

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM *DESIGN*

JOÃO LUIZ XAVIER CARAPETO

DESIGN ESTRATÉGICO E *SCRUM*:
SUAS RELAÇÕES PARA PROCESSOS DE PROJETO DE *WEBSITES* EM AGÊNCIAS DE
COMUNICAÇÃO

São Leopoldo
2012

João Luiz Xavier Carapeto

Design estratégico e *scrum*:
suas relações para processos de projeto de *websites* em agências de comunicação

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em *Design* da Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em *Design*.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Daudt Fischer

São Leopoldo
2012

JOÃO LUIZ XAVIER CARAPETO

DESIGN ESTRATÉGICO E *SCRUM*:

SUAS RELAÇÕES PARA PROCESSOS DE PROJETO DE *WEBSITES* EM AGÊNCIAS DE
COMUNICAÇÃO

Dissertação apresentada como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-
Graduação em Design da Universidade Vale do Rio dos
Sinos.

Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Tânia Luisa Koltermann da Silva – UFRGS

Prof. Dr. Celso Carnos Scaletsky – UNISINOS

Prof. Dr. Gustavo Daudt Fischer – UNISINOS

AGRADECIMENTOS

Meu primeiro agradecimento é para a minha família: Beatriz Xavier, Neda Beatriz Xavier, Luiz Carapeto, Oyara Carapeto, Rachel Carapeto e Bernardo Carapeto.

Ao Prof. Dr. Gustavo Daudt Fischer, orientador deste trabalho, por me dar segurança e incentivo.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Design da Unisinos, que contribuíram para construção deste processo de aprendizagem.

Aos colegas de turma, pelas contribuições práticas e pela riqueza de discussões.

À Fabiana Biazotto, por estar ao meu lado e me ajudar na reta final desse percurso.

Ao Gabriel Rodrigues e Bruno Barboza por me incentivarem durante todo o curso.

Ao Bruno Leite por me abrigar em Porto Alegre no início do curso.

À Marcia Bueno Pinto e à Beatriz Guimarães por me incentivarem a realizar o curso.

Aos profissionais da 3YZ, que me ajudaram nesse percurso: Andresa Voigt, Carolina Sebben, Daniela Cristina Machado, Henrique Pulz, Marcio Cassol, Marina Zanella, Martha Lamas, Nicolas Motta, Roberto Sirotsky e Rodrigo Roglio.

Às colegas Bruna Remus e Margarida Graúdo, que ministraram um ótimo *Workshop* para a minha pesquisa.

Aos profissionais e estudantes que participaram do *Workshop*: Juliano da Silva, Paola Salles Mânica, Marcelo Diehl, Gabriel Kauffmann Schüler, Fernanda Zaffari e Carlos Augusto Pessoa de Brum.

RESUMO

O presente trabalho apresenta a pesquisa que teve por objetivo avaliar as potencialidades de articulação entre o *Design* Estratégico e o *Scrum* para a criação e desenvolvimento de *Websites* em agências de comunicação. Para tanto, percorreu-se um caminho em que se buscou apresentar definições sobre: o conceito de *Design* Estratégico e as características da etapa Metaprojetual e da metodologia *Scrum*, traçando-se pontos de contato entre eles. Além disso, definições complementares sobre *Websites* foram também apresentadas.

A investigação delineou-se através de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, composta por dois estudos de caso separados. O primeiro deu-se em um ambiente de *Workshop* e teve o intuito de observar como conceitos oriundos do *Design* Estratégico poderiam influenciar na criação de novos produtos para agências de comunicação. O segundo estudo de caso ocorreu dentro da agência de comunicação 3YZ, no desenvolvimento de um *Hotsite* e teve o intuito de observar as dinâmicas que ocorreriam com a aplicação de conceitos e técnicas do *Scrum*.

A pesquisa demonstrou que a aplicação de conceitos e técnicas do *Design* Estratégico e do *Scrum* podem influenciar a criação e o desenvolvimento de *Websites* por agências de comunicação, principalmente em relação à aplicação de uma etapa metaprojetual que aumente não apenas o número de participantes na criação de ideias e no aumento do sentimento de relevância para o projeto dos funcionários; e com limitações em relação à criação de sistemas-produtos e na impossibilidade da realização de entregas cíclicas de partes do produto em funcionamento, abrindo, portanto, indicativos – apresentados também em forma de uma versão preliminar preliminar para desenvolvimento de projeto *Web* – para a continuação desta pesquisa para exploração das potencialidades e superação das limitações.

Palavras-chave: *Design* Estratégico, *Scrum*, *Website*, Método.

ABSTRACT

This work presents a research whose objective consisted in evaluating the link possibilities between the Strategic Design and Scrum for creation and development of websites by communication agencies. In order to do so, a path was taken that presented definitions regarding the concept of Strategic Design and characteristics of the Metaproject phase and Scrum methodology and establishing points of contact between them. Furthermore, additional definitions about websites were also presented.

The research was outlined by a qualitative exploratory study, composed of two separate case studies. The first took place in a workshop environment and had the intention to observe how the concepts from Strategic Design could influence the creation of new products for communications agencies. The second case study took place inside the 3YZ communication agency, while developing a Hotsite and had the intention to observe the dynamics that occur with the application of concepts and techniques of Scrum.

The research shows that the application of concepts and techniques of Strategic Design and Scrum can influence the creation and development of websites for communication agencies especially with the use of the metaprojectual phase in order not only to increase the number of participants in the creation of ideas but also the sense of relevance from the staff towards the project, and with limitations on the creation of system-products and in the impossibility of conducting cyclical deliveries of functional product parts, opening, therefore, possibilities – also presented as an initial version for a web development project – to continue this research and explore its potentials and overcome its limitations.

Keywords: Strategic Design, Scrum, Website, Method.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo sistema-produto/Design ampliado.....	20
Figura 2 – Síntese do sistema-produto.....	21
Figura 3 – Diagrama de exemplo do modelo Clássico.....	26
Figura 4 – Custo de mudança em projetos no modelo em Cascata.....	27
Figura 5 – Custo de mudança em projetos que utilizam Metodologias Ágeis.....	29
Figura 6 – Foto do Scrum no Rugby.....	30
Figura 7 – Síntese Gráfica do funcionamento do Scrum.....	31
Figura 8 – Metodologia Scrum.....	33
Figura 9 – O processo genérico de desenvolvimento de <i>Websites</i>	39
Figura 10 – Diagrama dos planos conceituais da experiência.....	43
Figura 11 – Modelos de formação de equipas de projeto.....	45
Figura 12 – Interface do Netflix.....	47
Figura 13 – Metodologia simplificada da 3YZ.....	52
Figuras 14-15 – Fotos da entrevista com o Papai Noel.....	63
Figuras 16-17 – Fotos da entrevista com as crianças.....	64
Figura 18 – Grupo 1 trabalhando.....	65
Figura 19 – Polaridades utilizadas pelo grupo 1.....	66
Figura 20 – <i>Moodboard</i> desenvolvido pelo grupo 1.....	66
Figura 21 – <i>Persona</i> criada pelo grupo 1.....	67
Figura 22 – Grupo 2 trabalhando.....	68
Figura 23 – Polaridades utilizadas pelo grupo 2.....	68
Figura 24 – <i>Moodboard</i> desenvolvido pelo grupo 2.....	69
Figura 25 – <i>Persona</i> criada pelo grupo 2.....	69
Figura 26 – Grupo 3 trabalhando.....	71
Figura 27 – Polaridades utilizadas pelo grupo 3.....	71
Figura 28 – <i>Moodboard</i> desenvolvido pelo grupo 3.....	72
Figura 29 – <i>Persona</i> criada pelo grupo 3.....	72
Figura 30 – <i>Concept</i> criado pelo grupo 1.....	74
Figura 31 – <i>Concept</i> criado pelo grupo 2.....	75
Figura 32 – <i>Concept</i> criado pelo grupo 3.....	76
Figura 33 – Rascunho de metodologia.....	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Cronograma da Composição das Amostras.....	60
Tabela 02 – Formação dos grupos.....	60
Tabela 03 – Participação em projetos.....	77
Tabela 04 – Experiência do Workshop.....	79
Tabela 05 – Visão Individual.....	81
Tabela 06 – Envolvimento coletivo.....	84
Tabela 07 – Formação do grupo.....	90

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Problema de pesquisa.....	11
1.2 Justificativa e objetivos da pesquisa.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 <i>Design</i>	13
2.1.1 <i>Design</i> Estratégico.....	16
2.2 Das Metodologias Tradicionais às Metodologias Ágeis	25
2.3 <i>Scrum</i>	29
2.3.1 Papéis no <i>Scrum</i>	31
2.3.2 Fases do <i>Scrum</i>	32
2.3.3 <i>Sprint</i>	34
2.3.4 Artefatos	35
2.3.5 Cerimônias.....	35
2.4 <i>World Wide Web</i>	36
2.4.1 <i>Websites</i>	40
2.4.2 <i>Websites</i> centrados no Usuário	41
2.5 Reflexões sobre <i>Design</i> Estratégico e <i>Scrum</i> para projetos de <i>Websites</i>	46
3 A AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO 3YZ E SUA ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO	49
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	54
4.1 Delineamento da Pesquisa.....	55
4.1.1 Estudo de Caso	55
4.2 Unidades de Estudo.....	55
4.2.1 A Empresa.....	56
4.2 Coleta de Dados.....	57
4.3.1 Entrevistas e Questionários	58
4.3.2 Observação	58
5 ESTUDOS DE CASO	60
5.1 Estudo de Caso de <i>Design</i> Estratégico	60
5.1.1 Seleção dos Participantes.....	60
5.1.2 Descrição do <i>Workshop</i>	63
5.1.3 Cenários e <i>Concepts</i> projetados no <i>Workshop</i>	65
5.1.4 Estruturação dos Resultados	78
5.1.5 Apresentação do <i>Concept</i> para a 3YZ e para o cliente	89
5.2 Estudo de Caso de <i>Scrum</i> na 3YZ	90

5.2.1 Seleção dos Participantes.....	90
5.2.2 A ideia, antes do início do <i>Scrum</i>	91
5.2.3 Descrição do desenvolvimento do <i>Hotsite</i>	92
5.2.4 Percepção dos participantes.....	94
5.2.5 Resultado da observação	94
5.3 Análise dos Resultados	95
5.3.1 Aplicabilidade do <i>Design</i> Estratégico e do <i>Scrum</i> no desenvolvimento de projetos na 3YZ.....	96
5.3.2 Influência da 3YZ em ambos os casos.....	97
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS	104
Apêndice A – Entrevista: A. V.	108
Apêndice B – Entrevista: D.M.	114
Apêndice C – Entrevista: H.P.....	123
Apêndice D – Entrevista: M.L.....	127
Apêndice E – Entrevista: N.M.	132
Apêndice F – Entrevista: R.S.	138
Apêndice G – Entrevista: R.R.	144
Apêndice H – Roteiro do Questionário: Avaliação do Workshop.....	150
Apêndice I – Cronograma do Workshop	155
Apêndice J – Entrevista: C.S. sobre o Projeto com Scrum.....	156
Apêndice K – Entrevista: D.M. sobre o Projeto com Scrum.....	160
Apêndice L – Entrevista: M.C. sobre o Projeto com Scrum.....	165
Apêndice M – Entrevista: M.Z. sobre o Projeto com Scrum	168
Apêndice N – Cronograma do Projeto com Scrum.....	171

1 INTRODUÇÃO

Os processos de criação e desenvolvimento de produtos existem há muito tempo. Contudo, com o surgimento da Internet, novos processos tiveram que ser criados e os processos já existentes, adaptados. Essa percepção, aliada à curiosidade do pesquisador sobre como uma empresa que tem entre as suas competências a criação e desenvolvimento de *Websites* seria afetada pela introdução de conceitos e práticas oriundas do *Design* Estratégico e do *Scrum* nos seus processos internos de criação e desenvolvimento de produtos, fizeram nascer este estudo.

No seu início, a Internet era voltada para o âmbito militar e acadêmico. Porém, apenas em 1991, com o desenvolvimento da *Web* – que pode ser simplificada e entendida como um sistema de hipertextos que organiza a informação – ela começou a fazer parte da vida diária das pessoas. As organizações perceberam que a *Web* era um meio barato de se comunicar com os seus públicos e começaram a investir no meio. Na *Web*, existem diversos artefatos, sendo um deles o *Website*. Os *Websites* são artefatos formados por um conjunto de *Webpages* que servem como veículos de informação. Um *Website* precisa ser utilizado por pessoas e concorrer por sua audiência. Assim, eles passaram a ser projetados pensando na experiência que proporcionam. Como o surgimento da *Web* é recente (e seu uso comercial mais ainda), os processos de projeção de *Websites* (em agências de comunicação digital especialmente) ainda são resultados de influências da presença de profissionais oriundos do campo do design, da publicidade ou das tecnologias da informação.

O *Design* Estratégico é uma das muitas linhas evolutivas do *Design* e tem como premissas a visão sistêmica, a criação de significados e projetos de sistema-produto que antecipem as necessidades das pessoas e que despertem desejos. A criação de um sistema-produto consiste em projetar todos os pontos de contato entre o produto e os consumidores, entendendo toda a cadeia de valor na qual o artefato estará envolvido, levando em consideração os quatro aspectos principais que ligam a empresa e o consumidor: produto, serviço, comunicação e distribuição. Os *Websites* podem fazer parte de um sistema-produto e, portanto, o *Design* Estratégico pode auxiliar na criação deles. Contudo, para o desenvolvimento de um *Website* em nível profissional, são necessários profissionais especializados tecnicamente para trabalhar com as linguagens de computador utilizadas para programar softwares e hardwares a fim de que realizem tarefas pré-definidas.

No início, os computadores eram caros, lentos e de difícil transporte. Sendo assim, era interessante para os profissionais da época que os programas fossem primeiramente

bem planejados e documentados, para que depois fossem desenvolvidos de maneira linear. Com o passar dos anos, os computadores foram sendo aprimorados, tornando-se cada vez mais baratos, rápidos e menores. Eles começaram a fazer parte do cotidiano das pessoas, em *laptops*, *smartphones*, *tablets*, etc. Isso ocasionou a necessidade de se desenvolverem *softwares* que acompanhassem os acontecimentos e a mudança de necessidades das pessoas. O sistema de desenvolvimento de maneira amplamente planejada e de maneira linear tinha como um de seus principais pontos fracos o alto custo de mudança de projeto quando esse já estava em desenvolvimento. Surgiram, então, os métodos ágeis, que são um apanhado de conceitos cuja pretensão é diminuir esse custo e adaptar mais rapidamente os projetos às mudanças necessárias. Um dos métodos ágeis é o *Scrum*, que pretende fazer isso projetando o produto de maneira iterativa¹ e incremental, antecipando o lucro ao cliente ao entregar o produto em partes prontas para a comercialização.

Os *Websites* são desenvolvidos em uma zona de fronteira entre a comunicação e o design com a programação. Justamente nesse espaço acaba ocorrendo bastante tensão entre diferentes modelos mentais. Em termos de processos de projeto, desafiamo-nos a conhecer e tentar aplicar – ainda que de modo introdutório – uma metodologia que está mais dentro do campo do design e outra que é herança das perspectivas dos estudos em programação e desenvolvimento de *software*. Assim, o trabalho se encaminhou a dois estudos de caso para ver como essas duas metodologias (que representam um pouco a referida zona de fronteira), nesse ambiente de projeção de *Websites*, numa organização que não adota nem uma, nem outra e é composta por um *mix* de modelos mentais. Com essas ideias sobre *Design Estratégico* e *Scrum*, tendo como objetivo refletir sobre a criação de *Websites*, iniciou-se um movimento de traçar relações entre as primeiras potencialidades identificadas entre essas dimensões. Esse movimento permitiu uma evolução em direção à definição do problema a ser respondido pela pesquisa.

1.1 Problema de pesquisa

O problema de pesquisa a ser respondido é: quais modificações a inserção de conceitos oriundos do *Design Estratégico* e do *Scrum*, bem como de determinadas técnicas vinculadas a esses conceitos², podem acarretar nos processos de projeto de *Websites*

¹Nota do autor: Iterativo: processo que se repete diversas vezes para se chegar a um resultado e a cada vez gera um resultado parcial que será usado na vez seguinte.

²Nota do autor: Vamos entender como técnicas as maneiras como são trabalhados o *DESIGN* Estratégico e o *Scrum* no seu dia a dia.

realizados em empresas onde o desenvolvimento ocorre com a participação de diversos atores com conhecimentos específicos.

1.2 Justificativa e objetivos da pesquisa

Em empresas que projetam *Websites* envolvendo diversos atores com especializações distintas, muitas vezes, os papéis são muito compartimentados e específicos, o que ocasiona uma perda da visão geral do projeto. Isso pode impedir que o conhecimento não flua pela empresa e que ideias e pontos de vista não sejam ouvidos. A relevância desta pesquisa é justificada pela possibilidade do benefício das agências digitais e aumento de seu potencial competitivo e também pelas lacunas de conhecimento envolvendo o Design Estratégico e o Scrum aliados.

Para entender como o *Design* Estratégico e o *Scrum* podem atuar como facilitadores e mediadores de conhecimento será realizada uma investigação de cunho fenomenológico a fim de que se tenha uma melhor visão sobre o processo. Para deixar o propósito deste estudo mais claro, formularam-se três objetivos específicos:

- a. Entender quais são as dinâmicas que se estabelecem com a inserção do DE na etapa de desenvolvimento dos projetos de *Websites*.
- b. Entender quais são as características que surgem da inserção do *Scrum* na etapa de desenvolvimento dos projetos de *Websites*.
- c. Apropriar-se das experiências da inserção de alguns conceitos e técnicas do *Design* Estratégico e do *Scrum* para aperfeiçoar de forma articulada entre ambos os processos de desenvolvimento de *Websites*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os temas apresentados neste capítulo são um recorte do conhecimento teórico que sevem como aporte ao desenvolvimento coerente deste trabalho. A revisão da literatura está estabelecida sobre três assuntos: *Design* Estratégico, *Scrum* e *Websites*. Ao falar em *Design* Estratégico, traça-se uma linha que procura entender a sua origem no *Design* e o seu conceito atual. O método *Scrum* é explorado de maneira que se perceba sua participação em um conceito conhecido como Métodos Ágeis, para que assim seja possível explicar seu funcionamento. Por fim, é comentado o surgimento da *Web*, o que são os *Websites* e como eles estão evoluindo, levando em conta a experiência dos usuários.

2.1 *Design*

O presente item serve como base para o entendimento sobre *Design* Estratégico, pois para conceituá-lo é necessário um melhor entendimento sobre o desenvolvimento do *Design* e da sociedade, o que não é uma atividade simples. A expressão *Design*, como conhecemos, veio do inglês (Balem, 2010) e opera sobre a matéria, o imaterial, a ideia. Para um melhor esclarecimento sobre o termo *Design*, torna-se importante a contribuição de Vilém Flusser:

A palavra *Design* funciona, indistintamente, como substantivo e como verbo. Como substantivo significa, entre outras coisas, intenção, plano, propósito, meta, conspiração malévola, conjura, forma, estrutura fundamental, e todas essas significações, junto com muitas outras, está em relação com ardil e malícia. Como verbo – to *Design* – significa, entre outras coisas, tramar algo, fingir, projetar, rascunhar, conformar, proceder estrategicamente. (Flusser, 2007, p.181)

O *Design*, como é mais conhecido, ligado ao ato de projetar, está diretamente ligado à Revolução Industrial e a sua influência na maneira da sociedade se organizar. A Revolução Industrial ocorreu entre os séculos XVIII e XIX, iniciando na Inglaterra e se alastrando para outros países. Ela foi um conjunto de mudanças que pode ser entendido basicamente como uma nova forma de produzir quantidades maciças de bens a custos que ficam cada vez menores, fazendo com que se tenha capacidade de fabricação maior do que a demanda suporta, sendo necessário aumentar o público consumidor (Cardoso, 2004).

O aumento na quantidade de bens que as fábricas produziam mostrou que o modelo de trabalho no qual um mesmo indivíduo era responsável por todas as etapas de produção de um artefato, da sua concepção até a entrega final, não suportava a

necessidade de crescimento comercial. Dessa maneira, a linha de produção foi fragmentada e cada operário passou a realizar uma tarefa específica dentro do processo (Cardoso, 2004). Esse modelo criou um alto grau de dependência entre as fases do processo produtivo e, segundo Flusser (1999), foi necessária a criação de uma nova etapa no processo chamada de “preparação de instruções para os vários operários” (Flusser, 1999, p.24), que continha instruções para os operários das fábricas.

Historicamente, porém, a passagem de um tipo de fabricação, em que o mesmo indivíduo concebe e executa o artefato, para um outro, em que existe uma separação nítida entre projetar e fabricar, constitui um dos marcos fundamentais para a caracterização do *Design*. (Cardoso, 2004, p.15).

A partir da expansão da Revolução Industrial para outros países, o sistema produtivo de separação entre as fases de projeção e execução foram absorvidos por outros países. Na cidade de Weimar na Alemanha, no ano de 1919, esse modelo foi absorvido e institucionalizado pela escola de *Design* Bauhaus. O ensino do *Design* e a agitada cena local fez com que métodos e processos de projeção fossem desenvolvidos, sendo indicado como uma das principais contribuições pedagógicas, o design ser pensado como uma atividade unificada e global (Cardoso, 2004).

O fechamento da Bauhaus aconteceu no ano de 1933, imposto pela ascensão do partido nazista ao governo da Alemanha. A dispersão para diversos países dos profissionais e alunos que lá atuaram sustentou uma série de iniciativas baseadas na Bauhaus e ajudou a alavancar o ensino do *Design*.

Nesse período, o foco do *Design*, mesmo que se ocupando de outras áreas, era no produto. A sociedade de então refletia os ideais modernistas, de um arranjo social racional e ordenado, refletindo em um cenário estático, definido metaforicamente como sólido por Bauman (2001). A globalização não havia tomado tanto corpo, a procura por bens superava a demanda e os produtos eram desenvolvidos para o mercado regional.

O modelo de sociedade que existia começou a ruir e se fragmentar diante de situações que não foram previstas (Moraes, 2010) e, dessa maneira, o modo de arranjo social e cultural se modificou. A alteração social, segundo Lipovetsky (2004), não se deu de maneira simples e rápida, sendo necessário um período de euforia para ela chegar até o modelo atual.

O período de euforia ocorreu, nos países desenvolvidos, do final dos anos 1950 ao final dos anos 1980. As sociedades da época começaram um movimento que supervalorizava o presente e dava pouca importância para as tradições e o futuro, resultando em indivíduos que buscavam aproveitar ao máximo o momento. Uma série de fatores, como perturbações dos alicerces absolutos da racionalidade, falência das grandes

ideologias e a poderosa dinâmica de individualização e pluralização da sociedade (Lipovetsky, 2004) levaram a esse quadro, como demonstrado pela seguinte afirmação:

Rápida expansão do consumo e da comunicação de massa; enfraquecimento das normas autoritárias e disciplinares; surto de individualização; consagração do hedonismo e do psicologismo; perda da fé no futuro revolucionário; descontentamento com as paixões políticas e as militâncias (...) (Lipovetsky, 2004, p.52).

Para chegar ao momento atual, segundo Lipovetsky (2004), a sociedade passou por um enrijecimento social, a celebração do presente foi diluída e as mesmas bases constituintes da modernidade, como a valorização do indivíduo, do mercado e da tecnociência, voltaram a reger a sociedade. A contemporaneidade, contudo, instaura nos paradigmas modernos uma lógica do sempre mais, dos excessos, marcando a sociedade com uma enorme circulação de capital e informações, bem como com profundas mudanças tecnológicas. A grande quantidade de bens e informações disponíveis, a paixão das pessoas por adquirir os artefatos mais novos e eficientes e saber as últimas informações, não descarta o passado e as tradições, mas sim as recicla de acordo com as necessidades do mercado.

Se refletíssemos sobre os chamados profissionais *freelancers*, trabalho *part time*, consultorias e outros tipos de trabalhos realizados remotamente, poderíamos encontrar exemplos de como a sociedade está se desregulamentando, e isso afeta a percepção do presente e do futuro das pessoas. Enquanto o presente clama para que se aproveite de forma excessiva e desenfreada, o futuro impõe limites e necessidade de planejamentos.

A globalização, mesmo sendo inerente à modernidade, ganha força na contemporaneidade, ajudando a moldar a maneira de agir das pessoas. Esse é um fenômeno irreversível e opera em cada vez mais partes do planeta. Alguns dos aspectos que fazem com que ela se alastre gradualmente mais rápido são a quebra de barreiras governamentais e o aperfeiçoamento dos meios de comunicação.

Lembremos que a globalização não é um fenômeno recente: “A modernidade é inerentemente globalizante” (Giddens, 1990, p.63). Como argumentou David Held (1992), os estados-nação nunca foram tão autônomos ou soberanos quanto pretendiam. E, como nos faz lembrar Wallerstein, o capitalismo “foi, desde o início, um elemento da economia mundial e não dos estados-nação. O capital nunca permitiu que suas aspirações fossem determinadas por fronteiras nacionais” (Wallerstein, 1979, p.19). Assim, tanto a tendência à autonomia nacional quanto a tendência à globalização estão profundamente enraizadas na modernidade (...) (Hall, 2001, p.68).

Os artefatos de comunicação ocupam papéis de protagonistas no cotidiano das pessoas, mediando e tensionando como elas se entendem e se relacionam umas perante as outras. A contribuição de Silverstone (2002) explica a relação:

É no mundo mundano que a mídia opera de maneira mais significativa. Ela filtra e molda realidades cotidianas, por meio de suas representações singulares e múltiplas, fornecendo critérios, referências para a condução da vida diária, para a produção e a manutenção do senso comum (Silverstone, 2002, p.20).

A globalização e a comunicação, penetrando cada vez mais forte nas sociedades, acarretou em uma competição cada vez mais forte entre os produtos. O *Design* de outrora, que se ocupava em dar forma aos objetos, não respondia mais às necessidades atuais, ele foi se aperfeiçoando e mudou de conceito com o passar dos anos para atender às características contemporâneas. Surgiram vários conceitos de *Design* e um deles foi o *Design* Estratégico, o qual se preocupa com todos os pontos de contato entre os produtos e marcas com a sociedade.

2.1.1 Design Estratégico

O *Design* Estratégico é uma das muitas vertentes oriundas do *Design*. A base conceitual do *Design* Estratégico busca responder questões projetuais apresentadas pela atual conjuntura da sociedade. A ideia por trás da junção entre *Design* e estratégia é a formação de profissionais criativos que consigam entender a complexidade da sociedade e do mercado em constante mudança e movimento. Para o melhor entendimento sobre a estratégia vinculada ao *Design*, podemos utilizar a definição de Zurlo (2010), sendo ela um estudo de âmbito militar, econômico, político e social, que é causa e efeito de um processo que visa modificar a realidade, assim, atuando na coletividade.

O relacionamento entre *Design* e estratégia é algo desejável, tendo em vista que o ato de consumir, assim como as mercadorias, tornou-se complexo e não mais apenas ligado ao objeto, como também as experiências subjetivas que ele pode proporcionar às pessoas. Por isso, para a criação de novos produtos, os *designers* estratégicos consideram fortemente quatro aspectos fundamentais que ligam as empresas e produtos aos consumidores, sendo eles: o próprio produto em si, os serviços agregados, a comunicação gerada e a experiência proporcionada. Assim, os *designers* não podem apenas responder a um problema proposto, eles precisam especular sobre ele, averiguando se o que está sendo apresentado condiz com sua interpretação, não apenas executando tarefas, mas sim, propondo uma nova visão.

O desempenho da mercadoria não é mais capaz de delimitar o produto em si: além disso, hoje, a forma do produto, seu processo de comunicação com o mercado, e o modo através do qual o bem alcançará o consumidor final são fatores que estão diretamente relacionados a essa mercadoria e também são responsáveis por delimitar o que é chamado de forma do produto. (Celaschi, 2007)

As mercadorias, segundo Celaschi (2007), são bens trocados por dinheiro no mercado, porém, na atual sociedade, onde vivemos uma proliferação exacerbada de bens de consumo e, como consequência, a oferta supera a demanda, a palavra mercadoria assumiu uma nova denotação, transformando-se em bens de consumo indiferenciados. Os *designers* estratégicos se ocupam em dar formas às mercadorias contemporâneas, porque à possibilidade de serem trocadas por dinheiro é adicionado o fator emocional e intangível, como os serviços e experiências agregados aos produtos. Podem-se definir as mercadorias contemporâneas como:

(...) uma numerosa quantidade de bens que caracterizam a estrutura econômica, tecnológica e sociocultural ao nosso redor. Empregamos a palavra "mercadoria" porque é uma forma de identificar a característica principal que esses bens devem possuir: a capacidade de estarem no mercado e serem escolhidos pelos consumidores em uma situação de forte concorrência. Acrescentamos a palavra "contemporânea" para identificar um conjunto muito específico de bens ou de sistema-produto cuja forma muito sofisticada é somente objeto de uma atenta avaliação, idealização, programação, projeção, realização, comunicação e distribuição (Celaschi, 2007).

O designer estratégico precisa, portanto, ter juízo de toda a cadeia de valor, na qual o produto está envolvido, desde a sua concepção até as formas como será utilizado, acompanhando todo o seu ciclo de vida, atentando sempre para as experiências que proporcionará. O entendimento dessas variáveis e a projeção total da mercadoria são denominados sistema-produto (Celaschi e Deserti, 2007).

As empresas começam a entender que criar produtos que sejam respostas às necessidades dos consumidores não é o suficiente para obter vantagem competitiva no mercado. A ampliação de foco do *Design* e a capacidade de projetar sistemas-produto dos profissionais dessa área proporcionam aos *designers* papéis de mediadores (Celaschi e Deserti, 2007) e gestores (Best, 2006) dentro das empresas, inserindo-se dentro da cultura de inovação das organizações. Por conta disso, os *designers* não ficam mais encerrados em departamentos específicos e atravessam toda a organização de maneira transversal, atuando como gestores da complexidade, dialogando com diversas áreas para melhorar o ambiente interno, transmitir informações sobre o ambiente externo e encontrar novas frentes para a organização agir.

Os *designers* estratégicos preocupam-se fortemente com a correta formulação do problema que deverá ser resolvido para a criação de um sistema-produto. Para entender o problema a ser resolvido e demonstrá-lo de forma tangível para outras pessoas, os

profissionais de *Design* Estratégico devem possuir, segundo Zurlo (2010), três capacidades: Ver, Prever e Fazer Ver.

Ver: é a capacidade de observar os fenômenos além da superfície visível. Para isso, o observador deve se despir de eventuais preconceitos que possua, portando-se de maneira curiosa diante do fenômeno observado e buscando compreender a sua essência. Deve-se ter em mente que o que é observado está conectado a uma complexa rede social, portanto não se pode ver apenas o objeto em si, mas todas as ligações dele com o mundo. Esse ato poderá aumentar a capacidade para a criação de produtos inovadores, pois a partir da análise se percebe questões subjetivas e intrínsecas dos objetos.

Prever: está relacionado à capacidade de Ver, já que é uma interpretação parcial do *designer* quanto aos possíveis caminhos que a sociedade poderá seguir. Com ferramentas interpretativas, é possível entender as mudanças de comportamento nas pessoas, o que permite ao projetista desenvolver cenários futuros plausíveis e, a partir deles, criar produtos que terão maior oportunidade de serem inovadores e atingirem êxito no mercado.

Fazer Ver: tem a função de demonstrar de forma visível os cenários e produtos gerados através das interpretações feitas pelas capacidades de Ver e Prever. Permite a tomada de decisões sobre o lançamento dos produtos no mercado, aumentando a probabilidade de aceitação por parte dos consumidores. A forma de apresentação das soluções pode se dar de diversas maneiras, indo das mais abstratas até as mais realistas. Outro fator de importância é a decodificação dos dados apreendidos da realidade pelos *designers*, tornando-os compreensíveis às pessoas interessadas.

O *designer* atua de uma maneira que busca não só responder aos anseios da população consumidora, mas procura despertar desejos e antecipar necessidades. Para tanto, esse profissional atua em conjunto com outras disciplinas, como, por exemplo, a administração, o *marketing* e a comunicação, mediando os saberes que elas podem oferecer. Através de suas influências, projeta sistemas-produtos para as mercadorias contemporâneas, ou seja, procura projetar toda a cadeia de valor do bem. Para isso se vale de conceitos que devem se fazer presentes nos processos projetuais e que, mais à frente, vamos discuti-los, em combinação com características de processos de desenvolvimento para soluções digitais, como *Websites*.

2.1.1.1 Sistema-produto

O ato de consumir se tornou algo complexo, não mais ligado unicamente ao objeto, mas, sim, fortemente atrelado à experiência que ele pode proporcionar nos consumidores.

Os *designers* devem ter o juízo de toda a cadeia de valor na qual o produto está envolvido, desde a concepção até a forma como será utilizado, acompanhando, assim, todo o ciclo de vida do produto, sistema que é denominado, por Celaschi e Deserti (2007), sistema-produto. Para a definição acerca de que sistema-produto deverá vir a ser desenvolvido, são levados em consideração quatro aspectos principais que ligam a empresa e o consumidor: produto, serviço, comunicação e distribuição.

Figura 1 – Ciclo sistema-produto/Design ampliado.

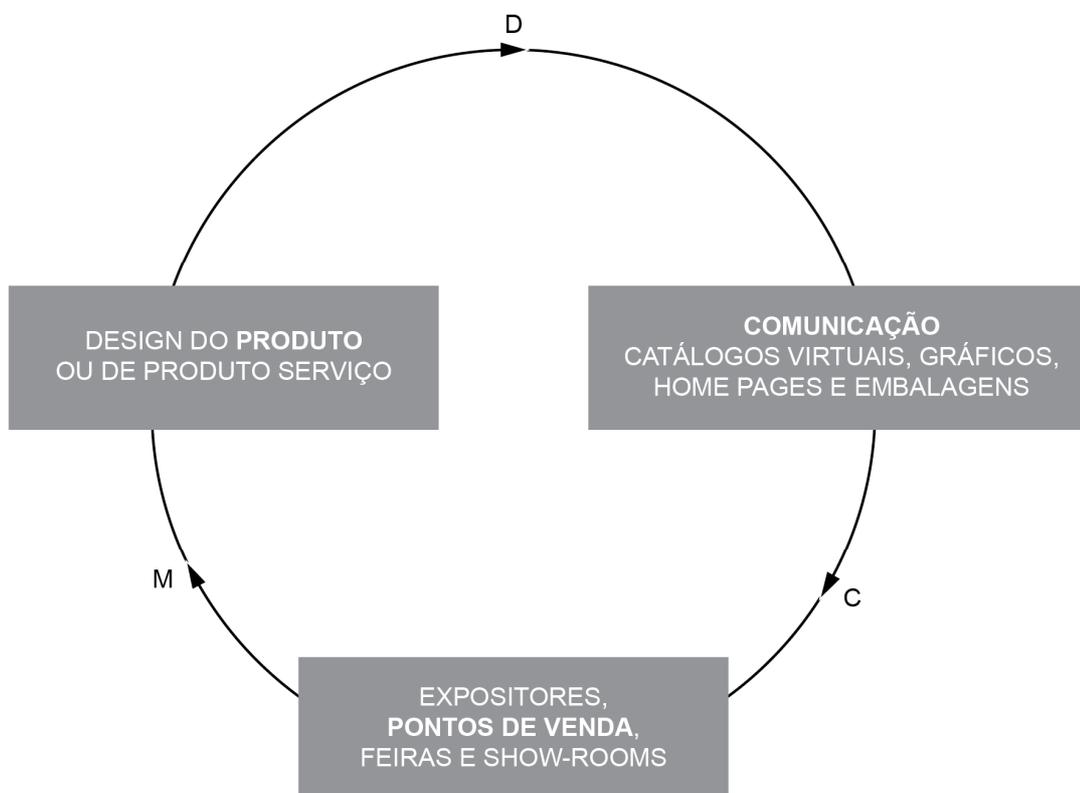


Fonte: Adaptado de Moraes (2010).

O modo de pensar as mercadorias projetando todo o seu ciclo de uso, faz com que seja necessária a modificação de como as empresas lidam com o *Design* internamente. O *Design*, neste contexto, não pode ser visto como um setor que executa tarefas, mas torna-se importante elemento de mediação e articulação que percorre a organização transversalmente, de maneira ativa, assumindo o caráter estratégico (Celaschi e Deserti, 2007).

O *Design* que trata apenas do produto mostra-se insuficiente para o projeto de mercadorias que tragam valor para empresa, pois a satisfação do indivíduo em consumir não está ligada apenas ao bem material, mas a todos os significados implícitos e valores intangíveis agregados ao produto. Podemos entender melhor a necessidade de se projetar toda a experiência relacionada ao sistema-produto através do posicionamento das pessoas em comprar os significados atrelados aos produtos, e não mais apenas o bem em si (Verganti, 2009). Além disso, a desmaterialização progressiva dos produtos, que os torna descartáveis e com pequeno ciclo de vida (Reyes, 2007), faz com que os serviços superem progressivamente os produtos no quesito propriedade e a mercadoria seja transformada em informação, conhecimento, *software* e interfaces de abastecimento dos serviços do bem (Celaschi e Deserti, 2007). A figura a seguir mostra de maneira sintética como o produto deixa de ser visto de maneira isolada e passa a ser parte de um sistema:

Figura 2 – Síntese do sistema-produto.



Fonte: Adaptado de Moraes (2010).

O fator de inovação se mostra favorável no desenvolvimento de novas mercadorias que levem em consideração todo o sistema-produto que estão envolvidas. A inovação nas mercadorias ocorre principalmente pela evolução tecnológica, mudança de comportamento de consumo e vida dos indivíduos e evolução da comunicação e linguagem, sendo que os *designers* podem trabalhar com qualquer dessas áreas, mas são mais propensos a terem sucesso no que diz respeito ao comportamento dos indivíduos, comunicação e linguagem (Fischer, 2010).

O ambiente atual é complexo e recheado de significados subjetivos. Para ser inovador nessa realidade, é necessário ser criativo, ou seja, pensar de maneira fora do convencional e realizar novas conexões. Os problemas enfrentados pelos *designers* na atual conjuntura não são de simples resolução e têm que levar em consideração todo um complexo jogo de significados. Sendo assim, eles não apresentam uma única resposta possível. Na busca da resposta mais satisfatória para o problema que se apresenta, é

necessário que se entenda os sentidos objetivos e subjetivos que conceituam a criação de um novo projeto.

O *Design Estratégico*, então, preocupa-se com a correta formulação do problema que deverá ser resolvido e como suas respostas afetaram a população consumidora. Para abarcar toda essa fase reflexiva de formulação de conceitos, ele lança mão de uma etapa que ocorre antes da etapa de projeto propriamente dita. Esta etapa é denominada Metaprojeto (Moraes, 2010).

2.1.2.2 Metaprojeto

O cenário atual é complexo e vasto de mercadorias disponíveis para os consumidores. O *Design Estratégico* entende que o ato de projetar necessita de uma etapa para recolhimento e análise de informações estratégicas que visam à reflexão sobre o projeto que será realizado e que servirá de guia para ele. Essa etapa é denominada Metaprojeto e é mais abrangente que a etapa projetual, não tendo como finalidade o desenvolvimento de possíveis produtos, mas, sim, de conceitos que servirão como orientação para o projeto da mercadoria final. O *Design*, dessa forma, continua projetando produtos e serviços, mas que, aliado a isso, propõe-se a modificar a maneira de agir das pessoas, no âmbito privado, social e tecnológico.

A etapa metaprojetual, visa, por meio de um processo analítico dedutivo e reflexivo, entender as hipóteses e cenários possíveis. O objeto operado no Metaprojeto é um complexo sistema de relações que ligam um possível produto a ser desenvolvido com todo o seu contexto, desde necessidades básicas, primárias e objetivas, até necessidades secundárias, que dizem respeito à emoção, ao prazer e ao desejo. Assim, é possível promover novas relações, interligar sistemas desconexos, enxergar novas possibilidades e propor novas costuras e interpretações.

Desse modo, o Metaprojeto atua nas fases iniciais do projeto de *Design*, anteriormente à fase de projeto. Nesse momento, deve-se observar a realidade e prospectar cenários futuros, refletindo e buscando formular conceitos que serão desenvolvidos na fase projetual. A atividade metaprojetual pode ser organizada em algumas fases até a introdução de seus conceitos no projeto. Deserti descreve:

Uma primeira abordagem processual da atividade metaprojetual nos diz que essa atividade pode ser organizada na fase de pesquisa; uma fase de interpretação dos dados recolhidos, direcionada a geração de algumas metatendências de um lado e à formação de dados de base para a construção de trajetórias de inovação de outro; uma fase também tida como sendo *cenary building* (de construção de cenários), que é aquela em que se define uma série de trajetórias de inovação, interpolando os dados da pesquisa com algumas constantes comportamentais das pessoas e dos

grupos sociais; por fim, uma fase na qual se operam as escolhas entre cenários distintos, se constroem algumas visões para serem utilizadas como instrumento de estímulo e de orientação úteis ao *Concept Design*, que introduz a passagem do Metaprojeto ao projeto (Deserti *apud* Moraes, 2010, p.32).

A construção de cenários é um ato imaginativo e subjetivo; nele se devem quebrar os modelos mentais que os realizadores possuem e questionar as mais amplas suposições a respeito de como o mundo funciona, possibilitando, assim, a antecipação da tomada de decisões que poderia não ser realizada.

A construção de cenários não é uma ferramenta utilizada exclusivamente pelo *Design Estratégico*. Ela já é utilizada e estudada há algum tempo por outras áreas do conhecimento e conta com uma considerável teorização. Existem diferenças de interpretação do que seria o planejamento por cenários, contudo, consegue-se perceber um consenso em torno do conceito central, como explicitado nas duas definições de Van Der Heijen e Porter, respectivamente:

(...) cenários constituem um conjunto de futuros razoavelmente plausíveis, mas estruturalmente diferentes, concebidos por meio de um processo de reflexão mais causal que probabilístico, usado como meio, para a reflexão e a formulação de estratégias para atuar nos modelos de futuros. (Heijen *apud* Buarque, 2003, p.22)

Na mesma linha conceitual, Porter apresenta uma definição semelhante sobre os cenários, sendo uma “visão internamente consistente da realidade futura, baseada em um conjunto de suposições plausíveis sobre as incertezas importantes que podem influenciar o objeto” (Porter *apud* Buarque, 2003, p.22).

A construção de cenários procura um maior entendimento sobre o futuro vindouro para que, assim, as organizações possam tomar decisões baseadas em múltiplas possibilidades plausíveis. Quando falamos em múltiplos futuros possíveis, entendemos que os cenários “são projeções que lidam com a incerteza do ambiente futuro e não com a previsibilidade evidente” (Reyes, 2011, p.15). Num primeiro momento, pode parecer complicado de entender o motivo pelo qual a utilização de cenários não é necessária para futuros tidos como certos, mas se percebe que para esses futuros não são necessários os cenários, pois já se sabe como agir.

Construímos cenários para ter uma melhor percepção dos rumos possíveis que a sociedade tomará, não para prever o que acontecerá, pois isso seria uma previsão do futuro, que devido ao grande número de variáveis envolvidas é impossível. Na construção dos cenários, especulamos de forma organizada para entendermos o que poderá vir a ocorrer. De fato, temos que ter cuidado para não incorrer no erro de julgarmos que um futuro dito como certo para nós será o que virá a ocorrer. O planejamento por cenários procura aumentar o espectro de futuros consideráveis, substituindo um ato puramente intuitivo de

tomada de decisão, para um exercício de compartilhamento de informações, que busca a quebra dos modelos mentais vigentes.

As probabilidades de se criar cenários para a empresa ou para os produtos que ela produzirá estão relacionadas na adequação desses ao ambiente externo à organização. Para o desenvolvimento sólido dos cenários, é necessário que sejam compreendidos o ambiente externo e interno, por isso a inclusão de pessoas de fora da organização, desligadas do pensamento corporativo que muitas vezes pode “cegar” os indivíduos para novas alternativas, é encorajado (Schwartz, 1996). Outro fator importante na inclusão de pessoas de fora combinado com um ambiente favorável a novas ideias é a diminuição da resistência à mudança que é, de certa forma, imposta pela identidade da corporação.

A construção de cenários alimenta-se tanto da diversidade quanto do consenso. Durante o planejamento são apresentadas diversas opiniões que divergem, mas que vão se encaixando até formar futuros plausíveis. Todas as informações dispostas não precisam formar apenas um cenário, podem ser construídos diversos cenários que tenham diferenças estruturais muito grandes entre eles. Isso demonstra o poder que o planejamento de cenários tem de organizar uma grande gama de dados e informações relevantes, aparentemente díspares, traduzindo-as em informações úteis para a tomada de decisões.

A construção de cenários trabalha com a criação de diversas visões de futuro teorizando como as coisas acontecem e como poderão acontecer. Não é possível criar um único cenário que calcule todas as variáveis envolvidas. Portanto, são feitos diversos cenários uma vez que o futuro geralmente se apresenta incerto, múltiplo e dependente de muitos fatores interligados. Após se obter esses cenários construídos, será possível avaliar e desenvolver estratégias através deles. Procura-se sempre que as ações contemplem mais de um cenário e sejam flexíveis para que, ao sinal de mudanças, possam ser ajustadas e direcionadas a outros cenários que não estejam sendo atendidos. Quando um cenário começa a ficar mais claro e explícito ele se torna uma visão, nas palavras de Moraes (2010):

A visão é um cenário que começa a se delinear, que inicia a se mostrar de forma mais explícita contendo uma ou várias hipóteses projetuais. Dentro da visão existe sempre a demonstração de potencialidade projetual e de uma hipótese de trabalho a ser desenvolvida, isto é, o *Concept*. A visão pode vir codificada por meio de fatores demográficos, atitude dos consumidores, estilo de vida, preferências relativas aos benefícios do produto, sensibilidade ao preço fatores de decisão de compra, novas modalidades e tipologias de uso dos produtos, dentre outros, que compõe as nuances de cenário. (Moraes, 2010, p.43)

Para o Metaprojeto, o *Concept* é *output* intermediário do processo criativo que nasce dentro das possibilidades encontradas por meio da visão. Ele é uma ideia projetual em estado embrionário que contém informações mais claras como, por exemplo, acabamento, cor, textura e materiais, que conformam o desenvolvimento mais preciso do produto final. Ele ainda não é o projeto definitivo nem executivo e pode ser identificado como

uma síntese do projeto a ser desenvolvido. O *Concept* final é escolhido em meio a diversas alternativas concorrentes e é levado ao estágio projetual para que seja tecnicamente desenvolvido e vire um produto real (Franzato, 2011; Moraes, 2010)

Uma maneira de se fazer a construção dos cenários, as visões e os *Concepts* é por meio de um *Workshop*. Um *Workshop* de *Design* é uma sessão de projeto contínua e itinerante, que tem como objetivo a criação de *Concepts*. Os *workshops* começam a partir de um *briefing* lançado pelo cliente, sendo que os *briefings* podem ser mais ou menos detalhados, podendo, por exemplo, ser formados desde meras indicações estratégicas sobre o lançamento de um produto no mercado até detalhes sobre tecnologias e materiais a serem incluídos no desenvolvimento dos *Concepts* (Cautela, 2007).

O Metaprojeto trabalha com a criação de *Concepts* que, mais tarde, alguns deles virarão sistemas-produto. A ideia da existência do metaprojeto é de que a sociedade é demasiadamente complexa para que tenha respostas simples aos problemas propostos. Os processos de projeção de *softwares* também foram evoluindo, levando em conta a mesma premissa, como veremos mais adiante. Contudo, os métodos para projeção de *softwares* são focados no desenvolvimento do produto, diferente do *Design* Estratégico, o qual se preocupa com a formulação do conceito, para mais adiante chegar a entregáveis tangíveis também. Para entendermos melhor o caminho percorrido pelas metodologias de desenvolvimento de *softwares*, será abordada a passagem de um modelo para outro.

2.2 Das Metodologias Tradicionais às Metodologias Ágeis

As metodologias tradicionais, também chamadas de pesadas ou orientadas à documentação (Soares, 2004), surgiram em um contexto onde o desenvolvimento de *software* se dava em um *mainframe*³ e em terminais burros⁴ (Royce, 1970). Na época, o acesso aos computadores era limitado e o custo de fazer alterações e correções era muito alto (Soares, 2004). Dessa maneira, era necessário que os requisitos do *software* fossem todos especificados e documentados antes do início do desenvolvimento.

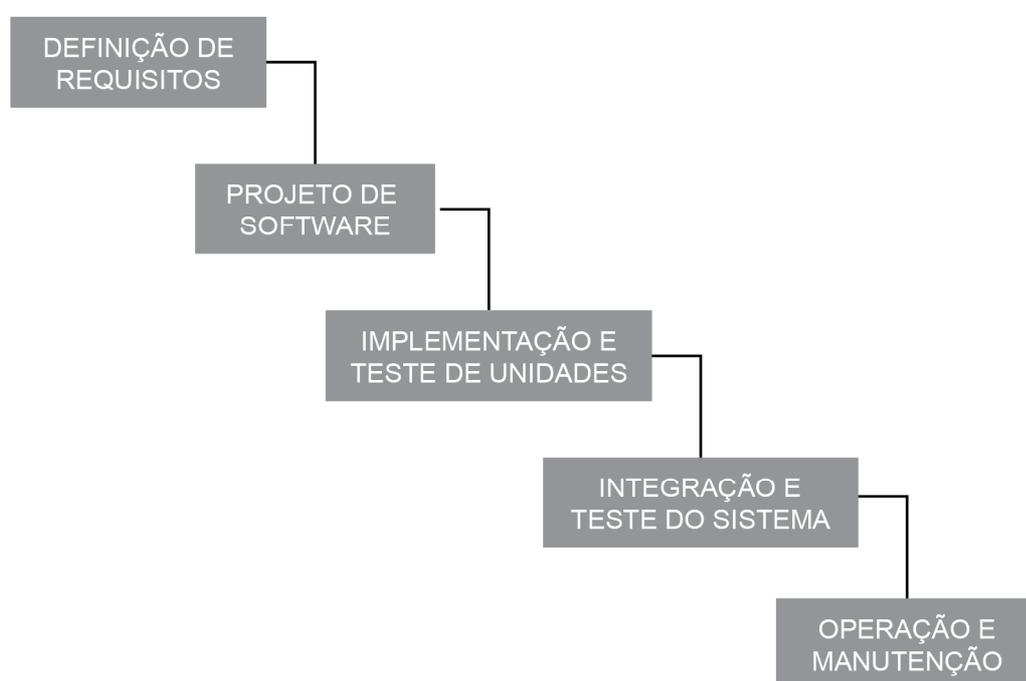
Um exemplo de metodologia tradicional é o modelo em cascata ou clássico, proposto por Royce em 1970, sendo até meados da década de 1980 o único de aceitação geral (Meneses, 2011). Ele é derivado das metodologias tradicionais (Civil, Elétrica, Naval, etc.), e serve para estabelecer ordem ao desenvolvimento de *softwares*. O modelo em

³Nota do autor: Mainframe: computador de grande porte.

⁴Nota do autor: Terminais Burros: refere-se a um terminal que tem uma funcionalidade limitada, que não tem a capacidade de processar sequências de escape especiais que realizam funções, tais como, apagar uma linha, limpar a tela ou controlar a posição do cursor.

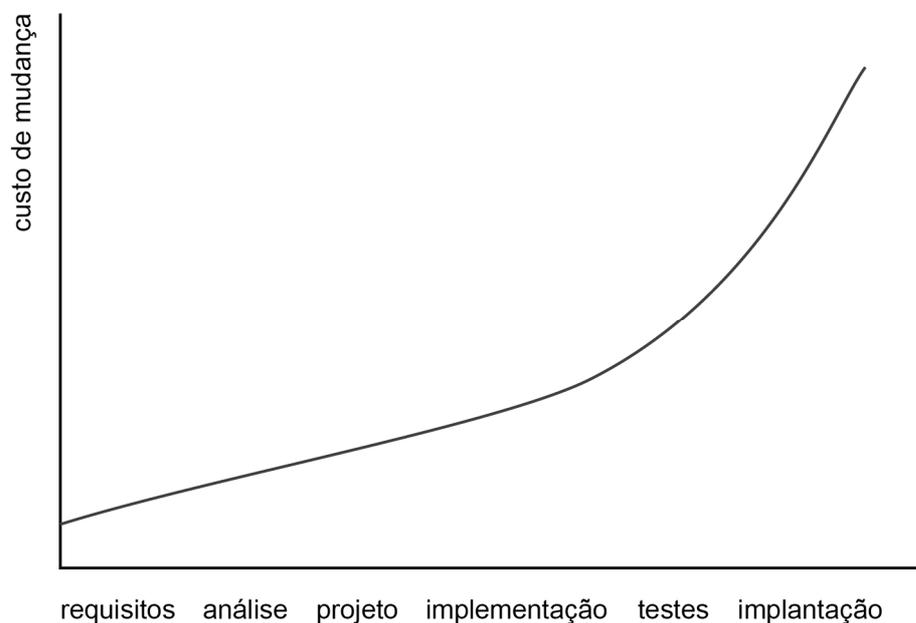
cascata é composto de etapas sequenciais, onde cada uma deve ser terminada, documentada e aprovada para o começo da próxima. Esse modelo apresenta problemas que são comuns às metodologias tradicionais, como a inflexibilidade das etapas, a dificuldade de alterar o *software* no decorrer do processo e a dificuldade de especificar totalmente o *software* antes do início da implementação (Soares, 2004). Sendo assim, o modelo em clássico é apropriado apenas quando se tem um entendimento claro de todos os requisitos do *software*.

Figura 3 – Diagrama de exemplo do modelo Clássico.



Fonte: Adaptado de Soares (2004).

Figura 4 – Custo de mudança em projetos no modelo em Cascata.



Fonte: Adaptado de Soares (2004).

Mudanças nos requisitos do *software* são comuns (Soares, 2004), pois grande parte dos projetos carrega um grande grau de incerteza, onde a existência de elementos desconhecidos pode tirar o projeto do curso original. Segundo Schwaber (2007), em um projeto típico, 50% do tempo é gasto antes de se construir qualquer funcionalidade para o *software* nas definições dos requisitos, a arquitetura e as especificações, sendo que 35% dos requisitos mudam no decorrer do projeto e 65% das funcionalidades descritas nunca ou raramente serão utilizadas pelas pessoas.

Sob o problema de mudança dos requisitos e a necessidade de respostas ágeis e menos onerosas no desenvolvimento de *softwares*, começou-se a delinear o que seriam as Metodologias Ágeis, que se caracterizam por serem flexíveis às mudanças de requisitos dos *softwares* e levantamento dos requisitos no decorrer do projeto (Filho *et al.*, 2005).

As Metodologias Ágeis começaram a se tornar populares no ano de 2001, quando um grupo de dezessete profissionais da área de desenvolvimento de *software* se reuniu em uma estação de esqui nos Estados Unidos da América para discutir formas de melhorar o desempenho dos seus projetos. Mesmo cada um deles tendo uma maneira distinta de gerenciar os processos de projetos nos quais estavam envolvidos, utilizando, por exemplo, métodos como *Scrum* e *Extreme Programming* (XP), eles perceberam que um grupo de

princípios básicos deveria ser seguido. Então eles criaram a Aliança Ágil e o Manifesto para Desenvolvimento Ágil de *Software* ou apenas Manifesto Ágil, contendo conceitos e princípios comuns a esses métodos. Os princípios básicos apresentados estão descritos no *Síte* do Manifesto Ágil, e são:

Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo. Através deste trabalho, passamos a valorizar:

Indivíduos e interações	mais que processos e ferramentas
Software em funcionamento	mais que documentação abrangente
Colaboração com o cliente	mais que negociação de contratos
Responder a mudanças	mais que seguir um plano

Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda.

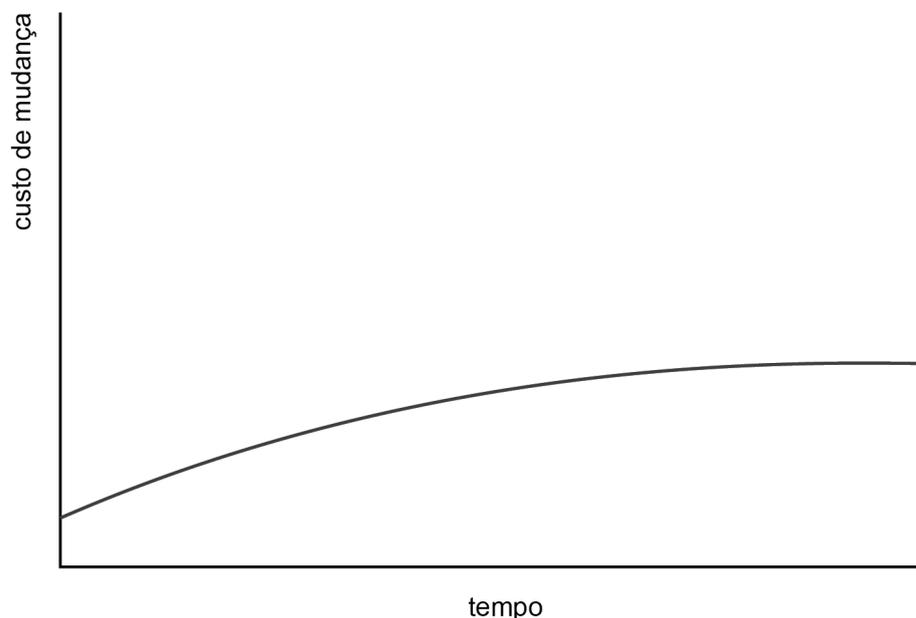
(fonte: <http://www.agilemanifesto.org/iso/ptbr/>, acessado em 24/02/2011)

As Metodologias Ágeis são caracterizadas por serem adaptativas e não preditivas, procurando se adaptar aos novos fatores do projeto durante o seu desenvolvimento e não tentando prever tudo que poderá vir a ocorrer. Diferentemente das Metodologias Clássicas, elas têm uma melhor capacidade de receber, avaliar e responder às mudanças que surgem no decorrer do projeto, diminuindo, assim, o custo. Um fator que colabora para isso é a entrega de partes operacionais dos *softwares* durante o seu desenvolvimento, possibilitando que o cliente reavalie a sua pertinência.

Cockburn (2001) define desenvolvimento ágil de software como uma abordagem de desenvolvimento que trata os problemas das mudanças rápidas: mudanças nas forças de mercado, requisitos de sistemas, tecnologia de implementação e equipes de projeto dentro de período de desenvolvimento.

Os métodos ágeis enfatizam os aspectos humanos do desenvolvimento de software ao invés dos aspectos de Engenharia (Lycett et al., 2003). Segundo Highsmith et al. (2001), o que existe de novo nos métodos ágeis não são as práticas que eles usam, mas o reconhecimento de que as pessoas são os principais condutores de sucesso do projeto. Outra característica desses métodos é que eles não são centrados nos artefatos. Eles optam por uma documentação apropriada para evitar redundâncias e excessos, para que auxilie efetivamente o desenvolvimento do software. (Filho et al., 2005, p.5)

Figura 5 – Custo de mudança em projetos que utilizam Metodologias Ágeis.



Fonte: Adaptado de Soares (2004).

Existem algumas metodologias de desenvolvimento de produtos que se apoiam nos conceitos dos métodos ágeis. Uma delas é o *Scrum*, que trabalha com a complexidade dos projetos, através de uma série de práticas as quais visam agregar valor ao produto desenvolvido de maneira incremental.

2.3 Scrum

Segundo Schwaber (2004), *Scrum* é um método ágil que pode ser utilizado para gerir e controlar o desenvolvimento de *softwares* e produtos, utilizando práticas iterativas e incrementais. Ele é uma abordagem empírica que se foca na flexibilidade, adaptabilidade e produtividade, tanto da equipe, quanto do projeto em relação ao ambiente externo, considerado complexo e em constante mudança.

A ideia principal da *Scrum* é que o desenvolvimento de softwares envolve muitas variáveis técnicas e do ambiente, como requisitos, recursos e tecnologia, que podem mudar durante o processo. Isto torna o processo de desenvolvimento imprevisível e complexo, requerendo flexibilidade para acompanhar as mudanças. (Soares, 2004, p.5)

O foco do *Scrum* são os processos de projetos que visam à criação de produtos que venham a efetivamente acrescentar valor e sejam úteis para o cliente, fazendo isso da maneira mais rápida possível, o que é possibilitado pela projeção de forma incremental e pelo lançamento do produto no mercado por partes. O valor e a utilidade são frutos das funcionalidades entregues, do prazo em que é necessária, do custo e da qualidade (Martins, 2007). A técnica aplicada pelo *Scrum* busca antecipar o lucro para o cliente de um projeto de maneira controlada, para isso entregando o projeto para o cliente de maneira incremental, em intervalos de normalmente trinta dias (*Sprints*), com algumas funcionalidades prontas para a distribuição no mercado.

Primariamente, o *Scrum* foi criado para ser utilizado no desenvolvimento de *softwares*, onde atualmente é amplamente utilizado. Porém, por ter se mostrado flexível, pode ser utilizado em diferentes contextos onde um grupo de pessoas esteja reunido para atingir um objetivo comum. O nome *Scrum* foi inspirado em uma jogada realizada no Rugby, na qual o time se posiciona de maneira circular para planejar a jogada seguinte. Essa analogia faz sentido na metodologia *Scrum*, por que nela as decisões são conduzidas em pequenos ciclos, porém, sem perder o objetivo maior.

Figura 6 – Foto do *Scrum* no Rugby.

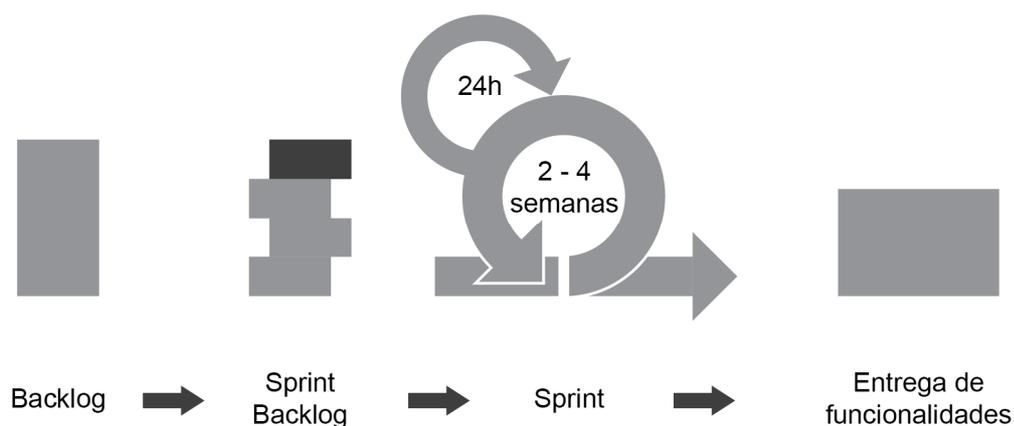


Fonte: Adaptado de http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Rugby_union_Scummage.jpg. Acessado em 26/02/2012.

O início do projeto no *Scrum* dá-se a partir de uma visão do produto que será desenvolvido (Martins, 2007; Libard, 2010). Ela é uma ideia a respeito do produto que será criado. A princípio, a visão pode ser vaga, sendo definida à medida que o projeto evolui. Da

visão é gerada uma lista de itens em ordem prioritária, composta por requisitos e funcionalidades necessárias para que ela se concretize. Essa lista recebe o nome de *Product Backlog* e as prioridades determinam quanto cada item gera de valor para o cliente. Para o início de cada iteração ou *Sprint*, ocorre uma reunião onde com a equipe e as prioridades são apresentadas e particionadas em tarefas técnicas que deverão ser realizadas em cada *Sprint*. Isso recebe o nome de *Sprint Backlog*. Após o término de cada *Sprint*, os resultados são apresentados para os donos dos produtos e outras partes interessadas. Eles farão uma avaliação, solicitando mudanças e adaptações, o que acarretará a criação de novos itens para *Product Backlog*, necessitando, assim, uma reavaliação das prioridades dos itens. Antes de iniciar uma nova *Sprint*, a equipe realiza uma reunião na qual avalia o que deu certo e errado na iteração que se acabou. O projeto acabará quando o produto atingir os objetivos necessários. A figura abaixo sintetiza o funcionamento do *Scrum*.

Figura 07 – Síntese Gráfica do funcionamento do *Scrum*.



Fonte: Adaptado de Schwaber (1995).

2.3.1 Papéis no *Scrum*

A metodologia *Scrum* trabalha com três papéis, o *Dono do Produto*, o *Scrum Master* e o *Time*. Cada um deles tem responsabilidades específicas dentro do projeto.

- **Product Owner ou Dono do Produto:** é quem garante a dedicação da equipe ao objetivo correto do projeto (Cohn, 2011). Ele representa os interesses dos *stakeholders*. Ele é quem consegue a verba para o desenvolvimento do projeto, define os requisitos gerais e o

plano de *releases*⁵. É ele quem define o *Product Backlog*, priorizando os itens de maior valor que devem ser entregues em cada iteração (Schwaber, 2004).

- **Mestre *Scrum* ou *Scrum Master***: é responsável pelo bom andamento da metodologia *Scrum*, ensinando os envolvidos e garantindo que toda a equipe siga as regras e práticas do *Scrum* (Schwaber, 2004). Ele mensura o progresso do projeto e disponibiliza as informações para todos os interessados. O Mestre *Scrum* atua como facilitador na *Daily Scrum Meeting* e torna-se responsável por remover quaisquer obstáculos que sejam levantados pela equipe durante essas reuniões. Segundo Cohn (2011), o *Scrum Master* lida com uma aparente contradição, pois atua como um líder para a equipe e ao mesmo tempo não tem autoridade sobre ela. Contudo, essa contradição desaparece quando percebemos que ele não tem autoridade sobre os membros do *Time*, mas a tem sobre o processo.

- ***Team* ou *Time***: é a equipe responsável pelo desenvolvimento e construção das funcionalidades do produto. É uma equipe multidisciplinar que contém profissionais adequados ao trabalho proposto. O grupo é autogerenciado e auto-organizado, tendo como função planejar e cumprir as *Sprints*, assumir metas com o Dono do Produto e relatar os impedimentos para o Mestre *Scrum*. O *Time* é normalmente composto por cinco a dez membros, sendo o ideal até sete membros (Martins, 2007). Quando um número maior de pessoas é necessário, normalmente seus membros são divididos em dois ou mais times. Durante uma *Sprint* as equipes não podem ser modificadas.

2.3.2 Fases do *Scrum*

O ciclo de vida da *Scrum* é baseado em três fases, *Pré-Game*, *Game* e *Pós-Game*. A primeira e a última fase consistem em processos definidos; já a segunda é empírica e os processos são indefinidos, requerendo apenas controles externos.

Pré-Game: esta fase é composta por duas partes: planejamento e arquitetura. No planejamento são determinados os requisitos e esses são descritos em um documento chamado de *Backlog*. Posteriormente, os itens do *Backlog* são ordenados conforme a sua importância e são feitas estimativas de esforço necessário para o desenvolvimento de cada requisito. Outras atividades incluídas no planejamento são: a definição da equipe do projeto, avaliação de riscos e ações de controle, revisão e ajuste dos itens do *Backlog*, verificação das ferramentas e infraestrutura necessária para o projeto, estimativa de custos, necessidade de treinamentos e obtenção de aprovação para o projeto e orçamento. Na fase

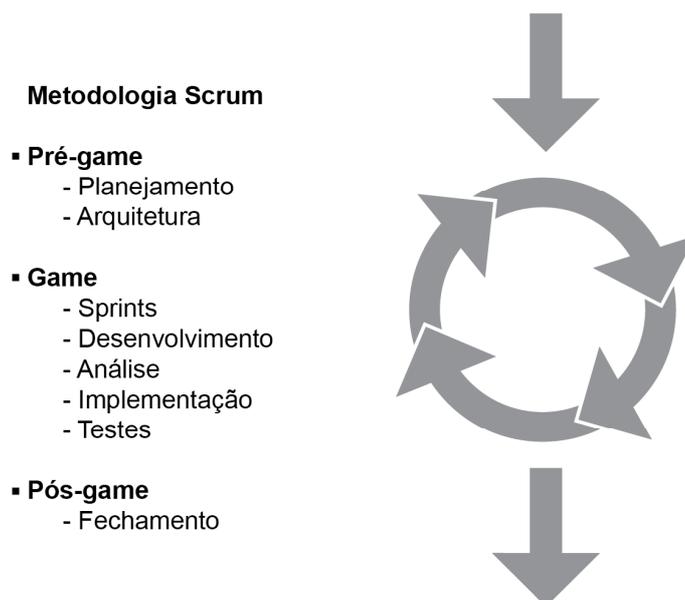
⁵Nota do Autor: Release: Na informática, é a liberação pública de uma nova versão de um programa ao qual foram adicionadas correções e melhorias.

de arquitetura, os itens do *Backlog* são projetados objetivando a implementação. Para isso, é feita uma análise de domínio, tendo em vista o desenvolvimento do que será feito, o refinamento da arquitetura para suportar o contexto e os requisitos, a identificação de problemas que possam existir na implementação das mudanças, revisão dos itens do *Backlog* e identificação de mudanças, e uma reunião para discutir a abordagem e as mudanças necessárias para implementar cada item do *Backlog*.

Game: esta fase tem como objetivo o desenvolvimento das funcionalidades do produto. Para isso, o produto é desenvolvido em ciclos (*Sprints*), tendo novas funcionalidades acrescentadas em cada um deles, sempre respeitando as restrições de prazos, requisitos, qualidade, custos e características dos concorrentes. Cada uma das *Sprints* é desenvolvida de maneira que primeiro se faça uma análise e posteriormente o projeto, a implementação e os testes. As variáveis técnicas e de ambiente externo, anteriormente identificadas, são observadas e controladas continuamente, para que, assim, o modelo possa se portar de maneira flexível frente a elas ou a outras variações que possam vir a surgir.

Pós-Game: após o desenvolvimento e a decisão da gerência que o produto se encontra adequado para distribuição, o *release* é fechado e esta fase começa. Aqui o produto é preparado para a distribuição. Para isso, são realizadas as etapas de integração, testes adicionais e documentação.

Figura 08 – Metodologia Scrum.



Fonte: Adaptado de Schwaber (1995).

2.3.3 *Sprint*

Sprint é um conjunto de atividades desenvolvidas e conduzidas em períodos de tempo que duram de uma a quatro semanas. Para a determinação do tempo necessário, é analisada a complexidade do produto, riscos e volatilidade dos requisitos. No final de cada *Sprint*, o *Time* deverá entregar ao Dono do Produto um incremento para o produto que está sendo desenvolvido, o qual possa ser potencialmente distribuído no mercado e provenha algum valor para o negócio do cliente.

A vantagem da abordagem do *Sprint* de até 30 dias é que ela permite que o Product Owner, o cliente e as necessidades do negócio possam repriorizar os itens do Backlog do Produto (Product Backlog) com base no resultado do *Sprint* anterior. (Martins, 2007, p.262)

Após as equipes se comprometerem com os itens do *Product Backlog* na reunião de planejamento do *Sprint*, ele não deverá ser modificado até o final do *Sprint*. Porém, caso o *Sprint* seja inviável de ser realizado ou desnecessário, o Mestre *Scrum* poderá finalizar a *Sprint* e realizar uma nova reunião de planejamento. A equipe também tem força para intervir em uma *Sprint*, se ela perceber que não conseguirá realizar todas as tarefas da etapa, podendo consultar o *Dono do Produto* para ver itens que possam ser removidos dela. O outro caso é se o grupo perceber que, durante a *Sprint*, terá tempo sobrando. Para contornar a situação, consultará o *Dono do Produto* e verá outros itens a serem incluídos na *Sprint*.

O *Time* é autogerenciado e pessoas externas só podem forçar um direcionamento, instruir ou aconselhar se forem requisitadas. Sendo assim, durante uma *Sprint* o *Time* pode procurar ajuda externa. O *Time* tem apenas duas tarefas administrativas durante uma *Sprint*: participar das *Daily Scrum Meeting* e manter o *Sprint Backlog* atualizado.

Toda *Sprint* começa com uma *Sprint Planning Meeting*, ou seja, uma reunião de planejamento da iteração na qual o *Dono do Produto* seleciona os itens de maior prioridade do *Product Backlog*, relembra a equipe dos objetivos do projeto e o *Time* informa o que acha que conseguirá realizar, considerando o que está sendo pedido. As tarefas que farão parte da *Sprint* são realocadas do *Product Backlog* para o *Sprint Backlog*. Trabalhando dessa forma, o *Dono do Produto* consegue planejar o projeto de forma adaptativa, não necessitando especular tudo que seria necessário fazer logo no início do projeto e podendo escolher os itens de maior importância de acordo com suas necessidades e conhecimentos recentes.

A equipe de desenvolvimento realiza diariamente uma reunião, a *Daily Scrum Meeting*, que tem como objetivo sincronizar o trabalho de todos os membros, disseminando o conhecimento sobre as atividades realizadas no dia anterior, identificando riscos e problemas, bem como priorizando as tarefas a serem realizadas.

No término de uma *Sprint*, a equipe apresenta as funcionalidades desenvolvidas para o Dono do Produto numa reunião chamada *Sprint Review Meeting*. Quando essa reunião acaba, o Mestre *Scrum* se reúne com o *Time* para revisar as práticas do *Scrum* e refletir acerca do que pode ser melhorado na *Sprint* seguinte, para então aí reiniciar o ciclo.

2.3.4 Artefatos

- **Product Backlog:** é uma lista que contém todas as funcionalidades desejadas para um produto. Não é necessário que ele esteja completo no início do projeto. Num primeiro momento, coloca-se o que aparece como mais óbvio e, à medida que se aprende mais sobre os usuários e o produto, o *Product Backlog* cresce e é modificado.

- **Sprint Backlog:** é uma lista de tarefas que o *Time* se compromete a fazer em um *Sprint* com potencial incremental ao produto. Os itens do *Sprint Backlog* são extraídos do *Product Backlog* pelo *Time*, levando em consideração as prioridades definidas pelo *Dono do Produto* e o tempo necessário para a realização. Durante o *Sprint*, o *Sprint Backlog* deve ser mantido atualizado, para assim refletir que tarefas estão completas e quanto tempo a equipe acredita que será necessário para completar as faltantes. As estimativas sobre a *Sprint* são colocadas em um gráfico chamado de *Burndown Chart*.

- **BurnDown Chart** – também chamado de Gráfico de Tendência do *Sprint*. É um gráfico onde o eixo Y indica a quantidade de tarefas do *Sprint Backlog* e eixo X indica os dias da *Sprint*. A intenção do gráfico é mostrar quanto trabalho ainda resta para ser realizado. Assim, à medida que o projeto avança, a linha deve convergir para o zero.

2.3.5 Cerimônias

- **Sprint Planning Meeting:** é uma reunião onde devem estar presentes o *Dono do Produto*, o *Scrum Master* e o *Time*. Outros interessados, tanto da parte da gerência quanto do cliente, também podem estar presentes. Na reunião, o *Dono do Produto* apresenta as funcionalidades prioritárias para os desenvolvedores, sendo possível ocorrer uma discussão entre as partes e o *Time* consegue particionar as funcionalidades desejadas em tarefas técnicas. As tarefas darão origem ao *Sprint Backlog*.

- **Daily Scrum Meeting:** no decorrer de um *Sprint*, o Mestre *Scrum* realiza reuniões diárias que objetivam a sincronia do trabalho dos membros do *Time*. É uma reunião curta e objetiva, onde todos os membros ficam em pé. Normalmente essas reuniões têm a duração de quinze minutos, podendo chegar até trinta minutos, caso seja necessário. As reuniões idealmente se dão no mesmo lugar e na mesma hora do dia, preferencialmente pela manhã. Qualquer interessado pode participar da reunião como ouvinte, mas apenas o Mestre *Scrum* e os membros do *Time* podem falar. Nessas reuniões, cada um dos desenvolvedores responde a três questões:

1. O que você fez, em relação a este projeto, desde a última reunião diária?
2. O que você fará, em relação a este projeto, até a próxima reunião diária?
3. Há algum obstáculo que possa impedi-lo de realizar o seu trabalho?

- **Sprint Review Meeting:** é uma reunião que ocorre no final de cada *Sprint*. Ela é planejada para durar até quatro horas. Nela o *Time* apresenta de maneira informal o que foi desenvolvido durante a *Sprint* para o *Dono do Produto*, assim ocorre o *feedback* e as determinações para os objetivos da próxima iteração.

- **Sprint Retrospective Meeting:** é uma reunião entre o *ScrumMaster* e o *Time*, que tem duração de três horas e ocorre após a *Sprint Review Meeting*. Ela serve para revisar o processo de trabalho, avaliando o que funcionou bem na *Sprint* anterior e o que deve ser modificado para o aprimoramento das iterações seguintes.

O *Scrum*, conforme já mencionado, foi inicialmente desenvolvido para o desenvolvimento de *softwares*. Paulatinamente, ele passou a ser considerado para o projeto de outros produtos e vem sendo aplicado para o desenvolvimento de produtos *Web*, como, por exemplo, *Websites*. Isso impulsionado pelo avanço das tecnologias que fazem com que a *Web* passe a ser cada vez mais importante no cotidiano das pessoas.

2.4 World Wide Web

A Internet surgiu em âmbito tanto militar quanto acadêmico. Aos poucos foi se espalhando para o cotidiano de toda a sociedade. Vale ressaltar dois fatores que favoreceram o avanço da Internet para frentes além das iniciais. O primeiro começa a ocorrer em meados da década de 1970, quando ocorre a consolidação do computador pessoal, processo liderado pelas ainda hoje relevantes empresas Microsoft e Apple, que desenvolveram sistemas operacionais capazes de tornar a experiência do uso do computador algo mais intuitivo e amigável, através de interfaces gráficas que seriam metáforas de nossas mesas de trabalho (*desktop*), como o Windows e o Mac OS (Johnson, 1997). Em paralelo, segundo Castells, as privatizações deflagradas pela National Science

Foundation Network (NSFNET), no início da década de 1990, que possibilitaram o ingresso a empresas como AT&T e IBM, através de consórcios corporativos, levando ao acesso pago à Internet.

Os dois fatores mencionados anteriormente foram razões importantes para a popularização, mas que tiveram na criação da *World Wide Web* (WWW ou *Web*) a costura para o movimento, como afirmado por Castells: “O que permitiu à Internet abarcar o mundo todo foi o desenvolvimento da *www*” (CASTELLS, 2003, p. 17). Isso levaria a uma inserção de diversos protagonistas das mídias tradicionais (grupos de mídia e entretenimento, jornais, etc.).

As empresas de comunicação de massa viram na *Web* a possibilidade de transmitir suas mensagens para seus públicos por um custo muito mais baixo do que em outras mídias. (Amstel, 2004, p.1)

A *Web*, que foi desenvolvida por Tim Berners-Lee em 1991 (Godinho, 2010), pode ser entendida como um modo de organizar as informações e os arquivos na Internet através de um sistema de hipertextos, baseado no modelo cliente/servidor. A principal característica da *Web* é a possibilidade de vinculação de documentos localizados em diversos bancos de dados e ligados à Internet através de *links*. Esses documentos normalmente são visualizados a partir de interfaces gráficas organizadas em *Webpages*, as quais têm como função o abrigo, em uma página, de diferentes arquivos relativos a um documento. Para a visualização das *Webpages* de maneira simples e amigável, são necessários *softwares*, chamados de *browser* ou navegador, como o Internet Explorer, Google Chrome e Mozilla Firefox, que têm como função a transformação do código da página em um elemento visual que possibilita a leitura por uma pessoa comum.

Como dito, as informações e arquivos estão organizadas pelos hipertextos. O hipertexto não funciona como um arquivo de texto linear, mas como, segundo o que foi apresentado por Theodor Nelson, na década de 1960, uma “escrita não sequencial, um texto que bifurca” (*apud* Landow, 1992, p.15): “Introduzo a palavra ‘hipertexto’ para denominar um corpo de material escrito ou visual interconectado de modo tão complexo que não pode ser convenientemente apresentado ou representado em papel” (Nelson, 1965, p.15).

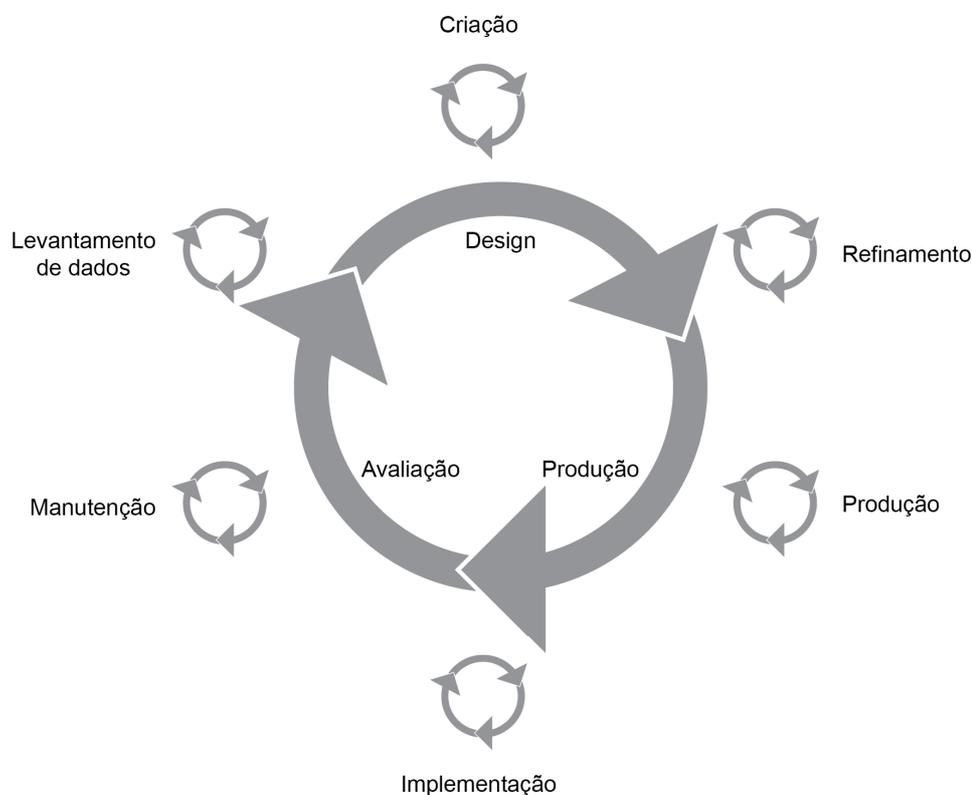
Caso o encadeamento de textos reúna outras mídias, como sons, fotos e vídeos, o que se tem é um documento multimídia com recursos de hipertexto, ou seja, uma hipermídia. Com o hipertexto e a hipermídia, o usuário pode acessar as informações que precisa de uma maneira não sequencial. O grande atrativo da não sequencialidade no acesso às informações é ser mais parecida com o modo de raciocinar da mente humana, trabalhando por associações de ideias (Radfahrer, 2010).

Segundo Memória (2006), a *Web* até 1995 era fundamentalmente feita por pessoas que detinham conhecimento a respeito de todas as fases de desenvolvimento de um *Website* (conceito explicado no item 2.4.1.). Essas pessoas eram denominadas *Webmasters* e tinham que entender da programação, do *Design* e da publicação de artefatos virtuais. Cardoso (2000) corrobora o dado apresentado, quando diz que “o objeto virtual acaba sendo gerado por um processo muito mais artesanal que propriamente industrial (...) ele pode ser produzido por uma única pessoa de começo a fim” (Cardoso, 2000, p.209). Até esse momento a Internet comercial ainda estava em fase embrionária.

Após essa fase, o mercado digital começa a acelerar, pois “a concorrência insuflada pela injeção de capitais no mercado de Internet provocou uma corrida pela conquista de mais audiência” (Amstel, 2004, p.1), e os *Webmasters*, que sabiam um pouco de tudo e nada profundamente, começam a desaparecer (Memória, 2006). Isso ocorre principalmente porque a competição na *Web* aumenta e para que os produtos digitais fossem relevantes e bem-sucedidos, tornou-se necessário o envolvimento de mais de um profissional no seu projeto, cada um atuando em áreas de conhecimento específicas. Assim, o projeto para *Web* passa de um nível amador para um profissional, onde cada equipe apresenta atores especializados em áreas distintas, ainda que muitas ferramentas online ou mesmo *softwares* offline tragam possibilidades para o chamado “usuário comum” de produzir e publicar *Webpages*, em especial do tipo blog, por exemplo. As equipes multidisciplinares possibilitam que cada pessoa envolvida possa focar sua atenção para o que realmente entende, assim propiciando o aperfeiçoamento dos artefatos criados e melhorando a experiência do usuário.

A criação e a adaptação de metodologias de projeto tornaram-se necessárias para que fosse possível contemplar e articular todas as especialidades dos atores envolvidos. Lembrando que, segundo Memória (2006), a presença de profissionais especializados em disciplinas diferentes está cada vez maior nos dias atuais. O gráfico de Van Duyne, Landay e Hong demonstra um processo genérico de desenvolvimento de *Sites*, que liga várias disciplinas diferentes:

Figura 9 – O processo genérico de desenvolvimento de *Websites*.



Fonte: Adaptado de Memória (2006).

Os termos apresentados no gráfico têm os seguintes significados:

- Levantamento de dados: tem como função o conhecimento do negócio do cliente, o público-alvo e os objetivos dos usuários no *Website*;
- Criação: momento para a geração de ideias para o projeto, essas podendo ou não ser utilizadas para o desenvolvimento;
- Refinamento: melhorias e aprimoramentos da navegação, fluxo e *layout*;
- Produção: desenvolvimento de um protótipo funcional;
- Implementação: realização da codificação, do conteúdo e das imagens finais para o *Website*;
- Lançamento: disponibilização do *Website* para uso;
- Manutenção: atualização do *Site* existente. Análise do que foi bem-sucedido e do que não funcionou, já planejando o seu *redesign*.

O processo genérico acima apresentado demonstra que os *Sites* devem ser planejados e projetados para apresentar conteúdo relevante e disposto de maneira amigável ao público-alvo. Os seus desejos e anseios são analisados e busca-se, através da criação de um *Website*, fazer com que pelo menos parte deles sejam saciados. O trabalho, então, é realizado sempre visualizando a experiência que a pessoa terá ao acessar o *Website*, buscando que ele transcenda a estrutura e se foque na tarefa a ser realizada. Dessa maneira, são feitas análises que virão modificar o *Website* para aumentar a sensação de fruição.

2.4.1 *Websites*

Websites, ou apenas *Sites*, são artefatos digitais projetáveis que, segundo Amor (2000), organizam a informação existente. Já Jensen e Helles (2004) entendem os *Websites* como veículos de informação que lidam com notícias, publicidade, eventos políticos, universos ficcionais ou hobbies individuais. Seguindo essa lógica, os *Websites* teriam, na síntese das características de informação e comunicação, recursos que facilitariam a participação social na *Web* e fora dela. Eles são compostos por um conjunto de *Webpages* (Jackson, 1997), isto é, de hipertextos geralmente acessíveis pelo protocolo HTTP. As páginas de um *Site* estão organizadas sob um URL – Uniform Resource Locator – um endereço que informa ao *browser* onde buscar e carregar os arquivos referentes ao *Site*.

Os *Websites*, por estarem em rede, não se apresentam isoladamente e seus propósitos podem ser diversos, como informação, venda e apresentação. Para caracterizá-los, utilizaremos uma parametrização mínima que considera o conteúdo apresentado pelos *Websites* comerciais mais populares, descritas por Radfahrer (2003):

- Institucionais: utilizados para a divulgação de empresas e instituições, concentrando-se mais em dados institucionais, como objetivos, produtos, serviços, histórico, faturamento e abrangência. Não têm um objetivo comercial direto e são os equivalentes digitais dos relatórios anuais de empresas;

- Produtos: também conhecidos como *Sites* comerciais, procuram estabelecer um canal de comunicação com seu público-alvo, demonstrando seus produtos, benefícios e características. Possuem informações equivalentes a anúncios e catálogos. Diferente de como mencionamos “produto” como sendo o *Website* propriamente dito no restante da dissertação, esse item nessa classificação trata de produtos para venda, como casas, carros, etc.;

- Profissionais ou pessoais: são *Sites* utilizados por pessoas para divulgar serviços prestados, divulgar trabalhos ou ideias. Nessa classificação constam os *blogs*, *flogs* e portfólios digitais;

- Serviços: têm como função a divulgação de consultorias e venda de serviços específicos. Muitos apresentam um grande número de informações para evidenciar a necessidade da contratação;

- Entretenimento: possuem jogos e brincadeiras, sendo os equivalentes digitais das revistas de passatempos e gincanas. Muitas vezes são utilizados para lançamento de produtos;

- Educativos: normalmente utilizados por instituições e associações, possuem um grande número de informações, com o intuito de educar o público-alvo. São equivalentes à *newsletter*;

- Comunidades: são grupos de discussão acerca de temas específicos, estruturados de maneira flexível e controlados pelos próprios usuários;

- Promocionais ou *Hotsites*: contêm poucas informações, concentrando-as em poucas telas. Procuram chamar a atenção dos usuários, focando-se em promoções e campanhas.

Por se tratar de uma categorização, é preciso atentar que muitas vezes os gêneros se misturam e que um *Website* não precisa necessariamente pertencer a uma única categoria. Além disso, é importante lembrar que essa divisão não é a única existente, podendo ocorrer outras, como a divisão por técnica empregada (Java, Flash, HTML, HTML5, etc.)

A passagem de um modelo artesanal/amador para um profissional/segmentado nos projetos de *Sites* para *Web*, a grande quantidade de *Websites* disponíveis ao público e seus diferentes formatos faz com que a competição pela audiência seja acirrada. A experiência do usuário deve ser planejada e projetada, para que ela seja compensadora.

2.4.2 *Websites* centrados no Usuário

Websites são produtos relativamente complicados, que necessitam de um aparato tecnológico para serem utilizadas e que podem ter diversos objetivos, conforme o conteúdo apresentado. Enquanto outros objetos têm a sua forma e função estritamente ligadas à experiência que será ofertada a um usuário e são de simples definição, os *Sites* podem proporcionar uma série de usos diferentes, gerando experiências distintas.

Não importando o tipo de *Site* e para que ele serve, um *Website* é normalmente utilizado por uma pessoa sozinha. O usuário em questão não foi treinado para saber como

deve se portar diante do artefato digital, portanto, ele deve descobrir sem ajuda alguma como utilizar e tirar o máximo de proveito do que lhe é oferecido. Mesmo que esteja ocorrendo um processo de rápida adaptação às tecnologias pelas pessoas, os *Sites* ainda se tratam de peças artificiais que apenas simulam um processo natural. Assim, projetar um *Website* é, na verdade, projetar uma experiência de uso.

Os *Sites*, por não serem artefatos naturais e por necessitarem de aprendizado para serem utilizados, são cada vez mais projetados visando a quem irá utilizá-lo e pensando em como será a sua experiência, buscando sempre que ela seja intuitiva, coesa e que possivelmente traga prazer à pessoa que usa. Garrett (2002), diz que a prática de criar uma experiência de uso eficiente é denominada *User-centered Design* (*Design* Centrado no Usuário), definindo de uma maneira muito simples: “The *Concept* of user-centered *Design* is very simple: Take the user into account every step of the way as you develop your product. The implications of this simple *Concept*, however, are surprisingly complex”. (Garrett, 2002, p. 17)⁶

Por sua vez, a Usability Professionals Association define *User-centered Design*, como: “User-centered *Design* (UCD) is an approach to *Design* that grounds the process in information about the people who will use the product. UCD processes focus on users through the planning, *Design* and development of a product” (UPA, 2011, p. 1).⁷

Sendo assim, entende-se que o conceito de *User-centered Design* é estritamente relacionado à usabilidade. Usabilidade está relacionada à facilidade de uso de alguma coisa e é definida por Loranger e Nielsen (2007), como:

Usabilidade é um atributo de qualidade relacionado à facilidade de uso de algo. Mais especificamente, refere-se à rapidez com que os usuários podem aprender a usar alguma coisa, a eficiência deles ao usá-la, o quanto lembram daquilo, seu grau de propensão a erros e o quanto gostam de utilizá-la. Se as pessoas não puderem ou não utilizarem o recurso, ele pode muito bem não existir. (Loranger e Nielsen, 2007, p.XVI)

Já Frederick van Amstel, em uma entrevista concedida para Marcio Oliverio, professor da Universidade Paulista (UNIP), apresenta uma definição similar: “Usabilidade é sinônimo de facilidade de uso. Se um produto é fácil de usar, o usuário tem maior produtividade: aprende mais rápido a usar, memoriza as operações e comete menos erros”. (Amstel, 2005)

⁶Tradução do autor: O conceito de *DESIGN* centrado no usuário é muito simples: levar o usuário em conta em todas as etapas enquanto você desenvolve o produto. As implicações desse simples conceito, no entanto, são surpreendentemente complexas.

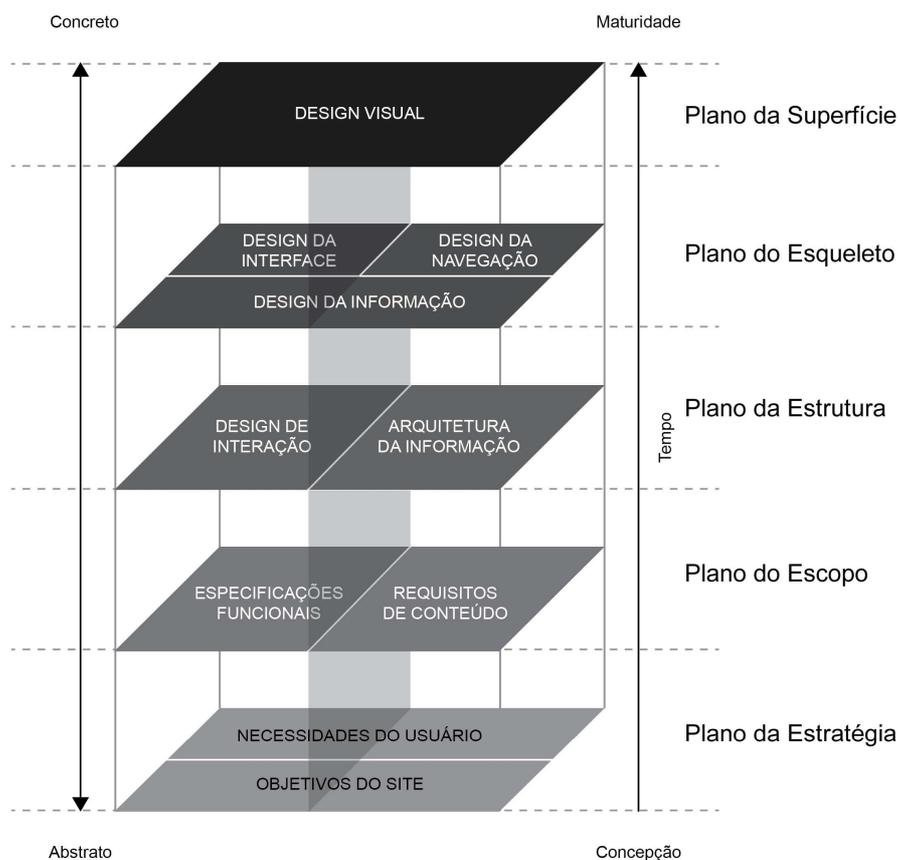
⁷ Tradução do autor: *DESIGN* Centrado no Usuário é uma abordagem para projetar que fundamenta o processo em informações sobre as pessoas que irão utilizar o produto. Os processos do *DESIGN* Centrado no Usuário se focam nos usuários através do planejamento, concepção e desenvolvimento de um produto.

A construção de um *Website* voltado para a experiência do usuário requer a existência de etapas. Elas podem ser realizadas por diferentes profissionais, para que assim cada um possa ser especialista em uma determinada área, como afirma Memória (2005):

A presença de profissionais especializados em diferentes disciplinas está cada vez maior nos dias atuais. Cada área de conhecimento trabalha diferentes partes do sistema que, desenvolvidas separadamente, contribuem para o aperfeiçoamento de um todo, melhorando a qualidade do produto final. (Memória, 2005, p. 9)

Segundo Amstel (2004), o diagrama de construção de produtos para *Web* proposto no livro *The Elements of User Experience*, de Jesse James Garrett, causou a reestruturação e consolidação das metodologias utilizadas por profissionais em todo o mundo. Garrett (2002) propõe uma ideia de criação que é de baixo para cima, indo do abstrato para o concreto. Para isso, ele divide o processo em cinco planos conceituais: plano da superfície, do esqueleto, da estrutura, do escopo e da estratégia, como demonstrado na imagem abaixo:

Figura 10 – Diagrama dos planos conceituais da experiência.



Fonte: Adaptado de Garrett (2002).

- Plano da Estratégia: definição dos conceitos e objetivos do *Site*, deixando claras as estratégias de o que e para quem se deseja comunicar;
- Plano do Escopo: definição das especificações funcionais e requisitos que se devem entender para cumprir a estratégia, definindo-se quais serão as características do produto;
- Plano da Estrutura: entendimento mais aprofundado sobre os usuários, definindo como o conteúdo e as funcionalidades do produto serão organizados;
- Plano do Esqueleto: definição da forma que as funcionalidades do produto irão assumir, considerando a máxima eficiência. Desenho estrutural das páginas individuais e seus componentes;
- Plano da Superfície: definição do aspecto visual que os elementos descritos no Plano do Esqueleto terão.

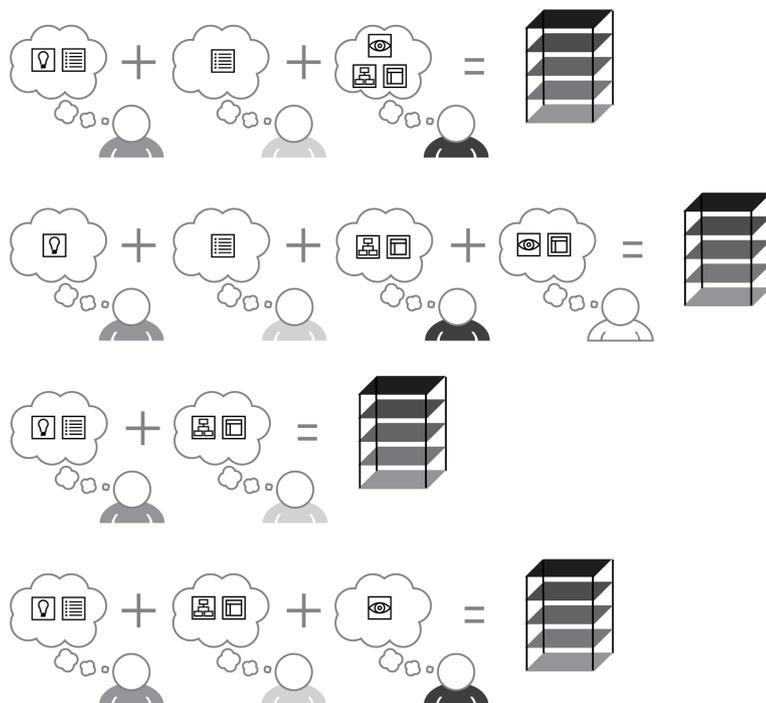
Os planos conceituais não significam necessariamente que um plano tenha que ser finalizado para se tomar decisões a respeito do plano seguinte. Muitas vezes, tanto por parte do cliente quanto do usuário, mudanças têm que ser feitas, sendo necessário avaliar como isso influencia no rumo do projeto, realizando desvios antes que seja tarde demais para mudar. Normalmente, reavaliação e mudança em um plano inferior significam mudanças e retrabalho nos planos superiores.

Ainda é destacado por Garrett (2002) que o projeto de *Websites*, seguindo a lógica dos planos e sendo construída de baixo para cima, pode ser realizada tanto por equipes grandes, nas quais cada elemento trará uma visão mais aprimorada sobre cada ponto, quanto por equipes enxutas, em que cada indivíduo desempenha mais de uma função.

(...) specialists can focus exclusively on a subset of the complete user experience, they often bring a deeper understanding of those issues to bear in their work. Much of the time, however, small teams with limited resources can achieve similar results. Sometimes a group of just a few people can actually produce better results than a large team, because it is easier for them to stay in sync on a shared vision of the user experience. (Garrett, 2002, p. 53-54)⁸

⁸(...) especialistas podem se concentrar exclusivamente em um subconjunto da experiência do usuário completa, eles muitas vezes trazem uma compreensão mais profunda dessas questões que suportam os seus trabalhos. Grande parte do tempo, no entanto, times de pequeno porte e com recursos limitados podem obter resultados semelhantes. Às vezes, um grupo de apenas algumas pessoas podem produzir resultados melhores do que um grande time, porque é mais fácil para eles para ficarem sincronizarem uma visão compartilhada da experiência do usuário.

Figura 11 – Modelos de formação de equipes de projeto.



Fonte: Adaptado de Garrett (2002, p.172).

Sendo o processo voltado para o usuário, é necessário que durante a fase de projeto de um produto sejam realizados testes com ele, para que assim se validem as conclusões chegadas em cada etapa. Segundo Krug (2006), os testes demonstram se o que está sendo realizado realmente funciona, visto que os projetistas não possuem o mesmo modelo mental do público-alvo. Além disso, ele afirma que os testes devem ocorrer de maneira itinerante, não podendo ser realizados apenas uma vez, ou seja, testa-se, arrumam-se os erros e testa-se novamente.

A entrega do produto final está relacionada à validação por parte do cliente contratante, para que assim ele seja publicado na Internet e possa ser utilizado por usuários comuns. Em alguns casos, o produto é acompanhado durante o seu uso e são realizadas melhorias quando surgem necessidades. Além disso, também pode ser necessário que haja suporte, tanto para o cliente quanto para os usuários do *Site*.

Ao falar em *Scrum* e processos de desenvolvimento de *Websites*, surge sempre a questão projetual como protagonista. Justamente uma preocupação que o *Design Estratégico* amplia ao considerar a etapa projetual como dependente de uma visão de

sistema-produto. A seguir é apresentado um tensionamento dos pontos de contato entre esses conceitos previamente referidos.

2.5 Reflexões sobre *Design* Estratégico e *Scrum* para projetos de *Websites*

O *Design* Estratégico e o *Scrum* apresentam duas formas muito distintas de projetar artefatos, contudo, os dois trabalham lidando com a complexidade de um ambiente volátil e incerto.

O *Design* Estratégico em um projeto busca entender o máximo possível as relações objetivas e subjetivas presentes no entorno do que se vai projetar e, assim, criar conceitos que abarquem todas as necessidades e desejos das pessoas. Para tanto, é utilizada a etapa metaprojetual, na qual se busca entender com a máxima precisão o real problema a ser resolvido, explorando todas as rotas alternativas e entregando-se um conceito que guiará o projeto do novo artefato.

Já o *Scrum* opera partindo da premissa que é apenas necessária uma ideia inicial sobre o que se vai projetar para iniciar o desenvolvimento, deixando que o aprendido e percebido no decorrer do processo guie e altere os caminhos de desenvolvimento do produto.

No Diagrama dos planos conceituais da experiência apresentado na página 43, é indicado um caminho que começa na estratégia e chega até a superfície visível, sendo apontado que não é necessário se acabar um plano para se começar o seguinte. Nesse plano, percebem-se pontos de contato entre o *Design* Estratégico e o *Scrum*, visto que se inicia pela estratégia, mas podem-se tomar decisões em diversos planos, moldando a estratégia já definida.

Os *Websites* podem ser partes integrantes de um sistema-produto nos quatro aspectos principais que ligam a empresa ao consumidor: produto, serviço, comunicação e distribuição. Podemos citar o caso do Netflix (www.netflix.com), onde o produto é o próprio *Website*, o principal serviço é ver filmes e programas de televisão através dele e a distribuição ocorre pela internet, acessada através do próprio *Site*.

Figura 12 – Interface do Netflix.



Fonte: netflix.com Acessado em: 26/02/2012.

Para a projeção de *Websites* é necessário entender-se os conceitos por trás do artefato que se está criando. Para essa etapa criativa o *Design* Estratégico articula bem os significados intrínsecos e subjetivos, conseguindo através de estudos e especulações criar produtos inovadores. Já o *Scrum* utiliza a sua capacidade adaptativa para conseguir modificar o projeto de forma reativa ao ambiente externo.

Dentro da organização que está projetando o *Website*, muitas vezes, existe um grande número de atores envolvidos. Como o *Design* atua de maneira transversal na instituição, é importante que ele consiga mediar conhecimentos, recolhendo opiniões sobre o projeto com todos os envolvidos. O *Scrum*, por se preocupar com tarefas técnicas, não necessita que os envolvidos tenham conhecimento do todo que está sendo projetado, dificultando a criação de novas ideias pela equipe e deixando as mudanças de rumo do projeto a cargo do *Dono do Produto*.

A presença de todos os envolvidos no desenvolvimento do projeto, desde sua fase de concepção, faz com que os atores tenham conhecimento do conceito do produto que se está trabalhando. Dessa maneira, é possível que o número de ideias geradas durante o processo pelos indivíduos seja maior. Com a equipe envolvida na fase criativa e tendo

oportunidades de opinar sobre o que se está projetando, o sentimento de relevância individual dentro de um projeto é aumentado, podendo com isso encorajar a todos a darem ideias válidas e trabalharem com mais desejo de ver o projeto bem-sucedido.

Ou seja, essas considerações aprimoram o problema de pesquisa a ser entendido: quais modificações que a inserção de conceitos oriundos do *Design* Estratégico e do *Scrum* podem acarretar nos projetos de *Websites* realizados em empresas onde o desenvolvimento ocorre com a participação de diversos atores com conhecimentos específicos. Para entender como essas relações podem se dar, utilizaremos como base a agência de comunicação digital 3YZ, que trabalha com diversos atores desempenhando papéis distintos.

3 A AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO 3YZ E SUA ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO

A relevância da pesquisa aplicada dessa dissertação está diretamente ligada a como uma agência de comunicação digital, que atua também como desenvolvedora de *Websites*, assimila conceitos e técnicas oriundas do *Design* Estratégico e do *Scrum*. Para tanto, aproveitamos o vínculo que o pesquisador possui com a 3YZ, atuando como Arquiteto de Informação, e contatamos a agência propondo a realização do estudo junto a ela. Este capítulo busca mostrar sucintamente a origem da agência, seu atual posicionamento e sua metodologia.

A 3YZ atualmente se posiciona no mercado como uma agência de comunicação com foco no digital. Nem sempre foi assim. Para entendermos como ela chegou ao estágio atual, realizamos entrevistas com alguns de seus sócios e funcionários.

O surgimento da 3YZ está diretamente ligado ao sócio R.S.. Ele começou a sua carreira profissional como jogador de tênis. Por alguns motivos, decidiu não seguir a carreira de tenista profissional, embora a sua paixão pelo esporte continue. Anteriormente à fundação da 3YZ, existia um *Site* sobre tênis que, segundo R.S., não estava atingindo todo o potencial que poderia. Como ele conhecia o responsável pelo *Site*, eles se reuniram e tiveram a ideia de montar um portal sobre tênis infanto-juvenil e profissional para os níveis regional, nacional e internacional. No novo *Site*, R.S. era o responsável pela parte comercial, vendendo publicidade no portal e, além disso, era responsável pela sua linha editorial, criando produtos para serem oferecidos aos anunciantes. O *Site* começou a receber mais visitas. Contudo, por se tratar apenas de um esporte, ele era limitado.

Ciente das limitações do *Site*, R.S. já buscava alternativas de crescimento e outros lugares para investir. Assim, numa reunião para oferecer publicidade às Farmácias Parvel, R.S. conversou com J.N. sobre links patrocinados. Neto havia participado de um curso sobre *Search Engine Marketing* nos Estados Unidos da América, onde conheceu S.R., que tinha grande conhecimento sobre o tema⁹. Após algumas conversas, os três começaram a traçar o que viria a ser a 3YZ. No início, eles convidaram mais dois sócios para participar da empreitada, D.S., sócio da agência Globalcomm e F.F., que havia sido sócio de uma agência digital por 10 anos, tendo conhecimento sobre o mercado que eles desejavam

⁹Nota do autor: Link Patrocinado: É um formato de anúncio publicitário veiculado na Internet.

atingir e atuando como Gerente de Planejamento de Produto nas Lojas Renner, na época. Então, em 2008, a 3YZ foi fundada.

No princípio, a agência tinha o foco na venda e gestão de links patrocinados e na gestão de resultados de busca no Google. Podemos caracterizar esse foco como a primeira fase da 3YZ, que durou do seu início até meados do ano 2009, quando começa a segunda fase. Segundo R.S., a área de atuação na sua fase inicial possibilitou uma rápida entrada no mercado, pois os possíveis clientes queriam aparecer bem colocados nas buscas do Google e nos links patrocinados relacionados. O primeiro cliente a ser atendido foi o Lido Hotel, um estabelecimento no centro de Porto Alegre. Logo foram feitos alguns trabalhos para Unimed, Panvel Farmácias, dentre outros clientes. Nessa época, a agência contava com sete colaboradores.

Os clientes atendidos pela 3YZ começaram a perceber que ter uma grande audiência e não possuir um *Site* de qualidade era um problema, pois não conseguiam passar a mensagem desejada. Assim, eles começaram a procurar a 3YZ para o desenvolvimento de seus *Sites*. Como esse não era o campo de atuação da agência, a empresa optou por fazer uma parceria com a agência Zee. A 3YZ passou a oferecer em seu portfólio de serviços também o desenvolvimento de *Sites*, passando, assim, para o que podemos caracterizar como segunda fase. Devido à parceria, a estrutura interna da empresa foi modificada e ela passou a trabalhar com dois núcleos, um para as atividades desenvolvidas na primeira fase e outro para o desenvolvimento de *Sites*. A parceria com a Zee durou entre seis e oito meses, mas por visões de negócios diferentes, foi rompida. Nessa época, a 3YZ contava com aproximadamente 14 funcionários.

Com a parceria desfeita, a 3YZ montou o seu próprio núcleo de desenvolvimento de *Sites*. Para isso, foram contratados diversos profissionais, sendo um deles N.M., atual sócio, que trouxe consigo a sua visão de comunicação e que impulsionou a agência a entrar na sua atual fase. Agora a 3YZ busca clientes que queiram desenvolver toda a sua linha de comunicação junto a ela. Sendo assim, além de projetar produtos *Web*, a agência começou a projetar para as mídias tradicionais, como jornais, revistas, televisão, rádio, etc. Um exemplo de produto de comunicação criado pela 3YZ é o caso do Planeta Atlântida 2012, onde toda a comunicação foi criada e desenvolvida pela própria agência.

A 3YZ atualmente é composta por aproximadamente 60 colaboradores, centrando suas atividades em na sede situada em Porto Alegre. Lá são acomodados todos os colaboradores em uma única sala, agrupando profissionais de áreas similares nas mesmas mesas. Essa formação visa melhorar a comunicação entre todos e proporcionar que o conhecimento flua com maior facilidade. Além disso, a sede também conta com mais uma

sala para reuniões com clientes e fornecedores, que também é utilizada para reuniões internas; uma sala para *Brainstorming* de projetos e reuniões internas, recepção e cozinha.

Os profissionais atuando todos em uma mesma sala e as dinâmicas internas da agência passam a impressão, para os funcionários entrevistados, que ela não possui uma metodologia. Contudo, durante as conversas, percebeu-se que uma unidade de processos é comumente seguida pela empresa para projetar os seus produtos.

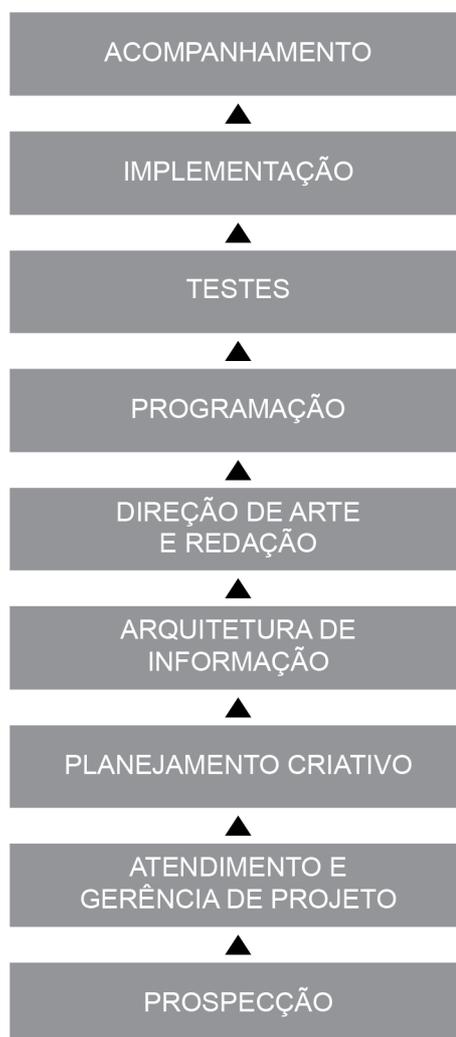
O processo começa a ocorrer normalmente pela prospecção de um cliente através de uma proposta comercial. Dependendo da expectativa desse cliente, algumas ideias já são apresentadas na reunião inicial, mas normalmente as elas são projetadas após a reunião com o cliente e o recolhimento do *briefing*. Com o *briefing* formalizado, começa a etapa de planejamento criativo da 3YZ. Nela os profissionais pesquisam sobre o cliente e seus concorrentes; realizam *brainstormings*, com o intuito de gerar ideias e estratégias de comunicação que respondam aos problemas propostos no *briefing*.

Após essa etapa, as equipes de cada projeto são montadas pelo atendimento, que também atuam como gerentes de projeto, considerando o tempo disponível de cada profissional e suas afinidades com o projeto a ser desenvolvido.

O projeto segue para a fase de arquitetura de informação, onde o escopo e as funcionalidades são definidos. Ele é planejado através de mapas de fluxos e mapas de *Site*, sendo gerados protótipos navegáveis para entender a experiência prática de uso do produto. Com base nos protótipos e nas pesquisas realizadas previamente, começa a etapa onde o visual do produto é definido, através do desenho das telas e da redação dos textos.

Com todas as definições acertadas, o projeto segue para a parte de programação, sendo dividido em duas partes: uma preocupada com a codificação da interface e a outra com a parte que não é visível ao usuário, como o sistema e os gerenciadores. Após isso, o produto entra em fase de testes para averiguar a qualidade do produto final antes de ser implementada. Com o projeto já disposto para uso comum, ocorre o acompanhamento da vida do produto, onde são gerados relatórios que mostram pontos nos quais o produto pode melhorar em performance.

Figura 13 – Metodologia simplificada da 3YZ.



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor.

Correndo em paralelo ao desenvolvimento dos produtos está o setor de mídia e o de redes sociais. O primeiro tem como função a divulgação dos produtos criados, utilizando links patrocinados, *banners* em outros *Sites*, melhoria na posição em que os produtos aparecem nos *Sites* de busca, etc. O segundo tem como função monitorar o que está sendo dito sobre as marcas em *Sites* sociais como Facebook, Twitter e Orkut.

Devido ao atual posicionamento da 3YZ, algumas campanhas começaram a ser projetadas levando em conta as mídias tradicionais (jornal, revistas, televisão, etc.). Como isso ainda é novidade dentro da agência, ela busca uma melhor forma de como se organizar

internamente. Atualmente os atendimentos e o setor de mídia são responsáveis por tratar com esses veículos.

O conhecimento dos aspectos de como a 3YZ funciona e como ela chegou ao atual posicionamento de mercado é importante para que possamos entender como a pesquisa ocorreu junto a agência de comunicação. Algumas características comentadas no presente capítulo serão mais detalhadas e outras aparecerão no avanço da dissertação.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A ideia para a realização da pesquisa surgiu a partir de percepções empíricas do pesquisador sobre agências de comunicação digital em relação aos seus processos de desenvolvimento de soluções digitais do tipo *Website*. O que foi percebido inicialmente é que a grande quantidade de atores envolvidos na realização de um projeto faz com que as suas percepções de relevância para o sucesso do projeto sejam diminuídas, o que em princípio é causado pela falta de comunicação entre as distintas áreas e pela impossibilidade de se dar sugestões sobre os projetos desenvolvidos.

Esse entendimento preliminar sobre as agências e a tomada de contato com estudos sobre *Design* Estratégico e *Scrum*, levaram à ideia inicial de propor o uso/implementação dos conceitos e técnicas oriundas do *Design* Estratégico e do *Scrum* nos processos de desenvolvimento de *Websites* em agências de comunicação, no intuito de perceber como se comportariam as relações entre as duas técnicas, mencionadas no capítulo 2 (p.16).

Para avançar nessa possibilidade, traçou-se um escopo envolvendo uma pesquisa de caráter exploratório em dois momentos distintos, uma para a inserção do *Design* Estratégico e outro para o *Scrum*, que não necessariamente deveriam ocorrer dentro do mesmo projeto, utilizando essencialmente conceitos e ferramentas que dão suporte para a análise qualitativa dos processos de projeto dentro de uma agência.

A pesquisa qualitativa aplicada é de cunho fenomenológico. A fenomenologia é uma ciência que tem como propósito a descrição de fenômenos particulares ou a aparência das coisas, como experiência vivida, sendo a experiência presenciada no dia a dia seu foco central de investigação. Para a fenomenologia, não é possível entender o homem e o mundo de outra maneira que não seja a partir de sua “facticidade” (Moreira, 2002). Para entender as relações e os fenômenos que ocorrem com a inserção do *Design* Estratégico e do *Scrum*, então, foram realizados dois estudos de caso.

O caráter da pesquisa e as hipóteses levantadas obrigaram que a empresa na qual ocorressem os estudo de caso tivessem setores demarcados e profissionais especializados, executando tarefas específicas. Para tanto, entrou-se em contato com a empresa 3YZ para o desenvolvimento deste trabalho. Nos acordos com a 3YZ, chegou-se à solução de que seria melhor aplicar a pesquisa em projetos reais aplicados aos clientes da agência. Isso influenciou a tomada de dados, pois, para a sequência da aplicação dos conceitos e

técnicas do *Design* Estratégico para o desenvolvimento com técnicas vindas do *Scrum*, estaria o aceite primeiro da 3YZ e depois do cliente.

4.1 Delineamento da Pesquisa

A partir da percepção de que o acréscimo de uma fase baseada em conceitos de *Design* Estratégico e de que o desenvolvimento com o método *Scrum* podem produzir efeitos nos processos de projeto de *Websites*, a pesquisa se desenvolveu através de dois estudos de caso. O primeiro fase em um *Workshop*, onde os participantes foram divididos em grupos e resolveram um *briefing*. O segundo ocorreu dentro da 3YZ, onde os profissionais da empresa desenvolveram um *Site* aplicando algumas técnicas do *Scrum*.

4.1.1 Estudo de Caso

A pesquisa ocorreu como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, que, segundo proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2008). Alinha-se com a resolução do problema de pesquisa, uma vez que tem por finalidade: definir um problema com maior precisão, indicar cursos alternativos de ação, desenvolver hipóteses, isolar variáveis e relações-chave para exame posterior, obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema, e estabelecer prioridades para pesquisas (MALHOTRA, 2008).

Neste contexto, o estudo de caso mostrou-se uma forma relevante de pesquisa na busca de como os conceitos de *Design* Estratégico e *Scrum* são absorvidos e desenvolvidos por agências digitais e quais são as relações entre os dois dentro de um ambiente de agência de comunicação.

4.2 Unidades de Estudo

A unidade de estudo é a empresa 3YZ, que forneceu o *briefing* para o *Workshop* e o projeto para o desenvolvimento via *Scrum*. Já as unidades de teste são os participantes do *Workshop* e os profissionais que desenvolveram o projeto com *Scrum*. No *Workshop*, a 3YZ teve participação parcial no processo observado, fornecendo o *briefing* para a prospecção de um cliente (item 4.2.1); já no estudo de caso de *Scrum*, sua importância foi fundamental, já que ele ocorreu em ambiente interno e o método foi adaptado de acordo com as necessidades da empresa. Os participantes do *Workshop* foram definidos pela necessidade da pesquisa, sendo que dois dos três grupos continham funcionários da 3YZ junto com

profissionais e estudantes desligados da empresa, e o outro grupo apenas profissionais e estudantes desligados da empresa. No desenvolvimento com *Scrum*, os participantes foram escolhidos pela própria empresa, formando um *mix* de competências e peritos que englobasse todas as áreas necessárias para o desenvolvimento do projeto.

4.2.1 A Empresa

A empresa X foi utilizada em ambos os estudos de caso como sendo a cliente da 3YZ para a qual deveriam ser realizados os projetos. No estudo de caso de *Design Estratégico* (item 5.1), por se tratar de uma prospecção, o *briefing* foi fornecido pela 3YZ; já no estudo de caso de *Scrum* (item 5.2), o *briefing* foi fornecido pela Empresa X. No segundo caso, o *briefing* teve menor importância que no estudo de caso de *Design Estratégico*, pois o que se buscava observar não era o processo criativo, mas o desenvolvimento da proposta realizada a partir da resolução do *briefing*.

A Empresa X trata-se de uma empresa atuante na projeção, desenvolvimento, fabricação e comércio de calçados para crianças de 0 a 12 anos. Ela está presente em mais de 65 países, nos cinco continentes, produzindo uma média de 3,5 milhões de pares por ano. Ela foi fundada em 25 de abril de 1949, na cidade de Parobé, Rio Grande do Sul, e também conta com uma unidade em Cruz das Almas, Bahia. Essa foi a primeira empresa de calçados infantis do Brasil a desenvolver uma extensa pesquisa científica sobre calçados para o público infantil e continua pesquisando e ouvindo médicos especialistas.

O comércio dos seus produtos ocorria primeiramente em lojas de terceiros, o que continua a ocorrer, até que em 2007 a ela passou a atuar também no segmento de varejo, criando um modelo de lojas exclusivas, destinadas à comercialização de calçados e acessórios infantis. As franquias da Empresa X possuem uma mistura de calçados e acessórios completos, que atende crianças de 0 a 12 anos. O conceito de lojas exclusivas da Empresa X foi planejado de acordo com as necessidades e anseios das crianças. A loja foi ambientada pelos universos do Menino, da Menina e do Bebê, harmonizando seus espaços com produtos, aromas e sons que envolvem os sentidos e despertam o desejo de compra.

Na *Web*, a Empresa X possui um *Site* institucional, que oferece informações sobre a marca e seus produtos, bem como atividades recreativas para crianças, segmentando-as por gênero. É um *Site* de comércio eletrônico que possibilita a compra de produtos e está presente nas redes sociais, tendo um perfil no Twitter, uma página no Facebook e um canal de vídeos no YouTube

4.2 Coleta de Dados

A coleta de dados foi baseada em entrevistas, questionário e observação do *Workshop* e do desenvolvimento dentro da 3YZ, utilizando *Scrum*. Para o estudo de caso de *Design Estratégico* ocorreram questionários após o *Workshop* e observação do processo. Para o estudo de caso de *Scrum* foram realizadas entrevistas após o processo e a observação do trabalho dos atores. Já para a coleta de dados sobre a 3YZ foram realizadas entrevistas com funcionários e sócios.

4.3.1 Entrevistas e Questionários

No estudo de caso de *Design* Estratégico foi realizado um questionário, após o *Workshop*, que formalizava a formação acadêmica de cada participante, procurava entender qual era o grau de participação em projetos que envolvam a concepção de novos produtos e serviços, tanto no ambiente de trabalho quanto fora. Além disso, o questionário visava entender a percepção individual sobre o *Workshop* em fatores de agradabilidade do processo, contribuição para o desenvolvimento dos entregáveis do *Workshop*. O modelo do questionário aplicado pode ser visto no Apêndice H.

No estudo de caso de *Scrum*, foi realizada uma entrevista semiestruturada¹⁰, após o produto ser entregue ao cliente, com os participantes. O intuito dessas entrevistas foi entender a percepção individual da aplicação de práticas do *Scrum* nos processos de projeto. Infelizmente, muitos dos participantes deixaram de trabalhar na 3YZ, o que impossibilitou a realização das entrevistas com todos os envolvidos. Essas entrevistas podem ser vistas nos Apêndices J a M.

Para um maior entendimento sobre a 3YZ, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com funcionários e sócios da empresa. As entrevistas serviram para entender o histórico e o posicionamento de mercado da 3YZ, a organização da agência e como ela arranja os seus processos de projeto. Essas entrevistas podem ser vistas nos Apêndices A a G.

4.3.2 Observação

A observação permite ao pesquisador descobrir se o que está sendo estudado responde ao referencial teórico previamente apreendido. A observação é um procedimento empírico, de natureza sensorial, onde se deve fazer um exame metuculoso para a coleta de dados.

Na observação do estudo de caso de *Design* Estratégico, o pesquisador procurou não intervir no processo de desenvolvimento, contudo, ele atuou junto aos grupos em dois momentos, sendo eles: no início, para a apresentação do *Workshop* e das ministrantes, e no final do *Workshop*, estimulando os grupos a terminarem e entregarem os *Concepts* no

¹⁰Nota do autor: Entrevista semiestruturada: O pesquisador organiza um conjunto de questões sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal. (Pádua, 2000, P.67)

horário marcado. Já no estudo de caso de *Scrum*, o pesquisador esteve completamente alheio ao desenvolvimento do projeto, apenas observando e não desempenhando qualquer atividade junto à equipe.

5 ESTUDOS DE CASO

Para a observação das relações apresentadas nos capítulos anteriores e verificação dos resultados, este capítulo faz uma descrição dos casos estudados e, posteriormente, apresenta a análise dos dados coletados.

A ideia inicial era que o estudo de caso envolvendo *Design* Estratégico e o estudo de caso envolvendo *Scrum* ocorressem vinculados um ao outro e em sequência. Contudo, como apontado no capítulo anterior, por se tratar de projetos de aplicação prática pela 3YZ, isso não foi possível. Dessa maneira, optou-se por descrever e analisar cada estudo de caso de forma separada e depois apresentar uma análise conjunta. O item 5.1 trata sobre o estudo de caso de *Design* Estratégico, o 5.2 trata sobre o estudo de caso de *Scrum* e o 5.3 faz considerações sobre os dois anteriores.

5.1 Estudo de Caso de *Design* Estratégico

O estudo de caso de *Design* Estratégico ocorreu em um *Workshop* no dia 24 de setembro de 2011, das 9h às 20h, com intervalo de 1h30min para almoço, nas dependências da Escola de *Design* Unisinos, em Porto Alegre, RS. Para o início da montagem do *Workshop*, entrou-se em contato com a gerente de contas e conteúdo da 3YZ, Daniela Machado. Ela passou uma ideia inicial sobre a temática do projeto e para qual cliente seria feito. Em posse dessas informações foi possível averiguar quem seriam as pessoas que poderiam vir a ministrar o *Workshop*.

O perfil das pessoas que gostaríamos que ministrassem o *Workshop* deveria incluir a participação prévia, em outros workshops, como participante ou ministrante, conhecimento sobre *Design* Estratégico e facilidade de comunicação em público. Assim, entrou-se em contato com Bruna Remus e Margarida Graúdo, ambas alunas do Mestrado em *Design* da Unisinos. Após o aceite das duas, foram realizadas quatro reuniões para o delineamento de como seria o *Workshop*.

Na primeira reunião com as ministrantes do *Workshop*, foi apresentado o escopo de atuação da 3YZ e o cliente para o qual seria desenvolvido o projeto. Nas reuniões seguintes, o *Workshop* foi planejado e foi feita uma lista de possíveis participantes.

5.1.1 Seleção dos Participantes

A seleção dos participantes começou em agosto de 2011, através de contato por telefone e pessoal, com vinte profissionais e estudantes de *Design* de Porto Alegre. Obteve-se o retorno de todos os contatados e cinco não estariam disponíveis na data do *Workshop*. Como os participantes já haviam sido pré-selecionados, todos se encontravam dentro dos parâmetros necessários para a amostra. Dos quinze participantes que confirmaram a presença, treze foram ao *Workshop* e um deles pode comparecer apenas pela manhã.

Tabela 01 – Cronograma da Composição das Amostras.

Cronograma de Composição da Amostra		
Etapa	Data	Número de Participantes
Envio do convite aos participantes	08/2012	20
Retorno dos convidados	08/2012	16
Compareceram ao <i>Workshop</i>	24/09/2012	12

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os participantes do *Workshop* eram todos nossos conhecidos ou das ministrantes. Por esse motivo, podemos escolher quem seriam os componentes de cada grupo para que se chegasse às amostras pretendidas. Como algumas pessoas que confirmaram a presença não compareceram, os grupos tiveram que ser formatados como demonstra a tabela abaixo.

Tabela 02 – Formação dos grupos.

Composição dos Grupos			
Grupo 1			
Participante	Nome	Formação Acadêmica	Ocupação
Participante 05	Carolina Sebben	Bacharel em Publicidade e Propaganda pela PUCRS	Diretora de Arte na 3YZ
		Bacharel em Publicidade e Propaganda pela Feevale e Pós- graduação em Marketing de Serviços e Varejo pela	Analista de Marketing na UNILASALLE Canoas
Participante 06	Juliano da Silva		

Participante 07	Marina Eliza de Biolo Zanella	UNILASALLE Estudante de Administração na UFRGS	Assistente de Operações na 3YZ
Participante 08	Paola Salles Mânica	Estudante de <i>Design</i> na Unisinos	-

Grupo 2

Participante	Nome	Formação Acadêmica	Ocupação
Participante 01	Daniela Machado	Bacharel em Jornalismo pela Unisinos	Gerente de Contas e Conteúdo na 3YZ
Participante 02	Fabiana Biazotto	Bacharel em <i>Design</i> Gráfico pela UFPel e Pós-graduada em Desenvolvimento de Jogos Digitais pela PUCRS	Designer de Games, Apps e Mobile Sites na How Mobile
Participante 03	Andresa Voigt	Bacharel em <i>Design</i> Gráfico pela UFPel	Arquiteta de Informação na 3YZ
Participante 04	Marcelo Diehl	Bacharel em <i>Design</i> Gráfico pela Unisinos	Designer na UNILASALLE

Grupo 3

Participante	Nome	Formação Acadêmica	Ocupação
Participante 09	Gabriel Rodrigues	Bacharel em <i>Design</i> Gráfico pela UFPel Bacharel em Comunicação Social pela ESPM,	Autônomo
Participante 10	Gabriel Kauffmann Schüler	Especialista em <i>Design</i> Estratégico pela Unisinos e Mestrando em <i>Design</i> pela Unisinos	Gestor no Projeto Maestro
Participante 11	Fernanda Zaffari	Estudante de <i>Design</i>	-

Participante 12	Carlos Augusto Pessoa de Brum	Visual na ESPM Bacharel em Filosofia pela UFRGS	Autônomo
-----------------	----------------------------------	---	----------

Fonte: Elaborada pelo autor.

Dos três grupos formados, optou-se por deixar dois deles com colaboradores da 3YZ e um sem ninguém que sofresse influências do método de trabalho da agência. Dessa forma, foi possível averiguar se o ambiente interno da agência influenciaria nos *Concepts* gerados.

Alguns dos participantes já se conheciam e, portanto, ocorreu contato entre eles. Contudo, apenas a participante Daniela Machado sabia previamente qual seria o tema abordado. Os membros das equipes só ficaram sabendo dos grupos que participariam no dia do *Workshop*.

5.1.2 Descrição do *Workshop*

O *Workshop* ocorreu no dia 24 de setembro de 2011, das 9h às 20h, com intervalo de 1h30min para almoço, nas dependências da Escola de *Design* Unisinos, em Porto Alegre, RS. Como o tempo de duração do *Workshop* foi curto, optou-se por se fazer alguns dos processos de levantamento de dados anteriormente a ele e apenas os apresentar para os participantes, deixando que os resultados servissem de estímulo aos participantes e permitindo margens para discussão.

Às 9h, os participantes começaram a chegar às dependências da Unisinos. Para criarmos um clima mais hospitaleiro, fomos apresentando os participantes uns aos outros para que eles pudessem ir se conhecendo melhor, isso ao redor da mesa do café, que ficou disponível durante todo o dia para os participantes. Às 9h30min, pedimos para todos entrarem e sentarem em volta da mesa disposta em formato de ferradura. O pesquisador João Carapeto teve uma breve fala explicando que o *Workshop* era parte da pesquisa de sua dissertação de Mestrado e explicou também um pouco sobre o que é a 3YZ. A partir desse ponto, o controle do *Workshop* foi passado para as ministrantes Bruna Remus e Margarida Graúdo. Elas se apresentaram para os participantes e pediram que eles se apresentassem aos demais, dizendo seus nomes, ocupações e formações acadêmicas. Após, elas explicaram como o *Workshop* ocorreria e passaram a explicação de quem era o cliente. Nesse caso, a Empresa X, ligada ao desenvolvimento, à fabricação e ao comércio de calçados infantis e fisiológicos.

O *briefing* veio previamente formatado pela 3YZ e consistia na criação de uma campanha de natal para a Empresa X. Não foram passadas informações das metas que deveriam ser atingidas pela campanha. Assim, escolhemos por deixar o *briefing* o mais aberto possível, fazendo com que os participantes discutissem a respeito das metas da campanha e, com isso, conseguissem projetar as perguntas.

Como contávamos com a participação da gerente da conta da Empresa X entre os participantes do *Workshop*, a convidamos para explicar o envolvimento da 3YZ com a Empresa X. Nisso, Daniela Machado fez uma retrospectiva dos projetos realizados no ano de 2011 e apresentou a proposta apresentada e rejeitada pela 3YZ para a campanha de Natal da Empresa X.

Na sequência, as ministrantes informaram que durante o *Workshop* seriam desenvolvidos pelos participantes cenários e *Concepts*. Para representar os cenários, foi obrigatória a realização de um *moodboard*, uma *persona* e narrativa; para representar os *Concepts*, era obrigatório apresentar pelo menos um *storyboard*.

A próxima fase ocorreu com a apresentação de estímulos aos participantes. Foram apresentadas uma pesquisa *BlueSky* e um *Brainstorming* sobre Natal e, a partir deles, explicou-se os gráficos de polaridades apresentados. Como eram três grupos e foram apresentados quatro gráficos, foi possível que eles discutissem e escolhessem os três gráficos mais pertinentes.

O estímulo seguinte foi uma conversa com o Papai Noel. Para personificá-lo, convidou-se o profissional Erny Hennig, que interpreta o Papai Noel na época de Natal no Shopping Iguatemi Porto Alegre há muitos anos. Nesse momento, os participantes tiveram a oportunidade de entrevistá-lo e entender um pouco mais a sua relação com as crianças e também de saber o que elas desejavam ganhar naquela data.

Figuras 14-15 – Fotos da entrevista com o Papai Noel.



Fonte: Elaboradas pelo autor.

Após a entrevista com o Papai Noel, os participantes foram liberados para o horário de almoço. Na volta do almoço, os participantes entrevistaram duas crianças: G. Z., de onze anos, e F. Z., de oito anos. A conversa com as crianças serviu para que os participantes entendessem melhor o público da campanha que deveria ser projetada.

Figuras 16-17 – Fotos da entrevista com as crianças.



Fonte: Elaboradas pelo autor.

Com o término da entrevista, os grupos foram divididos. Cada grupo escolheu um gráfico de polaridade para apoiar a criação dos cenários. Às 16h30min, os grupos apresentaram os seus cenários para todos. Após a apresentação, às 17h, eles começaram a trabalhar na criação dos *Concepts*. Às 19h, foram apresentados os *Concepts* e encerrado o *Workshop*. Depois do término, os participantes responderam algumas perguntas sobre o processo. O cronograma do *Workshop* pode ser visto no Apêndice I.

5.1.3 Cenários e *Concepts* projetados no *Workshop*

Os três grupos deveriam realizar durante o *Workshop* duas apresentações para o restante dos participantes. A primeira era destinada para a apresentação do cenário, tendo como entregáveis obrigatórios um *moodboard*, uma *persona* e uma narrativa. A segunda apresentação ocorreu no final do *Workshop*, serviu para apresentar o *Concept* criado, e foi obrigatória a apresentação de um *storyboard*.

5.1.3.1 Cenário do Grupo 1

O grupo 1 trabalhou com as polaridades diversão e sentimento. No início do processo criativo, eles fizeram um *Brainstorming* que visava gerar um grupo de palavras-conceito que descrevessem diversão, sentimento e pé. Somado a isso, fizeram uma lista de filmes com temas infantis. Com as listas completas, escolheram as palavras e filmes que consideraram mais relevantes para servirem de estímulo na criação dos cenários. O próximo passo foi a confecção dos *moodboards* para ajudar na visualização dos conceitos criados. Com essa base, passaram para a criação da *persona*. Ela ficou definida como um menino chamado Caio, de sete anos, filho de Fernando e Beatriz, com uma irmã de 12 anos, que serve como referência para ele. Caio tem dois grandes amigos: Fábio e Pedro. A *persona* foi descrita como curiosa, agitada, competitiva, ansiosa e esperta. Ela pratica natação e judô. É fã do Ronaldinho Gaúcho. Adora videogames e viajar. Além disso, Caio tem dúvidas sobre a existência do Papai Noel e outros seres de contos infantis.

Figura 18 – Grupo 1 trabalhando.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 21 – *Persona* criada pelo grupo 1.



Fonte: Elaborada pelo autor.

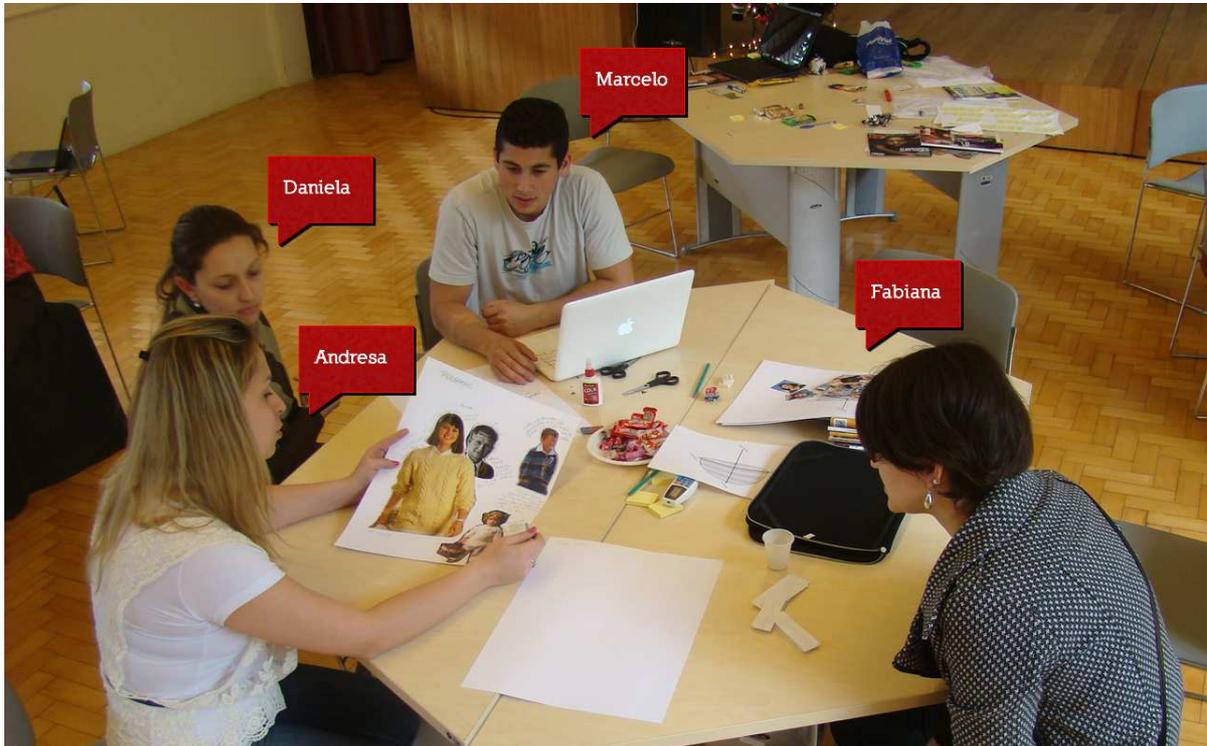
O próximo passo do grupo foi a criação da narrativa, sendo esta uma carta para o Papai Noel. A narrativa serviu para fixar os conceitos apresentados. Ela está descrita abaixo:

Papai Noel: Meu nome é Caio e tenho sete anos. Moro com meus pais Beatriz e Fernando, e com minha irmã Isadhora de doze anos. Tenho um cachorro chamado Hommer. Gosto de jogar vídeo game, futebol, assistir desenhos na TV e acessar a internet para jogar. Sou um menino ansioso, agitado e de estatura baixa. Não como muito e gosto mais de salgadinhos do que de doces. Tenho dois grandes amigos. Apesar de eu não acreditar muito no Papai Noel, estou escrevendo esta carta para dizer que eu gostaria muito de conhecer o Ronaldinho Gaúcho, ganhar um novo vídeo game e viajar para conhecer o mundo. Sou esperto, inteligente, querido, educado, competitivo, amigável e modesto. Tenho preguiça de acordar cedo para ir à escola. Mas, gosto dos meus colegas, da minha professora de educação física e das aulas de judô. Nesse Natal, estou tentando novamente encaminhar a minha cartinha para ver se o senhor existe de verdade. Se meus pedidos forem atendidos, terei certeza que o Papai Noel existe.

5.1.3.2 Cenário do Grupo 2

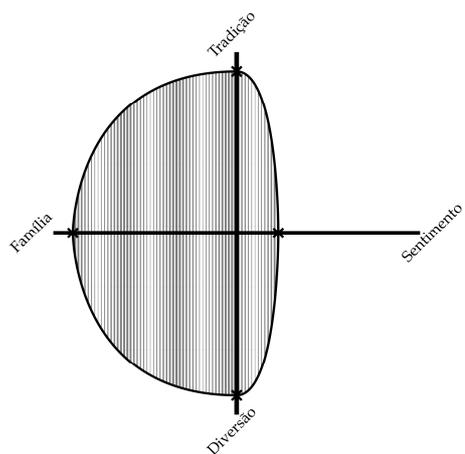
O grupo 2 trabalhou com as polaridades tradição, família e diversão. Eles começaram o processo realizando um *Brainstorming* semântico para listar palavras relativas às suas polaridades. Após terem listado diversas palavras, elas foram separadas em cinco grupos, sendo eles: tradição, símbolos, imaginação, diversão e família. A seguir, foi feito um *moodboard*, que serviu para dar forma visual aos conceitos dos cinco grupos de palavras. Com os conceitos bem estabelecidos, o grupo passou à criação da *persona*.

Figura 22 – Grupo 2 trabalhando.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 23 – Polaridades utilizadas pelo grupo 2.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 24 – *Moodboard* desenvolvido pelo grupo 2.



Fonte: Elaborada pelo autor.

A *persona* do grupo é uma família que tem como *personagem* principal um menino. O nome desse menino é Pedro, tem oito anos e é hiperativo. Realiza algumas atividades por gostar, sendo elas jogar futebol, videogames e jogos eletrônicos. Por obrigação de seus pais, ele joga tênis e frequenta aulas de inglês. Além disso, ele gosta de acessar *Sites* de jogos e escutar as histórias que seu avô conta. Ele não gosta da maneira como se veste e volta seguidamente para casa sujo com o intuito de irritar a sua mãe. O seu corte de cabelo também não é de seu agrado por ser muito tradicional, ele gostaria de ter um corte de cabelo mais parecido com os de seus colegas.

Os *personagens* secundários que compõe a *persona* do grupo 2 são: Bibiana, irmã de Pedro, de quatro anos, que gosta de fazer ballet, ajudar a mãe a arrumar o jardim, usar as roupas da mãe e brincar de boneca; Ana Maria, mãe de Pedro e Bibiana, de 45 anos, regrada, muito apegada à família, dona de casa e gosta de arrumar a casa e o jardim com a ajuda de uma diarista; e Carlos Eduardo, de 50 anos, executivo. Ele trabalha muito e não tem muito tempo para a família.

Figura 25 – *Persona* criada pelo grupo 2.



Fonte: Elaborada pelo autor.

O próximo passo do grupo foi a criação da narrativa, sendo esta uma carta para o Papai Noel. A narrativa serviu para fixar os conceitos apresentados. Ela está descrita abaixo:

Meu nome é Pedrinho e a professora mandou escrever esta carta, mas meu colegas dizem que você nem existe. Eu não me comportei bem como a minha mãe pediu, mas eu estudei, porque eu queria tirar notas boas para o meu pai me dar o presente que pedi. O Natal desse ano vai ser na vó Zila. Eu acho chato o Natal, só gosto da hora dos presentes. Minha mãe me veste de um jeito que eu não gosto, fica tirando milhões de fotos e não deixa eu brincar com meus primos. Minha irmã é chata e quebra os meus brinquedos. Meu pai está sempre brabo e não sai do telefone. Minha mãe brinca mais com a Bibiana do que comigo. O mais legal do Natal é que eu ganho muitos presentes e brinco com meus primos. Odeio peru e queria muito comer um Mc no Natal. Mas depois tem sorvete, que eu gosto. Eu gosto mais das férias do que do Natal, porque nas férias eu vou para a praia com meus pais e me divirto bastante. Eu passei de ano e queria ganhas um Play 3, bonecos do Max Steel e uma TV Full HD.

5.1.3.3 Cenário do Grupo 3

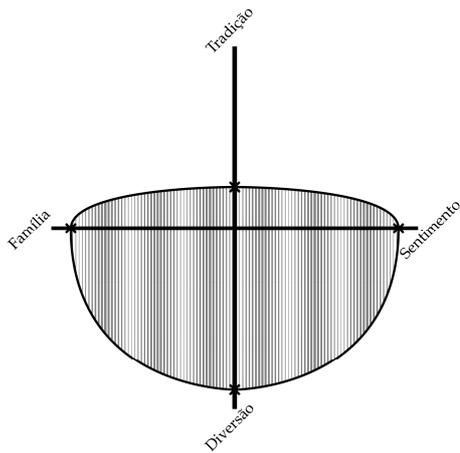
O grupo 3 trabalhou com as polaridades família, sentimento e diversão. Eles começaram o processo realizando um *Brainstorming* para gerar palavras relativas ao cenário que eles trabalharam. As palavras foram agrupadas nos seguintes grupos semânticos: família, presente, expectativa, tecnologia de aproximação, juntos e chatices engraçadas. Esses agrupamentos geraram o *moodboard* do grupo. O passo seguinte foi a criação da *persona*.

Figura 26 – Grupo 3 trabalhando.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 27 – Polaridades utilizadas pelo grupo 3.



Fonte: Elaborada pelo autor.

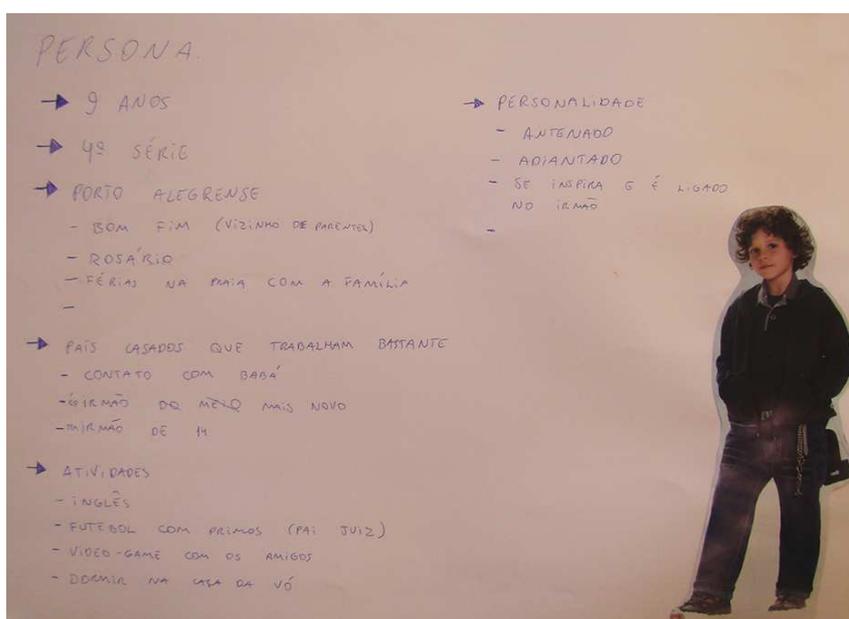
Figura 28 – Moodboard desenvolvido pelo grupo 3.



Fonte: Elaborada pelo autor.

A *persona* do grupo é o Pedro, um menino de 9 anos que mora no bairro Bom Fim em Porto Alegre. Ele frequenta a quarta série no Colégio Rosário. Ele faz inglês e futebol como atividades extraclasse. Além disso, ele costuma passar várias horas jogando vídeo game com os amigos. Seus pais são casados e trabalham muito, acarretando que ele tenha muito contato com a babá. Ele tem um irmão mais velho, quatorze anos, que admira muito. Ele possui uma relação muito próxima com o irmão e obtém muitas referências dele, fazendo com que ele esteja sempre por dentro dos últimos acontecimentos. Outras informações relevantes a respeito da *persona* são que ela costuma dormir na casa da avó, sair com os primos e viajar para a praia com os pais durante as férias.

Figura 29 – *Persona* criada pelo grupo 3.



Fonte: Elaborada pelo autor.

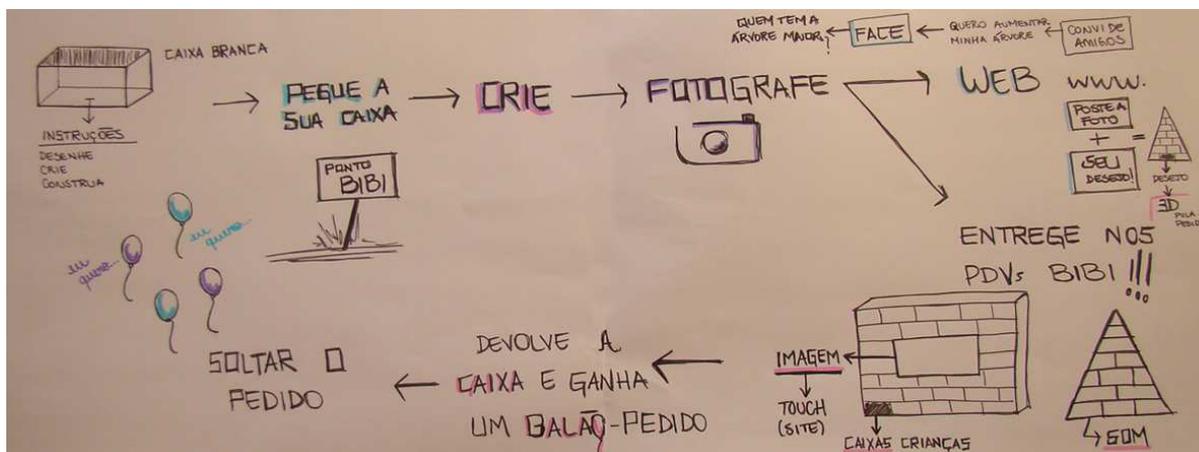
O próximo passo do grupo foi a criação da narrativa, sendo esta uma carta para o Papai Noel. A narrativa serviu para fixar os conceitos apresentados. Ela está descrita abaixo e as palavras riscadas fazem parte da forma de como ela foi escrita:

Querido Papai Noel, Eu sei que você não existe e que quem vai ler esta carta é a mãe, oi mãe. O tio Tito pediu para nós escrevermos uma carta contando como nos comportamos durante o ano e o que queremos de Natal. Já que o tio Tito é muito legal, estou fazendo a carta. Lá no começo do ano, fomos eu, papai, mamãe, tio Tito e o Rex para a praia. Depois chegaram a vó, o vó, os primos Cabeça, Peruca, Bigode e a chata a prima Clotilde, que eu cole chiclete na cabeça, e a prima Clotilde que uma vez grudou sem querer chiclete na cabeça. O Cabeça riu, mas eu não, porque sou muito comportado. E mãe Papai Noel, tu acreditas que não tinha vídeo game na praia? Agente ficava jogando futebol o dia todo, o Cabeça no gol, o Bigode na zaga e eu e o Peruca no ataque, contra os biquira meninos da praia. Quando voltamos, comecei a quarta série. O gordo de Joãozinho tinha saído do colégio, então ninguém mais vai roubar a minha merenda. Papai Noel, se você estiver lendo isso, não dá presente para o Joãozinho, ele rouba merenda dos outros. Por sinal, quando te chamaram a mamãe no colégio, sobre aquela briga no recreio com o Carlinhos, era mentira. Mas é que o Carlinhos riu de mim. A vó tinha me levado aquele dia e tinha me dado um beijo na testa, e daí tinha ficado a marca do batom. Mas, tudo bem, porque o mano me ensinou que para tirar a marca do batom da vó é só passar água com sabonete, daí ninguém nunca mais riu de mim. O mano pediu no Natal passado um iPhone eu achei muito afudê legal, porque tem MSN, dá para entrar no Facebook e dá para jogar Angry Birds. Esse ano eu quero um. Mas eu quero um iPhone 5, para ser melhor que o dele. Papai Noel, se não der para comprar sozinho, pede para ajuda para o tio Tito, que me disse que dá para fazer em doze vezes de apenas trezentos reais. É muito pouco Papai Noel. Não esquece tá, é o 5 e não o 4. Tchau, Papai Noel. Abraço do Pedrinho. Ps.: Mãe dá para jantar no Mc hoje?

5.1.3.4 *Concept* do Grupo 1

O *Concept* criado pelo grupo 1 recebeu o nome de Caixa Branca. A ideia do grupo é de posicionar caixas de sapatos brancas formando esculturas em lugares estratégicos, como shopping center, onde as crianças podem retirar essas caixas e levarem para casa. A finalidade da ação é que as crianças peguem essas caixas, desenhem nelas o que quiserem, fotografem e coloquem em um *Hotsite* da Empresa X. Dentro da caixa colocada no *Hotsite*, a pessoa pode escrever o seu pedido de Natal, que será visualizado quando se clicar na caixa. Além disso, existe a possibilidade de se convidar os amigos a colocarem as suas caixas e os seus pedidos junto aos do usuário, formando uma árvore. Isso cria a possibilidade da realização de um concurso pelo Facebook de quem tem a maior árvore de caixas e pedidos. As pessoas poderiam devolver as caixas *personalizadas*, no mesmo ponto onde elas recolheram, para que perto do Natal a Empresa X realizasse uma exposição com essas caixas. Além disso, cada pessoa que devolvesse a caixa ganharia um balão com o seu pedido. No final da ação, a Empresa X lançaria uma caixa de sapatos composta por partes das caixas *personalizadas* entregues.

Figura 30 – *Concept* criado pelo grupo 1.



Fonte: Elaborada pelo autor.

5.1.3.5 *Concept* do Grupo 2

O *Concept* criado pelo grupo 2 não definiu o modo de sua apresentação, podendo ser um *Hotsite* ou um aplicativo de Facebook. Embora a indefinição, o grupo se mostrou favorável ao *Hotsite*, uma vez que, em sua visão, o Facebook limita a participação aos seus membros.

O *Hotsite* ou aplicativo de Facebook começaria com uma animação do Papai Noel voando em seu trenó sobre uma cidade. Durante essa animação, o saco de presentes do Papai Noel cairia do trenó e espalharia tênis da Empresa X por toda a cidade. Com o fim da animação, apareceria uma mensagem informando os usuários que eles deveriam ajudar o Papai Noel a encontrar os pares de tênis perdidos.

A tela seguinte seria um mapa da cidade com vários tênis espalhados. O usuário deveria clicar em um tênis e procurar o seu par. Cada par encontrado teria um presente secreto que o usuário ganharia.

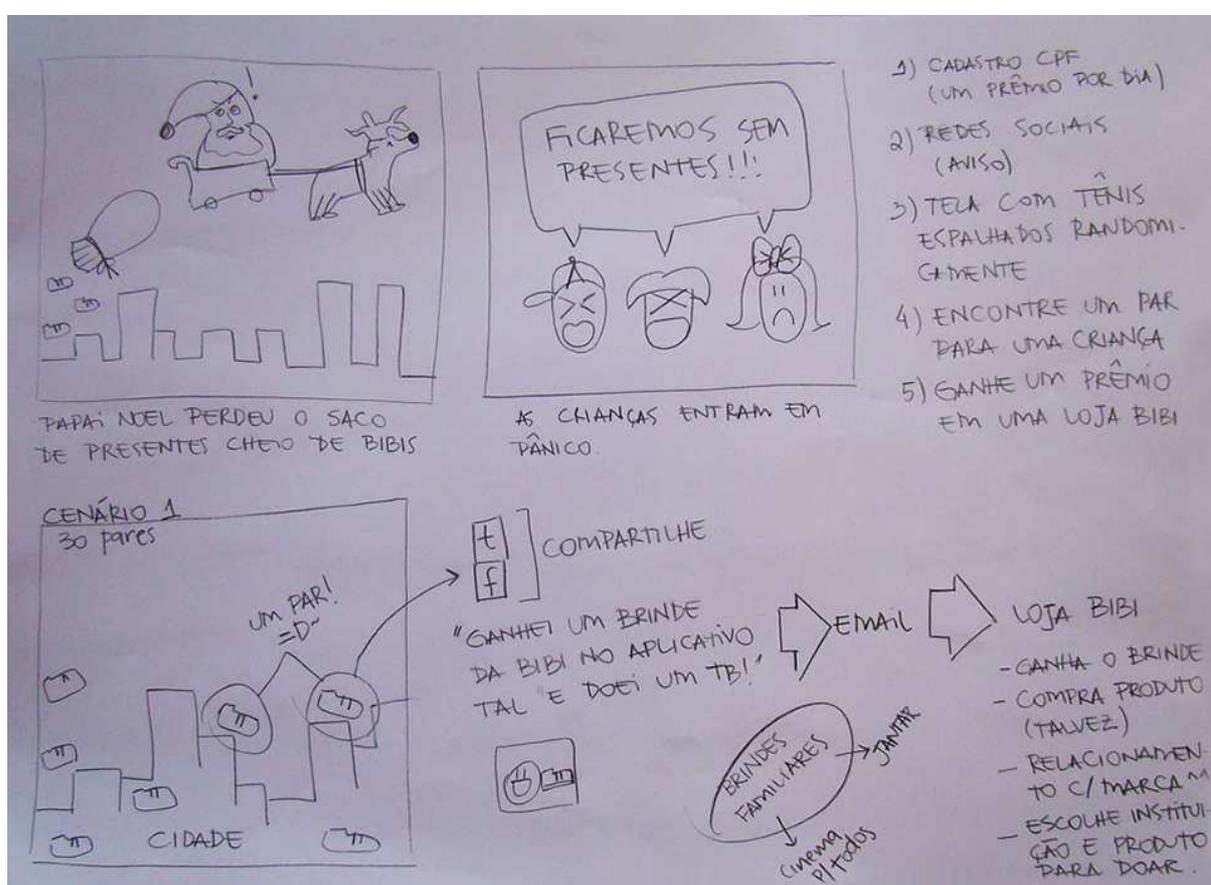
Os prêmios seriam voltados para a união da família, então, por exemplo, se o usuário ganhasse ingressos para o cinema, eles seriam para todos os membros da família. Para ganhar o prêmio, o usuário teria que compartilhar que ganhou no Facebook ou no Twitter, além de preencher um cadastro onde os campos de e-mail e CPF seriam obrigatórios. O CPF foi determinado como obrigatório para restringir que o usuário ganhe apenas uma vez, e o e-mail serve para que se informe o local onde o usuário deve buscar o prêmio.

Para seguir os conceitos gerados pelo cenário trabalhado pelo grupo, no momento que o usuário ganhasse um prêmio, um igual seria doado para uma instituição de caridade.

A ativação da campanha se daria pela divulgação no Twitter, Facebook, no Site institucional da empresa e nos televisores que existem no interior das lojas da Empresa X.

Os benefícios gerados para a empresa, caso o projeto fosse aplicado, seriam: divulgar os produtos da Empresa X no produto proposto; espalhar informações sobre a empresa no Twitter e no Facebook, tanto pela promoção, quanto pelo seu papel social; e levar usuários a conhecer as lojas da empresa.

Figura 31 – *Concept* criado pelo grupo 2.



Fonte: Elaborada pelo autor.

5.1.3.6 *Concept* do Grupo 3

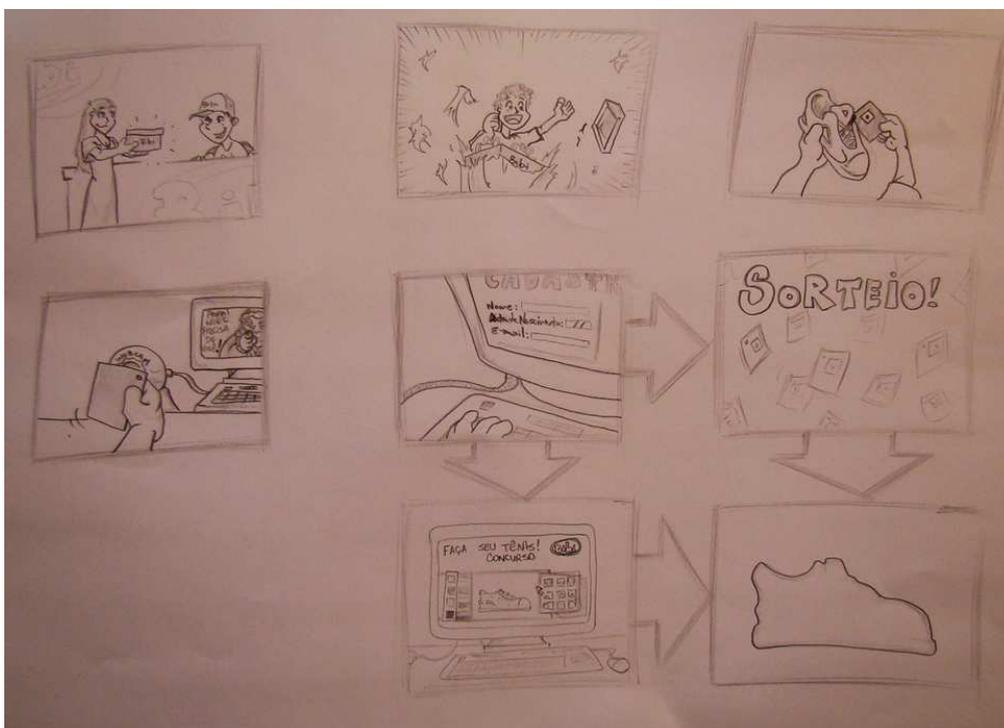
A ideia do *Concept* criado pelo grupo 3 foi baseada em estimular as crianças a criarem produtos para serem desenvolvidos pela Empresa X. Ele recebeu o nome de: Ajude o Papai Noel a fazer o seu presente para o ano que vem.

O processo começaria com a compra de algum tênis da Empresa X. Na caixa teria um QR Code¹¹. A pessoa precisaria de um computador que possibilitasse que o QR Code fosse fotografado. A partir disso, ela seria levada para um *Hotsite* onde veria uma mensagem convidando-a a criar um novo produto para ser comercializado no Natal seguinte. Para o seguimento do processo, o grupo desenvolveu duas alternativas. Na primeira alternativa, o usuário se cadastraria para participar de um sorteio, onde o vencedor iria para a empresa ajudar a criar um novo produto. Na segunda opção, o usuário se cadastraria e iria para um *Hotsite* onde poderia desenhar um tênis que, se escolhido, serviria de base para a criação de um novo produto. Nas duas opções, o grupo planejou o sorteio de prêmios entre os participantes.

A ideia pretende influenciar a compra de produtos da Empresa X, pela possibilidade de criar produtos para serem consumidos no ano seguinte.

A ativação da campanha aconteceria na Internet por meio da divulgação no Facebook, Twitter, Sites de conteúdo infantis e em outras mídias através de anúncios em revistas, outdoors, vitrines das lojas da Empresa X e propagandas de televisão.

Figura 32 – *Concept* criado pelo grupo 3.



Fonte: Elaborada pelo autor.

¹¹Nota do autor: QR Code: É um código de barras em 2D que pode ser facilmente escaneado usando a maioria dos celulares modernos equipados com câmera. Esse código é convertido num pedaço de texto (interativo), um endereço URL, um número de telefone, uma localização georreferenciada, um e-mail, um contato ou um SMS.

5.1.4 Estruturação dos Resultados

Em uma pesquisa qualitativa, a reflexão que o pesquisador faz dos fatos ocorridos torna-se parte do processo de pesquisa, não sendo encarada como uma variável que interfere no processo.

As reflexões dos pesquisadores sobre suas atitudes e observações em campo, suas impressões, irritações, sentimentos, etc., tornam-se dados em si mesmos, constituindo parte da interpretação. (Flick, 2009, p.25)

As respostas dos questionários pelos participantes do *Workshop* geraram informações sobre a percepção pessoal do caso, sendo divididas em: agradabilidade do processo, visão de como o processo ocorreu, contribuição pessoal para o projeto, percepção sobre o processo, aprendizado, trabalho em equipe do grupo, interação entre os membros do grupo, divisão das responsabilidades do grupo, exibição de membros do grupo e inibição de membros do grupo.

A observação do processo também visou ao levantamento de dados, considerando principalmente: cumprimento dos prazos estabelecidos, capacidade de organização dos grupos, capacidade de utilização das ferramentas, dificuldades na criação de ideias e influências dos participantes que trabalham na 3YZ.

5.1.4.1 Percepção dos Participantes

Para que fosse possível entender a experiência anterior de cada participante nos projetos realizados em seus ambientes de trabalho, começou-se o questionário, realizando perguntas simples que buscavam entender qual o grau de participação deles nas etapas de criação e concepção, bem como na etapa de desenvolvimento técnico de novos produtos e serviços, conforme a Tabela 03.

Tabela 03 – Participação em projetos.

Participação em projetos					
No seu trabalho, quanto você participa na concepção de novos produtos e serviços?					
Participante	nem um pouco	um pouco	moderadamente	muito	totalmente
Participante 01		X			
Participante 02				X	
Participante 03			X		
Participante 04				X	

Participante 05		X	
Participante 06		X	
Participante 07	X		
Participante 08			X
Participante 09			X
Participante 10			X
Participante 11	Estudante, não trabalha. Pergunta não se aplica.		
Participante 12			X

No seu trabalho, quanto você participa no desenvolvimento técnico de novos produtos e					
Participante	nem um pouco	um pouco	moderadamente	muito	totalmente
Participante 01			X		
Participante 02				X	
Participante 03			X		
Participante 04			X		
Participante 05					X
Participante 06				X	
Participante 07	X				
Participante 08			X		
Participante 09			X		
Participante 10				X	
Participante 11	Estudante, não trabalha. Pergunta não se aplica.				
Participante 12					X

Fora do ambiente de trabalho, quanto você participa na concepção de novos produtos e serviços?					
Participante	nem um pouco	pouco	moderadamente	muito	totalmente
Participante 01		X			
Participante 02				X	
Participante 03	X				
Participante 04				X	
Participante 05				X	
Participante 06		X			
Participante 07		X			
Participante 08					X
Participante 09					X

Participante 10		X			
Participante 11	Estudante, não trabalha. Pergunta não se aplica.				
Participante 12					X

Fora do ambiente de trabalho, quanto você participa no desenvolvimento técnico de novos produtos e serviços?					
Participante	nem um pouco	pouco	moderadamente	muito	totalmente
Participante 01		X			
Participante 02			X		
Participante 03	X				
Participante 04			X		
Participante 05				X	
Participante 06		X			
Participante 07			X		
Participante 08			X		
Participante 09			X		
Participante 10		X			
Participante 11	Estudante, não trabalha. Pergunta não se aplica.				
Participante 12					X

Fonte: Elaborada pelo autor.

A experiência proporcionada pela participação no *Workshop* foi medida através de duas perguntas a respeito da agradabilidade do processo. Essas duas perguntas procuravam saber a mesma coisa, apenas sendo apresentadas de maneiras diferentes, como apontado na tabela a seguir:

Tabela 04 – Experiência do *Workshop*.

Experiência do <i>Workshop</i>					
Quão agradável foi a experiência proposta?					
Participante	nem um pouco	um pouco	moderadamente	muito	totalmente
Participante 01				X	
Participante 02				X	
Participante 03				X	
Participante 04				X	
Participante 05			X		
Participante 06					X

Participante 07	X	
Participante 08		X
Participante 09	X	
Participante 10	X	
Participante 11	X	
Participante 12		X

Quão desagradável foi a experiência proposta?					
Participante	nem um pouco	um pouco	moderadamente	muito	totalmente
Participante 01	X				
Participante 02	X				
Participante 03		X			
Participante 04	X				
Participante 05		X			
Participante 06	X				
Participante 07		X			
Participante 08	X				
Participante 09	X				
Participante 10		X			
Participante 11	X				
Participante 12	X				

Fonte: Elaborada pelo autor.

A visão individual dos participantes foi medida quanto aos seus entendimentos de como ocorreu o *Workshop*, quanto eles entendem que contribuíram para o projeto, quais suas percepções sobre o projeto, quais as suas percepções quanto ao resultado final e se eles entendem que aprenderam algo novo com o *Workshop*, sendo apresentadas na tabela a seguir.

Tabela 05 – Visão Individual.

Visão individual

Comente a respeito de como ocorreu o desenvolvimento da campanha.					
Participante	Resposta				
Participante 01	Tudo começou com um breve entendimento do cliente e de suas expectativas. Depois passamos para uma inspiração, que foi a entrevista com o Papai Noel. Logo após, organizamos as palavras que faziam parte do cenário que o grupo recebeu e, após a entrevista com o público-alvo, e a partir dessas palavras, fizemos colagens, criamos uma <i>persona</i> e uma narrativa. O processo fechou com a concepção e apresentação da ideia.				
Participante 02	Foi um pouco travado. A equipe não definiu um escopo fechado.				
Participante 03	<i>Brainstorming, moodboard, personas, narrativa, visions -> Concepts</i>				
Participante 04	Foi interessante desenvolver uma campanha onde o foco é o online, porém, buscando-se uma visão do todo.				
Participante 05	A partir de campanhas vistas, e já existentes, misturadas com sensações vividas.				
Participante 06	O desenvolvimento ocorreu de forma participativa entre os membros do grupo, do início até o estágio final.				
Participante 07	A partir da apresentação sobre a empresa em questão, a situação em que iríamos trabalhar e as metodologias utilizadas, passamos para a parte de criação, a partir de <i>insights</i> obtidos de diversas maneiras, delimitamos perfis e objetivos, Através dessas limitações desenvolvemos a campanha.				
Participante 08	Recebemos estímulos com relação à Empresa X, o Natal e o contexto envolvido. Começamos com cenários, <i>moodboards</i> , e como fechamento construímos <i>Concepts</i> para a campanha.				
Participante 09	Processo tranquilo e participativo, contudo com pouco tempo.				
Participante 10	Ocorreu bem, mas com pouco tempo para o desenvolvimento.				
Participante 11	-				
Participante 12	Falamos sobre a <i>persona</i> e após recortamos e colamos modelos. Depois da apresentação das <i>personas</i> , falamos sobre as ideias, as desenhamos e apresentamos.				
Quanto você contribuiu para o projeto?					
Participante	nem um	um pouco	moderadamente	muito	totalmente

	pouco				
Participante 01				X	
Participante 02		X			
Participante 03				X	
Participante 04				X	
Participante 05		X			
Participante 06		X			
Participante 07		X			
Participante 08				X	
Participante 09		X			
Participante 10				X	
Participante 11		X			
Participante 12				X	

Descreva em poucas palavras, qual sua percepção do processo?

Participante	Resposta
Participante 01	Achei bem interessante trabalhar com esse processo. Porém, na rotina de uma agência, dificilmente conseguimos ficar mais que um turno pensando em uma ação. Além disso, não é feito todo o processo anterior ao “ter a ideia” em si. A construção de <i>personas</i> , as colagens, as entrevistas com o público-alvo e a narrativa não fazem parte do nosso cotidiano, por curto prazo que geralmente temos para fazer isso.
Participante 02	Pouco do que foi realizado anteriormente foi aproveitado, apenas os conceitos foram usados.
Participante 03	Um processo que pode ser adaptado parcialmente em agências digitais, por causa do tempo que se tem para o desenvolvimento de campanhas.
Participante 04	O processo de geração de ideias e alternativas é muito interessante a partir das ferramentas de <i>Design</i> , elas favorecem <i>insights</i> que tornam a proposta mais original e inovadora.
Participante 05	É um processo diferente do de agência, por se ter mais tempo do que o real.
Participante 06	O processo criativo foi muito bom e trouxe à tona muitas ideias, mesmo algumas delas não sendo viáveis na sua execução.
Participante 07	Achei o processo muito bom, principalmente em relação aos estímulos e técnicas utilizadas para que se chegasse a um resultado.
Participante 08	Acho que o processo foi muito rico com relação aos estímulos e às diferentes vertentes propostas.

Participante 09	Eficiente, porém deve ter mais tempo em cada etapa para evitar erros.
Participante 10	Fluiu bem, as etapas eram bem demarcadas e o processo seguiu um passo a passo lógico.
Participante 11	-
Participante 12	Foi novo e legal, gostei... Mas poderia ter mais tempo.

Qual sua percepção do resultado?	
----------------------------------	--

Participante	Resposta
Participante 01	O resultado foi bastante satisfatório, pois, enquanto alguns integrantes da equipe pensavam na ação on-line, outros pensavam no off-line e o desafio foi juntar estes dois pontos e alinhar com a realidade do cliente (custo + prazo).
Participante 02	Uma proposta modesta e viável surgiu, mas pouco inovadora.
Participante 03	Tínhamos muitos limitadores, não sei se conseguimos sair da caixa, como proposto.
Participante 04	O resultado foi uma proposta interativa que procura sair do “lugar comum”.
Participante 05	Achei OK, porém tenho receio do número de participações.
Participante 06	O resultado final foi bom, depois de várias propostas chegamos a um consenso.
Participante 07	Acredito que se tivéssemos mais tempo o resultado seria melhor. Contudo, dentro das condições propostas, acredito que o resultado foi satisfatório.
Participante 08	Apesar do leque de estímulos, acho que os grupos absorveram pouco as informações. O resultado foi mais visado que o processo.
Participante 09	Bom.
Participante 10	Bom, embora pouco inovador enquanto sistema-produto.
Participante 11	Acho que encontramos uma solução que pode gerar um resultado muito positivo para a empresa.
Participante 12	Acho que ficou bom.

Apreendeu algo novo no processo de trabalho, comente?	
---	--

Participante	Resposta
Participante 01	Todo o processo anterior a ter a ideia em si foi novo para mim. Como não sou da área de planejamento, achei muito mais fácil chegar a uma ideia ao final do processo do que se fosse apenas sentar em uma salinha e ter uma hora para fazer isso.
Participante 02	Que é preciso alguns momentos de conversa e <i>Brainstorming</i> alternados

- com reflexão individual.
- Participante 03 Sim, nunca tinha trabalhado com essas metodologias.
- Participante 04 Aprendi um pouco mais sobre ferramentas online, sendo que as ferramentas de *Design* já conhecia e domino. Contudo, a interação entre metodologias é muito pertinente.
- Participante 05 Por ser publicitária, muito disso já vi.
- Participante 06 Sim, pensar estrategicamente a campanha. O processo criativo do publicitário é diferente da visão do designer.
- Participante 07 Sim, metodologias para estimular o processo criativo.
- Participante 08 Com certeza, principalmente o fato de saber compartilhar meus estímulos e fazer deles algo do grupo. Aprender a incentivar a troca e respeitar os passos de projeto.
- Participante 09 Coloquei em práticas técnicas que conhecia apenas na teoria.
- Participante 10 Condução de equipe e direcionamento quando “trancam” as ideias.
- Participante 11 Sim, muito. Nunca tive uma experiência parecida com esta.
- Participante 12 Muito! Legal ver como as campanhas são feitas.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A percepção quanto ao envolvimento coletivo, que diz respeito ao quanto o grupo trabalhou em equipe, quão forte foi a interação entre os membros, divisão das responsabilidades, exibição ou inibição de algum dos membros, são demonstradas na tabela a seguir:

Tabela 06 – Envolvimento coletivo.

Envolvimento coletivo					
O grupo trabalhou em equipe?					
Participante	nem um pouco	um pouco	moderadamente	muito	totalmente
Participante 01				X	
Participante 02					X
Participante 03				X	
Participante 04					X
Participante 05				X	
Participante 06				X	
Participante 07					X
Participante 08		X			

Participante 09	X
Participante 10	X
Participante 11	X
Participante 12	X

Quanto foi a interação entre os membros?					
Participante	nem um pouco	um pouco	moderadamente	muito	totalmente
Participante 01			X		
Participante 02				X	
Participante 03				X	
Participante 04					X
Participante 05			X		
Participante 06				X	
Participante 07					X
Participante 08		X			
Participante 09				X	
Participante 10					X
Participante 11				X	
Participante 12					X

As responsabilidades foram divididas?					
Participante	nem um pouco	um pouco	moderadamente	muito	totalmente
Participante 01			X		
Participante 02	X				
Participante 03				X	
Participante 04					X
Participante 05		X			
Participante 06				X	
Participante 07			X		
Participante 08		X			
Participante 09				X	
Participante 10				X	
Participante 11				X	
Participante 12					X

Houve exibição por parte de algum membro?					
Participante	nem um pouco	um pouco	moderadamente	muito	totalmente
Participante 01		X			
Participante 02	X				
Participante 03	X				
Participante 04	X				
Participante 05			X		
Participante 06	X				
Participante 07	X				
Participante 08	X				
Participante 09	X				
Participante 10	X				
Participante 11	X				
Participante 12	X				

Houve inibição por parte de algum membro?					
Participante	nem um pouco	um pouco	moderadamente	muito	totalmente
Participante 01		X			
Participante 02		X			
Participante 03	X				
Participante 04		X			
Participante 05				X	
Participante 06	X				
Participante 07	X				
Participante 08			X		
Participante 09		X			
Participante 10		X			
Participante 11		X			
Participante 12	X				

Fonte: Elaborada pelo autor.

5.1.4.2 Resultado da observação

Os grupos não foram divididos desde o início do *Workshop*, eles foram divididos apenas após a apresentação do último estímulo: a entrevista com as crianças que representavam o público-alvo para a qual a campanha foi destinada. Seguiu-se a experiência desenvolvida em outros *Workshops* da Escola de Design Unisinos, na qual se costuma dividir os grupos após a etapa de estímulos.

Os grupos apresentaram os entregáveis dos cenários e dos *Concepts* produzidos dentro do horário determinado. Os grupos 1 e 3 não tiveram qualquer problema na construção dos cenários, já o grupo 2 precisou de um maior tempo para começar a desenvolver, pois a maioria de seus membros não conhecia as ferramentas empregadas.

Após a apresentação dos cenários construídos, o grupo 1 começou a ter dificuldades na criação do *Concept*. O grupo 2 começou a ter maior facilidade na projeção da ideia do *Concept*. O grupo 3 continuou apresentando a mesma desenvoltura anterior.

O grupo 1 começou a apresentar fadiga e por dois de seus membros serem funcionários da 3YZ, eles não aceitavam ideias que imaginavam que não passariam no crivo interno da empresa. Por esses motivos, a facilidade percebida na construção dos cenários não ocorreu na criação do *Concept*. Com essa percepção, as ministrantes do *Workshop* começaram a atuar com mais afinco junto ao grupo, estimulando-os e sugerindo ideias. Como a atuação das ministrantes não foi o suficiente para que ideias que passassem pelo crivo do próprio grupo fossem criadas, o pesquisador e observador sugeriu que eles mudassem de ambiente. Desta forma eles foram para o pátio da Escola de *Design* da Unisinos. Perto do final do prazo de entrega, o grupo conseguiu produzir uma ideia que satisfizesse todos os membros. Com isso, eles voltaram para o ambiente onde o *Workshop* estava sendo realizado e começaram a planificar a ideia. Com o prazo para entrega apertado, os participantes tiveram que fazer os entregáveis apressadamente, o que poderia acarretar em baixa qualidade. Contudo, pela experiência profissional de dois participantes, isso não ocorreu.

O grupo 2, que teve dificuldade em aprender as ferramentas para a criação dos entregáveis dos cenários, não apresentou problemas para conceber ideias para o *Concept*. Nesse grupo foi gerado um grande número de ideias, e por dois de seus membros serem funcionários da 3YZ, eles acabaram escolhendo a ideia mais próxima ao perfil de trabalhos que a empresa apresenta costumeiramente. Assim, o grupo teve um grande tempo para desenhar os entregáveis do *Concept*. Porém, ao contrário do grupo 1, nenhum dos quatro

membros tinha grande experiência em fazer *layouts*, e eles conseguiram acabar de desenhar minutos antes da apresentação.

O grupo 3 foi composto exclusivamente por participantes que não tinham vínculos com a 3YZ. Por essa não vinculação com a empresa, percebeu-se que eles tiveram maior facilidade que os outros grupos na concepção de ideias para o *Concept*. Isso ocorreu pois eles não ficavam imaginando o que a 3YZ poderia produzir ou não. O *Concept* criado foi bem aceito por todos os participantes e o grupo teve tempo de sobra para desenhar os entregáveis. Contudo, essa falta de crivo por parte de algum profissional ligado à empresa 3YZ fez com que o *Concept* não fosse aceito por ela, pelo fato de não estar na sua área de atuação.

5.1.5 Apresentação do *Concept* para a 3YZ e para o cliente

Após o término do *Workshop*, todo o material gerado foi arquivado. A partir desse material e dos *Concepts* desenvolvidos pelos três grupos, foi montada uma apresentação para apreciação interna da 3YZ. A apresentação consistiu de slides apresentando tudo que aconteceu durante o *Workshop* e vídeos dos participantes apresentando os cenários e os *Concepts*. Depois que a apresentação para a 3YZ ser concluída, ela escolheu os *Concept* criados pelo grupo 2 para serem apresentados ao cliente.

Para a demonstração à Empresa X foi requisitada que fosse montada uma apresentação com a ideia aprovada e que a parte sobre o *Workshop* fosse retirada. Da reunião de apresentação participaram a gerente de contas e conteúdo Daniela Machado, o planejador Marcel Manieri e um representante da Empresa X. A ideia foi pré-aprovada nessa reunião e seguiu para apreciação dentro da empresa cliente. Nessa reunião, o *Concept* foi rejeitado por questões orçamentárias. Vale ressaltar que nenhum projeto foi realizado pela 3YZ para a comemoração natalina da Empresa X.

5.2 Estudo de Caso de *Scrum* na 3YZ

O número de atores envolvidos em um projeto de comunicação na 3YZ é relativamente grande. Cada um desses atores desempenha atividades específicas em um mesmo projeto, aparentemente desligadas uma das outras, mas que causam transformações no resultado final do projeto. Para verificar como esse processo pode ser revisto e melhorado, desenvolveu-se um projeto aplicando princípios do *Scrum*.

O estudo de caso de *Scrum* ocorreu durante o mês de junho de 2011, nas dependências da 3YZ, com o desenvolvimento de um produto para um cliente, nesse caso, a Empresa X. Partimos da ideia que seria possível aplicar a metodologia *Scrum* na íntegra. Contudo, por se tratar de um projeto de aplicação real existia um temor sobre a possibilidade de falha da metodologia por parte da empresa. Sendo assim, tivemos que adaptar a metodologia ao contexto local, não aplicando muitos de seus conceitos e práticas.

A dinâmica interna da 3YZ fez com que não fosse possível agrupar o setor de mídia (explicação sobre o setor de mídia no capítulo 3), pois ele atua de maneira diferenciada dentro dos projetos. Percebeu-se que o setor de mídia, após receber o *briefing* do projeto, implementa seus produtos de maneira independente dos outros setores, apenas requisitando algumas tarefas para os diretores de arte e redatores.

Por ser um projeto desenvolvido dentro da 3YZ e para um cliente real, não foi possível a colocação de imagens relativas ao processo e às peças finais.

5.2.1 Seleção dos Participantes

A seleção dos participantes do projeto a ser desenvolvido nesse estudo de caso ocorreu de maneira autônoma por parte da empresa, sendo que, no *Scrum*, a fase de criação da ideia a ser desenvolvida não é contemplada pela metodologia. Assim, as escolhas de quem iria realizar o projeto foram feitas de maneira técnica pelos gestores do projeto da 3YZ.

O projeto desenvolvido foi um *Hotsite* para o lançamento de um novo tênis da Empresa X. Na parte de criação da ideia, era obrigatório apresentar uma base do que seria o *layout* do produto. Dessa maneira, a diretora de arte que realizou o *layout* para apresentação das ideias estava automaticamente no grupo que desenvolveu o projeto.

Os outros participantes foram escolhidos de maneira que todas as áreas necessárias para a realização do *Hotsite* fossem concluídas, as atividades e os profissionais envolvidos estão demonstrados na tabela a seguir:

Tabela 07 – Formação do grupo.

Profissional	Papel no Projeto
M.S.	Desenvolvedor Flash
W. M.	Desenvolvedor front-end
L. A.	Testador de software
C. S.	Diretora de arte
F. L.	Redator
A. V.	Arquiteta de informação
L. M.	Produtora
R. G.	Planejador
N. M.	Sócio da 3YZ
D. M.	Gerente de contas e conteúdo
M. C.	Gerente de operações
M. Z.	Assistente de operações

Fonte: Elaborada pelo autor.

5.2.2 A ideia, antes do início do *Scrum*

No início de 2011, a Empresa X contatou a 3YZ para informar que estava projetando um novo produto a ser disponibilizado para o mercado nas férias de inverno do mesmo ano e que precisaria realizar uma campanha de comunicação digital para o lançamento. Nos primeiros contatos, o produto ainda era tratado sob sigilo e a 3YZ não tinha acesso ao que estava sendo desenvolvido. A agência só ficou sabendo do produto que estava sendo desenvolvido quando ele entrou em fase de testes, realizados por profissionais especializados e com uso por crianças.

O produto que seria lançado no mercado pela Empresa X era um tênis multi atividades. A lógica do produto era que uma criança necessita de vários tênis para desempenhar atividades distintas, como, jogar futebol, tênis, basquete, etc., e com esse produto ela poderia realizar todas as atividades no mesmo equipamento e por um preço acessível.

Já sabendo o que era o produto, a Empresa X apontou a necessidade da criação de um *Hotsite*, com foco na apresentação do produto e de suas qualidades. O público para o qual a mensagem era destinada não era quem normalmente usa o produto da Empresa X, crianças de 7 a 12 anos, mas os pais dessas crianças, ou seja, quem compra.

Quando a Empresa X informou a necessidade da criação do *Hotsite*, ela apresentou uma série de referências de outros *Sites*. Com base nessas referências e outras estudadas pela 3YZ, teve início o processo de criação da ideia do *Hotsite*. As primeiras ideias foram a de uma introdução fora do convencional, que instigasse o usuário a vê-la até o final, e da apresentação do produto em 3D. Por motivos de produção de materiais apenas o produto em 3D foi levado adiante.

O fato da Empresa X realizar estudos com profissionais especialistas e a necessidade de atestar que o produto foi projetado especialmente para crianças levou ao surgimento da ideia de apresentar no *Hotsite* algumas entrevistas com esses profissionais para atestar a qualidade do produto.

Para chamar a atenção dos benefícios do produto, lembrou-se que a Empresa X havia realizado entrevistas com profissionais especializados. Assim, uma das seções definidas para o *Site* foi a disponibilização de vídeos com profissionais, falando sobre o produto.

Já com essa base do que teria o *Hotsite*, foram pensados os outros conteúdos que teriam. Além do já mencionado, foram acrescentadas fotos em 360° do produto, em suas quatro composições cromáticas disponíveis: um botão que leva para o e-commerce da Empresa X, opções de compartilhamento via Twitter e Facebook, botões que levassem para o *Site* institucional da Empresa X, Twitter da Empresa X, Canal de YouTube da Empresa X e página no Facebook da Empresa X e assinatura da 3YZ.

Com a ideia aprovada pela Empresa X, foram encontrados fornecedores externos que produziram partes dos materiais para o *Hotsite*, sendo eles: a modelagem do tênis em 3D, as fotos em 360° dos tênis e os vídeos de entrevistas com os profissionais. Além disso, foi levantada a necessidade da produção de um vídeo que passasse dentro das televisões nas lojas franquias da Empresa X. A produção desse vídeo também foi realizada por um fornecedor externo.

5.2.3 Descrição do desenvolvimento do *Hotsite*

Com a ideia do *Hotsite* e os fornecedores externos definidos, começou o processo de desenvolvimento do *Hotsite*. Ele deveria ser desenvolvido para ser lançado no início de julho. A primeira etapa consistiu de uma reunião entre os gerentes de operações M. C. e a gerente de contas D. M. para uma definição prévia de como seria o cronograma de desenvolvimento. A participação desses profissionais nessa reunião não ocorreu ao acaso. Como na 3YZ os profissionais não atuam em apenas um projeto por vez, o gerente de operações tem que saber todos os projetos que estão acontecendo dentro da agência, bem

como a pauta dos funcionários e a gerente de contas tinha uma ideia geral de todos os profissionais que seriam necessários para o desenvolvimento do produto.

O passo seguinte foi realizar uma reunião de início de projeto, com todos os profissionais que estariam presentes no desenvolvimento interno dele. O intuito dessa reunião foi de apresentar a ideia do *Hotsite*; apresentar as funcionalidades do projeto e a divisão delas em tarefas; apresentar a base do *layout* aprovada junto ao cliente; apresentar e discutir o cronograma e avaliar como seria a atuação junto aos terceiros.

O cronograma (Apêndice N) foi montado de maneira que os atores envolvidos no processo pudessem trabalhar em paralelo, de maneira que a realização de uma tarefa não dependesse de outras, pois a área responsável por ela já havia realizado anteriormente. A definição do *layout* do *Site* era de grande importância, visto que era necessária a aprovação das peças de mídia (*banners*) com a mesma linha gráfica. Porém, como indicado anteriormente, as tarefas poderiam correr em paralelo, sendo que, por exemplo, antes do *layout* estar pronto, o desenvolvedor flash já poderia trabalhar na base do *Site* e o redator fazer os textos. O testador de *software* atuava no final de cada tarefa concluída, testando o *Site* e requisitando mudanças.

A atuação junto aos fornecedores foi definida com prévias, demonstração do que já foi produzido e entregas dos produtos finalizados para a 3YZ. As prévias eram aprovadas internamente. Os responsáveis pela aprovação da modelagem em 3D do tênis eram o desenvolvedor Flash, a diretora de arte, a produtora e a gerente de contas. Já as fotos e os vídeos eram aprovados pela produtora, diretora de arte e gerente de contas.

Para acompanhamento do projeto, foram realizadas reuniões diárias com a equipe interna da 3YZ. As reuniões serviam para todos saberem se as atividades programadas estavam sendo cumpridas e para relatar os fatores que pudessem impedir os profissionais de desenvolvê-las, como a não entrega de fornecedores e outros trabalhos que surgissem na pauta dos funcionários. Essas reuniões eram de curta duração, em média 15 minutos, e com base nelas o gerente de operações e sua assistente poderiam remanejar os trabalhos que deviam ser realizados para outros profissionais e assegurar o bom andamento do projeto.

Segundo relato da gerente de contas (ver Apêndice K), o processo correu bem, embora tenham ocorrido alguns problemas, sendo eles: o desenvolvimento do Flash demorou mais que o esperado, atrasando o lançamento do projeto em 3 dias e as fotos fornecidas pelo responsável chegaram após prazo, no limite para a sua aplicação.

O trabalho foi publicado e, por motivos internos, não foi feita uma reunião de retrospectiva do projeto, o que impossibilitou que fossem explanadas por todos as percepções sobre o processo.

5.2.4 Percepção dos participantes

Alguns dos participantes do projeto foram entrevistados após a entrega do produto ao cliente com o intuito de entender quais foram os pontos onde a aplicação de algumas técnicas da metodologia *Scrum* acarretou no desenvolvimento (ver Apêndices J a M).

Percebeu-se, pelas entrevistas, que três pontos foram os que mais influenciaram nas repostas de todos os participantes, sendo eles: reunião técnica de início do projeto, reuniões diárias e reunião de fechamento do projeto.

A reunião de início de projeto foi apontada como um diferencial na maneira como os profissionais estavam acostumados a trabalhar na 3YZ. Normalmente, o projeto é centralizado no gerente da conta e ele estabelece junto ao gerente de tecnologia os prazos e tecnologias. Na reunião que ocorreu no início do projeto, os participantes tiveram a oportunidade de discutir os prazos que seriam necessários para o desenvolvimento de cada tarefa e quais tecnologias seriam aplicadas, sempre levando em conta a proposta já aprovada pelo cliente. Isso, segundo os participantes, foi apontado como um fator positivo no desenvolvimento e aumentou o sentimento de relevância individual para o projeto.

As reuniões diárias serviam para que todos estivessem inteirados sobre o que estava ocorrendo com o projeto e apontassem fatores que impedissem as tarefas de serem realizadas. Segundo os participantes ligados à área de gestão do projeto, essas reuniões permitiram o acompanhamento do desenvolvimento no detalhe, sabendo onde os prazos deveriam ser estendidos. Outro fator levantado por estes profissionais foi a maior facilidade de passar as tarefas para outro profissional, caso, por algum motivo, o responsável não pudesse realizar as tarefas para ele delegadas. Para os profissionais que estavam realizando o desenvolvimento técnico do produto, poder informar os empecilhos se mostrou um facilitador, por possibilitar que os problemas fossem mais rapidamente solucionados.

Alguns profissionais entrevistados constataram que a falta de uma reunião de fechamento do projeto causou o problema de não se poder rever o que funcionou na metodologia e o que deveria mudar nos próximos projetos.

5.2.5 Resultado da observação

O projeto foi observado pelo pesquisador e foi percebido que no seu início existia uma grande tensão em sua realização pelo curto prazo para o desenvolvimento. Esse foi um dos motivos da aplicação dos princípios da metodologia *Scrum*, para que se fosse possível observar o desenvolvimento de perto.

No início do projeto, optou-se por não nomear os papéis dos envolvidos, como ocorre no *Scrum*. Percebeu-se que o time de desenvolvimento ficou claramente marcado, como na metodologia *Scrum*, contudo as responsabilidades do Mestre *Scrum* e do *Dono do Produto* foram dissolvidas. No papel de Mestre *Scrum* atuaram a gerente de contas e conteúdo, o gerente de operações e a assistente de operações. O papel do *Dono do Produto* foi absorvido pela gerente de contas e conteúdo, uma vez que ela representava os interesses do cliente e priorizava o item que deveria ser entregue, além de realizar reuniões com o cliente para aprovação do que estava sendo desenvolvido.

Na reunião inicial do projeto, essa tensão estava presente. Todos os participantes foram chamados para opinar sobre o processo que seria necessário no desenvolvimento. O desenvolvimento *Flash* era um dos fatores mais preocupantes, então, já no cronograma proposto, ele estava presente em todas as etapas. O time de desenvolvimento teve a oportunidade de falar sobre ajustes necessários no cronograma, para que, assim, o produto tivesse mais chances de ser lançado na data prevista.

As reuniões diárias sempre ocorriam, ainda que nem sempre todos os membros estivessem presentes. Isso se dava, principalmente, pelas suas participações em outros projetos que estavam sendo desenvolvidos pela 3YZ. Também foi percebido que alguns profissionais, por terem baixa participação no projeto ou por estarem com muitos trabalhos na pauta, não tinham interesse em participar das reuniões. Contudo, essas reuniões se mostraram importantes para determinar quais tarefas estavam atrasadas e como elas se conectavam a outras, impedindo os seus desenvolvimentos. Além disso, as reuniões serviam para determinar quais tarefas estavam levando mais tempo que o previsto e, pelo fato do prazo ser fixo, agendar horas extras de trabalho para os profissionais responsáveis.

Mesmo não sendo possível realmente utilizar todos os conceitos e técnicas oriundas do *Scrum*, percebeu-se que essas pequenas modificações realizadas no desenvolvimento de produtos na 3YZ acarretaram uma melhora significativa em dois aspectos, fundamentalmente: rendimento, entendido como a capacidade de produção do funcionário, e sensação de pertencimento dos profissionais envolvidos, ou seja, a impressão pessoal que o funcionário é importante para o projeto ser desenvolvido satisfatoriamente.

5.3 Análise dos Resultados

A análise dos resultados teve dois enfoques: aplicabilidade do *Design Estratégico* e do *Scrum* no desenvolvimento de projetos na 3YZ e influência da 3YZ em ambos os estudos de caso.

5.3.1 Aplicabilidade do *Design* Estratégico e do *Scrum* no desenvolvimento de projetos na 3YZ

O levantamento teórico possibilitou o entendimento dos conceitos sobre *Design* Estratégico e *Scrum*. Percebe-se, a partir dele, que ambos os conceitos podem ser utilizados para o desenvolvimento de produtos, nesse caso em especial *Websites*, para a conjuntura de mundo atual. Contudo, a organização interna da 3YZ, como agência de comunicação, deve ser levada em consideração para entender se os conceitos se aplicam a ela.

O estudo de caso de *Design* Estratégico, como foi realizado na pesquisa, através de um *Workshop*, levanta um problema na sua aplicação para os projetos diários da agência. Na 3YZ vários projetos são realizados simultaneamente pela mesma equipe de profissionais, o que faz com que eles precisem estar presentes na agência para repassar informações a outras áreas. Dessa maneira, a realização de *Workshops* envolvendo um grande número de profissionais da empresa necessitaria de uma grande organização interna para ocorrer, o que pode vir a impedir futuras realizações. Uma alternativa seria a realização de *Workshops* de curta duração e que ocorressem no interior da agência. Os profissionais envolvidos nesse tipo de evento, então, estariam à disposição para repassar informações ao restante da agência.

O *Design* Estratégico procura sempre em seus projetos recolher uma grande gama de informações sobre o cliente para o qual projetará. Dentro da 3YZ, quem faz a busca por informações sobre o cliente para o desenvolvimento do conceito do produto a ser criado são os planejadores e os arquitetos de informação. Isso acarreta em que apenas os profissionais dessas áreas tenham um conhecimento mais profundo sobre para quem se está projetando. Visualizou-se que através do *Workshop* o compartilhamento de informações relevantes ao projeto se torna mais fácil e eficaz. Isso demonstrou que quanto mais profissionais envolvidos da etapa de criação do conceito do produto, mais fácil se torna a circulação de informações dentro do ambiente de trabalho.

O *Scrum* acrescenta o fator técnico executivo ao compartilhamento de informações descrito anteriormente, tanto pela reunião de início de projeto, quanto pelas reuniões diárias realizadas no caso estudado. Se de um lado percebemos a importância de todos saberem os motivos que levaram à criação do produto que será desenvolvido, de outro temos os fatores tecnológicos que implicam o desenvolvimento de cada uma das fases do processo.

O *Design* Estratégico e o *Scrum* podem operar em fases distintas de um mesmo projeto, o primeiro ocupando-se da etapa criativa e o segundo da executiva. As dinâmicas internas da 3YZ não permitem que os dois sejam aplicados por completo, necessitando-se adaptá-los.

O *Design* Estratégico serve para o melhor entendimento do produto que está sendo concebido e criação de caminhos distintos para a geração de novos produtos. Contudo, a 3YZ não tem como um de seus objetivos a criação de sistemas-produtos, como entendido no item 2.1.1.1, mas sim a criação de campanhas de comunicação para as marcas e seus produtos. Dessa maneira, o *Design* Estratégico, principalmente em sua etapa metaprojetual mantém uma visão mais ampla, o que demandaria adaptação para o contexto da empresa, principalmente pelo seu objeto operado. Contudo, percebeu-se que dentro da agência existe uma fase que é anterior ao projeto, assemelhando-se ao Metaprojeto do *Design* Estratégico, conforme explicado no item 2.1.2.2. Essa etapa dentro da 3YZ ocorre principalmente por meio de *Brainstorming* realizados pelos planejadores e outros profissionais convidados de outras áreas, sendo que, em alguns projetos, antes do *Brainstorming* existe uma breve pesquisa contextual. No entanto, embora seja prévia ao projeto, essa etapa não é usada dentro da mesma dinâmica proporcionada pelo *Workshop* de *Design* Estratégico.

5.3.2 Influência da 3YZ em ambos os casos

A 3YZ possui uma metodologia de trabalho própria que não é explícita a todos os funcionários, conforme apontado no capítulo 3. Os caminhos percorridos pelos projetos dentro da agência são praticamente sempre os mesmos e, no decorrer dos casos, percebeu-se que eles estão impregnados nos atores envolvidos.

A observação do caso de *Design* Estratégico mostrou que os grupos que possuíam pessoas diretamente ligadas à empresa tiveram mais dificuldade na realização das tarefas até chegar ao ponto da etapa de criação do *Concept*. Dois participantes afirmaram que tiveram dificuldade em pesquisar sem ao mesmo tempo criar produtos, achando que o tempo gasto na pesquisa era demasiadamente longo.

Outro fator percebido no *Workshop* foi que o crivo dos participantes empregados pela 3YZ às ideias criadas era muito maior do que os que não possuíam vínculo com a agência. Ficou evidente que desde o início da criação de qualquer ideia ela deveria ser facilmente realizável pela empresa. Isso causou dificuldade na concepção conceitos. Somado ao fator de fácil execução, percebeu-se o imediatismo que os funcionários da agência tinham em formular um conceito que já funcionasse como uma campanha por inteiro, mostrando a dificuldade deles em criar um conceito e depois planificá-lo em campanhas possíveis.

O *Scrum* enfrentou grande dificuldade de aplicação dentro da agência, mostrando que ele deve sofrer diversas alterações para que seja executado dentro da 3YZ. Desde seu começo, percebeu-se a dificuldade da definição dos papéis que seriam desempenhados

pelos funcionários. O papel que foi de mais fácil definição foi o do *Time*, pois ele é parecido com o que existe dentro da 3YZ. O *Dono do Produto* acabou por ser representado pela gerente de contas e conteúdo, pois ela tinha contato direto com o cliente, como demonstrado no item 5.2.5. Já para o papel de Mestre *Scrum*, foram necessários três funcionários (ver item 5.2.5), pois dentro da agência ocorriam diversos projetos em paralelo. Dessa maneira, um funcionário ficou responsável por retirar os impedimentos do próprio projeto e dois por retirar os impedimentos que o próprio projeto causava e também dos outros projetos que estavam acontecendo na empresa e requeriam tempo de trabalho dos profissionais envolvidos.

Por fim, o tipo de projeto que a 3YZ costuma realizar impede completamente a realização de *Sprints* como as que o *Scrum* propõe. As *Sprints* têm a duração indicada de duas a quatro semanas, com tarefas bem definidas e entrega de parte do produto funcionando para o cliente. O projeto estudado, assim como os normalmente desenvolvidos pela 3YZ, foi de curta duração. No caso do caso observado, ele deveria ser entregue em um mês, completamente pronto para o cliente. Dessa forma, todo o projeto foi realizado dentro de uma única etapa, não sendo possível realizar entregas cíclicas de *releases*.

O estudo de caso de *Scrum* mostrou três pontos que foram bastante úteis no desenvolvimento do produto. O primeiro foi o desenvolvimento de partes do projeto em simultâneo, algo que não acontece na 3YZ e que possibilitou uma maior agilidade na entrega final. O segundo foi a reunião de início de projeto, que possibilitou a todos opinarem sobre o cronograma do que seria desenvolvido e um maior entendimento sobre o projeto e os conceitos que levaram a criação da ideia. Por fim, as reuniões diárias, que possibilitavam todos os envolvidos de saberem o *status* do que estava sendo desenvolvido, facilitar a passagem de uma tarefa para outra pessoa, caso o responsável não compareça, e mostrar claramente aos gestores quais as dificuldades que estão sendo enfrentadas no projeto e que devem ser retiradas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visto que os processos de criação e desenvolvimento afetam o resultado final dos produtos, trabalhou-se com dois conceitos distintos. O primeiro, o *Design* Estratégico, ligado à criação e concepção de novos produtos e o segundo, o *Scrum*, ligado à execução de tarefas focando no desenvolvimento do projeto. Tivemos como premissa a perspectiva de que os dois poderiam atuar no desenvolvimento de *Websites* em agências de comunicação. Para entender como isso poderia ocorrer, foram realizados estudos de caso que visavam entender como essa aplicação se comportaria com demandas de uma agência de comunicação e quais as influências que ela, nesse caso a agência 3YZ, causaria sobre os conceitos e ferramentas de *Design* Estratégico e *Scrum*.

Percebemos que, o *Design* Estratégico, se apropriado dentro de uma agência de comunicação, tem um dos seus principais vetores – o desenvolvimento do chamado sistema-produto – apagado, pois a empresa não tem interesse em criar toda a extensão de um sistema-produto, mas apenas se focar na parte da comunicação, fazendo com que grande parte da pesquisa e posicionamento de marca seja entregue pronta pelo cliente. Raramente em uma agência de comunicação, com o perfil da 3YZ, o posicionamento da marca será afetado por alguma campanha criada, sendo assim, a agência trabalha com conceitos de marca estabelecidos fora dela e procura representá-los (nesse caso, através de *Websites* e afins) para os consumidores.

A aplicação de conceitos oriundos do *Design* Estratégico pode levar agências de comunicação a um tensionamento no qual se percebe que apenas criar uma campanha de comunicação não seja o suficiente. Isso levaria a uma atuação mais próxima do cliente, o que poderia proporcionar maior influência da agência nos produtos criados por ele, o que faria o seu papel de apenas comunicar, passar a ser também de criar possíveis cenários de inovação e posicionamento de marca, visto que a agência entenderia toda a cadeia de valor em que os produtos dos clientes estão envolvidos.

O papel de gestores e mediadores que o designer pode vir a ter, conforme indicado no item 2.1.1, p.20, atualmente é ocupado por dois profissionais dentro dos projetos na 3YZ, os arquitetos de informação e os gerentes de contas. Ambos acompanham todo o projeto fiscalizando se o que foi conceituado está sendo cumprido. Os arquitetos de informação ainda têm como função repassar informações sobre os projetos e os clientes colhidas em pesquisa para todos os membros da equipe e fiscalizar se as práticas de *Design* Centrado no Usuário estão sendo colocadas aplicadas em todas as etapas.

A fase metaprojetual do *Design* Estratégico pode vir a ser assimilada pela agência, visto que uma etapa de pesquisa e criação já acontece antes do projeto propriamente dito na 3YZ, conforme mostrado no item 5.3.1. Essa etapa que acontece na agência é atualmente curta, com poucas pessoas envolvidas e pode ser melhorada com a utilização de conceitos e ferramentas de *Design* Estratégico, utilizando-se mais pessoas na criação e compartilhando com mais facilidade o conhecimento.

Entendemos, por outro lado, que o *Scrum* não se mostrou aplicável no ambiente da 3YZ, pois os projetos são muito curtos, de escopo fechado e com apenas uma entrega final. Contudo, mesmo com essa constatação, entendemos que houve algumas contribuições para o desenvolvimento do *Hotsite* realizado com a 3YZ. As principais, normalmente não aplicadas na agência, foram: reunião de início de projeto, definição clara das tarefas técnicas a serem realizadas, possibilidade de todos opinarem sobre os prazos necessários e reuniões diárias. Percebeu-se que, no projeto, ocorreu um aumento na circulação de conhecimento sobre o projeto entre os participantes, facilitação da gestão do projeto e aumento na percepção de importância individual no projeto.

No decorrer da pesquisa, começou-se a perceber a possibilidade da construção de uma metodologia para agências de comunicação com foco no digital que envolva tanto princípios de *Design* Estratégico, quando de *Scrum*.

Nesse primeiro rascunho do que seria essa metodologia o *Design* Estratégico, teria a sua na fase de análise do cliente e seus concorrentes, e na geração de cenários de inovação e criação conceitos de projeto; sempre levando em conta a fácil circulação de conhecimento sobre o projeto. A análise do cliente e da concorrência dentro de uma agência pode ser realizada por um grupo de profissionais, entre eles, no caso da 3YZ, gerentes de conta, planejadores e arquitetos de informação, pois eles têm contato direto com o cliente. Após essa etapa, os dados levantados podem ser expostos a uma equipe que será responsável pela criação do conceito do projeto que será desenvolvido. A equipe será melhor formatada levando em conta tanto os fatores criativos, subjetivos, quanto os tecnológicos, objetivos. Dessa maneira, as ideias geradas serão entendidas por todos os envolvidos e terão a sua viabilidade técnica comprovada.

Seguindo a linha de raciocínio desse *rascunho de metodologia*, após a ideia ser criada, ela deve ser apresentada para apreciação do cliente. O cliente em questão teria a possibilidade de opinar e requisitar ajustes para que a ideia esteja adequada aos objetivos do negócio. A ideia então seria ajustada pela mesma equipe e, depois de aprovada, continuaria para o desenvolvimento técnico.

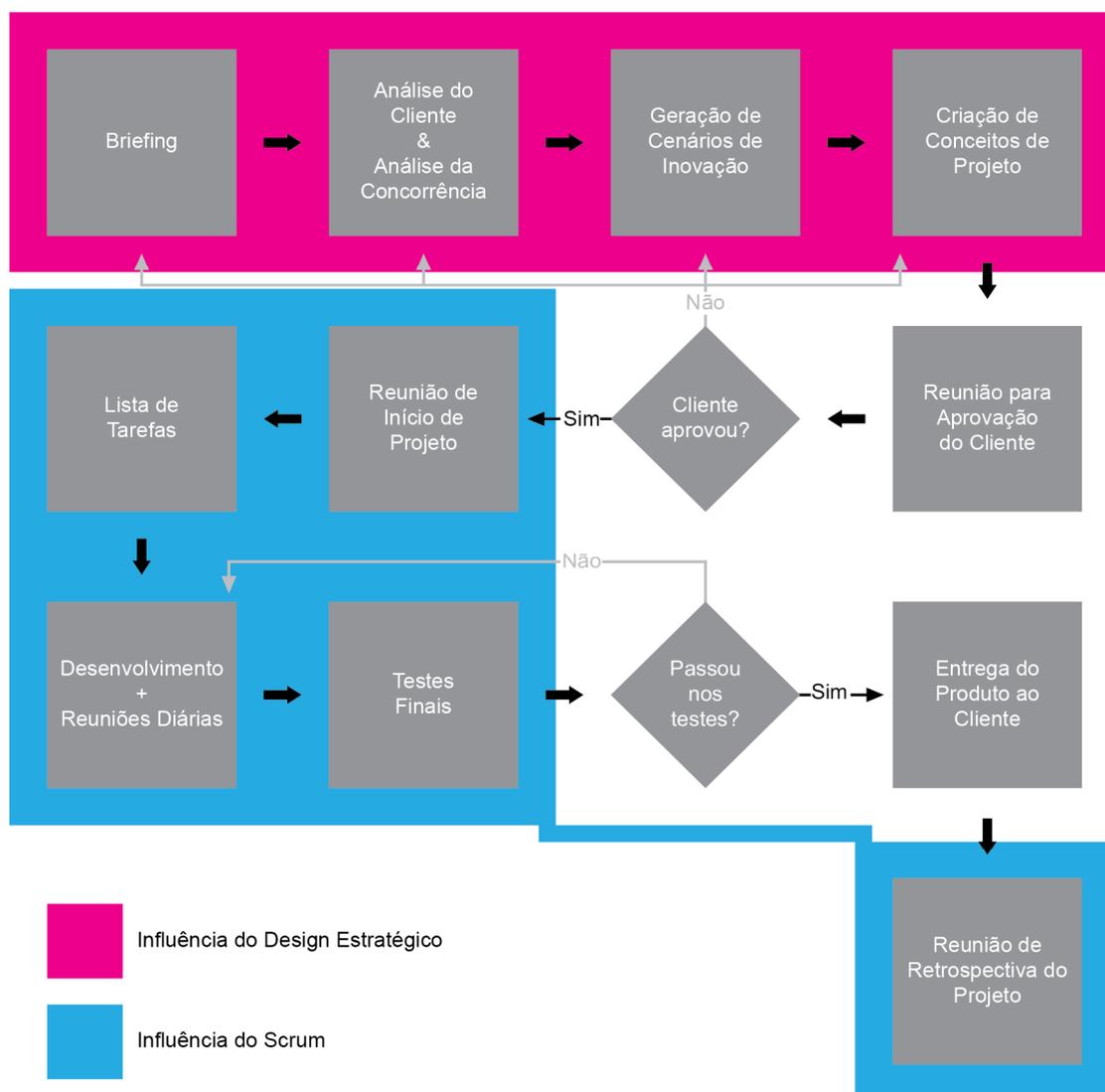
Para o desenvolvimento seriam aplicados conceitos vindos do *Scrum* e que também facilitassem a circulação de informações sobre o projeto pela agência. Dentro da

agência, conforme as entrevistas realizadas, existe um grande número de projetos sendo executados em simultâneo, assim, a mesma equipe que criou a ideia do projeto pode vir a não ser a mesma que o desenvolverá. Dessa maneira, a melhor forma de começar a fase executiva do projeto seria uma reunião com toda a equipe, onde fosse apresentada a ideia, discutido o cronograma e os prazos necessários, e criada uma lista de tarefas a serem realizadas. Nessa reunião inicial, também é possível definir um responsável por fiscalizar se o projeto está sendo realizado conforme a ideia apresentada para o cliente e outro por retirar os empecilhos que não permitam a realização das tarefas e o cumprimento dos prazos.

Para acompanhar o projeto de perto e facilitar que todos entendam o que está acontecendo, as reuniões diárias propostas pelo *Scrum* devem ser realizadas. Dessa maneira, a gestão dos processos é facilitada e os impedimentos mais facilmente retirados. Após o produto estar pronto, seriam realizados testes finais e correções necessárias, e assim ele seria entregue para o cliente. Com o projeto finalizado ocorreria uma reunião de retrospectiva do projeto, onde todos os envolvidos estariam presentes para discutir o que funcionou e o que não funcionou, dessa forma apresentando-se melhorias e revendo-se o método.

O rascunho de uma metodologia que una alguns conceitos de *Design Estratégico* e de *Scrum* para a criação e desenvolvimento de produtos em agências de comunicação nos leva a crer que esta pesquisa possa ser continuada e que uma metodologia a qual contemple tanto os aspectos criativos quanto os executivos possa ser projetada, levando em conta o melhor funcionamento de agências de comunicação com foco no digital.

Figura 33 – Rascunho de metodologia.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Durante os estudos de caso realizados na pesquisa ocorreram alguns fatores que influenciaram os seus desenvolvimentos, de maneira que eles tivessem de ser adaptados. No estudo de caso envolvendo Design Estratégico, o número de participantes era sujeito ao comparecimento no *Workshop*. Das 16 confirmadas, apenas 12 pessoas compareceram, o que acarretou na existência de apenas três grupos, e não quatro, como havia se previsto. Além disso, no início das conversas com a 3YZ, foi prevista a realização do *Workshop* em dois dias de semana, durante o horário de expediente da agência. Como na época da realização do estudo de caso a quantidade de projetos que estavam sendo realizados pela

3YZ era muito grande, foi necessário realizar o *Workshop* em apenas um dia fora do horário de trabalho.

Outro ponto que teve que ser ajustado em relação aos estudos de caso foi a realização em sequência. Pretendíamos trabalhar com um caso ocorrendo após o outro e utilizando o mesmo projeto, pois entendíamos que isso facilitaria a análise dos resultados. Contudo, por se tratar de projetos de real aplicação, isso não foi possível e tivemos que optar em trabalhar com projetos distintos.

Apesar dessas limitações, conseguimos avaliar a aplicação do Design Estratégico e do *Scrum* na 3YZ. Acreditamos que essa pesquisa possa ser continuada, orientando a criação de uma metodologia de trabalho que traga aporte tanto para a criação de ideias inovadoras, quanto para o seu desenvolvimento e adaptabilidade.

REFERÊNCIAS

- AMOR, Daniel. **A (r) Evolução do E-business**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- AMSTEL, Frederick van. **Afinal, o que é usabilidade?** 2005. Disponível em: http://usabilidoido.com.br/afinal_o_que_e_usabilidade.html. Acessado em: 02/02/2012.
- AMSTEL, Frederick van. **Design Centrado no Usuário para o Website da Universidade Federal do Paraná**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2004.
- BALEM, Thiago. **Rede de Museus em Porto Alegre: Um Estudo De Caso Em Design Territorial**. Porto Alegre: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2010.
- BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: As consequências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.
- BENDER, Ana Regina. **Inovação orientada pelo Design Estratégico: o caso da indústria de confecção de artigos do vestuário no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2010.
- BEST, K. **Design Management**. Lausanne: Ava Book, 2006.
- BITELO, Chaiane Thiesen. **O iTunes como sistema-produto: as estratégias de inserção e apropriação do produto audiovisual**. Porto Alegre: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2010.
- BLUM, Arina. **Inserção da Técnica de Origami no Processo de Projeção de Embalagens**. Porto Alegre: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2010.
- BOLTER, Jay. GRUSIN, David. **Remediation. Understanding New Media**. MIT Press, 1999. P. 1 a 18.
- BUARQUE, Sérgio C. **Metodologia e técnicas de construção de cenários globais e regionais**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2003.
- CARDOSO, Rafael. **Uma Introdução à História do Design**. 2. ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2004.
- CASTELLS, Manuel. **O Poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CAUDURO, Flávio Vinicius. **O Design na Era Digital**. *In*: Revista Famecos nº6. Porto Alegre, 1997.
- CAUTELA, Cabirio. **Strumenti di Design management**. Milão: FrancoAngeline, 2007.
- CELASCHI, F. Dentro al progetto: appunti di merceologia contemporanea. *In*: Celaschi, F.; Deserti A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Carocci, Roma, 2007.

DESERTI, A. Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione. *In*: Celaschi, F.; Deserti A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Carocci, Roma, 2007.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs.). **Método e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2009.

FILHO, Edes Garcia da Costa; SILVA, Júnia Coutinho Anacleto. **Padrões e Métodos Ágeis: agilidade no processo de desenvolvimento de software**. 2005. Disponível em <http://subversion.assembla.com/svn/TCC_Agil/9673.pdf>. Acessado em: 22/02/2011.

FISCHER, Gustavo Daudt. **As trajetórias e características do YouTube e Globo Media Center/Globo Vídeos: um olhar comunicacional sobre as lógicas operativas de Websites de vídeos para compreender a constituição do caráter midiático da Web**. 2008. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2008.

FISCHER, Gustavo Daudt; ARAÚJO, Luciana Cattony Silva; NETO, João Francisco de Freitas. **Conceitos e características do Design Estratégico como provocações iniciais à Arquitetura da Informação**. *In*: 4º Encontro Brasileiro de Arquitetura de Informação (EBAI), São Paulo, 2010.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANZATO, Carlo. **Design as speculation**. Design Philosophy Papers, 2011. Disponível em: <http://www.desphilosophy.com/dpp/dpp_journal/journal.html>. Acessado em 28/02/2011.

GARRETT, Jesse. **The Elements of User Experience: User-Centered Design for the Web and Beyond, Second Edition**. Berkeley, CA: New Riders, 2011.

GODINHO, Raquel Paiva. **Interfaces da publicidade online: um estudo de Hotsites veiculados no display do portal Yahoo! Brasil**. Porto Alegre: UFRGS, 2010.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Fundamentos e métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, Stuart. **Identidade cultural na pós-modernidade**. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HEIJDEN, K. van Der. **Planejamento por cenários: a arte da conversação estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JACKSON, Michelle H. **Assessing the structure of communication on the World Wide Web**. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Indiana, v. 3, jun. 1996. Disponível em: <<http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue1/jackson.html>>. Acessado em: jan. 2008.

JENSEN, K. B.; HELLES, R. **The silent Web: a qualitative analysis of sound as information and communication in Websites**. v. 4. *In*: CONSALVO, M.; HAYTHORNSWAITE, C. (Eds.). *Internet research annual*. Berg: Oxford, 2006.

KNIBERG, Henrik. **Scrum e XP direto das Trincheiras**. C4Media Inc, 2007.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2004.

KUPCZIK, Vanessa; PADOVANI, Stephania. **Avaliação ergonômica das interfaces de Sites de mobile banking brasileiros desenvolvidos para iPhone.** *In: Anais do 10º Congresso Internacional de Ergonomia e Usabilidade de Interfaces Humano-Computador, Rio de Janeiro, 2010.*

LEMOS, André. **Cibercultura e Mobilidade: A Era da Conexão.** *In: XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Rio de Janeiro, 2005.*

LEMOS, André. **Cibercultura, Cultura e Identidade: Em direção a uma “Cultura Copyleft”?** *In: Simpósio Emoção Art. Ficial. São Paulo, 2004.*

LEMOS, André; CUNHA, Paulo (orgs). **Olhares sobre a Cibercultura.** Porto Alegre: Sulina, 2003. p. 11-23.

LIBARDI, Paula L.O.; BARBOSA, Vladimir. **Métodos Ágeis.** Limeira, 2010.

LIPOVETSKY, Gilles. **Os tempos hipermodernos.** São Paulo: Barcarolla, 2004.

MACHADO, Marcos; MEDINA, Sérgio Gustavo. **SCRUM – Método Ágil: uma mudança cultural na Gestão de Projetos de Desenvolvimento de Software.** *In: Revista Científica Intr@ciência, Guarujá, 2009.*

MAFFESOLI, Michel. **O tempo das tribos.** 3. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2002.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANOVICH, Lev. **What is new media?** *In: The Language of New Media.* MIT Press, 2001.

MARTINS, José Carlos Cordeiro. **Técnicas para Gerenciamento de Projetos de Software.** São Paulo: Brasport, 2007.

MEMÓRIA, Felipe. **Design para a internet: Projetando a Experiência Perfeita.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MENESES, Charlton Charles; JESUS, Ivani Maria de. **Sistema De Informação: Metodologia De Desenvolvimento De Software.** Goiânia: 2011

MORAES, Dijon de. **Metaprojeto como modelo projetual.** *In: Strategic Design Research Journal, 2010.*

MOREIRA, D. A. **O Método fenomenológico na pesquisa.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOUTINHO, M. **Cenários e Visão do Futuro.** *In: Pensamento Sistêmico Caderno de Campo.* Porto Alegre: Bookman, 2006.

MULLING, Tobias Tessmann; PEREIRA, Alice Theresinha Cybis. **Projetar para a experiência: análise da metodologia para a construção de um Website fundamentado nos 5 planos da experiência do usuário.** *In: Anais do 8º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, São Paulo, 2008.*

NIELSEN, Jakob. LORANGER, Hoa. **Usabilidade na Web: Projetando Websites com Qualidade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PÁDUA, Elizabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: Abordagem teórico-prática**. Campinas, Papirus, 2000.

RADFAHRER, Luli. **Design/Web/Design 2**. São Paulo: Market Press, 2003.

REIS, Guilherme Almeida dos. **Centrando a Arquitetura de Informação no usuário**. São Paulo, 2007.

REYES, Paulo. **Construção de Cenários no Design: o papel da imagem e do tempo**. In: Anais do 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Paulo, Anhembi Morumbi, 2010.

REYES, Paulo; BORBA, G. **Design Estratégico aplicado ao território**. In: Congresso Internacional de Pesquisa em Design, Rio de Janeiro, 2007.

ROYCE, W.W. **Managing the development of large software systems: Concepts and techniques**. Proc. IEEE Westcon, Los Angeles, CA, 1987.

SANTAELLA, Lúcia. **Da cultura das mídias à cibercultura: o advento do pós-humano**. In: Revista Famecos. nº 22. Porto Alegre, 2003.

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

SCHWABER, Ken. SCRUM Development Process. 1995.

SILLOS, Valéria Lucchetti de. **Qualidade de Site de Governo Eletrônico – Estudo de Caso Sobre as Aplicação do QFD ao Site da SH/CDHU**. São Paulo, 2009.

SILVERSTONE, Roger. **Por que estudar a mídia?** São Paulo: Loyola, 2002.

SOARES, Michel dos Santos. **Comparação entre Metodologias Ágeis e Tradicionais para o Desenvolvimento de Software**. InfoComp: Revista de Ciências da Computação, v.3, nº2, nov. 2004. Disponível em <<http://www.dcc.ufla.br/infocomp/artigos/v3.2/art02.pdf>>. Acessado em 22/02/2011.

SOARES, Michel dos Santos. **Metodologias Ágeis Extreme Programming e Scrum para o Desenvolvimento de Software**. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v.3, nº1, 2004. Disponível em <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/reinfo/article/view/146/38>> Acessado em 22/02/2001.

VERGANTI, Roberto. **Design Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean**. Imprint: Harvard, 2009

ZURLO, F. **Design Strategico**. In: AA. VV., Gli spazi e le arti. Volume IV, Opera XXI Secolo, Roma: Enciclopedia Treccani, 2010.

Apêndice A – Entrevista: A. V.

- **Qual o seu nome?**

- A.V.

- **Qual a sua formação acadêmica?**

- Sou graduada em Design Gráfico pela Universidade Federal de Pelotas.

- **Quando você se formou?**

- Não tenho a mínima ideia, sério.

- **Você pode comentar um pouco a respeito da sua trajetória profissional?**

- Eu passei no vestibular de Licenciatura em Artes, na FURG. Comecei a fazer e fiquei um ano lá. Depois eu fiz um cursinho de *webmaster* e Design Gráfico em Pelotas e resolvi trancar a faculdade. Fiz alguns meses desse curso e consegui emprego na AG2 como estagiária. Fiquei dois anos e meio na AG2, quase três.

- **Fazendo estágio de que?**

- Web Design. Aí eu saí da AG2 e fiquei como *freelancer* por um bom tempo. Consegui uma pessoa para quem eu fazia *freelances* só para ele, era empregada dele. Eu trabalhei durante mais de um ano para essa pessoa até que fui convidada para trabalhar na Bits, uma empresa nova que havia aberto em Pelotas e Porto Alegre, mas com sede em Pelotas. Fui Diretora de Arte lá e havia uma equipe de Arquitetura de Informação que eu gostava bastante e comecei a interagir com eles, mas eu era diretora de arte lá. A Bits sobreviveu durante seis meses, faliu, e eu fui “para a rua”. Comecei a procurar emprego em Pelotas e vi que não havia nada lá para mim e comecei a mandar currículos para Porto Alegre. Havia se passado três meses e eu já estava sem dinheiro, quando surgiu a Medialine, aqui em Porto Alegre. Mudei de cidade e trabalhei lá por oito meses, já fazendo algumas coisas de Arquitetura, porque eu pedia para fazer. Daí surgiu uma vaga de Arquitetura de Informação na 3YZ e eu mandei meu currículo. Eles me chamaram e estou aqui há quase dois anos.

- **Atuando como Arquiteta de Informação?**

- Sim, oficialmente.

- E como é a sua atuação dentro da agência?

- Dentro do processo que existe, as coisas passam pelo Planejamento, geralmente, ou a equipe comercial vende um projeto. A próxima etapa somos nós, a equipe de Arquitetura de Informação. Dependendo do projeto nós fazemos entregáveis diferentes – como *sitemaps*; *wireframes*; Documentos de Escopo; Descritivos de Gerenciadores; Descritivos de Funcionalidades; Inventário de Conteúdo e “rabiscoframes”.

- E ocorre interação constante com outros profissionais?

- Ocorre, mas deveria ocorrer mais.

- E como ela acontece?

- Depende de que maneira o projeto entrou na empresa. Se ele entrou pela parte comercial, a interação consiste em receber um documento e conversar. Tentamos ir ao cliente primeiro para entender a necessidade dele. Geralmente, quando o *job* vem do Planejamento nós já falamos com essa equipe, pois é ela quem irá entender o que o cliente precisa. Mesmo assim, se for necessário, vamos a uma reunião com o cliente. Fazemos a nossa parte, que será algum entregável dependendo da necessidade e, depois disso, nós mandamos o projeto para frente e deveríamos acompanhá-lo, mas às vezes isso não acontece tanto. Tentamos acompanhar o restante do processo que é a Direção de Arte, o HTML e a programação, até entrar no ar e o fechamento para termos o retorno se o que fizemos foi correto ou não e se atingiu os objetivos.

- E como é a sua atuação fora do escritório, qual o seu contato com os clientes?

- Eu vou a muitas reuniões, geralmente reuniões específicas de quando o projeto está na minha parte de Arquitetura de Informação. Tento entender mais o que foi vendido e a necessidade do cliente, modificando o que for necessário para se adaptar à necessidade dele e ao que achamos que ele deve ter.

- Pode comentar um pouco sobre como é a metodologia de Criação e Desenvolvimento na agência? Como é o processo?

- Existem essas duas formas que eu falei. Na verdade existem três formas: quando o cliente já é da agência e nós o prospectamos para alguma coisa que achamos que ele necessita; quando o cliente procura a agência, ou quando a agência prospecta um cliente novo. Essas são as três formas, e são formas de entrada diferentes que possuem suas peculiaridades.

Quando parte do Planejamento, teoricamente ele já sabe o que o cliente precisa, então existe um menor contato com o cliente. O Planejamento passa para a Arquitetura de Informação, nós batemos as necessidades do cliente, fazendo nossos entregáveis conforme a necessidade. Passamos para a Direção de Arte e tentamos acompanhar o desdobramento de telas, o HTML, a programação, até o site ser testado e ir para o ar. Depois é gerado um relatório que dirá se deu certo ou não.

Já quando a proposta é vendida pela 3YZ, partindo da agência procurar o cliente, prospectá-lo e o cliente aceita a proposta, geralmente temos mais contato com ele, porque temos de entender suas necessidades e ainda não o conhecemos por ser novo. Depois o processo fica igual, mas no início existe essa diferença.

- E como são os prazos e o tempo de aplicação de cada projeto? Como é que eles são determinados?

- Os prazos são determinados na proposta, antes da etapa de Arquitetura de Informação. Temos um prazo único e final como, por exemplo, 45 dias para terminar um *site*. Dependendo do cliente, se ele entende que modificações ocorreram e o prazo será modificado, a relação é tranquila. Outros, devido à necessidade, cobram o prazo e ele precisa ser cumprido.

- Como se dá a formação de equipes para os projetos?

- Existe um cliente de grande porte aqui na agência, o nosso maior cliente, que possui uma equipe prioritária. Assim, sempre que entra um projeto novo aquela equipe tem de estar alocada para aquele projeto. Caso precise de mais profissionais, serão alocados os profissionais restantes. Mas existe uma equipe única. Para o restante dos clientes não existe uma equipe única, é escolhido quem está com a pauta livre ou quem tiver mais experiência para desenvolver aquilo que está sendo pedido.

- E na sua parte de Arquitetura de Informação, você usa alguma técnica específica para desenvolver? Que técnicas você usa?

- Primeiro, procurar conhecer o cliente e seu público detalhadamente. É difícil, mas nós tentamos. Tentar captar o que o cliente quer com o projeto e tentar rebater o que achamos que este projeto deveria ser. Chegar ao consenso entre essas duas partes é o projeto, na verdade. O que o cliente pensa querer pode ser cem por cento certo ou cem por cento errado e o que achamos que ele deve ter desenvolvido. Depois são técnicas conhecidas de Arquitetura e de Usabilidade.

- Já ocorreu alguma dificuldade de aplicação de técnicas?

- Sim, diariamente. Devido a essa diferença de proposta, de como ela é vendida. Sempre são necessárias modificações, pois ela nunca é vendida cem por cento como será no final. Então tem as modificações que o cliente solicita e as que nós achamos que temos de fazer e que nem sempre o cliente aceita. Essas são as dificuldades diárias que nós enfrentamos, mas elas acabam dando um resultado final único.

- Você acha que o Design está presente na metodologia da agência?

- Acho que sim, totalmente. Desde o início até o final.

- E qual a importância do Design na metodologia?

- Para mim, Design está presente desde a parte de Planejamento até a parte de testes. No momento em que o cliente necessita de uma proposta, o Design já está presente, e o Planejamento trabalha nisso.

- O que é Design para ti?

- Design é projetar. Design é desenho e desenho é projeto. São projetos, na nossa área, de experiências digitais, mas a minha formação é em Design Gráfico, que é diferenciado.

- Como você acha que está o setor de agências de internet no Brasil e qual é a importância dele?

- A ideia que eu tenho é que se trata de um setor que cresce bastante, que está sempre com vagas abertas. Se você quer aprender HTML hoje, amanhã você já pode estar trabalhando e o mesmo acontece com as outras áreas. A maioria das pessoas vem do mundo offline para o setor de Internet, o que não é o meu caso, pois eu já comecei com o setor online e Arquitetura de Informação era uma coisa que não existia quando eu comecei, principalmente no Brasil – mais ainda no Rio Grande do Sul, onde surgiu há pouquíssimos anos.

- E qual é a importância das agências de internet dentro do mercado?

- Acho que é total, desde a pequena agência até a grande. Temos uma variedade grande de portes de agências e uma quantidade boa delas. Há para todos os gostos, pois alguns gostam de trabalhar em agências grandes outros preferem agências pequenas. Há, ainda, os que preferem agências pequenas com grandes clientes ou agências grandes (com grande número de funcionários), mas com clientes a nível regional. Dá para escolher onde

trabalhar, principalmente no mercado do Rio Grande do Sul. Acredito que no Brasil seja assim também.

- Os clientes sabem da importância de uma presença digital de suas empresas?

- Eles estão se conscientizando. Às vezes eles têm essa ideia, mas ela é distorcida ou errada, porém eu acredito que cada dia mais eles estão se conscientizando e procuram a agência com essa intenção de direcionarmos mais o que eles pensam que é certo.

- E você sabe com que frequência são procurados novos projetos?

- Não sei, mas cada dia mais os clientes têm um contrato de horas mensais. Cada vez percebemos que esse contrato de horas é maior então isso quer dizer que, além de simplesmente fazer um novo *site*, o cliente se preocupa em manter um contato com o seu público nas redes sociais. Para isso ele compra horas da agência, para que a agência faça isso por ele. Significa que ele quer fazer um *hotsite* de um produto que seja lançamento ou que ele quer fazer uma comunicação por e-mail. Cada dia mais ele entende e contrata a agência para esse tipo de presença, que é o *fee* mensal.

- E o cliente procura por novas tecnologias ou é mais tradicional?

- O cliente adora novas tecnologias. Eles sugerem, mas às vezes o que impede que elas sejam utilizadas são os custos, que geralmente são reduzidos e tudo que é novo e recente custa caro.

- E os clientes buscam por novas tendências?

- Sim. E isso nem sempre é bom para o usuário, para usabilidade e para a experiência dele no *site*.

- Você acha então que o preço é um empecilho para novas tendências e tecnologias?

- Acho que sim, totalmente.

- É preciso algum trabalho de sensibilização do cliente para que ele aceite uma proposta?

- Acho que depende muito do encantamento. Se a proposta encanta de primeira ele vai topa. Claro que tendo em vista os custos, reduzindo um pouco daqui e um pouco dali, mas se a proposta não foi o suficiente para convencer não vai ser fechado o projeto.

- São utilizados fornecedores ou terceiros para os projetos?

- Sim, muitos, dependendo da necessidade.

- E há fornecedores preparados para qualquer técnica necessária?

Sim. Existem empresas se especializando em se tornarem fornecedores de agências e são bem indicadas. Se precisamos de uma tecnologia Flash tem uma empresa que só desenvolve Flash. Se precisamos de áudio temos uma empresa que só desenvolve áudio e o mesmo ocorre para vídeo, programação e para todo o resto.

- Há parcerias específicas para cada tipo de projeto?

- Sim.

- São todos brasileiros?

- Que eu saiba, sim. Deve haver exceções, mas que eu saiba são todos brasileiros.

- Obrigado.

Apêndice B – Entrevista: D.M.

- Qual é o seu nome completo?

- Daniela Cristina Machado.

- Qual o cargo que você ocupa na 3YZ?

- Gerente de Contas e Conteúdo.

- Qual a sua formação acadêmica?

- Ensino Superior completo, sou formada em Jornalismo.

- Onde é que você se formou e em que ano?

- Na Unisinos, em 2010/2.

- Gostaria que você comentasse um pouco sobre a sua trajetória profissional.

- Eu comecei trabalhando na área de Jornalismo em 2005 como estagiária de um jornal do interior em Estância Velha/RS.

- Qual jornal?

- O Minuano. Eu cobria desde política até esporte e polícia. Fazia de tudo e foi bem legal. Aprendi também a trabalhar com diagramação em Corel.

Depois comecei a trabalhar com Assessoria de Imprensa em um turno e no outro era bolsista de iniciação científica na Unisinos na área de comunicação (PPG da comunicação). Fiquei nesse duplo trabalho durante aproximadamente dois anos e meio. Após fui para uma agência, a atual GAD Brivia, que antes se chamava apenas Brivia. Entrei como Assistente de Gerentes de Projeto e acabei me tornando Atendimento da área de Contas. Lá eles chamavam de contas todos os clientes que tinham *fee* mensal de manutenção. Assim, a parte de Projetos ia para os Gerentes de Projetos e tudo que depois ficava como manutenção ia para minha área. Foi assim que de uma simples assistente passei a atender, e logo mais a gerenciar todas as demandas – já com uma equipe comigo que era formada por três Diretores de Arte, dois programadores HTML, dois desenvolvedores, um *tester* e um publicador. Fiquei um ano e meio lá e depois voltei a trabalhar com Assessoria de Imprensa. Fiquei um pouco menos de um ano nesse novo emprego e percebi que queria continuar

trabalhando com digital, pois era o que eu gostava. Hoje estou aqui, na 3YZ, vai fazer um ano.

- E como é sua atuação aqui na agência, o que você faz?

- É meio complicada porque aqui o papel do Gerente de Contas é uma mistura de Gerente de Projetos, Analista de Sistemas, Analista de Negócios e Atendimento. Então são todos esses papéis praticamente em um só e eu tenho mais a minha função com conteúdo.

- Então tu tens constante atuação com outros profissionais?

- Sim.

- E como é se dá essa interação e com quais profissionais ela ocorre? O que tu conversas com eles?

- Eu acabo tendo contato com todos. Desde o pessoal de Mídia até o Arquiteto de Informação, o Diretor de Arte, o Desenvolvedor HTML e o Programador. Algumas vezes, ainda, terceirizamos trabalhos – o que implica o contato com estes terceiros.

- E qual é o seu papel junto a esses outros colaboradores?

- Além de passar o *briefing* e todas as demandas do projeto, eu tenho de acompanhá-lo em sua totalidade. Porque as cobranças envolvem o cliente, o cronograma a ser seguido e os objetivos a serem alcançados. Tem tudo isso para controlar aliado ao tempo de execução, o prazo, o custo e mais a qualidade também.

- E fora da agência como é o seu contato com os clientes? O que você faz fora da agência?

- Tem alguns clientes que eu faço reuniões com mais frequência, outros eu encontro a cada 15 dias ou uma vez por mês e tem outros ainda que eu marco reunião a cada 3 meses. Depende muito do tamanho da conta. E muita coisa é acertada por email e telefone.

- E qual é o conteúdo dessas reuniões? São para aprovação de projetos? São para apresentar novas ideias? Como funciona?

- Geralmente as reuniões são de apresentação de projetos ou então de suas fases: apresentação dos *wireframes*, dos *layouts* ou um fechamento de uma campanha também. Às vezes fazemos uma campanha em específico, uma ação promocional específica, e no final tenho de ir ao cliente apresentar esse fechamento. Mas na grande maioria das vezes é

para realizar o planejamento de novas ações e defender novas ideias e novos projetos – é o principal.

- E você vai sozinha a essas reuniões ou outras pessoas vão com você?

- Depende da reunião. Já houve casos em que tive de apresentar sozinha o planejamento, mas geralmente eu vou junto com o pessoal de Planejamento e com o Beto (Roberto Sirotsky).

Eu costumo levar alguém porque acho importante a participação da pessoa que está trabalhando comigo naquele momento. Se a fase é de Arquitetura de Informação, é importante levar o Arquiteto de Informação. Se está em Direção de Arte, é importante levar o Diretor de Arte. Se bem que na maioria das vezes é mais fácil eu conseguir levar um Arquiteto do que um Diretor de Arte. Por isso eu nunca consegui levar um Diretor de Arte, é sempre o Arquiteto de Informação ou um Programador, quando é uma questão mais técnica a ser tratada no projeto. Se o nível técnico é maior, quem trata do assunto é o Gerente de TI, que no caso é o Roglio. Mas para apresentação, geralmente é o Planejamento e o Beto – que faz a parte comercial.

- Gostaria que você comentasse um pouco sobre a metodologia utilizada dentro da agência. Como os processos ocorrem e quais são os métodos? Pode ser em linhas gerais e depois aprofundamos.

- Hoje não temos um método definido, não há uma metodologia que aplicamos. O que eu vejo acontecer é cada Gerente de Projeto conduzir de uma forma, mas temos um processo de etapas para entregar. Fazemos reunião de *start* do projeto, geralmente quando ele é mais complexo, mas, na maioria das vezes, isso não acontece, pois não sabemos qual será a equipe que trabalhará nele. Assim, o que acaba acontecendo é o gerente tendo de conversar com cada uma das áreas por vez, repassando todas as vezes o projeto.

O projeto entra pelo Comercial, que é composto pelo Roberto e pelo Nicolas e fazemos uma reunião de passagem interna. A partir daí, fazemos uma reunião com o cliente para entender bem o projeto, fechar mais o escopo e na sequência passamos para o Arquiteto de Informação. O Arquiteto de Informação tem um papel, além de todo o resto que ele faz, de ajudar o Gerente de Projeto a fechar o escopo, já que muitas vezes ele não está bem definido. Ao aprovarmos a Arquitetura com o cliente, passamos para a Criação. Aprovado o *layout*, seguem as etapas de Desenvolvimento e Teste.

Hoje também não temos o costume de fazermos reunião de fechamento. Isso não chegou a acontecer nenhuma das vezes, mas eu acho importante. Há vezes em que o projeto chega

e vai primeiro para o Planejamento e nós já recebemos o planejamento pronto e não nos envolvemos, no caso de já ter sido vendido. Mas em outros casos, quando se trata de um cliente que já existe, há toda essa reunião com o Planejamento para depois passarmos para o resto da equipe. Só houve um projeto que eu fiz diferente, que foi um caso específico da Empresa X. Foi um *hotsite* e fizemos assim: tínhamos uma equipe definida desde o início e todos os dias nós fazíamos reuniões em pé, de 15 minutos, para vermos o *status* do projeto e fazermos o acompanhamento direto. Tivemos um resultado muito bom.

- Então o gerente é responsável por acompanhar todo o processo e ligar todas as áreas dentro da agência?

- Isso.

- E como é que ocorre a conversa de uma área com outra? Como uma área influencia na outra? Como a Arquitetura de Informação influencia na Direção de Arte e como a Direção de Arte conversa com o HTML, etc.? É sempre a partir do intermédio do gerente?

- Isso vai do perfil do profissional, mas aqui na agência o que eu vejo é que o Arquiteto tem uma relação bem boa com o pessoal da Criação e com os próprios desenvolvedores. Perguntas como “É possível fazer isso?” ou “Como podemos fazer?” acontecem antes mesmo de definir as coisas. Alguns da Criação, enquanto estão fazendo as telas, conversam com o pessoal do HTML. É por isso que digo o quão importantes são as reuniões. Geralmente faço reuniões antes de chegar ao Desenvolvimento – chamando o Diretor de Arte, o HTMLer e o programador – e acabamos descobrindo várias coisas que poderiam ter sido feitas diferentes num *layout* antes de ter sido aprovado com o cliente e também discutimos soluções melhores.

- E quem define as equipes são os Gerentes de Projeto ou elas são definidas pela pauta?

- Não, é a pauta.

- Então não influencia o perfil de cada profissional para a formação de equipes?

- Não.

- E os prazos, quem define o tempo dos projetos?

- O prazo vem do cliente e dentro disso são feitas as estimativas junto com o gerente de TI, no caso o Roglio. Ele que nos passa o tempo necessário de cada uma das fases e, a partir

disso, montamos o cronograma e passamos para o cliente. Mas depende muito do cliente. Há projetos que temos um prazo maior e há outros cujo tempo é muito curto e temos de nos adaptar dentro disso.

- Aí o projeto tem de se adaptar de acordo com o prazo, ele pode ficar maior ou menor.

- Isso.

- É o Roglio quem estima todos os prazos para todas as áreas?

- Ele quem faz as estimativas de todas as áreas.

- Tu sabes se ele conversa com as pessoas ou se é uma estimativa que ele utiliza?

- É ele quem faz as próprias estimativas. Se for uma coisa mais complexa, ele chama o pessoal para conversar, mas geralmente é ele pelo fato de ter um conhecimento grande sobre isso. Outras vezes, se é um projeto menor, eu faço a estimativa também porque com o tempo a gente vai pegando o jeito.

- Sobre as metodologias usadas para gerenciar os projetos, você usa sempre as mesmas dentro de todos os projetos que você trabalha ou há variantes?

- Depende do projeto, como eu disse, geralmente são todos iguais. No caso da Empresa X, por exemplo, foi uma metodologia diferente até porque o nosso prazo era muito curto. Nós tínhamos um mês para lançar um *hotsite* em flash com 3D. Era uma coisa que eu não tinha trabalhado ainda, além disso, trabalhamos com outros dois terceiros mais a equipe interna.

- Quem era a equipe desse *site* você lembra?

- Sim. Era o Manoel, a Carol, a Biba, o Werner, o Lucas Azambuja e a parte de Mídia.

- E quem eram os terceiros? Quais eram os papéis deles?

- Era uma empresa de fotografia que fazia as fotos dos produtos e mais um terceiro que fazia 3D, mas este não era de agência, era um conhecido e ficou responsável pela modelagem.

- E como foi o processo? Vocês fizeram a reunião de início e depois a cada dia tinham um *update* do projeto? Houve reunião de fechamento?

- Não houve uma reunião de fechamento. Foi um projeto que, eu digo, deu certo até mesmo pelo envolvimento de terceiros. A parte de produção ficou com a Laura e era ela quem

entrava em contato direto com eles. Eu era copiada nos e-mails, a Carol também porque ela era responsável pela qualidade da entrega das agências. Ela quem cuidava se as fotos estavam boas e era responsável pela parte criativa do *layout*.

- Houve uma reunião de entrega ao final de cada etapa? Como foram as etapas?

- Não, Tínhamos metas semanais e metas diárias. Acabamos não passando pela aprovação de Arquitetura de Informação, porque ela teve de trabalhar junto com a Criação. Tivemos a aprovação das telas, do *layout*, daí fizemos a aprovação do 3D e das fotos dos terceiros e depois a aprovação da animação.

- E eram semanalmente essas reuniões com o cliente?

- Com o cliente, sim.

- E internas, não ocorriam?

- Internas ocorriam.

- Além das diárias havia, por exemplo, apresentação de *layout* em reunião na sexta-feira com o cliente e com as pessoas envolvidas? Quem fazia esse intermédio com o cliente?

- Eu fazia. Ah, e houve mais um terceiro envolvido na produção de vídeo e de entrevistas. Eu fui junto fazer essas entrevistas. Então fui eu quem fez esse intermédio. Não pude levar a Carol, por exemplo, para fazer apresentação de *layout* e eu mesma fiz, até porque o nosso prazo era muito curto.

- E as metas semanais eram cumpridas?

- Algumas sim, outras não. Tivemos um atraso de entrega na parte de *Flash* que impactou no lançamento do *site*, o qual estava previsto para o dia três. Acabamos entregando dois dias depois.

- Vocês definiam no início da semana o que seria feito. Quando alguma coisa não era feita ela era postergada para a semana seguinte?

- Trabalhamos muitas horas extras. Tínhamos de fechar até a data, principalmente a parte do Manoel de Desenvolvimento Flash. Quando as metas não eram cumpridas, tentávamos resolver antes da outra semana. Se chegasse na sexta-feira e não estivessem prontas, seria necessário trabalhar nos finais de semana. O Manoel trabalhou todos os finais de semana.

- Esse foi o projeto mais diferente. Nos outros, então, você fala direto com as pessoas? São projetos mais curtos?

- Esse foi o mais diferente. Não, há projetos que são bem grandes como o Cliente Y, por exemplo, que é um projeto de uns 4 ou 5 meses por ser um portal gigante.

O que melhorou, por exemplo, é que a Andresa que é arquiteta está acompanhando o projeto com o HTMLer e eu acompanho a parte de programação e mais o meu acompanhamento diário do Gerente de TI para saber o *status*. Também tivemos reunião com o pessoal de Tecnologia antes de começar. Da metade para cá do projeto está tudo muito certo porque antes tivemos muitas trocas de Diretores de Arte – o que às vezes complica.

- Falando da área, você sabe me dizer, na sua opinião, o que é Design?

- O design eu vejo de várias formas. No nosso caso é toda a parte estética do *site* e o quanto isso vai ou não impactar o usuário específico daquele produto. Eu vejo o Design não só como a parte colorida e bonita, mas também como toda arquitetura e o que vai funcionar ou não. Enfim, a organização das coisas. Acredito que tudo está agregado.

- E quais são os profissionais que trabalham com isso aqui dentro? Quais são as áreas? Como é que o Design está presente dentro da agência?

- O Design está presente desde o Planejamento, das referências que são trazidas de fora, das ideias do que as grandes marcas estão fazendo, passando pela parte de arquitetura e depois a criação. Tem de estar presente em tudo. Às vezes eu vejo que o pessoal, principalmente os programadores HTML, também se preocuparem com a questão da estética e da melhor solução, colocando movimento onde precisa.

- E sobre o mercado? Eu conversei um pouco com o Beto e o Nicolas antes e eles me disseram que a agência começou como *links* patrocinados, depois passou desenvolver *sites*. Hoje eles a consideram uma agência de Comunicação com DNA digital. A ideia deles é que sempre sejam feitos projetos completos, que abranjam todas as áreas com um pé no digital – como no Planeta Atlântida, que pega toda a parte *offline*. Como você acha que está o setor de Comunicação Digital no Brasil ou no Rio Grande do Sul hoje?

- Eu acho que evoluímos muito nos últimos anos porque antes havia poucas agências e os trabalhos eram muito simples, eram coisas bem anos 90 da Internet. Acho que evoluiu muito tanto a questão das agências quanto dos profissionais – que estão cada vez mais qualificados.

Mas eu ainda acho o Rio Grande do Sul muito fechado. As empresas não têm muito o espírito de “fazer diferente”. O que eles chamam de inovação, na verdade já foi feito há muito tempo atrás. Eu vejo que agora eles estão começando a fazer algumas coisas que as agências de São Paulo já fazem há muito tempo. Vários profissionais que vieram de lá trouxeram isso também, o que foi muito bom. Mas o mercado tem de evoluir muito porque se tu olhas para as agências de fora do Brasil e vê os projetos, tu percebes que quer trabalhar lá.

Mas isso também é a cultura das empresas daqui e das agências. No entanto, acredito que esteja evoluindo bastante.

- E você falou também em ter um grande contato com as empresas e com os clientes. Você sabe se eles percebem a importância da Comunicação Digital ou é preciso um trabalho de sensibilização a cada novo projeto?

- Depende muito do cliente. Há clientes que, sim, temos de mostrar o quanto é importante. Estes não possuem a cultura e não entendem principalmente o que é Arquitetura de Informação e do quanto ela é importante. E na estética eles querem interferir em muitas soluções que nós consideramos ser melhores práticas tanto de usabilidade quanto de visual. Ainda existe o “quero meu logo maior”. Mas há clientes que entregam tudo em nossas mãos e confiam em nosso trabalho. Eles se preocupam mais com a questão de prazos e se a mensagem que querem passar será transmitida, porque já estão acostumados e já entenderam a importância do Digital, o quanto a agência entende disso e que dá para confiar. Mas há os que ainda não entenderam – principalmente os de interior que ainda estão “engatinhando”. Por essa razão é importante quando fazemos as primeiras reuniões, principalmente de defesa e apresentação de *wireframes* e telas, defendendo o projeto e não somente “baixando a cabeça” para os ajustes que eles pedem. Eu, pelo menos, tento defender – bem como as pessoas que eu levo. É claro que às vezes temos mesmo de fazer os ajustes, mas muitas vezes eles acabam entendendo aquilo como sendo o melhor.

- Os clientes costumam procurar por tendências ou tecnologias emergentes?

- Sim, agora a “onda” é o Facebook e as redes sociais. Tenho vários clientes que acabam monitorando as marcas concorrentes e nos passam isso. Eles também estão mais “anteados” e vão atrás da informação, não esperando que ela venha apenas de nós. Estão vendo o que outras empresas estão fazendo e querem fazer coisas diferentes. Às vezes é bom e às vezes é ruim, porque nem tudo que uma marca faz pode ser bom para a marca do cliente, mas tentamos orientar.

- E o preço chega a ser um empecilho para os clientes que vocês trabalham?

- Para alguns clientes, sim, principalmente quando vem da parte de planejamento. Acontecem muitas frustrações pós-planejamento porque apresentamos as ideias e o cliente adora essas coisas diferentes, mas quando vai para o orçamento essas ideias envolvem um custo maior – principalmente quando há um terceiro envolvido na produção de algum material. Muitos projetos que eu fiz e que foram aprovados no planejamento foram cancelados no momento de execução e tivemos que fazer uma nova proposta mais simples, que se encaixasse dentro de um orçamento menor.

- Como são definidos fornecedores (terceiros)?

- Geralmente quem define fornecedores é a produtora junto com o Nicolas. Se for uma parte mais de Criação (vídeo ou foto, por exemplo) geralmente é a Mel junto com o Nicolas. Quando é mais a parte de tecnologia que está envolvida, referente ao Desenvolvimento, o Roglio é quem trata desse assunto porque eles já têm os contatos. Ele sabe quem são os fornecedores bons e daí ele faz a negociação. Se o cliente sabe que vai ter terceirização, precisamos apresentar pelo menos três orçamentos de fornecedores, temos de mostrar portfólio. Temos de passar isso para eles também.

- Há parcerias específicas então com a agência? São sempre os mesmos fornecedores?

- Sim.

- E há fornecedores para qualquer técnica necessária?

- Sim, para qualquer coisa.

- São todos brasileiros?

- Sim, a maioria é daqui do Rio Grande do Sul. Não quer dizer que obrigatoriamente sejam sempre os mesmos. Às vezes acabamos descobrindo novos fornecedores com qualidade melhor e um preço mais baixo. Sempre buscamos qualidade e preço baixo.

- Obrigado.

Apêndice C – Entrevista: H.P.

- Qual o seu nome completo?

- H.P.

- Qual cargo você ocupa na 3YZ?

- Diretor de Arte.

- Há quanto tempo você está na 3YZ?

- Desde 2009.

- Qual a sua formação acadêmica?

- Não tenho curso superior.

- Comente um pouco sobre a sua trajetória profissional. Como você virou Diretor de Arte?

- Eu trabalhava com eletrônica, pois eu tenho curso técnico, o que não tem absolutamente nada a ver com a área. Aí eu fiz um curso de *webdesign* no Senac e comecei a trabalhar na área porque eu tinha facilidade. Comecei a trabalhar em uma agência de Publicidade pequena e fiquei um bom tempo lá, acho que uns quatro ou cinco anos. Tínhamos um núcleo de Internet e foi mais para esse lado que eu fui, mas também fazia coisas offline. Depois fui para a Aldeia e fiquei uns sete ou oito meses lá como *webdesigner* e HTMLer também, depois saí de lá e fiquei trabalhando como freelancer até entrar na 3YZ.

- E como é a sua atuação aqui na agência? O que você faz no dia a dia e quais são as suas responsabilidades?

- Direção de Arte, os *layouts* em si. Já fiz HTML aqui dentro também, fui HTMLer uma época, mas hoje em dia é só Direção de Arte mesmo.

- E como ocorre a sua interação com outros profissionais?

- Ocorre com os arquitetos, com os assistentes e com os HTMLers.

- Se entrar um projeto novo do qual você fará parte, como ele entra para você?

- Ele entra através da pauta de trabalho, no sistema GURU, onde conversamos com o Atendimento da conta e vemos o que tem de material e se tem Arquitetura, pois se é um trabalho mais complexo, como um site, geralmente tem Arquitetura de Informação. Então vemos a Arquitetura e conversamos com o Arquiteto de Informação para ver o que ele pensou e partimos para o *layout* – em conjunto com o Arquiteto de Informação ainda, trocando ideias sempre.

- E com outras áreas, como os HTMLers, por exemplo, como funciona quando você passa o projeto para eles?

- Geralmente é bem informal. Terminou o *layout* e alguma instrução até é passada para o HTMLer para mostrar bem como é que vai funcionar, mas geralmente não há muita interação mesmo, pelo menos da minha área.

- Fora da agência como você conversa com os clientes? Você vai a reuniões?

- Raramente vou a reuniões.

- E como são as reuniões que você vai? O que você fala nelas?

- É difícil porque é muito específico, mas defendemos as ideias muitas vezes junto com o próprio Arquiteto de Informação. Ele que pensa no descritivo do site.

- E que peças você desenvolve dentro da agência?

- Tudo de mídia, banners, sites, redes sociais (Facebook e Twitter) e YouTube.

- E você usa alguma técnica específica para fazer esses projetos?

- Não, acho que é o padrão normal.

- Como você busca referências? Como você começa a criar?

- Eu procuro concorrentes, dou uma olhada nos *layouts* deles e em cima disso começo a pensar em alguma coisa. Vejo algumas coisas legais que têm referência com aquilo que eu estou fazendo e tento tirar o melhor de cada um deles e junto com alguma ideia que o Arquiteto de Informação me passa, geralmente.

- E você tem o aprendizado de outras técnicas, outras maneiras de trabalhar, ou é sempre a mesma?

- Geralmente é o mesmo processo e ele não muda muito.

- O que você considera ser Design?

- Design é a Arte aplicada em alguma coisa, em algo que alguém vá usar.

- E para que serve o Design?

- Serve para embelezar.

- Você era *webdesigner*, o que você fazia?

- Transformava as informações de uma maneira artística.

- Você acha que o Design está diretamente ligado com a Arte, com a Estética?

- Sim, com certeza.

- E qual a importância do Design dentro ou fora da agência?

- A importância está em tudo. Está muito intrínseco a tudo o que fazemos. O Design está em tudo e nós vivemos o Design.

- Como o Design está presente na metodologia da empresa?

- É a parte que o cliente enxerga: os *layouts* e como eles vão funcionar.

- Falando sobre o Mercado você diz que tem pouco contato com os clientes, não é?

- Sim.

- Você acha, na sua percepção, que os clientes entendem a importância de estarem no meio digital ou é preciso um trabalho de sensibilização deles?

- Não, acho que todos os clientes que vêm para a agência já têm essa ideia da importância de estarem presentes na internet.

- Então você acha que não é preciso nenhum trabalho para sensibilizá-los?

- Não, nesse sentido acho que não.

- E você acha que eles vêm procurando novas tendências?

- Não sei, aí acho que vai muito da cabeça de cada cliente. Há muitos que ainda tem como referência os sites de 1994 ou 1995.

- Você sabe como são escolhidos os fornecedores dentro da agência?

- Não. Não tenho o menor contato com isso.

- Você sabe me dizer como está o setor de agências de Comunicação Digital no Brasil ou no Rio Grande do Sul?

- Acho que principalmente no Rio Grande do Sul é muito forte. Esses dias estávamos conversando sobre o fato de Santa Catarina ter poucas agências expressivas, mas aqui temos um polo muito bom com agências como AG2 e W3HAUS.

- E como está a questão profissional e de vagas?

- Eu acho que está excelente nesse sentido. Se você procura em sites de vagas os resultados são sempre muito amplos.

-

Obrigado.

Apêndice D – Entrevista: M.L.

- **Qual o teu nome?**

- M.L.

- **Qual o teu cargo na 3YZ?**

- Gerente de mídia.

- **Qual a tua formação acadêmica?**

- Eu não sou formada. Eu cursei Administração até o sexto semestre e parei. Não consegui me formar ainda.

- **Onde tu cursavas?**

- Na Faculdade Porto-Alegrense (Fapa).

- **Comente um pouco como foi a tua trajetória profissional.**

- Eu cursava Administração e fazia estágio nesta área. Nada a ver com o que eu faço hoje. Minha irmã foi morar no exterior e, quando voltou, ela e o namorado dela, nessa época, me ensinaram sobre links patrocinados. Na verdade eu aprendi com eles. O que aconteceu foi que o meu ex-cunhado é australiano e ele trabalhava com isso na Inglaterra e na Austrália. Quando vieram para o Brasil, eles precisavam de alguém que ajudasse a eles. Então, eu comecei a trabalhar com ele. Para mim foi vantajoso na época, por que tenho uma filha pequena e podia trabalhar de casa. O desafio foi que era uma coisa bem diferente e que no Brasil ainda era pouco utilizada. Ninguém tinha muito conhecimento.

- **Que ano que isso ocorreu?**

- Isso foi em 2007 ou um pouco disso. Então foi um baita desafio. Eu larguei tudo para tentar esse trabalho diferente, sem saber nada. Porém, eu tinha vontade de trabalhar de casa e aprender. Eu fui aprendendo e estudando essa coisa de Google, porque é uma coisa bem específica, para saber montar essas campanhas, administrá-las e fazer com que elas efetivamente deem resultado. Então fui aprendendo, tirei meu certificado: fiz a prova do Google. Fiquei trabalhando com ele mais ou menos um ano. Só com isso. Nessa época com campanhas fora do Brasil, todas para o exterior, principalmente com clientes da Inglaterra. A minha irmã montou uma agência especializada nesse serviço aqui em Porto Alegre, uma

agência pequena, e eu fui trabalhar com ela. Deixei de trabalhar para o meu cunhado, que prestava serviço para o exterior, e comecei a trabalhar para a minha irmã, para o mercado daqui. E também foi um baita desafio, ninguém sabia o que era, até hoje é difícil. Só que hoje as pessoas entendem mais o que é o link patrocinado. Mas, mesmo assim, não entendem bem. Nessa época ninguém sabia o que era. Então, tu tentares mostrar como gera resultado e tentar vender isso para as pessoas foi bem complicado. E aí nessa época os guris montaram a 3YZ, que começou focada nesse serviço: oferecer campanhas de links patrocinados. Eles precisavam de alguém que conhecesse e aqui no sul não tinha praticamente ninguém. Me convidaram e eu vim trabalhar com eles.

- Me explica um pouco mais sobre links patrocinados, como funcionam as campanhas, medições, etc.

- As campanhas de links patrocinados são os resultados de busca do Google pago. Existem os resultados orgânicos e os resultados pagos. Só que para tu colocares ali, não funciona como uma outra mídia tradicional, onde tu paga e cada lugar tem um valor e se tu pagar bem tu fica com a melhor posição. O Google funciona diferente. Existe uma ferramenta onde se constroem essas campanhas: Google AdWords. Tem toda uma técnica, que eu nem saberia te explicar tão rapidamente. Primeiro de hierarquia dentro dessa ferramenta. Tu tens uma conta, abaixo dessa conta tu tens uma campanha, abaixo tu tens o grupo, abaixo as palavras e os anúncios. Nós chegamos a ter clientes que têm 30 campanhas, 300 grupos de anúncios e um milhão de palavras. Uma parte da inteligência desse negócio é tu saberes montar essa estrutura de uma forma adequada. Na verdade, esse trabalho, essa mídia de links patrocinados, qualquer pessoa pode fazer. Tu podes chegar agora e criar a tua conta no Google AdWords e começar a fazer campanhas e pagar por elas. Só que provavelmente tu vais pagar muito mais caro, porque tu não vais ter uma campanha qualificada e que faça tu pagar menos. Existe toda uma parte de inteligência de como funciona essa ferramenta e isso eu fui aprendendo na prática. O Google te dá suporte e tu podes estudar. Eu tirei esse certificado do Google, que é o Gap. Ele basicamente mostra o teu conhecimento da ferramenta e de como construir campanhas boas. Mas, é na prática que tu aprendes. Tu fazes muitas campanhas mais ou menos e daqui a pouco tu comesças a perceber que: esse segmento tem que trabalhar dessa forma, ou tu montas estruturas diferentes para cada cliente e vai vendo o que dá melhor resultado. É basicamente isso. É um desafio, porque tu tens que ficar otimizando a campanha o tempo todo, constantemente. Sempre tendo que trocar os anúncios, mexendo no custo das palavras, adicionando palavras, tirando palavras, enfim, sempre otimizando a campanha para gerar melhores resultados para os clientes.

- E tu consegues medir essas campanhas?

- No Google AdWords tu já consegues ter uma parte desses resultados. Na verdade ele é supercompleto, tu consegues ter o número de impressões, que é o número de vezes que o teu anúncio apareceu quando buscaram por alguma palavra; tu tens o número de cliques, que é o número de quantas pessoas clicaram no anúncio; tu tens o custo médio por clique, ou seja, quanto tu estás pagando pelo total da tua campanha; e tu consegues monitorar também as conversões, se tu instalar no site do cliente, tu consegues mensurar quantas pessoas converteram. Uma conversão pode ser uma venda, pode ser um cadastro, pode ser a visualização de alguma página, etc. Quando tu quiseres analisar mais profundamente, tu comesças a utilizar o Google Analytics. Mas só com o Google AdWords já é possível ter uma análise bem detalhada.

- Como funciona essa parte na 3YZ?

- Na 3YZ começou só comigo. No início era um cliente, foi crescendo e eu cheguei a cuidar de quase vinte clientes sozinha. Era bem difícil. Alguns demandavam mais tempo. Dependendo de qual é a campanha que tu estás fazendo, se é de um serviço ou um produto, depende do que tu estás divulgando, tu tens que ter uma atenção maior e um cuidado maior. Tem campanhas que tu otimiza elas tanto que ela chega num nível que não precisa mais mexer e não preciso entrar diariamente naquela campanha. Tu vais mais monitorando ela para ela manter uma performance boa. Mas não é tão desgastante. Agora, quanto tu estás falando de um e-commerce, por exemplo, tu tens que estar o tempo inteiro dentro da campanha, porque tens que estar o tempo todo mudando preço, palavra, anúncio, etc. Depois contratamos mais uma pessoa, que já trocou umas duas vezes. Quem está há mais tempo no momento é o Renato, que me ajuda bastante nessa parte de links patrocinados. Quando ele entrou ele tinha um pouco de conhecimento, então foi mais fácil, porque, realmente, até há dois anos era um mercado muito segmentado. Pouquíssima gente sabia trabalhar com isso. Hoje, eu acredito que tenha mais, mas tu vai encontrar muita gente que está aprendendo agora. Uma pessoa como eu que tem bastante experiência é difícil de achar. E o Renato também, ele consegue me ajudar bastante. Na verdade, o que aconteceu nos últimos meses foi, eu sempre fui gerente dessa parte de *search*, links patrocinados, mas o negócio aqui na agência cresceu bastante, então nós começamos a oferecer outros tipos de mídia. Essa área de mídia display era separada da minha área, só que a maioria dos clientes começaram a demandar tudo junto. Um plano de mídia mais completo: eles querem fazer tanto links patrocinados, quanto display mídia. Então resolvemos unificar essa área.

- O que é display mídia?

- São banners em portais grandes, como Terra, UOL, ClicRBS, etc. São diversos formatos de banners chamados de display mídia. Então vimos a necessidade de unificar essa área. Hoje eu sou gerente de mídia, não só mais de links patrocinados. Então eu cuido dessas duas coisas. Não estou mais me envolvendo tanto na parte operacional de links patrocinados, porque existem outras coisas mais importantes acontecendo.

- Como é a atuação dentro da agência do setor de mídia? Como ele se integra com os outros setores?

- Ele é uma das últimas coisas que acontece no projeto. A área de mídia divulga e mostra para as pessoas o que as outras áreas fizeram antes. O planejamento eu acho que é mais integrado, porque geralmente quando estão fazendo o planejamento eles já pensam como aquilo vai ser divulgado e conversam conosco para ver se está adequado, às vezes eles pensam em uma verba e questionam se nós achamos que está boa. Integramos também bastante com os atendimentos. Existem alguns clientes que nós atendemos, que não têm um atendimento e que o atendimento somos nós. Principalmente os clientes que fazem apenas links patrocinados. E isso é importante de falar, pois há muitas contas que as pessoas nem sabem que nós temos. Além de cuidar das campanhas, estamos diariamente em contato com esses clientes para dar *feedback* das campanhas. A área de performance é a que nós mais conversamos, tanto é que estamos na mesma mesa. O pessoal de performance analisa os resultados das mídias que fazemos. Só que muita coisa é muito técnica, e daí eles constroem os relatórios e precisam da nossa ajuda para analisar.

- E fora da agência, com quem o setor de mídia interage?

- Com os clientes que nós atendemos e com os outros clientes também. Eles querem ouvir quem está no dia a dia fazendo a campanha de mídia. Na verdade, estamos em contato direto com todos os clientes da agência.

- Como funciona a metodologia de vocês?

- Basicamente ficamos sabendo qual é o produto ou serviço que vai ser divulgado, pensamos em quais são os canais mais adequados e montamos o plano de mídia. Depois colocamos a campanha no ar, vamos acompanhando e otimizando.

- Como os prazos são definidos?

- São definidos de acordo com o tamanho da campanha a ser executada e de quais os meios que vamos utilizar.

- Isso é definido internamente?

- Depende. Às vezes chega uma coisa para ontem, o que pode acabar prejudicando o trabalho. O que é mais respeitado é o tempo de implementar uma campanha de links patrocinados. Isso não tem como fazer de um dia para o outro. Agora, outras coisas fazemos muito rápido. Mas como já estamos vivendo isso, já sabemos o que vai dar mais resultado.

- Obrigado.

Apêndice E – Entrevista: N.M.

- Qual o seu nome completo?

- Meu nome é N.M.

- Qual cargo você ocupa na 3YZ?

- Atualmente eu sou sócio-diretor.

- Gostaria que você comentasse um pouco sobre a sua trajetória profissional. Em que lugares você trabalhou? Qual a sua formação acadêmica?

- Sou formado em Administração pela ESPM, sou formado em Direito pela PUC, estou terminando o Mestrado em Administração e já trabalhei em vários segmentos, basicamente sempre em áreas de Marketing e Comunicação. Trabalhei com construção civil, na Goldzstein, na GVT, na Souza Cruz, na Agência Escala, tive uma empresa própria por um tempo em que trabalhava também com Comunicação e por último estou na 3YZ.

- Como você atua aqui na empresa? Qual o seu papel aqui dentro?

- Basicamente eu sou o responsável pelo planejamento criativo da empresa. Teoricamente, tudo que sai da agência em termos criativos eu participo, valido e penso junto. Além disso, eu também participo da gestão operacional da agência, como ajustes de pauta, análise da equipe, contratações, enfim, operações do dia a dia.

- Como é que acontece essa parte criativa, vocês fazem *brainstorming*?

- Normalmente a demanda chega, eu participo da reunião de *briefing* com os clientes e, a partir disso, formatamos um resumo das informações que precisamos para responder ao *briefing*. Em cima disso, reunimos a equipe em duplas ou trios e discutimos para encontrarmos uma solução para o problema proposto – sendo que as soluções são sempre em termos de Comunicação com, no mínimo, um foco no digital (um DNA digital). Não nos apegamos somente ao Digital, mas buscamos uma justificativa de por que o cliente está procurando uma agência digital.

Uma vez que montamos a ideia, passamos para o Diretor de Arte e o Redator para eles montarem a ideia tanto na parte visual como de textos e levamos isso para uma apresentação com o embasamento do Planejamento, ou seja, o que foi pensado para

aquele projeto. Apresentamos também as artes que materializam o que foi pensado e passamos pela aprovação.

- Sua atuação dentro da agência, então, foca mais na coordenação de equipes criativas.

- Na prática, eu coordeno e participo de quase todos os processos. Tenho que produzir junto.

- Sua interação maior se dá com o pessoal de Planejamento e Direção de Arte?

- Minha interação é basicamente com o pessoal de Planejamento, com o pessoal de Redes Sociais, os Diretores de Arte e os Redatores. Transito por todas as áreas, mas com quem eu lido mais é com as pessoas dessas funções.

- Como é a sua atuação fora do escritório? Você tem contato com os clientes?

- O trato diário de relacionamento é feito com o outro sócio, o Roberto, mas em momentos pontuais eu acabo participando. Seja para pegar o *briefing*, seja para apresentar a campanha, fazer uma nova campanha, apresentar o planejamento do ano, nessas entregas especiais eu participo junto com o cliente. Mas o dia a dia de relacionamento com o cliente é feito pelo outro sócio.

- Como é a metodologia utilizada dentro da 3YZ na parte de Criação e Desenvolvimento?

- Há um método empírico, não é baseado em nenhum método já estabelecido. É uma coisa mais de histórico de agências, não há nenhum formato mais marcante.

- Quando eu conversei com o Roberto, ele disse que havia duas formas de entrada de clientes na agência. Uma é quando é prospectado algum cliente e a outra ocorre quando o cliente procura a agência. No primeiro caso, a agência leva uma proposta e quando os clientes vêm até nós eles já chegam com uma ideia pré-definida. Isso segue acontecendo?

- Depende muito. Quando queremos conquistar um cliente, podemos ir até ele sem ter recebido um *briefing* e oferecemos uma ideia para tentar encantá-lo e ganhá-lo. Em outros casos, recebemos uma informação e procuramos uma solução para o problema de Comunicação que o cliente tem.

- Como são formadas as equipes para cada projeto?

- Em alguns momentos por características dos profissionais, de acordo com o perfil da tarefa ou do cliente. Em outros momentos é em função da pauta. Quem estiver liberado poderá participar.

- Na parte de Desenvolvimento são utilizadas técnicas específicas, o *know-how* que trabalhamos, como é o seu contato com esse setor?

- Meu contato com eles é basicamente para validarmos entregas e processos. Meu conhecimento na área é mais ligado ao dia a dia, de ver como são os processos e quanto tempo demora a fazer cada coisa. Vejo como se dividem as tarefas, mas não conheço os processos a fundo.

- O que você considera ser o Design?

- O processo de Design é você conseguir juntar todos os aspectos de determinada necessidade, de proposta ou de produto e conseguir responder a todas as questões de utilização, de visual, de eficácia e de eficiência. Essa é a definição de um leigo.

- E como o Design está presente dentro da agência, dentro dos processos?

- Basicamente na inserção dos arquitetos e dos Diretores de Arte nos processos. A equipe de Arquitetura de Informação, como tu mesmo deve saber, acaba projetando como vai ser a interação das pessoas com os projetos e os Diretores de Arte fazem a parte de produção do que vai ser a ideia visualmente.

- Conversando anteriormente com o Beto ele comentou sobre o novo posicionamento da agência. Disse que ela começou primeiro como *links* patrocinados, passando a abrir um pouco mais o foco para Comunicação e agora a ideia é sempre entregar uma Comunicação completa para todos os clientes. Nesse posicionamento, como você acredita que esteja o setor de agências de internet atualmente no Brasil?

- Bom, nossa mudança é grande. Começamos com foco em *links* patrocinados e há menos de dois anos começamos a entregar soluções completas de Comunicação. Depois disso, com a receptividade dos clientes e até mesmo com nosso êxito em algumas ações e ideias, acabamos entregando projetos de Comunicação como um todo. Não estamos tão preocupados com os formatos ou com o tipo de mídia. É importante termos um DNA digital para não fugirmos muito de nossas raízes, mas a proposta é que tenhamos um tipo de comunicação diferente. Entregar um serviço relevante para as pessoas, contar uma história de uma maneira diferente, esse é o objetivo. Há campanhas em que nos fazemos valer do universo digital, mas a campanha acontece por todos os meios: TV, rádio, inclusive jornal.

- Os clientes sabem da importância da parte digital ou é preciso uma sensibilização?

- A grande maioria não só sabe da importância como está investindo mais – a prova disso é o crescimento da agência. Não é novidade para ninguém, pois os próprios clientes são usuários de Internet e conseqüentemente são impactados por iniciativas de Comunicação Digital. Claro que existe um trabalho de catequização do mercado para que sejam conhecidas as melhores práticas e de que forma as coisas têm sido feitas e de que forma atuar nesse ambiente que ainda é um pouco nebuloso. No entanto, a importância em si já não é mais discutida pelos executivos.

- E qual é a frequência de procura por projetos dentro da agência atualmente?

- Isso depende muito da nossa capacidade de prospecção. Quando a pauta permite prospectar mais ou quando temos mais contatos alinhavados. É muito mais em função da nossa capacidade de prospecção e das datas comerciais. Em épocas próximas a datas comerciais, como Dia das Mães, Dia das Crianças e Natal, por exemplo, as empresas relacionadas ao comércio tendem a produzir mais. Então, nesse contexto, a tendência é o aumento do fluxo de produção.

- E novas tecnologias e tendências são procuradas?

- Na verdade elas não são procuradas por si, elas são procuradas para responder a alguma iniciativa de um *brainstorm*. Se surge alguma ideia diferente, pensamos se é possível ou não fazê-la e se não for, procuramos por quem possa e com qual ferramenta. Então essa busca ocorre para justificar, para viabilizar uma nova ideia e atender a demanda.

- E os novos clientes costumam vir com uma ideia pronta? Por exemplo, “queremos um aplicativo de iPad”.

- Isso acontece, mas tem diminuído. É um processo natural de amadurecimento na relação com os clientes. Isso acontecia mais antes e tem diminuído porque os clientes têm percebido nas mídias que eles consomem a relevância de estar nas redes sociais ou de ter um aplicativo de iPad. Então mostramos para o cliente se isso funciona, se tem efetividade, se atinge um maior número de pessoas. Muitas vezes, na melhor das intenções de criar um aplicativo de iPad, acaba tendo 100 *downloads*.

- Sobre mercado ainda, o preço acaba sendo um empecilho ou isso não é um problema?

- No perfil de clientes que estamos buscando não. O perfil de clientes que buscamos é um que tem possibilidade de investimento. Claro que o que tem acontecido é uma diluição na verba de investimento em Comunicação. Não é uma verba necessariamente nova e acaba sendo um fragmento da verba de Comunicação que existe em todas as empresas.

No patamar que temos buscado atuar, e temos atuado, não é um problema. Levamos ideias com suporte e justificando raramente elas voltam em função de falta de verba. Até muito em função também de tentarmos estabelecer parâmetros antes de irmos para a produção. Sempre que vamos receber algum *briefing*, tentamos limitar a amplitude da coisa – até quando e até quanto podemos ir.

- São utilizados fornecedores para os projetos?

- Em alguns momentos, sim. Poucos momentos, na verdade. Basicamente fornecedores de Desenvolvimento, de Programação, quando a nossa pauta está lotada, mas é pontual.

- Mas existem fornecedores para qualquer trabalho ou existem áreas que não existem fornecedores?

- Existem para áreas mais carentes e em função disso são mais caras, mas em linhas gerais é possível achá-los.

- Existem parceiros específicos?

- Sim. Não são parceiros estabelecidos contratualmente, mas são parceiros que ativamos quanto há necessidade.

- Eu perguntei para o Beto como foi a formação da 3YZ e eu queria que você comentasse um pouco como foi a sua entrada na empresa, pois ele comentou muito que, no momento em que você entrou, houve essa mudança da 3YZ para uma parte mais de Comunicação Digital. Queria que você comentasse como foi a sua entrada na empresa e como ela evoluiu para o que ela é hoje.

- Quando eu cheguei na 3YZ ela era uma agência de *links* patrocinados, mas já estava começando a fazer umas iniciativas de construção de sites, não era Comunicação Digital. Então, basicamente, ela começou fazendo links e alguns clientes viam potencial de gerar tráfego para os seus *sites*, mas eles eram muito ruins e então a empresa começou a fazer *sites*. Ao fazerem *sites*, começaram a prospectar o mercado até que chegaram ao meu nome e me convidaram para vir para cá. E eu identifiquei uma oportunidade que eu acredito

ainda ser latente no mercado, que é justamente ligar duas coisas que até então não se falava no mundo da Comunicação: conseguir ter uma entrega de Comunicação criativa e com análise de resultados. Está no DNA da agência a questão dos *links* patrocinados e de mídia de performance que é uma coisa que, tirando os números do IBOPE da TV, dificilmente é mensurado para outros tipos de mídia. E na Internet é justamente uma das coisas mais fortes: a capacidade de medir tudo e conseguir verificar a performance de todas as campanhas. Então, quando surgiu essa oportunidade, esse convite, eu achei uma grande chance de transformarmos a 3YZ em um *player* significativo de Comunicação – e Comunicação como um todo, não só Comunicação Digital. Eu entendo que o caminho o qual a coisa deva seguir é o de uma Comunicação mais responsável pelos resultados para o cliente. Então eu acho que esse é o DNA, formado por dois plurais principais – que é uma entrega criativa que responda aos problemas de Comunicação, mas que também responda às questões de performance e os resultados esperados pelo cliente. Não só um blá blá blá de “comunicando vendemos mais”, mas efetivamente mostrando quais iniciativas especificamente deram mais resultado e mais retorno para as empresas. A partir disso, começamos a projetar como é que seria a coisa e, em função disso, montamos a equipe, montamos o escopo de atuação, adicionamos mais algumas áreas que até então não existiam na agência e a partir dessa oportunidade que enxergamos é que começamos a nos desenvolver. Hoje, então, podemos dizer que somos uma agência de Comunicação Digital com entrega completa. Fazemos todas as iniciativas de Comunicação Digital e ainda já começamos a ter outras iniciativas que não dependem só do Digital. Como eu falei antes, fizemos umas campanhas em que usamos vídeos para TV, produzimos anúncios para jornal, produzimos *spots* para rádios, enfim, não há um limitador para nós. Nosso objetivo é ser uma agência de Comunicação prioritariamente com DNA digital – entregando relatórios, performances, análises de resultados.

-

Obrigado.

Apêndice F – Entrevista: R.S.

- **Qual o seu nome?**

- R.S.

- **Qual o cargo que você ocupa na 3YZ?**

- Sócio Diretor. Eu estou desde o início da agência, num primeiro momento eu era Diretor de Operações, só que naquela época a 3YZ só fazia links patrocinados, então eu fui dar uma testada na agência. Depois passei a ser Diretor de Novos Negócios, fazia a parte de prospecção e geração de negócios, mais do portão para fora e desde o início do ano para cá que comecei a assinar como Sócio Diretor, que é um cargo mais macro, não apenas a parte de prospecção e geração de negócios, mas a parte financeira e administrativa também passa por mim, a parte institucional da empresa, a parte de atendimento aos clientes eu também acabo me envolvendo, mesmo que tenha os atendimentos específicos para cada conta, então por isso uma nomenclatura mais macro: Sócio Diretor.

- **Como foi a tua trajetória profissional?**

- Eu sempre fui apaixonado por tênis, joguei tênis a minha vida inteira. Diferente dos meus colegas da época de colégio, quando eu terminei o segundo grau eu decidi que seria tenista profissional. Eu não fiz vestibular e eu fui jogar tênis. Então eu terminei o segundo grau e morei um tempo na Espanha, um tempo em Camboriú e fiquei jogando tênis durante três anos como profissional. Cheguei a fazer uns pontos na ATP, só que enquanto eu não estava jogando tênis eu estava na Internet, sempre fui um pouco *nerd*, sempre queria saber mais sobre a Internet e o que estava acontecendo. Quando tinha 19 anos eu percebi que seria muito difícil ganhar a vida jogando tênis, para ser um tenista bem-sucedido tem que se estar entre os melhores do mundo, entre os 50 melhores do mundo. E em uma profissão que para tu seres bem sucedido tu tens que estar entre os 50 melhores do mundo é muito difícil. Eu tinha algumas limitações técnicas, pensei que era hora de fazer outras coisas e voltei a morar em Porto Alegre, na época eu estava morando em Camboriú, Santa Catarina. Daí Comecei a fazer faculdade de Administração, fiz vestibular em julho na PUC. O vestibular da PUC é relativamente fácil, mesmo que eu estivesse sem estudar a dois anos e meio, eu acabei passando e comecei a faculdade de administração. No primeiro semestre eu estudava à noite e jogava tênis durante o dia, foi um semestre de transição, eu jogava alguns torneios ainda. No início do segundo semestre, decidi que de fato não iria mais jogar

tênis, deixando de lado. Só que eu queria começar a trabalhar, fazer outras coisas e tive a ideia de montar um portal de tênis, por ser muito ligado à Internet e conhecer bastante tênis, eu queria fazer uma coisa que pudesse unir o tênis e a Internet. Na época tinha um site que estava meio devagar, o Tênis Gaúcho, eu conhecia o responsável, conversei com ele e juntos nós montamos o portal Tênis Show, um site com informações sobre o tênis infanto-juvenil, profissional, tanto em nível regional, nacional e internacional. Eu fazia a parte comercial, vendia publicidade, fazia a linha editorial, qual seria a linha do portal e para quem nós daríamos as informações e a parte de produtos, desenvolver produtos novos que iríamos oferecer para os anunciantes, isso eu direcionava e tinha uma equipe que executava. Acho que isso tudo é empreender, a história do tênis é um pouco isso, para mim, empreender é de fato realizar, fazer as coisas rolaem. Então, desde o início do tênis eu queria jogar tênis profissional e fui atrás, a questão do portal eu tive a ideia e fui atrás, só que eu sempre fui inquieto e queria mais e mais. Daí nessa época eu estava com 21 anos e nós fizemos o lançamento do portal Tênis Show e ele começou a crescer, mas era um portal de tênis, muito limitado. Estava na hora de eu querer fazer outras coisas além do Tênis Show. Na época eu fui vender publicidade do Tênis Show para a Panvel e o J., que é um dos caras que está na liderança da Panvel, gostou do Tênis Show, mas queria conversar comigo sobre outro assunto, que era sobre links patrocinados. Ele tinha conhecido um australiano que manjava tudo de links patrocinados, eles tinham participado de um curso nos EUA e o J. disse “pega esse material aqui do curso e lê no final do ano que nós conversamos sobre isso em janeiro”. Assim, eu peguei esse material, tive uma imersão gigantesca e em janeiro conversei com o J.; ele me apresentou o australiano e nós tivemos a ideia de começar a montar a 3YZ. Eu aprendi a mexer em links patrocinados, já estava com uma experiência de internet pelo Tênis Show, tinha um *networking* bastante grande que ajudava, daria para o início da 3YZ e aí foi a história da agência. Já posso fazer esse gancho com a história da empresa?

- Claro.

- Então eu, o J. e o australiano, resolvemos montar a 3YZ. O D. que era um cara que é sócio de uma agência de propaganda, também estava junto na história. Nós quatro fomos montar a 3YZ e precisávamos de um profissional do mercado para estar conosco no início e fomos atrás do F., aí começou a 3YZ. Muito por ter um cara que conhecia de links patrocinados que era o S. (australiano), muito por eu por querer fazer o negócio acontecer e estar ali puxando, o australiano me ensinou, eu recebi certificado do Google, já estava com uma experiência pelo Tênis Show e o F. por já ter uma experiência maior de gestão, trabalhou bastante tempo com Internet e assim que foi o início da 3YZ, com esses cinco sócios, sendo

que quem se envolvia bastante no dia a dia era eu, o F. e o S., no início, para passar esse *know how* mais a fundo para a equipe, ele participava mais da agência. Aí foi o começo da história, nós montamos um plano de negócios, tudo direitinho, mas a empresa se constrói muito no dia a dia, então nós determinamos se nós não tivéssemos um cliente em seis meses, nós iríamos fechar a empresa. Só que daí começou a acontecer várias coisas legais, começou a entrar alguns clientes, nós nunca mais olhamos aquele plano de negócios que fizemos e fomos tocando a nossa história, no início com um foco muito grande em *search* e links patrocinados, que foi uma baita oportunidade de entrar no mercado, por que os clientes queriam estar bem posicionados no Google e não sabiam como fazer isso. Foi uma forma de entrar no mercado, apresentar para os clientes, apresentar para as agências tradicionais e assim começamos a ganhar confiança dos nossos clientes. No primeiro momento, atendemos o Lido Hotel, que é um hotel no centro de Porto Alegre, depois fizemos alguns trabalhos para a Unimed e para a Panvel e a história começou a desenrolar. Nós tivemos com esse trabalho de links patrocinados uma bela de uma abertura com os nossos clientes, que começaram perceber que eles tendo uma grande audiência no site e ele sendo ruim não adiantava, eles precisavam de um site bom. Isso nos deu a oportunidade de produzir *sites* também. Então, em uns seis meses de operação, nós decidimos que também iríamos desenvolver *site* e fizemos uma parceria com uma empresa, a Zee. Eles desenvolviam os sites e nós fazíamos a parte de links patrocinados. Para o mercado era uma coisa só, a 3YZ, mas internamente nós tínhamos uma divisão, a 3YZ de links patrocinados e a 3YZee de desenvolvimento de sites. Essa parceria durou entre seis e oito meses, mas por ter visões diferentes de negócios não demos sequência. Assim, montamos a nossa equipe de desenvolvimento, contratando bastante gente do mercado. Nessa época ocorreu uma diferença bem significativa que foi a entrada do N. na 3YZ. O N. vem do mercado de comunicação, trabalhou em outras agências, tem uma pegada forte de comunicação e entrou muito trazendo essa visão de comunicação digital, que é muito mais que fazer links patrocinados e produzir *sites*, mas, sim, uma entrega completa de comunicação digital: criação de *hotsites*, ações em redes sociais, planejamento, gestão de mídia online, links patrocinados. Uma entrega completa. Assim que foi o nosso desenvolvimento para nos tornarmos uma agência de comunicação digital.

Então, em julho de 2008, montamos a 3YZ. Naquele ano terminamos com quatro pessoas trabalhando. Em 2009, terminamos com umas 15. Em julho de 2010 nós tivemos um grande divisor de águas, quando ganhamos a conta da Renner e demos uma grande alavancada. Contratamos um monte de gente e junto com a Renner vieram outros clientes como Rossi, Bibi, Bourbon, uma conta maior de Unimed, Maiojama, Hospital Mãe de Deus, entre outros e a agência começou a dar um belo de um salto. Em 2010 terminamos o ano

com aproximadamente 40 colaboradores e 2011 terminaremos o ano com aproximadamente 60 colaboradores. Crescemos bastante, mudamos para a sede na Carlos Gomes e a agência já tem três anos e meio e nós viemos acompanhando os movimentos do mercado. Recentemente fizemos a campanha do Planeta Atlântida, que é muito maior, só que é uma campanha que tudo chama para a Internet. Por mais que tenha tido produção para televisão e rádio, tendo empresas envolvidas nisso, a gestão toda foi nossa e nós que entregamos. Assim, somos cada vez mais uma agência de comunicação com DNA digital, tendo as diferentes expertises dentro da equipe, com pessoas que dominam a tecnologia, arquitetura de informação, mídia online, performance e acompanhamento, atendimentos, conteúdo, administrativo, financeiro, etc. Em linhas gerais é isso, essa é a 3YZ, foi assim que começou e esse é o momento atual. Está indo de acordo?

- Sim está. Vou fazer apenas mais algumas perguntas. Então você é formado em Administração pela PUC?

- Sim, me formei em Administração na PUC em julho de 2010, fiz a faculdade em quatro anos, fiz tudo certinho. No final eu ia muito pouco à aula, pois a agência já estava crescendo, mas me formei. No meu trabalho de conclusão fiz um planejamento estratégico para a 3YZ. Muitas das coisas que eu escrevi no trabalho de conclusão estão acontecendo agora.

- Como é a sua atuação dentro da agência e qual o seu contato com os outros profissionais?

- Atualmente eu tenho uma visão mais macro. Eu tenho um papel muito forte do portão para fora, com clientes, a parte de relacionamento, a parte de prospecção, com os clientes principais eu me envolvo nas apresentações de planejamento junto com o planejamento e a parte financeira e administrativa eu acompanho tudo, orçamento tem toda uma equipe que responde direto para mim. A parte da operação do dia a dia eu acompanho, tenho diversas reuniões com o N., mas eu não acompanho no detalhe, o N. toca mais isso, na verdade o N. é responsável pela parte de planejamento criativo da agência, a parte de planejamento e concepção das ideias é liderada pelo N. e a parte de conectar as áreas dentro da agência o Nicolas se envolve mais. Dentro dessas áreas a parte de mídia eu me envolvo um pouco mais, pela relação com os veículos que eu me envolvo bastante. Nós nos dividimos, eu mais do portão para fora com a geração de negócios, prospecção, financeiro e administrativo, tendo uma visão mais macro da operação e o N. mais na parte criativa, planejamento e conexão entre as áreas.

- Eu tenho mais algumas questões sobre a metodologia da agência. Você acha que pode me responder?

- Posso sim. Acho que seria bom que tu conversasses com o N. também, mas posso te passar a minha visão.

- Você poderia comentar um pouco sobre a metodologia de criação da agência, como funcionam os processos internos?

- Na verdade, esse mercado que estamos é muito novo, então, muitos dos processos estão sendo concebidos, estão sendo criados, ainda não tem muita coisa pronta. Mas, em linhas gerais, desde o início, prospecção, começa comigo, envolvo o planejamento, que é muito conduzido pela figura do N., a partir disso, e muitas vezes junto com o planejamento, entra a dupla, o diretor de arte e o redator, para fazer a parte de layout, esse processo que eu estou falando é para prospecções; quando os clientes já são nossos, normalmente quem trabalha junto com o planejamento é o arquiteto de informação. Passando a fase de criação e arquitetura, o projeto vai para o desenvolvimento. Cada etapa ocorre em cascata, o ideal seria que tivesse uma reunião inicial de projeto com todos que vão participar. Isso é um desafio que temos, para todos poderem dar ideias no início do projeto. Depois vem a parte de testes, para ver se o produto se comporta como esperado e na sequência a fase de ativação, com mídia online, trabalho com blogueiros, um trabalho de disseminação. Tudo isso é mensurado pela equipe de performance. A mensuração está muito ligada ao DNA da empresa, tanto que ela surgiu com o nome de 3YZ Digital Performance. Hoje um dos nossos diferenciais é a parte de performance combinada com a parte criativa. Tem muitas agências extremamente criativas, mas que pecam na parte de performance e vice-versa. Essa combinação que entendemos como sendo o principal diferencial competitivo da 3YZ. Em linhas gerais é isso. O processo está sendo construído, é um processo novo, não temos um método claro de trabalho.

- Os clientes entendem a importância da comunicação digital, ou é necessário um trabalho de sensibilização?

- O mercado está muito aquecido, então muitas vezes a nossa prospecção é passiva, os clientes nos procuram. Muitas empresas chegam na 3YZ querendo apenas fazer o site. Isso nós não temos feito. Só fazemos quando entendemos que o cliente tem um potencial de fazer toda a parte de comunicação digital. A nossa visão é de ser uma agência de comunicação digital mesmo, ajudando o cliente a se estruturar como um todo no ambiente digital. Mas, o mercado está muito aquecido, está crescendo bastante.

- Os clientes já vêm procurando alguma solução específica?

- Muito. Por exemplo, redes sociais, querendo fazer a inserção nelas. Mas nós temos o papel de explicar que não é tão simples, e que se deve pensar na estratégia como um todo. A procura é grande. Os clientes que não atendemos indicamos outras empresas que podem responder às suas necessidades. Mas se tu queres crescer é preciso ter um foco, não dá para fazer tudo.

- E os fornecedores, existem fornecedores prontos para atender qualquer demanda?

- Nós temos uma equipe hoje que atende todos os clientes que temos um contrato contínuo. Quando aperta, quando entra um projeto específico e não conseguimos dar conta, temos alguns parceiros, especialmente para a parte de desenvolvimento. Mas de qualquer maneira a entrega é nossa e nós assumimos a responsabilidade perante o cliente.

- Obrigado.

Apêndice G – Entrevista: R.R.

- Qual é o teu nome?

- R.R.

- Qual é o teu cargo aqui na agência?

- Gerente de Tecnologia.

- Qual a tua formação acadêmica?

- Sou formado em Gestão de Tecnologia da Informação.

- Quando você se formou e onde?

- Em 2004, na UNESUL em Santa Catarina.

- Poderias comentar um pouco sobre a sua trajetória profissional?

- Eu tenho uma trajetória profissional bem técnica. Comecei como programador em uma empresa de Desenvolvimento de Sistemas chamada Intermídia e de lá montei minha própria empresa. Depois, trabalhei na AG2 e agora estou trabalhando na 3YZ. Sempre trabalhei com tecnologia, com internet.

- E quais eram os seus cargos?

- Como eu disse, comecei como programador e depois fui Coordenador de Sistemas e Gerente de Projetos na Intermídia. Depois quando eu saí de lá para empreender, fui sócio-proprietário de uma agência digital chamada Tempo Digital – que era uma agência de *web*. Eu era sócio-proprietário, mas era encarregado da parte de tecnologia também. Depois de lá eu saí para trabalhar na AG2 como Gerente de Projetos e da AG2 para cá eu vim para a 3YZ como Gerente de Projetos e depois como Gerente de Tecnologia.

- E na 3YZ como é a sua atuação dentro da agência?

- Hoje além de Gerente de Tecnologia eu acumulo um pouco o cargo de Gerente de Produção, tratando e lidando um pouco com a pauta do pessoal da Tecnologia – os programadores HTML, o pessoal do Flash – e lido também com toda a parte de infraestrutura, não só da empresa como dos clientes, dos sites de clientes. Atuo também como um líder técnico não só frente à equipe de Tecnologia como também frente ao pessoal

do Atendimento. Quando estes têm alguma dúvida mais técnica, geralmente é a mim que eles recorrem.

- Então ocorre constante interação com outros profissionais?

- Sim, direto.

- Mas em geral é mais com o pessoal de Tecnologia e Atendimento?

- Mais com estes dois.

- E como é a sua atuação fora do escritório com os clientes?

- Quase não existe. Até há pouco tempo atrás, quando eu atendia e atuava como Gerente de Projetos, aí minha atuação com clientes era mais direta. Mas atualmente é basicamente alguns contatos com setores de TI das empresas para definir algumas questões técnicas de projetos, mas nada muito próximo.

- Você pode comentar um pouco como é a metodologia utilizada pela agência na parte de Criação e Desenvolvimento?

- Não existe uma metodologia muito clara. A coisa é meio “go horse”, a coisa “vai”. Principalmente porque lidamos com projetos muito curtos. Então, se quisermos aplicar uma metodologia muito grande e consistente, acabamos engessando um pouco o projeto. Mas procuramos seguir as etapas de um projeto da forma mais empenhada possível para que ele siga pelo menos os processos básicos de AI, DA, WD, HTML, programação, testes e Flash (quando é o caso). Mas não existe uma “Metodologia 3YZ” de trabalhar.

- Então esses métodos utilizados aplicam-se a qualquer tipo de projeto aqui dentro?

- Qualquer tipo de projeto.

- E como são definidos os tempos de aplicações e prazos dos projetos?

- Em geral sou eu quem define. Quando o R. ou o N. vêm com projeto para ser orçado ou para ser apresentado para um cliente eles conversam comigo antes e a partir de uma planilha de orçamentos eu monto o tempo em horas para cada uma dessas etapas. Orço, mais ou menos, um tempo em horas para este projeto. Então dá o tempo de cada uma das etapas e o tempo total do projeto.

- Da parte de Tecnologia?

- Não, de tudo. Na parte de orçamentos eu me envolvo do início ao fim: desde a parte de Arquitetura de Informação, Direção de Arte e WD, até o final.

- E como ocorre a formação de equipes para os projetos?

- Na realidade, temos uma equipe dedicada para um cliente específico formada por alguns profissionais e o restante está disponível para todos os projetos. Quando estruturamos o projeto e vamos montar o cronograma vemos quem são os profissionais disponíveis de acordo com o cronograma. O máximo que fazemos, quando acontece de haver dois profissionais disponíveis, é escolher de acordo com a experiência de ambos qual o melhor para atuar neste determinado projeto. Mas não existem equipes específicas formadas para projetos. Acaba sendo um programador e um HTMLer e estes dois trabalharão. Não é tão formal quanto equipe, mas na prática acaba sendo, pois quando temos aquela reunião inicial de *start* de projeto eu sempre tenho que chamar pelo menos um programador e um HTMLer, então acaba sendo uma “míni equipe”.

- E quanto à parte técnica, são utilizadas técnicas específicas para cada projeto?

- Estamos procurando padronizar isto pelo menos na parte de Tecnologia. Temos feito reuniões semanais nas quais abordamos muito a parte de padronização e já temos projetos padrão. Quando vamos começar um projeto novo já temos um *framework* padrão, como padrão de CSS, padrão de estrutura de pastas, padrão de fotos e imagens. Também estamos tentando formatar como sendo o nosso *framework* padrão de Desenvolvimento, na parte de PHP, um *framework* chamado Kohana. Este será o padrão daqui para frente na parte de Desenvolvimento.

- E como se dá o aprendizado dessas novas técnicas?

- Não existe um momento de parada para aprendermos novas técnicas. Na área técnica se aprende muito na base do “vamos trabalhar e fazer acontecer”. Em geral, na nossa área, aprendemos na prática pela necessidade de fazer alguma coisa. Um exemplo prático aconteceu agora com o L.: precisávamos que fossem feitas algumas coisas para um cliente e a coisa havia sido feita em Kohana pelo J.. Mas a pauta do J. estava ocupada e o L. precisou aprender a fazer o Kohana, sendo que há umas duas semanas atrás eu havia pedido para ele ver como funcionava o Kohana, para o caso de algum dia ele precisar, mas ele tentou e não saiu do lugar. No momento em que eu disse “toca com Kohana” parece que a coisa funcionou. Não adianta, na nossa área, na parte de Tecnologia (programação, HTML e Flash) o negócio tem que ser na base do sufoco mesmo.

- E quais as dificuldades, então, na aplicação das novas tecnologias?

- Como não existe um manual passo a passo para aprendizagem, cada um pode aprender uma determinada tecnologia, uma determinada *framework* do seu jeito. Então, por mais que tenha uma *framework* para organizar algumas coisas, é possível que cada um use sua abordagem pessoal. É como se eu, de fato, estivesse ensinando uma nova língua para as pessoas que estão aqui dentro e é claro que cada um terá a sua maneira de falar – o seu sotaque. Da mesma forma o Kohana, quando cada um for aprender, vai ter a sua forma de ser trabalhada. Mas pelo menos será uma linguagem em comum.

- Saindo um pouco da parte de Tecnologia, você saberia me dizer o que é Design no seu ponto de vista?

- Design, para mim, é a parte estética de um projeto. É a forma como o usuário interage com o projeto. São cores, formas, fontes...

- E como é que o Design está presente na metodologia da 3YZ e qual é a sua importância?

- É de fundamental importância. Nós, como agência Digital, vendemos Design; ideias, soluções. A parte de tecnologia para o cliente é uma *commodity*. Para ele não interessa se será feito em PHP, em MySQL ou se foi usado o *framework* Kohana ou o que for. Ele quer que o Design e a usabilidade sejam perfeitas. Uma coisa que eu converso bastante com o pessoal, em geral com quem está entrando aqui e com quem eu vou fazer as entrevistas de emprego, é em relação ao nível de apego que eles têm com o código que desenvolvem. Porque temos muitos sistemas feitos da noite para o dia e coisas pequenas que são feitas em uma semana. Daí depois de duas semanas o site sai do ar. Em casos assim, o que vai ficar para o cliente? O Design, a interatividade e o que o site fez de legal pesam muito mais que o sistema em si e seu funcionamento. Tecnologia, para o cliente, é um *commodity*: o que ele precisa é que esteja funcionando e não interessa muito como.

- Como está o setor de internet e de agências no Brasil no seu ponto de vista?

- Eu acho que está crescendo bastante e estamos conquistando cada vez mais espaço, principalmente nessas novas mídias de *mobile*. Aí tem um mercado bem grande a ser explorado, não tenho a menor dúvida.

- E qual é a importância das agências frente a isso?

- Total, porque é nas agências que surgem as ideias, as oportunidades e as coisas são feitas lá dentro. É nas agências que tudo isso brota, que essas ideias florescem.

- Você acha que as empresas reconhecem ou sabem da importância de estarem presentes na Internet ou em outros meios digitais?

- Não tanto quanto gostaríamos. Parece mentira, mas existem muitas empresas que ainda entendem que ações na Internet são pura e basicamente pegar *folder* e colocar na internet, como se tudo que eles fizessem no mundo offline fosse possível transpor para o mundo online. Não pensam de maneira voltada para *Web*.

- Você sabe como funciona a procura por projetos novos dentro da agência?

- Não me envolvo diretamente com isso.

- E você sabe se novas tecnologias são procuradas?

- Sim, o pessoal procura bastante agora aquilo que eu havia falado antes que são referentes a *mobile*, como aplicativos para iPhone e iPad.

- As tendências?

- É o *boom* do momento. Todos estão querendo fazer algum tipo de aplicativo para *mobile* ou pelo menos ter portabilidade das suas coisas para o mundo *mobile*.

- E o preço acaba sendo empecilho?

- Sim. Às vezes o custo disso inviabiliza alguns projetos.

- E é necessário algum trabalho de sensibilização do cliente para novos projetos e novas ideias que surgem?

- Não sei, não atuo muito nessa área comercial, mas eu tenho um *feeling* que muitos clientes precisam ser sensibilizados. Que há muitas empresas que estão ali paradas esperando que alguém chegue nelas e jogue uma bela ideia na mesa para que façam. São poucas as empresas que estão correndo atrás de novas coisas. Em geral elas ficam mais passivas.

- E quanto aos fornecedores, são utilizados fornecedores para os projetos?

- Procuramos evitar ao máximo, até pelo custo que isso acarreta, mas às vezes precisamos terceirizar alguns projetos por não termos pauta para entregar e há projetos em que não

temos o *know-how* dentro da empresa para executá-los, como games e algumas coisas de *mobile*.

- E há fornecedores preparados para qualquer técnica utilizada no mercado hoje em dia?

- Sim.

- Existem parceiros específicos?

- Sim, conforme o projeto eu já sei quem eu terei de procurar.

- Os fornecedores são todos brasileiros?

- São.

- Obrigado.

Apêndice H – Roteiro do Questionário: Avaliação do Workshop

Nome:

E-mail:

Formação Acadêmica:

Local de Trabalho:

Cargo que ocupa:

Participação em projetos

No seu trabalho, quanto você participa na concepção de novos produtos e serviços?

- nem um pouco
- um pouco
- moderadamente
- muito
- totalmente

No seu trabalho, quanto você participa no desenvolvimento técnico de novos produtos e serviços?

- nem um pouco
- um pouco
- moderadamente
- muito
- totalmente

Fora do ambiente de trabalho, quanto você participa na concepção de novos produtos e serviços?

- nem um pouco
- um pouco
- moderadamente
- muito
- totalmente

Fora do ambiente de trabalho, quanto você participa no desenvolvimento técnico de novos produtos e serviços?

- nem um pouco
 - um pouco
 - moderadamente
 - muito
 - totalmente
-

Experiência do Workshop

Quão agradável foi a experiência proposta?

- nem um pouco
- um pouco
- moderadamente
- muito
- totalmente

Quão desagradável foi a experiência proposta?

- nem um pouco
 - um pouco
 - moderadamente
 - muito
 - totalmente
-

Visão individual

Comente a respeito de como ocorreu o desenvolvimento da campanha.

Quanto você contribuiu para o projeto?

- nem um pouco
- um pouco
- moderadamente
- muito
- totalmente

Descreva em poucas palavras, qual sua percepção do processo?

Qual sua percepção do resultado?

Apreendeu algo novo no processo de trabalho? Comente.

Envolvimento coletivo

O grupo trabalhou em equipe?

- nem um pouco
- um pouco
- moderadamente
- muito
- totalmente

Quanto foi a interação entre os membros?

- nem um pouco
- um pouco
- moderadamente
- muito
- totalmente

As responsabilidades foram divididas?

- nem um pouco
- um pouco
- moderadamente
- muito
- totalmente

Houve exibição por parte de algum membro?

- nem um pouco
- um pouco
- moderadamente
- muito

totalmente

Houve inibição por parte de algum membro?

nem um pouco

um pouco

moderadamente

muito

totalmente

Apêndice I – Cronograma do Workshop

Cronograma do Workshop																	
Recepção	Apresentação sobre a Empresa X	Briefing	Empresa X já fez	BlueSky	Como Funciona	Polaridades	Entrevista com o Papai Noel	9:00	9:30	10:15	10:30	10:50	11:05	11:20	11:40	12:30	
Entrevista com as crianças	Desenvolvimento dos Cenários					Apresentação dos Cenários		14:00	14:30							16:30	17:30
Desenvolvimento dos Concepts		Apresentação dos Concepts							17:30	19:00							20:00

Apêndice J – Entrevista: C.S. sobre o Projeto com Scrum

- **Qual o seu nome?**

- C.S.

- **Qual o cargo que você ocupa dentro da 3YZ?**

- Direção de Arte.

- **Qual a sua formação acadêmica?**

- Sou formada em Publicidade e Propaganda pela PUCRS.

- **Quando você se formou?**

- Em 2010.

- **Você pode comentar um pouco a respeito da sua trajetória profissional?**

- No primeiro semestre eu fiz um estágio de trinta dias apenas em uma agência tradicional, trabalhei como recepcionista, mas me envolvia um pouco com Produção Gráfica – que ficava na mesma sala da Recepção. Logo em seguida recebi uma proposta da w3haus, de onde já conhecia um sócio, para ser secretária. Resolvi aceitar para conhecer a empresa, pois eu achava legal lá. Havia apenas dez pessoas lá quando eu entrei, em 2005. Fiquei cinco meses como secretária e logo fui para a área de Arte e Flash, permanecendo nisso por cinco anos lá dentro, evoluindo, até que saí de lá como Diretora de Arte e vim para cá. Estou aqui na 3YZ faz um pouco mais de um ano e meio.

- **E como é a sua atuação dentro da agência?**

- Eu trabalho com a Direção de Arte de todos os clientes, exceto Renner. Faço a direção de arte de sites, de peças gráficas como banners, e-mail marketings e às vezes de campanhas inteiras. Ultimamente tenho trabalhado com a parte offline também, pois a empresa está abrindo um pouco o leque para atender clientes de uma forma mais ampla como o Planeta Atlântida. Estou tendo *outdoors*, *busdoor*, *bus stop*, anúncios de jornal, etc. Então trabalho com toda a parte de arte e posso dizer que é bem completo mesmo. Também trabalho com os assistentes, orientando-os no que eles podem melhorar nas peças que eles fazem.

- **E ocorre interação constante com outros profissionais?**

- Eu procuro acompanhar. Nos trabalhos de sites eu procuro estar sempre junto ao arquiteto, conversando bastante. Depois eu faço o *layout* e trabalho também direto com o

pessoal da Tecnologia, vejo se o que estão fazendo está igual ao *layout* e o que podemos melhorar. É um diálogo constante.

- E como é a tua atuação fora do escritório, qual o seu contato com os clientes?

- Não é sempre que ocorre. Às vezes precisamos defender uma arte ou então vou junto às reuniões para pegarmos o *briefing*. Já fui a clientes como Jorge Bischoff para defender mudanças de escopo e para defender o porquê do *layout* mudar, mas geralmente é para defender; receber *briefing* ou apresentar o trabalho.

- Podes comentar um pouco sobre como é a metodologia de Criação e Desenvolvimento na agência? Como é o processo?

- Tem mudado bastante. O ideal seria passar pelo Planejamento, pensando não somente no produto, mas em como o site pode ser e o que ele pode oferecer de melhor. Depois poderia passar para a Arquitetura de Informação, ou não, pois se for um site pequeno a Arquitetura pode trabalhar diretamente com a Direção de Arte. Se for um site grande é necessário passar pela Arquitetura antes. Acho que assim funciona bem. Daí chega a minha parte e eu passo adiante.

- Mas como funciona? Quem te diz o que fazer? Como você vê o processo como um todo?

- Pois é, muda muito. Planeta Atlântida eu recebo direto do Atendimento o *briefing*. Mas se fosse outro cliente, como Jorge Bischoff, eu teria recebido uma arquitetura pronta e eu desenvolveria o *layout*. Se fosse uma prospecção ou um projeto diferenciado eu receberia o *briefing* do Planejamento. São vários caminhos.

- No projeto da Empresa X, especificamente, como aconteceu o processo?

- Recebemos um *briefing* do Atendimento e eu estava um pouco mais focada nesse trabalho, até mesmo na parte de Planejamento, em que participei de umas reuniões com o Beto e o Galeto.

- Como foi essa parte de Planejamento?

- Precisávamos ter umas ideias. Tínhamos um *briefing* que era um tênis que poderia ser usado em todas as ocasiões ao longo do dia. Era um tênis para crianças, para meninos, e ele possuía muitas vantagens: poderia ser usado na escola, para o tênis (esporte), para o basquete, etc. E essas características precisavam ser comunicadas em um site. Nessa etapa do Planejamento identificamos que o site tinha de ser focado nos adultos e não nas

crianças, já que pelos atributos do produto o desejo de compra partiria dos pais, pela questão de que o produto faria bem aos seus filhos e eles não precisariam comprar um tênis para cada atividade. Comunicando aos pais eles se convenceriam de que o produto é bom, nisso tivemos a ideia de pegar entrevistas com médicos e educadores físicos para eles explicarem por que o tênis é bom e quais são os seus atributos. Assim, o *site* ficou bem focado para os pais ao invés de ser focado nas crianças.

- E quando vocês receberam o *briefing* ele já veio discriminado que deveria ser um *site* ou vocês conversaram para decidir qual produto deveria ser criado?

- Tinha de ser um *site*. Nas conversas é que definimos qual seria o foco do *site* e o que ele deveria comunicar.

- Depois de passar pelo Planejamento o projeto caiu em qual etapa?

- Eu trabalhei junto com o Galeto para planejar e em seguida eu peguei a Direção de Arte e por algumas questões do *site* precisamos de 3D e vídeo. Então contratamos um *freelancer* para trabalhar para nós nessa área. Tivemos uma ideia de animação para a entrada e eu fiz todo o esboço de como imaginamos essa animação para o *site* e ele pegou todo esse escopo, esse *storyboard*, e fez essa animação. Trabalhamos em conjunto dizendo o que queríamos e ele fazia o trabalho final. Mas o *layout* do *site* é meu, trabalhei em cima disso. Também terceirizamos as fotos dos tênis, utilizando fotos 360 graus. Foram dois fornecedores para esse trabalho.

- Como foi o papel do Gerente de Projeto?

- A Dani trabalhou diretamente com os fornecedores.

- Ela conduziu desde a etapa de Planejamento?

- Sim, mas ela deu o *briefing*. Quem tocou mais fomos eu e o Galeto. Daí apresentamos as ideias para ela e para o Nicolas – principalmente para o Nicolas, que é quem dá o “OK” aqui dentro. Após isso ela apresentou para o cliente, convencendo-o das ideias e mostrando a apresentação que fizemos com os rascunhos. Em seguida já foi o *layout* e o cliente aprovou. O cliente foi gostando, foi acompanhando etapa por etapa. Até as fotos que tirávamos dos tênis nós falávamos para o cliente para ele aprovar. O 3D também, tanto é que optamos por não colocar o 3D na capa e sim como uma seção interna porque ele não estava tão perfeito e o cliente achou que poderia não favorecer o produto. Assim, deixamos as fotos na *home* do *site* e o link do 3D interno.

- Como foi definido o cronograma? Foram vocês que definiram ou foi a Dani quem trouxe?

- O cronograma partiu da data que o cliente tinha. Ele precisava do tênis em uma feira e trabalhamos com o cronograma em cima dessa data.

- E cada semana vocês faziam uma entrega diferente?

- Sim. Primeiro foi a Direção de Arte, depois foi o vídeo, depois as páginas internas junto com o 3D, depois o site funcionando já.

- A Dani falou que havia reuniões diárias. Qual era a função dessas reuniões?

- As reuniões diárias eram de quinze minutinhos apenas para sabermos o que havia acontecido no dia, o que cada um estava tocando e o que ainda faltava. No outro dia fazíamos a mesma coisa: o que cada um havia feito, o que o fornecedor havia entregado e o que ainda faltava. Servia mais para todos ficarem por dentro do que todos estavam fazendo, para o projeto andar em conjunto.

- Houve uma reunião inicial com toda a equipe?

- Houve uma reunião de *start* do projeto.

- E como foi essa reunião?

- A reunião foi mais focada, pois a ideia que eu e o Galeto tivemos já havia sido aprovada.

- Então a reunião foi mais para determinar a parte técnica?

- Isso. E a Direção de Arte também, porque a ideia já estava aprovada, mas a D.A. não. Então estávamos ali dizendo que eu ia começar a D.A. e em seguida começaríamos a trabalhar o Flash com o Manoel. Iríamos trabalhar em conjunto, então a reunião foi para apresentar cronograma e para definir etapas.

- Houve reunião de fechamento?

- Não houve. Fomos atrás do Manoel, conversamos sobre o que poderia melhorar e sobre como estava o trabalho dos fornecedores. Também olhávamos o *site* funcionando e analisávamos essas questões, mas reunião em sala não tivemos.

- Obrigado.

Apêndice K – Entrevista: D.M. sobre o Projeto com Scrum

- Qual é o seu nome completo?

- Daniela Cristina Machado.

- Como o projeto entrou na agência?

- O cliente entrou em contato e demonstrou a necessidade. Eles iriam fazer o lançamento de um novo produto que queriam lançar nas férias de inverno. O produto era totalmente diferenciado, eles estavam desde o início do ano desenvolvendo e nos falando que estavam desenvolvendo um novo produto.

- Vocês não sabiam o que era o produto?

- No começo nós não sabíamos. Era segredo. Depois eles nos falaram, quando avisaram que teríamos que fazer o *hotsite*. Perguntamos quando ia sair, mas eles não sabiam por que estavam fazendo testes com o produto. Eles pegaram o produto e deram para algumas crianças testarem, entrevistaram especialistas e, assim, o produto estava criado. Depois da criação tivemos um mês para desenvolver o *hotsite*. Tivemos o mês de junho e o site deveria estar no ar em julho, na primeira semana de julho.

- Quando o cliente trouxe a necessidade, ele já sabia que queria que fosse um *hotsite*, ou a ideia de ser um *hotsite* foi criada aqui dentro?

- Eles sempre vêm com as referências da Nike, até porque uma pessoa ligada à empresa trabalha no marketing daquela empresa. Daí com as referências que eles trouxeram da Nike, uma delas tinha o tênis em 3D. Daí, pensamos em fazer um tênis em 3D. Não foi de primeira o 3D, primeiro tínhamos pensado em fazer outra coisa. Foi feito um grande *brainstorming*. Os anúncios do produto, do tênis, é de um menino praticando sete atividades, com bolas de esportes diferentes. Pensamos em fazer uma introdução diferente, colocar o gurizinho atirando a bola e a bola voltava, para a pessoa ficar até o final, não simplesmente colocar o produto ali. Só que seria difícil conseguirmos a mesma criança e por questões de custo, acabamos por fazer uma introdução mais simples. A ideia do 3D continuava, mas queríamos fazer outra introdução.

- O cliente veio à agência, falou que iria lançar um novo produto e que precisava lançá-lo na Internet.

- Sim e que também teria mídia.

- Daí foi projetada a ideia de fazer um *hotsite*?

- Isso.

- O cliente trouxe algumas referências da Nike e foi utilizada uma referência que era o tênis em 3D. Foi aprovado um *hotsite*. Depois de aprovado, como começou a formulação do processo para o desenvolvimento?

- Primeiro vimos o que tínhamos no *hotsite*, tinha a introdução e o 3D. Como para fazer os produtos a Empresa X sempre faz pesquisas com os profissionais do mercado, surgiu a ideia de nós conversarmos com essas pessoas, entrevistá-las. Não simplesmente colocar um selo ou um texto de aprovado por especialistas, porque seria uma coisa que não seria atrativa. Então se pensou em fazer entrevistas com eles.

- O foco desse *hotsite* era para os pais das crianças?

- Sim. Então tinha que mostrar esse lado que a Empresa X realmente fala com os especialistas. Não só colocar o tênis.

- Então a ideia do *hotsite* era que se mostrasse o produto e se atestasse que ele é bom?

- Sim. O que eles queriam mostrar era que o tênis é diferente, que ele é multiatividades, surgiu da história que a criança tem um tênis para ir para escola, um para jogar futebol, um para jogar vôlei, etc. e aí o pai gasta um monte, pois são vários tipos diferentes de tênis. A ideia do tênis é que a criança pode praticar diversos esportes e atividades com o mesmo tênis e por um preço acessível. O problema é que as crianças nessa faixa etária, dos 7 aos 12 anos, elas veem os pais usando Nike, Adidas e outras marcas, e elas querem usar também. Segundo a Empresa X, os tênis dessas marcas não são feitos para crianças, porque o pé delas são diferentes de pés de adultos. Então tínhamos que mostrar esses atributos.

- A ideia da comunicação a ser desenvolvida pela a 3YZ era de mostrar o produto como sendo diferenciado e atestar a eficiência através de entrevistas com especialistas. Depois de ter a ideia formatada, qual foi a próxima etapa?

- A primeira coisa que fizemos foi orçar com terceiros. Precisamos de terceiros para fazer o tênis em 3D, as entrevistas com os especialistas e fotos de 360 graus do tênis. Foram orçados os valores e o tempo necessário para o desenvolvimento, que deveria ser

encaixado dentro do cronograma do projeto. Cada uma das atividades viria a ser desenvolvida por terceiros diferentes. Com os orçamentos em mãos, entregamos para a aprovação da Empresa X. Ao mesmo tempo, conversávamos com o funcionário que seria responsável por programar o *hotsite* em Flash, para ver se o tempo seria suficiente. Quando determinamos que teríamos um tênis em 3D a tecnologia do site foi definida como Flash.

- Depois de tudo definido, como foi prosseguido?

- Desde o início foram feitas reuniões diárias para acompanhamento do projeto, tanto internamente, quanto para os trabalhos dos terceiros. Mas antes disso, após a ideia aprovada fizemos uma reunião inicial do projeto. Para essa reunião chamamos todos que iriam participar do projeto internamente: o pessoal de tecnologia (um *flasher* e um front-end), o *tester*, o redator, o diretor de arte, os *planners*, o gerente de operações, a assistente do gerente de operações, a arquiteta de informação e a produtora. Na reunião foram apresentados o cronograma e a ideia do projeto, para ser discutido com a equipe. Já tínhamos uma base da arte desenvolvida pela diretora de arte, pois quando apresentamos a ideia para o cliente tivemos que apresentá-la também. A diretora de arte acabou se envolvendo na questão estética de todo o *hotsite*, não apenas desenhando o *layout* do site.

- Em seguida cada um começou a trabalhar em suas áreas e eram feitas reuniões diárias com toda a equipe. Para que serviam essas reuniões e como é que elas aconteciam?

- As reuniões eram para saber se as atividades estavam sendo cumpridas, pois tínhamos um tempo muito curto para entregar o projeto concluído. Nos preocupava muito a questão de receber dos terceiros e depois tratar os materiais internamente. Também a questão do flash, que não é simples. As reuniões serviam para saber como estava o andamento, se todo mundo tinha conseguido executar as tarefas do dia e como estavam as evoluções das tarefas semanais, se seria preciso trabalhar no final de semana, etc. Eram reuniões bem rapidinhas.

- Como funcionava a ordem das tarefas?

- Elas aconteciam todas juntas, tentando fazer com que uma área desempenhasse suas tarefas sem depender das outras. O cronograma está dividido em *site*, peças de mídia e produção. Além de tudo, fizemos um vídeo para passar nas lojas, que também foi terceirizado. No cronograma podemos notar que tem um período de prova e um subsequente para ajustes.

- Todos os processos iam acontecendo ao mesmo tempo, gostaria que você me explicasse um pouco melhor.

- Depois de definido o *layout* do site, já podíamos ir fazendo as peças de mídias (*banners*, *links* patrocinados, rede de conteúdo do Google), já que precisávamos aprovar isso em paralelo. As peças de mídia eram desenhadas pelo diretor de arte e colocadas no ar pelo setor de mídia. O setor de mídia participou da reunião de início do projeto e depois ia apenas executando as tarefas necessárias, sem participar muito do projeto em si. Primeiro foi feito o *layout* do site, mas em paralelo já era possível fazer a estrutura do *site* em flash. Quando era preciso incluir algo, era passado para o pessoal do desenvolvimento. Depois de acabado todo o desenho do *layout* site, a diretora de arte foi ajudar na produção dos terceiros. O desenvolvedor acompanhava o trabalho de desenvolvimento do tênis em 3D e requisitava os ajustes necessários. A cada término de uma tarefa, o *Tester* realizava os testes necessários e requisitava os ajustes.

- Quais foram os pontos positivos no processo?

- As reuniões diárias, ainda mais num projeto de prazo tão curto, para poder acompanhar no detalhe tudo que está acontecendo e para todo mundo poder estar por dentro de tudo. Caso não viesse alguém um dia, ou ocorresse alguma coisa, seria mais fácil de passar as suas tarefas para outra pessoa. Além disso, ajudava na imersão no projeto. Todos os projetos poderiam ser assim. O que faltou foi uma reunião de fechamento de projeto.

- Quais foram os problemas que ocorreram durante o projeto?

- Ocorreram alguns, principalmente no Flash, pois se levou mais tempo que era esperado para execução e isso acabou atrasando o projeto em 3 dias. As fotos deram alguns problemas, pois as recebemos no limite.

- Como ocorriam as aprovações dos materiais que vinham de fora?

- A aprovação do tênis em 3D era feita pelo Flasher, diretora de arte, pela produtora eu; as fotos eram pela diretora de arte, pela produtora e eu.

- Qual era o teu papel dentro do processo?

- Eu coordenava o projeto, ficava controlando para ver se as pessoas estavam cumprindo os seus papéis e passava as informações para o cliente. Junto com o gerente de produção nós tentávamos retirar os impedimentos do projeto, tentando diminuir os impactos dos outros projetos que entravam na agência.

- Obrigado.

Apêndice L – Entrevista: M.C. sobre o Projeto com Scrum

- **Qual é o seu nome?**

- M.C.

- **Qual o cargo que você ocupa na 3YZ?**

- Gerente de Operações.

- **Como o projeto entrou na agência?**

- O cliente estava lançando um novo produto e solicitou à agência que desenhasse a estratégia para o lançamento digital.

- **O cliente já trouxe a ideia de fazer um *hotsite*?**

- Sim, o *hotsite* em si, quanto à peça, sim. Até porque já é padrão para em lançamentos dessa natureza que o *hotsite* faça parte da estratégia de campanha digital. No entanto, a ideia foi criada pela 3YZ baseada no conceito de comunicação idealizado pela agência offline do cliente.

- **Depois de aprovada ideia como começou o desenvolvimento?**

- Com uma reunião entre aqueles que seriam envolvidos no processo para discutir cada um as suas partes e combinar prazos.

- **Como foi a reunião de início de projeto?**

- Utópica. Acabamos não abordando as etapas na totalidade, o que fez com que o projeto tivesse um grande número de imprevistos no seu decorrer.

- **Quem estava presente?**

- O gerente de contas, arquiteto de informação, a produtora, o redator, diretor de criação, programador flash, diretora de arte, diretor de operações, gerente de operações e o diretor de novos negócios.

- **O que foi discutido?**

- Prazos e o que era necessário fazer para que ele fosse cumprido. Como foi a primeira vez que muitas das pessoas da reunião ficaram sabendo do projeto, o escopo e o prazo chegaram a ser questionados, mas nenhum dos dois foi mudado.

- Depois de tudo definido na reunião, como foi o desenvolvimento?

- Foi aos trancos e barrancos. As primeiras etapas (*wireframes*, *layouts*) foram relativamente bem devido àquela falsa sensação que sem tem de que há bastante prazo pela data final estar mais pra frente. O desenvolvimento foi um tanto quanto caótico, tanto por haver somente uma pessoa desenvolvendo quanto por envolver fornecedor externo para a produção de 3D. O gerenciamento foi complicado.

- Como as áreas desenvolviam as tarefas em simultâneo?

- Sozinhas. Raramente conversavam entre si, sendo mais papel do gerente de contas e do gerente de operações (eu) pegar as pessoas pela mão e levar até a outra para conversarem.

- Como foram as reuniões diárias?

- Improdutivas. O objetivo da reunião era entender o que cada um havia feito no dia anterior, o que faria naquele dia e se havia alguma informação ou material faltando para que ele concluísse com a tarefa do dia. A facilidade de dispersão e a dificuldade de reunir todos os envolvidos no mesmo recinto ao horário certo contribuíram para que, aos poucos, a reunião diária deixasse de existir.

- Qual foi o teu papel dentro do processo?

- Alocação da equipe do projeto e acompanhamento de prazos/andamento de cada tarefa.

- Como foi a atuação?

- Minha atuação foi ineficaz devido às demais atribuições que a posição de gerente de projetos traz. Era minha incumbência controlar prazo e qualidade de cada tarefa. Porém, de todos os projetos da agência e não só desse projeto.

- Quais foram os pontos positivos? Explique:

- O ponto positivo foi o aprendizado de que o gerenciamento de projetos usando técnicas de *Scrum* deve ser algo que venha de cima, que seja uma premissa da empresa e que todos os projetos sigam a metodologia. Caso contrário, não há cultura e é fácil cometer deslizes e desrespeitar o processo, causando prejuízo aos prazos e à qualidade da entrega.

- Quais foram os pontos negativos? Explique:

- O ponto negativo foi que a metodologia não funcionou. O projeto atrasou, foi entregue com erros a custo de stress, suor, horas extras e noites viradas, especialmente da equipe que integrou as últimas etapas. Além disso, as reuniões diárias não foram bem conduzidas, tendo sido mais motivo de chacota do que de algo que efetivamente contribuísse.

- Obrigado.

Apêndice M – Entrevista: M.Z. sobre o Projeto com Scrum

- Qual o seu nome que cargo ocupa na 3YZ?

- M.Z. Assistente de Operações.

- No projeto para Empresa X, como foi a sua participação? Quando você entrou no projeto?

- Eu entrei no final do projeto, na parte de ajustes finais do site e participei somente de uma reunião onde estavam todos presentes, tanto da parte de Tecnologia, quanto de Arte e de Operações.

O que havia de mais crítico no projeto era que os tênis precisavam ser visualizados em 360 graus e as fotos vieram do fornecedor com problemas – com brilho estourado e com vários outros erros. A decisão crítica era se nós mesmos deveríamos produzir as fotos ou se conseguiríamos “dar um jeito” no material que tínhamos ou ainda se pediríamos ao fornecedor para fotografar de novo. Mas como nosso prazo era apertado acabamos ajustando o material que eles haviam mandado no Photoshop.

- Como foi tomada essa decisão?

- Essa decisão foi tomada em conjunto, principalmente entre a C.S. – que foi Diretora de Arte do projeto – e o M.S., que foi quem fez a programação Flash do site.

- Você determinava a pauta do projeto?

- Sim, no final do projeto.

- Qual era a prioridade deste projeto dentro da agência?

- A prioridade deste projeto era máxima, a não ser que entrasse alguma coisa do principal cliente da 3YZ no meio do percurso. Como estávamos com o prazo bastante apertado, deixamos o Manoel *full time* nisso durante uns três dias para fazer os ajustes finais e subir o *site*. Já em relação à C.S., esses ajustes entravam mais como um furo de pauta, pois ela já estava “pautada” para outros clientes. Se o M.S. ao acaso encontrasse algo que estivesse errado ou algum detalhe que estivesse faltando, então a C.S. era acionada, já que teoricamente ela já tinha tudo feito quando eu assumi a coordenação da pauta. Faltavam só os ajustes mesmo.

- A sua função então era recolher qualquer impedimento que houvesse na pauta dos dois?

- Exatamente. Para que o projeto fosse entregue no prazo.

- As tarefas foram determinadas em uma reunião inicial?

- Algumas foram determinadas na reunião que fizemos sobre ajustes finais, quando vimos algumas coisas que estavam faltando. Essas constatações entraram diretamente na pauta da C.S.. Outras questões o M.S. constatou no final da programação – como uma tela de espera, uma tela de *loading* e outros detalhes que a C.S. tinha de fazer. Na reunião foram coisas mais “macro”, como o brilho estourado das imagens e a posição em que o tênis tinha de ficar.

- Em relação aos outros projetos da agência, pelo que percebi, não são normalmente feitos com a participação dos funcionários.

- O Gerente de Contas decide, manda o *briefing* e manda executar.

- Houve melhoria ou piora com a participação dos funcionários?

- Eu acho que com a participação de todos é bem melhor. Primeiramente porque todos estão bem cientes do que está acontecendo. Assim, a chance de dar erro, de ocorrer alguma confusão ou de alguma coisa deixar de ser feita é muito menor. Além disso, o engajamento de toda a equipe é maior porque senão a pessoa simplesmente recebe o *briefing* e faz como uma peça isolada, sem ter noção do todo. Acho que isso muda bastante, principalmente na questão de comprometimento com o projeto, com o prazo e até com a questão de excelência na entrega. Como a pessoa sabe que outras pessoas realmente estão dependendo dela, ela se engaja e faz o melhor possível. Se ela recebe uma tarefa isolada e não sabe qual será o final daquilo que está fazendo, ela executa de um jeito como quem pensa “tá, vou fazer, mas não sei para onde vai e farei como acho que tem de ser”.

- Obrigado.

