios para cozinha, e é caracterizada como empresa de pequeno porte pois conta com 7 funcionários. A empresa comercializa seus produtos por um canal *on-line* de *e-commerce*, e conta

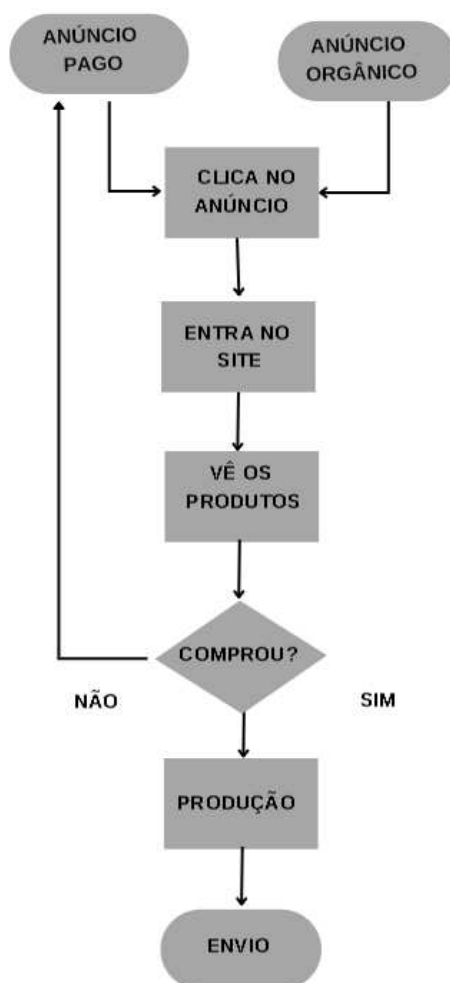
com um catálogo composto por: *CoziBag*, kits de temperos, refratários, papel filme, *durabag*, miniprocessador e molhos.

Sua visão é ser reconhecida em todo Brasil, como referência e necessidade para as pessoas que buscam fazer dieta. A empresa iniciou sua atividade com um negócio familiar, que se mantém nos dias de hoje, e enquadra-se em empresa de pequeno porte, e conta com uma planta de fabricação dos produtos.

A jornada atual de compra do cliente, é iniciada por meio das mídias pagas, parcerias com *influencers*, ou canais de mídias de maneira orgânica, que redireciona o consumidor até o *site* de compras, que é o canal de vendas.

Assim sendo, o cliente tem acesso ao catálogo completo de soluções, e pode seguir sua jornada de compra incluindo os itens que deseja no carrinho e finalizar a compra, de maneira totalmente segura, e com entrega garantida.

FIGURA 18 - JORNADA DE COMPRA DO CONSUMIDOR



Fonte: Autora (2022).

Nesse sentido, o consumidor que se depara com um desses anúncios, passa por um desses caminhos, e segue até a conversão final de venda do produto, que é despachado por meio de transportadoras para o destino do cliente em questão.

Os anúncios são compostos por vídeos ou fotos relativamente ao produto que se deseja promover por meio da veiculação desse conteúdo. Essa prática ainda é recente pela empresa, no entanto cerca de 53% da receita é oriunda de clientes que em algum momento anterior a compra, tiveram contato com os anúncios, caracterizando o impacto e persuasão, no qual a decisão de compra teve relacionamento direto com o anúncio.

Destaca-se o *Facebook* como principal canal para aquisição de clientes, sendo necessário um investimento considerável para a veiculação dos anúncios que impactam diretamente na receita da empresa.

Sendo assim, essa tarefa demanda acompanhamento diário para que haja a sinergia entre a performance buscada nessa mídia. Na figura 19, é possível visualizar os canais a qual a empresa utiliza.

FIGURA 19 - PRINCIPAIS CANAIS USADO PELA EMPRESA



Fonte: Autora (2022).

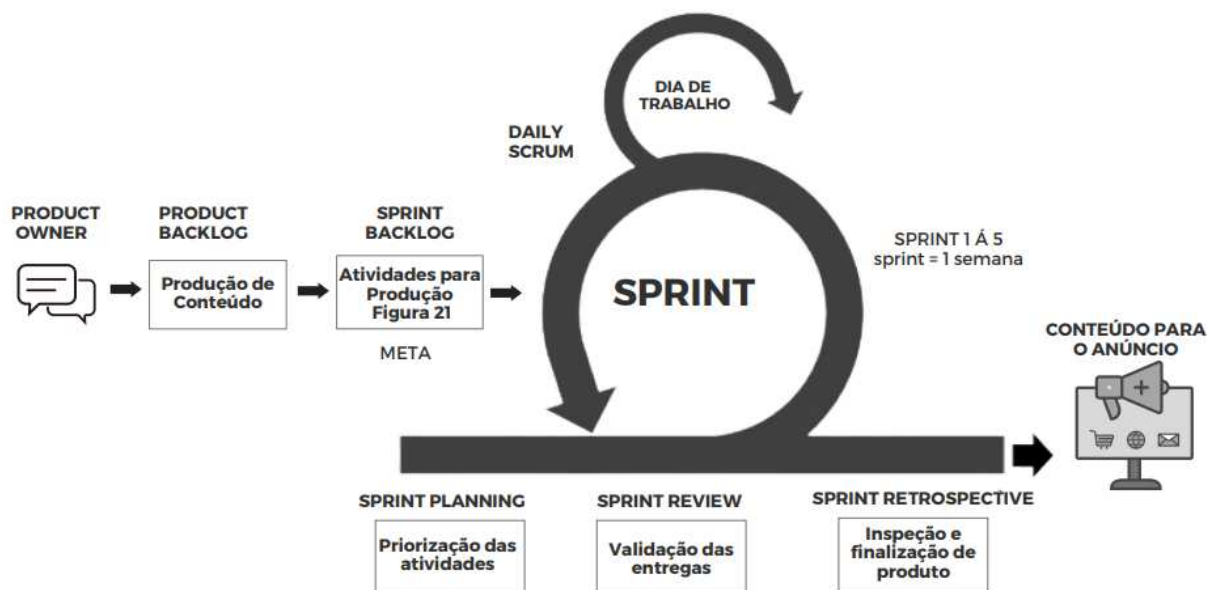
Os canais destacados na figura 19, são os principais canais utilizados pela empresa, no entanto o trabalho envolverá de maneira mais assertiva o canal pago.

### 3.3 FASES DA PESQUISA

#### 3.3.1 Planejamento da pesquisa

O desenvolvimento do presente trabalho será baseado no framework *Scrum*, que pode ser visualizada abaixo na figura 20.

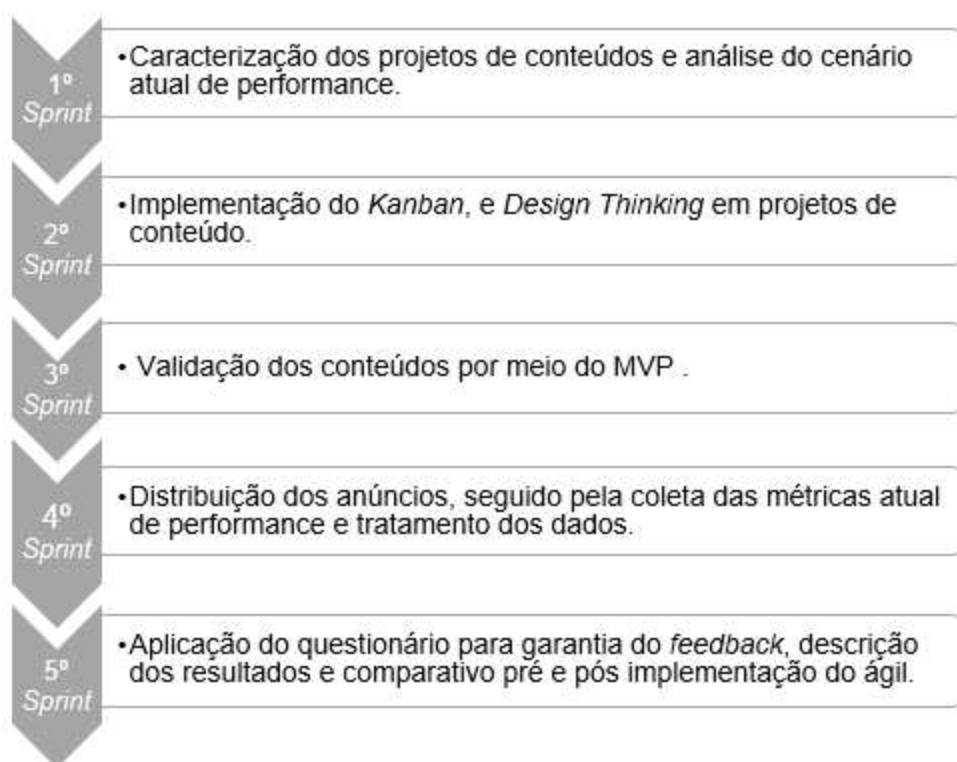
FIGURA 20 - FRAMEWORK SCRUM



Fonte: Adaptado de DevMedia (2022).

Na Figura 21, tem como base a Figura 20 foram definidas as *sprints* de realização, com ciclos de duração de uma semana, sendo as próprias fases da pesquisa.

FIGURA 21 - FASES DA PESQUISA



Fonte: Autora (2022).

### 3.3.2 Detalhamento das fases, coleta e análises dos dados

Baseado na Figura 21 apresentam-se os detalhamentos das fases e informações direcionadas sobre como acontecerá sua coleta e respectivas análises de dados.

**1º Sprint - caracterização dos projetos de conteúdos e análise do cenário atual de performance:** nesta fase realizou-se a definição sobre o que era considerado um projeto de conteúdo, bem como foram descritas as etapas do desenvolvimento para a implementação do modelo ágil. O segundo passo deu-se pelo levantamento acerca do cenário atual da performance das mídias pagas, por meio dos KPI'S: CTR, CTC, CPM, ROI e receita, coletados por meio da plataforma utilizada para a aplicação dos anúncios, o *Facebook*, com o auxílio da ferramenta *Ads Manager*. Os dados foram tratados por meio do *Microsof Excel*, e compilados. Ocorreu uma preparação para promover uma melhor transição para a implementação das ferramentas e metodologias ágeis.

**2º Sprint - implementação do *Kanban*, e *Design Thinking* em projetos de conteúdo:** foi utilizado o *Kanban* por meio do *Trello*®, ferramentas essas, que

permitiram uma maior visibilidade, comunicação, e fluxo de trabalho. Os conteúdos foram pensados e produzidos com a aplicação dos conceitos de *Design Thinking*. As ferramentas empregadas, tiveram uma adaptação para o contexto da empresa.

**3º Sprint - validação dos conteúdos por meio do MVP:** as produções foram submetidas a validações sobre sua performance, com investimento baixo de até R\$ 70,00 reais por campanha, e analisadas por meio do MVP. Nos casos que necessitaram de mudanças, elas ocorreram em uma nova *Sprint*, que foi posteriormente, seguido de nova validação.

**4º Sprint - distribuição dos anúncios, seguido pela coleta das métricas atual de performance e tratamento dos dados:** os conteúdos foram submetidos na plataforma de anúncios após validação de performance, com investimento mensal. As métricas coletadas na *Sprint* 1, (CTR, CTC, CPM, ROI e receita) foram novamente coletadas, com o auxílio da ferramenta *Ads Manager* do *Facebook*, tratados por meio do *Microsof Excel*, e compilados.

**5º Sprint - aplicação do questionário para garantia do *feedback*, descrição dos resultados e comparativo pré e pós implementação do ágil:** desenvolveu-se a aplicação de um questionário aos colaboradores envolvidos diretamente ou indiretamente na produção de conteúdo, para identificar a percepção deles acerca da implementação de metodologia (Apêndice A e B). O questionário foi aplicado de maneira *on-line*, por meio do *Google Forms*, de modo qualitativas, utilizando-se a escala *Likert* para cinco perguntas, seguido por quatro perguntas descritivas (abertas) a fim, de identificar e mensurar os resultados e pontos de melhoria. Além disso, realizou-se uma análise acerca dos *KPI'S* já coletados na *Sprint* 1, e *Sprint* 4, (CPR, CTC, COM, ROI e receita), por meio da aplicação de métodos estatísticos, como média e teste: *T Student*. A análise permitiu identificar o comportamento dos indicadores antes da implementação do modelo ágil e demais ferramentas, e após a implementação.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo será apresentado e discutido os resultados obtidos perante a realização do trabalho.

### 4.1 *SPRINT 1* - CARACTERIZAÇÃO DOS PROJETOS DE CONTEÚDOS E ANÁLISE DO CENÁRIO ATUAL DE PERFORMANCE

A aplicação da *Sprint 1*, ocorreu por meio de três frentes de trabalho, sendo elas, a caracterização de conteúdo, seguido pela preparação do ambiente ágil, e coleta dos *KPI'S* entre o período pré-implantação do novo modelo ágil proposto.

Ressalta-se que, cada *Sprint* realizada levou 5 dias úteis, sendo iniciado em 07/11/2022 e encerrado no dia 16/01/2023, além disso, a coleta de dados iniciou-se em 06/12/2023 encerrando-se em 16/01/2023.

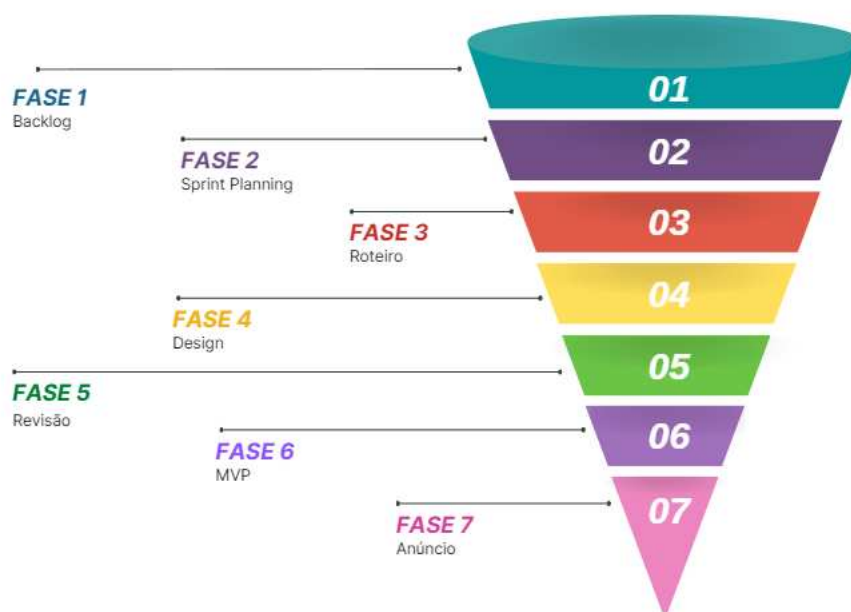
#### 4.1.1 Caracterização dos Conteúdos

Os conteúdos que compõem os anúncios podem ser elaborados com alguns formatos dependendo exclusivamente pelo tipo de canal a ser veiculado, no entanto, a predominância de maior performance dos conteúdos são para os formatos vídeos e fotos respectivamente.

Assim sendo, o processo de criação do conteúdo a ser veiculado ocorre pelas etapas descritas na figura 22, sendo necessário o envolvimento de diferentes processos criativos, um ou mais integrante do time, para que sejam alcançados pontos específicos definidos.

Dessa forma, a cada produção, origina um conteúdo único, para atender uma determinada demanda, que pode no futuro ser retrabalhada e melhorada para novas demandas.

FIGURA 22 - PROCESSOS PARA CRIAÇÃO DE CONTEÚDO



FONTE: AUTORA (2022).

Conforme visualizado na figura 22, para a realização de um único conteúdo foi necessário seguir o fluxo estabelecido pela autora e o time de conteúdo, para que dessa forma o objetivo final (criação do conteúdo) fosse alcançado.

É importante ressaltar que os conteúdos em vídeos demandam mais esforço, devido ao trabalho de gravação do material, que muitas vezes precisa acontecer de acordo com o roteiro previsto. Além disso, existe também um trabalho maior empenhado na edição do material. Já os conteúdos em fotos, em grande parte deles, são reaproveitadas fotos do banco de dados de conteúdo, sendo possível alterar algumas características em edição, facilitando e otimizando o tempo da equipe.

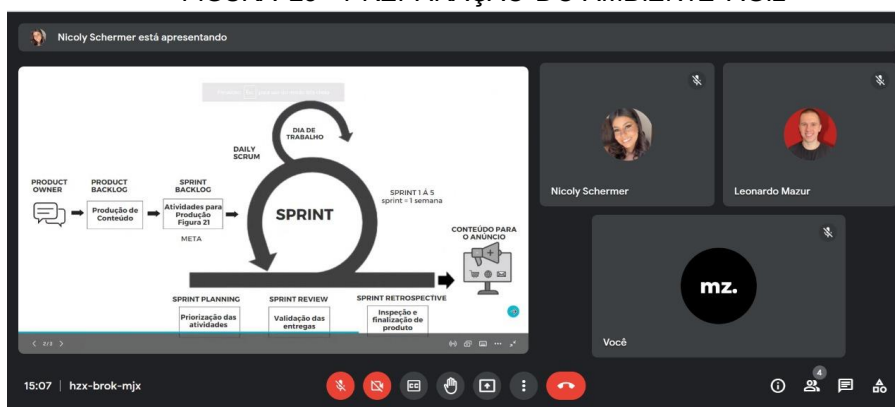
#### 4.1.2 Preparação do ambiente ágil

A preparação do ambiente ágil, foi de suma importância para o desenvolvimento do trabalho, visto que, anteriormente não existia uma aplicação de quaisquer metodologias que auxiliasse nesse sentido.

Dando continuidade, foram realizadas duas reuniões com o objetivo de preparar os colaboradores, para que houvesse uma quebra de barreira sobre o conceito das metodologias ágeis que seriam aplicadas, e como deveria ser o desenvolvimento a cada uma delas.

Dessa forma, os três principais colaboradores que fazem parte da equipe de *growth*/conteúdo, e que trabalham diretamente com as produções de conteúdo, possuíam o nível básico de entendimento sobre as metodologias, justificando a importância da preparação do ambiente ágil, e o compartilhamento de um breve conhecimento sobre as metodologias por meio de uma apresentação durante uma das reuniões.

FIGURA 23 - PREPARAÇÃO DO AMBIENTE ÁGIL

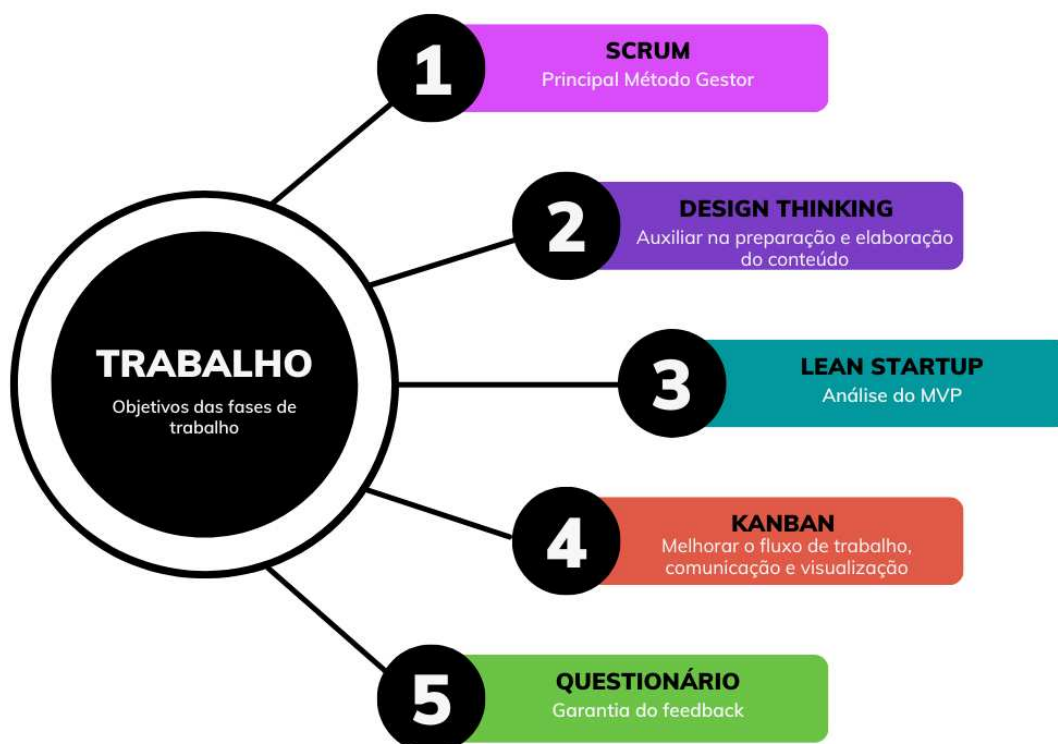


FONTE: AUTORA (2022).

O encontro desatacadado na figura 23, ocorreu no dia 07/11/2022. Por fim, houve o entendimento de como decorria as *sprints* e o que deveria ser realizado em cada uma das cinco fases de trabalho, promovendo uma preparação base. Além disso, no decorrer da aplicação do trabalho, dúvidas foram surgindo e sendo sanadas.

Nessa perspectiva foi explicitado em suma o objetivo de cada metodologia, que pode ser visualizada na figura 24, apresentada aos colaboradores.

FIGURA 24 - OBJETIVOS DE CADA METODOLOGIA



FONTE: AUTORA (2022).

Assim sendo, a figura 24, foi utilizada para esclarecer e fixar qual era o objetivo de cada realização de fase de trabalho, qual era o papel das metodologias destacadas e as *sprints* que foram aplicadas para o presente trabalho.

#### 4.1.3 Coleta dos KPI'S pré-implantação do modelo ágil

Seguindo para a terceira etapa da 1º *sprint*, de maneira a fornecer a base de dados necessária para a realização de um comparativo entre o período pré e pós implementação do modelo ágil, foram coletados os *KPI'S*: CTR, CPC, CPM, ROI, receita e valor gasto, descritos na figura 25.

FIGURA 25 - COLETA DOS KPI'S PRÉ IMPLEMENTAÇÃO

| Métricas KPI'S Pré Implementação |            |                 |              |          |           |       |               |          |        |                     |
|----------------------------------|------------|-----------------|--------------|----------|-----------|-------|---------------|----------|--------|---------------------|
| Campanha                         | Período    | Valor investido | Receita      | ROI      | CPM       | CTR   | Links/cliques | CPC      | Vendas | Objetivo            |
| C1- V1                           | março/2022 | R\$ 43,79       | R\$ 109,90   | R\$ 2,51 | R\$ 2,21  | 0,51% | 29,99         | R\$ 1,46 | 1      | Conhecer a marca    |
| C1- V2                           | março/2022 | R\$ 47,65       | R\$ 0,00     | R\$ 0,00 | R\$ 8,79  | 0,75% | 19,94         | R\$ 2,39 | 0      | Conhecer a marca    |
| C1- V3                           | março/2022 | R\$ 37,70       | R\$ 119,00   | R\$ 3,16 | R\$ 5,62  | 0,66% | 91,95         | R\$ 0,41 | 1      | Conhecer a marca    |
| C1- I1                           | março/2022 | R\$ 32,79       | R\$ 0,00     | R\$ 0,00 | R\$ 14,97 | 0,50% | 10,00         | R\$ 3,28 | 0      | Conhecer a marca    |
| C2- I1                           | abril/2022 | R\$ 64,50       | R\$ 219,80   | R\$ 3,41 | R\$ 7,92  | 0,54% | 11,01         | R\$ 5,86 | 2      | Vendas              |
| C2- I2                           | abril/2022 | R\$ 330,67      | R\$ 1.346,80 | R\$ 4,07 | R\$ 11,47 | 0,38% | 100,20        | R\$ 3,30 | 10     | Vendas              |
| C2- V1                           | abril/2022 | R\$ 107,95      | R\$ 311,50   | R\$ 2,89 | R\$ 8,31  | 1,12% | 55,93         | R\$ 1,93 | 3      | Vendas              |
| C2- V2                           | abril/2022 | R\$ 45,52       | R\$ 109,90   | R\$ 2,41 | R\$ 7,40  | 0,59% | 36,13         | R\$ 1,26 | 1      | Vendas              |
| C3- I1                           | maio/2022  | R\$ 39,85       | R\$ 368,80   | R\$ 9,25 | R\$ 10,23 | 0,51% | 6,00          | R\$ 6,64 | 2      | Vendas              |
| C3- I2                           | maio/2022  | R\$ 196,96      | R\$ 739,10   | R\$ 3,75 | R\$ 15,04 | 0,57% | 31,02         | R\$ 6,35 | 4      | Vendas              |
| C3- I3                           | maio/2022  | R\$ 87,62       | R\$ 119,90   | R\$ 1,37 | R\$ 12,01 | 0,45% | 17,01         | R\$ 5,15 | 1      | Vendas              |
| C3- I4                           | maio/2022  | R\$ 50,14       | R\$ 0,00     | R\$ 0,00 | R\$ 14,82 | 0,24% | 8,00          | R\$ 6,27 | 0      | Vendas              |
| C3- I5                           | maio/2022  | R\$ 99,64       | R\$ 239,80   | R\$ 2,41 | R\$ 10,41 | 0,25% | 24,01         | R\$ 4,15 | 2      | Vendas              |
| C3- I6                           | maio/2022  | R\$ 43,53       | R\$ 0,00     | R\$ 0,00 | R\$ 13,15 | 0,18% | 6,00          | R\$ 7,26 | 0      | Vendas              |
| C3- I7                           | maio/2022  | R\$ 79,82       | R\$ 204,40   | R\$ 2,56 | R\$ 15,15 | 0,47% | 25,02         | R\$ 3,19 | 1      | Vendas              |
| C3- V1                           | maio/2022  | R\$ 12,17       | R\$ 85,23    | R\$ 7,00 | R\$ 4,75  | 0,66% | 16,90         | R\$ 0,72 | 1      | Vendas              |
| C4- V1                           | junho/2022 | R\$ 1,91        | R\$ 0,00     | R\$ 0,00 | R\$ 14,87 | 0,00% | 0,00          | R\$ 0,00 | 0      | Conversão/site ruim |
| C4- V2                           | junho/2022 | R\$ 16,99       | R\$ 0,00     | R\$ 0,00 | R\$ 23,01 | 2,23% | 16,50         | R\$ 1,03 | 0      | Conversão/site ruim |
| C4- V3                           | junho/2022 | R\$ 76,00       | R\$ 0,00     | R\$ 0,00 | R\$ 24,76 | 1,84% | 0,00          | R\$ 1,35 | 0      | Conversão/site ruim |
| C4- V4                           | junho/2022 | R\$ 41,44       | R\$ 0,00     | R\$ 0,00 | R\$ 6,43  | 0,90% | 0,00          | R\$ 0,61 | 0      | Conversão/site ruim |
| Investimento Total               |            | R\$ 1.456,64    |              |          |           |       |               |          |        |                     |
| Receita Total                    |            | R\$ 3.974,13    |              |          |           |       |               |          |        |                     |
| ROI TOTAL                        |            | 2,73            |              |          |           |       |               |          |        |                     |
| Total de Vendas                  |            | 29              |              |          |           |       |               |          |        |                     |

FONTE: AUTORA (2022).

Assim sendo, foi possível identificar na figura 25, os *KPI's*, apenas dos meses: março, abril, maio e junho do ano de dois mil e vinte dois. Ressalta-se que os *KPI's* destacado na figura 25, são entendidos como:

- CTR sendo a taxa de cliques, ou seja, de todas as pessoas que visualizaram o anúncio, quantas clicaram (porcentagem);
- CPC indica o quanto você está pagando por cada clique no *link*;
- CPM refere-se ao quanto você está pagando para cada mil pessoas que visualizaram o anúncio;
- ROI é o retorno sob o investimento realizado;
- LINKES/CLIQUEs é o número de cliques no link, que é veiculado no anúncio.

Dessa forma, os resultados obtidos na figura 25, mostraram diferentes cenários, afinal, os *KPI's* referentes a abril, sofrem sazonalidade tendo em vista que o mês seguinte (maio) é dia das mães. Além disso, foi possível analisar o péssimo cenário encontrado no mês de junho, motivo este, que repercutiu para a realização desse trabalho.

Considerando uma referência estratégica de meta estipulada pelo gerenciador dos anúncios, (responsável pela realização do tráfego), seguiremos como base os seguintes percentuais/valores para os *KPI's*:

- CTR maior ou igual a 0,55%, no entanto na figura 25, encontramos 55% das campanhas com índice menor ao recomendado.
- CPC médio de R\$1,50, o que visualizamos na figura 25, são cerca de 65% das campanhas com custo por clique maior que o recomendado.
- Valor gasto para teste, é de R\$ 70 reais por dia, mas nesse caso os anúncios não se encontravam em período de teste.
- CPM, com valor máximo de R\$ 30,00, assim sendo os valores encontrados estão dentro do esperado.

Complementando, de acordo com a figura 25, destaca-se que apenas 12 das 20 campanhas converteram vendas, indicando que melhorias deveriam ser exploradas, afinal, para cada R\$1,00 investido retornaram R\$2,73 que embora, seja um saúdo positivo, otimizações poderiam ocorrer, buscando sempre a melhoria contínua.

Além disso, para os resultados obtidos na figura 25, destaca-se, que os objetivos da veiculação dos conteúdos compunham uma estratégia baseada na aplicação de testes para o conhecimento do público, a identificação da performance da plataforma, e consequentemente, a conversão em vendas.

Continuando, para o período sucessor dos meses indicados do ano de 2022 (julho, agosto, setembro e outubro), não houve a realização da veiculação de anúncios, por isso, os resultados não estão apresentados neste trabalho.

#### 4.2 SPRINT 2 - IMPLEMENTAÇÃO DO KANBAN, E DESIGN THINKING EM PROJETOS DE CONTEÚDO

Como já destacado neste trabalho, a equipe de produção de conteúdo não praticava o uso de metodologias ágeis, mas existia uma breve organização por meio de cronogramas elaborados conforme as demandas. Neste caso, o trabalho discorria por meio de escolhas pessoais de cada colaborador que estivesse responsável por elaborar os conteúdos.

Além disso, não havia uma organização com relação aos prazos, ordem de prioridade dos itens a serem produzidos, e classificação da descrição necessária para a produção do conteúdo em questão.

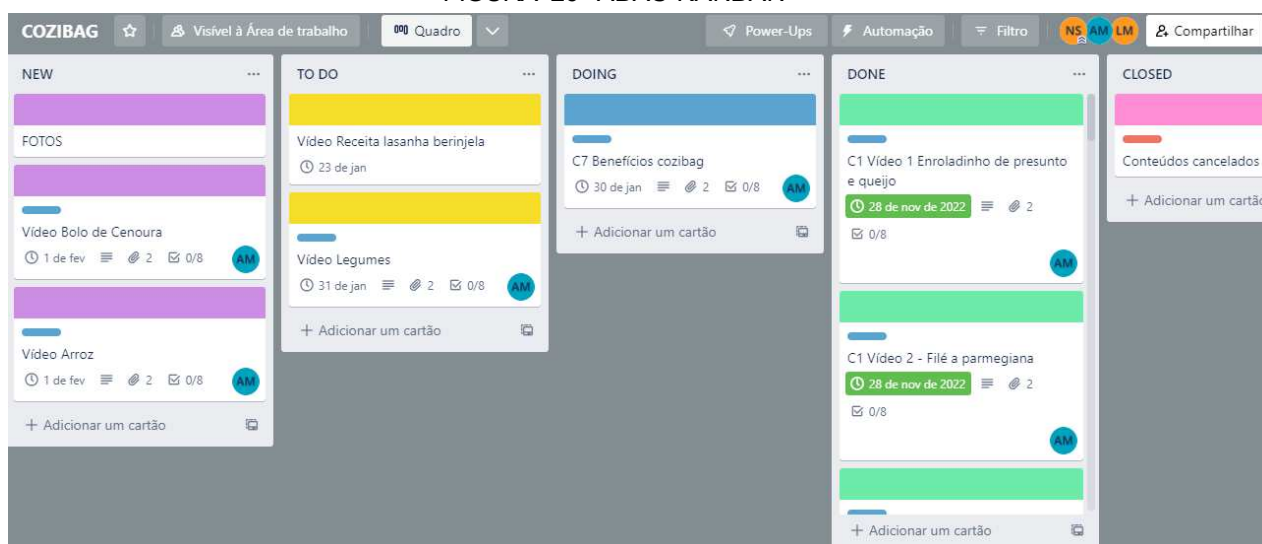
Dado esse cenário, a implementação do *Kanban* e *Design Thinking* foram pensadas para suprir essa necessidade, e para melhorar o processo de criação e produção dos conteúdos, seguindo a prioridade de demanda.

#### 4.2.1 Implementação do *Kanban*

A implementação do *Kanban* ocorreu por meio da ferramenta *Trello*®, uma ferramenta muito parecida com o modelo *Kanban*, totalmente *on-line* e gratuita. A ferramenta permitiu a realização de personalizações para que os cartões suprissem as necessidades explícitas no tópico anterior.

Primeiramente, foi necessário o compartilhamento de uma pasta específica criada para a equipe de conteúdo, o acesso foi possível por meio de um *link* compartilhável. Assim sendo, foram criadas as abas: *NEWS*, *TO DO*, *DOING*, *DONE*, e *CLOSED* (figura 26).

FIGURA 26- ABAS KANBAN



FONTE: AUTORA (2022).

Explicitando melhor cada aba, o *NEWS* foi criado para o anexo das demandas dos conteúdos, fazendo o anexo da *backlog*, afinal ali eram concentradas as principais ideias de conteúdo a serem desenvolvidos.

Como parte do papel exercido pela *backlog*, foi criado também uma planilha determinada para a documentação dos itens que passavam a fazer parte da *backlog* (figura 27). Afinal, antes as ideias, prazos e objetivos acabavam ficando esquecidos, dificultando todo o processo de criação.

FIGURA 27- TABELA BACKLOG

| BACKLOG          |            |           |             |                        |         |                                               |           |
|------------------|------------|-----------|-------------|------------------------|---------|-----------------------------------------------|-----------|
| Data Solicitação | Prioridade | Pontuação | Responsável | Canal                  | Produto | Contexto                                      | Situação  |
| 21/11            |            | 3         | Ana Lara    | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C1 Vídeo 1 - Enroladinho de presunto e queijo | Encerrado |
| 21/11            |            | 3         | Mazur       | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C1 Vídeo 2 - Filê a parmegiana                | Encerrado |
| 21/11            |            | 3         | Ana Lara    | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C1 Vídeo 3 - Carret de cordeiro               | Encerrado |
| 21/11            |            | 5         | Mazur       | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C1 Vídeo 4 - Patinho                          | Encerrado |
| 28/11            |            | 3         | Ana Lara    | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C2 Imagem 1 - Kit individual 1                | Encerrado |
| 28/11            |            | 4         | Mazur       | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C2 Imagem 2 - Kit individual 2                | Encerrado |
| 28/11            |            | 3         | Ana Lara    | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C2 Imagem 3 - Kit individual 3                | Encerrado |
| 28/11            |            | 2         | Ana Lara    | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C2 Imagem 4 - Kit individual 4                | Encerrado |
| 5/12             |            | 4         | Mazur       | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C3 Vídeo 1 - Patinho narrado                  | Encerrado |
| 5/12             |            | 4         | Ana Lara    | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C3 Vídeo 2 - Patinho sem narrar               | Encerrado |
| 5/12             |            | 4         | Ana Lara    | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C3 Vídeo 3 - Combo Patinho + Cuscuz           | Encerrado |
| 5/12             |            | 2         | Mazur       | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C3 Vídeo 4 - Cuscuz                           | Encerrado |
| 12/12            |            | 5         | Ana Lara    | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C4 Vídeo 1 - Strogonoff legenda               | Encerrado |
| 12/12            |            | 3         | Ana Lara    | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C4 Vídeo 2 - Vídeo do cheff                   | Encerrado |
| 12/12            |            | 2         | Mazur       | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C4 Vídeo 3 - Patinho sem narrar               | Encerrado |
| 12/12            |            | 5         | Ana Lara    | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C4 Vídeo 4 - Atrasado para reunião- legenda   | Encerrado |
| 19/12            |            | 2         | Ana Lara    | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C5 Vídeo 1 - Patinho sem narrar               | Encerrado |
| 19/12            |            | 2         | Mazur       | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C5 Vídeo 2 - Batata recheada                  | Encerrado |
| 19/12            |            | 3         | Ana Lara    | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C5 Vídeo 3 - Vídeo do cheff 2                 | Encerrado |
| 19/12            |            | 4         | Mazur       | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C5 Imagem 4 - Cupom desconto (mulher)         | Encerrado |
| 19/12            |            | 4         | Ana Lara    | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C5 Imagem 5 - Cupom desconto azul escuro      | Encerrado |
| 19/12            |            | 4         | Mazur       | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C5 Imagem 6 - Cupom desconto azul claro       | Encerrado |
| 9/1              |            | 4         | Ana Lara    | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C6 V1 - Lasanha                               | Aberto    |
| 9/1              |            | 4         | Mazur       | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C6 V2 - Cheff 2                               | Aberto    |
| 9/1              |            | 4         | Ana Lara    | Facebook/Instagram Ads | Cozibag | C6 V3 - Graciane Barbosa                      | Aberto    |

FONTE: AUTORA (2022).

A planilha *backlog* (Figura 27), permitiu a separação das informações primordiais sobre a criação dos conteúdos. Sua divisão possibilitou a identificação da relevância do conteúdo por meio de dois indicadores: pontuação e prioridade. A pontuação oferece de 1 a 5 graus de pontuação, sendo grau 5 a pontuação máxima, ou seja o item possui maior prioridade pois o conteúdo é muito relevante, e grau 1 prioridade mínima sendo um conteúdo pouco relevante. Somado a isso, a separação de prioridade por cor, permitia a identificação de prioridade em relação ao tempo, sendo elas: verde: prazo longo, amarelo: prazo médio, e vermelho: urgência.

Além de contribuir para os itens destacado acima, a planilha em questão auxiliou na projeção de prioridade para as demandas, que em seguida eram encaminhadas para a aba *NEWS*, do Trello®. Além disso, todos os conteúdos foram nomeados seguindo a descrição do contexto, por exemplo C1 Vídeo 1, foi otimizado para C1 V1, no qual a letra C, refere-se à campanha, e assim sucessivamente.

Em sequência, criou-se a aba *TO DO*, para o anexo dos cartões da aba *NEWS*, que de fato estavam no processo de iniciação de produção, e que foram definidos a partir da *sprint planning*.

A terceira etapa, envolveu a aba *DOING*, no qual os cartões que passaram pela aba *TO DO*, estavam agora em processo de desenvolvimento. E por fim, criou-se a aba *DONE*, para que ficasse listado os cartões da aba *TO DO* com as demandas que haviam sido finalizadas.

Por fim, a aba *CLOSED* era utilizada para anexar os conteúdos que, por algum motivo foram cancelados a sua produção

Após isso, foram realizadas uma série de personalizações dos cartões, demandas essas que suprem itens como: data de entrega, detalhamento do conteúdo, *links* de ideias, *checklist*, e demais informações que podem ser vistas na figura 26.

FIGURA 28 - MODELO DE CARTÃO KANBAN

**C1 Vídeo 1 Enroladinho de presunto e queijo**  
na lista DONE

Membros: + Etiquetas: + Notificações: Seguir

Data Entrega: ☒ 28 de nov de 2022 às 12:00 **concluído** ▼

**Descrição** Editar

4 vantagens da cozibag:

- Sua refeição pronta em minutos;
- Pode levar a qualquer lugar;
- Ajuda a não fugir da dieta
- Conserva os nutrientes de todos os alimentos.

**Anexos**

**SITE** ↗  
Adicionado: Ontem às 14:25 • [Comentário](#) • [Remover](#) • [Editar](#)

**exemplos** ↗  
Adicionado: 9 de jan às 15:26 • [Comentário](#) • [Remover](#) • [Editar](#)

☒ **O QUE FAZER NO VIDEO** Excluir

0% ☐ ☐ ☐ ☐

- ☐ Pegar vídeos do Instagram e vídeos que foram gravados para este criativo, que demonstram cada uma das vantagens e juntar todos.
- ☐ Deve conter legenda para que as pessoas possam entender mesmo no volume mudo
- ☐ Colocar uma música atual e animado de fundo
- ☐ Deixar vídeo em formato 4:5

Adicionar um item

FONTE: AUTORA (2022).

Dessa forma, foi possível acompanhar de maneira clara, visual e objetiva o andamento das atividades de trabalho, bem como, foi possível também verificar como os colaboradores estavam contribuindo durante o expediente.

Outro ganho, foi em relação a execução das demandas, que foi realizada de acordo com a sua ordem de prioridade. Houve o destaque também para o prazo de entrega que começou a ser cumprido de maneira mais orgânica devido toda organização adquirida.

#### 4.2.1 *Design Thinking* em projetos de conteúdos

A aplicação do *Design Thinking*, se deu desde o período *benchmarking* sobre o tema os conteúdos que poderiam ser produzidos, como também aos modelos, formatos, paleta, músicas e demais características que deveriam compor o conteúdo.

A ferramenta possibilitou a estimulação da criatividade, e auxiliou na observação de *insights* que deveriam ser colocados em pauta. Além disso, a validação por meio de testes foi uma alternativa muito eficiente para a definição dos conteúdos que performaram melhor, e o entendimento do perfil do público consumidor.

#### 4.3 *SPRINT 3* - VALIDAÇÃO DOS CONTEÚDOS APLICANDO MVP

Para a análise do MVP, ocorreu a distribuição dos conteúdos por meio de campanhas com baixo investimento, cerca de R\$70,00. Cada campanha possuía a configuração determinada pela estratégia adotada, como tipo de público, idade, região entre outras.

A análise foi realizada por meio do CTR e valor gasto, e em apoio a esses indicadores, utilizou-se também o CPC e CPM. Assim sendo, foi estipulado uma base para os indicadores destacados anteriormente, que devem:

- CTR deve ser maior que 0,55%, ou seja mais de 0,55% das pessoas que visualizaram o anúncio clicaram no anúncio;
- Valor gasto não deve ultrapassar o valor estipulado de R\$ 70,00 por dia.
- CPM não deve ultrapassar o valor estipulado de R\$ 40,00 por dia, afinal, quanto menor o custo a cada mil pessoas que visualizam o anúncio, melhor será.
- CPC não deve ultrapassar R\$1,50, afinal quanto menos pagar-se no custo por clique, melhor será.

Desta maneira, após um dia de veiculação para teste, aplicou-se a análise desses indicadores, a fim de identificar sua performance. Na figura 29, expõe-se a

relação entre a quantidade de campanhas, quantidade de conteúdo, e análise de MVP.

No mais, para auxiliar na interpretação dos abaixo, temos a relação de campanhas, qual tipo de conteúdo foi utilizado, os *KPI's*, e o período de veiculação. Desta forma lê-se C1V1: a campanha 1, com o conteúdo em vídeo número 1, C2I1 corresponde a campanha 2 com o conteúdo em imagem, e assim sucessivamente.

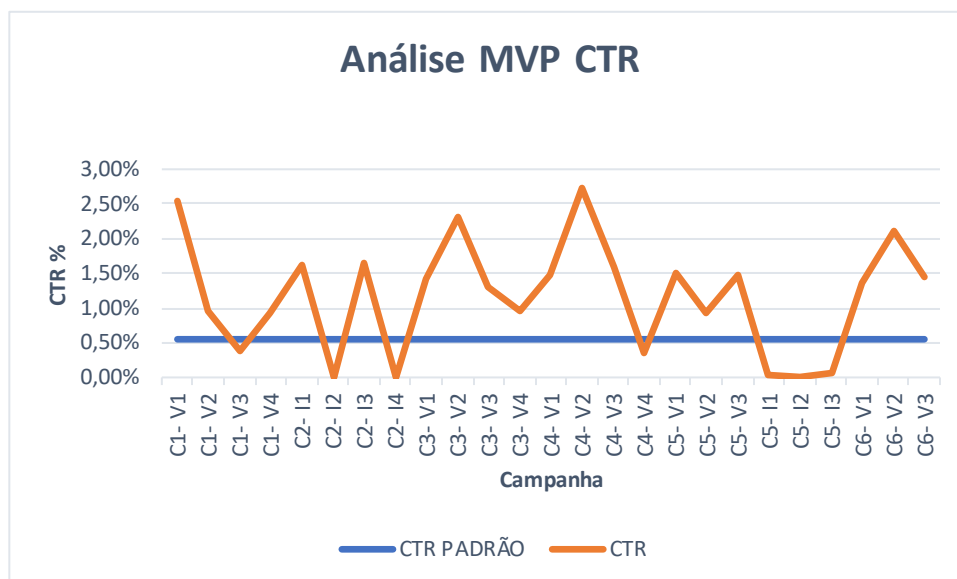
FIGURA 29 - ANÁLISE MVP

| MVP          |          |           |                  |       |             |           |
|--------------|----------|-----------|------------------|-------|-------------|-----------|
| Início Teste | Conteúdo | Fim teste | Custo por clique | CTR   | Valor gasto | CPM       |
| 06/12        | C1- V1   | 08/12     | R\$ 0,35         | 2,53% | R\$ 19,38   | R\$ 8,80  |
| 06/12        | C1- V2   | 08/12     | R\$ 1,12         | 0,95% | R\$ 15,87   | R\$ 10,62 |
| 06/12        | C1- V3   | 08/12     | R\$ 2,91         | 0,37% | R\$ 12,00   | R\$ 10,90 |
| 06/12        | C1- V4   | 08/12     | R\$ 0,88         | 0,92% | R\$ 14,35   | R\$ 8,13  |
| 07/12        | C2- I1   | 09/12     | R\$ 1,10         | 1,62% | R\$ 20,00   | R\$ 17,73 |
| 07/12        | C2- I2   | 09/12     | -                | -%    | R\$ 9,80    | R\$ 34,44 |
| 07/12        | C2- I3   | 09/12     | R\$ 1,65         | 1,65% | R\$ 12,94   | R\$ 27,14 |
| 07/12        | C2- I4   | 09/12     | -                | -%    | R\$ 7,56    | R\$ 32,94 |
| 13/12        | C3- V1   | 15/12     | R\$ 1,84         | 1,42% | R\$ 10,52   | R\$ 26,16 |
| 13/12        | C3- V2   | 15/12     | R\$ 1,02         | 2,32% | R\$ 28,36   | R\$ 23,63 |
| 13/12        | C3- V3   | 15/12     | R\$ 1,58         | 1,30% | R\$ 13,16   | R\$ 20,52 |
| 13/12        | C3- V4   | 15/12     | R\$ 1,12         | 0,97% | R\$ 17,62   | R\$ 15,00 |
| 17/12        | C4- V1   | 19/12     | R\$ 0,70         | 1,49% | R\$ 11,40   | R\$ 10,45 |
| 17/12        | C4- V2   | 19/12     | R\$ 0,48         | 2,73% | R\$ 11,43   | R\$ 13,00 |
| 17/12        | C4- V3   | 19/12     | R\$ 1,25         | 1,58% | R\$ 18,76   | R\$ 19,73 |
| 17/12        | C4- V4   | 19/12     | R\$ 4,25         | 0,36% | R\$ 14,25   | R\$ 15,29 |
| 10/01        | C5- V1   | 12/12     | R\$ 2,06         | 1,50% | R\$ 26,82   | R\$ 30,86 |
| 10/01        | C5- V2   | 12/12     | R\$ 2,50         | 0,94% | R\$ 34,86   | R\$ 23,42 |
| 10/01        | C5- V3   | 12/12     | R\$ 1,40         | 1,49% | R\$ 71,27   | R\$ 20,85 |
| 10/01        | C5- I1   | 12/12     | R\$ 2,18         | 0,03% | R\$ 6,54    | R\$ 0,59  |
| 10/01        | C5- I2   | 12/12     | R\$ 14,68        | 0,01% | R\$ 29,36   | R\$ 1,82  |
| 10/01        | C5- I3   | 12/12     | R\$ 1,74         | 0,06% | R\$ 11,48   | R\$ 0,97  |
| 14/01        | C6- V1   | 16/01     | R\$ 0,86         | 1,35% | R\$ 31,95   | R\$ 11,67 |
| 14/01        | C6- V2   | 16/01     | R\$ 0,50         | 2,12% | R\$ 74,62   | R\$ 10,61 |
| 14/01        | C6- V3   | 16/01     | R\$ 0,43         | 1,44% | R\$ 11,48   | R\$ 6,10  |

Fonte: Autora (2023).

A partir dos dados coletados, foi possível elaborar uma análise sob a perspectiva gráfica, em relação ao principal indicador para o MVP: CTR que pode ser visualizada na figura 30.

FIGURA 30 - ANÁLISE MVP CTR



Fonte: Autora (2022).

Desta maneira, nota-se na figura 30 que apenas as campanhas C2-I2, C2-I4, C5-I1, C5-I2, e C5-I3 tiveram percentual de CTR abaixo do índice mínimo, sendo necessário a adoção de retrabalho nas campanhas. Ademais, nota-se que grande fator desse impacto negativo sobre o conteúdo, está ligado ao fato de ser uma campanha de divulgação de cupons promocionais, afinal, é um conteúdo que pouco engaja o público consumidor. Além disso, é possível verificar que os conteúdos em formato de imagens performam pior que os conteúdos em vídeo.

É válido ressaltar que considerando a estratégia de público, cada uma das 4 campanhas realizadas em dezembro de 2022, seguiu a seguinte classificação:

- Campanha 1, se destinou ao público frio, sendo eles o público que ainda não conhece a empresa e os produtos, como formato de conteúdos em vídeo, totalizando 4 vídeos.
- Campanha 2, foi projetada para o público morno, sendo eles o público que já se depararam com algum conteúdo da CoziBag, seja ele, anúncio, *site* ou mídias sociais, mas que ainda não realizaram nenhuma compra. O formato dos conteúdos foram imagens, sendo 4 conteúdos.
- Campanha 3, foi projetada para o público frio, com o formato de conteúdos em vídeo, totalizando 4 vídeos.

- Campanha 4, foi projetada para o público morno, com o formato de conteúdos em vídeo, somando 4 vídeos no total.

Destacando os conteúdos realizados em janeiro de 2023, temos:

- Campanha 5, se destinou ao público morno, com o formato de conteúdos em vídeo e imagens, totalizando 3 vídeos e 3 imagens.
- Campanha 6, se destinou ao público morno, com o formato de conteúdos em imagens, totalizando 3 conteúdos em formato de vídeos.

Somado a isso, ressalta-se também, que um conteúdo possui seu ciclo de vida, e que foi constatado que o mesmo, leva um período médio de 1 dia para a análise de teste, e dependendo da sua performance, pode tornar-se obsoleto e inviável após a ocorrência de uma saturação, que provoca um declínio das métricas.

Como análise preliminar, todos os conteúdos em vídeos produzidos apresentaram uma análise satisfatória sobre o MVP, no entanto, percebe-se que os conteúdos em formato de imagens, foram aqueles que possuíam índice de CTR porcentagem inferior do estipulado (0,55%) e pode ser observado na figura 30. Desta maneira, pode-se dizer que os conteúdos em vídeo mais engajam e motivam as pessoas a clicarem no anúncio após a sua visualização.

#### 4.4 SPRINT 4 - DISTRIBUIÇÃO DOS ANÚNCIOS, SEGUIDO PELA COLETA DAS MÉTRICAS ATUAL DE PERFORMANCE E TRATAMENTO DOS DADOS

Nesta etapa do trabalho, foi realizado a distribuição dos anúncios que desempenharam performance de maneira satisfatória a etapa de análise anterior (MVP), com investimento maior, em seguida foi possível coletar as métricas após implementação das metodologias.

##### 4.4.1 Distribuição dos anúncios

A distribuição dos conteúdos ocorreu por meio do *Facebook Ads Manager*, como mostra o exemplo exposto na figura 31.

FIGURA 31- EXEMPLO DO GERENCIAMENTO DO ANÚNCIO

| Desativado                            | Conjunto de anúncios        | CPM (custo por 1.000 impressões) | CTR (todos)             | Cliques no link | CPC (custo por clique no link) | CTR (taxa de cliques no link) | Alcance |
|---------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|-------------------------|-----------------|--------------------------------|-------------------------------|---------|
| <input checked="" type="checkbox"/>   | [PUB MORNO] [SITE] [VIDEOS] | R\$ 22,16                        | 3,69%                   | 12              | R\$ 1,10                       | 2,01%                         |         |
| <input checked="" type="checkbox"/>   | [PUB MORNO] [SITE] [CUPOM]  | R\$ 0,64                         | 0,25%                   | 5               | R\$ 3,04                       | 0,02%                         |         |
| Resultados de 2 conjuntos de anúncios |                             | R\$ 1,16<br>Por 1.000 impressões | 0,34%<br>Por impressões | 17<br>Total     | R\$ 1,67<br>Por ação           | 0,07%<br>Por impressões       |         |

Fonte: Autora (2023).

#### 4.4.2 Coleta dos KPI'S pós implementação

Após a implementação das ferramentas, os anúncios foram distribuídos em campanhas, dessa maneira, é possível criar diferentes conjuntos de anúncios dentro dessas campanhas. Assim sendo, podemos visualizar na figura 32, a relação de campanhas, qual tipo de conteúdo foi utilizado, os *KPI's*, e o período de veiculação no qual a sigla C1V1, corresponde a campanha 1, com o conteúdo em vídeo número 1, já o C2I1 corresponde a campanha 2 com o conteúdo em imagem, e assim sucessivamente.

FIGURA 32 - KPI'S PÓS IMPLEMENTAÇÃO

| Métricas Pós       |               |                 |            |           |           |       |               |           |        |          |
|--------------------|---------------|-----------------|------------|-----------|-----------|-------|---------------|-----------|--------|----------|
| Campanha           | Período       | Valor investido | Receita    | ROI       | CPM       | CTR   | Links/cliques | CPC       | Vendas | Objetivo |
| C1- V1             | 06/12 à 10/12 | R\$ 55,29       | R\$ 119,00 | R\$ 2,15  | R\$ 8,80  | 3,16% | 52,66         | R\$ 1,05  | 1      | Vendas   |
| C1- V2             | 06/12 à 10/12 | R\$ 46,60       | R\$ 119,00 | R\$ 2,55  | R\$ 8,95  | 0,39% | 19,66         | R\$ 2,37  | 1      | Vendas   |
| C1- V3             | 06/12 à 10/12 | R\$ 33,09       | R\$ 119,00 | R\$ 3,60  | R\$ 2,09  | 0,75% | 10,34         | R\$ 3,20  | 1      | Vendas   |
| C1- V4             | 06/12 à 10/12 | R\$ 37,53       | R\$ 0,00   | R\$ 0,00  | R\$ 11,77 | 0,33% | 42,17         | R\$ 0,89  | -      | Vendas   |
| C2- I1             | 07/12 à 10/12 | R\$ 58,37       | R\$ 111,14 | R\$ 1,90  | R\$ 20,57 | 0,74% | 13,96         | R\$ 4,18  | 1      | Vendas   |
| C2- I2             | 07/12 à 10/12 | R\$ 34,70       | R\$ 119,00 | R\$ 3,43  | R\$ 8,79  | 0,8   | 13,35         | R\$ 2,60  | 1      | Vendas   |
| C2- I3             | 07/12 à 10/12 | R\$ 44,94       | R\$ 402,00 | R\$ 8,95  | R\$ 17,41 | 2,75% | 28,81         | R\$ 1,56  | 3      | Vendas   |
| C2- I4             | 07/12 à 10/12 | R\$ 25,60       | R\$ 0,00   | R\$ 0,00  | R\$ 27,82 | 0,65% | 10,94         | R\$ 2,34  | -      | Vendas   |
| C3- V1             | 13/12 à 17/12 | R\$ 21,40       | R\$ 119,00 | R\$ 5,56  | R\$ 18,04 | 1,55% | 5,86          | R\$ 3,65  | 1      | Vendas   |
| C3- V2             | 13/12 à 17/12 | R\$ 42,30       | R\$ 152,34 | R\$ 3,60  | R\$ 10,05 | 1,63% | 19,77         | R\$ 2,14  | 1      | Vendas   |
| C3- V3             | 13/12 à 17/12 | R\$ 31,88       | R\$ 203,30 | R\$ 6,38  | R\$ 23,43 | 2,17% | 29,52         | R\$ 1,08  | 2      | Vendas   |
| C3- V4             | 13/12 à 17/12 | R\$ 35,81       | R\$ 187,60 | R\$ 5,24  | R\$ 23,86 | 1,27% | 19,05         | R\$ 1,88  | 1      | Vendas   |
| C4- V1             | 17/12 à 23/12 | R\$ 35,49       | R\$ 235,00 | R\$ 6,62  | R\$ 18,28 | 1,34% | 9,36          | R\$ 3,79  | 2      | Vendas   |
| C4- V2             | 17/12 à 23/12 | R\$ 36,31       | R\$ 119,00 | R\$ 3,28  | R\$ 28,00 | 1,63% | 23,13         | R\$ 1,57  | 1      | Vendas   |
| C4- V3             | 17/12 à 23/12 | R\$ 46,24       | R\$ 240,00 | R\$ 5,19  | R\$ 21,15 | 1,59% | 34,25         | R\$ 1,35  | 2      | Vendas   |
| C4- V4             | 17/12 à 23/12 | R\$ 34,24       | R\$ 119,00 | R\$ 3,48  | R\$ 15,29 | 0,86% | 8,06          | R\$ 4,25  | 1      | Vendas   |
| C5- V2             | 10/01 à 14/01 | R\$ 35,66       | R\$ 357,00 | R\$ 10,01 | R\$ 23,37 | 1,05% | 15,99         | R\$ 2,23  | 3      | Vendas   |
| C5- V3             | 10/01 à 14/01 | R\$ 73,02       | R\$ 224,44 | R\$ 3,07  | R\$ 20,60 | 1,64% | 57,95         | R\$ 1,26  | 2      | Vendas   |
| C5- I1             | 10/01 à 14/01 | R\$ 8,11        | R\$ 238,00 | R\$ 29,35 | R\$ 0,69  | 0,03% | 3,00          | R\$ 2,70  | 2      | Vendas   |
| C5- I2             | 10/01 à 14/01 | R\$ 29,84       | R\$ 563,80 | R\$ 18,89 | R\$ 1,83  | 0,01% | 2,00          | R\$ 14,93 | 4      | Vendas   |
| C5- I3             | 10/01 à 14/01 | R\$ 11,79       | R\$ 269,00 | R\$ 22,82 | R\$ 0,99  | 0,06% | 7,02          | R\$ 1,68  | 2      | Vendas   |
| C6- V1             | 14/01 à 16/01 | R\$ 37,70       | R\$ 119,90 | R\$ 3,18  | R\$ 12,21 | 1,36% | 41,89         | R\$ 0,90  | 1      | Vendas   |
| C6- V2             | 14/01 à 16/01 | R\$ 90,35       | R\$ 619,75 | R\$ 6,86  | R\$ 11,12 | 2,23% | 180,70        | R\$ 0,50  | 3      | Vendas   |
| C6- V3             | 14/01 à 16/01 | R\$ 28,61       | R\$ 85,43  | R\$ 2,99  | R\$ 7,72  | 1,24% | 46,15         | R\$ 0,62  | 1      | Vendas   |
| Investimento Total |               | R\$ 962,34      |            |           |           |       |               |           |        |          |
| Receita Total      |               | R\$ 5.079,70    |            |           |           |       |               |           |        |          |
| ROI TOTAL          |               | 5,28            |            |           |           |       |               |           |        |          |
| Total de Vendas    |               | 39              |            |           |           |       |               |           |        |          |

Fonte: Autora (2023).

#### 4.4.3 Sprint Review

Após a implementação das metodologias, houve uma reunião dedicada exclusivamente ao levantamento dos principais pontos de melhorias. Desta forma, os três membros que participavam do time de conteúdos destacaram os seguintes pontos:

- Aprimoramento nas pesquisas (*benchmarking*) para produção de conteúdo;
- Melhoramento nas produções e gravações de vídeos, buscando fomentar a organização deles.

Assim sendo, foi sugerido uma atenção maior para o desenvolvimento dos conteúdos em vídeos, buscando sempre atualizações e insights nas mídias sociais.

#### 4.5 SPRINT 5 - APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO PARA GARANTIA DO *FEEDBACK*, DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS E COMPARATIVO PRÉ E PÓS IMPLEMENTAÇÃO DO ÁGIL

##### 4.5.1 Aplicação do questionário

Nesta etapa do trabalho, ocorreu a aplicação de um questionário (apêndice A e B), aos três membros que participaram diretamente na produção de conteúdo, a fim de identificar a percepção deles, sobre a realização do trabalho e os principais *feedbacks*.

Dessa forma, o questionário foi elaborado a partir de uma adaptação do trabalho de Lopes (2017). Assim sendo, as principais informações coletadas dizem respeito às *sprints* que foram realizadas, e ainda, sobre a concepção das metodologias aplicadas, com o foco no *Kanban*, nos *feedbacks* sobre as reuniões, dificuldades e possíveis melhorias.

O questionário seguiu a escala *Likert*, contando com cinco níveis (discordo totalmente, discordo parcialmente, indiferente, concordo parcialmente, concordo totalmente) aplicados em 5 perguntas, e ainda, 4 perguntas respostas abertas, a fim de identificar a opinião de maneira mais descritiva. Todas as perguntas, foram escritas com uma linguagem menos formal, devido ao público a qual ela se direcionava, e foi aplicada por meio da ferramenta *Google Forms*.

O questionário completo, e a relação de respostas está disponível no Apêndice A. Desta forma, observa-se nos resultados obtidos, que na perspectiva do time de conteúdo:

- A realização de encontros semanais estratégicos, auxilia na condução e estratégia do time;
- Utilizar ideias sobre conteúdo, pesquisas, e bate papos, permite a criação de roteiros mais eficientes para a produção de conteúdo;
- Reunião para definição do cronograma e pauta, permite discussões positivas para o entendimento de qual linha o conteúdo deve seguir, e promove mais direcionamento;
- A utilização da ferramenta *Trello*®, permeia mais visibilidade sobre o andamento da produção de conteúdo.
- A utilização de definição de prioridades, torna o trabalho mais assertivo.

Além disso, quando perguntado sobre os desafios, e benefícios na adoção das metodologias utilizadas, para a produção de conteúdo, nota-se que os motivos são respectivamente: o hábito e controle da utilização das ferramentas como o *Trello*®, planilhas e a organização, seguido pela clareza na gestão e qualidade no conteúdo.

Em seguida, quando indagados sobre a dificuldade e resistência do time de conteúdo para a produção de conteúdo, nota-se que respectivamente temos: a atualização das ferramentas como planilhas e *Trello*®, e o bloqueio criativo para os conteúdos.

#### 4.5.2 Comparativos após implementação do modelo ágil

A aplicação da análise comparativa ocorreu primeiramente mediante a aplicação estatística para a análise variância, com a execução do Teste-T de *Student* por meio de duas amostras presumindo variâncias diferentes. Essa comparação foi necessária, pois os indicadores obtidos no período pré-implementação possuíam índices sazonais. Outro fator que corroborava a necessidade dos testes, se deve ao fato da dispersão entre as amostras, pois tinha-se amostras homogêneas.

Para melhor visualizar a análise comparativa acerca dos indicadores pós implementação das metodologias, foram elaborados a figura 33.

FIGURA 33 - TESTE T STUDENT

| Teste-t: duas amostras presumindo variâncias diferentes |                     |                     | Teste-t: duas amostras presumindo variâncias diferentes |              |             |
|---------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------------------------|--------------|-------------|
|                                                         | Valor investido PRÉ | Valor investido PÓS |                                                         | Receita PRÉ  | Receita PÓS |
| Média                                                   | 72,832              | 38,4936             | Média                                                   | 180,9452     | 203,188     |
| Variância                                               | 5501,220512         | 302,7036573         | Variância                                               | 85108,26158  | 22525,51053 |
| Observações                                             | 20                  | 25                  | Observações                                             | 25           | 25          |
| Hipótese da diferença                                   | 0                   |                     | Hipótese da diferença de média                          | 0            |             |
| gl                                                      | 21                  |                     | gl                                                      | 36           |             |
| Stat t                                                  | 2,026334541         |                     | Stat t                                                  | -0,338988668 |             |
| P(T<=t) uni-caudal                                      | 0,027809669         |                     | P(T<=t) uni-caudal                                      | 0,368293867  |             |
| t crítico uni-caudal                                    | 1,720742903         |                     | t crítico uni-caudal                                    | 1,688297714  |             |
| P(T<=t) bi-caudal                                       | 0,055619338         |                     | P(T<=t) bi-caudal                                       | 0,736587735  |             |
| t crítico bi-caudal                                     | 2,079613845         |                     | t crítico bi-caudal                                     | 2,028094001  |             |

FIGURA A

FIGURA B

Fonte: Autora (2023).

Na Figura 33, assegura-se que o resultado da diferença entre as médias para ambas as figuras, (A e B), possuem confiança de 95%, haja visto que  $P(T \leq t)$  é menor que 5% de significância.

Ademais, comparando os *KPI's* com relação a sua grandeza de importância, considerando uma premissa base estipulada previamente pelos gestores de tráfego, para o trabalho:

- CTR deve ser maior que 0,55%, ou seja mais de 0,55% das pessoas que visualizaram o anúncio clicaram no anúncio;

CPM não deve ultrapassar o valor estipulado de R\$ 30,00 por dia, afinal, quanto menor o custo a cada mil pessoas que visualizam o anúncio, melhor será.

- CPC não deve ultrapassar R\$4,00, afinal quanto menos pagar-se no custo por clique, melhor será.

Temos o seguinte cenário:

FIGURA 34 - COMPARATIVO CTR, COM, CPC.

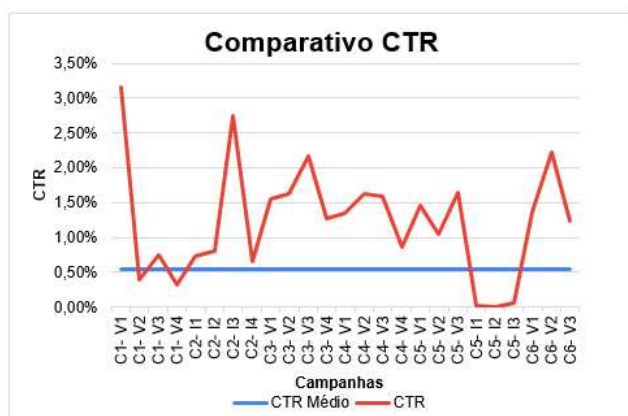


FIGURA A

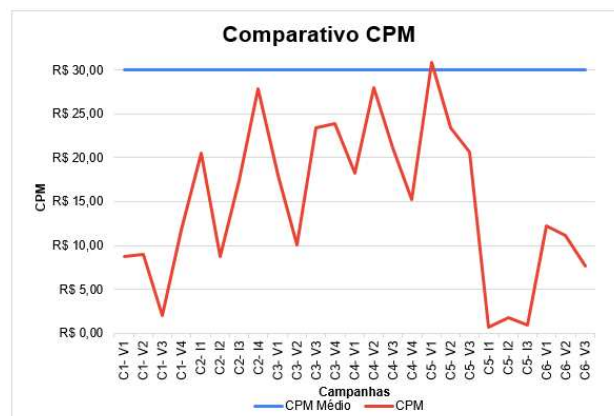


FIGURA B

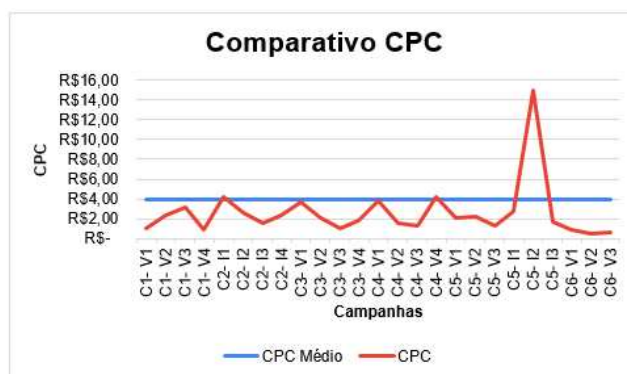


FIGURA C

Fonte: Autora (2023).

Desta forma, é possível visualizar na figura A, que os dados estão acima do índice esperado, apenas as campanhas C1-V3, C2-I1, C5-I1, C5-I2, C5-I3

apresentaram CTR abaixo de 0,5%. Portanto pode-se dizer que os conteúdos em imagens, nesse caso, especificamente cupons de desconto despertam menos chance de após a visualização, haja um clique no *link* do conteúdo.

O Custo a cada mil pessoa que visualizava o anúncio, que pode ser observado na figura B, foi bastante positivo, apenas uma campanha ultrapassou esse valor. Também é possível analisar, que o valor gasto não ultrapassou o índice máximo estipulado, sendo o CPM médio de R\$ 15,29.

O custo por clique, apresentado na figura C, descreve resultados positivos, visto que apenas o CPC C2-I1, C5-I1, C5-I2 ultrapassaram a marca estipulada de R\$ 4,00, mais uma vez, nota-se que os conteúdos com imagens performam significativamente pior em relação aos vídeos.

Abordando um comparativo entre o investimento e a receita, temos o seguinte cenário:

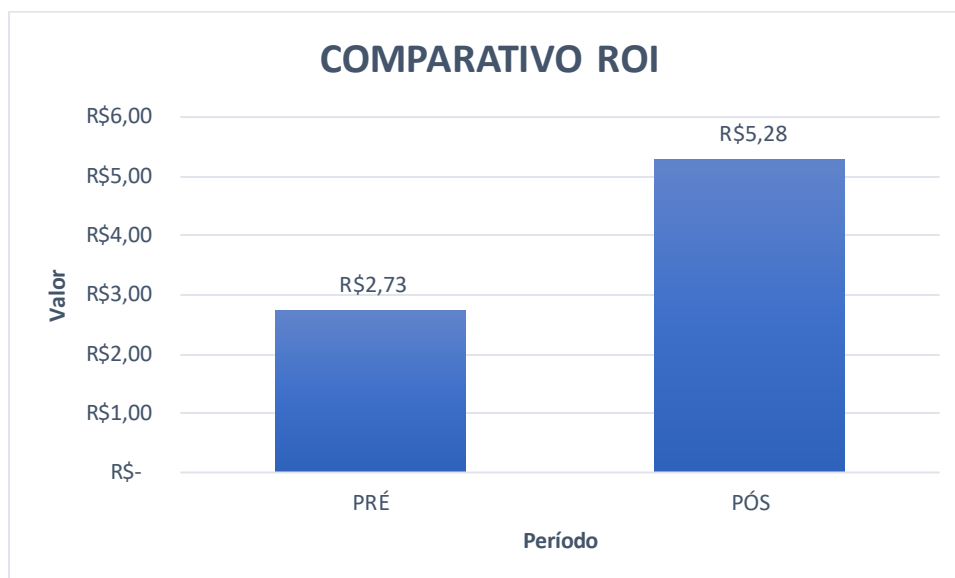
FIGURA 35 - COMPARATIVO FINAL



Fonte: Autora (2023).

Desta forma, é notório que no período pós implementação das metodologias, investiu-se um valor menor em relação ao período pré, e ao analisar-se o retorno, percebe-se que o valor obtido foi maior. Para melhor explicitar essa questão, ilustra-se abaixo a figura 36.

FIGURA 36 - COMPARATIVO ROI



Fonte: Autora (2023).

Portanto, nota-se que o ROI aumentou em 2,55x (vezes) em relação ao ROI obtido no período pré-implementação, sendo uma marca muito importante, visto que o período pré, levou 4 meses de análise, e o período pós, cerca de 1,5 mês.

Destacando os KPI's utilizados no trabalho, fazendo uma análise comparativa entre as figuras 25 e figura 32:

FIGURA 37 - COMPARATIVO SIMPLES ENTRE MÉDIAS

| Comparativo médio entre as Figura 25 e 32 |           |         |          |      |               |         |        |         |
|-------------------------------------------|-----------|---------|----------|------|---------------|---------|--------|---------|
| Valor investido                           | Receita   | ROI     | CPM      | CTR  | Links/cliques | CPC     | Vendas | Período |
| R\$46,59                                  | R\$109,90 | R\$2,41 | R\$10,94 | 0,5% | 17,0          | R\$2,79 | 1      | PRÉ     |
| R\$35,66                                  | R\$152,34 | R\$3,60 | R\$15,29 | 1,3% | 19            | R\$2,11 | 1      | PÓS     |

FONTE: AUTORA (2023).

Observa-se na figura 37, que houve uma progressão em relação a quantidade de indicadores que performavam igual ou acima do índice mínimo indicado/esperado pelo gestor de tráfego. O CTR pré-implementação demonstra um média de 0,8% inferior à média obtida no período pós, assim como o CPC, resulta em um valor médio de R\$ 0,68 centavos maiores em relação ao período pós. Destaca-se também, que mesmo com o aumento do CPM no período pós, deve-se considerar os aumentos médio dos cliques no link (2 cliques), seguido do aumento de R\$ 42,44 reais no ticket médio e a diminuição no valor médio investido em R\$ 10,93 reais.

#### 4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho desenvolveu a potencialização dos conteúdos utilizados na veiculação de anúncio pago nas mídias sociais, por meio da adoção de metodologias ágeis na gestão de conteúdo digital para um *e-commerce*.

Desta forma, analisando os resultados após a aplicação das metodologias ágeis, observa-se uma diminuição do investimento, aumento na: receita, retorno sob o investimento, número de vendas, e quantidade de campanhas que apresentava índices satisfatórios de CTR, CPC e CPM. As métricas indicam mais cliques no *link* do conteúdo, por um custo menor, aumentando o número de acessos no *site* e consequentemente o impacto nas vendas.

No mais, foi percebido que por meio da aplicação do questionário (apêndice A) foi possível obter o *feedback* do time de conteúdo, que evidenciou alguns pontos importantes sobre o trabalho. Desta forma, de acordo com o *feedback* coletado observa-se que os ciclos de sprints foi considerado uma atividade essencial positiva para o decorrer da realização das atividades.

Continuando, foi percebido que o *feedback* do time de conteúdo, evidenciou que os ciclos de sprints, e o espaço para o diálogo contribui para o desenvolvimento dos conteúdos. Além disso, houve o destaque para os benefícios adquiridos, que incluem um trabalho mais organizado, assertivo, claro, e conteúdos com mais qualidade, promovendo assim uma comoção mais qualificada no momento que o consumidor se deparar com os anúncios.

Diante do exposto, pode-se visualizar na figura 38 a finalização da proposta do modelo aplicado neste trabalho.

FIGURA 38 – MODELO PROPOSTO APLICADO



FONTE: AUTORA (2023).

Por meio da figura 38, há a relação da proposta do modelo de aplicação de metodologias ágeis para o presente trabalho, sendo destacados as 8 principais macro fases, que garantiram um aumento na performance dos indicadores analisados, e ainda, impactaram aumentando a relação entre a receita e os investimentos da empresa CoziBag LDTA.

## 5 CONCLUSÃO

A constante evolução dos meios de comunicação e aquisição de produtos, tem exigido uma busca mais estratégica das empresas para a segmentação do mercado, a fim de encontrar-se soluções que elevem a produtividade e a qualidade da gestão de conteúdo para as mídias sociais. Por sua vez, a metodologia ágil insere-se nesse contexto, mostrando-se eficazes no atendimento aos níveis de performance exigido, a fim de tornar a empresa competitiva no seu ramo de atuação.

Neste contexto, o presente estudo aplicou um roteiro de inserção das metodologias ágeis: *Scrum*, *Kanban*, *Lean Startup* e *Design Thinking*, para a gestão da produção de conteúdo veiculado em anúncio pago, por meio de cinco *Sprints*, de modo a proporcionar uma elevação no retorno sob investimento realizado, e o aumento na performance dos conteúdos, na empresa CoziBag LTDA.

Feito a análise comparativa das métricas mediante os resultados pré e pós implementação, e sob perspectiva de seus próprios funcionários, conclui-se que investir na gestão de conteúdo para os anúncios veiculados na empresa CoziBag LTDA, é bastante significativo traduzindo um maior desempenho da razão entre a receita e o investimento, de R\$1105,57 (aumento da receita total) e R\$494,30 (diminuição de investimento total), totalizando um aumento de R\$2,55 no ROI. Assim sendo, houve também repercussão na quantidade e qualidade de índices satisfatórios de *KPI'S* como: CTR médio de 0,8% maior, CPC médio R\$0,68 menor e mais 2 cliques médios no link, evidenciando uma melhor performance dos conteúdos.

No mais, observa-se que a empresa adquiriu um grande avanço mediante ao diagnóstico de efetividade das ações de *e-commerce* e de relacionamento praticadas anteriormente pela empresa. Os impactos envolveram um melhor planejamento, visibilidade, comunicação mais clara e objetiva, e desenvolvimento norteado pelo *feedback*, aumentando a perspectiva de produção de conteúdo, e sensibilizando de maneira mais assertiva o consumidor que se depara com os anúncios.

Desta forma, por meio do estudo, foi possível observar que o gerenciamento dos projetos de conteúdos tem impacto direto nas métricas, portanto, conhecer as ferramentas, metodologias, e o nicho em questão, permite a realização de um trabalho com maior sinergia para a produção do conteúdo veiculado nos anúncios, que impacta diretamente no crescimento da empresa, otimização dos processos e maximização dos lucros

## 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Por fim, como sugestões para trabalhos futuros recomenda-se, que haja maior apuração em relação ao tempo pós aplicação do trabalho, preferível a realização de análise em períodos semelhantes a fim de melhor encontrar o cenário de mudanças. Dessa forma os dados se tornarão mais precisos.

## REFERÊNCIAS

ABCOMM. **E-commerce cresceu, amadureceu e precisa mais do que uma boa tecnologia para levar a melhor experiência ao consumidor.** 10 nov. 2021. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/o-e-commerce-cresceu-amadureceu-e-precisa-mais-do-que-uma-boa-tecnologia-para-levar-a-melhor-experiencia-ao-consumidor/>. Acesso em: 24 jun. 2022.

ABEPRO. **A profissão da Engenharia de Produção.** Disponível em <https://portal.abepro.org.br/profissao/>. Acesso em: 24 jun. 2022.

AGÊNCIA FG. **Conheça a história do e-commerce!** 17 jun. 2021. Disponível em: <https://agenciafg.com.br/blog/historia-do-e-commerce/>. Acesso em: 25 jun. 2022.

AGILE ALLIANCE. **12 Principles Behind the Agile manifesto.** Disponível em: <https://www.agilealliance.org/agile101/12-principles-behind-the-agile-manifesto/>. Acesso em: 28 jun. de 2022.

ÁGILE. **State of Agile report.** 2021. Disponível em: [https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/RE-SA-15th-Annual-State-Of-Agile-Report.pdf?\\_ga=2.33194941.222766812.1655473014-148201475.1655473014](https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/RE-SA-15th-Annual-State-Of-Agile-Report.pdf?_ga=2.33194941.222766812.1655473014-148201475.1655473014). Acesso em: 17 jun. 2022.

ALBUQUERQUE, Eduardo. Conquer. **Design Thinking: O que é e porque está todo mundo falando sobre ele.** 2018. Disponível em: <https://escolaconquer.com.br/blog/design-thinking-o-que-e-e-porque-esta-todo-mundo-falando-sobre-ele/#:~:text=O%20termo%20Design%20Thinking%20surtiu,Thinking%20para%20solucionar%20problemas%20complexos>. Acesso em: 07 jul. 2022.

AMARAL, Daniel C. *et al.* **Gerenciamento ágil de projetos: aplicação em produtos inovadores.** São Paulo: Saraiva, 2011.

AMBLER, T. **Marketing and the bottom line: the new metrics of corporate wealth.** London: Prentice Hall/Financial Times, 2000<sup>a</sup>.

AMBROSE, Gavin; HARRIS, Paul. **Design thinking.** 1 ed. Porto Alegre: Bookman. 2011.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of “Marketing,” American Marketing Association.** 2017. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 05 out. 2022.

APM. **Agile project management: a panacea or placebo for project delivery?** 2017. 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: 27 jun 2022.

APM. **What is project management.** Disponível em: <https://www.apm.org.uk/resources/whatis-project-management/>. Acesso em: 27 jun. de 2022.

BARGER, Christopher. **O estrategista em mídias sociais.** 1.ed. São Paulo: DVS, 2013.

BECK, K. *et al.* **Manifesto for Agile Software Development.** 2001. Disponível em: <http://www.agilemanifesto.org>. Acesso em: 27 jun 2022

BERSSANETTI, F. T., CARVALHO, M. M. & MUSCAT, A. R. N. **O impacto de fatores críticos de sucesso e da maturidade em gerenciamento de projetos no desempenho: um levantamento com empresas brasileiras.** Production, v. 26, n. 4, p. 707-723, 2016.

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

BORGES, C. C. C. **Aplicação de metodologias ágeis para gerenciamento de projetos de conteúdo: um estudo de caso numa empresa de comércio eletrônico em Fortaleza.** 2019. 70 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) - Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019. Disponível em: [https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/43614/1/2019\\_tcc\\_cccborges.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/43614/1/2019_tcc_cccborges.pdf). Acesso em: 04 mai. 2022.

BORTOLINI, R.F., NOGUEIRA, C.M., DANILEVICZ, A.D.M.F., GHEZZI, A. **Lean Startup: a comprehensive historical review.** 2018. Management Decision, ago. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0663>. Acesso em: 25 mai. 2022.

BRINKER, Scott. ChiefMartec. **Desmistificando 3 mitos do marketing ágil.** Disponível em: <https://chiefmartec.com/2013/10/3-myths-agile-marketing/>. Acesso em 28 Jun 2022.

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

CAMARGO, Robson. **Ciclo de vida de um projeto: saiba cumprir etapas para ter mais sucesso.** 2019. Disponível em: <https://robsoncamargo.com.br/blog/Ciclo-de-vida-de-um-projeto#:~:text=O%20ciclo%20de%20vida%20de,e%3B%20o%20encerramento%20do%20projeto>. Acesso em 27 jun. 2022.

CAMARGO, Robson. **Entenda o que é PMBOK: o guia que vai dar um up na sua carreira.** 2022. Disponível em :<https://robsoncamargo.com.br/blog/pmbok>. Acesso em: 03 jul. 2022.

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.

CAPTERRA. **Coronavírus evidencia importância de uma estratégia de marketing de conteúdo.** ROSSI, Lucca. 8 out. 2020. Disponível em: <https://www.captterra.com.br/blog/1756/estrategia-de-marketing-de-conteudo>. Acesso em: 10 ago. 2022.

CARMO, Matheus Filipe do. **Estratégias de marketing digital: análise dos impactos de tráfego pago no volume de vendas de infoprodutos - um estudo do caso.** 2021. 53 f. Monografia (Graduação em Administração) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto. Mariana, 2021.

CHAVES, M. A. O. **Fatores críticos de sucesso no desenvolvimento de software com metodologias ágeis.** 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/8919>. Acesso em: 25 jul. 2022.

CMI, CONTENT MARKETING INSTITUTE. **Gestão de Conteúdo e estratégia: uma mudança disruptiva que precisamos.** 2020. Disponível em:<https://contentmarketinginstitute.com/2020/05/content-strategy-research/>. Acesso em: 25 jun. 2022.

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

CONFORTO, Edivandro C.; REBENTISCH, Eric; AMARAL, Daniel. **Project Management Agility Global Survey**. Massachusetts Institute of Technology, Consortium for Engineering Program Excellence – CEPE, Cambridge, Massachusetts, 2014.

CRIAR.ME. **A Ferramenta Kanban**. Cesar Vargas, 21 fev. 2017. Disponível em: <https://criar.me/a-ferramenta-kanban/>. Acesso em: 28 mai. 2022.

CUNHA, G. D. **Um Panorama Atual da Engenharia de Produção**. Porto Alegre, 2002. Disponível em: [www.abepro.org.br](http://www.abepro.org.br). Acesso: 26 ago. 2016.

DATAREPORTAL. **DIGITAL 2022: BRAZIL**. SIMON KEMP, 9 fev. 2022. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-brazil>. Acesso em: 24 jun. 2022.

DEITEL, H.M. DEITEL, P.J. STEINBUHLER, K. **E-business e e-commerce para administradores**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

DEVMEDIA. **Introdução ao Scrum**. Disponível em: <https://www.devmedia.com.br/introducao-ao-scrum/33724>. Acesso em: 24 jun. 2022.

DICIO. **Projetos**. Dicionário Online de português. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/projetos/>. Acesso em: 27 mai. 2022.

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

EBIT NIELSEN. **44º ed. Webshoppers Versão free**. Disponível em: [https://eyagencia.com.br/wp-content/uploads/2021/09/Webshoppers\\_44-relatorio-2021-resultados-ecommerce-ebit.pdf](https://eyagencia.com.br/wp-content/uploads/2021/09/Webshoppers_44-relatorio-2021-resultados-ecommerce-ebit.pdf). Acesso em: 24 jun. 2022.

EDITAL CONCURSOS BRASIL. **O que é Design Thinking?**. 2022. Disponível em: [https://editalconcursosbrasil.com.br/blog/rh\\_o-que-e-design-thinking/](https://editalconcursosbrasil.com.br/blog/rh_o-que-e-design-thinking/). Acesso em 24 jun. 2022.

E-MARKETER. **Global Digital Ad Spending 2019. 28 mar, 2019.** . Disponível em: <https://www.insiderintelligence.com/content/global-digital-ad-spending-2019>. Acesso em 05 out. 2022

ESTEVES, Yohans de Oliveira. Marketing, **Internet e o Comportamento do E-Consumidor**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., 2011, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: CNEG, 2011. p. 1 - 17. Disponível em: [http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11\\_0393\\_2185.pd](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0393_2185.pd). Acesso em: 14 fev. 2019.

EXAME. **Ágil e às pressas: metodologia salva equipes do caos na pandemia**. 2020. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/agil-e-as-pressas-metodologia-salva-equipes-do-caos-na-pandemia/>. Acesso em: 17 jun. 2022.

EXAME. **Grandes empresas querem se parecer mais com startups**. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/grandes-empresas-querem-se-parecer-mais-comstartups/>. Acesso em: 17 jun. 2022.

FACEBOOK. **Facebook divulga resultados do segundo trimestre de 2021**. 2021. MENLO, Park. Disponível em: [https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc\\_news/Facebook-Reports-Second-Quarter-2021-Results-2021.pdf](https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_news/Facebook-Reports-Second-Quarter-2021-Results-2021.pdf). Acesso em: 10 jul. 2022.

FAGUNDES, Eduardo. **O que é e-Commerce?** 2009. Disponível em: <http://efagundes.com/artigos/o-que-e-e-commerce/>. Acesso em: 18 jun. 2022.

FARRIS, Paul W.; BENDLE, Neil T.; PFEIFER, Philip E.; REIBSTEIN, David J. **Métricas de Marketing: mais e 50 métricas que todo executivo deve dominar**. Porto Alegre. Bookman, 2007.

FIORE, Frank. **E-marketing estratégico**. Ed. MAKRON Books, 2001.

FLEURY, Afonso. **Evolução dos cursos de engenharia de produção no Brasil**. In: BATALHA, Mário Otávio (Org.). Introdução à engenharia de produção. 4. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GAEA, CONSULTING. **Metodoogia ágil x Metodologia tradicional- entenda as diferenças**. 2018. Disponível em: <https://gaea.com.br/metodologia-agil-x-metodologia-tradicional-entenda-as-diferencas/>. Acesso em 28 jul. 2022.

GHEZZI, A.; CAVALLO, A. **Agile business model innovation in digital entrepreneurship: lean startup approaches**. Journal of Business Research, v. 110, p. 519-537, 2020.

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

GITMAN, Lawrence. J.. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra. 7º Ed., 1997.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 3.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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.

IDEO. **Definição de Design Thinking**. Disponível em: <https://designthinking.ideo.com/>. Acesso em 25 jun. 2022.

IRONPAPER. **Media Marketing Statistics for 2015**. Disponível em: <https://www.ironpaper.com/webintel/articles/social-media-marketing-statistics-2015>. Acesso em 25 jun. 2022.

JESUS, Ítalo Paolo Saturnino de. **Metodologia ágeis de gerenciamento de projetos para startups**. 2016. 56f. Monografia de Especialização em Informática. Universidade Federal de Minas Gerais, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/ESBF-A9EH4J?mode=simple>> Acesso em: 28 jun. 2022.

KALAKOTA, Ravi e ROBINSON, Márcia. **e-business**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KALAKOTA, Ravi, WHINSTON, Andrew. **Electronic Commerce: a manager's guide**. Boston: Addison Wesley, 1997.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998

KOTLER, Philip. 12ª edição. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing 4.0 do tradicional ao digital [recurso eletrônico]**. Trad. Ivo Korytowski; Revisão: Luis Américo Costa e Tereza da rocha. Rio de Jeneiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip., KELVIN L KELLER .**Administração de Marketing**.São Paulo: Pearson, 2012. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4385703/mod\\_resource/content/1/Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%2C%20Kotler%20e%20Keller%2C%2014ed%2C%202012.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4385703/mod_resource/content/1/Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%2C%20Kotler%20e%20Keller%2C%2014ed%2C%202012.pdf) . Acesso em: 26 jun. 2022.

LATORRE, A. (2004). **La Investigación-Acción-Conocer y Cambiar la Practica Educativa**. Barcelona: Graó.

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

MARIOTTI, Flavio. **Fundamentos da Agilidade, 2019**. Disponível em: <http://www.garcia.pro.br/EngenhariadeSW/artigosMA/A6%20-%2045-6-%20Kanbam.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2022.

MCC-ENET - **Câmara Brasileira de comércio eletrônico**. Disponível em: <https://www.mccenet.com.br/comercio-varejista>. Acesso em: 16 jun. 2022.

MEUSUCESO.COM. **O que é Design Thinking: conceitos e definições**.2021. Disponível em: <https://meusucesso.com/artigos/o-que-e-design-thinking-conceitos-e-definicoes-132/#:~:text=Como%20o%20pr%C3%B3prio%20nome%20sugere,consiga%20coloc%C3%A1%20d%C3%A9%20em%20pr%C3%A1tica>. Acesso em: 29 jul. 2022.

MJV. TEAM. **Design Sprint, Design Thinking e Ágil: entenda as diferenças**. 2019. Disponível em: <https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/design-sprint-design-thinking-e-agil/>. Acesso em: 29 jul. 2022.

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.

NASCIMENTO, F. P do.; SOUSA, F.L.L.**Metodologia da pesquisa científica teoria e prática: como elaborar TCC**. Fortaleza: INESP, 2016

NAVEIRO, Ricardo. ABEPRO – **Associação Brasileira de Engenharia de Produção**. 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/interna.asp?p=399&m=440&s=1&c=417>. Acesso em: 24 jun. 2022.

NEGREIROS, L. A. ; ROCHA, M. H. P. . **O Sucesso de Projetos e a Escolha do estilo de Gerenciamento Adequado - Análise do Modelo NTCP (The Diamond Approach)**. In: V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2009, Rio de Janeiro e Niterói. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2009.

NEILPATEL. **38 Estatísticas Sobre Marketing de Conteúdo Que Todo Profissional Precisa Saber**. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/38-estatisticas-sobre-marketing-de-conteudo-que-todo-profissional-precisa-saber/>. Acesso em: 25 jun. 2022.

NEILPATEL. **62% das Empresas Falham em Facebook Ads: Veja Como Corrigir Isso**. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/como-usar-facebook-ads/>. Acesso em: 10 jul. 2022.

NEILPATEL. **CPM, CPC e CPA em Marketing: O Que São e Como Calcular**. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/cpa-cpc-cpm/>. Acesso em: 09 jul. 2022.

NEILPATEL. **CTR (Click Through Rate): O Que É e Como Melhorar Em 2022**. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/ctr-o-que-e/>. Acesso em 09 jul. 2022.

NEILPATEL. **Facebook Ads: O Que É, Tipos, Como Funciona e Como Usar**. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/tudo-sobre-facebook-ads/>. Acesso em: 10 jul. 2022.

NEOTRUST - **Com pandemia, vendas pela internet crescem 27% e atingem R\$ 161 bi em 2021**. Disponível em: <https://www.neotrust.com.br/2022/04/08/com-pandemia-vendas-pela-internet-crescem-27-e-atingem-r-161-bi-em-2021/>. Acesso em: 16 jun. 2022.

NEVES, Sérgio das; VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez. **Contabilidade avançada: e análise das demonstrações financeiras**. São Paulo: Editora Frase, 2003. 12º Ed.

OLIVEIRA, D. A. **As interfaces do marketing e da engenharia de produção na satisfação e fidelização de clientes: o caso da DHZ Musclemax**. 2014. 60f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) Universitário Estadual da Zona Oeste, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://www.uezo.rj.gov.br/tcc/ep/Amanda-Dias-de-Oliveira.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2022.

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

Pizzol, João Augusto Dal. **Metodologia startup enxuta aplicada no desenvolvimento de um modelo de negócio de comércio eletrônico de produtos artesanais para bebês: uma pesquisa-ação**. 2016. 40f. Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção, RS, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/2693?show=full>. Acesso em: 28 jul. 2022.

PMBOK® GUIDE Project Management Institute, **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 5. ed. Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2014.

PMI. **O que é gerenciamento de projetos?** Disponível em: <https://pmisp.org.br/o-que-e-o-gerenciamento-de-projetos/>. Acesso em: 16 jun. 2022.

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

PORTELA, M. Carmen Beatriz. **O marketing e o comportamento do consumidor. Tese (MBA em Marketing)** – Curso de MBA em Marketing, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

PRESSMAN, Roger S. **Engenharia de Software, Sexta Edição**. Editora McGrawHill: Porto Alegre, 2010.

RIES, E. **A Startup Enxuta: The Lean Startup**. São Paulo: Leya Editora Ltda. 2012. 274 p. RIES, Eric. The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Currency, 2011.

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

ROCKCONTENT. **Entenda o que é e como funciona o método**. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/kanban/>. Acesso em: 09 jul. 2022.

ROCKCONTENT. **Gestão de conteúdo: o que é e tudo que você precisa saber para ter uma estratégia de sucesso!**. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/gestao-de->

conteudo/#:~:text=Gest%C3%A3o%20de%20conte%C3%BAdo%20%C3%A9%20um,funcionar%20e%20ser%20bem%2Dsucedida. Acesso em: 08 jul. 2022.

ROCKCONTENT. **O que é CTR e como aumentar o Click Through Rate da sua palavra-chave.** 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/ctr/>. Acesso em: 09 jul. 2022.

ROCKCONTENT. **O que é Marketing Digital? Tudo sobre o conceito, como fazer e começar sua estratégia de Marketing Online em 2022.** 2020. Disponível em: <http://rockcontent.com/br/blog/marketing-digital/>. Acesso em 09 jul. 2022.

ROYCE, W. **Managing the development of large software systems: Concepts and techniques.** In: Proc. IEEE WESCOM. IEEE Computer Society Press, Los Alamitos. 1970.

SCHUCH, C. GARGIONI. **Proposta de um modelo para o planejamento ágil do projeto de produtos.** Florianópolis, 2009. Dissertação (MESTRE EM ENGENHARIA MECÂNICA) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SCHWABER, K.; BEEDLE, M. **Agile software development with SCRUM.** Prentice Hall, 2002.

SCHWABER, Ken. **Agile Project Management with Scrum.** Redmond, Washington: Microsoft Press, 2004.

SCRUM PATH. **Os 12 princípios.** 2021. Disponível em: <https://www.scrumpath.com.br/post/os-12-princ%C3%ADpios>. Acesso em: 27 jun. 2022.

SEVERIANO FILHO, C. **Produtividade & manufatura avançada.** João Pessoa: Edições PPGE, 1999.

SHENHAR, Aaron J.; MILOSEVIC, Dragan; DVIR, Dov. THAMHAIN, Hans. **Project success: a multidimensional strategic concept.** Linking project management to business strategy. Newton Square: Project Management Institute Publications, 2007b. Cap. 6, p. 91-115.

SHINGO, S. O sistema Toyota de produção: do ponto de vista da engenharia de produção. Tradução de Eduardo Schaan. Porto Alegre: Bookman, 1996. 291 p.

SIMON, Herbert. **The Sciences of the Artificial.** Cambridge: MIT Press, 1969. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Design\\_thinking#cite\\_ref--simon\\_1969\\_0---0](http://pt.wikipedia.org/wiki/Design_thinking#cite_ref--simon_1969_0---0). Acesso em: 07 jun. 2022.

SOMMERVILLE, Ian. **Engenharia de Software.** 9. ed. Pearson, 2011.

SOUZA, D. A. C. M. **Gestão A3 de Projetos (ágil, arretada e arrochada) uma visão simples e objetiva para a PMI-ACP.** 1. ed. Rio de Janeiro: Editoria Ciência Moderna, 2017. v. 1. 176p.

STANKIEWICZ, Alessandro. **Modelo de interação ágil: uma adaptação do modelo cascata à organização de pequenas e médias empresas.** 2017. 45 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2017.

STATISA. **Número de usuários do Facebook no Brasil de 2018 a 2027.** 2022 Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/244936/number-of-facebook-users-in-brazil/>. Acesso em: 10 jul. 2022.

TECHTUDO. **Facebook Ads: como funciona o recurso de anúncios**. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/listas/2021/08/facebook-ads-como-funciona-o-recurso-de-anuncios.ghhtml>. Acesso em: 10 jul. 2022.

TEIXEIRA, Tarcisio. Comércio Eletrônico: Conforme o Marco Civil da Internet e a regulamentação do e-commerce no Brasil. **São Paulo: Saraiva**, 2015.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa, São Paulo**, v. 31,n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

TUMAN, G.J. **Development and Implementation of Effective Project Management Information and Control Systems**, In: Cleland, D. I.; King, W, R. Project Management Handbook Van Nostrand Reinhold, New York, 1983.

VARASCHIM, Jacques Douglas. **Implantando o SCRUM em um Ambiente de Desenvolvimento de Produtos para Internet**. 2009. Curso de Ciência da Computação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

VARGAS, R. Gerenciamento de projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos. 7ª ed. Rio de Janeiro: **Brasport**, 2009. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/52955075/gerenciamento-de-projetos-ricardo-vargas-pdf>. Acesso em: 07 jul. 2022.

VUKOSAV, D. (2021). Como usar a abordagem design thinking para melhorar seu processo ágil. **Paper presented at PMI Global Congress EMEA—2019**, Dublin, Ireland. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

WE ARE SOCIAL. **Digital 2021: The latest insights into the ‘state of digital’**. Disponível em: <<https://wearesocial.com/uk/blog/2021/01/digital-2021-the-latest-insights-into-the-state-of-digital/>>. Acesso em: 07 jul. 2022.

WILLIAMS, Laurie; COCKBURN, Alistair. **Agile Software Development: It's About Feedback and Change**. 2003. Disponível em: <https://collaboration.csc.ncsu.edu/laurie/Papers/feedbackAndChange.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2022.

WYZOWL. **Video Marketing Statistics 2022**. Disponível em: <https://www.wyzowl.com/video-marketing-statistics/>. Acesso em: 07 jul. 2022.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO E RESPOSTAS COLETADAS

O questionário foi aplicado para coleta de percepção sobre a implementação de metodologias ágeis em projetos de conteúdo. Sua aplicação foi realizada com o time de conteúdo e uma integrante do time de conteúdos e é uma adaptação da pesquisa elaborada por Lopes (2017).

O questionário abaixo é composto por cinco perguntas objetivas que utilizam uma escala *Likert* para ser respondida e quatro perguntas subjetivas com o intuito de obter a percepção da equipe sobre as ferramentas ágeis aplicadas.

As respostas deste questionário são anônimas, sendo considerada as respostas dos 3 integrantes do time de conteúdo. Abaixo podem ser visualizadas as perguntas e respostas obtidas.

Questionário: Para avaliar as 5 primeiras afirmações utilize a seguinte escala:

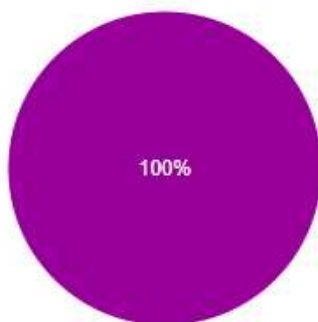
- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3- Indiferente
- 4- Concordo parcialmente
- 5- Concordo totalmente

Abaixo, estão descritas as perguntas aplicadas e todas as respostas coletadas.

1)

A realização de encontros semanais, estratégicos auxilia na condução e estratégia do time.

3 respostas

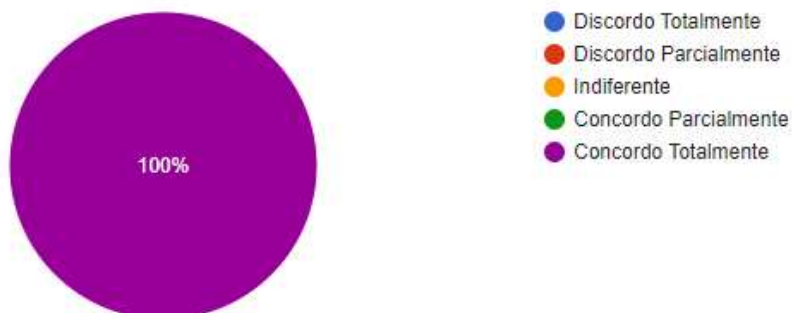


- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

2)

Utilizar ideias sobre conteúdos, pesquisas, e bate papos, permite a criação de roteiros mais eficientes para a produção de conteúdos.

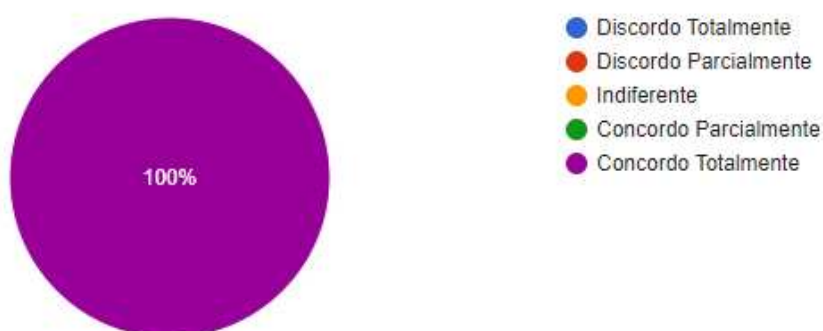
3 respostas



3)

A reunião para definição do cronograma e pauta, permite discussões positivas para o entendimento de qual linha o conteúdo deve seguir, e promovendo mais direcionamento.

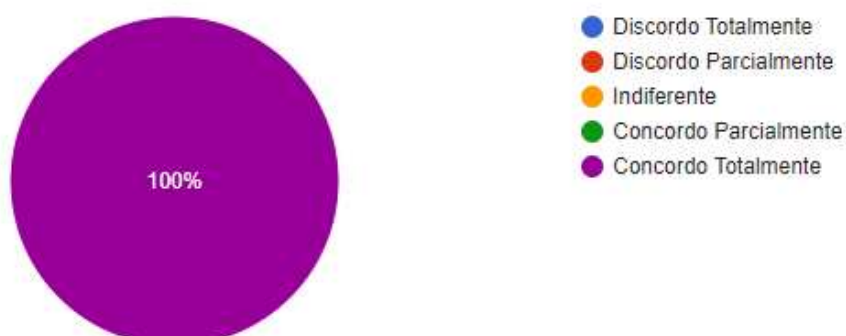
3 respostas



4)

A utilização da ferramenta trello, permeia uma maior visibilidade sobre o andamento da produção de conteúdo.

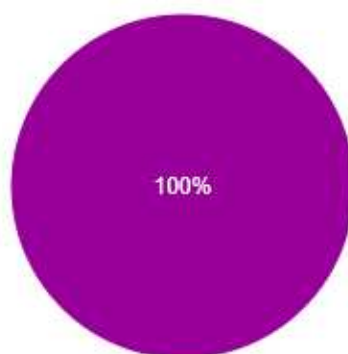
3 respostas



5)

A utilização de definição de prioridades, torna o trabalho mais assertivo.

3 respostas



- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

6)

Qual é o maior desafio na adoção das metodologias utilizadas, para a produção de conteúdo?

3 respostas

Ter o hábito de atualizar planilhas e ferramentas como trello

Não tem desafio

Comunicação das próxima etapas

7)

Qual é o maior benefício na adoção das metodologias utilizadas, para a produção de conteúdo?

3 respostas

Organização, clareza e qualidade nos conteúdos

Conteúdos com mais assertividade para o público

Uma análise mais concreta de métricas e de conteúdos que performaram melhor

8)

Qual é a maior dificuldade do time de criação, para a produção de conteúdo?

3 respostas

Criatividade e ideias de postagem

Cumprir metas de prazo de entrega

Atualizar as ferramentas com as atualizações das atividades

9)

Quais são as principais resistências do time de criação, para a produção de conteúdo?

3 respostas

Não tem resistência

Atualizar planilhas e ferramentas necessárias