



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
Centro de Ciências Biológicas e da Saúde  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS AMBIENTAIS – DCAm  
CURSO DE BACHARELADO EM GESTÃO E ANÁLISE AMBIENTAL  
Rod. Washington Luís, Km. 235 – Cx. Postal. 676  
CEP: 13565-905 – São Carlos – SP – Fone: (016) 3351-9776



## **Relatório Final de Estágio Supervisionado I e II**

### **Gerenciamento de Projetos e Metodologia Ágil: Estágio em uma Agência de Marketing**



Aluno: Renan Gullo Lastoria

Orientadora: Fabiane Letícia Lizarelli

**SÃO CARLOS - SP  
2021**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS AMBIENTAIS  
CURSO DE BACHARELADO EM GESTÃO E ANÁLISE AMBIENTAL**

**Gerenciamento de Projetos e Metodologia Ágil:  
Estágio em uma Agência de Marketing**

**Nome do Aluno: Renan Gullo Lastoria**

Relatório Final de Estágio Supervisionado I e II apresentado ao Departamento de Ciências Ambientais da Universidade Federal de São Carlos como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Gestão e Análise Ambiental.

Orientadora: Fabiane Letícia Lizarelli

**SÃO CARLOS-SP  
2021**

## **Gerenciamento de Projetos e Metodologia Ágil: Estágio em uma Agência de Marketing**

**RENAN GULLO LASTORIA**

Relatório Final de Estágio Curricular apresentado publicamente em 11 de Janeiro de 2021 ao Departamento de Ciências Ambientais da Universidade Federal de São Carlos como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Gestão e Análise Ambiental.

.....

**Fabiane Letícia Lizarelli**

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade Federal de São Carlos e ao Curso de Gestão e Análise Ambiental por tornar tudo isso possível.

À Banca, pela disponibilidade e pela troca de conhecimentos.

À Agência Kife pela oportunidade e a todos os colaboradores que estiveram presentes nessa jornada, principalmente a Juliana, minha supervisora de estágio, e a Camila, Elisa e Priscila, companheiras de time, que tanto me ensinaram enquanto trabalhamos juntos.

Aos professores do curso, por tanto aprendizado dentro e fora da sala de aula.

Aos colegas de sala, que só enriqueceram a minha graduação.

À Fabi, minha orientadora, que me ajudou muito e me aconselhou durante todo o período de estágio.

À Bateria UFSCar, por ter me proporcionado momentos únicos e me fez conhecer pessoas incríveis.

Aos incontáveis bons amigos que se fazem sempre presentes em minha caminhada.

À toda a minha família pelo suporte dado. Especialmente aos meus irmãos e ao Renzo e à Carmen, meus pais, que fizeram tudo o que foi possível para que eu chegasse onde estou.

E a todos que de alguma forma fizeram parte da minha graduação, o meu muito obrigado.

## **SUMÁRIO**

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>06</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>09</b>
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>10</b>
<b>4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS</b>	<b>11</b>
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS</b>	<b>11</b>
<b>6. CONCLUSÕES</b>	<b>12</b>
<b>7. REFLEXÃO CRÍTICA E ANALÍTICA DOS PRINCIPAIS DESAFIOS A SEREM ENFRENTADOS NA PROFISSÃO DE GESTOR E ANALISTA AMBIENTAL</b>	<b>12</b>
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>12</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>14</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A Agência Kife é uma empresa do ramo de Marketing e Publicidade, criada em 2007, com sede em São Carlos - SP. Atua nos segmentos de comunicação online e offline, com base em dados de mercado para oferecer seus serviços para clientes de diversos setores e de todo o Brasil. A agência tem como principal produto a entrega de peças publicitárias e criação de novas marcas (*Branding*), além de cuidar de toda a estratégia de distribuição dessas peças para os públicos-alvo de cada cliente atendido.

O escopo de cada projeto é definido conforme as necessidades apresentadas pelos clientes, sendo que a maioria dos projetos são voltados, de fato, para aumentar as vendas ou o reconhecimento da marca.

Atualmente, a Kife conta com 22 colaboradores, divididos nos departamentos: Administrativo e Financeiro, Conteúdo, Criação, Planejamento, Performance e Vendas. Cada departamento é responsável por funções específicas dentro da empresa, porém com trabalho em conjunto em praticamente todas as atividades realizadas.

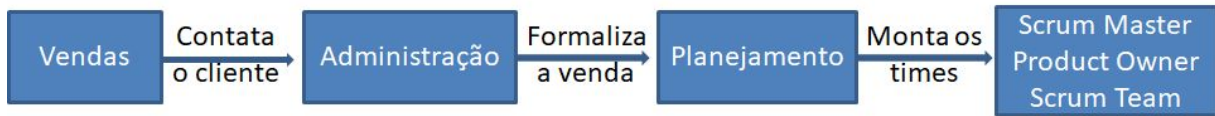
**Quadro 1:** Objetivos principais de cada área dentro da Agência

Área	Objetivos
<b>Administrativo e Financeiro</b>	Gerenciar contratos e trâmites legais com clientes, além de ser responsável por todo o patrimônio e RH. Dividido em CEO, Financeiro e RH.
<b>Conteúdo</b>	Responsáveis por criar o conteúdo textual das peças publicitárias digitais, bem como para posts de blogs e de gerenciar as redes sociais de diversos clientes. Dividido em Inbound Marketing e Social Media.
<b>Criação</b>	Responsáveis por criar todas as peças gráficas (imagens e vídeos), bem como a criação de novas marcas e sua identidade visual, para diversos clientes.
<b>Planejamento</b>	Responsável por entender as dores do cliente e planejar o escopo de cada projeto, bem como determinar o time ideal para cada um.
<b>Performance</b>	Responsáveis pela definição e aplicação das estratégias de clientes que contratam os serviços de Marketing Digital.
<b>Vendas</b>	Responsáveis pela obtenção de novos clientes.

Para facilitar os processos e diminuir o tempo de entrega, a agência utiliza o Scrum, uma ferramenta de metodologia ágil, em seus projetos. O Scrum tem foco na interação dos stakeholders de cada projeto, facilitando a comunicação interna entre os times e também com os clientes, para que todos saibam exatamente tudo o que acontece ao longo do projeto. Dentro dessas interações, duas delas são fixas e essenciais para o andamento correto dos processos: as Dailys (mini-reuniões internas diárias com cada Scrum Team, para que todos os colaboradores se alinhem quanto às atividades à serem realizadas naquele dia) e os Sprints (entregas parciais para o cliente, mostrando tudo o que foi realizado em cada etapa do projeto, conforme o escopo estabelecido para tal). Além

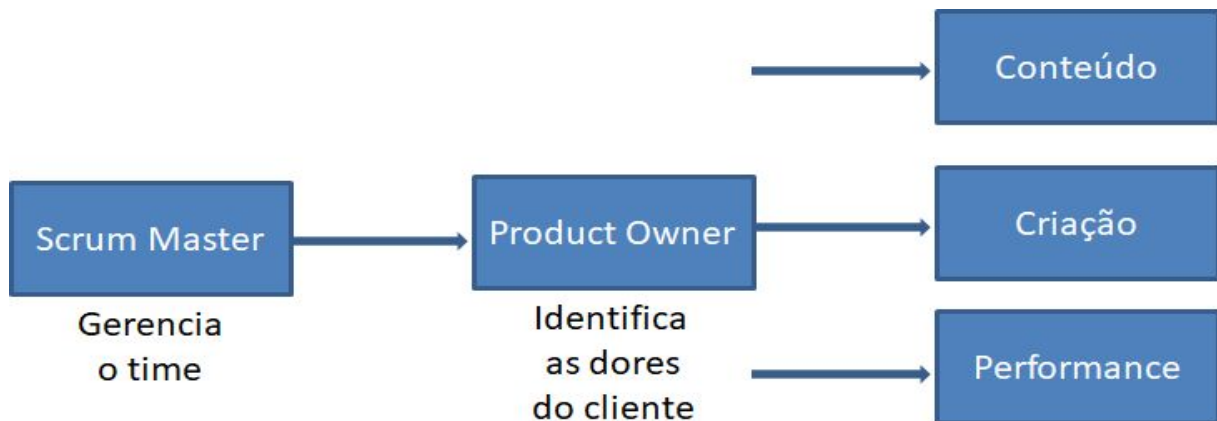
disso, são feitos contatos esporádicos interna e externamente para sanar dúvidas e resolver urgências.

Para cada novo cliente de Marketing Digital, o diretor de Planejamento forma um novo Time de Atendimento que será responsável por todas as demandas referentes a esta nova conta. Para esses casos, o funcionamento da agência se dá da seguinte forma:



**Figura 1:** Caminho da formação dos Times de Atendimento para um novo cliente.

Dentro de cada Time de Atendimento, o funcionamento se dá por:



**Figura 2:** Composição de cada Time.

O Scrum Master é o responsável por gerir o time e garantir que todas as demandas sejam entregues no lead time proposto. O Product Owner é responsável pelo contato direto e frequente com o cliente, para assegurar que este esteja de acordo com o que está sendo produzido, além de entender suas dores e anseios para que o time possa ajudá-lo da melhor forma. Além desses, o time conta, obrigatoriamente, com uma pessoa responsável pelo Conteúdo, uma pessoa responsável pela Criação e uma pessoa responsável pela Performance, de forma que os objetivos de cada um dentro dos times se dá por:

**Quadro 2:** Objetivos de cada área dentro da Agência

Área	Atividades Principais
<b>Conteúdo</b>	Produção de pautas para cada necessidade do cliente; Criação de conteúdo textual, utilizando técnicas de Copywriting
<b>Criação</b>	Produção de conteúdo visual e artístico, com base nas pautas elaboradas pela área de Conteúdo
<b>Performance</b>	Divulgação e segmentação de campanhas conforme o budget do projeto e a estratégia determinada, utilizando métricas e dados para melhor desempenho.

Uma mesma pessoa pode ser responsável por mais de uma função dentro de um time, tudo depende das demandas e do contrato formulado entre o departamento administrativo e o cliente. No entanto, na maioria dos casos, o Scrum Master é o coordenador de alguma das 3 áreas (Conteúdo, Criação ou Performance) e o Product Owner é alguém dos departamentos de Conteúdo ou de Performance, por serem mais ativos em todo o processo de planejamento e entregas. Devido a versatilidade de cada projeto e a multidisciplinaridade dos colaboradores, também é muito comum a realização de tarefas de outras áreas em alguns momentos de necessidade.

Após a formação dos times, é feita uma reunião de *Kick-Off*, em que o time se apresenta para o cliente e estipula os objetivos. A partir de todas as informações obtidas dessa reunião, a primeira daily acontece e o time produz o planejamento a longo prazo - que contempla todas as entregas a serem feitas (sprints quinzenais e mensais), as metas que desejam alcançar e todo o cronograma do projeto. Além do planejamento a longo prazo (que diz respeito ao período total do contrato), são enviados planejamentos mensais para aprovação, que contemplam as peças gráficas, textos e a estratégia abordada em cada mês, juntamente com um relatório quinzenal de atividades, que evidencia os resultados obtidos no período analisado e gera insights para corrigir o que pode ser melhorado e explorar ainda mais alguns pontos positivos.

Cada planejamento mensal funciona da seguinte forma: o responsável pelo conteúdo produz as pautas (baseando-se no planejamento a longo prazo) e o texto referente a cada pauta e envia para o responsável da criação. Este, produz as peças gráficas referente a cada pauta e comunica ao *P.O.*, que envia as peças finalizadas para aprovação. Caso o cliente exija alguma alteração, as considerações são levadas aos responsáveis, que irão analisar as sugestões e realizar as trocas da maneira adequada. Quando aprovadas, as peças são publicadas pelo responsável pela performance, que segue a estratégia estipulada.

Para facilitar ainda mais a comunicação interna e o desenvolvimento de projetos, a Kife utiliza Kanban para que todos os stakeholders consigam ver com facilidade em que etapa cada projeto está. Para tal, cada etapa no Kanban é definida por:

**Quadro 3:** As etapas de produção

<b>Etapa</b>	<b>Atividade</b>
<b>Backlog</b>	Recebimento da demanda e produção de pautas
<b>Fazendo 1</b>	Produção dos textos
<b>Fazendo 2</b>	Produção das peças gráficas
<b>Aprovação</b>	Envio das peças para aprovação. (Pode voltar para as etapas anteriores)
<b>Publicado</b>	Publicação das peças nas mídias definidas
<b>Finalizado</b>	Planejamento finalizado por completo, ao final do mês

Todas as peças publicitárias são armazenadas em Apresentações (.pptx) do *Google Drive* e enviadas por cliente via e-mail. Além disso, utilizamos a plataforma *Slack* para contato interno entre colaboradores e a plataforma de kanbans *RunRun.it*, principalmente após o período de distanciamento social devido a pandemia do COVID-19.

A área de atuação de estágio foi em Marketing Digital, mais especificamente nas áreas de Social Media e Produção de Conteúdo. As atividades realizadas envolviam, além do desenvolvimento



criativo quanto a produção de peças para diversas áreas de mercado, a produção de textos com técnicas específicas para cada estratégia, o relacionamento direto com clientes, gerenciamento de projetos e, principalmente, gestão de crises.

A Supervisora de Estágio no período foi a então Coordenadora do Departamento de Conteúdo, JB, 30 anos, jornalista, que acompanhou todas as atividades realizadas de perto, atuando, também, como revisora (prática comum dentro da produção de conteúdo, em que o revisor lê de maneira crítica os textos produzidos para verificar eventuais erros gramaticais e avaliar se o conteúdo está, de fato, relevante) de todas as publicações realizadas pelo estagiário.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Por parte da Contratante**

O Estágio, por parte da contratante, tem como objetivo trabalhar temas, planejamento, pesquisa e desenvolvimento de conteúdos multidisciplinares.

### **2.2 Por parte da Instituição de Ensino**

Por parte da Instituição de Ensino, o objetivo do estágio é a preparação do educando mais especificamente para o exercício profissional.

Os objetivos específicos são:

- a) Proporcionar oportunidades de vivência profissional em instituições e organizações visando desenvolver suas habilidades, analisar situações e propor mudanças em ações de organização, planejamento e prestação de serviços na área de Gestão e Análise Ambiental;
- b) Complementar o processo ensino-aprendizagem, mediante o fortalecimento das potencialidades do aluno e o apoio ao aprimoramento profissional e das relações interpessoais;
- c) Proporcionar contato com a realidade da filosofia, diretrizes, organização e funcionamento das organizações, empresas, terceiro setor, consultorias e serviços ambientais, promovendo reflexão e análise crítica das situações vivenciadas de trabalho;
- d) Facilitar o processo de atualização de conteúdos disciplinares, permitindo adequar os de caráter profissionalizante às constantes inovações tecnológicas, políticas, sociais e econômicas a que estão sujeitas;
- e) Estimular o desenvolvimento da criatividade e da inovação, de modo a criar ambiente favorável ao surgimento de gerações de profissionais capazes de aprimorar modelos de gestão, métodos e processos com a adoção de novas tecnologias e metodologias alternativas no desenvolvimento do setor socioeconômico e ambiental;
- f) Promover a integração entre a universidade, empresas, instituições e a sociedade.

Esses pontos estão presentes no modelo de contrato oferecido pela Coordenação de Estágios do Curso de Bacharelado em Gestão e Análise Ambiental da UFSCar, que foi assinado por todas as partes competentes.

### **2.3 Por parte do Estagiário**

Como objetivo pessoal, o estagiário almejou, com as atividades propostas, obter conhecimentos de marketing, publicidade, planejamento e gestão, para somar aos conhecimentos ambientais e de sustentabilidade obtidos no curso, com a finalidade de futuramente trabalhar na

área de Marketing Verde, uma área que realiza campanhas sustentáveis de marketing, com baixo impacto ambiental e alto impacto social.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo da graduação em Gestão e Análise Ambiental na UFSCar, os estudantes têm contato com diversas disciplinas que exploram o gerenciamento de projetos, através de trabalhos que envolvem planejamento e desenvolvimento de ideias, principalmente para questões ambientais. O estágio na Agência Kife possibilitou uma nova visão para esses conhecimentos, já que utiliza esses conceitos vistos na graduação aplicados efetivamente em diversas atividades e setores.

O gerenciamento de projetos consiste em um conjunto de métodos, procedimentos, ferramentas e técnicas a serem seguidos para um andamento correto da cadeia produtiva, seja ela de um serviço ou produto, desde a etapa de planejamento até a entrega final. (PMI, 2008) Um gerenciamento bem feito, portanto, garante melhores resultados e menores riscos de erro ao longo dos processos de produção.

Devido a importância deste para a geração de lucros para as organizações, diversos conjuntos de técnicas foram criados. O Guia PMBOK® é uma das referências para a execução do gerenciamento de projetos, visto que apresenta passo a passo como resolver várias questões nos âmbitos de planejamento e controle para garantir a qualidade dos processos (XAVIER, 2012) , mas apesar de estar diretamente associado à qualidade, ele não garante uma maior rapidez nas entregas/geração de valor e nem a gestão da informação dentro da organização. Por isso, toda a cadeia pode ser melhorada ainda mais com a aplicação dos conceitos de *Lean* e de Metodologia Ágil, junto ao gerenciamento de projetos.

O *Lean Manufacturing* é uma filosofia que rege a cadeia produtiva em busca de menos desperdícios, uma maior agilidade nas entregas de produtos e a melhoria contínua dos processos. (MORENO, 2016) Ela foi criada por um executivo do grupo Toyota no pós-segunda guerra, com o objetivo de otimizar o tempo e melhor uso dos recursos para, assim, garantir o máximo desempenho produtivo, eliminando processos ineficazes e que não geram valor ao produto. Essa filosofia pode ser replicada em diversos segmentos do mercado de serviço, por meio do *Lean Thinking*, uma estratégia de gerenciamento de processos baseada no sistema Lean, que permite que essas mesmas técnicas possam ser aplicadas em qualquer conjunto de processos. (CORRÊA e SALUME, 2019)

No caso de uma agência de marketing com um processo estruturado de produção de peças criativas, em que não existe tempo fixo para cada entrega devido às peculiaridades de cada projeto, o *Lean Thinking* é aplicado principalmente na melhoria contínua dos processos, que, no caso, diz respeito ao aprendizado constante de todos os colaboradores quanto a novas técnicas e ao uso de ferramentas adequadas e inovadoras para produção das peças. Isso garante com que a criatividade dos colaboradores seja colocada em destaque, além de reduzir o tempo gasto nas partes críticas (produção de texto e artes) de um projeto.

Para garantir a entrega constante de valor e tentar reduzir ainda mais esse tempo ocioso de cada projeto, existe a Metodologia Ágil: um conjunto de ações que permite o desenvolvimento das demandas de uma maneira mais eficaz e eficiente. (CARVALHO e MELLO, 2012) Essa metodologia foi criada pensando no desenvolvimento de softwares, mas as suas ferramentas podem ser implementadas em qualquer segmento de mercado.

O *Agile*, como também é chamado, visa uma forte comunicação entre os *stakeholders* de um projeto, que devem estar cientes do andamento dos processos como um todo. Para os colaboradores, isso garante o fluxo da informação e também que todas as etapas vão ser concluídas no menor tempo possível. Para os clientes, isso gera valor ao saber que todos estão realmente se empenhando no desenvolvimento do produto/serviço adquirido.

A Metodologia SCRUM é uma das ferramentas mais utilizadas dentro da metodologia ágil e é fundamentada pela divisão de Scrum Teams, compostos por 1 Scrum Master, 1 Product Owner e os membros que realizam os processos de desenvolvimento de projeto (BISSI, 2007). Esses *squads*

enxutos, além de facilitarem a comunicação interna e externa, também favorecem o fluxo da cadeia produtiva, gerando *Sprints* de entregas parciais para o cliente, até a entrega final.

Dentro desses times, o Scrum Master tem a função principal de gerenciar o *squad*, atuando como um líder e gestor de crises. Esse profissional deve ser experiente no mercado, e deve ficar atento a todas as dores dos clientes e mesmo do próprio time, executando as alterações que julgar necessárias a qualquer momento. Já o Product Owner é o responsável por ser o ponto de união entre o cliente e o *Scrum Team*, identificando as dores do cliente e as traduzindo para os membros resolverem da melhor maneira possível.

Aliado aos 3 conceitos principais, a utilização de Kanbans, sistemas criados também no Toyotismo e que atuam na evidência visual do fluxo de trabalho, também auxilia o andamento dos processos produtivos, já que possibilita aos colaboradores melhor compreensão de qual Sprint cada projeto se encontra, além de facilitar a comunicação entre os departamentos. (ARAMUNI, 2015) O membro do Scrum Team responsável por cada etapa, após realizar as suas obrigações dentro do projeto, avança a etiqueta no quadro Kanban para que o próximo responsável dê início às suas obrigações. Esse ciclo se repete até a entrega final do projeto.

## **4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS**

### **4.1 Elaboração de conteúdo para clientes da Agência**

Produção de textos conforme a necessidade e escopo de cada cliente, utilizando técnicas específicas para cada projeto realizado.

### **4.2 Atendimento ao Cliente**

Relacionamento direto com cliente, tanto presencialmente quanto por e-mail, telefone e WhatsApp, de forma a manter o cliente satisfeito e entender suas necessidades.

### **4.3 Planejamentos Mensais**

Produção de pautas e criação de novas peças para divulgar produtos e/ou serviços de diversos clientes.

### **4.4 Participação em reuniões mensais**

Relacionamento com clientes nas reuniões presenciais e por vídeo-conferências, para alinhamento de ideias, resolução de problemas e apresentação de resultados e propostas de campanhas.

### **4.5 Gestão de Mídias Sociais**

Produção de pautas, criação de conteúdos, moderação de comentários e atendimento via chat de páginas em mídias sociais de diversos clientes.

## **5. ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS**

Ao longo do período contemplado por este (de 06/08/2019 até 05/08/2020), foram atendidos cerca de 20 clientes de diversos segmentos, como alimentício, pet, saúde, biotecnologia, entre outros. Com destaque para os clientes nos segmentos de Desenvolvimento Urbano, que apresenta propostas de sustentabilidade para cidades, e de Micromobilidade, que apresenta propostas de mobilidade urbana sustentável por meio de patinetes elétricos. (Figura 3 no apêndice) Esses clientes possibilitaram o desenvolvimento de conteúdos que mesclam diversos aprendizados obtidos ao longo da graduação em Gestão e Análise Ambiental. Ao todo, durante o período, foram gerados 825 peças para Mídias Sociais e/ou Google Ads, além de 10 textos para blogs. Todas essas

peças criadas se encaixam ao objetivo da contratante, que teve êxito com diversos clientes que viraram *cases* de sucesso.

Além disso, foi possível obter experiências nas áreas de planejamento geral, redação publicitária, gerenciamento de contas/performance e também a oportunidade de atuar como Product Owner de vários clientes e posteriormente como Scrum Master de duas contas. Todo esse conhecimento corroborou com o objetivo inicial de obter conhecimentos técnicos em uma agência de marketing visando atividades futuras.

## **6. CONCLUSÕES**

Dentro do estágio foi possível cumprir com todos os objetivos estabelecidos pelas partes competentes. A empresa proporcionou o total suporte para que o máximo de aprendizagem fosse obtido.

Apesar de não estar diretamente associado ao aspecto ambiental em que o curso se baseia, a escolha do estágio deu-se em preparação para o futuro e com o objetivo de alinhar os aprendizados em Marketing com Sustentabilidade, em busca de futuramente trabalhar com Marketing Verde, e isso foi alcançado.

Outra importante descoberta no período foi a atração pela área de planejamento geral, que alinha todos os conceitos contemplados neste relatório, com o extra de estar dentro da área de Marketing e Publicidade, explorando também o potencial criativo e estratégico do profissional.

## **7. REFLEXÃO CRÍTICA E ANALÍTICA DOS PRINCIPAIS DESAFIOS A SEREM ENFRENTADOS NA PROFISSÃO DE GESTOR E ANALISTA AMBIENTAL**

O graduando em Gestão e Análise Ambiental é exposto a uma grande gama de disciplinas ao longo do curso, explorando bastante as 3 grandes áreas de conhecimento (Biológicas, Exatas e Humanas) e, por isso, é um possível profissional capacitado para atuar em diversas áreas de mercado. Porém, é notória a falta de visibilidade da profissão ainda em praticamente todos os segmentos.

Como profissional de marketing, um dos maiores desafios foi me capacitar para trabalhar com novas ferramentas e explorar conceitos que eu nunca tive contato, mesmo quando atendi clientes que geram valor com a sustentabilidade.

A perspectiva empreendedora e visão de lucros não são mostradas ao longo da graduação, e alinhar esses objetivos com a preservação e conservação ambiental é o maior dos desafios para um Gestor e Analista Ambiental, em qualquer segmento de trabalho que este escolha seguir.

## **8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ARAMUNI, J. P. C. **Análise da adoção do Lean Manufacturing na gestão de projetos de tecnologia da informação: estudo de caso em uma multinacional desse segmento**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) – Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2015.

BISSI, W. **Scrum – metodologia de desenvolvimento ágil**. 2007. Disponível em: <<http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/campodigital/article/view/312/146>>. Acesso em: 29 de dezembro de 2019.

CARVALHO, B. V.; MELLO, C. H. P. **Aplicação do método ágil scrum no desenvolvimento de produtos de software em uma pequena empresa de base tecnológica**. Revista Gest. Prod., São Carlos, v. 19, n. 3, 2012.

CORREA, L. P., SALUME, P. K., **Lean Thinking Aplicado ao Gerenciamento de Projetos: Um Estudo de Caso no Setor de Tecnologia da Informação**. Revista Economia & Gestão. 2019. v. 19, n. 52, Jan. 2019.

ISHIZAKA, A.Y.; DINIS, L. S.; WATANABE, N.L.; SALES, S.R.; SAGAWA, J.K. **Lean Office: Uma aplicação no Departamento de Marketing de uma Instituição Financeira**. Produto & Produção. 2016. v. 17, n. 4, p. 41-61, dez. 2016.

JABBOUR, A.B.L.S.; TEIXEIRA, A.A.; FREITAS, W.R.S.; JABBOUR, C.J.C. **Análise da Relação Entre Manufatura Enxuta e Desempenho Operacional de Empresas do Setor Automotivo no Brasil**. R.Ad., São Paulo, v.48, n.4, p.843-856, out.2013

LEONEL, J.P. et. al. **Aplicação e Adaptação da Metodologia Ágil SCRUM no Setor de Marketing de uma IES**. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, v. 01, Nº. 124, 2018. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/artigo/aplicacao-e-adaptacao-da-metodologia-agil-scrum-no-setor-de-marketing-de-uma-ies>>. Acesso em: 29/11/2019.

LOUREIRO, G.C., De LIMA, G.A.M.V., BENEDETTI, M.H. **Aprimoramento da Entrega de Projetos de Uma Microempresa de Marketing Digital Por Meio de Metodologias Ágeis**. Práticas em Contabilidade e Gestão. 2018. v. 6, nº1, p. 1-25. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5935/2319-0485/praticas.v6n1e10900>>. Acesso em 29/11/2019.

MORENO, R. G., **Analysis of Toyota Production System in the Industry with the aid of the Assembly of Interactive Lego® blocks**. Revista Hispeci & Lema Online, Bebedouro - SP, v. 2, n. 1, p. 41-53, jul. 16.

OHNO, Taiichi. **O Sistema Toyota de Produção: Além da Produção em Larga Escala**. 1ª Edição. Editora Bookman. 1997.

PMI. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)**, Project Management Institute, 4th ed., Newton Square, PA, 2008.

SILVA, T.G.E. **Lean StartUp: Utilização de Métodos Para Eliminação de Retrabalho em uma StartUp de Marketing Estratégico**. 2019. 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba - MG, 2019.

XAVIER, C.M.S. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos**. 2012. Disponível em: <[http://g2b.com.br/downloads/07\\_metodologia\\_gerenciamento\\_de\\_projetos\\_carlos\\_magno\\_da\\_silva\\_xavier\\_2012.pdf](http://g2b.com.br/downloads/07_metodologia_gerenciamento_de_projetos_carlos_magno_da_silva_xavier_2012.pdf)>. Acesso: 16/12/2020

## APÊNDICE



Figura 3: Exemplos de publicações criadas para os clientes Urbancare e FlipOn