

Agile Marketing: uma estratégia mercadológica além do 4.0¹

Eduardo Jorge FEITOSA²

Erika Rolim P. DOS REIS³

Marina A. E. NEGRI⁴

Centro Universitário Fundação Santo André - FSA

Santo André - SP

Resumo

Este Artigo propõe-se a descrever as características singulares da estratégia denominada *Agile Marketing*⁵ em ações de Comunicação Social, consideradas suas inúmeras subáreas de atuação, no intuito de salientar os eloquentes benefícios que podem advir a partir de sua implantação no ambiente de produção. Para ilustrar de forma realística a acuidade da estratégia *Agile Marketing*, bem como alguns de seus resultados tangíveis, foram selecionados dados reais de dois Estudos de Caso, que conformam o *Corpus* deste manuscrito e fundamentam sua proposição central. São eles: a) Caso *Nubank* e b) Caso *Mozilla*, aos quais agora se faz referência apenas nominalmente, para se empreender maior expansão às particularidades de cada um deles ao longo da escritura formal deste trabalho.

Palavras-Chave

Agile Marketing; Comunicação Social; Cultura *Customer Centric*; Marketing; Publicidade e Propaganda.

¹ Trabalho apresentado ao GT-7 *Comunicação e Consumo*, atividade integrante do VIII PENSACOM Brasil 2021.

² Estudante de 2º semestre do Curso de Marketing do Centro Universitário Fundação Santo André - FSA. E-mail: eduardo_jorgef@hotmail.com

³ Estudante de 2º semestre do Curso de Marketing do Centro Universitário Fundação Santo André - FSA. E-mail: erikadsrs@gmail.com

⁴ Orientadora do trabalho. Coordenadora Adjunta da Área de Comunicação e Docente dos Cursos de Marketing e de Publicidade & Propaganda do Centro Universitário Fundação Santo André - FSA. Doutora em Artes & MultiMeios pela Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP. E-mail: negri.marina@gmail.com

⁵ Trata-se de uma nomenclatura técnica utilizada para designar Metodologias Ágeis da qual se derivam outras, a saber: *Scrum*, *Kanban*, por exemplo, a serem mais detidamente exploradas ao longo deste Artigo.

I. O Advento e a Aplicabilidade das Metodologias Ágeis

As metodologias ágeis, entre elas, a aqui estudada *Agile Marketing*, tiveram seu advento na década de 70, precisamente na área de desenvolvimento de *softwares*, e foram aos poucos migrando a outros campos, evoluindo e se aprimorando cada vez mais, para afinal, se ajustarem às necessidades específicas de cada um deles.

A partir de 2001, com o início mais contundente e evidenciado da era digital fora dos anacrônicos CPDs ⁶ e agora inserida dentro dos lares, um grupo de profissionais de Tecnologia consolidou a metodologia ágil no mercado com o lançamento do *Agile Manifesto* ⁷, que trazia à tona valores e princípios usados no desenvolvimento ágil de *softwares*. Com esse conhecimento em mãos, a área de Marketing pôde observar e adaptar tais valores e princípios para atender a seus próprios interesses, assim nascendo a denominação atualmente conhecida por *Agile Marketing*.

Entre as inúmeras pré-definições informais que existem para se catalogar o *Agile Marketing*, pode-se eleger a que o descreve como uma abordagem de desenvolvimento de processos de trabalho centrada nas necessidades e urgências de cada cliente, sendo mais flexível, adaptável a mudanças e estruturada em ciclos breves, usando como pilares fases curtas e dinâmicas de criação e, principalmente, flexibilidade para lidar com eventuais mudanças em um dado projeto, potencializando prazos de entregas.

⁶ CPD era a sigla que, até meados da década de 80, nomeava o famoso Centro de Processamento de Dados, departamento que abrigava os antigos e enormes computadores da época, os quais ocupavam praticamente um andar inteiro nas empresas onde eram instalados.

⁷ *Agile Manifesto* é a declaração de valores e princípios fundamentais para as Metodologias Ágeis de desenvolvimento de *software*. O documento foi criado em fevereiro de 2001, quando 17 profissionais, que já praticavam métodos ágeis como *XP*, *DSDM*, *Scrum*, *FDD* etc reuniram-se nas montanhas nevadas do estado norte-americano de Utah. Embora esses 17 desenvolvedores utilizassem abordagens e métodos diferentes, eles compartilhavam dos mesmos fundamentos. No decorrer da reunião, um consenso sobre aspectos importantes em desenvolvimento de *software* fluía. Logo, todos acharam melhor elevar aquela reunião a um patamar maior. Decidiram escrever um documento que serviria como grito de guerra aos novos processos de desenvolvimento de *software* e o nomearam *Agile Manifesto*. Trechos adaptados do *Blog* Robson Camargo e do *website*: *Agile Marketing Manifesto*. Disponíveis *online* em: <https://robsoncamargo.com.br/blog/Manifesto-Agil-entenda-como-surgiu-e-conheca-os-12-principios> <https://agilemarketingmanifesto.org/> Acesso aos 2/1/2022.

Trata-se, em síntese, de uma forma de condução sintetizada de trabalho, que tenciona conferir maior rapidez aos processos e à conclusão de tarefas, bem como seu próprio nome sugere. As incumbências-chave das Metodologias Ágeis podem ser resumidas a: acelerar fluxos de trabalho; melhorar a produtividade de projetos; elevar as perspectivas de sucesso de um negócio em tempo reduzido.

Mediante a inesperada conjunção obtida entre a devastadora pandemia de COVID-19, que perdura ainda sem controle, pautando novos comportamentos, surpreendendo e assombrando o mundo até os dias de hoje, ladeada pelas dramáticas e multifacetadas transformações resultantes do alastramento e popularização das redes sociais, restou evidente aos profissionais de Comunicação Social, mais especificamente aos atuantes nas especificidades Publicidade & Propaganda e Marketing, a necessidade de estarem atualizados para uma resposta profissional mais veloz e eficaz à sua rede de clientes, frente às irreversíveis mudanças que se impuseram no mercado.

Nesse sentido, a aplicação do *Agile Marketing* no cotidiano laboral de uma Agência de Publicidade, por exemplo, é decisão cada vez mais buscada, a qual, no entanto, requer certo tempo para seu real estabelecimento, necessitando ser subsidiada por empenho, treinamento e pela devida adaptação dos colaboradores ao novo método.

Ainda que se assemelhe a um incerto desafio, os benefícios contabilizados pela inclusão do *Agile Marketing* em empresas de diferentes portes e matizes mostraram-se evidentes com a passagem do tempo, na grande maioria dos casos, servindo como modelo de eficiência. Dentre eles, podem-se salientar os mais visíveis, tais como: produções mais ágeis; direcionamento de tempo e energia da equipe para as soluções, e não para os problemas; conclusão mais rápida de peças produzidas para clientes; identificação e imediata correção de eventuais falhas, acarretando mais segurança aos resultados; alinhamento, convergência e engajamento das equipes de trabalho, reunidas em *Daily Meetings*⁸; surgimento de ideias inovadoras, em virtude de processos menos

⁸ *Daily Meetings* são reuniões diárias dos funcionários dentro da empresa.

engessados e burocráticos; e alinhamento com a cultura *Customer Centric*⁹, voltada a proporcionar melhores experiências ao consumidor.

O principal motivo para que se justifique a implementação da cultura *Agile* em uma empresa é a tradicional resistência geral à mudança, reação proveniente de uma cultura organizacional superada e engessada. Por isso, é imprescindível fazer com que todos os colaboradores sejam parte da remodelação que se operará, treinando-os para que possam adotar com segurança e credibilidade os novos métodos.

Essa forma de trabalhar colabora no aumento da produtividade, na entrega de resultados melhores, além de fomentar a inovação. A grande vantagem obtida com sua implementação é a manutenção do equilíbrio entre um bom planejamento e a versatilidade necessária para lidar com eventuais imprevistos de última hora. Nesse formato de gerenciamento é realizada uma abordagem interativa, mas, diferentemente dos métodos utilizados no passado, nos quais todo o processo é documentado durante o planejamento, na Metodologia *Agile*, são realizadas etapas curtas e sucessivas, para que se concluam em tempo hábil as tarefas.

As Metodologias Ágeis visam, por fim, minimizar os riscos relacionados às incertezas naturais dos projetos e lidar com os imprevistos de maneira mais concisa, proporcionando melhor comunicação e ocasionando inequívoca satisfação dos clientes. Nas palavras de Philip Kotler: ‘Na economia digital, a interação digital sozinha não é suficiente. Na verdade, em um consumo cada vez mais conectado, o toque *offline* representa uma forte diferenciação’. (KOTLER 2017 - p. 63).

A esse respeito, dentro do escopo das Metodologias Ágeis, várias ramificações se desdobram e se sucedem, na busca de dar conta das especificidades de cada tarefa que se impõe no dia-a-dia das empresas, ocasionando, assim, uma vasta tipologia de aplicações.

⁹ *Customer Centric*, ou Cliente no Centro, em tradução literal, é uma estratégia mercadológica que coloca o consumidor/cliente como foco de todas as decisões de dada empresa. Trata-se de um sistema visual que busca gerenciar o trabalho conforme ele se move pelo processo.

II. Principais Tipologias de Métodos Ágeis

Dos métodos ágeis utilizados na contemporaneidade, os mais conhecidos e disseminados são todos nomeados em Língua Inglesa e assim mantidos no cotidiano das empresas da maioria dos países.

Eles se distribuem ordenadamente no quadro a seguir:

| |
|--|
| ▪ <i>Lean</i> ¹⁰ |
| ▪ <i>Kanban</i> ¹¹ |
| ▪ <i>Extreme Programming (XP)</i> ¹² |
| ▪ <i>Feature Driven Development (FDD)</i> ¹³ |
| ▪ <i>Microsoft Solutions Framework (MSF)</i> ¹⁴ |
| ▪ <i>Dynamic System Development Model (DSDM)</i> ¹⁵ |

¹⁰ *Lean* é um tipo de Metodologia Ágil que propõe o enfoque no que realmente importa em uma determinada tarefa, a fim de se evitar desperdícios de tempo e dedicação, de modo geral.

¹¹ *Kanban* é um termo de origem japonesa que significa ‘sinalização’ ou ‘cartão’ e propõe o uso de cartões estilo post it para indicar e acompanhar detalhadamente o andamento da produção dentro da empresa.

¹² *Extreme Programming (XP)* ou Programação Extrema, é um método que preza por equipes pequenas e médias para a conquista de um resultado de alta qualidade, orientando os profissionais a seguir radicalmente os princípios ágeis principalmente no que se refere a testes. Um exemplo ilustrativo de sua atuação seria: em métodos ágeis há a criação do produto e o teste em seguida; já em *XP*, os testes são feitos ainda durante a produção (e não somente ao seu final).

¹³ *Feature Driven Development (FDD)* é considerada uma Metodologia Ágil e interessante dizer que já existia mesmo antes do lançamento do *Manifesto Agile*. A *FDD* foi imaginada por Jeff de Luca, em Singapura, no final dos anos 90. Entre suas raízes, há o método *Coad* (de Peter Coad) e um pouco do *Lean*. Sua ênfase é o desenvolvimento por funcionalidade (foco em um requisito funcional do sistema), o que otimiza projetos iniciais ou projetos com codificação pré-existente.

¹⁴ *Microsoft Solutions Framework (MSF)* surgiu em 1994 como um compilado das melhores técnicas aplicadas pela Microsoft em sua experiência na produção de *softwares* e consultorias. A partir disso, o *MSF* progrediu, tornando-se uma estrutura flexível orientadora na elaboração de projetos. As principais características estabelecidas são: papéis bem definidos e implantação de boas práticas em fluxos de trabalho.

¹⁵ *Dynamic System Development Model (DSDM)* é uma metodologia criada por especialistas e consultores em engenharia de *software*, no Reino Unido, para que se produzissem projetos de alta qualidade, mesmo que com prazos limitados e baixo orçamento. Um dos principais focos do modelo era manter uma aproximação entre clientes e desenvolvedores. Baseava-se na ideia de que 80% dos resultados surgem de 20% do tempo aplicado. Na Metodologia Tradicional, também conhecida como *Waterfall* (cascata), como uma ação é ligada à anterior, se essa atrasar, aquela atrasará consequentemente. Buscando solucionar essa

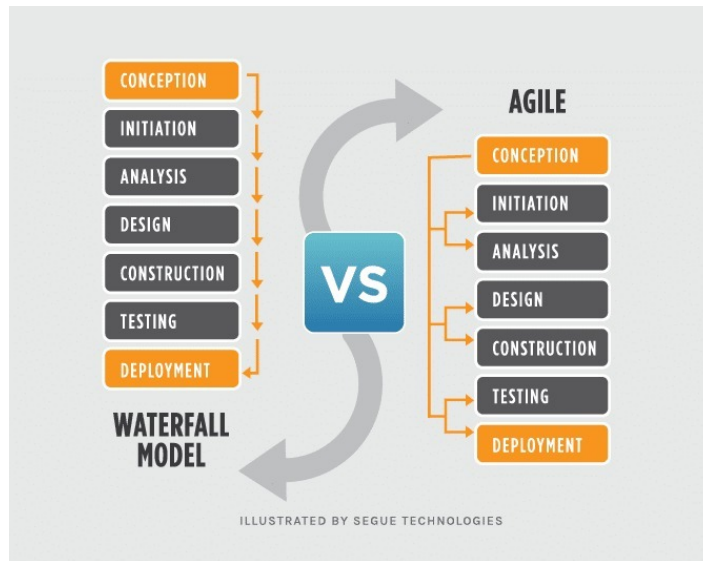


Figura 1:

Ilustração gráfica da comparação entre as fases previstas em tradicionais estratégias de Marketing (*Waterfall*) e na estratégia *Agile Marketing* tipificada como *Dynamic System Development Model (DSDM)*.¹⁶

Dentre as tipologias eleitas como usuais, salientam-se as mais frequentemente aplicadas de modo geral, ou as preferenciais, as quais são: *Lean*, *Extreme Programming (XP)*, *Scrum* e *Kanban*, todas guiadas através de um padrão definido pelo *Agile Manifesto*, criado por vários autores que estabeleceram os princípios de *software* ágil. Entretanto, aquela que pontifica em preferência de uso no momento é a *Scrum*, conforme se a define isoladamente em seguida, dada sua relevância no vigente contexto:

questão, a *DSDM* trata o tempo e os recursos como fixos e a funcionalidade como variável: ao longo do projeto poderá haver mudanças no escopo.

¹⁶ Figura 1: Ilustração extraída do website *RockContent*. Disponível online em: <https://rockcontent.com/br/blog/agile-marketing/> Acesso aos 2/2/2022.

▪ **Metodologia Scrum** => A metodologia *Scrum* foi proposta para executar projetos complexos em menor tempo e com o uso de menos recursos. Em um primeiro momento, teve utilização somente no desenvolvimento de *softwares*, mas sua dinâmica permite a aplicação em diferentes organizações que desejem aprimorar processos de Gestão de Projetos. Ideal para quem busca uma metodologia adaptável e criativa, sendo esse o método ágil mais aplicado no mundo corporativo, na atualidade.

▪ **Time Scrum** => É a equipe que irá atuar no desenvolvimento do projeto. Nela, são previstos três papéis:

a) *Scrum Master* => aquele que cuida das engrenagens do projeto;

b) *Product Owner* => aquele que auxilia o time com dúvidas e requisitos que envolvem negócios;

c) *Developers* => pessoas multifuncionais, que irão de fato atuar na criação do produto.

O *Agile Marketing*, em certo sentido, supera o próprio contexto do Marketing 4.0, que, de acordo como disposto por Philip Kotler: ‘Do ponto de vista da comunicação de Marketing, os consumidores não são alvos passivos; estão se tornando mídias ativas de comunicação’ (KOTLER, 2017 - p. 28), é um método que trouxe uma transformação substancial ao cenário mercadológico.

III. Estudo de Caso *Nubank* =>

Pouca introspecção e ínfima capacidade de pré-testagem dificultavam a criação de um modelo de realidade ⇔ O ingresso de Metodologias Ágeis otimizou a regulação dos fluxos de trabalho na organização



Figura 2:
Logotipo em versão gráfica inicial da *Nubank* ¹⁷.

O aqui selecionado como primeiro Estudo de Caso tem como protagonista o *Nubank*. O Banco foi eleito como ilustração da bem-sucedida aplicação do *Agile*

¹⁷ Figura 2: Disponível *online* em: <https://nubank.com.br/> Acesso aos 2/1/2022.

Marketing em suas operações negociais por ser uma moderna *Fintech*¹⁸, na atualidade considerada modelo de gestão como instituição financeira. Seu breve histórico aponta que o *Nubank* é uma jovem empresa brasileira de tecnologia financeira, fundada em 2013, pela iniciativa conjunta de três ativos empreendedores de nacionalidades diferentes: o colombiano David Vélez, o americano Edward Wible e a brasileira Cristina Junqueira.

A Missão do Banco, ousada para o momento, inicialmente concentrava-se em oferecer o melhor atendimento do mundo ao cliente, empenhando esforço e agilidade incomuns para atingir esse objetivo. Fundamentado nessa estratégia correta, o *Nubank* assim se direciona até hoje e tem obtido êxito reconhecido. Sua compensação lhe sobreveio rapidamente, acabando por fazer a novata *Fintech* ganhar presença, notoriedade e visibilidade no mercado, tendo se tornado destaque em listas / *ranking* de empresas, eleita constantemente como a Nº 1 nesse quesito.

Entretanto, no início de sua trajetória, o *Nubank* não navegava em águas tranquilas e enfrentava dificuldades variadas. De acordo com Túlio Calsaverini¹⁹, uma das principais eram os déficits de simulação do universo do cliente para pré-testes:

O ciclo da Metodologia Ágil é você criar um modelo da realidade, testar, pegar o teste e entender o que funcionou ou não para aplicar na próxima versão. É tudo sobre desafiar os seus modelos a serem melhores. No início, a gente conseguia fazer isso na engenharia, mas não na operação, no atendimento ao cliente. Tínhamos muito pouca introspecção, ou seja, pouca capacidade de testar, aprender e fazer melhor.²⁰

Uma das razões predominantes que acabou por culminar na adoção do modelo da Metodologia Ágil no Banco foi a sobrecarga de trabalho acusada por funcionários e

¹⁸ A palavra *Fintech* é uma abreviação para *financial technology* (tecnologia financeira). É usada para se referir a *Startups* ou empresas que desenvolvem produtos financeiros totalmente digitais, nas quais o uso da tecnologia é o principal diferencial em relação às empresas tradicionais do setor.

¹⁹ Túlio Calsaverini ocupa atualmente o cargo de *Product Manager* de *Growth* no *Nubank*.

²⁰ Declaração feita no *Blog Nubank* aos 23/9/2019. Disponível *online* em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-metodologia-agil/> Acesso aos 4/1/2022.

equipes, fator esse que gerava desgaste, maior burocracia e, por consequência, diminuía a eficiência da empresa de modo sistêmico.

A princípio, para contornar o problema de concentração do fluxo de trabalho, decidiu-se por utilizar três ferramentas: a primeira foi o quadro *Kanban*, permitindo que se visualizassem os itens que estavam em progresso e, também, todos os outros necessários, reduzindo o tempo de observação. Em seguida, foi introduzida uma planilha de alocação de pessoas que permitia saber o que cada colaborador ou grupo de colaboradores estava fazendo em determinada semana, facilitando o acompanhamento da movimentação das pessoas dentro da empresa. Por último, foi utilizada uma planilha de prioridades no estilo *To Do*²¹, ordenada pelo impacto que certa atividade causaria no negócio, e assim, com uma melhor visão do quadro, realocaram as pessoas para *Squads*²² menos centralizados e mais multifuncionais, seguindo o conceito do *Lean*.

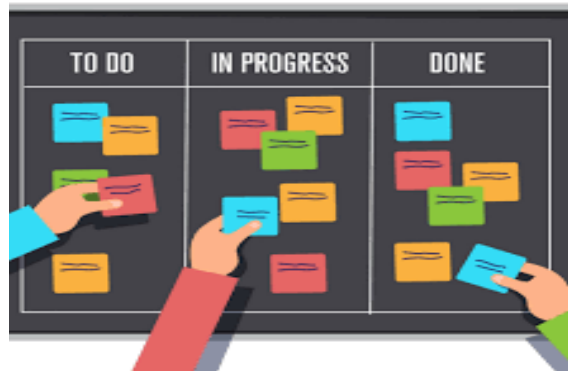


Figura 3:

Planilha *To Do*.²³

Um exemplo funcional de onde foi adotada a citada postura foi a área dos denominados *Xpeers*²⁴, que se distribuem por diferentes localidades, o que torna mais

²¹ *To Do* é uma lista ordenada em colunas que expõe *post its* ou adesivos de cores diferentes para nomear ‘Tarefas a cumprir’, normalmente sequenciada por ‘Tarefas em andamento’ e ‘Tarefas concluídas’. Essa cronologia proporciona melhor visão global de distribuição e aproveitamento do tempo dedicado às tarefas diárias.

²² *Squads* são equipes de trabalho que possuem um objetivo comum.

²³ Figura 3: Ilustração gráfica da Planilha *To Do*. Disponível online em: <https://blog.delogic.com.br/quais-sao-os-tipos-de-kanban-e-como-utilizar/>

²⁴ *Xpeers* significa Equipes de Atendimento ao cliente da *Fintech Nubank*.

eficiente a comunicação entre produto & operação, ou seja, os *Xpeers* conseguem rapidamente obter informações que ajudam a resolver pendências e, assim, repassá-las ao time de produto, que, por sua vez, recebe com maior velocidade informações sobre os problemas mais urgentes dos clientes e passam a agir prontamente.

Outra ilustração relevante pode ser observada nos rituais adotados pela *Fintech* dentro dos próprios *Squads*, que costumam reunir pessoas de diferentes *Chapters*²⁵, reforçando desse modo a troca de informações entre pessoas com perspectivas e habilidades diferentes. Afora essas vantagens, os *Squads* são requeridos para serem eficientes, efetivos e sustentáveis, porém, cada time tem total autonomia para adotar os processos que entendem funcionais e dar carta branca às equipes para decidirem a melhor forma de trabalhar, sendo essa uma das práticas de grande relevância em termos de resultados ao *Nubank*, a qual contribuiu para a nítida agilização e bem-vinda desburocratização dos processos.

IV. Estudo de Caso Mozilla =>

Falhas na comunicação, burocracia, acúmulo de informações e equipes de trabalho muito numerosas ocasionavam lentidão nos processos ⇔ Inserção de Métodos Ágeis proporciona um Marketing mais efetivo à empresa



Figura 4:
Logotipo em versão gráfica inicial da *Mozilla*.²⁶

²⁵ Um *Chapter* define o tipo de função que uma determinada pessoa desempenha em uma empresa, como Engenheiros, Analistas, *Designers*, entre outros similares.

²⁶ Figura 4: Disponível *online* em:
<https://www.techtudo.com.br/noticias/2014/03/como-tornar-o-mozilla-firefox-um-navegador-padrao-no-s-eu-computador.ghml> Acesso aos 24/12/2021.

No prosseguimento da análise de entidades que obtiveram ganhos tangíveis por conta da implementação do *Agile Marketing* e evidenciaram um encorajador *Antes & Depois* em seu modelo de gestão de negócios, sublinha-se o segundo Estudo de Caso selecionado como *corpus* deste Artigo, agora ilustrado por outra grande instituição, a hoje consagrada *Mozilla*.

Mozilla é o nome de um aparentemente desprezioso projeto da área de Informática, nascido em 1998, com o lançamento de um código-fonte para um pacote de navegadores *Netscape*. Seu objetivo, bastante modesto no começo, era apenas o de servir como ferramenta para programadores e permitir gerar inovação no mercado. Entretanto, logo em seu primeiro ano de existência, a *Mozilla* atraiu a atenção de uma legião de entusiastas, ao redor do mundo, que lhes adicionaram novas funcionalidades, ampliando o espectro de ação do formato original, atualizando e refinando-o de forma ampla e muito mais funcional. Sendo uma comunidade aberta, a empresa cresceu rapidamente e em ritmo bem mais acelerado do que se pudesse imaginar. Com o tempo, passou de uma simples ideia de novo navegador para um conjunto robusto de diferentes navegadores, ferramentas para desenvolvedores, (como o *Bugzilla*) e outras ideias inovadoras (como *Monitor*²⁷, *VPN*²⁸, *Pocket*²⁹ e *Relay*³⁰).

A missão central da *Mozilla* consistia (e ainda se mantém fiel a essa meta) em promover a *internet* como um recurso público fundamental, acessível a todos de

²⁷ *Monitor* oferece meios para verificar se houve vazamento de dados privados no meio virtual. Disponível [online em: https://support.mozilla.org/pt-BR/kb/firefox-monitor-perguntas-frequentes#:~:text=O%20Firefox%20Monitor%20permite%20descobrir,de%20suporte%20do%20Firefox%20Monitor](https://support.mozilla.org/pt-BR/kb/firefox-monitor-perguntas-frequentes#:~:text=O%20Firefox%20Monitor%20permite%20descobrir,de%20suporte%20do%20Firefox%20Monitor) Acesso aos: 19/1/2022.

²⁸ *VPN* permite ocultar certos dados como a localização do usuário de um navegador. Disponível [online em: https://support.mozilla.org/pt-BR/kb/introducao-ao-mozilla-vpn](https://support.mozilla.org/pt-BR/kb/introducao-ao-mozilla-vpn) Acesso aos 19/1/2022.

²⁹ *Pocket* conta [online](https://support.mozilla.org/pt-BR/kb/o-que-e-o-pocket) que facilita o armazenamento de *links*, conteúdos e páginas da *web*. Disponível [online em: https://support.mozilla.org/pt-BR/kb/o-que-e-o-pocket](https://support.mozilla.org/pt-BR/kb/o-que-e-o-pocket) Acesso aos 19/1/2022.

³⁰ *Relay* extensão que previne *e-mails* indesejados, como os de vendas etc. Disponível [online em: https://support.mozilla.org/pt-BR/kb/ative-firefox-relay-oculte-seu-email#:~:text=O%20Firefox%20Relay%20%C3%A9%20uma,empresas%20que%20voc%C3%AA%20n%C3%A3o%20confia](https://support.mozilla.org/pt-BR/kb/ative-firefox-relay-oculte-seu-email#:~:text=O%20Firefox%20Relay%20%C3%A9%20uma,empresas%20que%20voc%C3%AA%20n%C3%A3o%20confia) Acesso aos 19/1/2022.

maneira segura e independente, segundo resume o lema da organização: ‘*An Internet that truly puts people first*’ - inscrito no *website* da instituição ³¹ -, ou ‘Uma internet que realmente põe as pessoas em primeiro lugar’. De 2002 a 2013, a empresa lançou e melhorou as diversas versões de seu mais famoso produto, o navegador *Firefox*, cujo popularizado logotipo exibia uma raposinha vermelha incandescente, enrolada em si própria, arrebanhando cada vez mais fortes nichos de mercado e se disseminando velozmente pelo mundo.



Figura 5:
Logotipo em versão gráfica inicial da *Mozilla Firefox*.³²

Todavia, nem sempre todos os setores da *Mozilla* vivenciaram momentos tão prósperos, em virtude de certos problemas internos que acabaram por se tornar crônicos, a exemplo de: excesso de burocracia; inúmeras solicitações recebidas; pouca flexibilidade; inclinação para acúmulo de informações por parte do plantel (como forma extensiva de acúmulo de poder), fatos que comprometiam gravemente a instituição como um todo.

Em face desses percalços recorrentes, Chad Weiner, Diretor Sênior de Operações de Marketing da empresa, decidiu realizar um experimento com sua equipe de 100 indivíduos no total, para testar o funcionamento das então pouco conhecidas Metodologias Ágeis e, caso possível, chegar a validar esse método, elevando-o para padrão / status empresarial.

³¹ Website Mozilla. Disponível online em: <https://www.mozilla.org/en-US/mission/#:~:text=Our%20mission%20is%20to%20ensure,are%20empowered%2C%20safe%20and%20independent>. Acesso aos 25/1/2022.

³² Figura 5: Disponível online em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/2014/03/como-tornar-o-mozilla-firefox-um-navegador-padrao-no-s-eu-computador.ghhtml> Acesso aos 24/12/2021.

Munido dessa intenção, Chad criou o que chamou de ‘Meta Princípio nº 1: Projetar a organização para melhorar a frequência e a qualidade da comunicação dentro da organização de Marketing’. Era aquela, então, uma forma inteligente de driblar a equipe dos longos e exaustivos ciclos de produção e implantação de inovações, visto que naquele período, os lançamentos levavam por volta de um ano inteiro para se completar e de fato serem legitimados e implementados.

Nesse ímpeto, o diretor criou equipes pequenas, com no máximo 5 a 7 participantes, em sua maioria, generalistas. Esse modo de organização de trabalho não-tradicional e enxuto resultou em taxas de retenção maiores em produtos como o *Firefox* e os *e-mails* da instituição e assim, foi conquistado um Marketing ainda mais efetivo.

Weiner, em outra publicação feita na *Medium*³³, justifica a medida com elogiosa menção ao aprendizado que obteve na Conferência *MarTech*, ocorrida em San Francisco (EUA)³⁴, ponderando que a adoção do *Agile Marketing* nas empresas de maior estrutura pode ser mais desafiadora do que em organizações menores. Essa tese se fundamentaria pelo caráter burocrático, com mais níveis hierárquicos das grandes instituições. Além disso, para que o *Agile Marketing* de fato acontecesse em tais ambientes, seria necessário um investimento maior de tempo, perdendo-se desse modo, parte de seu sentido. Entre outros fatores, Weiner, destaca a necessidade de se reduzir departamentos e de se contratar profissionais com habilidades multifuncionais, que serão determinantes no mercado, em futuro próximo. Essa ideia endossa uma declaração emblemática de Steve Jobs (1955-2011), alguém inegavelmente bem-sucedido na área: ‘O tempo, a energia e o talento podem ser mais importantes do que o orçamento’. O *CMO* ainda menciona alguns pontos a se considerar quando é efetuada a migração de uma equipe

³³ *Medium* é um *website / blog* pessoal utilizado por escritores. Contudo, é possível acessá-lo apenas como leitor. Disponível *online* em: <https://medium.com/brasil/o-guia-definitivo-sobre-o-medium-4e417fae0143> Acesso aos 19/1/2022.

³⁴ Maio de 2017, San Francisco - EUA. Disponível *online* em: <https://medium.com/@chadkimner/agile-marketing-and-the-new-career-path-ea6148b4eddb> Acesso aos 25/1/2022.

tradicional de Marketing para a estratégia *Agile Marketing*, como se os dispõem no Quadro a seguir.

| | |
|---|--|
| 1. Mapeamento da organização <=> | Esquadrinhamento da organização e de sua cultura, a fim de avaliar a migração dos processos vigentes para Metodologias Ágeis. |
| 2. Profissionais em ‘T’ ³⁵ <=> | Colaboradores que dominam de modo sistêmico uma especialidade e se capacitam em determinada ramificação aderente a ela. |
| 3. Líderes corajosos <=> | Principais incentivadores para tornar exequível o Método <i>Agile</i> nas empresas. |
| 4. Equipe engajada <=> | Profissionais em ‘T’ mostram-se capacitados e disponíveis para aderir ao novo Modelo Ágil, devendo ser proativos e inovadores; e o time, colaborativo. |

Quadro 1:

Pontos a se considerar na migração do Marketing para *Agile Marketing*.³⁶

Isso posto, depreende-se que o *Agile Marketing* pode ser mais amigável aos profissionais com traços visíveis de resiliência, adaptabilidade e dinamismo, favorecendo-os largamente nestes novos tempos. Tais características simplificam o trato com um consumidor cada vez mais exigente e presente na discussão mercadológica feita hoje pesadamente nas redes sociais, como veículo principal de exposição opinativa.

Em nova publicação, ainda extraída do *Medium*, Chad Weiner, explica como o *Agile Marketing* pode auxiliar equipes de Marketing, principalmente, quando essas abandonam as antigas estruturas de poder. Ele também se refere à falta de comunicação, erro que pode prejudicar o desempenho final das equipes e, mais uma vez, defende a

³⁵ Profissionais em ‘T’ têm conhecimento em áreas diversas e maior habilidade em uma delas. De forma geral, são capazes de atuar de modo interdisciplinar e/ou transdisciplinar. Mais informações disponíveis online em: <https://exame.com/carreira/voce-e-um-profissional-i-t-ou-x-descubra-qual-o-seu-perfil/> Acesso aos 19/1/2022.

³⁶ Quadro 1: Elaboração própria.

ideia de que times micro, formados por menos de uma dezena de generalistas podem ser mais produtivos do que grandes equipes, com efetivo de 100 ou mais integrantes.

Com todos os pontos recém expostos, entende-se que o experimento de Chad resultou em uma proposta qualificada e bem-sucedida, a qual promoveu ganhos expressivos para toda a equipe e, principalmente, para a venda do produto e maior fidelização de clientes (objetivos centrais de todo o plano arquitetado).

Para que tudo isso fosse possível, o *CMO* contou com o apoio irrestrito dos funcionários de alto escalão (essenciais para enfrentar a burocracia e as hierarquias já mencionadas), bem como com a abertura e o engajamento da equipe. A junção de ações positivas mostrou-se decisiva durante a implementação do *Agile Marketing* na empresa, que, por sua vez, foi muito bem manejada e trouxe o resultado esperado a todos. Essa experiência exitosa alçou Chad à condição de líder inovador.

V. Considerações Finais

As novas demandas da sociedade e do mercado de trabalho indicam a tendência de busca incessante por velocidade e flexibilidade, o que, por si, já justificaria a inserção do *Agile Marketing* como estratégia inovadora e preferencial de gestão de negócios. Entretanto, na perspectiva de Michelle Accardi-Petersen, cumpre assinalar que esse método não surge com aura de pioneirismo, mas sim, como derivação da onda tecnológica: ‘...o marketing ágil não é um substituto, mas uma adaptação a novos canais’ (PETERSEN, 2013 - p. 144).

De fato, nesse tópico, o *Agile Marketing*, com suas ferramentas e modelos ora disponibilizados, atende adequadamente às necessidades presentes, principalmente no grave momento pandêmico, como o que se vive nos dias de hoje, repleto de incertezas e consequências surpreendentes.

Para uma antevisão de futuro, é previsível que esse ferramental se modernizará e serão buscados novos recursos a serem ofertados para facilitação operacional do cotidiano laboral, sejam elas tecnologias incipientes ou simplesmente metodologias

ainda mais ousadas de se organizar e coordenar os trabalhos, as quais permitirão otimizar a realidade dos negócios de acordo com as exigências e idiossincrasias dos ambientes vindouros.

Referências

BRUNSON, Russell & KENNEDY, Dan. *Dotcom Secrets – The underground playbook for growing your company online*. New York City: Morgan James Publishing, 2015.

DENNING, Stephen. *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. São Paulo: Ed. Amacom, 2018.

EWEL, Jim. *The Six Disciplines of Agile Marketing. Proven Practices for More Effective Marketing and Better Business*. São Paulo: Ed. Wiley, 2020.

KOTLER, Philip; KARTAJAVA, Hermawan & SETIAWAN, Iwan. *Marketing 4.0 - Do tradicional ao digital*. São Paulo: Ed. Sextante, 2017.

PETERSEN, Michelle Accardi. *Marketing Ágil. Utilização de Metodologias Ágeis em Projetos de Marketing*. São Paulo: Ed. NOVATEC, 2011.

RIGBY, Darrell; ELK, Sarah; BEREZ, Steve. *Ágil do Jeito Certo: Transformação sem caos*. São Paulo: Ed. Benvirá, 2020.

Websites

<https://rockcontent.com/br/blog/customer-centric/>

<https://www.youtube.com/watch?v=eVHV632d8Rc>

<https://www.agilesherpas.com/blog/agile-marketing-examples-case-studies>

<https://blog.fcamara.com.br/4-empresas-que-utilizam-a-metodologia-scrum-em-seus-projetos/>

<https://blog.nubank.com.br/fintech-o-que-e/>

<https://blog.b2bstack.com.br/nubank/#p1>

<https://www.digite.com/pt-br/agile/programacao-extrema-xp/>

<https://www.devmedia.com.br/introducao-ao-fdd-feature-driven-development/27971>