

SUBSTITUINDO CASCATA POR ÁGIL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EQUIPE 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 nesse 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.

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. Na década de 70, muitos projetos de software apresentaram problemas em sua execução, como orçamentos passando do estimado, vencimento nos prazos, má qualidade do código e não atendimento dos requisitos necessários para o cliente.

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 finalizada 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 das partes iniciais do 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, que não serão úteis em um projeto com metodologia ágil que seguirá o desenvolvimento segundo a priorização realizada pelo cliente (PEDROSA, 2020). 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.

CRM é a sigla usada para "Customer Relationship Management" (Gestão de Relacionamento com o Cliente), que são 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 estudado 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. Problema de Pesquisa / Objetivo

O problema que será estudado nesta pesquisa é a mistura de metodologias para o gerenciamento do projeto de implementação de um CRM em uma empresa de pontos de fidelidade que estava ingressando no mercado.

O objetivo deste trabalho é analisar as dificuldades encontradas pela equipe de implementação do CRM ao trocar de metodologia no decorrer do projeto, comparando as definições existentes na literatura com os acontecimentos do projeto.

3. Fundamentação Teórica

A metodologia em cascata (*waterfall*) nasceu com a visão industrial da manufatura de produtos e tem como base o relacionamento entre as etapas e atividades de um processo seguindo desenvolvimento sequencial, dividindo o projeto em subprocesso, para quando acontecer a finalização das atividades de um subprocesso, outro subprocesso iniciará suas atividades, até que todos os subprocessos sejam executados e o produto final seja entregue ao cliente (TOURINHO, 2018), é essencial que exista muito cuidado na parte inicial do projeto e que o cliente seja específico em seus requisitos, pois só ao final do projeto será analisada uma mudança no processo. Segundo Stankiewicz (2017), essa metodologia possui cinco fases: a definição de requisitos para enumerar todas as funcionalidades, serviços e restrições do sistema; projeto de sistema e software para definir os passos que o projeto irá tomar, definindo escopo, definir o cronograma e verificar as etapas de desenvolvimento; implementação e teste unitário o momento em que acontece a codificação do sistema; integração e teste de sistema momento que verifica se o sistema está cumprindo os requisitos e realiza a documentação do sistema; operação e manutenção momento de corrigir problemas encontrados pelos usuários finais do sistema.

Os métodos Ágeis são mais adaptativos e flexíveis em relação aos tradicionais, sendo recomendado para situações em que existem muitas mudanças de requisitos e os resultados precisam ser entregues em pequenos espaços de tempo, dividindo o desenvolvimento em diversas iterações, normalmente é denominado de Sprint, e no final de cada espaço de tempo, realizam um entrega que agregue valor para o cliente (CARVALHO, 2012). Os métodos ágeis foram baseados nas melhores práticas da indústria japonesa, nos princípios da manufatura enxuta implantados em empresas como a Honda (CARVALHO,2012).

Conforme descrito os passos da metodologia Ágil pelo Carvalho (2012), O ponto inicial da metodologia ágil é o *Backlog* do Produto, responsável pelo armazenamento e gerenciamento dos requisitos do projeto, por meio de reuniões com todos os envolvidos com o projeto, sendo levantadas todas as necessidades do negócio e as funcionalidades a serem desenvolvidas, ordenando por prioridade. A reunião diária (*Daily*) é um encontro rápido, também chamada de *Stand-Up Meeting* por ser uma reunião realizada de pé, para obter maior agilidade, entre os membros do time para definir quais serão as tarefas do dia e saber os resultados das tarefas do dia anterior. *Sprint* é um período

no qual são implementados um subconjunto de itens do *Backlog* do Produto, similar a uma lista de atividades a serem desenvolvidas. Sua definição acontece durante a Reunião de Planejamento do *Sprint* e no final de uma *Sprint* acontece a Reunião de Revisão do *Sprint* (*Sprint Review Meeting*) com a equipe discutindo sobre seus erros, acertos e lições aprendidas.

Um papel importante na metodologia é o do Dono do Produto (*Product Owner*), normalmente representando o cliente (interno ou externo) definindo quais são os requisitos e qual é o grau de importância e prioridade de cada um deles, sendo um grande conhecedor das regras de negócios do cliente e assim conseguir tirar quaisquer dúvidas do time em relação às funcionalidades do produto (CARVALHO, 2012).

3. 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 possuem 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).

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 serão 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. Utilizando da técnica de pautas para guiar a conversa, realizando poucas perguntas e deixando o entrevistado falar espontaneamente (BRITTO JR, 2011).

4. Resultados e Discussão

No momento o estudo encontra-se em desenvolvimento, apresentando resultados parciais da análise do estudo de caso.

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 a regra 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 ia se lançar no mercado e estava realizando a implementação de várias ferramentas para seu funcionamento, com estas ferramentas se comunicando entre si. Sendo vendido um projetos de implementação do CRM, em metodologia Cascata, possuindo escopo definido e com data de entrega muito bem definida para que fosse possível o lançamento da empresa no mercado.

5. Considerações Finais

Até o momento, 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 em seguir a metodologia 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 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.

6. 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.