

O IMPACTO DA TROCA DE METODOLOGIA EM UM PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE CRM

Leonardo Henrique Vasconcelos

Thiago Schumacher Barcelos

Instituto Federal de São Paulo – Câmpus Guarulhos

Resumo

Hoje em dia as empresas estão cada vez mais preocupadas com o seu relacionamento com o cliente, incluindo o pós-venda, construindo uma relação de confiança entre a empresa e cliente. Com a transformação digital, esse relacionamento evoluiu, levando a um novo conceito também conhecido como experiência do cliente. Para conseguir proporcionar a melhor experiência possível para o cliente, as empresas podem utilizar ferramentas para gerir esses relacionamentos, também conhecidas como: Customer Relationship Management (CRM). No projeto que será estudado neste trabalho, serão analisados os desafios de substituir a metodologia no meio de um projeto de implementação de um CRM, considerando o contexto particular da empresa e da aplicação.

Palavras-chave: Metodologia Ágil; Metodologia Cascata; CRM; Gerenciamento de Projetos.

1. Introdução

Desde o surgimento das primeiras linguagens de programação de alto nível, como o COBOL em 1959, surgiram projetos de desenvolvimento de software em diversas áreas. De acordo com Tourinho (2018) a popularização das linguagens de programação fez o número de instruções na construção de software aumentar de 0,1 milhão para 1,4 milhão em 15 anos e, devido a esse crescimento, notou-se a necessidade de organizar e gerenciar esses milhões de comandos.

Para acompanhar essa demanda, houve um crescimento desordenado no desenvolvimento de software, chamado por PRESSMAN (1994) como Crise do Software ou Doença do Software, ocorrendo porque os desenvolvedores não estavam preparados para desenvolver os vários sistemas complexos e de grande porte. As técnicas de desenvolvimento de software, quando aplicadas, não eram apropriadas para esses tipos de sistemas. Por isso, surgiram problemas que até hoje se perpetuam, tais como: estimativas de custo e cronogramas mal estipulados, dados duplicados e sem

controle, regras do negócio diferenciadas para um mesmo assunto dentro da empresa e baixa qualidade no desenvolvimento de serviços e produtos.

Para conseguir melhorar os sistemas de software as empresas começaram a aderir a práticas inerentes à Engenharia de Software. No início a metodologia mais famosa foi o Modelo Cascata, que nasceu com base nos modelos industriais de manufatura de produtos. Esse processo tem como principal deficiência a falta de visibilidade para o cliente, que só verá algum resultado no final do processo de desenvolvimento. Por isso, o desenvolvimento de software que segue essa metodologia é sequencial, tornando o processo de desenvolvimento muito rígido e burocrático, pois as atividades iniciais do projeto como o levantamento das funcionalidades necessárias e o desenho do software precisam ser feitas com muita atenção e cuidado, visto que uma vez finalizadas os seus erros podem trazer consequências no futuro para o projeto (TOURINHO, 2018). Com a mudança de dinâmica dos softwares, que sempre estão atualizando e se modificando, está se tornando cada vez mais difícil aplicar essa metodologia.

Para atender essas novas tendências do mercado e facilitar o desenvolvimento de softwares nasce o gerenciamento ágil, com sua filosofia defendendo a entrega incremental e satisfação do cliente (STANKIEWICZ, 2017). Esse resultado é obtido por meio da diminuição do peso do início de projeto, dividindo as partes complexas em partes menores, aumentando a frequência de contato com o cliente e gerando valor realizando entregas pequenas e contínuas (PEDROSA, 2020).

A metodologia Cascata realiza a entrega de um produto apenas no final do projeto, acomodando o cliente a questionar no princípio do projeto sobre prazos e cronogramas. Nos dias de hoje com um mercado dinâmico, segundo Pedrosa (2020) pensar em planos longos e detalhados é gastar energia em algo que irá mudar, porém na metodologia ágil o desenvolvimento segue segundo a priorização realizada pelo cliente e a estimativa de esforço realizada pela equipe para execução das atividades em um ciclo de tempo.

CRM é a sigla usada para "Customer Relationship Management" (Gestão de Relacionamento com o Cliente), que refere-se a ferramentas utilizadas para guardar as informações como nome, e-mail, telefone dos atuais e dos potenciais futuros clientes, além de suas registrar as atividades e seus contatos com a empresa, incluindo visitas a sites, ligações telefônicas, e-mails etc. Entretanto, essas ferramentas não são apenas listas de contatos elaboradas, elas reúnem e integram dados para preparar e atualizar as

empresas com informações pessoais dos clientes, histórico e preferência de compras (SALESFORCE, 2021). Conforme estudado pela Oracle (2021), muitos clientes estão tomando decisões de compra com base em sua experiência com a empresa, então todo cuidado para criar uma estratégia de relacionamento com os clientes com um software adequado faz com que os resultados da empresa possam ser extremamente beneficiados.

Neste trabalho será estudada uma empresa de pontos de fidelidade ingressando no mercado, onde atua o autor deste trabalho, que iniciou um projeto de implementação de um CRM em parceria com uma consultoria com o objetivo de implementar um canal de atendimento ao consumidor, para serem retiradas as dúvidas dos clientes, atender as reclamações ou ouvir as sugestões dos clientes. Com o cenário do projeto vendido com um escopo fechado, sem muitas definições sobre os processos de atendimento ao cliente, possuindo uma data limite para ser finalizada a implementação e assim realizar o início da operação em ambiente produtivo, o projeto começou com a metodologia Cascata, com as fases iniciais de levantamento das funcionalidades necessárias e o desenho dos processos de atendimento.

Devido ao fato da empresa ter nascido com base em princípios ágeis, surgiu a demanda para a consultoria passar a gerenciar o projeto utilizando as práticas ágeis, como a criação de histórias de usuários e alterações em entregas já finalizadas. Ao longo do processo de desenvolvimento do projeto as histórias muito abrangentes e pouco definidas causaram retrabalhos em sua implementação.

2. Materiais e Métodos

Segundo Britto Jr. (2011) pesquisa é o caminho para se chegar à ciência e ao conhecimento, utilizando diferentes instrumentos para se chegar a uma resposta mais precisa.

A estratégia metodológica utilizada para este trabalho é o estudo de caso, essa estratégia quando utilizado na área do direito, administração e medicina tem a finalidade de ilustrar o uso de um procedimento e gerar o debate do tema, se tornando instrumentos valiosos, pois o contato direto e prolongado com os eventos e situações analisadas, habilita descrever ações e comportamentos, analisar interações, estudar representações, sem se desvincular do contexto da pesquisa (ANDRÉ, 2013).

Na educação, os estudos de caso aparecem em manuais de metodologia de pesquisa das décadas de 1960 e 1970, porém sendo limitados como estudo descritivo de uma unidade: um professor, um grupo de alunos etc. Esses estudos eram considerados

“não experimentais”, e assim considerados menos “científicos”. Já nos anos 1980, o estudo de caso ressurgiu na pesquisa educacional com um sentido mais abrangente: focando em um fenômeno particular, levando em conta seu contexto e suas múltiplas dimensões.

"Assim, o mundo do sujeito, os significados que atribuí às suas experiências cotidianas, sua linguagem, suas produções culturais e suas formas de interações sociais constituem os núcleos centrais de preocupação dos pesquisadores." - André, Marli.

O conhecimento que se consegue com o estudo de caso é diferente dos demais tipos de pesquisa, por ser mais concreto, mais contextualizado e mais voltado para a interpretação do leitor, pode ser usado em avaliação ou pesquisa para descrever e analisar uma unidade, considerando suas múltiplas dimensões e sua dinâmica natural. São instrumentos valiosos quando o foco é investigar fenômenos no contexto natural em que ocorrem, pois o contato direto e prolongado do pesquisador com os eventos e situações investigadas possibilita descrever ações e comportamentos, compreender e interpretar linguagens, sem remover do contexto e das situações em que aconteceram, permitindo compreender não apenas como surgem e se desenrolam esses fenômenos, mas também como evoluem num dado período de tempo.

As técnicas utilizadas serão a análise de documentos, englobando os documentos gerados no decorrer do projeto, que foram utilizados para gerenciar a equipe, que incluem, mas não estão limitados, planilhas com a divisão das tarefas, gráficos gerados pelas ferramentas de controle da equipe.

Também foram realizadas entrevistas com os membros da equipe que participaram do projeto, para identificar e analisar os pontos de vista passado pelo entrevistado ao participar do projeto.

Uma pesquisa científica precisa ser baseada em levantamento de dados, e para isso é necessário realizar uma pesquisa bibliográfica e em seguida realizar uma observação dos fatos ou fenômenos para que se consiga mais informações coletando dados que não seriam possíveis apenas com a pesquisa bibliográfica e da observação. Segundo Britto Jr. (2011) a entrevista é uma das técnicas mais utilizadas por pesquisadores para a coleta de dados, sendo a técnica mais pertinente para obter informações a respeito do seu objeto, conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento.

O termo entrevista é construído a partir de duas palavras, entre e vista. Vista refere-se ao ato de ver, ter preocupação com algo. O termo entrevista refere-se ao ato de perceber realizado entre duas pessoas (RICHARDSON, 1999).

Segundo Britto Jr. (2011), as entrevistas podem ser classificadas em: informais, focalizadas, por pautas e formalizadas.

Entrevista informal: é o formato com menor estruturação possível, se diferencia de uma simples conversa por causa do objetivo básico de coletar dados, recomendado para estudos exploratórios, procurando conhecer ambientes pouco conhecidos para o pesquisador.

Entrevista focalizada: é semelhante a classificação anterior porém nela enfoca em um tema bem específico, o entrevistado, pode falar livremente sobre o assunto, mas com o esforço do entrevistador para voltar ao foco quando ele começa a desviar-se. Muito usada com o objetivo de explorar a fundo alguma experiência vivida em condições precisas e também é bastante utilizada com grupos de pessoas que passaram por uma experiência específica.

Entrevista por pautas: é realizada uma estruturação criando pautas que devem ser ordenadas e manter relação entre si, o entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente.

Entrevista Estruturada ou Formalizada: é preparada uma relação fixa de perguntas com ordem e redação que permanecem invariáveis para todos, geralmente utilizado para grande número de entrevistados. Algumas das principais vantagens estão na sua rapidez e por não precisar de uma exaustiva preparação dos pesquisadores, o que implica em custos relativamente baixos, e pela quantidade de dados possibilita a análise estatística dos dados, já que as respostas obtidas são padronizadas, porém não possibilita uma análise com maior profundidade.

A entrevista é técnica de grande flexibilidade para a coleta de dados, para compreender sua importância em um trabalho científico é necessário entender algumas vantagens desta técnica frente a outras formas e também apontar algumas desvantagens ou limitações da sua utilização, possibilitando ao pesquisador, ter plena consciência da quantidade e qualidade das informações que podem ser coletadas com a sua utilização (BRITTO JR, 2011).

A flexibilidade na aplicação, esclarecimento de respostas, a taxa de resposta elevada e o fato de poder ser aplicada a pessoas não aptas à leitura são grandes

vantagens da técnica, além de permitirem a obtenção de grande riqueza informativa, tem a oportunidade de esclarecimentos no momento de perguntas e respostas. A entrevista, no entanto, possui algumas desvantagens ou limitações o que torna a sua utilização, pois é necessário muito tempo na aplicação, pode acontecer viés do entrevistador, a não garantia do anonimato, a sensibilidade aos efeitos no entrevistado etc. mas muitas delas podem ser contornadas pelo entrevistador, visto que o sucesso desta técnica depende fundamentalmente do nível da relação pessoal. (BRITTO JR, 2011).

A análise de conteúdo é a técnica de pesquisa utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum, sendo construída para ser bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características próprias. Em qualquer de suas abordagens fornece informações complementares ao leitor crítico de uma mensagem, sendo um método de investigação utilizado para compreender os procedimentos especiais para o processamento de dados científicos. A matéria-prima da análise de conteúdo pode constituir-se de qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não-verbal, como: cartas, cartazes, jornais, revistas, informes, livros, gravações, entrevistas, diários pessoais, fotografias, vídeos, etc. chegando para o investigador em seu estado bruto precisando ser processado e assim ajudando no trabalho de compreensão e interpretação (MORAES,1999).

A análise de conteúdo é uma interpretação pessoal por parte do pesquisador com relação à percepção que tem dos dados, pois toda leitura é uma interpretação sendo impossível realizá-la com neutralidade. Originalmente existia uma preocupação mais diretamente com o significado das mensagens para os receptores, mas com o passar do tempo a compreensão do contexto evidencia-se como indispensável para entender o texto. A mensagem na comunicação é simbólica e para conseguir obter seu significado é preciso levar o contexto em consideração, precisando levar em consideração além do conteúdo explícito, também o autor, o destinatário e as formas de codificação e transmissão da mensagem (MORAES,1999).

Segundo o texto de Moraes (1999) existem cinco etapas para realizar a análise de conteúdo, sendo a primeira a preparação das informações, realizando a identificação das amostras de informação que serão analisadas, fazendo a sua leitura e identificando quais estão de acordo com o objetivo da pesquisa. Com essas amostras separadas inicia o processo de codificação dos materiais que possibilita sua

identificação rapidamente. A próxima etapa é a unitarização, onde é definida a Unidade de Análise, elemento unitário de conteúdo, podem ser tanto as palavras, frases, temas ou mesmo os documentos em sua forma integral. Com essa separação feita é realizada a sua classificação, Assim, por exemplo, um documento da amostra recebeu o código “1”, as diferentes unidades de análise deste documento poderão receber os códigos “1.1”, “1.2”, “1.3” e assim por diante, realizando assim suas isolações.

Uma vez já identificadas e codificadas todas as unidades de análise, a próxima etapa é a categorização, o procedimento de agrupar os dados considerando a parte comum existente entre eles. Classifica-se por semelhança, segundo critérios previamente estabelecidos ou definidos no decorrer das etapas, podendo originar categorias temáticas ou ser sintáticos definindo-se categorias a partir de verbos, adjetivos, substantivos etc.

A quarta etapa é a descrição, momento de expressar os significados captados e intuídos nas mensagens analisadas, geralmente através do texto produzido como resultado da análise que se poderá perceber a validade da pesquisa e de seus resultados. Quando se tratar de uma pesquisa numa abordagem quantitativa esta descrição envolverá a organização de tabelas e quadros, apresentando não só as categorias construídas no trabalho, como também a contagem de frequências e percentuais referentes às mesmas, já quando se tratar de uma pesquisa numa abordagem qualitativa a descrição para cada uma das categorias será produzido um texto síntese em que se expresse o conjunto de significados presentes nas diversas unidades de análise incluídas em cada uma delas. Uma boa análise de conteúdo não deve limitar-se à descrição, é de grande valia que procure ir além e atingir uma compreensão mais aprofundada do conteúdo das mensagens.

3. Resultados e Discussão

A consultoria, onde atua o autor desse trabalho, é especializada em realizar projetos de implementação de soluções de CRM, se preocupando com a qualidade da entrega e com as regras de negócio do cliente. A consultoria é uma parceira do fornecedor do CRM, com isso após o fornecedor realizar as vendas das licenças, a consultoria é indicada para auxiliar o cliente na implementação e na sua utilização.

A consultoria se utiliza de duas metodologias para a realização de projetos: a Cascata e a Ágil. Conforme informado pela consultoria, a metodologia

escolhida para se realizar um projeto é escolhida pelo cliente e definida em contrato, com a consultoria aconselhando qual a melhor forma de trabalho.

Normalmente é aconselhado a metodologia em Cascata para projetos em que o cliente possui uma data definida de entrega e requisitos bem definidos, onde a realização de alteração do escopo causará a criação de um novo projeto ou a implementação de aditivos, como por exemplo: adicionar pessoas a equipe, prolongamento para o prazo de entrega, remover requisitos etc. Todos esses aditivos são negociados e cobrados a parte com o cliente.

A metodologia Ágil é aconselhada em cenários que o cliente possui uma lista de correções/melhorias para serem implementadas, com isso ele consegue ir priorizando e realizando protótipos de soluções. O Ágil é também utilizado quando o cliente já trabalha com a metodologia internamente.

O estudo de caso deste trabalho é um projeto de implementação de CRM, onde a consultoria foi recomendada pelo próprio fornecedor, para uma empresa de pontos de fidelidade. A empresa estava prestes a se lançar no mercado e realizando a implementação de várias ferramentas para seu funcionamento, com estas ferramentas se comunicando entre si. Sendo vendido um projeto de implementação do CRM, em metodologia Cascata, possuindo escopo definido e data de entrega muito bem definida para que fosse possível o lançamento da empresa no mercado, porém no decorrer do projeto foram sendo utilizados ritos da metodologia Ágil e impactando no desenvolvimento do projeto e com sua conclusão.

Foram realizadas cinco entrevistas com colaboradores da empresa, possuindo uma visão da evolução do uso das metodologias utilizadas nos projetos conforme o tempo, possibilitando um entendimento mais amplo do projeto por diferentes perspectivas, partindo da visão mais fechada de um único projeto para um contexto mais amplo de toda a empresa de consultoria.

Após realizar as entrevistas com os membros da equipe do projeto de implementação de CRM, foi realizado o trabalho de Unitarização para encontrar as unidades de análise. As unidades de análise iniciais configuram-se como as primeiras impressões acerca da realidade estudada. Resultaram do processo de escuta das entrevistas, um total de três categorias, cada uma constitui-se da junção dos trechos selecionados das falas dos entrevistados. É importante notar que não teve “regras” tanto para a nomeação das categorias, quanto para a determinação do número de categorias,

sendo limitadas pelos dados coletados anteriormente. As unidades de análises iniciais ficaram muito grandes, por tanto, estou disponibilizando nos Apêndices.

As primeiras categorias foram criadas e nomeadas conforme as falas encontradas nas entrevistas, utilizando a subjetividade do pesquisador para a sua identificação. As categorias apresentadas nesta seção apareceram inicialmente do agrupamento das unidades de análises:

| Unidade de Análise | Categoria |
|--|------------------------------|
| Data de lançamento | Relacionamento com o Cliente |
| Novo no mercado | |
| Entender regras de negócio do cliente | Projeto |
| Estimativa de esforço de desenvolvimento | |
| Alterações das entregas concluídas | |
| Gestão da equipe do projeto | |
| Modelo de venda do projeto | Contrato |
| Ferramentas e práticas | |

A categoria “Relacionamento com o Cliente ” é o conjunto de todas as unidades de análise referente ao cliente que contratou o projeto de implementação do CRM, nelas as unidades de análises mais relevantes estão a “Nova no mercado”, representando que não existiam processos de atendimento já existentes fazendo ser necessário criar todos os processos do zero, já a categoria “Data de lançamento” é referente a necessidade da ferramenta pronta para realizar os seus atendimentos na data prevista para o lançamento da marca para os clientes.

A categoria “Projeto” é a que mais possui unidades de análise, exatamente por ser o foco do estudo aqui apresentado, demonstrando vários aspectos dos projetos e de suas várias fases, começando com a unidade de análise “Entender regras de negócio do cliente” onde foi discutido as primeiras comunicações com o cliente é realizado o entendimento das necessidades do cliente com a ferramenta gerando a unidade de análise: “Estimativa de esforço de desenvolvimento”. Destaca-se as unidades de análise: “Alterações das entregas concluídas”, um ponto de grande impacto para o desenvolvimento e conclusão do projeto, e a “Gestão da equipe do projeto”, pois no decorrer do projeto aconteceu mudanças na equipe, tanto na da consultoria quanto na do cliente.

A categoria “Contrato” demonstra a preocupação do Cliente com o que seria entregue na data planejada e do lado da consultoria demonstrava a preocupação com os custos adicionais do projeto. Também no contrato é onde estava acordado o modo de trabalho da equipe para esse projeto, como a metodologia que seria aplicada e as ferramentas utilizadas.

No decorrer das entrevistas é notado a preocupação com o cliente, sempre mencionando a data de lançamento da marca e como isso era o ponto chave para a primeira parte do projeto, com o tempo curto e pela a empresa ser nova e não ter um canal de atendimento ao cliente foi necessário além de preparar a Ferramenta de CRM, também montar os cenários e fluxos de atendimento para os futuros usuários e clientes. Para a realização desses processos aconteceram várias reuniões com o cliente para entender o funcionamento da empresa e verificar quais os principais pontos de dúvidas e problemas que os clientes teriam e assim prevenir problemas futuros.

Nas entrevistas foram mencionadas várias mudanças em regras de negócios, melhorias nas aplicações já prontas, nesses cenários a Consultoria sempre procurava a melhor solução para atender essas mudanças do cliente, sendo necessárias várias conversas e planejamentos do que era realmente necessário para a empresa na data de lançamento, criando um problema para realizar a gestão da equipe do projeto, sendo necessário adicionar mais pessoas com diferentes conhecimentos para conseguir a conclusão da primeira parte do projeto. Esse relacionamento gerou o resultado com a realização de uma segunda parte do projeto com mais melhorias e novos fluxos, mostrando a confiança do Cliente com a empresa de consultoria e a satisfação com a primeira parte da entrega.

4. Considerações Finais

Os resultados da análise das entrevistas realizadas estão indicando um conflito entre as boas práticas indicadas na literatura e o andamento do projeto. O projeto de implementação do CRM foi acordado com a utilização do Modelo Cascata, mas as definições funcionais do projeto ficaram em aberto e sendo alteradas no decorrer do projeto, sendo necessário a realização de aditivos no decorrer do projeto, como a alocação de consultores para o projeto e até mesmo a remoção de requisitos. Essa variação nas definições do escopo foi gerando uma lista de melhorias que foi tratada em projetos futuros.

O cliente se apresentava muito ansioso com a entrega do projeto e uma solução implementada pelo gerente da consultoria foi a realização de reuniões diárias entre a equipe de desenvolvimento da consultoria com a equipe de negócios do cliente, aplicando a técnica de Daily, da metodologia Ágil, no projeto. No início, sendo apenas uma apresentação do status das atividades e solicitação de ajuda em pontos de bloqueio no desenvolvimento, porém no decorrer do tempo começou a se transformar em um local onde a área de negócios começou a solicitar alterações nas entregas já concluídas.

Durante essa fase do projeto aconteceu uma mudança do gerente de projetos do lado do cliente, que estava muito mais acostumada com a metodologia tradicional e com isso mesmo utilizando uma ferramenta ágil solicita documentos da metodologia tradicional, como cronogramas para a entrega das atividades, mostrando que o cliente utilizava apenas o nome de Ágil.

Para finalizar, a conclusão obtida a partir do estudo é que o projeto começou com um contrato com o cliente informando que o projeto seguiria a metodologia cascata onde tudo seria entregue no final, porém não seria a entrega completa mas sim um MVP, além disso a equipe de consultoria estava liberando as funcionalidades conforme iam sendo realizadas para a homologação do cliente, gerando retrabalho enquanto estavam realizando as atividades do cronograma, gerando um estresse desnecessário com a equipe. Portanto no decorrer do projeto é possível verificar o mal uso das metodologias pelos dois lados e assim causando problemas e discussões que poderiam ser evitadas se estivessem seguindo apenas uma ou outra metodologia e não realizando a mistura delas.

5. Referências

Stankiewicz, Alessandro. Modelo de interação ágil: uma adaptação do modelo cascata à organização de pequenas e médias empresas. 2017.

Pedrosa, N., Magrin, M. H. R., Silva, L. F., & Martens, C. D. P. Ágil fake, 2020.

Tourinho, Yuri Petit Lobão Ferreira. As dificuldades em aplicar o Framework Scrum em um ambiente dominado pelo Ciclo de Vida em Cascata, 2018

Rossato, Cleber Adriano. Comparativo entre o método ágil e o tradicional, 2018

Oracle, 2021. Disponível em: <https://www.oracle.com/br/cx/what-is-crm>. Acesso em: 05/05/2021

SalesForce, 2021. Disponível em: <https://www.salesforce.com/br/crm>. Acesso em: 05/05/2021

Carvalho, Bernardo Vasconcelos de; Mello, Carlos Henrique Pereira. Aplicação do método ágil scrum no desenvolvimento de produtos de software em uma pequena empresa de base tecnológica, 2012.

Britto Jr, Álvaro Francisco & Feres Jr, Nazir utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos, 2011.

André, Marli. O que é um estudo de caso qualitativo em educação?. Revista da FAEEBA, 2013.

Gomes, André Faria. Agile - Desenvolvimento de Software com Entregas Frequentes e Foco no Valor de Negócio, 2013.

Rogado, Jose & Ribeiro, Rui. Ganhos de produtividade e de sucesso de Metodologias Ágeis VS Metodologias em Cascata no desenvolvimento de projectos de software, 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas, 1999.

SOMMERVILLE, Ian. Engenharia de Software, 2011

BECK, Kent et al. Manifesto for Agile Software Development, 2001. Disponível em: <http://www.agilemanifesto.org/>.

PRESSMAN, R.S. Software engineering: practitioner's approach, 1994