



Universidade Federal de Ouro Preto  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas  
Departamento de Engenharia de Produção



## **Trabalho de Conclusão de Curso**

**A construção de um modelo para desenvolvimento de produto em conjunto com a metodologia ágil *Scrum* aplicados em uma equipe de consultores comerciais de uma empresa de base tecnológica do setor financeiro.**

**Julio César Linhares da Silva**

**João Monlevade, MG  
2022**

**Julio César Linhares da Silva**

**A construção de um modelo para desenvolvimento de produto em conjunto com a metodologia ágil *Scrum* aplicados em uma equipe de consultores comerciais de uma empresa de base tecnológica do setor financeiro.**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção pelo Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto.

Orientador: Prof. Dra. Isabela Carvalho de Morais

**Universidade Federal de Ouro Preto  
João Monlevade  
2022**

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

S586a Silva, Júlio Cesar Linhares da.

A construção de um modelo para desenvolvimento de produto em conjunto com a metodologia ágil Scrum aplicados em uma equipe de consultores comerciais de uma empresa de base tecnológica do setor financeiro. [manuscrito] / Júlio Cesar Linhares da Silva. - 2022.

64 f.: il.: color., tab.. + Quadros.

Orientadora: Profa. Dra. Isabela Carvalho de Morais.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Desenvolvimento ágil de software. 2. Projeto de produto. 3. Qualidade dos produtos - Processos. 4. Scrum (Desenvolvimento de software). I. Morais, Isabela Carvalho de. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 004.41

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Julio César Linhares da Silva**

**A construção de um modelo para desenvolvimento de produto em conjunto com a metodologia ágil Scrum aplicados em uma equipe de consultores comerciais de uma empresa de base tecnológica do setor financeiro**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em 14 de junho de 2022, com nota 6,5.

### Membros da banca

[Dra.] - Isabela Carvalho de Morais - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)  
[Dra.] - Luciana Paula Reis - (Universidade Federal de Ouro Preto)  
[Dr.] - Sérgio Evangelista Silva - (Universidade Federal de Ouro Preto)

A Professora Isabela Carvalho de Morais, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 19/08/2022.



Documento assinado eletronicamente por **Wagner Ragi Curi Filho, COORDENADOR(A) DE CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - JM**, em 05/09/2022, às 11:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0393260** e o código CRC **30FC4BC0**.

# Agradecimentos

Agradeço aos meus pais César e Neusília e minha irmã Naiara por todo apoio, carinho e ensinamentos que me deram na minha longa jornada acadêmica para que eu pudesse chegar até aqui.

Agradeço aos meus amigos do Dame Dos por sempre estarem presentes, mesmo com a distância.

Aos meus amigos e família formada em João Monlevade, em especial à República Vira-Lata e Erva-Doce por serem minha casa durante este tempo de graduação.

Aos meus colegas de trabalho (McQueen) por terem confiado nos meus conhecimentos e aceitarem ser um ambiente de pesquisa para este trabalho.

À minha orientadora Isabela, por toda paciência, direcionamentos, contribuições e direcionamentos transmitidas para a construção deste trabalho.

Aos professores Luciana e Sérgio, por aceitarem participar da banca.

Por fim, agradeço a Deus por ter proporcionado vida para poder agradecer a mim mesmo por toda a coragem de ter feito escolhas para chegar até aqui.

# Resumo

Este trabalho tem como objetivo avaliar a aplicação do *framework Scrum* em conjunto com uma proposta de modelo de desenvolvimento de produto para solucionar impedimentos encontrados em uma equipe de consultores comerciais. Para isso, foi feita uma revisão da literatura sobre os modelos de referência para desenvolvimento de produto, bem como entrevistas realizadas com gerentes de produto de algumas organizações para verificar quais são os modelos utilizados atualmente e como eles são aplicados. Dentre as metodologias ágeis, o *Scrum* se destaca como um guia de boas práticas a serem implementadas em processos comerciais de uma organização, mesmo que a sua aplicação tenha foco em processos de desenvolvimento de *software*. A equipe objeto de estudo deste trabalho buscou aplicar o *framework Scrum* em conjunto com uma proposta de modelo de desenvolvimento de produto adaptada de referências encontradas em entrevistas com profissionais do mercado e da literatura. Isso foi feito com o objetivo de desenvolver ideias que solucionassem impedimentos das suas atividades laborais e viabilizar estruturas de processos, bem como escalonar boas práticas na empresa que estavam inseridos. A observação participante aconteceu durante o período de abril a junho de 2021 e foi possível coletar resultados positivos da aplicação, como o aumento da produtividade, melhoria na comunicação e motivação da equipe, fatores que favorecem o aumento de vendas e estabelece agilidade no processo de vendas da organização.

**Palavras-chave:** metodologias ágeis, *scrum*, processo de desenvolvimento de produto, melhoria de processos.

# Abstract

This work aims to evaluate the application of the Scrum framework together with a proposal for a product development model to solve impediments found in a team of commercial consultants. For this, a review of the literature on product development models was carried out, as well as interviews with product managers of some organizations to verify which product models are currently being used and how they are applied. Among the agile methodologies, Scrum stands out as a guide of good practices to be implemented in the business processes of an organization, even if its application focuses on software development processes. The team studied for this work aimed to apply the scrum framework along with a product development process adapted from references found in interviews with professionals and literature. The goal was to develop ideas that could solve impediments of their daily work and make process structuring viable, as well as scale good practices in the company where they were in. The participant observation took place from april to june, 2021. It was possible to collect positive results from the implementation, such as increase in productivity, impromenet in the team's communication. These factors favor the increase in sales and establish agility in the sales process.

**Keywords:** agile methodologies, scrum, development product process, processes improvement.

# Lista de ilustrações

1	Autores de referência para a área de desenvolvimento de produtos . . . . .	16
2	<i>Atividades diárias de um PM</i> . . . . .	22
3	Atividades de um PM - <i>Discovery</i> . . . . .	23
4	Atividades de um PM - <i>Delivery</i> . . . . .	24
5	DIANA: <i>Framework</i> Teórico do VCW . . . . .	25
6	TIAGO e 15Is: Ferramentas Práticas do VCW . . . . .	25
7	Procedimento de Pesquisa . . . . .	29
8	Cronograma de Atividades . . . . .	34
9	Impedimentos coletados . . . . .	36
10	Continuação de impedimentos coletados . . . . .	37
11	Atingimento de metas dos membros da equipe . . . . .	41

# Lista de tabelas

1	Classificação do Impedimento . . . . .	35
---	--	----

# Lista de quadros

1	Classificação do método de pesquisa . . . . .	28
2	Papéis, eventos e artefatos utilizados do <i>Scrum</i> . . . . .	40

# Sumário

	Lista de ilustrações . . . . .	8
	Lista de tabelas . . . . .	9
<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO . . . . .</b>	<b>11</b>
1.1	Contextualização do Problema de Pesquisa . . . . .	12
1.2	Objetivos . . . . .	13
1.2.1	Objetivos gerais . . . . .	13
1.2.2	Objetivos específicos . . . . .	13
1.3	Organização do Trabalho . . . . .	14
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA . . . . .</b>	<b>15</b>
2.1	Contexto Histórico . . . . .	15
2.2	Metodologia Ágil . . . . .	17
2.3	<i>Scrum</i> . . . . .	19
2.3.1	Práticas e Artefatos . . . . .	19
2.4	Gerente de Produto - <i>Product Manager</i> (PM) . . . . .	21
2.5	<i>VCW - Value Creation Wheel</i> . . . . .	24
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA . . . . .</b>	<b>28</b>
3.1	Caracterização da Pesquisa . . . . .	28
3.2	Procedimento de Pesquisa . . . . .	29
3.3	Coleta de dados . . . . .	30
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES . . . . .</b>	<b>32</b>
4.1	Primeira Etapa - Base Teórica . . . . .	32
4.2	Segunda Etapa - Criação e estruturação do modelo aplicado . . . . .	33
4.2.1	Proposta de modelo de desenvolvimento de produto . . . . .	33
4.2.2	Adaptação do <i>Scrum</i> . . . . .	34
4.3	Terceira Etapa - Aplicação da proposta de modelo . . . . .	35
4.4	Quarta Etapa - Avaliação da aplicação do modelo proposto . . . . .	39
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS . . . . .</b>	<b>42</b>
	<b>REFERÊNCIAS . . . . .</b>	<b>43</b>
	<b>APÊNDICE . . . . .</b>	<b>48</b>

A	COLETA DE DADOS <i>DAILY SCRUM</i> . . . . .	48
B	VALIDAÇÃO DE DORES . . . . .	53

# 1 Introdução

Por volta dos anos 2000, em um cenário de auto volume de competitividade e, consequentemente, aumento da exigência dos clientes por melhores produtos e serviços, as organizações necessitaram de processos comerciais e industriais mais ágeis e com custos reduzidos para responderem às demandas do mercado (RIBEIRO; DOMINGUES, 2018).

Apesar de não ser uma completa novidade os princípios do desenvolvimento ágil, o manifesto publicado em fevereiro de 2001 por Beck et al. (2001) trouxe uma forma articulada e integrada das práticas com um referencial teórico (WILLIAMS; COCKBURN, 2003).

Segundo Mendes et al. (2008), os modelos de referência considerados para o desenvolvimento de produtos são elaborados e aplicados para atender tipos específicos de organizações ou setores industriais, como também podem ser aplicados a qualquer tipo de processo. Devido a essa diversidade de modelos de referência existente, se encontra a questão de encontrar um modelo que melhor se aplique à realidade de um negócio. Do ponto de vista de empresas do tipo *Startup*, é exigido encontrar um modelo que responda às necessidades de agilidade para responder às mudanças tecnológicas e se atentar à qualidade do produto e serviço oferecido devido a alta competitividade encontrada no ambiente em que esse modelo de negócio atua.

Para Rozenfeld et al. (2006), o desenvolvimento de produtos é considerado como um processo de negócio. O aumento da diversidade de produtos, a internacionalização dos mercados, a redução do ciclo de vida dos produtos tornam este processo cada vez mais crítico. O processo de desenvolvimento de produto deve então se atentar as etapas de planejamento de novos produtos, bem como realizar o levantamento das necessidades atuais e futuras para que a empresa consiga atender o mercado e garantir o sucesso contínuo e permanência do negócio. As próprias definições sobre o modelo de negócio do tipo *Startup* como dito por Ries (2012) no seu livro "*A Startup Exuta*", corroboram com essa ideia de desenvolvimento de produto, acompanhando as reais necessidades do mercado no tempo, qualidade e custo adequados.

Para chegar no universo atual das *Startups*, a evolução dos Modelos de Desenvolvimento de Produto passou por abordagens focadas na produção, como o desenvolvimento sequencial dos produtos, depois com foco no projeto do produto, abrangendo a simultaneidade e integração no desenvolvimento do produto e chegando na fase de foco no negócio, que aborda a integração de todas as fases do ciclo de vida do produto incluindo interprojetos (ROZENFELD et al., 2006).

No Brasil, o ecossistema das *Startups* ainda é recente, com início entre 2010 e 2011, com alguns grupos de empresários incentivando o desenvolvimento local, porém o grande aumento desse tipo de negócio é registrado a partir de 2015, quando já existiam 4151 *Startups*, chegando a 12727 em 2019 (CARRILO, 2020). Dado o crescimento desse ecossistema e a necessidade de adequar o desenvolvimento de produto à esse tipo de negócio, é importante estudar como as empresas lidam com as metodologias (ou modelos de referência) para acompanhar o mercado e garantir um desenvolvimento adequado de seus produtos.

Dentre as metodologias ágeis, o *framework Scrum* destaca-se como um guia de boas práticas a serem implementadas dentro de uma organização. Foi desenvolvido em 1993 por Ken Schwaber e Jeff Sutherland na empresa EASEL e, posteriormente, foi publicado no congresso OOPSLA 95. A sua aplicação, na maioria dos casos, tem foco em desenvolvimento de *software*, no qual há o monitoramento e *feedback* constante. Porém, o *Scrum* tem sido aplicado em áreas diferentes da organização, que vai desde o processo industrial como em processos comerciais (SUTHERLAND, 2014).

Segundo Carvalho e Mello (2009), alguns dos benefícios do *Scrum* mais citados na literatura são a melhoria na comunicação e no aumento da colaboração entre envolvidos, melhoria da qualidade do produto produzido, aumento de produtividade e motivação da equipe de desenvolvimento. Por esta razão, a equipe objeto de estudo deste trabalho, em conjunto com uma proposta de modelo de desenvolvimento de produto adaptada de referências encontradas em entrevistas com profissionais do mercado e da literatura, buscou aplicar o *framework Scrum* para desenvolver ideias que solucionassem impedimentos das suas atividades laborais com o intuito de viabilizar estruturações de processos e escalonar boas práticas na empresa que estavam inseridos. Este trabalho buscou acompanhar e analisar a implementação destas ideias pela equipe.

Para atingir este objetivo, este trabalho utilizou como metodologia a observação participante, entrevistas e análises de documentos durante o período de abril a junho de 2021. De acordo com a análise realizada, percebeu-se que o uso da metodologia realmente pode proporcionar melhoria na comunicação e aumento da colaboração entre envolvidos, aumento da produtividade e motivação da equipe e insumos para que a empresa possa solucionar problemas com mais agilidade como principais resultados.

## 1.1 Contextualização do Problema de Pesquisa

A equipe de consultores comerciais pesquisada neste trabalho pertence a uma empresa que fornece empréstimos com garantias de imóvel, de veículo e consignado privado de forma digital.

A *startup* conta atualmente com cerca de três mil colaboradores e a equipe pesquisada pertence a uma das equipes de consultores que atua diretamente com clientes que possuem interesse no empréstimo com garantia de imóvel. Esta equipe é composta por nove consultores e um líder.

O escopo de trabalho desses consultores possui as principais atribuições a seguir:

- ✓ Realizar atendimento aos clientes;
- ✓ Prestar consultoria enquadrando a necessidade do cliente a melhor proposta oferecida pela empresa;
- ✓ Realizar acompanhamento diário com os clientes que estão na carteira do consultor até a finalização do processo;

- ✓ Conferir e organizar documentos recebidos pelo cliente e direcionar para a área responsável;
- ✓ Intermediar as dúvidas entre as áreas de crédito, jurídico e risco imobiliário com o cliente;

Os clientes a serem atendidos são os que fizeram simulações no site ou aplicativo da empresa, no qual os mesmos preenchem os seus dados e aguardam o primeiro atendimento de algum consultor via telefone, *whatsapp* ou *e-mail* para dar início aos processos de análises de liberação do empréstimo.

Dentre os indicadores utilizados como meta, tem-se a quantidade de clientes que são avançados para a análise de risco imobiliário e jurídico, no qual reflete sessenta por cento da meta, e os outros quarenta por cento referem-se a um valor que deve ser atingido com a soma em reais dos contratos assinados pelos clientes que passaram pelo consultor no mês. Por exemplo, se a meta mensal definida para o mês foi de nove clientes avançados para a fase de risco imobiliário e jurídico e de quinhentos mil reais de valor somado de contratos assinados no mês, a pessoa consultora atinge cem por cento da sua meta mensal.

Para alcançar as metas, os indivíduos da equipe precisam lidar com desafios do atendimento ao público, de organização e de comunicação entre as áreas para que o processo aconteça de maneira clara e objetiva, no tempo mais curto possível.

Diante deste contexto, a equipe viu uma necessidade de tirar ideias do papel para sanar impedimentos encontrados nos processos das suas atividades para que conseguissem melhores resultados e validar boas práticas que poderiam ser utilizadas em outros setores da empresa.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivos gerais

O objetivo geral deste trabalho é analisar a aplicação do *framework Scrum* em uma equipe da área comercial em conjunto com uma proposta de metodologia de desenvolvimento de produto criada a partir de uma revisão da literatura e da aplicação prática de metodologias encontradas em empresas de base tecnológica do mercado.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar modelos de referência para desenvolvimento de produto em organizações;
- ✓ Propor um modelo de desenvolvimento de produto adaptado para a situação estudada;
- ✓ Analisar a aplicação do *Scrum*;
- ✓ Realizar uma análise da proposta de metodologia de desenvolvimento de produto aplicada;

## 1.3 Organização do Trabalho

O estudo do presente trabalho está desmembrado em cinco tópicos. Inicialmente, elaborou-se uma introdução ao tema a ser tratado no decorrer do trabalho. Nessa seção, apresentou-se de maneira clara os objetivos gerais e específicos, a contextualização do problema de pesquisa e justificativa e a relevância do assunto abordado. Na seção subsequente, realizou-se uma revisão da literatura, na qual são abordados os tópicos relativos à metodologia ágil e trabalhos correlatos são discutidos. Na terceira seção, tem-se a metodologia de pesquisa e como ocorreu a coleta de dados. Na quarta sessão, tem-se exposto os resultados e discussões da pesquisa. Por fim, na quinta seção, são apresentadas as conclusões do trabalho e as propostas para pesquisas futuras.

## 2 Revisão da literatura

A revisão da literatura permeia pelos principais tópicos denominados como Contexto Histórico, Metodologia Ágil, Gerente de Produto - *Product Manager* (PM) e sobre a teoria do *Value Creation Wheel* (VCW) para resolução de problemas. Nesses tópicos são aprofundados os conhecimentos que direcionam o embasamento teórico para atingir os objetivos desse trabalho.

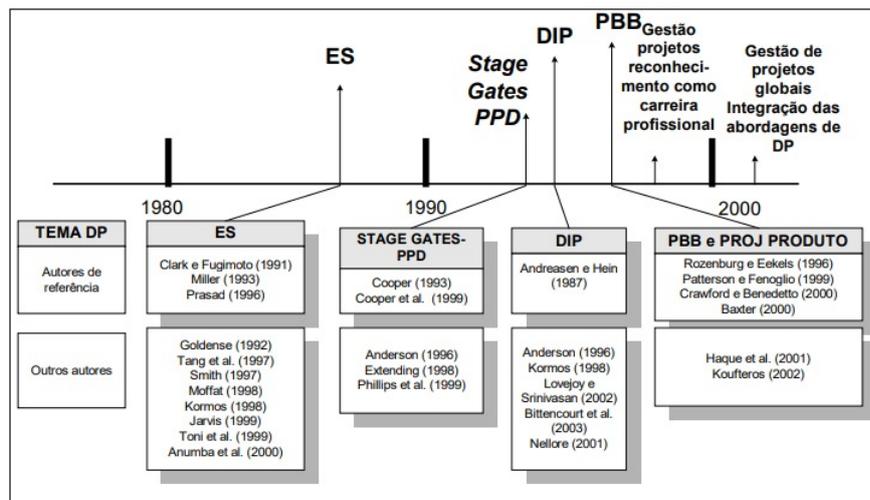
### 2.1 Contexto Histórico

Para Rozenfeld et al. (2006), durante muito tempo se prevaleceu o modelo sequencial para o Desenvolvimento de Produto (DP), no qual as etapas eram segmentadas e seguiam uma ordem lógica e especializada, não havendo muita interação entre as áreas envolvidas no Processo de Desenvolvimento de Produto (PDP). No final dos anos 1980, os modelos de foco em produção são confrontados com o advento de modelos que passam a ter foco no projeto do produto. Destacam-se nesse momento as abordagens de Engenharia Simultânea (CLARK; FUJIMOTO, 1991), Funil de Desenvolvimento (CLARK; WHEELWRIGHT, 1993), *Stage-Gates* (COOPER, 1990), Desenvolvimento Integrado do Produto (DIP) (ANDREASEN; HEIN, 1987), Projeto do Produto e *Product Based Business* (BAXTER, 2011; ROOZENBURG; EEKELS, 1995).

Com relação aos processos de DP e aos modelos de referência para o PDP em *Startups*, pode-se citar o autor Bhave (1994) que aborda sobre as características de tais empreendimentos na década de 1990, que iniciou a tratativa de criação de empresas em fases que precedem a criação dos produtos. Já Cheng, Drummond e Mattos (2005) colaboraram com a elaboração de um plano de negócios que visava empresas nascentes de base tecnológicas com origem acadêmica. Somente em 2005 são notadas abordagens para modelos de desenvolvimento de produtos voltadas às *Startups*, como a de Araújo et al. (2005), com o intuito de sistematizar tanto as etapas de surgimento como as de criação de produtos de forma paralela (PINTO, 2015).

A Figura 1 apresenta alguns dos autores de referência que abordam as questões de desenvolvimento de produto. Esses e outros autores que são encontrados nos trabalhos de Mendes et al. (2008), Pinto (2015) e Silva e Cotrim (2017) servirão como direcionamento para a base da revisão bibliográfica.

Figura 1 – Autores de referência para a área de desenvolvimento de produtos



Fonte: Paula (2004)

Na Figura 1 é possível encontrar as teorias de Engenharia Simultânea (ES), *Phased Product Development* (PPD), Desenvolvimento Integrado de Produtos (DIP) e *Product Based Business* (PBB).

A revisão dos trabalhos de Clark e Fujimoto (1991), Miller (1993), Tang, Jones e Forrester (1997), Hartley (1998) apresenta que a Engenharia Simultânea associava a sobrevivência à concorrência com o aumento da velocidade de desenvolvimento do produto, ampliava a produtividade e incorporava qualidade no mesmo.

Ainda sobre a Engenharia Simultânea, Prasad (1996) a descreve a partir do ciclo de organização da integração do processo e do produto e o desenvolvimento integrado do produto, no qual estes dois ciclos permitem que se dê atenção aos interesses do consumidor e da organização no desenvolvimento de um determinado produto. Com isso, a preocupação da engenharia e do setor de manufatura para o desenvolvimento de produto se propagava também para todos os outros setores da empresa (PAULA, 2004).

Nos anos 1990, a *National Aeronautics and Space Administration* (NASA) desenvolveu programas de larga escala e também para projeto de mísseis denominados como *Phased Program Planning* (PPP) e, com o tempo, foi modificado dando origem ao *Phased Product Development* (PPD), que também é conhecido por *Stage Gates*, que passou a ser empregado por empresas do setor automobilístico e também gerou interesse de pesquisadores (ANDERSON, 1996).

Cooper (1990) após realizar uma análise das causas de sucesso e falha em desenvolvimentos de produto, argumenta que o sucesso é um aspecto controlável que está ligado à qualidade do processo de seu desenvolvimento. Com isso, apresenta um modelo com estágios desde a ideia até o lançamento do produto que podem variar entre quatro a seis estágios. São eles: investigação preliminar, investigação detalhada, desenvolvimento, teste e validação; produto industrial; lançamento no mercado (COOPER, 1990).

O Desenvolvimento Integrado do Produto (DIP), segundo Anderson (1996), ao com-

parar este método com o *Stage Gates*, aponta que a diferença entre as duas abordagens está, essencialmente, no foco em atividades que o *Stage Gates* fomenta, enquanto o DIP é orientado para informações e tomadas de decisão. Nesta abordagem é trazido para o início do processo informações e atividades tradicionalmente realizadas no final, para facilitar a tomada de decisões para atividades subsequentes.

A literatura passa a apresentar modificações com relação a visão de desenvolvimento de produtos alicerçado na engenharia e passa para uma visão de negócio para o desenvolvimento de produto (*Product-based Business*) (PAULA, 2004). Fica evidente nos modelos propostos por Baxter (2011), Roozenburg e Eekels (1995) que o processo de inovação e de desenvolvimento de um produto não termina com o lançamento do mesmo no mercado.

## 2.2 Metodologia Ágil

Ao longo do tempo, os conceitos de agilidade foram incorporados em processos de validação e de hipóteses em determinados processos de desenvolvimento de *software* nas organizações (VLAANDEREN et al., 2011).

Segundo Braude e Bernstein (2016), as metodologias ágeis tiveram sua ascensão para suprir a falha das metodologias clássicas que eram focadas no planejamento inicial, não favorecendo a adaptabilidade para que o projeto final respondesse aos requisitos necessários para a usabilidade do produto como um todo.

As organizações buscam tornar as equipes de desenvolvimento mais ágeis para produzir softwares que atendam os requisitos do cliente e que também tenham mais qualidade, visto que também há o desafio de introduzir no mercado os seus produtos com mais rapidez, tanto por causa da concorrência como também promover a satisfação de quem possui interesse e necessidade pelo produto desenvolvido (COHN, 2000).

De acordo com Stare (2014), características como a escalabilidade, baixa complexidade e flexibilidade de implantação das metodologias ágeis, bem como as boas práticas e *frameworks* fomentadas por elas fazem com que o mercado acate a sua utilização no cenário atual.

Conforme mencionado por Silva, Souza e Camargo (2013), dezessete especialistas em métodos de desenvolvimento ágil se reuniram em 2001 para discutir sobre as metodologias existentes para padronizar processos e unificarem princípios comuns, porém, devido a complexidade de todos os processos desses processos de desenvolvimento, não conseguiram estabelecer uma única metodologia. Dessa reunião, então, surgiu o Manifesto Ágil (BECK et al., 2001), que tem como base os valores:

- ✓ 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;

Com base nesses valores, foram elaborados doze princípios do manifesto (SILVA; SOUZA; CAMARGO, 2013), que são:

1. Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado;
2. Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente;
3. Entregar frequentemente *software* funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo;
4. Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto;
5. Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho;
6. O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é através de conversa face a face;
7. *Software* funcionando é a medida primária de progresso;
8. Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente;
9. Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade;
10. Simplicidade, ou seja, a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado é essencial;
11. As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizáveis;
12. Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo;

Através dos valores e princípios divulgados pelo Manifesto Ágil por Beck et al. (2001), diversas boas práticas, métodos, e *frameworks* surgiram, como por exemplo o *eXtreme Programming* (XP), *Scrum*, *Feature Driven Development* (FDD), *Crystal Methods*, *Kanban*, entre outras (HOFMANN et al., 2018).

Mundialmente utilizado, o *Scrum*, dentre o universo de métodos e boas práticas destaca-se como o *framework* facilmente adaptável nos negócios e nos processos, como por exemplo em processos comerciais (SUTHERLAND, 2014). Neste estudo, portanto, ele será apresentado com mais detalhe.

## 2.3 Scrum

O método *Scrum* segue o Manifesto Ágil (BECK et al., 2001) como princípio do seu desenvolvimento que tem como objetivo definir um processo de desenvolvimento de projetos com foco nos membros da equipe (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

O surgimento do seu nome veio da comparação entre os desenvolvedores e jogadores de *Rugby*, no qual acontece uma reunião rápida entre os jogadores antes de iniciar um jogada (CARVALHO; MELLO, 2012). Os autores da metodologia, com base nos estudos sobre times multidisciplinares de Takeuchi e Nonaka (1986), observaram semelhanças como auto-organização nas equipes, aprendizado múltiplo, sobreposição nas fases de execução, controle sutil da auto gerência e transferência organizacional de aprendizado (GATTO; COLOSSETTI, 2020).

O *framework Scrum* foi criado no início dos anos 1990 por Ken Schwaber e Jeff Sutherland, e serve para que as organizações possam tratar problemas complexos de forma adaptativa além de entregar valor de forma rápida ao transformar as mudanças do escopo do projeto de forma produtiva aos clientes, favorecendo vantagem competitiva (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

### 2.3.1 Práticas e Artefatos

O *Scrum* é um *framework* que estabelece um conjunto de regras e práticas gerenciais a serem adotadas sem fornecer ou necessitar de qualquer técnica específica para a etapa de desenvolvimento (CARVALHO; MELLO, 2012). O método apresenta os seguintes papéis, eventos, artefatos e regras que os mantêm integrados (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020):

- ✓ Papéis: Time *Scrum* composto pela Time de Desenvolvimento, *Scrum Master* (SM) e *Product Owner* (PO);
- ✓ Eventos: *Sprints* compostos por eventos como: Planejamento da *Sprint*, *Daily Scrum*, *Sprint Review* e *Sprint Retrospective*;
- ✓ Artefatos: *Product Backlog*, *Sprint Backlog* e Incremento Potencialmente Entregável do Produto;
- ✓ Regras: Times auto-organizáveis e multifuncionais, entregas de forma iterativa e incremental, maximizando oportunidades de *feedback*; times estruturados para otimizar a flexibilidade, criatividade e produtividade.

Para Schwaber e Beedle (2002), o ponto inicial do *Scrum* é o *Product Backlog*, que é considerado como a prática responsável pelo gerenciamento e armazenamento dos requisitos. Na prática, é uma lista de atividades que deve ser ordenada por prioridade a serem desenvolvidas durante o projeto.

Segundo o Schwaber e Sutherland (2020), como principal prática, tem-se o *Sprint*, que é definido como o tempo no qual são implementados os itens de trabalho definidos no *Backlog* do Produto pelo time *Scrum*. Este evento dura entre uma a quatro semanas, geralmente, a depender dos critérios adotados para o projeto, sendo este prazo definido pela própria equipe (ABRAHAMSSON et al., 2017).

A reunião diária do *Scrum* (*Daily Scrum*) ocorre em um rápido encontro para que sejam respondidas três perguntas por cada membro da equipe (RISING; JANOFF, 2000): O que foi feito ontem? O que será feito hoje? Quais os impedimentos para a realização das atividades?

O *Backlog* do *Sprint* é um subitem do *Backlog* do produto, que por sua vez é uma lista de atividades que foram priorizadas para um *Sprint* na Reunião de Planejamento do *Sprint* (CARVALHO; MELLO, 2012). Já a Revisão do *Sprint* (*Sprint Review*) acontece após cada *Sprint*, na qual são discutidas todas as atividades realizadas no ciclo e a *Sprint Retrospective* completa o evento com a leitura das lições aprendidas com os erros e acertos cometidos pelos membros da equipe (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

Também como artefato, tem-se o Incremento Potencialmente Entregável do Produto, que é o conjunto de itens que foram desenvolvidos durante um *Sprint*, devendo estar em condições de uso tanto para liberação pelo *Product Owner*, como para ser avaliado para o próximo ciclo de desenvolvimento (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

O papel do *Scrum Master* é fazer com que a metodologia aconteça, bem como eliminar os impedimentos do Time *Scrum* para executarem as atividades (CARVALHO; MELLO, 2012). Já o do Dono do Produto (*Product Owner*) é o de representar o cliente, seja ele interno ou externo, que tem a responsabilidade de definir os requisitos e o que deve ser priorizado (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

Completando os papéis, o Time *Scrum* é a equipe de desenvolvimento, que normalmente tem entre seis a dez pessoas, que possuem como principais características a auto organização, o auto gerenciamento e a multifuncionalidade (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

Segundo Carvalho e Mello (2009), os benefícios do *Scrum* mais citados na literatura são os seguintes (em ordem de número de citações): melhoria na comunicação e aumento da colaboração entre envolvidos; melhoria da qualidade do produto produzido; aumento de produtividade da equipe; aumento da satisfação de clientes (diminuição de reclamações); aumento do retorno do investimento do projeto; aumento da motivação da equipe de desenvolvimento; diminuição dos custos de produção (mão de obra); diminuição no tempo gasto para terminar o projeto (prazo); diminuição do risco do projeto (menor possibilidade de insucesso).

Como crítica à aplicação do *Scrum*, segundo Carvalho e Mello (2012), algumas pesquisas provam que a aplicação do *framework* possui sucesso em projetos de diversas dimensões, porém há uma barreira que é a necessidade de mudança da cultura para gestão de projetos para que a aplicação aconteça de forma efetiva.

## 2.4 Gerente de Produto - *Product Manager* (PM)

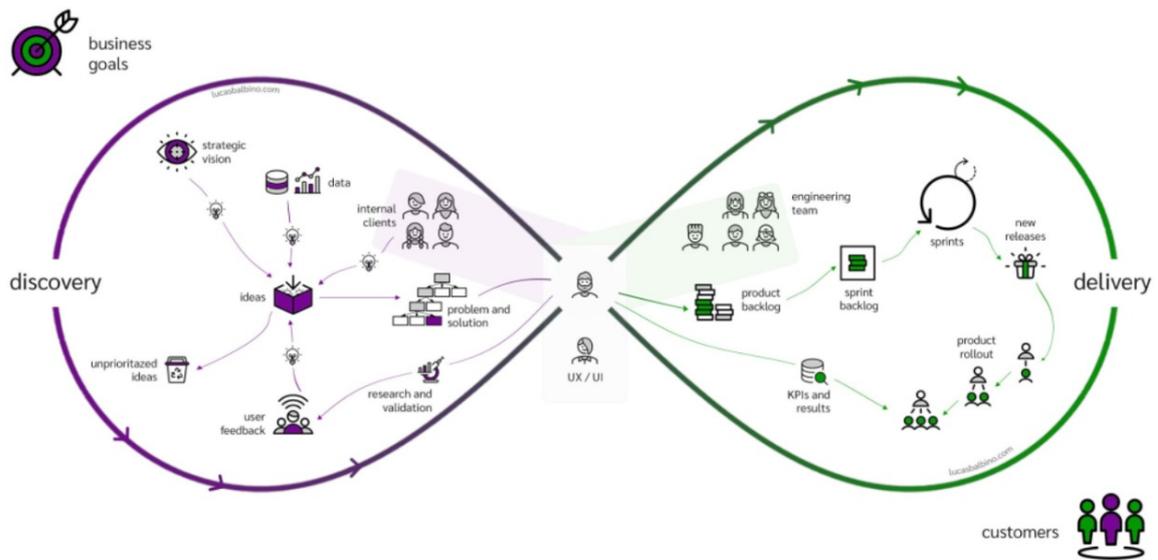
Uma visão compartilhada por Bussgang, Eisenmann e Go (2011) é de que o objetivo do Gerente de Produto é de ajudar a sua equipe a entregar um produto certo aos seus usuários. Bussgang, Eisenmann e Go (2011) ainda dividem as responsabilidades deste profissional em duas: a primeira é a descoberta e a definição do produto que vai ser construído e a segunda refere-se basicamente à gestão, ao lançamento e à melhoria contínua do mesmo. Elman (2015) complementa o objetivo do Gerente de Produto como o de atender a necessidade da experiência do usuário e dos negócios, somando a tecnologia a ser usada.

Utilizando-se de referências como Chiva (2019) e Santana (2020), Balbino (2020) apresenta um guia simplificado sobre as atribuições de um gerente de produto na atualidade. Este trabalho foi encontrado após entrevistas com profissionais como referência para a base teórica para o desenvolvimento do modelo que foi aplicado nesta pesquisa.

Segundo Balbino (2020), as atribuições de um PM podem se diferenciar de acordo com a organização de uma empresa. A Figura 2 ilustra as principais atividades de um PM, no qual estão situada em três principais áreas (BALBINO, 2020):

- ✓ *Design* (meio): fazer com que o produto desenvolvido proporcione a melhor solução e experiência para o usuário;
- ✓ *Tecnologia* (direita): atentar-se para que o planejamento não fuja do programado, mas também auxiliar o líder técnico de que o o produto implementado se torne escalável, reutilizável e se mantenha com o mínimo de erros após construído;
- ✓ *Negócio* (esquerda): conhecer bem o negócio, bem como verificar se os objetivos da organização são alcançados com o produto desenvolvido;

Figura 2 – Atividades diárias de um PM



Fonte: Balbino (2020)

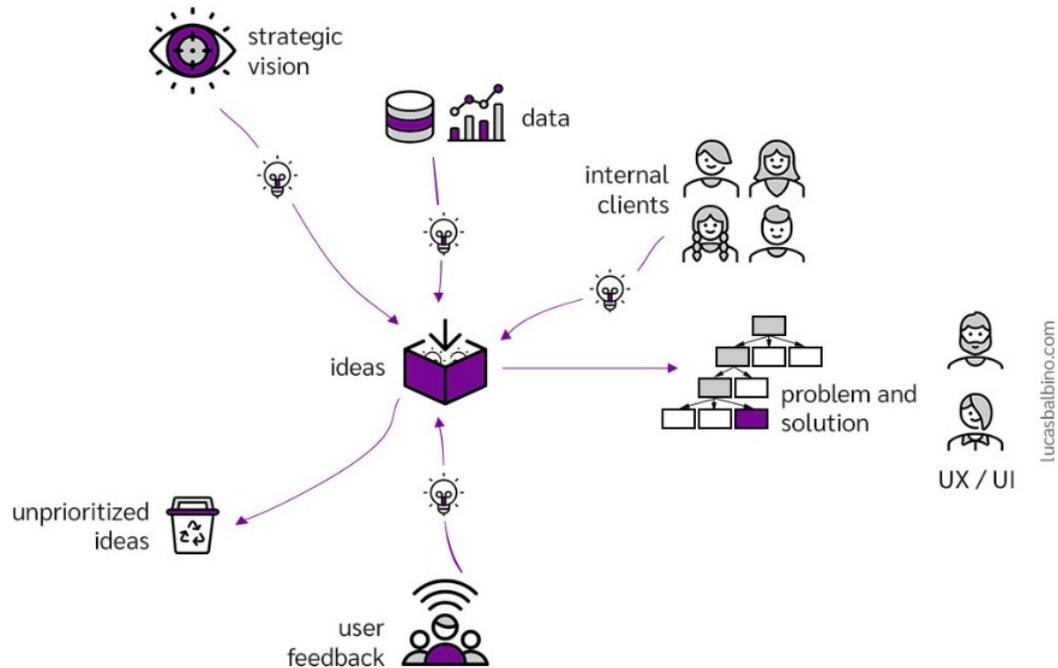
A parte direita da ilustração apresentada na Figura 2 refere-se a parte de entrega (*delivery*) do produto, que acontece quando há atividades e tarefas refinadas para serem desenvolvidas pelo time de engenharia (*engineering team*) (BALBINO, 2020).

Na parte esquerda da Figura 2 são ilustradas as atividades denominadas como *discovery* (descoberta) pela metodologia, nas quais acontece o refinamento das ideias de soluções que serão implementadas levando em consideração as necessidades dos usuários de acordo com as principais fontes, que são elas (BALBINO, 2020):

- ✓ Visão estratégica (*strategic vision*): objetivos de curto, médio e longo prazo da diretoria, investidores, por exemplo;
- ✓ Dados (*data*): fonte importante para compreender comportamentos, tendências e realidades que são relevantes para a construção de um produto;
- ✓ *Stakeholders* internos (*internal clients*): integrantes da organização que possuem contato direto com o cliente, como equipes comerciais e de suporte do cliente são fontes que devem ser consideradas para trazer a percepção de valor a ser entregue aos usuários;
- ✓ *Feedback* dos usuários (*user feedback*): percepção do usuário sobre a usabilidade do produto desenvolvido;
- ✓ Ideias não-priorizadas (*unprioritized ideas*): ideias que não foram utilizadas e deixadas de lado que podem ser usadas quando houver sentido;
- ✓ Pesquisa e validação (*research and validation*): resultado do trabalho de refinamento e mapeamento do problema/solução realizado em conjunto com o Designer de Produto que utiliza ferramentas como pesquisa de usuário, entrevistas, validações e análises de dados;

Com essa fonte de dados, o repositório de ideias (*ideas*) é construído e as iniciativas são levadas para que os problemas e hipóteses de solução (*problem and solutions*) sejam estruturadas. Em resumo, a parte do *discovery* é apresentada na Figura 3.

Figura 3 – Atividades de um PM - *Discovery*

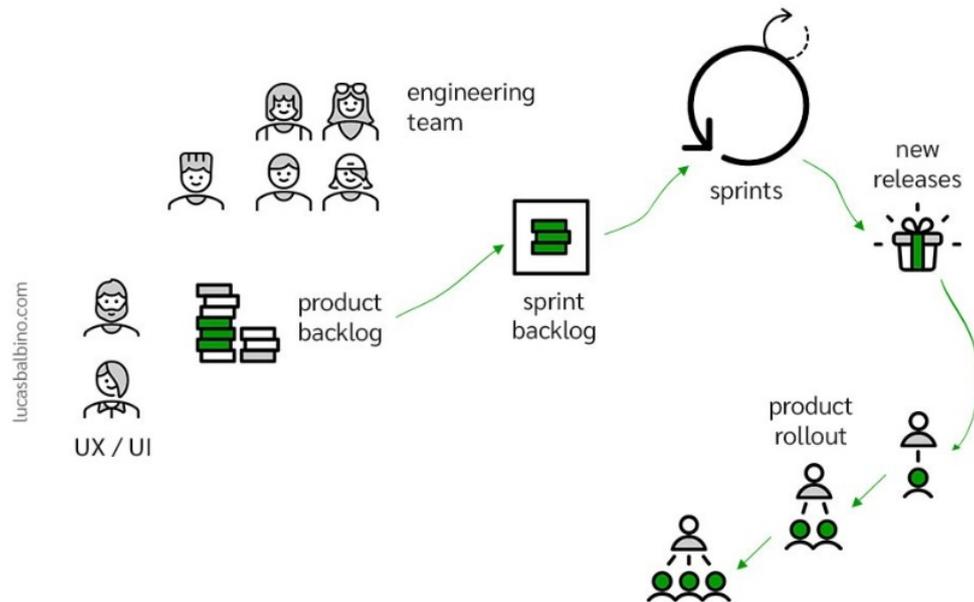


Fonte: Balbino (2020)

Quando uma iniciativa está refinada com atividades e tarefas a serem desenvolvidas pelos desenvolvedores, ela é priorizada do *backlog* (*product backlog*) e as atividades são estimadas e alocadas no *backlog* da *sprint* (*sprint backlog*) e, utilizando-se da metodologia *Scrum* apresentada por Schwaber e Sutherland (2020), é finalizada com uma entrega de valor (BALBINO, 2020).

A partir do momento que uma nova funcionalidade é entregue (*new releases*) ela é disponibilizada aos clientes e monitorada de maneira que, segundo Balbino (2020), este processo de entrega aos clientes aconteça de forma progressiva (*product rollouts*) até que se torne disponível para todos os usuários.

A Figura 4 apresenta esta fase de *delivery* do guia proposto.

Figura 4 – Atividades de um PM - *Delivery*

Fonte: Balbino (2020)

Ainda segundo Balbino (2020), as fases de *discovery* e *delivey* acontecem simultaneamente com a entrega de valor ao cliente, dando foco na importância do papel do gerente de produto em verificar se os indicadores de resultados e métricas (*KPIs and results*) foram alcançados para que gere valor de fato aos clientes.

Conforme apresentado por Pedro et al. (2022), em uma pesquisa recente sobre o perfil do gerente de produto em empresas brasileiras de base tecnológica para entrega de serviços digitais, os profissionais que atuam na área não necessitam de uma formação acadêmica específica e que eles, em sua maioria, vieram de cursos como Administração, Engenharia de Produção e Sistemas de Informação.

Ainda segundo Pedro et al. (2022), a literatura e a pesquisa para definir o perfil deste profissional no Brasil ainda é escassa, fazendo com que as teorias e modelos existentes sejam encontrados no exterior. Balbino (2020) também compartilha deste pensamento.

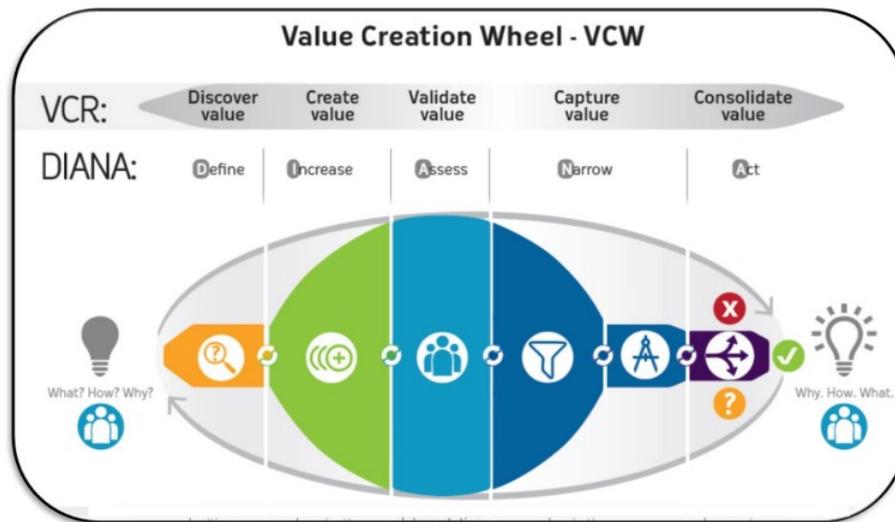
## 2.5 VCW - *Value Creation Wheel*

A *Value Creation Wheel* (VCW) é apresentada por Lages (2016), que é resultado de duas décadas de testes para dar uma resposta às novas exigências do mercado e da necessidade de resolver problemas complexos em ambientes de mudanças rápidas.

A ferramenta foi desenhada pelo investigador português Luis Filipe Lages, um professor da Universidade de Lisboa, e surge como uma nova ferramenta de apoio à tomadas de decisões através de processos de identificação, análise e soluções de problemas (NETO, 2019).

A metodologia possui dois componentes principais, nomeados por DIANA e TIAGO, representados, respectivamente, na Figura 5 e na Figura 6. A primeira representa o quadro teórico de embasamento científico e geral do modelo, enquanto a segunda apresenta um passo a passo para implementação (LAGES, 2016).

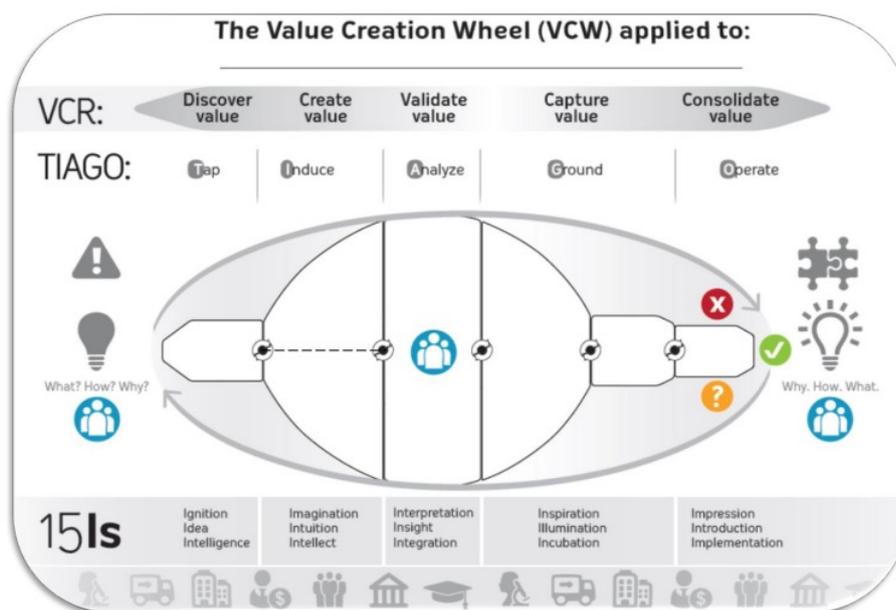
Figura 5 – DIANA: *Framework* Teórico do VCW



Fonte: Lages (2016)

Traduzindo, a sigla DIANA significa Definir (*define*), Aumentar (*increase*), Avaliar (*assess*), Estreitar (*narrow*) e Agir (*act*). Essa estrutura apresenta uma visão ampla do *framework* sobre como ele é referenciado para a resolução de problemas (NETO, 2019).

Figura 6 – TIAGO e 15Is: Ferramentas Práticas do VCW



Fonte: Lages (2016)

Conforme observado na Figura 6, a ferramenta TIAGO pressupõe a passagem prática por cinco fases principais: *Tap*, *Induce*, *Analyze*, *Ground* e *Operate*, em conjunto com o conceito fornecido sobre os 15 I's da inovação (LAGES, 2016):

A primeira etapa é nomeada por *Tap*, que, conforme Lages (2016), diz respeito à definição do problema ou do desafio no contexto específico a ser analisado, tendo os decisores como intervenientes. Como ponto de partida para a implementação, nesta tarefa é crucial que o problema esteja bem delimitado e definido para o entendimento de todos. São apresentados nesta fase a Ignição, a Ideia e a Inteligência dos 15 I's (LAGES, 2016).

Na sequência, é apresentada a etapa *Induce*, que está dividida entre a obtenção de ideias e de filtros. Aconselha-se que os responsáveis por elaborar as soluções sejam diferentes dos que concebem os filtros. Assim como é citado por Lages (2016), para exemplificar como distinguir ideias de filtros, pode ser usada a escolha do destino de férias, no qual as diferentes sugestões de destinos são as ideias e os filtros podem ser a faixa de preço, distância, tipo de acomodação entre outros.

Segundo Lages (2016), o objetivo na fase de obtenção de ideias é obter o maior número de soluções possível para resolver o problema, que podem surgir em ambientes de *brainstorming*, banco de ideias, e de fontes diferentes da organização, como funcionários, parceiros que interagem com a empresa, etc. Já a fase de filtros ou de geração de critérios, na prática, são os critérios de aceitação ou rejeição de uma ideia, adequando as soluções apresentadas para a implementação futura, com o objetivo de obter o maior número de critérios possível. Como 15 I's apresentam-se imaginação, indução e intelecto (LAGES, 2016).

Após a fase de *Induce*, *Analyse* é a fase que os decisores entram em ação novamente e analisam tudo o que foi realizado pela equipe, com o intuito de identificar as potenciais soluções, selecionar os filtros e organizá-los por grau de importância. Os 15 I's que surgem desta fase são interpretação, discernimento e integração (LAGES, 2016).

O autor sugere que seja utilizado o método do jogo de apostas POKER como base para esta e as outras etapas do TIAGO, que consiste em informar, validar, refinar, multiplicar e/ou eliminar filtros e soluções elaboradas (LAGES, 2016).

Com o objetivo de construir o *Value Creation Funnel* (VCF) e o protótipo da solução final, a etapa *Ground* aplica os filtros selecionados na etapa anterior, que foram colocados por ordem de importância (LAGES, 2016). Ao colocar os diferentes filtros às soluções, encontram-se neste momento cada vez menos ideias. Aqui, o objetivo é encontrar alguma ideia que passe por todos os filtros. Caso não seja encontrada nenhuma ideia, é indicado refazer as etapas anteriores. Importante apontar que as ideias que não foram selecionadas não devem ser excluídas, pois podem ser utilizadas em projetos futuros (LAGES, 2016). Nesta fase, segundo Lages (2016), surgem como 15 I's Inspiração, Iluminação e Incubação.

Por fim, a fase *Operate* da matriz TIAGO corresponde ao desenvolvimento e implementação da solução gerada pelas fases anteriores (LAGES, 2016). Conforme aponta Lages (2016), os decisores optam por avançar ou não com a solução e decidem se será necessário refazer o

ciclo. Completa-se os 15 I's com a Impressão, Introdução e Implementação (LAGES, 2016).

Segundo McCaffrey e Pearson (2015), o VCW pode ajudar a superar limitações como julgamentos frequentes e medo do julgamento em comparação com o uso tradicional do *brainstorming*. Christensen (2013) cita que o método ajuda a moldar a inovação em ambientes internos e restrições externas.

Uma das maiores vantagens apontadas a esta metodologia é que, uma vez que o processo de procura de soluções e filtros é alargado a diferentes indivíduos e organizações que interagem com a empresa, a hipótese de obter soluções que nunca iríamos ponderar aumenta de forma exponencial (NETO, 2019).

Neto (2019) ainda cita que, como resultado da aplicação da VCW foi possível criar uma cultura de inovação transversal a toda a sua realidade organizacional, através do envolvimento das diferentes partes interessadas, e da otimização de processos internos com impacto ao nível dos custos.

No artigo de Lages (2016), é citado pelo autor que alguns investigadores argumentam que *frameworks* como o *Design Thinking* (BROWN, 2010), *Stage-Gate* (COOPER, 1990), e *Technology Roadmapping* (PHAAL; FARRUKH; PROBERT, 2004), ou carecem de estrutura ou são muito rígidos. Ainda segundo Lages (2016), um professor de engenharia do MIT cita que a vantagem do VCW é que a ferramenta é adaptável, é estruturada, mas permite criatividade, ao mesmo tempo que aplica tecnologia e informação.

## 3 Metodologia de Pesquisa

### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Para esse trabalho, foram utilizados os autores Demo (2000), Marconi e Lakatos (2004), Yin (2015), Gil et al. (2002) como referências para classificar e categorizar o método de pesquisa. O quadro 1 mostra as escolhas de classificação para esse trabalho.

Quadro 1 – Classificação do método de pesquisa

<b>Critério</b>	<b>Classificação/Tipo</b>	<b>Escolha</b>
Gênero da Pesquisa (DEMO, 2000)	Teórica Metodológica Empírica Prática	x
Objetivo da Pesquisa (YIN, 2015)	Exploratória Descritiva Explicativa	x x
Tipo de argumentação lógica (MARCONI; LAKATOS, 2004)	Indutivo Dedutivo Hipotético-dedutivo Dialético	x
Abordagem de pesquisa (YIN, 2015; GIL et al., 2002)	Quantitativo Qualitativo Qualitativo-quantitativo	x
Método de procedimento de pesquisa (YIN, 2015; GIL et al., 2002)	<i>Survey</i> Simulação Pesquisa-ação Observação Participante Estudo de caso único Estudo de caso	x

Fonte: Adaptado de González et al. (2010).

Quanto ao gênero de pesquisa, este trabalho pode ser enquadrado na classificação Empírica, que se justifica pela análise de dados que será feita após os dados serem coletados com o sentido de facilitar a aproximação prática. Com relação ao objetivo, esse trabalho caracteriza-se como Descritiva pela intenção de registrar e descrever sistematicamente os fatos e investigar as possibilidades encontradas, buscando esclarecer os conceitos teóricos apresentados no referencial. Para a classificação do tipo de argumentação lógica, o que prevalece é o Indutivo, visto que a revisão bibliográfica induzirá aos modelos de referência que têm relação com a pesquisa a se realizar. Quanto à abordagem de pesquisa, o trabalho se classifica como Qualitativo, visto que aborda o estudo em uma empresa do setor financeiro, utilizando-se de análise documental, observando-se o ambiente, acompanhamento dos membros da equipe nas situações investigadas,

realização de anotações do comportamento observado bem como os resultados através do acompanhamento realizado entre abril e junho de 2021. A pesquisa tem inspiração na metodologia de Observação Participante completa de oportunidades, pela intenção de coletar e analisar o maior número de dados específicos, visto que o pesquisador e os participantes representativos da situação estão envolvidos de modo cooperativo e participativo.

## 3.2 Procedimento de Pesquisa

Com relação aos procedimentos de pesquisa, eles foram divididos em quatro etapas. A primeira refere-se à revisão bibliográfica que teve o intuito de construir uma base teórica para os modelos de referência utilizados no desenvolvimento de produtos e ferramentas de gestão inerentes ao modelo empresarial de *Startups*.

A segunda etapa refere-se à estruturação do modelo de ferramenta de gestão aplicado para a equipe a ser analisada nesse trabalho, bem como a estratégia de implantação que foi utilizada para essa aplicação.

A terceira fase consistiu na própria aplicação da estruturação realizada nas etapas anteriores no ambiente de pesquisa, com o objetivo de acompanhar e coletar dados a serem avaliados.

Finalmente, com os dados coletados, a quarta etapa consistiu em avaliar a aplicação do *framework* de gestão com uma análise crítica e sistemática dos impactos causados por ela, que visou proporcionar as discussões dos resultados para alcançar os objetivos desse trabalho.

A Figura 7 apresenta o procedimento explicado de forma resumida.

Figura 7 – Procedimento de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

### 3.3 Coleta de dados

Os dados foram coletados em três momentos. Para a fase inicial, foi feita uma pesquisa exploratória sobre os modelos existentes na literatura com o intuito de encontrar trabalhos acadêmicos que fizessem o levantamento histórico de modelos de desenvolvimento de produto e aplicações de ferramentas de gestão ágil para corroborar com o referencial teórico deste trabalho.

Paralela a esta pesquisa bibliográfica, foram realizadas entrevistas não estruturadas em um evento virtual que aconteceu em agosto de 2020, promovido por uma organização não governamental, que reúne empresas parceiras desta organização e seus respectivos recrutadores com pessoas recém graduadas e estudantes de graduação com potencial para serem contratados como estagiários ou efetivos por essas empresas. O evento contou com cerca de sessenta empresas, em sua maioria de base tecnológica, de porte diverso e que atuavam no mercado brasileiro. Neste evento, foi possível conversar com alguns profissionais das áreas de produto e tecnologia para identificar quais eram as principais metodologias de desenvolvimento de produto e ferramentas de apoio utilizadas no ambiente corporativo em que esses profissionais estavam inseridos.

Para enriquecer os conhecimentos preparatórios para estruturar o modelo a ser aplicado no ambiente de pesquisa, foram realizadas outras entrevistas não estruturadas para entender como eram utilizados, na prática, os modelos e as ferramentas identificados, bem como estruturar como poderia ser feita a aplicação no ambiente escolhido para este trabalho.

A terceira fase de coleta de dados foi dividida em duas principais etapas. A primeira parte da coleta foi realizada através do resultado da pesquisa realizada até então das fases anteriores, no qual foi definido que seria aplicado o evento *Daily*, da metodologia *Scrum*, que será detalhado na Seção 4, pois também é um resultado desta pesquisa. Como explicitado na seção 2.3, na *Daily Scrum*, uma das perguntas respondidas é: Quais são os impedimentos para realizar a atividade?. Com isso, foram coletadas diariamente as respostas dos participantes da pesquisa nesta parte da fase de coleta de dados para que fossem obtidos insumos para realizar as próximas etapas de aplicação da metodologia *Scrum* em conjunto com o VCW e o modelo proposto para desenvolvimento de produto.

Nesta primeira parte também, após a primeira fase de aplicação da metodologia, de acordo com o modelo de aplicação proposto, há o momento de validação dos impedimentos priorizados, de acordo com a metodologia explicitada na Sessão 2.4. Com isso, houve a coleta de dados nesta fase para validar com outras equipes que tinham o mesmo escopo de trabalho, se os impedimentos que foram priorizados para serem estudados também era uma dor deles e como eles resolviam esses impedimentos. A pesquisa foi realizada conforme apresentado no Apêndice B e as perguntas foram estruturadas pelos próprios participantes que iriam fazer as perguntas para responderem à esse objetivo de validação.

A segunda parte da terceira fase da coleta de dados, enfim, teve o objetivo de coletar informações sobre os efeitos da aplicação da ferramenta *Scrum* na equipe analisada com dados comparativos de resultado de desempenho da equipe perante o esperado de atingimento pela empresa, bem como validar se os impactos propostos atenderam às expectativas dos objetivos

deste trabalho.

Todas as fases foram feitas com base na observação participante, ou seja, à medida que o projeto foi desenvolvido, foram feitas observações e anotações sobre todo o processo.

## 4 Resultados e Discussões

Os resultados apresentados neste capítulo serão ordenados conforme as quatro etapas do Procedimento de Pesquisa explicitados na Seção 3.2.

### 4.1 Primeira Etapa - Base Teórica

Os primeiros resultados referem-se à base teórica encontrada para que fosse possível estruturar o projeto e viabilizar as fases posteriores de aplicação e os objetivos esperados. Foram realizadas pesquisas em bancos de teses e dissertações (bibliotecas digitais), além da busca pelas palavras chave “metodologias de desenvolvimento de produto”, “Processos de Desenvolvimento de Produto em *Startup*”, “Processos de Desenvolvimento de Produto em *Startup*”, na plataforma do *Google Acadêmico*. A pesquisa na plataforma gera aproximadamente dezenove mil resultados e, por relevância, ao abrir os primeiros documentos que a plataforma apresenta, foi possível encontrar os autores Mendes et al. (2008), Pinto (2015), Silva e Cotrim (2017) como referências principais para auxiliar na construção da revisão da literatura. O primeiro refere-se ao estudo do processo de desenvolvimento de produtos em empresas de base tecnológica com o intuito de realizar a caracterização da gestão e propor um modelo de referência. O segundo e o terceiro também analisam os modelos de referência e propõem modelos aplicáveis às *Startups*.

Em busca de uma referência de trabalhos parecidos aos objetivos que este propõe, foi realizada, também na plataforma do *Google Acadêmico*, pesquisa com palavras chave “aplicacao scrum comercial”. Foram gerados cerca de dois mil setecentos e noventa resultados e, por relevância apresentada pela plataforma, o trabalho dos autores Gatto e Colossetti (2020) foi encontrado. Este trabalho teve o objetivo de avaliar a aplicação do *Scrum* em um setor alimentício em um processo de vendas. Com este trabalho, foi possível encontrar direcionamentos teóricos importantes para o embasamento teórico e inspiração para os procedimentos de pesquisa.

Para concluir a construção da base teórica desta etapa, as entrevistas que foram realizadas com o profissionais do mercado na primeira etapa de coleta de dados confirmou que nos tempos de hoje as metodologias ágeis são fundamentais para o cenário das organizações que participam de atividades de desenvolvimento de produtos. Como ferramentas e modelos utilizados para guiarem os objetivos organizacionais de agilidade, gestão e desenvolvimento foram citados o *Scrum* Schwaber e Sutherland (2020), o VCW de Lages (2016) e o guia proposto por Balbino (2020).

## 4.2 Segunda Etapa - Criação e estruturação do modelo aplicado

Nesta etapa obteve-se a estruturação e a criação do modelo de ferramenta de gestão aplicado para a equipe a ser analisada nesse trabalho, bem como a estratégia de implantação que foi utilizada para essa aplicação.

Para estruturar o plano de ação, foi utilizada a ferramenta 5W2H. O método, conforme mencionado por Grosbelli (2014), serve para elaboração de planos de ação simples e objetivos, que orientam as ações que serão tomadas para permitir que as atividades sejam discutidas e executadas de maneira eficaz. Além disso, segundo Neto et al. (2016), a ferramenta possui uma linguagem clara e objetiva, que torna o planejamento claro para o entendimento dos envolvidos.

Os 5W correspondem às seguintes palavras do inglês: *What* (o que); *Who* (quem); *Where* (onde); *When* (quando) e *Why* (por que). Os 2H são: *How* (como) e *How Much* (quanto custa). Respondendo à essas perguntas da metodologia, obteve-se o seguinte resultado (que foram anotados pelo autor em seu diário de campo):

- ✓ *What* (o que): Gerar mais resultados com menos esforços, ou seja, impulsionar a agilidade dos consultores em um ambiente colaborativo, propício para testes e que busca dar luz às novas ideias que nascem no time e que poderão ser escaladas para a empresa;
- ✓ *Who* (quem): Consultores voluntários para o projeto;
- ✓ *Where* (onde): Ambiente da equipe;
- ✓ *When* (quando): Realizar durante o cronograma estruturado pré-definido para o objetivo. No caso, um mês dividido em quatro objetivos semanais;
- ✓ *Why* (por que): A princípio, porque a equipe viu uma necessidade de tirar ideias do papel para sanar dores da operação e viabilizar um processo estruturado para validação e escalonamento na empresa.
- ✓ *How* (como): Utilizando a metodologia de desenvolvimento proposta junto com ferramentas da metodologia ágil;
- ✓ *How Much* (quanto custa): Não se aplica;

Aprofundando a pergunta do "Como?" da ferramenta 5W2H, tem-se portanto, a apresentação do modelo de desenvolvimento de soluções proposto como resultado da primeira etapa do Procedimento de Pesquisa.

### 4.2.1 Proposta de modelo de desenvolvimento de produto

O modelo resultado foi construído em quatro principais fases definidas como Levantamento de dores, Priorização e validação das dores, Levantamento e priorização de soluções, Criação e validação de Soluções.

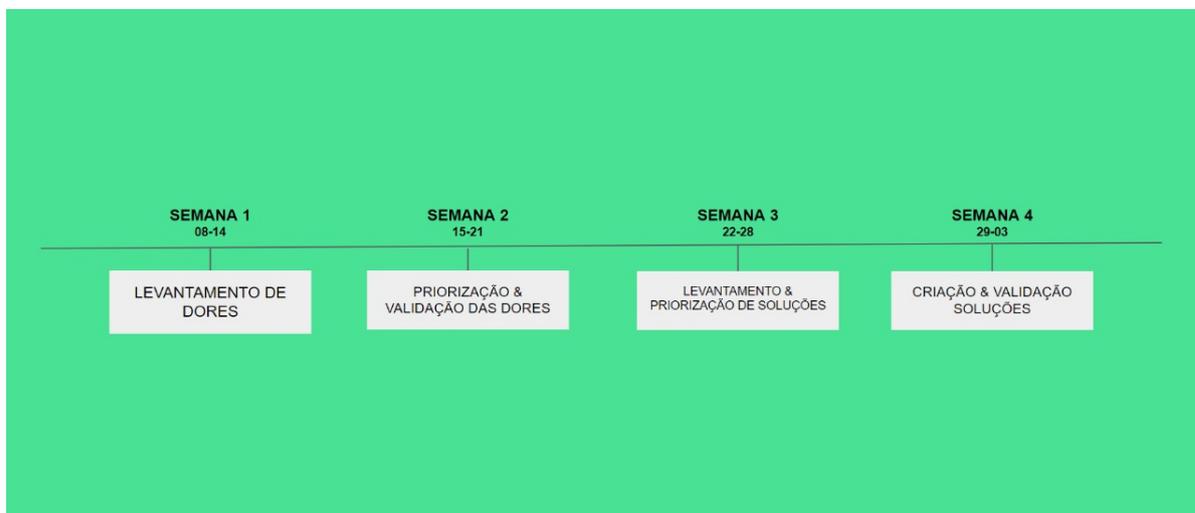
A fase de levantamento de dores teve como objetivo de identificar, todos os dias, os impedimentos vividos pelos colaboradores. A coleta de dados aconteceu diariamente na *Daily Scrum*, na qual eram registradas as respostas dos participantes conforme apresentado no Apêndice A.

Posterior a esta etapa, a fase de Priorização e validação das dores foi definida com base no guia proposto por Balbino (2020), que tem o objetivo de validar se os impedimentos que foram priorizados também se repercutiam entre outras equipes, bem como entender como os outros colaboradores lidavam com esses impedimentos e os resolviam de alguma maneira.

Com as dores validadas, a terceira semana iniciaria com a fase três com o objetivo de levantar hipóteses para solucionar o impedimento e definir qual solução seria priorizada para que fosse aplicada a metodologia VCW proposta por Lages (2016) também levando em consideração o guia proposto por Balbino (2020).

A quarta fase se iniciaria conforme a solução priorizada para que fosse criada e validada se a solução proposta seria efetiva, com base nos resultados chave de sucesso que seriam definidos nesta etapa. A Figura 8 mostra o cronograma de atividades definido para aplicação da metodologia, que teve a sua aplicação no mês de maio de 2020.

Figura 8 – Cronograma de Atividades



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

#### 4.2.2 Adaptação do *Scrum*

Na prática, dos eventos do método, foi definido que se começasse a utilizar a *Daily Scrum* para que fosse um ambiente de coleta de dados para a primeira etapa da metodologia proposta, com duração da *Sprint* de uma semana. Esta estratégia de implantação da ferramenta foi definida com base nas entrevistas realizadas com os profissionais do mercado na primeira etapa do procedimento de pesquisa, bem como os estudos realizados da ferramenta, que aponta que a ferramenta é um *framework*, no qual não é obrigatório a utilização de todos os artefatos propostos por ela (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

Com relações aos papéis do *Scrum*, a equipe participante atuou como *Time Scrum*, o gestor como *Product Owner* e, como *Scrum Master*, o autor desta pesquisa.

### 4.3 Terceira Etapa - Aplicação da proposta de modelo

A terceira fase consiste na própria aplicação do modelo proposto com base no que foi realizado dos procedimentos anteriores no ambiente de pesquisa, explicitando os acontecimentos durante o acompanhamento da execução do projeto.

Para iniciar a aplicação do modelo proposto, foi explicado para a equipe pesquisada a base teórica da construção do modelo, quais os papéis e os objetivos construídos que seriam alcançados com a implantação da nova rotina. De forma voluntária, após a explicação, todos os membros toparam participar do projeto e foi dado início ao modelo proposto conforme ilustrado na Figura 8.

Diariamente, a coleta de dados foi realizada na *Daily Scrum*, na qual foram registradas as respostas de todos os participantes sobre o que tinham realizado no dia anterior, o que tinham para realizar no dia e se havia algum impedimento. Após passado o período da primeira fase do modelo, foi realizada uma reunião em que foram apresentados todos os dados registrados do período e, com relação aos impedimentos, todos classificaram seus próprios impedimentos conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Classificação do Impedimento

Descrição	Nível
Consegue contornar facilmente	1
Consegue contornar, mas demora.	2
Precisa de ajuda de outras pessoas.	3
Travou em alguma parte.	4
Estou até agora tentando entender o que está acontecendo	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O Apêndice A mostra o documento criado com os dados compilados da primeira fase de aplicação do modelo. As Figuras 9 e 10 apresentam os impedimentos que foram coletados durante o período, que serviram como base para análise de priorização.

Figura 9 – Impedimentos coletados

DOR/PROBLEMA	CATEGORIA SCRUM	PESSOA	NÍVEL DE IMPACTO (1-5)
Horário de atendimento (clientes preferem contato antes das 10h)	Impeditivo	Ana	1
Quantidade de estruturações	Impeditivo	Ana	2
Aulas	Impeditivo	Ana	1
quantidade de reuniões	Impeditivo	Ana	3
medo da falta de leads	Impeditivo	Ana	4
Quantidade de reuniões tornou o dia mais complicado	Impeditivo	Ana	3
Ficou pensativa após a resposta da Ju para Vanessa	Impeditivo	Ana	1
Não conseguiu carteirizar	Impeditivo	Ana	5
Não conseguiu rodar a carteira	Impeditivo	Ana	5
Ligação de aprovação complicada, cliente desistiu	Impeditivo	Ana	2
Quantidade de reuniões atrapalhou a semana	Impeditivo	Ana	3
Bastante estressada e cansada por muitos dias	Impeditivo	Ana	5
Reuniões de sexta deixaram emotiva (daily/wikihow)	Impeditivo	Ana	2
Dificuldade em receber docs da Central está atrasando laudos	Impeditivo	Ana	3
Quantidade de estruturações para solucionar e terminar controles de canais	Impeditivo	Art	3
pani no computador	Impeditivo	Bru	1
Cliente demorou a enviar laudo	Impeditivo	Bru	5
cliente gosta de conversar muito	Impeditivo	Bru	2
Carteira cheia	Impeditivo	Dan	2
Agenda cheia	Impeditivo	Dan	1
Carteira cheia	Impeditivo	Dan	2
Cliente quer conversar por wpp	Impeditivo	Dan	2
Cliente negado por ser pessoa politicamente exposta	Impeditivo	Dan	3
Não conseguiu rodar a carteira	Impeditivo	Dan	2
Ansioso com as metas	Impeditivo	Dan	4
Dificuldade em gestão de tempo com a mudança do horário da daily e quantidade de reuniões	Impeditivo	Dan	3
Não conseguiu falar com muita gente	Impeditivo	Dan	3
Estruturações demandaram muito tempo e energia, não começou o dia bem.	Impeditivo	Deb	3
Dificuldade em rodar a carteira	Impeditivo	Deb	3
Não conseguiu rodar a carteira	Impeditivo	Deb	2
Dificuldade em conseguir contato telefonico, sucesso somente por whatsapp	Impeditivo	Deb	2
gestão do tempo	Impeditivo	Deb	4
Carteira cheia, dificuldade em carteirizar por conta da quantidade de clientes que já possui	Impeditivo	Deb	4
Ansiedade e inquietude, entrou em IAP e ainda se sente desconfortável com o programa	Impeditivo	Deb	5
ficou sem tempo porque trabalhou menos tempo por causa da autoescola	Impeditivo	Gal	2
Euforia após reuniões	Impeditivo	Gal	2
Dificuldade de processamento	Impeditivo	Gal	4
Cliente que não mandou documentação desde maio	Impeditivo	Gal	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Figura 10 – Continuação de impedimentos coletados

Dificuldade em automatizar as planilhas, pois as bases de dados são defeituosos	Impeditivo	Gus	2
rodar a carteira	Impeditivo	Mau	4
Carteira cheia	Impeditivo	Mau	4
Aprovação por Whatsapp	Impeditivo	Mau	3
Esgotado no fim do dia	Impeditivo	Mau	3
mudança do pré-jurídico	Impeditivo	Mau	4
carteira cheia	Impeditivo	Mau	4
Muitas reuniões no dia	Impeditivo	Mau	2
Ansiedade quanto a meta por causa da data do mês	Impeditivo	Mau	5
Dificuldade para processar	Impeditivo	Mau	2
Não consegue rodar a carteira bem por estar grande	Impeditivo	Mau	4
problemas pessoais	Impeditivo	Mau	3
PaP gerou frustração e ocupou muito tempo/energia, atrasando a gestão de carteira	Impeditivo	Mau	4
Muitas reuniões atrapalharam a realização de tarefas	Impeditivo	Mau	2
Começo da semana bem ruim	Impeditivo	Mau	5
Quantidade de atividades para realizar está muito grande, mesmo focando e trabalhando até tarde ainda sente dificuldade	Impeditivo	Mau	3
Ligações de aprovação complicadas	Impeditivo	Mau	5
Cliente caiu em pré-jurídico	Impeditivo	Mau	4
Dificuldade em enviar laudos está deixando ele desanimado	Impeditivo	Mau	5
Carteira cheia	Impeditivo	Mau	4
Dificuldade em rodar a carteira	Impeditivo	Nat	5
Tentou reverter cliente para laudo e caiu	Impeditivo	Nat	5
Quantidade de reuniões	Impeditivo	Van	3
Posicionamento na reunião (deixou chateada por conta da resposta da Ju)	-	Van	1
Não conseguiu rodar a carteira	Impeditivo	Van	3
cólica	-	Van	1
Impacto da quantidade de reuniões	Impeditivo	Van	3
Cólica	-	Van	1
Agenda de treinamentos extensa, não conseguiu ligar pela manhã	Impeditivo	Van	2
Dificuldade com PaP que tem muitas condicionantes de relatório fiscal	Impeditivo	Van	2
Possui uma agenda lotada hoje	Impeditivo	Van	2
Perdeu cliente por burocracia interna	Impeditivo	Mau	4
Problemas em outras etapas da esteira estão travando os laudos	Impeditivo	Mau	4

Com os dados compilados, foi possível seguir com a segunda etapa do modelo proposto com a priorização e validação das dores. Os critérios para priorização que foram utilizados foram o de frequência e impacto do impedimento. Estes critérios foram definidos pelo SM e PO do projeto. Após acabar a primeira *Sprint*, foi realizada uma reunião para apresentar os impedimentos priorizados e a estratégia de validação dos impedimentos. Os impedimentos priorizados foram:

- ✓ Ansiedade e inteligência emocional;
- ✓ Gestão de tempo;
- ✓ Gestão de carteira;

Os integrantes da equipe se dividiram nestes três impedimentos priorizados e seguiram para a validação destas dores com membros de outras equipes de igual escopo de trabalho com a instrução de responder aos seguintes questionamentos: se tal impedimento também é um impedimento para a pessoa; se já teve este impedimento; se já teve, como que o contornou; se utiliza alguma ferramenta que auxilia a contornar este impedimento.

Com base nestes questionamentos, cada grupo elaborou um questionário e cada integrante entrevistou até três pessoas diferentes. O questionário consolidado bem como as respostas obtidas é apresentado no Apêndice B.

A validação desta tarefa se deu em uma reunião em que foram apresentados os resultados desta pesquisa dentro desta semana de pesquisa. Nesta etapa, foi concluído e validado que as dores "Ansiedade e inteligência emocional" e "Gestão de carteira" foram validadas, ou seja, acontece com frequência também com outros colegas e tem impacto no dia a dia do trabalho. Quanto a "Gestão de tempo", os outros colegas informam em resumo que este impedimento está mais relacionada a gestão de carteira do que de tempo.

A partir de então, com as dores validadas, seria possível iniciar as etapas de levantamento e priorização de soluções. Devido ao escopo de trabalho dos participantes e o período em que a atividade iria se iniciar, que no caso já seria nas últimas semanas do mês, os membros da equipe pesquisada tiveram que priorizar as suas demandas de trabalho para que os seus alcances de metas fossem conquistados. Isso interferiu na continuidade do projeto com as etapas seguintes e, como os integrantes já estavam habituados com a *Daily Scrum*, foi decidido continuar com a prática.

Mesmo passado o fim do mês de aplicação em que a expectativa era de retomada do projeto, houve mudanças de membros da equipe pesquisada e a demanda de trabalho que havia não foi favorável para que houvesse tempo para continuar os próximos passos. No final do mês seguinte, com o evento da *Daily Scrum*, houve uma reunião de revisão dos acontecimentos do projeto e sobre os aprendizados adquiridos. Feito isso, foi dada como interrompida a aplicação do projeto neste ambiente, devido ao fato de que nem todos os membros foram para outras equipes de trabalho e não teriam mais contato direto facilmente.

## 4.4 Quarta Etapa - Avaliação da aplicação do modelo proposto

Finalmente, com os dados coletados, a quarta etapa consistiu em avaliar a aplicação do *framework Scrum* e da metodologia de desenvolvimento de produto proposta com uma análise crítica dos impactos causados por elas.

Com relação a aplicação do *Scrum*, foi possível obter êxito principalmente por causa da adesão de todos ao projeto. Foi possível coletar os dados com a *Daily Scrum* justamente por causa da participação ativa de todos os integrantes ao compartilhar o dia anterior, os impedimentos e o que teriam que realizar de atividades.

Antes da implantação da *Daily Scrum* havia uma reunião diária com os integrantes que servia basicamente para dar avisos e falar sobre alguns pontos do trabalho. Os participantes, após a prática deste evento, notaram maior clareza sobre suas atividades na rotina e os impactos de cada ação do seu dia a dia, como imprevistos da vida pessoal e do próprio escopo do trabalho.

Os participantes apontaram também maior autoconhecimento sobre a sua rotina com o ato de falar sobre ela diariamente, no qual pôde reconhecer suas forças e fraquezas e trabalhar com mais estratégia. Informaram que o dia de trabalho foi bom ser iniciado com essa prática, pois se tornaram mais objetivos com as suas atividades. Ainda sobre o ato de falar sobre as suas atividades, os integrantes puderam compartilhar práticas, dores, objetivos e conquistas e sentiram que este era um ponto positivo para motivação para o dia de trabalho que se seguiria.

O gestor da equipe apresentou que houve benefícios com a implementação da *Daily Scrum*, pois pôde perceber os impedimentos diariamente e atuar sobre eles diretamente, bem como compartilhar também suas atividades e planejar melhor o seu dia.

Com o fato dos próprios participantes continuarem com a *Daily Scrum* mesmo com a interrupção do projeto, prova-se que a prática se tornou importante para o dia a dia de trabalho.

Com isso, mesmo não planejados previamente, os eventos Planejamento do *Sprint*, *Sprint Review* e *Sprint Retrospective* aconteceram durante a execução do projeto nas partes iniciais, nas mudanças entre as etapas de execução do projeto e na última reunião antes dele ser interrompido. Os participantes apontam ainda que poderia haver mais clareza sobre os próximos passos e objetivos de cada atividade para o time, provando assim a necessidade de que esses eventos acontecessem mais vezes.

Com relação aos artefatos, é possível concluir a existência do *Product Backlog* e *Sprint Backlog* devido as tarefas que foram previamente planejadas à execução do projeto e as que foram priorizadas antes de cada etapa realizada, bem como o Incremento Potencialmente Entregável do Produto com o avanço dos *Sprints*.

Os papéis que a metodologia informa estiveram presentes, no qual existiu o Time *Scrum*, formado pela equipe de consultores comerciais, *Product Owner* (PO), o gestor da equipe e *Scrum Master* (SM), protagonizado pelo autor deste trabalho. A dificuldade encontrada dentre estes papéis foi o equilíbrio entre os papéis do SM e de consultor comercial, exercidas pela mesma pessoa. O time *Scrum* também precisou equilibrar as atividades do escopo de trabalho no início, mas se adaptaram bem ao objetivo proposto.

Com isso, é possível afirmar que todos os papéis, eventos e artefatos proposto pelo Scrum foram utilizados, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Papéis, eventos e artefatos utilizados do *Scrum*

<i>Scrum</i>		Utilização
<b>Papéis</b>	Time <i>Scrum</i>	x
	<i>Scrum Master</i> (SM)	x
	<i>Product Owner</i>	x
<b>Eventos</b>	Planejamento da <i>Sprint</i>	x
	<i>Daily Scrum</i>	x
	<i>Sprint Review</i>	x
	<i>Sprint Retrospective</i>	x
<b>Artefatos</b>	<i>Product Backlog</i>	x
	<i>Sprint Backlog</i>	x
	Incremento	x

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Importante destacar que a estratégia de se iniciar a fase de aplicação do projeto com a *Daily Scrum* apresentada na Seção 4.3 trouxe, ao decorrer do projeto, a necessidade de que os outros eventos e artefatos fossem utilizados, conforme apontados pelos participantes na reunião de revisão de acontecimentos do projeto.

Conforme os benefícios do *Scrum* mais citados na literatura apresentados por Carvalho e Mello (2009), pode-se então concluir que após os resultados gerados pela aplicação do *framework* houve a existência da melhoria na comunicação e aumento da colaboração entre envolvidos; aumento de produtividade da equipe; aumento da motivação da equipe como benefícios da aplicação do *Scrum*.

Com relação ao guia proposto no referencial teórico para o Gerente de Produto com o modelo de desenvolvimento de produto proposto neste trabalho, é possível notar o uso do guia apresentado por Balbino (2020) principalmente na parte de descoberta (*discovery*) nas etapas de Levantamento de Dores e Priorização e Validação das Dores do modelo que foi aplicado. Foram utilizados como fonte de ideias os próprios integrantes da equipe pesquisada (*internal clients*), os dados (*data*) coletados na *Daily Scrum*, que corroboraram para compreender comportamentos, tendências e realidades que são relevantes para a construção de um produto.

Percebe-se também a construção do repositório de ideias (*ideas*) do guia proposto por Balbino (2020), que na prática do modelo aplicado neste trabalho, refere-se aos impedimentos priorizados na etapa de priorização e validação de dores.

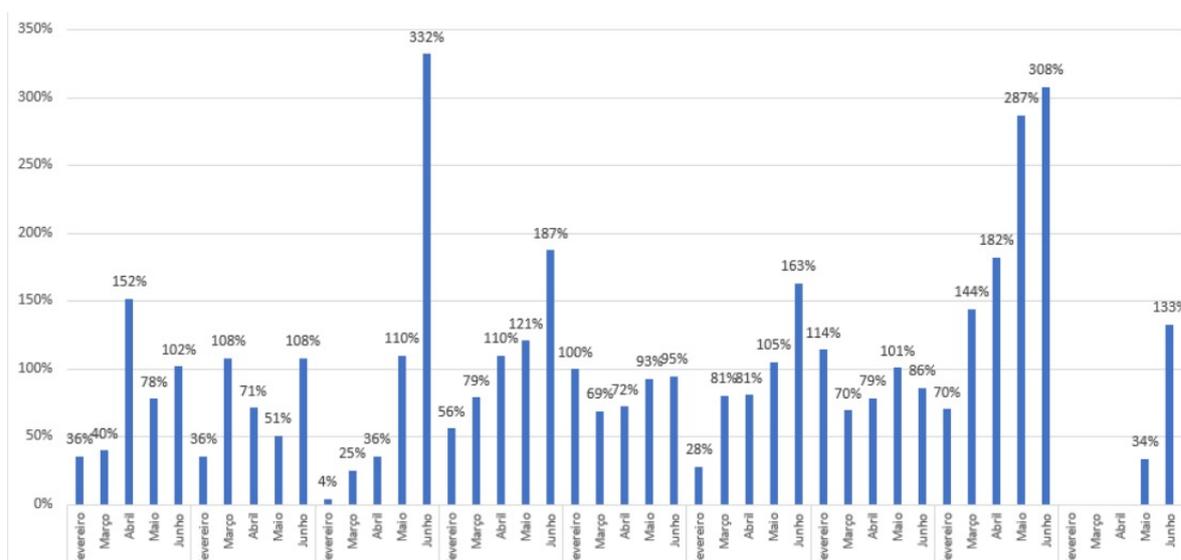
Visto a não continuidade das etapas do modelo de desenvolvimento de produto proposto, acredita-se que a falta do Gerente de Produto neste projeto pode ser um dos fatores que ocasionaram este fato, visto que segundo Balbino (2020), uma das suas responsabilidades é estar atento aos objetivos de negócio da empresa e se eles estão traduzidos dentro da organização para gerar valor aos clientes. Como um dos motivos para que fossem interrompidas as atividades

deste projeto foi devido a necessidade de priorização das atividades operacionais do escopo de trabalho dos integrantes, infere-se que a existência deste papel seria de fator importante para a continuidade do projeto. No seu guia, Balbino (2020) menciona que é comum acontecer a alta demanda por outras atividades operacionais, o que acarreta no não atingimento das métricas ou que o projeto siga por um outro sentido.

Com isso, a aplicação do VCW não foi possível ser analisada, visto que iria ser iniciada com as etapas de "Levantamento e Priorização das Soluções" e "Criação e Validação de Soluções".

A Figura 11 mostra os atingimentos das metas de cada participante nos períodos entre fevereiro a junho de 2021. A aplicação do *framework* Scrum junto com a metodologia de desenvolvimento de produto proposta aconteceu a partir do mês de maio. Como a aplicação da ferramenta e do modelo reflete um indicador de tendência para os resultados, pode se concluir que a implantação não interferiu negativamente nos resultados que são exigidos das atividades do consultor financeiro, visto a crescente e constância de resultados de cada participante.

Figura 11 – Atingimento de metas dos membros da equipe



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na Figura 11, cada participante está alocado dentro o intervalo de fevereiro a junho. Os dados do último integrante constam a partir de maio, visto que iniciou suas atividades na empresa a partir deste mês, não havendo a existência de dados dos meses anteriores por este motivo.

Como percepção geral dos resultados da aplicação do *Scrum* em conjunto com as partes do modelo de desenvolvimento de produto aplicado, vê-se também a oportunidade de escalar a metodologia para outras equipes da organização, visto os benefícios apontados pelos participantes da pesquisa. Um dos fatos apontados que corroboram com esta visão é o de que, ao praticar a segunda etapa do modelo, com a priorização e validação das dores, eles puderam verificar práticas nas entrevistas realizadas, que em seguida foram absorvidas por eles mesmos.

## 5 Considerações finais

As metodologias tradicionais não tem atendido as necessidades dos processos de negócios das organizações, que exigem cada vez mais respostas rápidas as necessidades dos clientes, além da alta competitividade. Com o advento das metodologias ágeis, as empresas estão suprindo essas necessidades, sem deixar de lado o controle de segurança de todo o processo, com a aprendizagem contínua proporcionados pelos seus desafios.

A pouca exploração em campo da aplicação do *framework Scrum* em equipes comerciais foi um dos principais motivadores para a elaboração deste estudo, uma vez que o método foi desenvolvido inicialmente para projetos de desenvolvimento de software.

O presente trabalho apresentou uma aplicação de uma proposta modelo de desenvolvimento de produto nas fases de coleta de dados e validação de impedimentos relacionados ao escopo de trabalho de consultores comerciais. Para isso, foi utilizado o *framework Scrum* como ferramenta aplicada para a coleta de dados e gerenciamento de tarefas e processos. O VCW foi estudado para ser aplicado nas fases finais do modelo de desenvolvimento de produto proposto para construir e validar as possíveis soluções para os impedimentos coletados.

A adaptação do *Scrum* aplicada despertou grande interesse por ela devido ao potencial que a metodologia proporciona em melhorar os processos organizacionais. A aplicação da ferramenta junto com o modelo de desenvolvimento proposto também proporcionou impactos positivos, ao fazer com que a equipe trabalhasse de forma conjunta, contribuindo para a autoestima e rendimento de todos os envolvidos.

Embora tenha ocorrido fatores limitantes para a execução das fases finais do modelo de desenvolvimento de produto proposto, com os resultados obtidos é possível oferecer ao meio acadêmico contribuições ao estudo de metodologias ágeis e suas ferramentas em processos comerciais, bem como às organizações, pois os eventos e artefatos do *Scrum* podem ser utilizados em áreas da empresa que necessitam de gerenciamento de processos, tecnologias e de pessoas.

Como sugestão de trabalhos futuros será interessante promover validações de melhoria contínua com os resultados obtidos, visto que na própria organização a área comercial está em constante mudança e evolução. Espera-se também que a partir deste estudo, novas pesquisas sejam promovidas para identificar modelos de desenvolvimento de produto utilizados em organizações brasileiras de base tecnológica.

# Referências

- ABRAHAMSSON, P. et al. Agile software development methods: Review and analysis. *arXiv preprint arXiv:1709.08439*, 2017.
- ANDERSON, R. E. Phased product development: friend or foe? *Business Horizons*, Elsevier Advanced Technology Publications, v. 39, n. 6, p. 30–37, 1996.
- ANDREASEN, M.; HEIN, L. Integrated product development, edited by springer verlag. *Berlin, Germany*, 1987.
- ARAÚJO, M. H. et al. "spin-off"acadêmico: criando riquezas a partir de conhecimento e pesquisa. *Química Nova*, SciELO Brasil, v. 28, p. S26–S35, 2005.
- BALBINO, L. *The Ultimate Guide of a Product Manager's Day to Day Activities*. 2020. Disponível em: <<https://medium.com/@balbinolucas/the-ultimate-guide-of-a-product-managers-day-to-day-activities-841ebe3df16b>>. Acesso em: 05 abr. 2022.
- BAXTER, M. *Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos*. [S.l.]: Editora Blucher, 2011.
- BECK, K. et al. Manifesto for agile software development. Snowbird, UT, 2001.
- BHAVE, M. P. A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of business venturing*, Elsevier, v. 9, n. 3, p. 223–242, 1994.
- BRAUDE, E. J.; BERNSTEIN, M. E. *Software engineering: modern approaches*. [S.l.]: Waveland Press, 2016.
- BROWN, T. *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. [S.l.]: Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BUSSGANG, J.; EISENMANN, T.; GO, R. *The Product Manager*. [S.l.], 2011.
- CARRILO, A. F. Crescimento das startups. *Abstartup*, 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/2PomJpx>>. Acesso em: 2 ago. 2020.
- CARVALHO, B. V. d.; MELLO, C. H. P. Revisão, análise e classificação da literatura sobre o método de desenvolvimento de produtos ágil scrum. *Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais–SIMPOI*, v. 12, 2009.
- CARVALHO, B. V. d.; MELLO, C. H. P. Aplicação do método ágil scrum no desenvolvimento de produtos de software em uma pequena empresa de base tecnológica. *Gestão & Produção*, SciELO Brasil, v. 19, n. 3, p. 557–573, 2012.
- CHENG, L. C.; DRUMMOND, P.; MATTOS, P. O planejamento tecnológico de uma empresa de base tecnológica de origem acadêmica: revelando passos necessários na etapa de pré-incubação. *ANPROTEC. Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*, v. 15, p. 1–17, 2005.

- CHIVA, G. *What is Lean Product Management?* 2019. Disponível em: <<https://aktiasolutions.com/lean-product-management/>>. Acesso em: 07 abr. 2022.
- CHRISTENSEN, C. M. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. [S.l.]: Harvard Business Review Press, 2013.
- CLARK, K. B.; FUJIMOTO, T. *Product development performance: Strategy, organization, and management in the world auto industry*. 1991.
- CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. *Managing new product and process development: text and cases*. 1993.
- COHN, M. *Desenvolvimento de software com Scrum: aplicando métodos ágeis com sucesso*. [S.l.]: Bookman, 2000.
- COOPER, R. G. Stage-gate systems: a new tool for managing new products. *Business horizons*, Citeseer, v. 33, n. 3, p. 44–54, 1990.
- DEMO, P. *Metodologia do conhecimento científico*. [S.l.]: Atlas, 2000.
- ELMAN, J. *Let's talk about Product Management*. 2015. Disponível em: <<https://news.greyllock.com/let-s-talk-about-product-management-d7bc5606e0c4>>. Acesso em: 07 abr. 2022.
- GATTO, D. D. de O.; COLOSSETTI, A. P. Scrum aplicado em processo de negócios em uma empresa do setor alimentício. *Gestão da Produção em Foco Volume 47*, p. 43, 2020.
- GIL, A. C. et al. *Como elaborar projetos de pesquisa*. [S.l.]: Atlas São Paulo, 2002. v. 4.
- GONZÁLEZ, M. O. A. et al. *Processo para gerenciar a integração de clientes no processo de desenvolvimento do produto*. Universidade Federal de São Carlos, 2010.
- GROSBELLI, A. C. *Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H*. Dissertação (B.S. thesis) — Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2014.
- HARTLEY, J. R. *Engenharia simultânea: um método para reduzir prazos, melhorar a qualidade e reduzir custos*. [S.l.]: Bookman, 1998.
- HOFMANN, C. et al. Development of an agile development method based on kanban for distributed part-time teams and an introduction framework. *Procedia Manufacturing*, Elsevier, v. 23, p. 45–50, 2018.
- LAGES, L. F. Vcw—value creation wheel: Innovation, technology, business, and society. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 11, p. 4849–4855, 2016. ISSN 0148-2963. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316302053>>. Acesso em: 02 abr. 2022.
- MARCONI, M. d. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia científica*. [S.l.]: Atlas São Paulo, 2004. v. 4.
- MCCAFFREY, T.; PEARSON, J. Find innovation where you least expect it. *Harvard Business Review*, HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION 300 NORTH BEACON STREET . . . , v. 93, n. 12, p. 82–89, 2015.

- MENDES, G. H. d. S. et al. O processo de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica: caracterização da gestão e proposta de modelo de referência. Universidade Federal de São Carlos, 2008.
- MILLER, L. C. *Concurrent engineering design: Integrating the best practices for process improvement*. [S.l.]: Society of manufacturing engineers, 1993.
- NETO, C. A. de A. et al. Aplicação do 5w2h para criação do manual interno de segurança do trabalho. *Revista ESPACIOS* Vol. 37 (Nº 20) Año 2016, 2016.
- NETO, C. M. G. Modelos de negócio na era da economia de partilha um caso aplicado à uber freight. 2019.
- PAULA, I. C. d. Proposta de um modelo de referência para o processo de desenvolvimento de produtos farmacêuticos. 2004.
- PEDRO, L. de A. et al. Qual é o perfil do profissional de inovação digital no brasil? product manager no processo de desenvolvimento em empresas saas. *BRAZILIAN APPLIED SCIENCE REVIEW*, v. 6, n. 3, p. 1041–1067, 2022.
- PHAAL, R.; FARRUKH, C. J.; PROBERT, D. R. Technology roadmapping—a planning framework for evolution and revolution. *Technological forecasting and social change*, Elsevier, v. 71, n. 1-2, p. 5–26, 2004.
- PINTO, R. S. *Processo de desenvolvimento de novos produtos em startups: proposta de modelo*. Dissertação (Mestrado) — Brasil, 2015.
- PRASAD, B. *Concurrent engineering fundamentals*. [S.l.]: Prentice Hall PTR NJ, 1996. v. 1.
- RIBEIRO, A.; DOMINGUES, L. Acceptance of an agile methodology in the public sector. *Procedia computer science*, Elsevier, v. 138, p. 621–629, 2018.
- RIES, E. *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. [S.l.]: Leya, 2012.
- RISING, L.; JANOFF, N. S. The scrum software development process for small teams. *IEEE software*, IEEE, v. 17, n. 4, p. 26–32, 2000.
- ROOZENBURG, N. F.; EEKELS, J. *Product design: fundamentals and methods*. CUMINCAD, 1995.
- ROZENFELD, H. et al. *Gestão de Desenvolvimento de Produtos: Uma Referência para a Melhoria do Processo*. [S.l.]: São Paulo: Saraiva, 2006.
- SANTANA, L. *Product Discovery in the Multitrack of Madness*. 2020. Disponível em: <<https://medium.com/swlh/product-discovery-in-the-multitrack-of-madness-cfe8632f1962>>. Acesso em: 07 abr. 2022.
- SCHWABER, K.; BEEDLE, M. *Agile software development with Scrum*. [S.l.]: Prentice Hall Upper Saddle River, 2002. v. 1.
- SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. *O Guia do Scrum*. 2020. Disponível em: <<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-PortugueseBR-2.0.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2022.

- SILVA, D. E. dos S.; SOUZA, I. T. de; CAMARGO, T. Metodologias ágeis para o desenvolvimento de software: Aplicação e o uso da metodologia scrum em contraste ao modelo tradicional de gerenciamento de projetos. *Revista Computação Aplicada-UNG-Ser*, v. 2, n. 1, p. 39–46, 2013.
- SILVA, F. de S.; COTRIM, S. L. Proposta de um modelo para o processo de desenvolvimento de produtos aplicado às startups. *Trabalhos de Conclusão de Curso do DEP*, v. 12, n. 1, 2017.
- STARE, A. Agile project management in product development projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Elsevier, v. 119, p. 295–304, 2014.
- SUTHERLAND, J. *SCRUM: A arte de fazer o dobro de trabalho na metade do tempo*. [S.l.]: Leya, 2014.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. The new new product development game. *Harvard business review*, v. 64, n. 1, p. 137–146, 1986.
- TANG, N. K.; JONES, O.; FORRESTER, P. L. Organizational growth demands concurrent engineering. *Integrated Manufacturing Systems*, MCB UP Ltd, 1997.
- VLAANDEREN, K. et al. The agile requirements refinery: Applying scrum principles to software product management. *Information and software technology*, Elsevier, v. 53, n. 1, p. 58–70, 2011.
- WILLIAMS, L.; COCKBURN, A. Guest editors' introduction: Agile software development: It's about feedback and change. *Computer*, IEEE Computer Society, v. 36, n. 06, p. 39–43, 2003.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. [S.l.]: Bookman editora, 2015.

# Apêndice

## Apêndice A – Coleta de Dados *Daily Scrum*

DATA	DOR/PROBLEMA	CATEGORIA SCRUM	PESSOA	NÍVEL DE IMPACTO (1-5)
09/05	Horário de atendimento (clientes preferem contato antes das 10h)	Impeditivo	Ana	1
09/05	Quantidade de estruturas	Impeditivo	Ana	2
09/05	Aulas	Impeditivo	Ana	1
09/05	quantidade de reuniões	Impeditivo	Ana	3
09/05	medo da falta de leads	Impeditivo	Ana	4
10/05	Quantidade de reuniões tornou o dia mais complicado	Impeditivo	Ana	3
10/05	Ficou pensativa após a resposta da Ju para Vanessa	Impeditivo	Ana	1
10/05	Não conseguiu carteirizar	Impeditivo	Ana	5
10/05	Não conseguiu rodar a carteira	Impeditivo	Ana	5
10/05	Ligação de aprovação complicada, cliente desistiu	Impeditivo	Ana	2
10/05	Reuniões importantes no IAP	To do	Ana	
10/05	Reunião de mentoria Wikihow	To do	Ana	
11/05	Quantidade de reuniões atrapalhou a semana	Impeditivo	Ana	3
11/05	Boa semana para praticar a resiliência	To do	Ana	
11/05	Bastante estressada e cansada por muitos dias	Impeditivo	Ana	5
14/05	Reuniões de sexta deixaram emotiva (daily/wikihow)	Impeditivo	Ana	2
14/05	Ligação de aprovação que não deu certo porque cliente não tinha habite-se	To do	Ana	
14/05	Cliente que quer retirar condicionante	To do	Ana	
15/05	Dificuldade em receber docs da Central está atrasando laudos	Impeditivo	Ana	3
08/05	pani no computador	Impeditivo	Bru	1
08/05	Cliente demorou a enviar laudo	Impeditivo	Bru	5
08/05	cliente gosta de conversar muito	Impeditivo	Bru	2
09/05	Cliente que desligou na cara	Impeditivo	Bru	1
10/05	Ter que sair para resolver problemas pessoais	Impeditivo	Bru	1
11/05	Gestão de carteira	Impeditivo	Bru	2
11/05	Reuniões que tiraram o foco do planejamento pessoal	Impeditivo	Bru	3
14/05	Dificuldade de deixar organizada a carteira	Impeditivo	Bru	2
08/05	Carteira cheia	Impeditivo	Dan	2
08/05	Agenda cheia	Impeditivo	Dan	1
09/05	Carteira cheia	Impeditivo	Dan	2
09/05	Cliente grosseiro	Impeditivo	Dan	1
09/05	Cliente quer conversar por wpp	Impeditivo	Dan	2
10/05	Boa constância de processados	Ontem	Dan	
10/05	Cliente negado por ser pessoa politicamente exposta	Impeditivo	Dan	3
10/05	Não conseguiu rodar a carteira	Impeditivo	Dan	2
10/05	Ansioso com as metas	Impeditivo	Dan	4
11/05	Dificuldade em gestão de tempo com a mudança do horário da daily e quantidade de reuniões	Impeditivo	Dan	3
11/05	Conseguiu ser produtivo e está contente	Ontem	Dan	

14/05	Não conseguiu falar com muita gente	Impeditivo	Dan	3
15/05	Conseguiu perfilar bastante clientes e está animado com a qualidade dos clientes que vai processar	Ontem	Dan	
15/05	Cobrar documentos para processar	To do	Dan	
15/05	Pedir exceção para um cliente que precisa de +50K	To do	Dan	
08/05	Estruturações demandaram muito tempo e energia, não começou o dia bem.	Impeditivo	Deb	3
08/05	Dificuldade em rodar a carteira	Impeditivo	Deb	3
09/05	Não conseguiu rodar a carteira	Impeditivo	Deb	2
09/05	Gestão de carteira em meio agenda cheia	To do	Deb	
10/05	Rodou a carteira completa, mas trabalhou até mais tarde para isso	Ontem	Deb	
10/05	Dificuldade em conseguir contato telefonico, sucesso somente por whatsapp	Impeditivo	Deb	2
10/05	gestão do tempo	Impeditivo	Deb	4
10/05	Carteira cheia, dificuldade em carteirizar por conta da quantidade de clientes que já possui	Impeditivo	Deb	4
10/05	Ansiedade e inquietude, entrou em IAP e ainda se sente desconfortável com o programa	Impeditivo	Deb	5
11/05	Dificuldade de voltar ao foco depois de dias ruins	Impeditivo	Deb	5
11/05	Muito bom ter abertura com o time	Ontem	Deb	
14/05	Dificuldade de conseguir CND do condomínio com 3 clientes	Impeditivo	Deb	5
15/05	Está com um pouco de atraso nas atividades, mas está animada	Impeditivo	Deb	1
08/05	ficou sem tempo porque trabalhou menos tempo por causa da autoescola	Impeditivo	Gal	2
09/05	Conseguiu perfilar alguns clientes	To do	Gal	
09/05	Descartar clientes desengajados	To do	Gal	
10/05	Perfilar mais clientes e solicitar documentos	To do	Gal	
11/05	Conseguiu rodar a carteira	To do	Gal	
11/05	Euforia após reuniões	Impeditivo	Gal	2
11/05	Dificuldade de processamento	Impeditivo	Gal	4
14/05	Cliente que não mandou documentação desde maio	Impeditivo	Gal	5
15/05	Enviou 2 laudos e está animada com isso	To do	Gal	
08/05	Dificuldade em automatizar as planinhas, pois as bases de dados são defeituosos	Impeditivo	Gus	2
10/05	Muitos 1:1	Impeditivo	Gus	3
10/05	preocupação com o time 1000lenium	Impeditivo	Gus	1
11/05	Semana atípica que trabalhou mais	Impeditivo	Gus	3
11/05	Não conseguiu dormir direito	Impeditivo	Gus	1
10/05	Ansiedade com o IAP	Impeditivo	Jul	3
08/05	rodar a carteira	Impeditivo	Mau	4
08/05	Carteira cheia	Impeditivo	Mau	4
08/05	Aprovação por Whatsapp	Impeditivo	Mau	3
08/05	Esgotado no fim do dia	Impeditivo	Mau	3

09/05	mudança do pré-jurídico	Impeditivo	Mau	4
09/05	carteira cheia	Impeditivo	Mau	4
09/05	Muitas reuniões no dia	Impeditivo	Mau	2
10/05	Ficou até tarde para rodar a carteira	Ontem	Mau	
10/05	Ansiedade quanto a meta por causa da data do mês	Impeditivo	Mau	5
10/05	Dificuldade para processar	Impeditivo	Mau	2
10/05	Não consegue rodar a carteira bem por estar grande	Impeditivo	Mau	4
10/05	problemas pessoais	Impeditivo	Mau	3
11/05	PaP gerou frustração e ocupou muito tempo/energia, atrasando a gestão de carteira	Impeditivo	Mau	4
11/05	Muitas reuniões atrapalharam a realização de tarefas	Impeditivo	Mau	2
11/05	Começo da semana bem ruim	Impeditivo	Mau	5
11/05	Time ajudou bastante, bom sentimento em relação ao time	Ontem	Mau	
14/05	Conseguiu realizar bastante coisa na sexta e focar	Ontem	Mau	
14/05	Quantidade de atividades para realizar está muito grande, mesmo focando e trabalhando até tarde ainda sente dificuldade	Impeditivo	Mau	3
14/05	Ligações de aprovação complicadas	Impeditivo	Mau	5
14/05	Cliente caiu em pré-jurídico	Impeditivo	Mau	4
14/05	Melhor dia em relação a resultados	Ontem	Mau	
14/05	Começar a semana mais lento e precisa focar, pois possui muitas coisas para fazer	To do	Mau	
15/05	Dificuldade em enviar laudos está deixando ele desanimado	Impeditivo	Mau	5
16/05	Carteira cheia	Impeditivo	Mau	4
10/05	Conseguiu rodar a carteira toda mesmo com reuniões	Ontem	Nat	
09/05	Dificuldade em rodar a carteira	Impeditivo	Nat	5
10/05	Preocupação com a quantidade de leads descartados	Impeditivo	Nat	4
10/05	Dificuldade de processar	Impeditivo	Nat	3
10/05	Ansiedade por causa do resultado mensal	Impeditivo	Nat	5
11/05	Quer fazer um bom plano para ajudar o time	To do	Nat	
11/05	Desespero quanto a meta e o dia do mês	Impeditivo	Nat	5
14/05	Carteira vazia, descarta todos os clientes que puxa (não atendem, não desejam seguir ou não estão nos requisitos Credits)	Impeditivo	Nat	4
14/05	PaP com dívida condicionada que já foi paga, mas ainda não foi cancelada pela Receita Federal, isto está atrasando o processo	Impeditivo	Nat	1
14/05	Foco em perfilar bastante para conseguir resultados durante a semana	To do	Nat	
10/05	Tentou reverter cliente para laudo e caiu	To do	Nat	
10/05	Quantidade de reuniões	Impeditivo	Van	3
10/05	Posicionamento na reunião (deixou chateada por conta da resposta da Ju)	Impeditivo	Van	1
10/05	Não conseguiu rodar a carteira	Impeditivo	Van	3

10/05	Pouco tempo por causa da reunião com academy	Impeditivo	Van	2
10/05	Projeto junto galdino (demandou tempo)	To do	Van	
10/05	Mentoria (demandou tempo)	Ontem	Van	
10/05	Fechar a pasta	To do	Van	
10/05	cólica	Impeditivo	Van	1
11/05	Impacto da quantidade de reuniões	Impeditivo	Van	3
11/05	Cólica	Impeditivo	Van	1
14/05	Conseguiu limpar a carteira	Ontem	Van	
09/05	Agenda de treinamentos extensa, não conseguiu ligar pela manhã	Impeditivo	Van	2
14/05	Foi convidada para uma turma de treinamento de PaP e está contente	To do	Van	
15/05	Conseguiu perfilar bastante e organizar a vida, por isso, está animada	To do	Van	
14/05	Dificuldade com PaP que tem muitas condicionantes de relatório fiscal	Impeditivo	Van	2
15/05	Possui uma agenda lotada hoje	Impeditivo	Van	2
16/05	Perdeu cliente por burocracia interna	Impeditivo	Mau	4
16/05	Problemas em outras etapas da esteira estão travando os laudos	Impeditivo	Mau	4

## Apêndice B – Validação de Dores

## Validação de Dores - LabQueen

### Mau - Ana - Bru : Gestão de Carteira

#### Entrevista Bru 1: MS

##### **1) Como você organiza/realiza a sua gestão de carteira? (Como você planeja o seu dia? Baseado na sua carteira? Tem alguma priorização?)**

R: Envia mensagem para os clientes um dia antes, para os que estão em fase de fechamento, para que possa se programar e fazer de antemão no começo do dia seguinte. Alguns que já respondem com uma proposta do concorrente, já segue para ter uma contra proposta ou como irá utilizar a informação como uma carta na mão.

Olhar e responder o whats e email , são a primeira coisa que realiza no dia e depois vai pra lista de tarefas no MDO.

Costuma seguir a carterização na parte da manhã e a partir das 14h para cobrar docs, perfilar, tentar os clientes "antigos".

##### **2) Utiliza alguma ferramenta para te auxiliar?**

R: Abandonou o excel e utiliza somente o mdo. Utiliza muito algumas ferramentas inseridas no mdo (separar por tarefas), organiza por tarefas para seguir uma linha. Em processamento - para cobrar os documentos (separa 30 minutos), depois vai pra lista (perfilamento) - ligar pros clientes ou tentativa sem sucesso.

##### **3) Realizar a Gestão de carteira é uma dor para você? Quando ocorrem adversidades como você lida com isso? Como você contorna essa situação?**

R: Não, pois mesmo com adversidades, tenta deixar a sua agenda o máximo possível flexível para que quando acontecer, estar preparado. Muitas vezes a ansiedade vai bater, mas é importante entender aonde está o problema em si, se é algo isolado ou se é geral. Se é um problema pessoal que está interferindo e o que pode ou não ser feito. Ou até mesmo um problema da empresa, e ter o conhecimento por completo o contexto, para que se possa diagnosticar e analisar o que pode ser feito a parti daí.

##### **4) A gestão carteira impacta na sua gestão de tempo? Se sim, Como?**

R: Sim, quando não realizada esse tipo de gestão de carteira. Ele percebeu que os clientes ficavam com um tempo maior de contato. E na maneira de só gerir pelo MDO, auxilia bastante.

##### **5) Tem alguma dica?**

R: Sempre buscar o é melhor e o que funciona melhor para você.

Acredita que falta um conhecimento maior nos treinamentos em relação às ferramentas que utilizamos. para que possamos utilizá-las ao nosso favor. Além de otimizar e aprimorar o dia a dia.

Por exemplo: a ferramenta de agendar contato do MDO, ele já viu várias pessoas utilizando como meio de se programar para aquele contato sem sucesso. Não conseguiu hoje, já agenda para tentar amanhã.

#### Entrevista Bru 2: LD

##### **1) Como você organiza/realiza a sua gestão de carteira? (Como você planeja o seu dia? Baseado na sua carteira? Tem alguma priorização?)**

R: Se organiza pelas prioridades do dia. e pelas bolinhas do mdo, não conseguiu não marca nenhuma, ligou e falou 1 vez e ficou de enviar docs marca 1 bolinha, envio pra credito 2 bolinhas, laudo 3 bolinhas. no final do dia ja sabe qual tem que priorizar no dia seguinte. E

os que não tiveram contato, não se tornam prioridade, mas irão tentar novamente. Bate 1 vez a carteira por dia .

**2) Utiliza alguma ferramenta para te auxiliar?**

R: Utiliza somente o mdo e o caderno. Até tentou pelo excel, mas sentiu que se enrolava.

**No seu caderno anota os laudos, enviados pra crédito e carteirizados do dia.**

**3) Realizar a Gestão de carteira é uma dor para você? Quando ocorrem adversidades como você lida com isso? Como você contorna essa situação?**

R: Não acredita ser uma dor. não gasta esforço com clientes que não atendem. Realiza as tentativas e os que não teve sucesso e já descarta.

Já aconteceu algumas vezes ter adversidades no dia, como: ficou sem internet, correu pra casa da avó e tenta por lá seguir o dia. Puxando no final da tarde os carteirizados e tentando o contato pelo menos no whats.

Quando temos reuniões longas, e que tenham de alguma forma atrapalhando o seu dia, também puxa os clientes no final do dia. Mas prioriza esses clientes para o próximo dia.

**4) A gestão carteira impacta na sua gestão de tempo? Se sim, Como?**

R: As vezes, pois quando não consegue carterizar e se enrola um pouquinho se precisa puxar no final do dia. Mas só quando ocorrem essas adversidades.

**5) Tem alguma dica?**

R: Gastar força onde você vê que vai dar resultado. Colocar força nos clientes que realmente querem prosseguir. Mudar a chavinha, faz total diferença.

Entrevista Bru 3: Ad

**1) Como você organiza/realiza a sua gestão de carteira? (Como você planeja o seu dia? Baseado na sua carteira? Tem alguma priorização?)**

R: Ao ligar note, focar nas coisas mais urgentes, o que requer horário pra cumprir, são as prioridades.

Como os pagamentos que são os mais urgentes ( pois o prazo é até ao meio dia, se não é só no dia seguinte). Depois de bater os pagamentos, olhar para os leads (na planilha) aonde o registro sai hoje ou amanhã.

E em seguida, leads em exigências e reciclagem, verificar em qual área está e como está o andamento, analisar quais são os clientes que requerem uma atenção maior, e se preparar para seguir o time com o cliente (passando pelas fases).

Contudo, na prática, todas essas as fases, acontecem ao mesmo tempo.

**2) Utiliza alguma ferramenta para te auxiliar?**

R: Planilha sheets com as fases do pipefy e mdo inclusas.

**3) Realizar a Gestão de carteira é uma dor para você? Quando ocorrem adversidades como você lida com isso? Como você contorna essa situação?**

R: Não. Mas podem ter coisas micro e macro que podem atrapalhar o seu dia. Identificar quais foram os fatores que estão sendo um obstáculo para poder saber como tratar. Se você não está em um dia bom, celebre as pequenas conquistas, assim você sentirá o quanto você é suficiente e capaz, como também, que faz parte da vida ter momentos bons e ruins e que você possa aprender com os erros e se desenvolver. Dê atenção para aquilo que tenha mais urgência, mais fogo! E fatie a questão, faça aos poucos.

**4) A gestão carteira impacta na sua gestão de tempo? Se sim, Como?**

R: Impacta sim. Quando ocorrem situações que não estão programadas, é importante identificar quais são as lacunas que estão ocasionando este impacto. Conversar com o TL e com os pares, pedir feedbacks e poder entender o que você desenvolve bem para fechar

essas lacunas e conseguir ter a eficácia de ter a sinergia da gestão de tempo com a sua gestão de carteira.

#### **5) Tem alguma dica?**

R: Busquem sempre se ressignificar, novos insumos de ferramentas, aperfeiçoamento de pitch, olhar como as outras empresas fazem, se potencializar para que você se recicle e entenda quais são as técnicas que você possui e como irá potencializá-las. Busque o prazer por realizar as tarefas do seu dia, tornando assim o dia mais leve e mais agradável. Seja gentil com você e com todos a sua volta. E mesmo que surjam problemas, está tudo bem. Entenda o que está acontecendo, busque saber o que se pode fazer e caso não tenham medidas a serem tomadas. Está tudo bem também. Aceite, não se martirize e busque novas alternativas para se prevenir quando algo parecido vier a acontecer.

#### Entrevista Mau 4:

##### **1. Como você organiza/realiza a sua gestão de carteira? (Como você planeja o seu dia? Baseado na sua carteira? Tem alguma priorização?)**

A organização e a gestão de carteira mudou ao longo do tempo na Credits. O jeito do TL influencia muito nisso (passou por muitos TLs). Agora com a Tic, ela gosta de uma daily logo no começo do dia, então não costuma carteirizar antes disso. Puxa 2 leads durante a daily, tenta rodar a carteira inteira antes do almoço. Pós almoço puxa o máximo que pode pra fechar a carteirização do dia. De tarde tenta rodar uma segunda vez a carteira, mas não consegue fazer ela completa e acaba tendo que priorizar. Prioriza leads de ticket maior ou lead mais "redondos". Greyzone já descarta no 4 contato (sob orientação do Marcelo) e manda um e-mail. Prioriza também se já falou alguma vez com o cliente.

Disse que é uma dificuldade conseguir rodar a carteira. Gestão de tempo está relacionado a isso também.

##### **2. Utilizava alguma ferramenta para te auxiliar?**

Tem controle no Excel, controle simples, adaptado do controle de um outro colega. Explicou que no time do Marcelo era obrigatório atualizar uma planilha do próprio TL. Já com a Tic não tem isso, ela prefere fazer batimento em 1:1.

Usa agenda para marcar ligação. Usa o próprio agendamento do MDO e as bolinhas de engajamento.

##### **3. Realizar a Gestão de carteira é uma dor para você? Quando ocorrem adversidades como você lida com isso? Como você contorna essa situação?**

Sim. Em determinados momentos impacta muito no dia. Somos muito atarefados com treinamento, reunião, 1:1. Se não tiver uma boa gestão, vira uma bola de neve (impacta na carteirização tb).

Não lida tão bem com isso, fica meio putó, na realidade. Disse que vem de um período que não pode fazer hora extra, então faz o máximo que dá em menos tempo. Acaba ligando menos vezes (menos tentativas). Não gosta disso, pois prefere trabalhar com qualidade do que volume e velocidade. Por conta disso acaba deixando a qualidade cair um pouco, pra tentar entregar o que precisa.

##### **4. A gestão carteira impacta na sua gestão de tempo? Se sim, Como?**

O contrário impacta muito (gestão do tempo impacta a da carteira). Como tudo fica corrido, a gestão da carteira fica confusa. Não fica com a carteira na ponta da mão, quando ela está cheia.

##### **5. Tem alguma dica?**

Pode parecer meio clichê, mas focar no relacionamento do cliente, pra sentir o nível de engajamento dele ajuda muito. Assim você pode priorizar os clientes certos. Pelo papo com

o cliente já dá pra saber qual merece mais investimento do seu tempo.

#### Entrevista Ana 5: CC

##### **1. Como você organiza/realiza a sua gestão de carteira? (Como você planeja o seu dia? Baseado na sua carteira? Tem alguma priorização?)**

Sempre rodo a minha carteira priorizando perfilamento pela manhã e fechamento à tarde. No entanto, rodo a minha carteira sem nenhum tipo de filtro no período da manhã (vou lead por lead, comercial e fechamento) para à tarde focar no envio de docs.

##### **2. Utilizava alguma ferramenta para te auxiliar?**

Não, apenas uma planilha para controlar o número de carteirizados/dia.

##### **3. Realizar a Gestão de carteira é uma dor para você? Quando ocorrem adversidades como você lida com isso? Como você contorna essa situação?**

Não é uma dor. Tento sempre rodar a carteira em horários estratégicos (de manhã/ final da tarde). Quando não consigo, vou em horários alternativos.

##### **4. A gestão carteira impacta na sua gestão de tempo? Se sim, Como?**

Com certeza. Desde que comecei a rodar a carteira de manhã aproveito o tempo com muito mais qualidade e com mais organização.

##### **5. Tem alguma dica?**

No comercial, minha dica é: Rodar a carteira para perfilamento 2x/dia (de manhã e final da tarde) e durante a tarde processar, fazer ligação de aprovação, resolver estruturação e pendências (resumindo: atividades que vc não fique pendurada no telefone). No PaP estou focando em telefone pela manhã (comercial) e à tarde envio de docs (pasta, laudo e processamento) e ligações mais complexas de negociação.

#### Entrevista Mau 6: LF

##### **1) Como você organiza/realiza a sua gestão de carteira? (Como você planeja o seu dia? Baseado na sua carteira? Tem alguma priorização?)**

Uso uma agenda de papel onde anoto o que precisa ser priorizado no dia e no dia seguinte, mas sempre bato a carteira inteira de manhã ou após o almoço, dependendo dos horários das reuniões e ligações para os clientes.

Tento também sempre responder o whatsapp e o Slack 3x ao dia.

##### **2) Utiliza alguma ferramenta para te auxiliar?**

Agenda de Papel e costumo tirar cerca de 5 minutos a cada 30min ou 1h, dependendo do meu nível de concentração no dia, para tentar manter o ritmo de trabalho.

É o momento em que eu olho meu celular particular, levanto pra pegar uma água, banheiro, etc.

##### **3) Realizar a Gestão de carteira é uma dor para você? Quando ocorrem adversidades como você lida com isso? Como você contorna essa situação?**

Não é uma dor, eu só consigo me sentir organizada e dominando a situação após a gestão da carteira.

Sim, tem alguns dias em que esse é o momento mais estressante porque surgem clientes com uma demanda que você já tentou resolver e não saiu do lugar. Um exemplo: essa semana tive um cliente que ficou mais de 48h sem atuação jurídica esperando uma resposta simples se conseguiríamos pagar o IQ de uma Adm de Consórcios.

Eu chamo todas as pessoas possíveis para tentar resolver, o analista, meu líder e, se necessário, envolve a liderança do analista e a especialista.

**4) A gestão carteira impacta na sua gestão de tempo? Se sim, Como?**

A gestão de carteira me ajuda a entender onde devo concentrar esforços para atingir meus resultados, então é um tempo bem investido no meu dia.

**5) Tem alguma dica?**

Comece o dia fazendo a gestão. Trará uma boa visualização de como se organizar no restante do dia e com certeza você passará a se sentir mais organizado e eficiente.

**Gal - Nat - Gus: Gestão do tempo**

Entrevista Nat 1: AM

- Gestão de Carteira: dificuldade em criar um controle automatizado e eficiente, pois alimentar a planilha gera retrabalho e consome no mínimo 30 minutos por dia. Acredita que uma automatização no MDO facilitaria esse processo.
- Inteligência Emocional: despende bastante tempo e energia em clientes que já estão avançados na esteira por conta da ansiedade, sendo que muitas vezes esses clientes já não dependem de suas ações (ex: pré-jurídico e risco imobiliário);
- Agenda & Gestão de Tempo: a quantidade de reuniões gera estresse, pois o dia não rende e impacta em toda a semana. Além disso, se sente muito acelerada e mesmo que tente dar uma pausa para aliviar o estresse, não consegue desacelerar. Nesses momentos deixa de carteirizar dentro da meta e foca nos clientes que já estão na carteira;
- Outros tópicos:
  - Simulador automatizado;
  - Visualização do status das etapas priorizadas pelo TL;

Entrevista Nat 2: LV - Fechamento

- Gestão de Carteira: média de 12 clientes na carteira e consegue realizar com tranquilidade as atividades. Recebe em média 1 cliente por dia.
- Inteligência Emocional: estresse com as demais áreas que não possuem grande senso de urgência no início do mês. Leo é muito tranquilo e não fica ansioso com os leads.
- Agenda & Gestão de Tempo: Leo lida bem com o tempo disponível, em semanas comuns trabalha de 4 a 5 horas por dia, sendo suficiente para realizar as atividades. No entanto, quando possui algum lead mais relevante tem dificuldade em fazer gestão tempo. Leo é muito organizado e sempre coloca tudo agendinha.

Entrevista Gal: GN

**Gestão de Carteira:** Ela puxa em média 7 clientes por dia, não gosta de puxar mais que isso porque foca em ter uma carteira organizada para conseguir dar atenção para todos os clientes

**Inteligência Emocional:** Se estressa bastante quando precisa depender de outros consultores/setores

**Gestão de Tempo:** Não faz hora extra, tem horários estabelecidos para puxar lead, perfilar,

processar. Cuida do último lead até o primeiro, usa bastante um bloco de anotações e sai da frente do notebook algumas vezes no dia para distrair a cabeça e não procrastinar

M C - Comercial (e quase PaP)

**Gestão de Carteira:** Cria horários na agenda para perfilar, processar e laudar (faz isso somente nos horários definidos) e foca sempre em fazer uma etapa de cada vez, roda a carteira em média 3x ao dia

**Inteligência Emocional:** Se preocupa bastante com a falta de contato (pela questão da perda de tempo), com as mudanças e alguns processos burocráticos na esteira

**Gestão de Tempo:** Vai raramente a todas as reuniões, normalmente só aparece nas importantes já que tem horários para as suas atividades. Faz sempre hora extra porque sempre tem o que fazer (cliente para ligar, etc...)

TP - Comercial

**Gestão de Carteira:** Organiza o dia com cobrança de docs que combinou no dia anterior; bate carteira, puxa 2 e bate carteira. Na parte da tarde faz novamente cobrança de docs. Docs > Perfilamento > Bater carteira > Perfila > Docs. Usa agenda, e papel. Constante GAP de carteirizado.

**Inteligência Emocional:** Participa de semanal, mensal, checks e vapt. Reuniões esporádicas participa de maneira menos ativa, chega até a mutar.

**Gestão de Tempo:** 120h no BH, absurdo, sofre muito com isso.

#### Daniér - Van - Débora: Ansiedade

- Entrevista 1 Van: - GN

:

**1. De maneira geral, quais são os fatores que te trazem ansiedade?**

Metas me trazem muita ansiedade e coisas que não estão no controle.

**2. No trabalho, quais atividades (cliente, leads, meta, carteira, leads, estruturação), mais te preocupam?**

O que mais me preocupa no trabalho é a objeção de clientes e não bater a meta.

**3. Você acha que esse sentimento impacta em seu desempenho? Em que nível de sintoma (falta de sono, falta ou excesso de apetite)?**

Sim impacta bastante, engordei e sinto falta de sono, vou dormir e lembro dos clientes e acordo com o aperto no coração de ansiedade.

**4. Tem conseguido driblar a ansiedade? Se sim, como (terapia, meditação, desabafo com amigos)?**

Não. Mas faço terapia, assisto a séries e falo com amigos. Mas minha ansiedade está em como levo minha vida, não sei como organizar.

- Entrevista 2 Van:- MC:

**1. De maneira geral, quais são os fatores que te trazem ansiedade?**

Coisas que fogem do controle e depender de outras pessoas, problemas pessoais e com relação a vida estou bem ansiosa por conta de problemas pessoais.

**2. No trabalho, quais atividades (cliente, leads, meta, carteira, leads, estruturação, etc), mais te preocupam?**

Meta que é diretamente impactada pelos clientes e qualidade. É muito inconstante pra mim, tenho atingimentos altos e baixos como uma onda.

**3. Você acha que esse sentimento impacta em seu desempenho? Em que nível de sintoma (falta de sono, falta ou excesso de apetite, etc)?**

Com toda certeza. Falta de sono e não conseguir dormir e fico extremamente cansada e choro bastante no meu trabalho, me sinto triste também.

**4. Tem conseguido driblar a ansiedade? Se sim, como (terapia, meditação, desabafo com amigos, etc)?**

Sim, tenho tentado. Amo jogar videogame e consegui voltar a jogar e me sinto muito feliz e o contato com as pessoas me motiva muito aqui no trabalho, quando vou no coworking

**Deb - Entrevista L M3+**

**1. De maneira geral, quais são os fatores que te trazem ansiedade?**

Incerteza do futuro, preocupação com a situação atual do mundo e mercado. Mudança de mercado e o que a Creditas poderia não conseguir fazer, falta de leads, impacto em negocia futuro e possíveis demissões

Contar com fator sorte, a agonia dessa incerteza

**2. No trabalho, quais atividades (cliente, leads, meta, carteira, estruturação), mais te preocupam?**

Meta e processamento de muitas informações (rotina cheia)

Fazer laudo, processar e carterizar

Muito para administrar ao mesmo tempo (sazonal)

**3. Você acha que esse sentimento impacta em seu desempenho? Em que nível de sintoma (falta de sono, falta ou excesso de apetite)?**

Com certeza. Principalmente quando depende de outras pessoas

Quando está inseguro fica mais lento (pelo necessidade do processo).

Costuma em uma semana corrida demorar pra se desligar de assuntos do trabalho ou acordar no meio da noite pensando em trabalho e nas demandas que tem pra fazer

**4. Tem conseguido driblar a ansiedade? Se sim, como (terapia, meditação, desabafo com amigos)?**

Espera as coisas melhorarem, em caso de demanda. Exemplo da semana passada, para de carterizar.

Usa o zenclub e tem ajudado muito, conversado muito com a Van. Tira um tempo para fazer algo que gosta

Se inscreveu no Gympass, pra mudar a rotina.

**Deb - Entrevista It**

**1. De maneira geral, quais são os fatores que te trazem ansiedade?**

Instabilidade financeira, incerteza de futuro a curto prazo, incerteza dentro da empresa. Problemas familiares e pessoais também.

**2. No trabalho, quais atividades (cliente, leads, meta, carteira, estruturação), mais te preocupam?**

Bater a meta e falta de lead. Por mais que entendemos a falta de lead, gera ansiedade

**3. Você acha que esse sentimento impacta em seu desempenho? Em que nível de sintoma (falta de sono, falta ou excesso de apetite)?**

Com certeza. Mas sem sintoma patológico quando relacionado à Credits.

**4. Tem conseguido driblar a ansiedade? Se sim, como (terapia, meditação, desabafo com amigos)?**

Sim, com terapia e autoconhecimento. Graças ao processo terapêutico, entendeu que tem coisas que não temos controle. Algumas coisas temos que trabalhar a aceitação e as ações que podem ser feitas para melhorar o cenário de alguma forma.