

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO NO DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO EM UMA MICROEMPRESA ESPECIALIZADA EM MARKETNG DIGITAL POR MEIO DE APLICAÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS

Gustavo Loureiro - Mackenzie

Gustavo Andre Mateus Vaz De Lima - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Mauricio Henrique Benedetti - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

Por meio deste relato tecnológico apresentaremos a proposta de intervenção no departamento de planejamento em 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. Por meio de uma metodologia focada na busca e compreensão da real situação problema da empresa e suas potenciais causas, foi possível detectar que ações poderiam ser propostas e que teriam impacto direto nos resultados da empresa. Para a construção do plano de ação para o departamento de planejamento da empresa estudada, foram utilizadas literaturas relacionadas a gestão de projetos, planejamento e gestão de processos que apoiaram cada etapa deste plano. Assim, foi proposta a adoção de metodologias ágeis de gestão de projetos e 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. A fim de manter o anonimato da empresa o nome original para este artigo foi preservado e denominado de forma fictícia - AGÊNCIA GAMA. O plano de ação proposto foi apresentado para a diretoria da empresa e passou a fazer parte da lista de atividades a serem implementadas ainda durante o ano de 2017.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO NO DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO EM UMA MICROEMPRESA ESPECIALIZADA EM MARKETNG DIGITAL POR MEIO DE APLICAÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS.

Resumo

Por meio deste relato tecnológico apresentaremos a proposta de intervenção no departamento de planejamento em 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. Para a construção do plano de ação para o departamento de planejamento da empresa estudada, foram utilizadas literaturas relacionadas a gestão de projetos, planejamento e gestão de processos que apoiaram cada etapa deste plano. A fim de manter o anonimato da empresa, o nome original para este artigo foi preservado e denominado de forma fictícia - **AGÊNCIA GAMA**. O plano de ação proposto foi apresentado para a diretoria da empresa e passou a fazer parte da lista de atividades a serem implementadas ainda durante o ano de 2017.

Palavras-chaves: Gestão e Projetos; Métodos Ágeis; Planejamento; Marketing Digital.

1 – Introdução

Este relato técnico foi realizado em uma microempresa especializada em marketing digital que tinha dificuldade para entregar os projetos, afetando diretamente na lucratividade da empresa, além de falta de competências técnicas e de gestão como problemas a serem resolvidos. São problemas que trazem luz à necessidade de uma gestão eficaz para a inovação constante e agilidade, levando em conta o fato de empresas de micro e pequeno porte (MPEs), via de regra, sofrerem 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 vinculadas 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, são limitadas em sua infraestrutura para pesquisa e desenvolvimento, com dificuldades em acessar novos conhecimentos e tecnologias (TIDD; BESANT; PAVIT, 2008).

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 desse relato técnico, a Agência Gama, oferece soluções que tem 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. Este 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 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 nestas 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 destas ferramentas e metodologias.

Por ser um relato tecnológico de solução de um problema, este estudo segue as recomendações de estrutura proposta por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) e está organizado em quatro partes que sintetizam as contribuições do estudo e apresentam resultados. São elas: (a) contexto e realidade investigada; (b) entendimento do problema ou oportunidade; (c) proposta de solução; e (d) considerações finais.

2 - Contexto e realidade investigada

A organização objeto deste relato técnico teve seu nome, assim como os das pessoas envolvidas em suas operações, mantidas em sigilo, sendo utilizados nomes fictícios para manter a confidencialidade. Assim sendo, a empresa foi chamada Agência Gama, uma empresa jovem, que possui apenas um ano em operação, mas vem crescendo bastante e já possui diversas contas / clientes. Em sua maioria, clientes da indústria nos mais diversos segmentos de mercado (Rolamentos, Plástico, Vinil, Cabos, Compressores, etc).

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

2.1 - Principais áreas de atuação da Agência Gama

2.1.1 - Desenvolvimento de websites e Lojas Virtuais

Um *website* nada mais é do que um conjunto de páginas unidas e muitas vezes linkadas 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 online com informações atualizadas mais rapidamente do que suas versões impressas e até mesmo bancos já estão disponíveis nas versões conhecidas como *internet banking* onde 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 algumas páginas com formulários de pedido de orçamento o que ajuda a identificar quantos usuários estão realmente sendo impactados pelo site desenvolvido.

Como parte das metas traçadas no planejamento de 2017, existia na empresa o desejo de começar a trabalhar com desenvolvimento de lojas virtuais, ou seja, os sites de comércio eletrônico e de acordo com a 35ª edição do relatório *webshoppers* realizado pela empresa ebit e publicado no site E-commerce Brasil (2017), no ano de 2016, o E-commerce Brasileiro faturou R\$44,4 bilhões, obtendo um crescimento nominal de 7,4%. 48 milhões de consumidores compraram no comércio eletrônico pelo menos uma vez, o que significou uma alta de 22% comparando com o ano anterior (2015). 21,5% das transações on-line foram realizadas via dispositivos móveis, já no ano anterior, a fatia que representava o *m-commerce* (*mobile*

commerce) foi de apenas 12%. Exatamente por todos os números apresentados anteriormente a Agência Gama entende que o segmento de varejo online é importante para começar a atuar ainda em 2017.

2.1.2 - Campanhas nas Mídias Sociais

Primeiramente é necessário entender que mídias sociais na internet, não significam o mesmo que redes sociais. Cada termo possui 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). Podemos 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, onde elas são utilizadas como um veículo. De acordo com Boyd & Ellison (2007), redes sociais são definidas como aqueles sistemas que permitem i) a construção de uma persona através de um perfil ou página pessoal; ii) a interação através de comentários; e iii) 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* (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.

2.1.3 - Marketing de Busca (Links Patrocinados e SEO).

SEO é a sigla para *Search Engine Optimization*, ou seja, otimização de sites para mecanismos de busca. Seu foco de atividade no universo do marketing digital é posicionar bem 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 seus algoritmos. Uma das atividades mais solicitadas e comercializadas pela Agência Gama é a atividade referente a marketing de busca, mas de acordo com o relatório da *Smart Insights* (2017), a otimização de sites para mecanismos de pesquisa representa apenas 4,1% e 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 importante de manter no portfólio de serviços oferecidos aos clientes.

Além das atividades relacionadas a otimização de páginas para mecanismos de pesquisa, ou como também é 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 e são anúncios menores, com uma quantidade limitada de caracteres e de acordo com 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 este 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* (2017), a fatia que representa o mercado de busca paga é de 3,3%. Como a Agência Gama trabalha apenas com o *Google AdWords*, entendemos que a porcentagem por oferecer apenas essa solução aos clientes, seja ainda menor que toda a fatia de busca paga apresentada no relatório.

2.1.4 - 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 estamos falando aqui de simplesmente disparar e-mails para todos os seus contatos, sejam eles pessoais ou profissionais, o que para Torres (2009) é considerado *spam*, mas sim de 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), atualmente 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. Uma outra vantagem para esta atividade é a possibilidade de automatização das campanhas de e-mail que de acordo com o relatório desenvolvido pela *Smart Insights* (2017), representa 10,3%, mas mesmo sendo uma das atividades com a maior porcentagem no relatório, esta atividade ainda precisa ser trabalhada pelo departamento comercial da Agência Gama, pois atualmente não existe muito demanda por campanhas de e-mail marketing na empresa.

2.1.5 - Gestão de Resultados

Toda ação de marketing digital voltada para lojas virtuais, sites de comércio eletrônico ou não, sugere um controle maior. Quando fazemos uma propaganda na TV, Outdoor, Revista ou Rádio, nem sempre temos formas tão imediatas e assertivas de mensurar os resultados dessas ações. Na internet não é assim. Podemos mensurar tudo e em alguns casos, inclusive 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 em nosso 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* (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 é começar oferecendo ainda em 2017 o serviço de desenvolvimento e manutenção de lojas virtuais, mas a diretoria está disposta a atuar em outras frentes, tentando aumentar

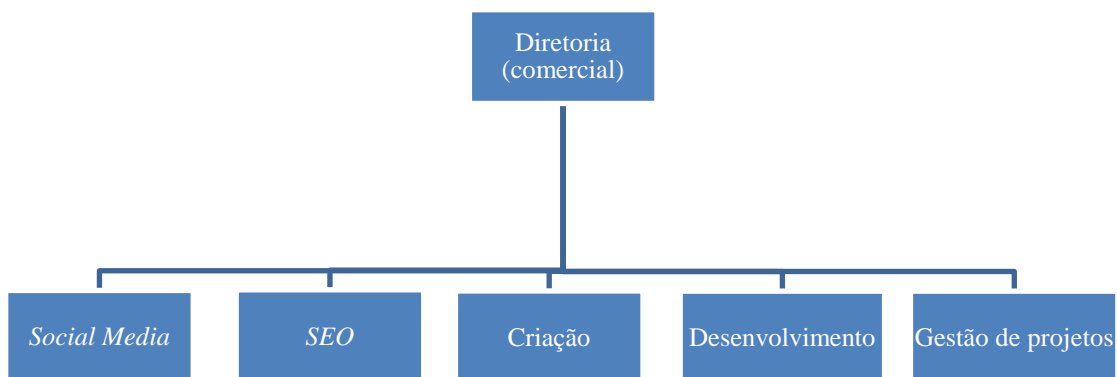
principalmente os clientes que são considerados “clientes de carteira”, ou seja, os clientes que possuem um custo de manutenção mensal com a empresa.

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 esta opção de atuação, pelo que se notou, o foco dado aos clientes do setor industrial se deu pelo fato da empresa ainda se encontrar em fase de estruturação, tendo em vista que o perfil desses clientes indica que sejam carentes de conhecimento em marketing digital, o que os leva a serem menos exigentes, mais flexíveis e se satisfazerem com soluções mais simples.

2.2 - Organograma atual da empresa

A agência possui uma diretora executiva responsável prioritariamente pelo departamento comercial e dependendo da necessidade, 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 a seguir.

Figura 1. Organograma atual da Agência Gama.

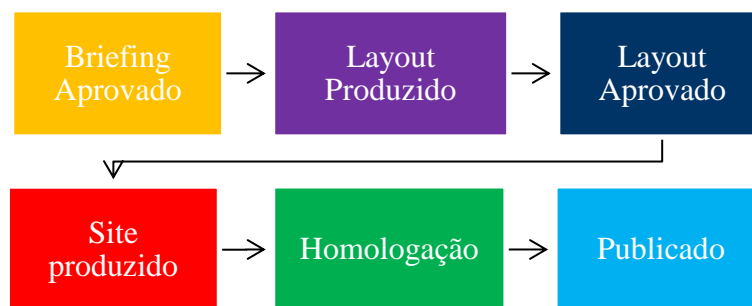


Fonte: Diretoria da Agência Gama (2017)

A princípio, cada área/departamento da Agência Gama foi concebida para ter um profissional responsável, contudo, no momento em que foi desenvolvido esse trabalho, alguns departamentos ainda não 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 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 possui especificidades em que um fluxograma modelo não se mostra adequado, são feitas alterações que permitam atender o que o cliente deseja como resultado final. Abaixo uma imagem do fluxograma padrão para projetos de sites, exemplificando a maneira atual de como a agência procura 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 ocorreu 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 vem buscando se aperfeiçoar através de treinamentos específicos para os membros da equipe com o objetivo de implementarem projetos usando as boas práticas e metodologias reconhecidas e consolidadas no mercado.

Apesar da diretoria da Agência Gama considerar a criação da área de planejamento uma solução para um problema da empresa, esta ação também pode ser vista como o aproveitamento de uma oportunidade, haja vista que não é comum agências de marketing digital possuírem uma área de planejamento tão bem estruturada e tão bem focada em metodologias consolidadas no mercado e que ajudem a empresa a ser mais estruturada e organizada, entregando melhores resultados aos clientes.

3 - Diagnóstico do problema

A partir do contexto apresentado, buscou-se identificar e compreender qual seria realmente o problema ou oportunidade relevante para a Agência Gama, com o objetivo de delinear e propor ações a serem executadas. Esta etapa do trabalho seguiu as seguintes etapas:

- Reunião inicial de apresentação
- 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

3.1 - Reunião de apresentação

A reunião inicial realizada com a diretoria da Agência Gama tinha como objetivo fazer um alinhamento das expectativas, deixando claro os objetivos que deveriam ser atingidos com o trabalho e qual seria a entrega final.

Nesta reunião a diretora sinalizou que o problema identificado, era o fato da empresa não estar estruturada adequadamente para continuar crescendo. A empresa tinha como meta 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, pois seria a responsável por organizar e conectar os departamentos da empresa, de modo a ter condições de aumentar a garantia de entrega de seus serviços de forma eficaz e sustentável, de acordo com os compromissos comerciais assumidos com seus clientes.

3.2 - 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, foi dito pela entrevistada 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 refletia como 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 necessário que as áreas entendessem a importância em atender as 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 *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 seriam alcançados. A diretoria da agência relatou que corria sérios riscos de perder clientes por falta de qualidade nos serviços prestados em decorrência da falta de uma nova estrutura organizacional e um modelo e fluxo de trabalho organizado e mais padronizado.

Pela percepção da entrevistada, era possível verificar que os funcionários da empresa se mostravam insatisfeitos com a maneira que as sequências das tarefas eram definidas e executadas. Em contrapartida, os colaboradores da Agência Gama tinham flexibilidade para buscar alternativas para se chegar ao resultado planejado, possibilitando alteração do processo. Ainda assim, muitos dos funcionários não recebiam feedback a respeito da satisfação dos clientes, dificultando identificar gargalos ou pontos a serem modificados para melhorar o desempenho na execução de suas tarefas.

3.3 - Reunião complementar com a diretoria

Após a realização de 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 visualização clara de suas obrigações e agenda de trabalho.

- Detectou-se que devido a velocidade da indústria ser mais lenta, isso ajudaria na qualidade da entrega de trabalhos, pois os clientes da indústria não eram tão dinâmicos e havia mais tempo disponível para o desenvolvimento das atividades. Quando eram clientes mais dinâmicos, como os do varejo, existiam problemas de comunicação e qualidade, faltava um processo ou mecanismo de avaliação ou homologação da qualidade e prazo. Faltava uma curva de aprendizagem neste 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 (Quadro 01)

Quadro 01. 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 Sites | 5 | 10 | 20 |
| Gestão de Negócios | 1 | 2 | 3 |
| Links Patrocinados | 1 | 4 | 8 |
| Comércio Eletrônico | 0 | 1 | 2 |

Fonte: Diretoria da Agência Gama (2017)

- 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 conversa entre os profissionais dos departamentos. Muitas atividades eram executadas para “apagar incêndios”, ou seja, ausência de planejamento de execução de trabalhos.
- 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.

3.4 - Análise sobre o questionário respondido pelos colaboradores

Após as etapas anteriores, foi elaborado um questionário para os quatro colaboradores envolvidos na operação, cujas respostas foram tabuladas. Com base nas respostas dos quatro colaboradores, realizou-se uma análise dos grupos de respostas para cada pergunta, com a intenção de posteriormente verificar com a diretora como ela enxergava essas respostas dos funcionários. A seguir serão apresentadas as análises das respostas dadas pelos colaboradores.

Quadro 02. Resumo analítico das respostas dadas pelos colaboradores

| PERGUNTA | COMENTÁRIOS DOS CONSULTORES |
|---|---|
| Quais são suas responsabilidades na GAMA? | Nenhum dos funcionários entrevistados se considera um Analista de Marketing Digital especialista na área. Este fato revela uma possível preocupação para o desempenho da Gama, pois é comum que as agências de marketing digital tenham analistas de marketing digital, ou seja, pessoas que conhecem o que é marketing digital e possuem 01 ou 02 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. Follow-up. |
| 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. |
| 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 e-mails, o que aparentemente não tem sido suficiente para a troca de informações entre os colaboradores e a diretoria. Notou-se a falta do uso de ferramentas que pudessem contribuir para aumentar a produtividade e a possível agilidade na comunicação da empresa. |
| O que acredita ser pontos positivos na execução do seu trabalho dentro da GAMA? O que acredita ser pontos negativos na execução do seu trabalho dentro GAMA? | Pouca visibilidade da equipe com relação a execução das suas atividades, revelando pouco conhecimento da equipe e falta de uma visão ampla sobre marketing 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 a execução de suas tarefas para um determinado projeto. Não reconhecem a existência de um plano de treinamento que esteja alinhado com alguma estratégia da empresa. |
| 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. |

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

3.5 - Comentários feitos pela diretora referentes a 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”.

Com relação aos comentários dos colaboradores a respeito das instruções que recebiam da diretoria, os procedimentos foram definidos e finalizados em DEZ/16 e parte deles ainda estavam em fase de implementação, pois alguns serviços não tinham projetos ativos para que os procedimentos fossem testados. Já no que se refere 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 este motivo havia a necessidade de ter um setor de planejamento que centralizasse as demandas e fizesse os follow-ups, não devendo essa atividade 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 1 ano de existência e apenas 7 meses com funcionários contratados, muitos processos ainda estavam em implantação, e que esperava 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, focando no desempenho da empresa. Alguns departamentos são novos na empresa, como *SEO*, por exemplo, 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 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 nestas 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 acha 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.

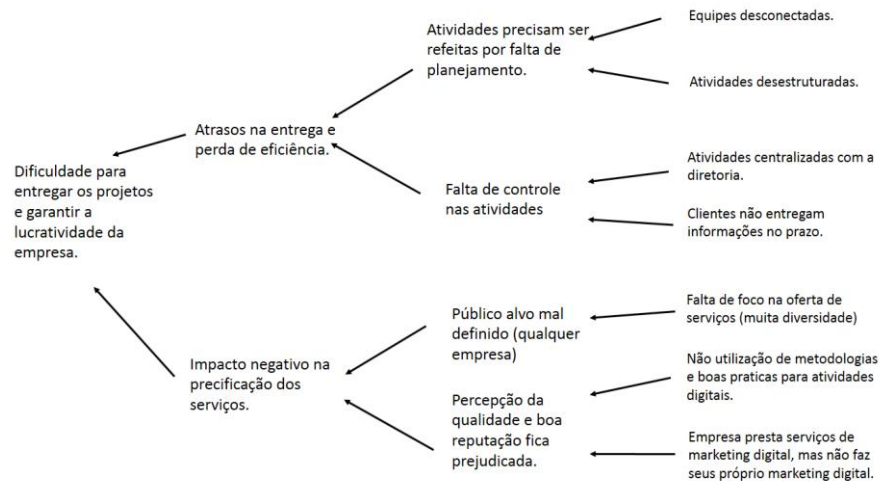
Tendo sido feita uma comparação entre as respostas obtidas com os colaboradores da empresa e os comentários da diretora, foi possível verificar um desalinhamento das duas perspectivas. Pelo que se observou, os colaboradores sentem necessidades de mudanças de processos e certas dificuldades em executar suas atividades, enquanto a diretoria vê as situações relatadas não sendo problemas que já não estejam endereçados em suas ações e que estão sob controle. De qualquer forma, a análise sugere que a comunicação entre a diretoria e seus colaboradores, especialmente no que tange as ações em curso, não está sendo eficiente.

3.6 - Análises sobre o entendimento do problema

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

3.7 - 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.

Figura 3. Diagrama de causa e efeito (Parte 01)

Fonte: desenvolvido pelos autores.

Figura 4. Diagrama de causa e efeito (Parte 02)

Fonte: desenvolvido pelos autores.

As duas principais dificuldades da Agencia 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.

3.8 - Análise SWOT da empresa objeto de estudo deste relato

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

Quadro 03. Análise SWOT da Agência Gama

| 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. |

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

4 - Proposta de intervenção para a mudança

Com base nas informações coletadas nas etapas anteriores e a percepção das capacidades e experiências atuais da Agência Gama, foram identificadas as seguintes opções de ações de gestão administrativa para endereçar os dois principais problemas da empresa. As opções identificadas em etapas anteriores da análise foram:

- **Utilização de Metodologias Ágeis de Projeto** – para a entrega dos serviços perante 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 através de uma metodologia clara de escolha e priorização de execução de projetos da empresa. Essa gestão vai trazer clareza à lista de projetos de clientes no *pipeline* assim como projetos internos da empresa.
- **Utilização de Balanced Score Card** – para o acompanhamento de métricas de resultados de projetos de entrega de serviços aos clientes e projetos internos da empresa.
- **Criação de uma Cultura e Propósito para a Agência** – uma definição de cultura e propósito para a empresa ajuda aos colaboradores no entendimento de seus papéis na organização, e de que maneira devem se comportar no dia a dia, e como devem conduzir a execução de suas atividades.

Após as quatro opções de solução terem sido sugeridas para a 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 em se 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;
- 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;

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 mantém 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 apontadas 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 online) – Ferramentas importantes para gestão de projetos ágeis e comunicação 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 junto ao cliente.

4.1 - Plano de Ação da Mudança

Baseado na proposta de solução escolhida pela empresa, o quadro abaixo apresenta uma sequência de atividades (ações), como serão feitas, áreas responsáveis, áreas envolvidas e os prazos para cada um dos itens.

Quadro 04. Plano de Ação da Mudança na Agência Gama

| Ação | Como | Áreas Responsáveis | Áreas Envolvidas | Prazos |
|--|--|--------------------------------|--|---------------|
| Treinamento de toda a Equipe (<i>SCRUM</i>) | Contratando uma empresa de treinamento especializada (online ou off-line) | Diretoria e Gestão de Projetos | Todos as áreas da empresa | Um mês |
| Treinamento exclusivo para a área de planejamento | Contratando uma empresa de treinamento especializada (online ou off-line) | Diretoria e Gestão de Projetos | Planejamento, SEO, Social Media, Criação e Desenvolvimento | Uma semana |
| Implementar a ferramenta de produtividade (<i>Office 365</i>) | Contratando uma empresa especializada | Diretoria e Gestão de Projeto | Planejamento, SEO, Social Media, Criação e Desenvolvimento | Uma semana |
| Implementar a ferramenta de Gestão de Projetos Ágeis (<i>Trello e Planner</i>) | Buscando o suporte da empresa | Diretoria e Gestão de Projeto | Planejamento, SEO, Social Media, Criação e Desenvolvimento | Uma semana |
| Implementar a ferramenta de CRM (<i>Agendor</i>). | Contar com o suporte da ferramenta | Diretoria e Gestão de Projeto | Planejamento | Uma semana |
| Treinamento de todas as ferramentas | Contratar uma empresa especializada | Diretoria, Gestão de projetos | Planejamento, SEO, Social Media, Criação e Desenvolvimento | Um mês |
| Atualização dos fluxos e processos com base na metodologia ágil. | Através de reuniões entre Clovis e Shirley + membro da área para alinhamento | Diretoria e Gestão de Projetos | Planejamento, SEO, Social Media, Criação e Desenvolvimento | Uma semana |
| Reeducar o cliente baseado nas boas práticas das novas metodologias (Ágeis) | Através de reuniões entre Clovis e cliente da empresa contratante para alinhamento | Diretoria (Comercial) | Gestão de Projetos e Planejamento | Um mês |

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

5 - Considerações Finais

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

Este trabalho teve como objetivo relatar a busca por 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 a 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 de real situação problema da empresa e suas potenciais causas, foi possível detectar que outras ações poderiam ser propostas e que teriam impacto direto nos resultados da empresa.

Foi importante o envolvimento da diretoria da agência e seus colaboradores para o levantamento de dados que foram analisados e discutidos para que se chegasse ao diagnóstico

que revelava a necessidade de melhorar os processos de gestão dos projetos da empresa, o que não necessariamente implicava em mudanças estruturais e de organograma de departamentos. Assim, foi proposta a adoção de metodologias ágeis de gestão de projetos e 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.

6 – Referências

BISSI, W. **Scrum – Metodologia de Desenvolvimento Ágil**, Disponível em <<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/campodigital/article/view/312/146>>, Outubro, 2007. Acesso em 30/06/2017.

BOYD, D. & ELLISON, N. **Social network sites: Definition, history, and scholarship**. Journal of Computer-Mediated Communication, 13(1), article 11, 2007. Disponível em: <<http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>>. Acesso em 20/07/2017.

COSTA, Marco A.S.; OLAVE, Maria Elena L. Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Uma Visão dos Agentes Locais de Inovação do Sebrae em Aracaju – SE. In: **Anais do VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – EGEPE**. Goiânia, 2014.

E-COMMERCE BRASIL. 35º Webshoppers: e-commerce cresce 7,4% no Brasil e moda volta à liderança. Disponível em: < <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-cresce-74-moda-lideranca-webshoppers/>>. Acesso em: 06/07/2017.

CRUZ, Fabio. **Gerenciamento Ágil de Projetos com Scrum + PMBOK**. E-book: Project Builder, 2016.

KAPLAN, A & HAENLEIN, M. **Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media**. ScienceDirect, 2010. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681309001232/>> Acesso em 15/07/2017.

MARCONDES, Reynaldo C.; MIGUEL, Lilian A. P.; FRANKLIN, Marcos A.; PEREZ, Gilberto. **Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados em Administração e Contabilidade**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2017.

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

SABBAG, Paulo. **Gerenciamento de Projetos e Empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva. 2013.

SMART INSIGHTS. **The 14 top rated digital marketing techniques for 2017 according to Smart Insights readers**. Disponível em: <<http://www.smartinsights.com/managing-digital-marketing/marketing-innovation/digital-marketing-trends-2016-2017/>>. Acesso em 04/07/2017 às 16:50 hs.

TORRES, Claudio. **A Bíblia do Marketing Digital: Tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar.** São Paulo: Novatec Editora. 2009

TIDD Joe., BESANT, Joe., PAVITT, Keith. **Gestão da inovação.** São Paulo: Artmed, 2008.