

APRIMORAMENTO DA ENTREGA DE PROJETOS DE UMA MICROEMPRESA DE MARKETING DIGITAL POR MEIO DE METODOLOGIAS ÁGEIS

Recebido em **29.03.2018**
Aprovado em **28.06.2018**

Gustavo Cotta Loureiro

Especialista em Comércio Eletrônico e Marketing pela Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Consultor de Marketing Digital para empresas e professor convidado da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: gustavo.loureiro@gmail.com

Gustavo André Mateus Vaz de Lima

Graduado em Engenharia Elétrica pela Universidade Cidade de São Paulo (2005), pós-graduado como Educador de Ensino Superior pela Universidade Cidade de São Paulo (2007), mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Consultor de Serviços de Gestão em Sistemas de Telecomunicações da Ericsson do Brasil Comércio e Indústria S. A.

E-mail: gamvazdelima@gmail.com

Mauricio Henrique Benedetti

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (2011), mestre em Administração de Empresas (2002) e graduado em Engenharia Mecânica (1992) pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Conselheiro do Conselho Superior de Inovação e Competitividade (Conic) da

APRIMORAMENTO DA ENTREGA DE PROJETOS DE UMA MICROEMPRESA DE MARKETING DIGITAL
POR MEIO DE METODOLOGIAS ÁGEIS

*Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
(Fiesp). Professor do quadro permanente
do mestrado profissional em Administração do
Desenvolvimento de Negócios do Centro de Ciências
Sociais e Aplicadas (CCSA) da Universidade
Presbiteriana Mackenzie.
E-mail: mbenedetti@mackenzie.br*

PALAVRAS-CHAVE

Gestão de projetos. Métodos ágeis. Planejamento.
Marketing digital.

RESUMO

Este relato técnico apresenta a proposta de intervenção em um departamento de planejamento de uma microempresa com sede na região da Grande São Paulo e que atua no segmento de *marketing* digital, com foco em clientes do setor industrial, de médio e grande porte. A partir da observação da operação da empresa e do levantamento de informações com os seus principais gestores e as pessoas ligadas à rotina do departamento de planejamento, foi possível entender a realidade da organização para identificar o problema que afetava o seu desempenho. Com base no diagnóstico feito e validado pela diretoria da empresa, propôs-se um plano de ação que contemplava a adoção de metodologias ágeis de gestão de projetos e a utilização de técnicas de gestão que tornariam as operações mais integradas, com menores chances de retrabalho ou redundâncias e maior foco nas necessidades dos clientes.

GUSTAVO COTTA LOUREIRO, GUSTAVO ANDRÉ MATEUS VAZ DE LIMA, MAURICIO HENRIQUE BENEDETTI

INTRODUÇÃO

Este relato técnico foi realizado em uma microempresa especializada em *marketing* digital que tinha dificuldade para entregar aos clientes os projetos contratados, afetando diretamente na lucratividade da empresa. Além disso, como problema a ser resolvido, constatou-se a falta de competências técnicas e de gestão. Trata-se de problemas que trazem luz à necessidade de uma gestão eficaz para a inovação constante e agilidade, levando em conta o fato de que as empresas de micro e pequeno portes (MPEs), via de regra, sofrem de falta de capacidade gerencial. As MPEs não devem apenas gerenciar as operações rotineiras da empresa, como o controle de produção, custos e vendas, mas também devem se preocupar com projetos de inovação, os quais não estão vinculados às rotinas da organização, mas podem determinar a manutenção e o futuro da existência da empresa. Apesar de pequenas empresas serem potencialmente aptas para a inovação, de acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), elas são limitadas em sua infraestrutura para pesquisa e desenvolvimento, com dificuldades em acessar novos conhecimentos e tecnologias.

Ao estudarem as razões que levam as MPEs à busca pela inovação, Costa e Olave (2014) apontam que, devido ao fraco desenvolvimento dessas empresas e à baixa disponibilidade de recurso usual, predominam as ações de resultado mais imediato, que promovem a inovação gradual para reduzir os riscos e privilegiam o uso e não a geração de conhecimento.

A empresa que foi objeto deste relato técnico, a Agência Gama, oferece soluções que têm como objetivo auxiliar empresas dos mais diversos segmentos de mercado a otimizar suas estratégias digitais e melhorar a experiência com o usuário, aumentar o número de visitantes em seus respectivos *sites* e também melhorar as vendas das empresas para as quais presta serviço. Todavia, apesar de ter iniciado suas operações há pouco mais de um ano, a agência tem encontrado sérios problemas para honrar seus compromissos firmados com os clientes, no que se refere ao prazo de entrega dos projetos contratados. Esse fato, associado a uma limitada eficiência de suas operações, tem afetado significativamente a lucratividade da empresa, pois obriga os diversos departamentos da agência a repetir trabalhos mal administrados ou tarefas mal executadas. A partir de visitas realizadas

APRIMORAMENTO DA ENTREGA DE PROJETOS DE UMA MICROEMPRESA DE MARKETING DIGITAL
POR MEIO DE METODOLOGIAS ÁGEIS

à empresa, foram obtidas informações da sua diretoria e de colaboradores envolvidos diretamente na operação, que revelaram a necessidade de rever os processos e a própria estrutura organizacional da Agência Gama.

Além das informações obtidas com fontes primárias, isto é, diretamente na unidade de estudo, foram utilizadas como fontes secundárias publicações em *sites* e revistas especializadas nos segmentos de *marketing*, internet, gestão de projetos e empreendedorismo. Com base nessas informações, algumas ferramentas foram avaliadas, analisadas e aplicadas nos departamentos da empresa para entender melhor as necessidades dos departamentos envolvidos e verificar a verdadeira utilidade dessas ferramentas e metodologias.

Por ser um relato tecnológico de solução de um problema, este estudo segue as recomendações de estrutura proposta por Marcondes et al. (2017) e está organizado em quatro seções, além desta introdução: contexto e realidade investigada, entendimento do problema, proposta de solução e considerações finais.

CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

O nome da organização objeto deste relato técnico e o das pessoas envolvidas em suas operações foram mantidos em sigilo, sendo utilizados nomes fictícios para manter a confidencialidade. Assim sendo, a empresa foi chamada Agência Gama, uma empresa jovem, que tem apenas um ano em operação, mas vem crescendo bastante e já tem diversas contas/clientes. Em sua maioria, os clientes da indústria pertencem aos mais diversos segmentos de mercado (rolamentos, plástico, vinil, cabos, compressores, entre outros materiais comuns às indústrias).

Especializada em *marketing* digital, a agência desenvolve projetos que oferecem soluções com o objetivo de auxiliar empresas dos mais diversos segmentos de mercado a melhorar suas estratégias digitais com foco no aprimoramento da experiência com o usuário, aumentar o número de visitantes em seus respectivos *sites* e também melhorar as vendas das empresas para as quais a Gama presta serviço. Com o intuito de contextualizar melhor as diversas atividades oferecidas pela empresa citada neste relato tecnológico de solução de problema, apresentaremos a seguir algumas informa-

GUSTAVO COTTA LOUREIRO, GUSTAVO ANDRÉ MATEUS VAZ DE LIMA, MAURICIO HENRIQUE BENEDETTI

ções referentes ao mercado de *marketing* digital e às suas conexões com as áreas de atuação da empresa, objeto deste relato.

Principais áreas de atuação da Agência Gama

Desenvolvimento de *websites* e lojas virtuais

Um *website* nada mais é do que um conjunto de páginas unidas e muitas vezes conectadas entre si na internet. Atualmente, não só empresas possuem *sites* institucionais com informações sobre suas histórias e seus produtos ou serviços, mas artistas possuem *blogs* ou *sites* com a apresentação de um portfólio, jornais tradicionais possuem as suas versões *on-line* com informações atualizadas mais rapidamente do que suas versões impressas e até mesmo bancos já estão disponíveis nas versões conhecidas como *internet banking* em que é possível fazer consultas de saldos e até mesmo transferências bancárias. Por ser uma agência de pequeno porte, o foco da Agência Gama é o desenvolvimento de *sites* institucionais com informações sobre as empresas que a contratam para desenvolver o serviço; e, em alguns casos, algu-

mas páginas com formulários de pedido de orçamento, o que ajuda a identificar quantos usuários estão realmente sendo impactados pelo *site* desenvolvido.

De acordo com o *site* E-commerce Brasil (2018), que apresentou o 37º relatório Webshoppers, o comércio eletrônico nacional andou na contramão da crise e fechou o ano com números muito positivos. Segundo esse relatório, em 2017, o *e-commerce* brasileiro faturou R\$ 47,7 bilhões, obtendo um crescimento nominal de 7,5% em relação ao ano de 2016. Em relação aos consumidores, 55,15 milhões compraram no comércio eletrônico pelo menos uma vez, o que corresponde a uma alta de 15% em comparação ao ano anterior quando 27,3% das transações *on-line* foram realizadas via dispositivos móveis, enquanto, no ano anterior, o *share* do *m-commerce* (*mobile commerce*) foi de 21,5%.

Exatamente por todos os números apresentados anteriormente, a Agência Gama entendeu que era importante atuar, ainda em 2017, no segmento de varejo *on-line*.

Campanhas nas mídias sociais

Primeiramente, é necessário entender que mídias sociais na internet não significam o

mesmo que redes sociais. Cada expressão tem uma definição diferente: *social media* é “um grupo de aplicações para internet, construídas com base nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0 e que permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelo usuário” (KAPLAN; HAENLEIN, 2010, p. 61). É possível analisar as mídias sociais como um meio intermediando uma rede social, ou seja, quando usamos as redes sociais com a intenção de anunciar e vender produtos ou serviços, em que elas são utilizadas como um veículo. De acordo com Boyd e Ellison (2007), redes sociais são definidas como aqueles sistemas que permitem: 1. a construção de uma *persona* por meio de um perfil ou página pessoal, 2. a interação por meio de comentários e 3. a exposição pública da rede social de cada ator. De acordo com o relatório que apresenta as principais técnicas digitais utilizadas pelas empresas no mundo, desenvolvido pela consultoria da Smart Insights (CHAFFEY, 2017), as atividades de *social media* representam apenas 8,8% de todas as técnicas de *marketing* digital utilizadas no mercado, mas, mesmo com uma porcentagem baixa, a Agência Gama é bastante procurada para desenvolver atividades relacionadas a campanhas em mídias sociais.

Marketing de busca (links patrocinados e SEO)

A sigla SEO refere-se a *Search Engine Optimization*, ou seja, otimização de *sites* para mecanismos de busca. Seu foco de atividade no universo do *marketing* digital é colocar um *site* ou uma página entre as primeiras posições dos resultados orgânicos (resultados gratuitos, sem relação com *links* patrocinados) nos mecanismos de busca, seja ele o Google, Yahoo! ou Bing, por exemplo. De acordo com Ramos (2011), empresas e profissionais que pretendem utilizar as técnicas de SEO para melhorar o posicionamento de um *site* em um mecanismo de pesquisa devem dominar o funcionamento dos buscadores e de seus algoritmos. Uma das atividades mais solicitadas e comercializadas pela Agência Gama está relacionada ao *marketing* de busca, mas, de acordo com o relatório da Smart Insights (CHAFFEY, 2017), a otimização de *sites* para mecanismos de pesquisa representa apenas 4,1% e as técnicas de conversão que também são parte do trabalho de *marketing* de busca representam 5,9%. Mesmo com uma porcentagem pequena, a empresa entende que é uma atividade

GUSTAVO COTTA LOUREIRO, GUSTAVO ANDRÉ MATEUS VAZ DE LIMA, MAURICIO HENRIQUE BENEDETTI

importante para manter no portfólio de serviços oferecidos aos clientes.

Técnicas de *Search Engine Optimization* (SEO) melhoram o posicionamento de um *site* em mecanismos de pesquisa, como Google, Yahoo! e Bing

Além das atividades relacionadas à otimização de páginas para mecanismos de pesquisa, também conhecida pela sigla SEO, o *marketing* de busca envolve uma outra atividade conhecida como busca paga ou *links* patrocinados. Os *links* patrocinados normalmente ficam no topo do resultado das pesquisas feitas nos buscadores, logo acima do resultado orgânico. Trata-se de anúncios menores, com uma quantidade limitada de caracteres. Segundo Torres (2009), são anúncios claramente identificados pelos usuários que navegam e fazem pesquisas em buscadores na internet.

A dinâmica do *link* patrocinado funciona da seguinte maneira:

- Um usuário acessa o mecanismo de busca.
- Preenche o campo de pesquisa com uma palavra-chave ou termo de pesquisa.
- O buscador apresenta uma página de resultado com três ou quatro anúncios

na parte superior (eles ficam em destaque) e dez resultados orgânicos abaixo.

- Em algumas páginas de resultados, os buscadores também mostram anúncios na parte inferior, logo após os dez resultados orgânicos.
- Se o usuário se interessar por algum dos anúncios que aparecerem em destaque e clicar, o anunciante pagará ao buscador (Google, Bing e Yahoo!) um determinado valor por esse clique feito pelo usuário.

O *player* mais conhecido atualmente no mercado para executar as campanhas de busca paga ou *links* patrocinados é Google AdWords, e, com menos representatividade no mercado nacional, temos hoje o Bing Ads e UOL Cliques. De acordo com os números da Smart Insights (CHAFFEY, 2017), a fatia que representa o mercado de busca paga é de 3,3%. A Agência Gama trabalha apenas com o Google AdWords, com potencial para atuar em outros buscadores com a busca paga.

Campanhas de e-mail marketing

O *e-mail marketing* é uma ótima forma de gerar negócios, pois é um tipo de ação direcionada e altamente mensurável. Não

APRIMORAMENTO DA ENTREGA DE PROJETOS DE UMA MICROEMPRESA DE MARKETING DIGITAL
POR MEIO DE METODOLOGIAS ÁGEIS

significa simplesmente disparar *e-mails* para todos os contatos, sejam eles pessoais ou profissionais, o que para Torres (2009) é considerado *spam*, mas sim fazer *e-mail marketing* com profissionalismo, organizando uma base de contatos segmentada e usando sistemas específicos para disparar essa comunicação por *e-mail*. Para Ramos (2011), hoje os *e-mails* são amplamente utilizados com fins comerciais, e as mensagens oferecem muitos benefícios por serem fáceis de usar e por terem um baixo custo. Outra vantagem para essa atividade é a possibilidade de automatização das campanhas de *e-mail* que, de acordo com o relatório da Smart Insights (CHAFFEY, 2017), representa 10,3%. Entretanto, apesar de ser uma das atividades com a maior porcentagem no relatório, ela ainda precisa ser trabalhada pelo departamento comercial da Agência Gama, pois atualmente não existe muita demanda por campanhas de *e-mail marketing* na empresa.

Gestão de resultados

Toda ação de *marketing* digital voltada para lojas virtuais, *sites* de comércio eletrônico ou não, deve ser monitorada, isto é, há a necessidade de um controle dos resul-

tados alcançados. Quando é feita uma propaganda em TV, *outdoor*, revista ou rádio, nem sempre temos formas tão imediatas e assertivas de mensurar os resultados dessas ações. Na internet não é assim. É possível mensurar com maior objetividade o resultado das ações e, em alguns casos, em tempo real. De acordo com Torres (2009), é importante definir como será realizado o monitoramento das ações de *marketing* digital. Com serviços de Web Analytics e tecnologias apropriadas, conseguimos saber quantos usuários entraram no *site*, quantos clicaram no anúncio, quantos fizeram o cadastro, quantos abandonaram o carrinho de compra e até quantos compraram e como pagaram. Para Torres (2009), existem diversas ferramentas de monitoramento no mercado, pagas e gratuitas, mas o Google Analytics é uma das ferramentas de gestão de resultados mais populares utilizadas atualmente nas empresas.

Ainda baseado no relatório da Smart Insights (CHAFFEY, 2017), o somatório de todas essas atividades oferecidas pela Agência Gama representa menos de 20% de todas as possibilidades existentes em *marketing* digital no mercado atual, e, por esse motivo, um dos objetivos da empresa era começar oferecendo ainda em 2017 o

GUSTAVO COTTA LOUREIRO, GUSTAVO ANDRÉ MATEUS VAZ DE LIMA, MAURICIO HENRIQUE BENEDETTI

serviço de desenvolvimento e manutenção de lojas virtuais. Todavia, a diretoria estava disposta a atuar em outras frentes, tentando aumentar principalmente os clientes que são considerados “clientes de carteira”, ou seja, aqueles que possuem um custo de manutenção mensal com a empresa.

Uma observação que merece ser apontada após o levantamento de algumas informações a respeito das operações da empresa é que, ao se concentrar em oferecer soluções inicialmente apenas para a indústria, a Agência Gama pode estar deixando de oferecer diversas outras soluções para outros segmentos de mercado. Apesar de não terem sido coletados dados que justifiquem essa opção de atuação, pelo que se notou, o foco nos clientes do setor industrial se deu pelo fato de a empresa ainda estar em fase de estruturação, tendo

em vista que o perfil desses clientes indica que são carentes de conhecimento em *marketing* digital, o que os leva a ser menos exigentes e mais flexíveis e a ficar satisfeitos com soluções mais simples.

Organograma atual da empresa

A agência possui uma diretora executiva responsável prioritariamente pelo departamento comercial, e, dependendo do caso, a diretora também se envolve em outros departamentos de acordo com a necessidade das áreas de atuação da agência, como pode ser visto no organograma da Figura 1.

A princípio, cada área/departamento da Agência Gama foi concebida para ter um profissional responsável, contudo, no momento em que foi desenvolvido este trabalho, alguns departamentos ainda não

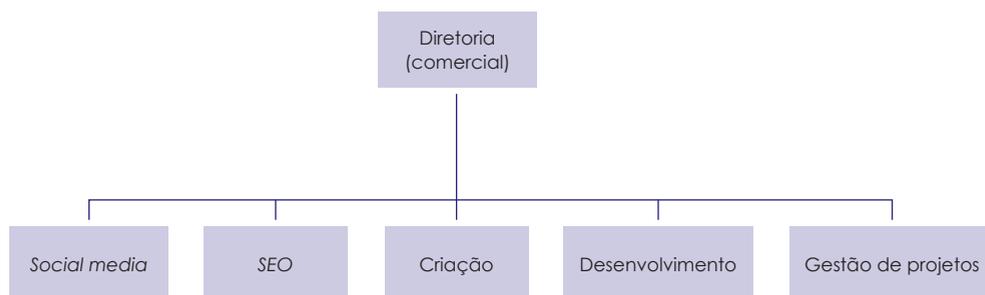


FIGURA 1 – Organograma atual da Agência Gama

Fonte: Diretoria da Agência Gama (2017).

APRIMORAMENTO DA ENTREGA DE PROJETOS DE UMA MICROEMPRESA DE MARKETING DIGITAL
POR MEIO DE METODOLOGIAS ÁGEIS

estavam plenamente organizados, ocorrendo casos em que um mesmo profissional assumia a responsabilidade por mais de uma área.

Recentemente, a proprietária e principal executiva da empresa criou uma nova área, que ficou responsável pelo planejamento e pela comunicação com os clientes durante as etapas de um projeto, o que a levou a contratar uma profissional para essa nova área. A empresa possui um fluxograma de trabalho modelado para ser a base que orienta a execução da maioria dos projetos de *site*. Quando um projeto tem especificidades em que um fluxograma modelo não se mostra adequado, são feitas alterações que permitam atender ao que o cliente deseja como resultado final. A Figura 2 apresenta o fluxograma padrão para projetos de *sites*, exemplificando como a agência procura atualmente organizar seus fluxos de trabalho.

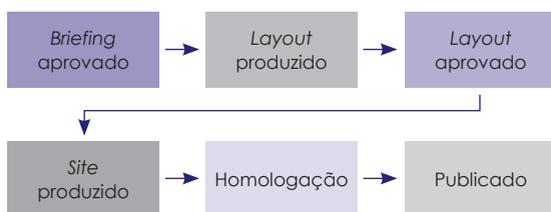


FIGURA 2 – Fluxograma padrão para desenvolvimento de *sites*

Fonte: Diretoria da Agência Gama (2017).

Segundo a diretoria da Agência Gama, a criação da área de planejamento e a contratação da pessoa para ocupar essa função ocorreram para eliminar os problemas observados, fruto da falta de troca de informações entre os departamentos da empresa e o próprio cliente. A agência deseja que o departamento de planejamento centralize todas as informações de execução de projetos da agência e seja a interface entre os clientes e os outros departamentos para conduzir a entrega dos serviços de acordo com as expectativas e demandas dos clientes. A empresa ainda tem se aperfeiçoado por meio de treinamentos específicos para os membros da equipe, com o objetivo de implementar projetos com base nas boas práticas e metodologias reconhecidas e consolidadas no mercado.

DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

A partir do contexto apresentado, buscou-se identificar e compreender qual seria realmente o problema relevante para a Agência Gama, com o objetivo de delinear e propor ações a serem executadas. Nessa etapa do trabalho, adotaram-se os seguintes procedimentos:

- Reunião inicial de apresentação.

GUSTAVO COTTA LOUREIRO, GUSTAVO ANDRÉ MATEUS VAZ DE LIMA, MAURICIO HENRIQUE BENEDETTI

- Questionário para a diretoria.
- Reunião para discussão sobre o questionário da diretoria.
- Questionário para os funcionários.
- Comentários da diretoria sobre as respostas do questionário dos funcionários.
- Análise do questionário dos funcionários.
- Análise Swot da empresa objeto de estudo deste relato.

Reunião de apresentação

A reunião inicial realizada com a diretoria da Agência Gama tinha como propósito alinhar as expectativas, de modo a deixar claros os objetivos que deveriam ser atingidos com o trabalho e qual seria a entrega final.

Nessa reunião, a diretora sinalizou que o problema identificado tinha a ver com o fato de a empresa não estar estruturada adequadamente para continuar crescendo. A meta da empresa era crescer de tal forma que, ao final do ano de 2017, atingisse o dobro do tamanho que tinha no momento da entrevista. Pelas declarações da diretoria, para que essa meta fosse atingida, era necessário criar uma área de planejamento que seria a responsável por organizar e conectar os departamentos da empresa.

Assim, essa área teria condições de aumentar a garantia de entrega de seus serviços de forma eficaz e sustentável, de acordo com os compromissos comerciais assumidos com os clientes.

Questionário para a diretoria

Para avaliar a relevância do problema apontado pela diretoria, notou-se a necessidade de obter informações pertinentes às operações da agência. Para tanto, elaborou-se um roteiro de entrevista, o qual foi aplicado à principal gestora da empresa.

Na entrevista realizada, a entrevistada afirmou que a empresa tinha como principal obstáculo para a entrega dos projetos o cumprimento dos prazos estabelecidos internamente, assim como o prazo final prometido ao cliente. Segundo a entrevistada, não entregar o projeto dentro do prazo acordado era o principal fator que prejudicava a empresa a não alcançar os resultados desejados. É importante comentar que a Agência Gama não mostrou mecanismo algum para acompanhar o alcance dos resultados.

Conforme relatado, a falta de uma estrutura interna adequada fazia com que a equipe comercial não focasse o cliente. Era

APRIMORAMENTO DA ENTREGA DE PROJETOS DE UMA MICROEMPRESA DE MARKETING DIGITAL
POR MEIO DE METODOLOGIAS ÁGEIS

necessário que as áreas entendessem a importância em atender às expectativas do cliente, cumprir os prazos e ter um controle eficiente do desempenho por meio de um sistema de indicadores.

Ficou bastante claro que o principal desejo da diretoria era dobrar a carteira de clientes até o final do ano de 2017. Tal meta era vista como factível com base na projeção que a gestora havia feito, contudo sem o uso de uma metodologia de previsão, isto é, uma expectativa criada a partir da experiência e do *feeling*.

A empresa se mostrava pronta para mudar a sua estrutura para ter um melhor acompanhamento de seus processos e garantir que fossem executados de maneira correta. Acreditava-se que com a nova estrutura os prazos contratados pelos clientes seriam cumpridos e os resultados desejados pela empresa, alcançados. De acordo com a diretoria, a agência corria sérios riscos de perder clientes por falta de qualidade nos serviços prestados, já que não havia uma estrutura organizacional eficiente e um modelo e um fluxo de trabalho organizados e mais padronizados.

Pela percepção da entrevistada, era possível verificar que os funcionários da empresa se mostravam insatisfeitos com a

maneira como as sequências das tarefas eram definidas e executadas. Em contrapartida, os colaboradores da Agência Gama tinham flexibilidade para buscar alternativas capazes de alcançar o resultado planejado, possibilitando alteração do processo. Ainda assim, muitos dos funcionários não recebiam *feedback* a respeito da satisfação dos clientes, o que dificultava a identificação de gargalos ou pontos a serem modificados para melhorar o desempenho na execução de suas tarefas.

Reunião complementar com a diretoria

Após uma análise preliminar da entrevista feita com a principal gestora da Agência Gama, realizou-se uma nova reunião para sanar algumas dúvidas pontuais que ajudaram a identificar alguns pontos considerados, os quais são descritos a seguir:

- Os cronogramas eram controlados por duas ferramentas – Wunderlist e Outlook Calendar – disparadas pela diretora e planilha. A diretora gerenciava as atividades de forma muito centralizada, e, como também ficava responsável pela área comercial, a equipe comercial não tinha visuali-

GUSTAVO COTTA LOUREIRO, GUSTAVO ANDRÉ MATEUS VAZ DE LIMA, MAURICIO HENRIQUE BENEDETTI

zação clara de suas obrigações e da agenda de trabalho.

- Detectou-se que, pelo fato de a velocidade da indústria ser mais lenta, isso ajudaria na qualidade da entrega de trabalhos, pois os clientes não eram tão dinâmicos e havia mais tempo disponível para o desenvolvimento das atividades. Quando se tratava de clientes mais dinâmicos, como os do varejo, existiam problemas de comunicação e qualidade, e faltava um processo ou mecanismo de avaliação ou homologação da qualidade e do prazo. Faltava uma curva de aprendizagem nesse setor para entender a necessidade de adaptar a velocidade de entrega.
- As comprovações dos resultados dos produtos entregues ao cliente estavam corretas, apesar de não existir um mecanismo claro de métricas de resultados.
- Objetivos que a empresa pretendia atingir até o fim de 2017 (Tabela 1).
- Existia uma necessidade, por parte da diretoria, de acompanhar os processos da agência, mas não havia um acompanhamento estruturado e dimensionado até o momento em que foi desenvolvido este relato.
- A definição de prioridades com o time era feita pela principal gestora, sem consultar os demais integrantes. Notou-se que havia pouca comunicação entre os profissionais dos departamentos. Muitas atividades eram executadas para “apagar incêndios”, ou seja, ausência de planejamento de execução de trabalhos.

TABELA 1 – Metas para 2017 da Agência Gama

Metas para 2017 – Agência Gama			
Produtos e serviços	Carteira atual	Projeção para o 1º semestre	Projeção para o 2º semestre
SEO	5	10	16
Redes sociais	4	10	16
Desenvolvimento de <i>sites</i>	5	10	20
Gestão de negócios	1	2	3
<i>Links</i> patrocinados	1	4	8
Comércio eletrônico	0	1	2

Fonte: Diretoria da Agência Gama (2017).

APRIMORAMENTO DA ENTREGA DE PROJETOS DE UMA MICROEMPRESA DE MARKETING DIGITAL
POR MEIO DE METODOLOGIAS ÁGEIS

- Problemas com entregas para os clientes mais dinâmicos (varejo por exemplo): “Faltava tempo para checar a qualidade”. Na indústria, os prazos mais dilatados contribuem para melhor garantia da qualidade.

lise dos grupos de respostas para cada pergunta, com a intenção de posteriormente verificar com a diretora como ela as enxergava. O Quadro 1 apresenta as análises das respostas dadas pelos colaboradores.

Análise sobre o questionário respondido pelos colaboradores

Após as etapas anteriores, elaborou-se um questionário para os quatro colaboradores envolvidos na operação, cujas respostas foram tabuladas. Com base nas respostas dos quatro colaboradores, realizou-se uma análise

Comentários feitos pela diretora referentes à análise das respostas dos funcionários

Após a análise do preenchimento do formulário por parte dos colaboradores, as respostas foram apresentadas à diretora da empresa, que teceu os “seguintes comentários”.

Pergunta	Elementos centrais identificados
Quais são suas responsabilidades na GAMA?	Nenhum dos funcionários entrevistados se considera um analista de <i>marketing</i> digital especialista na área. Não apresentam especialidades na área, como <i>Adwords</i> , <i>social media</i> , <i>website development</i> , <i>analytics tools</i> etc.
O que você conhece sobre os clientes da GAMA?	Não se verificou que os funcionários entrevistados estejam atualizados das necessidades dos clientes da Gama. Executam suas atividades com foco na tarefa, sem haver ligação explícita do que fazem com o que foi encomendado pelo cliente.
Que tipo de instrução você recebe da diretoria da empresa para executar seu trabalho a cada novo projeto?	Nenhum comentário sobre comunicação durante a execução do projeto. <i>Follow-up</i> .
Acredita que seria importante você ter comunicação com os clientes da GAMA durante um projeto? Por quê?	Os entrevistados revelaram ter interesse em ter contato com o cliente, contudo não é o que ocorre na realidade durante a execução dos projetos da Gama.

QUADRO 1 – Resumo analítico das respostas dadas pelos colaboradores

(continua)

GUSTAVO COTTA LOUREIRO, GUSTAVO ANDRÉ MATEUS VAZ DE LIMA, MAURICIO HENRIQUE BENEDETTI

Pergunta	Elementos centrais identificados
Em que momentos, durante a execução do seu trabalho, você busca apoio da diretoria da GAMA? Como você é recebido e como a troca de informações flui durante essa possível conversa?	A comunicação é considerada pouco intensa, com grande foco na utilização de <i>e-mails</i> . Notou-se a falta do uso de ferramentas que pudessem contribuir para aumentar a produtividade e a agilidade na comunicação da empresa.
Quais são os pontos positivos na execução do seu trabalho dentro da GAMA? Quais os pontos negativos na execução do seu trabalho dentro GAMA?	Pouca visibilidade da equipe com relação à execução das suas atividades, revelando pouco conhecimento da equipe e falta de uma visão ampla sobre <i>marketing</i> digital e suas subáreas e ferramentas. Notou-se baixa maturidade para explicar a execução do próprio trabalho.
Você já recebeu, recebe ou vai receber treinamento para executar suas funções dentro da GAMA? Comente.	Os funcionários não identificam um programa de treinamento dentro da empresa. Os treinamentos na verdade são instruções de como operar uma ferramenta como Office 365 ou executar suas tarefas para um determinado projeto.
Teria qualquer tipo de ideia, sugestão para GAMA se tornar uma empresa melhor para seus funcionários e fazer mais negócios com os atuais e futuros clientes?	Clima da agência e cultura. Organização. Comunicação com o cliente ou pelo menos saber mais sobre o projeto em execução. Integração.

QUADRO 1 – Resumo analítico das respostas dadas pelos colaboradores

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação aos comentários dos colaboradores a respeito das instruções que recebiam da diretoria, os procedimentos foram definidos e finalizados em dezembro de 2016, e parte deles ainda estava em fase de implementação, pois alguns serviços não tinham projetos ativos para que os procedimentos fossem testados. Quanto à importância da comunicação com os clientes, o que se apurou foi que, na perspectiva da diretoria, nem todas as áreas possuíam perfil para lidar com cliente, e,

por esse motivo, era necessário haver um setor de planejamento que centralizasse as demandas e fizesse os *follow-ups*, atividade que não deveria ser atribuída a qualquer colaborador da agência.

Para a diretora da empresa, os funcionários recebem apoio para execução de suas atividades, contudo, como a empresa ainda tinha apenas um ano de existência e apenas sete meses com funcionários contratados, muitos processos ainda estavam em implantação. Além disso, a diretoria

APRIMORAMENTO DA ENTREGA DE PROJETOS DE UMA MICROEMPRESA DE MARKETING DIGITAL
POR MEIO DE METODOLOGIAS ÁGEIS

pretendia melhorar a comunicação interna com a implantação de ferramentas como as disponíveis no pacote de produtividade Office 365. Para melhorar a capacitação dos funcionários, a diretoria informou que procurava utilizar cursos existentes na área de atuação do colaborador, com foco no desempenho da empresa. Alguns departamentos são novos na empresa, como SEO, e de outro grau de maturidade profissional, mas já estavam planejando eventos e palestras para o segundo semestre de 2017.

Com o objetivo de melhorar a integração das áreas e dos processos, estavam implementando ferramentas do Office 365, além das ferramentas específicas de cada área do *marketing* digital (SEMrush, Dino, mLabs etc). Também foi destacado que deveriam fazer a aquisição de outras ferramentas, mas que estavam condicionadas à demanda de projetos para que outras fossem implementadas, tendo em vista o alto custo. A implantação de ferramentas do Office 365 e outras iniciativas focadas nessas ferramentas foi citada em várias ocasiões pela diretora em seus comentários a respeito das respostas de seus colaboradores, incluindo a integração entre as áreas e modernização de seus processos.

Por fim, a diretora comentou que considera importante ouvir seus funcionários periodicamente e que pretende coletar a opinião dos colaboradores outras vezes, como o que foi feito para a execução do presente relato.

Quando se compararam as respostas dos colaboradores da empresa e os comentários da diretora, verificou-se um desalinhamento das duas perspectivas. Constatou-se que os colaboradores sentem necessidade de mudanças de processos e têm algumas dificuldades em executar suas atividades. Por sua vez, a diretoria não considera as situações relatadas como problemas, pois já foram encaminhados em suas ações e estão sob controle. De qualquer forma, a análise sugere que a comunicação entre a diretoria e seus colaboradores, especialmente no que tange às ações em curso, não está sendo eficiente.

Análise sobre o entendimento do problema

Nos itens a seguir, apresentamos análises que têm por objetivo nos ajudar a compreender melhor o problema-chave da empresa objeto de estudo deste relato tecnológico.

GUSTAVO COTTA LOUREIRO, GUSTAVO ANDRÉ MATEUS VAZ DE LIMA, MAURICIO HENRIQUE BENEDETTI

Diagrama de causa e efeito

Utilizando as respostas dos questionários e as reuniões de discussão e coleta de dados, a análise com o auxílio do diagrama de causa e efeito mostra duas principais dificuldades enfrentadas pela Agência Gama (Figuras 3 e 4).

As duas principais dificuldades da Agência Gama com base nos diagramas de causa e efeito são:

- Dificuldade para entregar os projetos e garantir a lucratividade da empresa.
- Falta de competências técnicas e de gestão.

Análise Swot da empresa objeto de estudo deste relato

Com base nas descrições e nos relatos sobre os problemas e possíveis oportunidades da Agência Gama no contexto deste trabalho, apresentaremos, no Quadro 2, uma análise Swot da empresa, de forma a contribuir para a identificação da melhor solução para os problemas de organização da empresa e a falta de prazo de entrega com os projetos dos clientes.

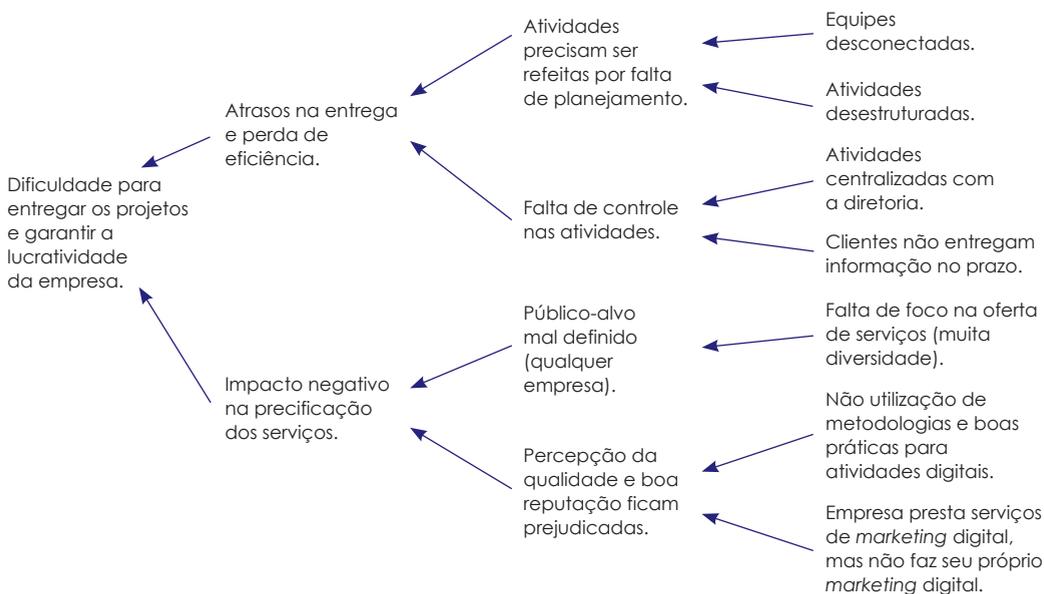


FIGURA 3 – Diagrama de causa e efeito (parte 1)

Fonte: Elaborada pelos autores.

APRIMORAMENTO DA ENTREGA DE PROJETOS DE UMA MICROEMPRESA DE MARKETING DIGITAL
POR MEIO DE METODOLOGIAS ÁGEIS



FIGURA 4 – Diagrama de causa e efeito (parte 2)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Força	Fraqueza
<ul style="list-style-type: none"> - Equipe enxuta (redução de custo). - Ambiente de trabalho acolhedor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe pouco qualificada. - Equipe limitada a poucos projetos. - Equipe limitada a projetos pequenos. - Departamentos da empresa desestruturados. - Equipe sem entender muito bem seus verdadeiros papéis na empresa.
Oportunidade	Ameaça
<ul style="list-style-type: none"> - Indústrias com potencial para investimento em marketing digital. - Comércio eletrônico para clientes da indústria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrentes com maior experiência no mercado. - Mercado dinâmico e com diversas fontes de aprendizado.

QUADRO 2 – Análise Swot da Agência Gama

Fonte: Elaborado pelos autores.

GUSTAVO COTTA LOUREIRO, GUSTAVO ANDRÉ MATEUS VAZ DE LIMA, MAURICIO HENRIQUE BENEDETTI

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PARA A MUDANÇA

Com base nas informações coletadas nas etapas anteriores e na percepção das capacidades e experiências atuais da Agência Gama, propuseram-se as seguintes opções de ações para melhorar a gestão da empresa com potencial para sanar os dois principais problemas identificados:

- *Utilização de metodologias ágeis de projeto*: para a entrega dos serviços aos clientes e a implementação de ferramentas de produtividade e gestão de projetos, aumentando a frequência de comunicação e troca de informações entre as equipes da agência e um maior alinhamento das equipes, clareza em seus objetivos de trabalho naquele projeto específico, compreensão das expectativas do cliente e conhecimento dos prazos a serem cumpridos
- *Gestão de portfólio de projetos*: execução da estratégia da empresa por meio de uma metodologia clara de escolha e priorização de execução de projetos. Essa ação trará clareza à lista de projetos de clientes no *pipeline*, assim como aos projetos internos da empresa.

Após a apresentação das opções de solução à diretoria da empresa, a Agência Gama mostrou-se disposta a apoiar a adoção de *metodologias ágeis de projeto*. Para isso, dois pontos a serem implementados foram propostos:

A – *Implantação da metodologia ágil de projetos*: usar um processo de desenvolvimento iterativo e incremental para gerenciamento de projetos.

A.1 – *Utilização do Scrum*: seria a metodologia adotada por ser mais aderente em projetos como os feitos pela Agência Gama. O *Scrum* possui regras, cerimônias e sequenciamentos bem definidos para a aplicação do seu conteúdo em gerenciamento de projetos (CRUZ, 2016). Ao executar o *Scrum* para impulsionar o projeto, o gerenciamento ágil toma forma e ganha força ao ser combinado com outras ferramentas e técnicas complementares para o gerenciamento de projetos.

Como benefícios de utilizar o *Scrum*, Bissi (2007) aponta os seguintes:

- Diminuição dos riscos;
- Maior integração entre os membros das equipes;
- Rápida solução de problemas;
- Progresso medido continuamente;

APRIMORAMENTO DA ENTREGA DE PROJETOS DE UMA MICROEMPRESA DE MARKETING DIGITAL
POR MEIO DE METODOLOGIAS ÁGEIS

- Os clientes se tornam parte da equipe de desenvolvimento;
- Entregas frequentes de funcionalidades funcionando;
- Discussões diárias de *status* com a equipe;
- Os profissionais de negócios e tecnologias trabalham juntos.

Diariamente, em uma *Sprint*, a equipe faz uma breve reunião, de no máximo 15 minutos, com todos os participantes em pé, chamada *Daily Scrum*. O objetivo é fazer com que cada integrante diga o que fez no dia anterior, o que pretende fazer no dia que se inicia e se existe algum impedimento que está atrapalhando o seu trabalho.

A.2 – *Uso do Kanban (quadro de trabalho) para acompanhamento do projeto*: o Kanban funciona como um meio de sinalizar as etapas subsequentes de um fluxo de atividades, ou seja, quando o trabalho deve ser realizado e quanto deve ser feito (ARAMUNI, 2015). Inicialmente, essa ferramenta foi utilizada pela montadora Toyota, no Japão, para coordenar o fluxo de peças no sistema de suprimento, com o objetivo de manter os estoques limitados a apenas as quantidades necessárias para que o sistema não fosse interrompido por falta de peças.

Com o uso do Kanban, uma atividade é iniciada apenas no momento em que o cliente (etapa seguinte) sinaliza sua necessidade, que indica a quantidade de trabalho a ser realizado. Isso ocorre por meio de cartões, que tornam a comunicação entre as etapas mais rápida e objetiva, permitindo a dinamização da comunicação visual na execução do projeto.

B – *Ferramentas para a nova gestão*: a maioria dos médios e grandes clientes aceita bem a implantação de metodologias ágeis, mas preferem combiná-las a processos conduzidos por técnicas já conhecidas e que mantêm o caráter formal do controle das operações, principalmente no que diz respeito a controles de alto nível para visão da gerência sênior (CRUZ, 2016). Três grupos de ferramentas podem ser apontados como importantes para uma boa gestão de projetos e relacionamento com o cliente, na ordem de prioridade:

- *Produtividade – Office 365*: ferramenta importante para integrar a produtividade do time.
- *Gestão de projetos – Office Planner ou Trello* (quadro de trabalho Kanban *on-line*): ferramentas importantes para gestão de projetos ágeis e comunicação

GUSTAVO COTTA LOUREIRO, GUSTAVO ANDRÉ MATEUS VAZ DE LIMA, MAURICIO HENRIQUE BENEDETTI

colaborativa entre membros de grupos de trabalho.

- *CRM – Agendor*: ferramenta fundamental para a gestão de clientes (funil de venda), e *follow-up* de atividades do planejamento com o cliente.

PLANO DE AÇÃO DA MUDANÇA

Baseado na proposta de solução escolhida pela empresa, o Quadro 3 apresenta uma sequência de atividades (ações): como se-

rão feitas, áreas responsáveis, áreas envolvidas e os prazos para cada um dos itens.

Tanto as ações propostas quanto o cronograma apresentado à diretoria da Agência Gama foram bem recebidos e considerados factíveis e dentro das expectativas para aprimoramento da gestão da empresa. Segundo a principal gestora da empresa, a nova estrutura, já em fase de implantação, está alinhada às ações propostas e contribuirá para o alcance dos objetivos delineados em seu planejamento estratégico.

Ação	Como	Áreas responsáveis	Áreas envolvidas	Prazos
Treinamento de toda a equipe (<i>Scrum</i>)	Contratar uma empresa de treinamento especializada (<i>on-line</i> ou <i>off-line</i>).	Diretoria e gestão de projetos	Todas as áreas da empresa	Um mês
Treinamento exclusivo para a área de planejamento	Contratar uma empresa de treinamento especializada (<i>on-line</i> ou <i>off-line</i>).	Diretoria e gestão de projetos	Planejamento, SEO, <i>social media</i> , criação e desenvolvimento	Uma semana
Implementação da ferramenta de produtividade (<i>Office 365</i>)	Contratar uma empresa especializada.	Diretoria e gestão de projeto	Planejamento, SEO, <i>social media</i> , criação e desenvolvimento	Uma semana
Implementação da ferramenta de gestão de projetos ágeis (<i>Trello</i> e <i>Planner</i>)	Buscar o suporte da empresa.	Diretoria e gestão de projeto	Planejamento, SEO, <i>social media</i> , criação e desenvolvimento	Uma semana
Implementação da ferramenta de CRM (<i>Agendor</i>)	Contar com o suporte da ferramenta.	Diretoria e gestão de projeto	Planejamento	Uma semana

QUADRO 3 – Plano de Ação da mudança na Agência Gama

(continua)

APRIMORAMENTO DA ENTREGA DE PROJETOS DE UMA MICROEMPRESA DE MARKETING DIGITAL
POR MEIO DE METODOLOGIAS ÁGEIS

Ação	Como	Áreas responsáveis	Áreas envolvidas	Prazos
Treinamento de todas as ferramentas	Contratar uma empresa especializada.	Diretoria, e gestão de projetos	Planejamento, SEO, <i>social media</i> , criação e desenvolvimento	Um mês
Atualização dos fluxos e processos com base na metodologia ágil	Por meio de reuniões entre Clovis e Shirley + membro da área para alinhamento.	Diretoria e gestão de projetos	Planejamento, SEO, <i>social media</i> , criação e desenvolvimento	Uma semana
Reeducação do cliente baseada nas boas práticas das novas metodologias (ágeis)	Por meio de reuniões entre Clovis e cliente da empresa contratante para alinhamento.	Diretoria (comercial)	Gestão de projetos e planejamento	Um mês

QUADRO 3 – Plano de Ação da mudança na Agência Gama

Fonte: Elaborado pelos autores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de micro e pequenas empresas serem mais flexíveis e ágeis, duas características que contribuem para que uma organização seja inovadora, elas possuem recursos limitados, como acesso a ferramentas computacionais, acesso ao desenvolvimento de competências técnicas e tempo para isso, domínio de técnicas de gestão em projetos e comunicação entre colaboradores e grupos de trabalhos mais efetiva, que são fundamentais para garantir a entrega dos resultados esperados pelos seus clientes. Essa realidade também pode ser encontrada na Agência Gama,

microempresa especializada em soluções de *marketing* digital.

Este trabalho teve como objetivo relatar a busca e proposta de uma solução que levasse a empresa a melhorar seus resultados por meio de maior acurácia no cumprimento dos prazos de entregas de projetos aos seus clientes. Inicialmente, observou-se a importância que a empresa dava à criação de uma nova estrutura, confiando a essa medida a melhoria do cumprimento dos prazos de seus projetos. Todavia, por meio de uma metodologia focada na busca e compreensão da real situação-problema da empresa e de suas potenciais causas, foi possível detec-

GUSTAVO COTTA LOUREIRO, GUSTAVO ANDRÉ MATEUS VAZ DE LIMA, MAURICIO HENRIQUE BENEDETTI

tar que outras ações poderiam ser propostas e que teriam impacto direto nos resultados da empresa.

Foi importante o envolvimento da diretoria da agência e de seus colaboradores para o levantamento de dados que foram analisados e discutidos para que se chegasse ao diagnóstico que revelou a necessidade de melhorar os processos de gestão dos projetos da empresa, o que não necessariamente implicava mudanças estruturais e de organograma de departamentos. Assim, propuseram-se a adoção de metodologias ágeis de gestão de projetos e a utilização de técnicas de gestão que tornariam as operações mais integradas, com menores chances de retrabalho ou redundâncias e maior foco nas necessidades dos clientes.

Uma vez implantadas essas ações, que passaram a fazer parte da lista de atividades a serem executadas ainda durante o ano de 2017, acredita-se que os resultados da Agência Gama tendem a melhorar, e a nova estrutura desejada pela diretoria seja mais facilmente implantada, pois partirá de processos otimizados e focados nas reais necessidades dos clientes.

IMPROVEMENT OF PROJECT DELIVERY FOR A SMALL COMPANY BY AGILE METHODOLOGIES

ABSTRACT

This technical report presents the intervention proposal in a planning department of a small business based near São Paulo City that operates in the digital marketing segment, focusing on medium and large size industrial clients. From the observation of the operation of the company and information gathering with its central managers and people linked to the routine of the planning department, it was possible to understand the reality of the organization to identify the problem that affected its performance. Based on the diagnosis made and validated by the company's board of directors, a plan of action was proposed that contemplated the adoption of agile methodologies for project management and the use of management techniques that would make the operations more integrated, with fewer chances of rework or redundancies and the greater focus on customer needs.

KEYWORDS

Project management. Agile methods. Planning. Digital marketing.

APRIMORAMENTO DA ENTREGA DE PROJETOS DE UMA MICROEMPRESA DE MARKETING DIGITAL
POR MEIO DE METODOLOGIAS ÁGEIS

REFERÊNCIAS

- ARAMUNI, J. P. C. *Análise da adoção do Lean Manufacturing na gestão de projetos de tecnologia da informação: estudo de caso em uma multinacional desse segmento*. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) – Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2015.
- BISSI, W. Scrum – metodologia de desenvolvimento ágil. 2007. Disponível em: <<http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/campodigital/article/view/312/146>>. Acesso em: 12 abril 2017.
- BOYD, D.; ELLISON, N. Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, v. 13, n. 1, p. 210-230, 2007. Disponível em: <<http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>>. Acesso em: 20 jul. 2017.
- CHAFFEY, D. Digital Marketing Trends for 2017. Smart Insights, 15 Apr. 2017. Disponível em: <<http://www.smartinsights.com/managing-digital-marketing/marketing-innovation/digital-marketing-trends-2016-2017/>>. Acesso em: 4 jul. 2017.
- COSTA, M. A. S.; OLAVE, M. E. L. Inovação em micro e pequenas empresas: uma visão dos agentes locais de inovação do Sebrae em Aracaju/SE. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE, 8., 2014, Goiânia. *Anais...* Goiânia, UFG, 2014.
- CRUZ, F. *Gerenciamento ágil de projetos com Scrum + PMBOK*. 2016. Disponível em: <<https://www.projectbuilder.com.br/Downloads/ebook-gratuito-scrum-pmbok.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2018.
- E-COMMERCE BRASIL. E-commerce faturou R\$ 47 bi em 2017, diz Ebit. 2018. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/37-webshoppers-e-commerce-faturou-r-47-bi-2017/>>. Acesso em: 12 abr. 2018.
- KAPLAN, A.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *ScienceDirect*, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010.
- MARCONDES, R. C. et al. Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade. 2017. Disponível em: <https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf>. Acesso em: 6 out. 2017.

GUSTAVO COTTA LOUREIRO, GUSTAVO ANDRÉ MATEUS VAZ DE LIMA, MAURICIO HENRIQUE BENEDETTI

RAMOS, E. *E-commerce*. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. São Paulo: Artmed, 2008.

TORRES, C. *A bíblia do marketing digital*. São Paulo: Novatec, 2009.