

METODOLOGIAS ÁGEIS COMO ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DO USO DOS *SQUADS* EM MICROFRANQUIA DE MARKETING DIGITAL

Jade Menezes de Vargas¹
Shana Sabbado Flores²

Resumo

O trabalho teve o intuito de demonstrar a utilidade do *squad* na estrutura organizacional, em particular no franchising, possibilitando ganhos tanto para a própria microfranquia, como para franqueadora. Para o artigo foi utilizado o caso da empresa *Beta*, que é uma rede de franquias especializada em marketing digital. Devido ao conhecimento dos *Squads* da Spotify, o CEO da empresa teve uma ideia inovadora para amenizar os problemas de aquisição de franqueados: torná-los qualificados, detentores de uma parcela autônoma da empresa *Beta*. O objetivo da pesquisa foi compreender as especificidades das metodologias ágeis, e da sua aplicabilidade na estrutura organizacional. Nesse sentido, foi de interesse da pesquisa conhecer a percepção dos franqueados do modelo empresarial baseado nos *Squads*, e para isso descreveu o programa de *Squads*, apresentou a opinião dos franqueados sobre ampliação da sua microfranquia, apresentou a percepção diretoria oportunidades do *Squads* e por fim, destacando especificidades do *Squad* na estrutura organizacional. Na entrevista com os franqueados foi identificado que eles estão satisfeitos com sua franqueadora, e com as possibilidades do crescimento de sua franquia. Apesar de interessados com o crescimento, estes demonstraram estarem inseguros sobre a implementação do *Squad* e de sua administração. A pesquisa por si só não pôde avaliar o uso do *agile*. Possivelmente muitos franqueados relacionem o *Squad* com o crescimento da sua franquia ou com o *streaming* de música, sem assimilar sua importância nas entregas e na qualidade dos serviços prestados relacionado com as metodologias ágeis.

Palavras-chave: Métodos Ágeis. Franchising. Produção enxuta.

¹ Acadêmica, Bacharel em engenharia civil, do curso Pós Graduação em Gestão Empresarial do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Porto Alegre. jade_vargas@hotmail.com.

² Orientadora, Doutora, professora de administração do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Bento Gonçalves. shana.flores@bento.ifrs.edu.br

AGILE METHODOLOGIES AS ORGANIZATIONAL STRUCTURE: CASE STUDY OF THE USE OF SQUADS IN DIGITAL MARKETING MICROFRANCHISE

Abstract

The paper has the intent to demonstrate the usefulness of squads in the organizational structure, in particular in *franchising*, enabling gains for both the micro franchise and the franchisor. For the article we used the case of the company Beta, which is a franchise network specialized in digital marketing. Due to the knowledge of Spotify's Squads, the company's CEO had an innovative idea to alleviate the problems of acquiring franchisees: making them qualified, holding an autonomous portion of the Beta company. The objective of the research was to understand the specificities of agile methodologies, and its applicability in the organizational structure. In this sense, it was of interest of the research to know the franchisees' perception of the business model based on the Squads, and for that it described the Squads program, presented the opinion of the franchisees about the expansion of their micro franchise, presented the perception of Squads management opportunities and finally , highlighting Squad's specificities in the organizational structure. In the interview with the franchisees, it was identified that they are satisfied with their franchisor, and with the possibilities of growing their franchise. Despite being interested in the growth, they showed that they were unsure about the implementation of Squad and its administration. The research alone could not assess the use of agile. Possibly many franchisees relate Squad to the growth of their franchise or to streaming music, without assimilating its importance in deliveries and the quality of services provided related to agile methodologies.

Key words: Agile Methods. *Franchising*. Lean Production.

1 INTRODUÇÃO

As metodologias ágeis ganharam espaço e popularidade no mundo corporativo. Em poucos minutos de pesquisas é possível levantar grandes e sólidas empresas utilizando metodologias ágeis na organização de suas equipes como John Deere e a industrial General Electric, além de empresas bancárias, em exemplo o grupo Santander. É notável a demanda surgida nos últimos anos por profissionais que tenham conhecimento, e até mesmo seu domínio comprovado por certificações, sobre metodologias ágeis, em especial para o Scrum, para desempenhar as funções de seu cargo.

As empresas buscam na agilidade, aumentar a qualidade, diminuir o tempo de entrega, através de um ambiente criativo e de cocriação (SIMÕES, 2018). A intenção do presente trabalho não foi falar sobre cases de sucessos de empresas grandes em que o uso de métodos ágeis se fez útil e rentável, mas sim demonstrar sua utilidade também em microempresas, em particular no setor de *franchising*, e como conceitos do *agile* pode auxiliar na elaboração da estrutura organizacional de microfranquias, possibilitando ganhos tanto para a própria microfranquia como também para a empresa franqueadora.

O presente artigo foi baseado em uma empresa que chamamos de *Beta*, como forma de preservar a identidade dela. A empresa *Beta* é uma rede de franquias especializadas em estratégias de marketing digital, no qual seleciona o franqueado, o educa, e posteriormente, lhe fornece clientes. O repasse de mais clientes se faz de forma gradual, conforme o franqueado adquire a necessária experiência, porém chegando ao limite máximo de quatro clientes concomitantes. Antes de ser uma franqueadora, a empresa *Beta* era prestadora dos próprios serviços, mas conforme a demanda excedeu os limites da própria estrutura, desenvolveu sua modalidade de franquias. O *franchising* diminuiu a principal dor da empresa *Beta*, que até então era a dificuldade em encontrar colaboradores que fossem qualificados, e que possuíssem as características julgadas importantes para o desenvolvimento dos seus serviços. Devido a uma oportunidade, surgiu o interesse dos primeiros franqueados para trabalharem *home based*. Foi implementado um processo de seleção que está constantemente em aprimoramento, encontrando assim diversas pessoas qualificadas e engajadas com a empresa. Porém,

“separar o joio do trigo” é uma tarefa minuciosa que demanda tempo e nem sempre resulta em bons franqueados.

Devido ao conhecimento dos *Squads* da Spotify, o *CEO* da empresa teve uma ideia inovadora para amenizar os problemas de aquisição de franqueados: tornar os franqueados mais qualificados, detentores de uma parcela autônoma da empresa *Beta*. Se o franqueado conseguir aumentar seu time, através de bons profissionais, mais clientes eles poderiam atender, minimizando a necessidade da empresa *Beta* em selecionar mais franqueados para suprir sua cadeia de clientes. As vantagens dessa ideia que está sendo executada a um ano, são empresários engajados com a maior possibilidade de receitas, e a sede com menos necessidade de novos franqueados.

Como interesse da pesquisa, a pergunta do presente trabalho foi: Qual a percepção dos franqueados do modelo empresarial baseado nos *Squads*? É importante ressaltar, que no período da coleta dos dados, estava em processo de implementação o sistema de *Squads* na empresa *Beta* como forma de crescimento das microfranquias. Dessa forma, o objetivo da pesquisa foi compreender as especificidades das metodologias ágeis e da sua aplicabilidade na estrutura organizacional.

Para atingir a finalidade do artigo, foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) elucidar conceitos referentes à concepção do *Squad* e sua aplicação. b) conhecer a opinião dos franqueados da empresa *Beta* sobre a utilização de *Squads* para a ampliação da sua microfranquia c) compreender a percepção da diretoria sobre as possíveis oportunidades proporcionadas pelos *Squads* d) sistematizar as especificidades do modelo *Squad* na estrutura organizacional.

A organização do artigo foi feita, além da introdução, o referencial teórico levado em consideração o tema abordado: Estrutura e cultura da organização, Metodologias ágeis e *Franchising*. Posteriormente os procedimentos metodológicos são apresentados, detalhando o processo realizado de execução, logo em seguida, apresentam-se os resultados e as discussões. Por fim, será exposto as conclusões concebidas através do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir será apresentado uma breve contextualização sobre os principais temas para construção do artigo. Os tópicos selecionados são: Estrutura e cultura da organização, Metodologias ágeis e *Franchising*.

2.1 ESTRUTURA E CULTURA DA ORGANIZAÇÃO

Analogamente como nos organismos vivos estudados na biologia, sistemas empresariais modernos procuram lidar com a complexidade da sua empresa, com o uso de técnicas que permitam a visão do todo, devido às importantes inter-relações das partes, destacando o processo e a probabilidades de transições. A organização da empresa, conforme o próprio nome indica, organiza tanto as atividades quanto os recursos da empresa, e como ferramenta para essa organização, existe a estrutura organizacional, uma ferramenta elementar, criada e customizada, conforme os objetivos e a estratégia da empresa (REBOUÇAS, 2011). Na estrutura organizacional, as tarefas são formalmente distribuídas através de seis elementos básicos, que segundo Robbins (2005), são:

- especialização de trabalho - subdivisão de tarefas em funções isoladas;
- departamentalização - coordenação de tarefas através do agrupamento das atividades;
- cadeia de comando - linha única de autoridade que determina quem se reporta a quem na empresa;
- amplitude de controle - o nº de escalões de chefia, determinado pela quantidade funcionários dirigidos eficientemente por um executivo;
- a centralização e a descentralização - centralização se refere quanto um processo decisório está vinculado a uma autoridade formal, já descentralização se refere quando o processo decisório possui a participação dos níveis inferiores;
- formalização - grau da padronização das atividades.

Todas as culturas ou maneiras de gerir são boas ou interessantes para algo, o que pode acontecer é estar inadequada para o ambiente em que está inserida (HANDY,

2012). De acordo com Handy (2012), a seguir será tratado dos quatro tipos de culturas organizacionais. A pequena organização historicamente apresenta-se como cultura de clube. Essa cultura é desenhada conforme uma teia de aranha, logo, as linhas que irradiam do centro representam as linhas do organograma tradicional, e quanto mais se afastam do centro (e da aranha), menos importância tem. Nesse contexto, a aranha importa mais que qualquer título ou posição, o que contribui para que essa cultura tenha uma excelente agilidade na decisão. Essa cultura se assemelha ao modelo organizacional de estrutura simples do autor Robbins (2005), possuindo baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controle, centralização de autoridade e formalização escassa.

A cultura de função é particularmente mais lembrada em termos de organização. Sua abordagem deixa de lado as pessoas e foca na observação da organização através do diagrama de fluxo de trabalho organizacional. Sua figura é um templo grego, no sentido que os pilares representam papéis e divisões unidos ao topo pela administração da diretoria, comissão administrativa ou presidente. Nos pilares também estão inerentes as regras e procedimentos necessários. Nesse tipo de cultura, estabilidade e previsibilidade são incentivadas, seu estilo pode ser muito útil quando for possível prever que, amanhã será igual a ontem, apenas necessitando desmembrar e remontar procedimentos. A Cultura de Função de Handy (2012), se assemelha ao tipo de estrutura chamada de Burocracia pelo autor Robbins (2005), que é caracterizado por tarefas operacionais rotineiras, sustentado por diversos regulamentos e processo de decisão que acompanha a linha de comando.

A Cultura de Tarefas tem como representação a rede, pois utiliza diversas partes do sistema organizacional para solucionar os problemas. A organização é uma rede de unidades de comando, essencialmente independente, mas com responsabilidades de acordo com a estratégia global, em que o poder está distribuído nas intersecções da rede. A cultura leva ao entusiasmo ao grupo devido ao delineamento ao propósito comum, desde que você tenha conhecimento de qual é a sua função dentro do sistema. Adequando-se muito bem para a prestação de serviços, no qual o produto seja a resolução de problemas, porém pode ser inadequado para trabalhos repetitivos e previsíveis. Assim como a Cultura de Tarefas de Handy (2012), o modelo Matricial de

Robbins (2005) tem como força a departamentação funcional, que agrupa os especialistas e permite o compartilhamento de recursos especializados, mas possui a coordenação como sua fragilidade.

Na Cultura Existencial, a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir seu propósito. É a cultura preferida dos profissionais, que podem se juntar com outros para dividir um mesmo ambiente, mas ambos executam suas atividades independentemente. É preservada a identidade do profissional, mas existe a sensação de organização, com apoio e colegas, porém sem a existência de um patrão. Nesse tipo de organização o administrador governa com o consentimento dos governados, sendo uma democracia que pode ser bastante exaustiva devido a impossibilidade de sanções.

Segundo Robbins (2005), novos modelos surgiram nas últimas décadas como forma de auxiliar a direção na tarefa de competir mais eficazmente, são elas:

- Estrutura de equipe - sua principal característica é a desconstrução das barreiras oriundas da departamentação e faz com que as equipes façam parte do processo decisório;
- Organização virtual - geralmente uma organização pequena que terceiriza a maior parte das funções do negócio e se concentra naquilo que pode fazer melhor, para a maioria das empresas norte-americanas o foco fica para projeto e marketing. Sua estrutura é altamente centralizada, geralmente sem departamentalização;
- Organização sem fronteiras - busca eliminar a cadeia de comando, e troca a departamentalização por equipes autônomas. Nessa organização é eliminado as fronteiras verticais “achatando” a hierarquia, por isso cargos e status perdem a importância. Para eliminar as fronteiras horizontais, não é utilizado departamentos funcionais, pois estes prejudicam a interação entre as funções, as linhas de produto e as unidades. São utilizadas equipes multifuncionais e que organizam suas atividades em torno de processos. Quando bem operacionaliza a organização se fronteiras também supera barreiras com as entidades externas.

Conforme Rebouças (2011), o sistema organizacional é composto por objetivos, entradas, processos, saídas, controles e avaliações, e a retroalimentação. Devido a estrutura organizacional exigir divisão do trabalho em diversas tarefas com a devida coordenação entre elas, Mintzberg (2009) sugere o uso de mecanismos elementares

para sua coordenação, sendo eles: ajustamento mútuo, supervisionamento direto e a padronização de trabalho, resultados e habilidades dos trabalhadores.

Qualquer tipo de empresa possui estrutura formal e informal. A primeira é a sua representação pelo organograma, e a segunda, não é advinda de um planejamento, ela surge espontaneamente através da interação social dos profissionais da empresa. A autoridade informal vem das pessoas que estão no processo, e a formal, daquelas que são seus superiores. A estrutura informal é uma boa oportunidade para líderes formais se desenvolverem, por dentro da informalidade geralmente há um líder primário, e com esses líderes subordinados que o executivo deve estar mais próximo afim de assegurar que essa liderança esteja acompanhando os desejos da empresa (REBOUÇAS, 2011).

2.2 METODOLOGIAS ÁGEIS

A terminologia “ágil” é oriunda de uma reunião realizada em 2001, com 17 líderes de desenvolvimento de software que resultou em 12 valores, conhecido como Manifesto Ágil. Os valores levam ao entendimento que o mais importante são os indivíduos e suas interações, o software em funcionamento, colaboração do cliente durante o processo e resposta a mudança (AGILE MANIFEST, 2019). A seguir, será contextualizada a abordagem *lean* (enxuta) e a metodologia scrum, considerada a principal, e será descrito brevemente sobre o *Squad da Spotify*, metodologia ágil que serviu de inspiração para a empresa objeto do nosso estudo.

2.2.1 *Lean*

Segundo Liker (2019), o *lean* que inspirou diversas indústrias e serviços em nível mundial foi concebida originalmente no Sistema Toyota de Produção, seu termo possui diversas definições, mas sem pormenorizar, podemos caracterizá-lo como sinônimo de excelência organizacional. Conforme Ohno (1997), o Sistema Toyota de Produção, também conhecido como *kanban* ou sob o nome *just-in-time* (JIT), nasceu da necessidade, devido restrições do mercado pós-guerra, indicaram que a melhor alternativa era a em produção em pequenas quantidades, principalmente como estratégia

de sobrevivência das empresas japonesas competindo com as grandes indústrias estrangeiras da época.

O vocábulo "*lean*" ("enxuto") foi sugerido por John Krafcik, e se encaixa como uma compreensão global dos fenômenos, e não como um kit específico de ferramentas para um tipo de processo, pois sua aplicação se estende a trabalhos rotineiros da linha de montagem, mas também ao trabalho ocasional detentor de conhecimento especializado, como vendas e projetos de engenharia (LIKER, 2019). O cerne do Sistema Toyota é o aumento da eficiência através da eliminação contínua e definitiva de desperdícios, e para que isso aconteça, dois pilares são necessários: *Just-in-time*, partes necessárias à montagem só chegam ao fluxo no momento exato e na quantidade necessária e esse fluxo utiliza o *Kanban* para fluir suavemente; Automação, ou automação com um toque humano, com o intuito de evitar produtos defeituosos "autonomamente" (OHNO, 1997). Importante conceituarmos que o conceito de "perda" no *lean* não se resume em ações ou objetos que precisam ser eliminados, e sim, tudo que causa um desvio do processo perfeito. O ideal que se quer alcançar é o chamado "fluxo unitário de peças", no qual cada passo do processo é agregado valor e é feito perfeitamente o que deveria fazer, sem as diversas formas de perda. Sem dúvidas, o fluxo unitário de peças é um sonho inalcançável, mas sempre será considerada como um objetivo: a busca pela perfeição ao mesmo tempo que é reconhecido que a inexistência de um processo perfeito (LIKER, 2019). A produção de um mesmo produto em grande escala, de forma homogênea, geralmente, ocasiona o desperdício e o conseqüente aumento dos custos. Existe mais economia na produção de um item por vez (OHNO, 1997).

Em linhas gerais, o Modelo Toyota se adequa como um modo de pensar, no qual um sistema de pessoas e processos estão conectados e continuamente se esforçando para produzir melhor, sendo que estão inclusos em seus valores básicos o desafio, kaizen, genchi genbutsu ("vá até o local real para observar diretamente e aprender"), respeito e trabalho em equipe. A melhoria contínua se acresce a todos os envolvidos, em todos os lugares, sempre em busca da satisfação dos seus clientes. Todos os envolvidos são beneméritos de respeito, o que significa que desenvolvê-las pessoalmente e profissionalmente também é um objetivo (LIKER, 2019).

2.2.2 Scrum

Inspirado no Sistema Toyota de Produção, o *Scrum* teve como foco ajudar o setor da tecnologia. O *Scrum* gira em torno produtos minimamente viáveis (MVP) para obter feedback imediato dos consumidores e aprimoramento contínuo, isso tudo através de pequenas equipes em que cada integrante é igualmente responsável, e durante o projeto é priorizado diversas tarefas e são realizadas *Sprints*, que é uma forma de divisão do trabalho em unidades, realizáveis em um período de tempo (SUTHERLAND, 2014). Conforme Cruz (2018), apesar de originário do desenvolvimento de software, seu uso se estende para qualquer produto complexo, principalmente pelo seu uso interativo e adaptável, sendo muito efetivo na transferência de conhecimento, por isso está cada vez mais utilizado para produtos, serviços e no gerenciamento da própria empresa.

O *Scrum* foi uma metodologia criada com o intuito de colocar os valores do Manifesto Ágil na prática. Esse framework de trabalho tem seu foco nas equipes e não no indivíduo, contribuindo e incentivando que essas transformem-se de dentro para fora, como auto organizáveis e transcendententes, resultando em um maior rendimento.

Segundo Sutherland (2014), as equipes são a base do *Scrum*. Os membros possuem o poder de decidir qual a melhor forma de executar seu trabalho, deixando para a direção apenas a tarefa de decidir os objetivos estratégicos. Para garantir essa autonomia, é estabelecido que as equipes sejam detentoras de todas as habilidades necessárias para a conclusão de seu trabalho e que possuam a quantidade máxima de 9 integrantes (sem contar o *Scrum Master* e *Product Owner* segundo Cruz (2018)).

A seguir, conforme Cruz (2018), será retratado os dois papéis e responsabilidades dentro mais importantes do time *Scrum*:

- *Scrum Master* - Pessoa designada em garantir que os demais entendam e apliquem o *Scrum*. Também conhecido por ser um tipo de líder e servo do Time Scrum, pois é ele que desenvolve a equipe, o torna mais produtiva e entende sua interdisciplinaridade. Em resumo, é o técnico do Time, facilitando os eventos e removendo os empecilhos, mas não gerenciando o Time ou executando alguma tarefa que seja de responsabilidade do Time.

- *Product Owner* (PO) - Indivíduo responsável pelo gerenciamento do *backlog*³ do produto e pelo valor do trabalho do time, sendo que para cada produto, ou parte de um produto, deve existir apenas um Product Owner. O PO é o dono do produto, mas não quer dizer que ele seja o usuário, mas sim o detentor da ideia que está sendo desenvolvida e que será posteriormente entregue ao cliente. Ele é responsável por entender o negócio do produto e entregar valor ao cliente, além de garantir clareza e detalhamento da descrição do seu projeto ao time.

Dentro da metodologia do Scrum, na rotina são acrescentados determinados eventos com a função de facilitar e minimizar reuniões. Em tais eventos, existem oportunidades de inspeção e adaptação, então deixar de utilizá-los possivelmente resultará na redução dos ganhos proporcionados pelo *Scrum*. São considerados eventos o *Sprint* e *Time-boxed* (CRUZ, 2018). Segundo Sutherland (2014) *Sprint* também podem ser reconhecidos como “caixas de tempo”, eles necessariamente precisam estar delimitados através de uma duração, e essa duração precisa ser consistente, ou seja, não pode fazer um *Sprint* de uma semana e, depois, um de três semanas. Essa consistência estabelece ritmo no trabalho das pessoas, informando aos envolvidos o que pode ser feito em determinado ciclo, o que em geral, a quantidade surpreende. Outra informação relevante é que, uma vez que a equipe estabelece seu objetivo, nada mais pode ser acrescentado por ninguém fora da equipe. Conforme o autor Cruz (2018), *Sprint* devem durar no máximo um mês. Ainda seguindo as ideias de Cruz (2018), *Time-boxed* se refere à eventos com duração fixa em relação ao tempo e ao trabalho.

2.2.3 Squad

O nome *Squad* surgiu no vocabulário corporativo principalmente através da empresa *streaming* de músicas Spotify, que utilizou diversos elementos da metodologia ágil (como *scrum*, *kanban*, *lean*), adaptados ao que funcionaria melhor para a própria companhia. Seu significado é esquadra ou grupo de combate (SIMÕES, 2018).

³ Requisitos estabelecidos para a entrega do produto, assim como todo o entendimento para atender os mesmos e, por fim, entregar o produto. Descrição de todo o trabalho a ser realizado, com a representação de um futuro previsível e bem definido. Backlog do produto é todo o backlog que será trabalhado ao longo do projeto.

Como a própria empresa Spotify descreve, *Squad* é um time sintetizado (menos de 8 pessoas), auto-organizado e multifuncional. Seus membros possuem responsabilidades de ponta-a-ponta para o que é desenvolvido dentro do time, como design, entrega, manutenção e operação, porém cada equipe possui a sua missão, estando alinhado com a estratégia de produto e com as prioridades da empresa e também com as das outras equipes (SPOTIFY ENGINEERING, 2020).

O papel principal que a autonomia exerce no time *Squad*, é motivacional, e pessoas motivadas trabalham melhor. Mas além de motivar equipes, a autonomia contribui para a tomada de decisões sejam feitas localmente, minimizando assim delegações e espera, proporcionando a agilidade (SPOTIFY ENGINEERING, 2020).

As técnicas expostas estão relacionadas a gerenciamentos de projetos, um assunto relevante para as organizações, como explica Coutinho (2019). Para o autor, o sucesso dos negócios se relaciona intimamente no quanto a organização está adaptada no ato de se modificar, sendo assim, tanto as estratégias serão executadas, quanto o crescimento, só acontecerão, se a competência do desenvolvimento e implementação de projetos estiver alinhada e presente na empresa. Essa condição é essencial. O número de pesquisas na gestão de projetos tem crescido nos últimos anos, e comprovam a importância encontrada nessa área.

2.3 *FRANCHISING*

Apesar de estudos indicarem o surgimento do *Franchising* ainda no feudalismo, os moldes atuais que conhecemos apenas após a segunda Guerra Mundial, como solução para empregar ex-combatentes. Em 1955, o sistema de franquias se estabeleceu através das redes de lanchonetes americana McDonald's. No território brasileiro, a pioneira em utilizar algumas práticas que hoje conhecemos do sistema de franquias, foi o fabricante dos calçados Stella em 1910, e em 1975/76, após esta primeira experiência, franquias das empresas Mister Pizza, Yázigi, Boticário e Água de Cheiro começaram a surgir (REDECKER, 2003). O *Franchising* no Brasil, teve como intuito principal, sanar necessidades das pequenas e médias empresas comerciais, orientado o próprio sistema

de produção com seus procedimentos administrativos modernos, tendo sua expansão com o Plano Cruzado em 1986 (REDECKER, 2003).

No Brasil, o setor de franquias está sendo regulado desde 1994 pela Lei nº 8.955/1994 (Lei de Franquia). Atualmente ela foi revogada e substituída pela Lei nº 13.966/2019, no qual podemos observar em seu Art. 1º, a descrição de sua finalidade e também uma breve introdução do sistema de franquia:

Art. 1º Esta Lei disciplina o sistema de franquia empresarial, pelo qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar relação de consumo ou vínculo empregatício em relação ao franqueado ou a seus empregados, ainda que durante o período de treinamento. (BRASIL, 2019).

Através de um levantamento de 2019, que leva em conta tanto empreendedores iniciais quanto estabelecidos, feito pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM), aproximadamente 53 milhões de brasileiros possuem seu negócio próprio (38,7% da população). Sendo a segunda mais alta da história, demonstra o quanto a presença do empreendedorismo está fazendo parte da vida dos brasileiros (MONITOR, 2019).

Segundo estimativas da Associação Brasileira de Franquias (ABF), em 2019 o setor de *Franchising* disponibiliza à população brasileira cerca de 1,34 milhão empregos diretos. O setor de franchising acompanhou as transformações econômicas brasileiras nos últimos anos, devido ao crescimento das microfranquias (investimentos até 90 mil) e a flexibilização das redes tradicionais que passaram a facilitar o pagamento (GRATÃO, 2019).

Microfranquias facilitam a transformação de empregados em empresários, devido ao seu baixo investimento, e possuem vantagens em relação a abertura de um negócio do zero. A seguir, algumas vantagens das franquias, conforme ABF (2014): abertura de um negócio já testado e lucrativo; recebimento do conhecimento de operação; divulgação da marca; negociação com fornecedores; desenvolvimento e atualização dos conhecimentos; pesquisa e atualização do mercado.

De acordo com o Sebrae (2014), é comum empresas formatarem seus negócios ao modelo de franquias para fugir de vínculos empregatícios. Franqueados não são sócios, e não cobrar taxa inicial pode caracterizar que o franqueado atua como representante comercial. Franqueado e franqueador precisam possuir CNPJ diferentes e não há nenhuma subordinação nem o cumprimento de horários rígidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa se fez através de estudo de caso. Conforme Yin (2015), o estudo de caso é a maneira mais recorrida quando há questionamentos do tipo “como” e “porque”, sendo seu foco a inserção de fenômenos contemporâneos na vida real, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos estudados. O presente do artigo utilizou um único caso e com múltiplas unidades de análise. Conforme Yin (2015) o estudo de caso único possui correlação ao experimento único, sendo assim, para a realização do presente estudo optou-se pela empresa *Beta*, inserida no setor do marketing digital. O estudo de caso único também pode contribuir para a ampliação ou formação do conhecimento e da teoria.

Foi de interesse do artigo compreender as motivações da empresa foco do estudo para a implementação dos *Squads*, e explorar a opinião dos sócios executivos sobre a modalidade. A escolha da empresa foi principalmente devido a autora ter tido a ocasião de estar imersa durante um período na mesma, mas também pela oportunidade de poder retratar e conectar assuntos tão relevantes da atualidade como *franchising*, empreendedorismo e metodologias ágeis.

Ainda segundo o autor, mesmo se tratando de um caso único, este pode envolver múltiplas unidades de análise, se a atenção puder ser dirigida a uma subunidade ou mais. A pesquisa utiliza duas unidades de análise, refletindo o ponto de vista da franqueadora e dos franqueados.

Como procedimento de coleta de dados, foram utilizados questionário e entrevista em profundidade. O primeiro questionário foi aplicado aos franqueados da empresa *Beta*, para identificar a opinião e satisfação sobre sua franquia e sobre os *Squads*. O questionário foi estruturado com perguntas de múltipla escolha para torná-lo objetivo e breve. A entrevista em profundidade foi feita junto ao diretor executivo, com o intuito de entender sua tomada de decisão em franquear sua marca, e quais estão sendo as oportunidades e riscos aliados a implementação do *Squad* em suas franquias. A entrevista foi baseada em perguntas abertas, com respostas gravadas e posteriormente transcritas.

Na imagem 1, está a sistematização das etapas desenvolvidas para a realização do projeto:

Imagem 1 - Etapas do projeto de pesquisa.



Fonte: Autora (2020).

O quadro a seguir relaciona os objetivos específicos com os procedimentos metodológicos correspondentes.

Quadro 1 - Relação de objetivos com procedimentos metodológicos utilizados.

Objetivos Específicos	Procedimento metodológicos
Elucidar conceitos referentes à concepção do Squad e sua aplicação.	Referencial teórico
Conhecer a opinião dos franqueados da empresa Beta sobre a utilização de Squads para a ampliação da sua microfranquia	Aplicação de questionário
Compreender a percepção da diretoria sobre as possíveis oportunidades proporcionadas pelos Squads	Entrevista
Sistematizar as especificidades do modelo Squad na estrutura organizacional.	Análise dos dados coletados e considerações finais

Fonte: Autora (2020).

No capítulo a seguir são apresentados os resultados separados em 3 partes, e na 4ª parte todos eles são trazidos novamente para uma discussão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente pesquisa teve sua população exclusiva, indivíduos que adquiriram a microfranquia da empresa *Beta*, e até a presente data, estavam como status ativo pela empresa. Essa informação é relevante, pois o processo de seleção de franqueado da empresa, prevê um período de pré contrato, no qual o candidato passa pelo processo de integração com a franqueadora. A integração é a fase que ele recebe todo conhecimento e *know-how* do método *Beta*, através do ensino à distância, periódicas reuniões online com a equipe interna da matriz e avaliações de desempenho. Após o término da integração é avaliado se o candidato à franquia está qualificado para dar continuidade em sua aquisição, sendo assertiva, o mesmo se torna apto para a assinatura da Circular de Oferta de Franquia (COF).

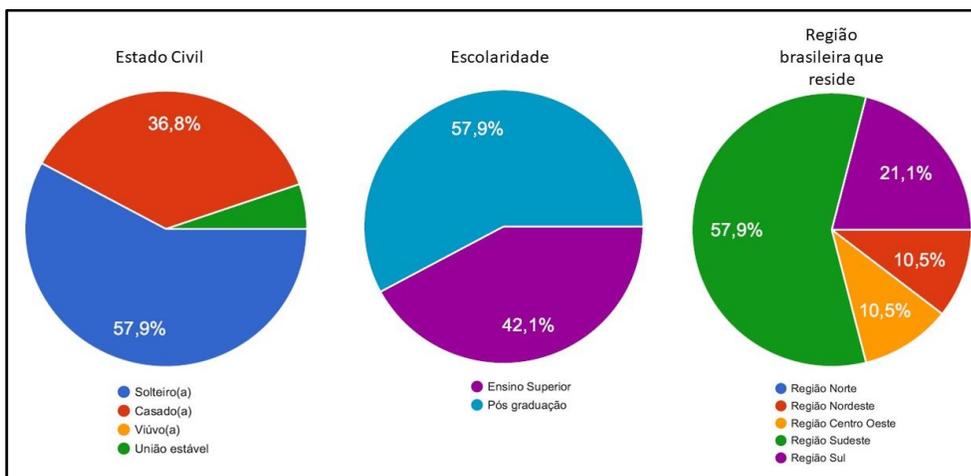
Com a assinatura da COF, o recente franqueado é orientado a efetuar a abertura de sua empresa e precisa da disponibilidade de emissão de NFs da prefeitura de sua cidade. Obtendo todas as condições retratadas, se torna elegível para o recebimento de seu primeiro cliente tornando-se assim um Consultor *Beta*, primeiro nível da franquia. Um dos seus diferenciais como microfranquia, a empresa *Beta* intermedia os clientes para seus franqueados mediante o pagamento de *royalties*, porém este franqueado não pode receber clientes indiscriminadamente. Conforme a própria experiência da empresa, um franqueado consegue atender satisfatoriamente até 4 clientes, portanto, a expansão da sua franquia seria de interesse tanto da própria franqueadora que poderia vender para mais clientes seus serviços, quanto do franqueado, que alcançaria maiores ganhos. Será relatado o funcionamento da expansão das franquias mais adiante (ver item 4.2).

4.1 PERFIL DA AMOSTRA

Segundo a informação da empresa *Beta* no momento da pesquisa, a mesma possuía 116 franqueados, sendo 65 recebendo clientes, 19 aguardando o momento da sua integração, 10 em integração e 22 atualmente desligados de sua franquia. Foi solicitado para a empresa enviasse o *link* da pesquisa via e-mail, para todos os franqueados, excluindo os que estavam aguardando o processo de integração e aqueles

atualmente desligados. Dentre os franqueados apropriados, tivemos a aderência de 19 respondentes ou seja 25% dos franqueados qualificados para a pesquisa. Sobre os respondentes, pode ser traçado o perfil conforme a imagem 2 e 3.

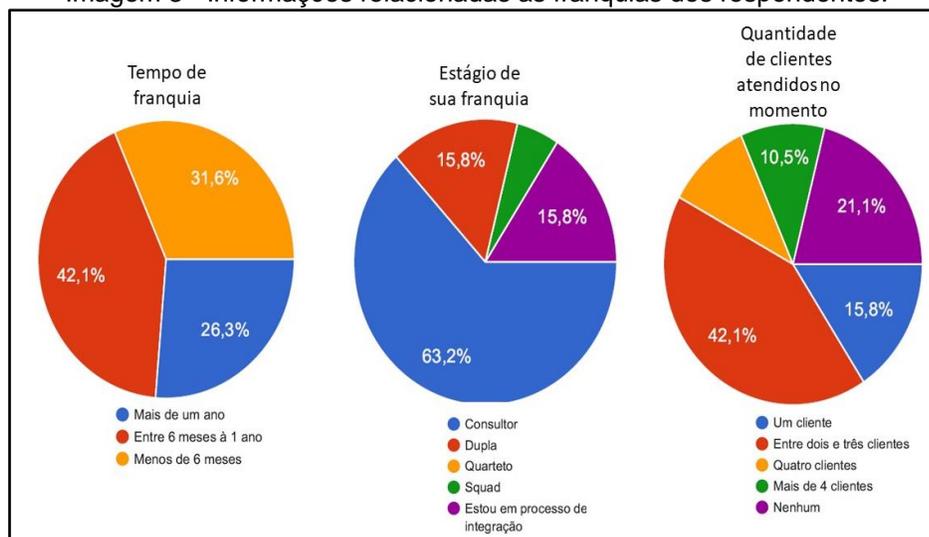
Imagem 2 - Perfil sociodemográfico dos respondentes franqueados da empresa *Beta*.



Fonte: Autora (2020).

Conforme os gráficos da imagem 2 demonstram, dos franqueados respondentes, a maioria (58%) é residente da região sudeste do Brasil, todos possuem ou frequentam o ensino superior (foi solicitado que o entrevistado colocasse sua escolaridade atual, independente se concluído ou não) e 57,9% são solteiros.

Imagem 3 - Informações relacionadas as franquias dos respondentes.



Fonte: Autora (2020).

Através da imagem 3, notamos que a maioria dos respondentes adquiriram a mais de 6 meses sua franquia, 63,2% se enquadra como Consultor e apenas um respondedor se compatibiliza como *Squad*. Foi demonstrado que 15,8% estava atendendo apenas um cliente, a 42,1% estava atendendo entre 2 à 3 clientes, 10,5 % atendia 4 clientes e 10,5 % atendia mais de 4 clientes no momento da realização da pesquisa.

Através da pesquisa identificamos que mais da metade dos entrevistados já se identificavam como empreendedor antes de adquirir sua franquia. Dentro de uma pergunta aberta, no qual foi questionado quais foram as motivações para adquirir a microfranquia da empresa *Beta*, as respostas que apareceram foram: *Know-how*, processos, suporte técnico, comunidade, *Networking*, profissionalização do negócio, aumento de sua renda, garantia de clientes, liberdade, identificação com a marca, indicação de um franqueado que já estava atuando e começar a empreender.

4.2 PLANO DE CRESCIMENTO DAS FRANQUIAS DA EMPRESA *BETA*

Para que possamos prosseguir, será retratado neste tópico cada um dos níveis da franquia, segundo o manual fornecido pela empresa *Beta*. Esse material é fornecido ao franqueados como guia para o crescimento de suas unidades, demonstrado como o franqueado iniciando como consultor individual pode realizar seu planejamento até a implementação dos *Squads*.

O consultor *Beta* presta seus serviços de forma individual, em sua residência, sem a necessidade de deslocamento até o cliente. As reuniões com os clientes são feitas semanalmente, exclusivamente através de conferência online. O sócio executivo⁴ deve utilizar em seu projeto todos os processos desenvolvidos pela matriz, nos quais estão inseridos na plataforma *Pipefy*⁵. Durante a prestação do serviço o sócio executivo também pode receber assistência pelos colaboradores da matriz.

A empresa *Beta*, com base em sua experiência, avaliou que um consultor *Beta* poderá atender satisfatoriamente até 4 clientes de forma simultânea, sendo assim seu

⁴ Sócio executivo é uma nomenclatura muito abordada no manual, mas como vimos no referencial teórico, conforme Sebrae (2014), franqueado não é sócio.

⁵ O Pipefy é uma ferramenta criada por brasileiros, que auxilia na organização e execução de processos.

faturamento pode chegar até R\$14.999,00. A empresa sugere que no estágio de consultor, o franqueado utilize a tabela 1 para estabelecer seus custos e assim conseguir avançar para o próximo nível que é a Dupla.

O tempo estimado para que o sócio executivo obtenha o faturamento máximo, são de 13 meses a contar após o término da graduação na metodologia da empresa *Beta*, porém o tempo poderá variar conforme a capacidade do sócio executivo em seguir os processos e entregar resultados, e também levar em conta sobre as possíveis oscilações do mercado e a capacidade do franqueado em reter seus clientes. Segundo a informações contida na tabela, é sugerido que o sócio executivo resguarde 26% de suas receitas para conseguir acumular capital necessário para sustentar seu fluxo de caixa e o teto de pró-labore seja de R\$3.000,00. A faixa de custo de impostos tão abaixo, é devido ao incentivo que a franqueadora faz a utilização ao MEI, porém a prestação de serviços de marketing direto não mais estão enquadrados nas categorias que contemplam os Microempreendedores Individuais (Resolução CGSN nº 143/2018).

Tabela 1 - Guia de custos consultor *Beta*.

	Faturamento	Custos	
Consultor (Atendimento de até 4 clientes)	0 - R\$14.999,00	Lucro	26%
		Pró-labore	30%
		Taxas e impostos	1%
		Suporte financeiro	4%
		Colaboradores	7%
		Operação	6%
		Royalties	26%
		Capital de giro: R\$5000,00	
Tempo estimado para chegar ao faturamento máxima são de 13 meses a contar da data de conclusão da integração.			

Fonte: Autora (2020).

Quando o franqueado se encontra mais maduro com sua franquia ele pode se juntar em uma dupla. Nesse cenário seu faturamento já ultrapassa R\$15.000,00 podendo chegar até R\$24.999, e seus custos terão que se adaptar à nova realidade, inclusive um colaborador pode vir se juntar à equipe, mas, preferencialmente, a melhor opção é terceirizar o trabalho para evitar despesas fixas. O próximo nível é o quarteto, com a 10 a 14 clientes, seu faturamento pode chegar até R\$44.999,00. Devido ao faturamento, a

capacidade operacional deve expandir, mas não sem antes atingir o faturamento mínimo, pois a dupla precisa atingir R\$25.000,00 de receita recorrente para dar seu próximo passo seguramente, assim podendo contratar mais dois colaboradores. Nesse momento de quarteto é importante que se alugue um espaço de 49m², destinado exclusivo ao trabalho, mas sem excessos pois serão custos fixos para sua empresa.

O seguinte nível é o *Squad*, o mais esperado momento em relação a estabilidade financeira da franquia. Neste momento o faturamento ultrapassou R\$45.000,00 podendo chegar até R\$89.999,00, patamar que o franqueado deve estar atendendo 15 projetos e assim precisará de 6 pessoas a mais para lhe ajudar, porém essas pessoas têm um custo, que chegam a 30% do seu faturamento.

Apesar da empresa *Beta* fornecer os clientes aos seus franqueados, é incentivado que os próprios franqueados tragam clientes pois isso diminui custos com o marketing da franqueadora e traz benefícios para os franqueados pois eles diminuem o valor de seus *royalties* ou podem escolher ganhar o valor da prospecção que iria para os vendedores da matriz. No momento do *Squad*, o próprio franqueado que conciliava funções de operação, vendas e prospecção de clientes, é recomendado que contrate um vendedor *outbound*, e assim obtenha um complemento ao seu investimento de *royalties* (que como observado na tabela 2, é regressivo conforme o franqueado avança em sua franquia), diversificando suas fontes de clientes, trazendo maior estabilidade ao negócio e garantia de posição mais estratégica. O estimado que para chegar ao nível de *Squad*, desde o início da atuação leve 3 anos e 1 mês, lembrando que esse cenário depende da venda constante (porém não ficando claro se da matriz ou do franqueado, o se de ambos) e da retenção de clientes. No manual é comentado que a melhor maneira de gerenciar o time *Squad* é torná-los sócios através do modelo de *stock option* (ou remuneração baseada em ações). A tabela 2 traz as informações financeira resumidas de cada momento da franquia.

Tabela 2 - Guia de custos resumo de todos os níveis do franqueado *Beta*.

	CONSULTOR	DUPLA	QUARTETO	SQUAD
QUANT. INTEGRANTES	1,00	2,00	4,00	7,00
CLIENTES ACESSORIA	4,00	6,00	10,00	15,00
TICKET ACESSORIA	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 3.000,00
FATURAMENTO BRUTO ESPE	R\$ 10.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 45.000,00

CUSTOS	DISTRIBUIÇÃO DE CUSTOS SUGERIDA			
Lucro	26%	25%	18%	14%
Pro labore	30%	20%	16%	13%
Taxas e impostos (Simples Nacional)	1%	8%	10%	14%
Financeiro suporte (contador, impostos extras e assessoria)	4%	4%	4%	4%
Colaboradores e encargos	7%	12%	23%	30%
Operação (sistema, aluguel, internet, luz e água)	6%	6%	6%	5%
Royalties (marketing, mentoria, sistemas, etc.)	26%	25%	23%	20%

Fonte: Autora (2020).

4.2 A METODOLOGIA ÁGIL NA VISÃO DO FRANQUEADO E SUA OPINIÃO COM O CRESCIMENTO DAS FRANQUIAS.

Os resultados da pesquisa foram bastante interessantes, conforme o gráfico A da imagem 5, os franqueados em maior parte acreditavam saber da origem da nomenclatura “*Squad*”, mas em contradição, no gráfico B da mesma imagem, 68,4% não sabiam sua relação com a metodologia ágil. Mas saber do funcionamento em detalhes não impede do seu uso, assim como não saber de mecânica não impede que pessoas usufruam de se locomoverem por automóveis. Mas um ponto, bastante importante na empresa Spotify é a sua cultura, e de como esse fator é importante para os resultados que estão sendo colhidos com as mudanças propostas pelo *Squad*, portanto, resolver esse *gap* na comunicação da empresa *Beta* poderia lhe ajudar a se aproximar na excelência que grandes empresas conquistam.

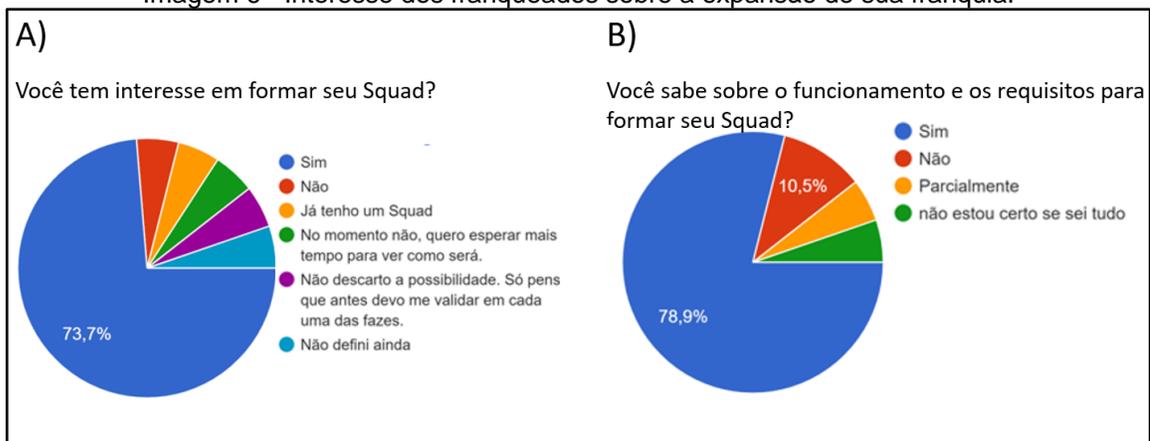
Imagem 5 - Compreensão dos franqueados sobre o termo *Squad* e sua relação com métodos ágeis.
Nmmnmnmnmn 1



Fonte: Autora (2020).

Da amostra, de acordo com o gráfico A da imagem 6, a maioria dos entrevistados possuíam interesse no crescimento da sua franquia e, um franqueado respondente já possuía seu próprio *Squad*. No gráfico B da imagem 6 é visto que a maioria dos entrevistados informou saber sobre o funcionamento e os requisitos para atingir tal objetivo.

Imagem 6 - Interesse dos franqueados sobre a expansão de sua franquia.

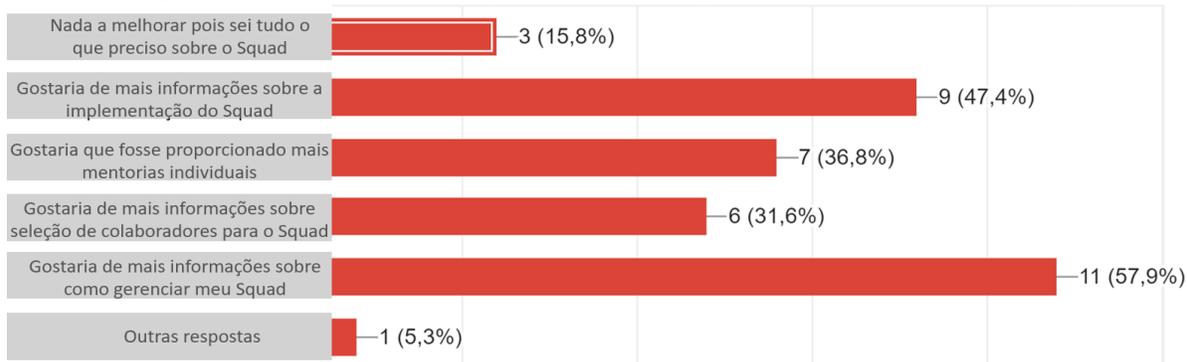


Fonte: Autora (2020).

Ao questionarmos sobre possíveis melhorias dentro das informações oferecidas sobre a organização do *Squad*, vide imagem 7, a resposta mais escolhida foi sobre o desejo em maior orientação sobre como se dá seu gerenciamento, em segundo, a resposta mais escolhida foi de aspiração por maiores informações sobre a implementação do mesmo e, em terceiro, há um interesse de mais sessões de mentorias individuais. Devido a inserção da autora dentro da empresa, permitiu observar a

existência dessa proximidade para orientação dos franqueados, mas foi de interesse perguntar se estava sendo o suficiente, como resultado, alguns não tiveram, ou não tiveram o suficiente, que cessassem todas as suas dúvidas.

Imagem 7 - Respostas dos franqueados sobre as possíveis melhorias sobre os *Squads*.



Fonte: Autora (2020).

Outra questão relevante de ser pontuada são sobre quatro respostas. Se fizermos uma comparação das respostas do “Estágio de sua franquia”, “Quantidade de clientes atendidos no momento” encontraremos as respostas obtidas no quadro 2 desses quatro franqueados. Agora, se compararmos com as informações do manual da empresa *Beta*, observamos algumas diferenças, pois alguns franqueados se nomeiam como Consultor, mas atendem mais de quatro clientes, outros atendem até quatro clientes mas se encontram-se como Duplas. Fica a dúvida se o consenso que a empresa chegou sobre a quantidade de clientes ficou claro para os franqueados ou se a performance é mais relativa do que se previa. Se a segunda hipótese for a mais realista, talvez os planos dos *Squads* sofram alterações no seu planejamento, inclusive o fato de um franqueado respondente deter um *Squad* confirme o quanto é difícil prever o tempo, pois ele provavelmente foi mais célere que o estimado pela empresa.

Quadro 2 - Respostas dos franqueados.

Tipo de franqueado	Clientes atendidos
Consultor	Mais de 4 clientes
Dupla	Entre dois e três clientes
Dupla	Entre dois e três clientes
Dupla	Quatro clientes

Fonte: Autora (2020).

4.3 A VISÃO DOS GESTORES DA FRANQUEADORA BETA.

As atividades da empresa *Beta* iniciaram-se em 2012, oferecendo soluções de marketing voltadas para o resultado do cliente. A partir do ano de 2018, com o intuito de expandir para mais pessoas e empresas os seus métodos de sucesso e o *know-how* construído, a empresa *Beta* iniciou um processo de expansão através de franquias. Durante os últimos dois anos, a franqueadora *Beta* focou na qualificação de seus processos de gestão, promovendo assim maior solidez ao seu sistema de franquias, e atualmente, ela está atendendo mais de quinhentos clientes ativos⁶.

A seguir será relacionados informações pertinentes extraídas da entrevista sucedida com o sócio fundador da empresa *Beta*, em dezembro de 2019. A motivação da empresa em franquear sua marca se efetuou pela necessidade da expansão empresarial, e a forma mais eficaz encontrada foi através da mão de obra qualificada advinda de empreendedores, pois empreendedores demonstraram ser mais comprometidos com suas entregas, e o investimento na empresa gerado pelo próprio franqueado. O primeiro franqueado surgiu através de um MVP⁷, através de uma turma de 5 franqueados que serviram como teste se o franqueamento seria uma boa solução.

Segundo o fundador, o maior desafio na seleção do franqueado é a arbitrariedade do processo. No momento inicial você precisa “separar o joio do trigo”, pois não é do interesse da empresa *Beta* que qualquer pessoa seja aceita, pois o mesmo carregará o nome da empresa, mas julgar se um candidato terá sucesso ou não se torna uma grande responsabilidade. O processo foi reformulado para dar oportunidade para mais pessoas, por isso surgiu a possibilidade do pré contrato. São dois meses de integração que proporcionam maior embasamento na decisão se o franqueado será aceito ou não.

É disponibilizado semanalmente para todos os franqueados interessados, um espaço chamado “Café com lideranças”, reunião dedicada para tratar sobre assuntos relacionados a gestão. Esse momento de proximidade serve também para encontrar

⁶ Dados do ano de 2020

⁷ Sigla que vem do inglês “Minimum Viable Product”, é o versionamento mais simples que um produto pode ter, mas com características que o permite inserir no mercado. Serve para teste de hipóteses. (5 PASSOS, 2020)

franqueados engajados, que possivelmente se integrem como sócios da matriz e assim participem das decisões.

O *Squad* surgiu como uma oportunidade durante uma pesquisa sobre modelos ágeis de gestão de pessoas e times em larga escala. Foi notado que metodologias ágeis sempre foram aplicadas dentro dos processos e que o modelo seria adequado inclusive para a gestão e para o crescimento da empresa. As vantagens desse modelo são: sua aplicabilidade em desafios complexos (como na singularidade com cada cliente) a multidisciplinariedade dos times, a menor hierarquia, a rapidez na comunicação e pessoas mais empoderadas e diversificadas atingem melhores resultados.

O maior desafio deparado com o *Squad*, segundo o gestor, é aquilo que o mais o lhe diferencia: Pessoas não estão acostumadas com liberdade, portanto é necessário o indivíduo ser mais sênior para poder lidar com toda a liberdade que o sistema permite, e devido a isso, os custos do *Squad* se tornam maiores, requerem pessoas mais qualificadas e conseqüentemente mais onerosas.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.

Rematado a tabulação e análise dos dados obtidos tanto através da pesquisa realizada com os franqueados, entrevista com a direção, e material cedido pela empresa, apresenta-se as discussões e reflexões que puderam ser feitas com base nos resultados alcançados. Na entrevista realizada com os franqueados foi identificável que os mesmos estão satisfeitos com sua franqueadora, e com as possibilidades do crescimento de sua franquia.

Apesar de interessados com o crescimento, os franqueados demonstraram através de suas respostas estarem inseguros sobre a implementação do *Squad* e sua administração. Na imagem 6 (gráfico B) 78,6% declaram saberem sobre todos os requisitos para formarem os seu *Squad*, ou seja 15 dos 19 franqueados, porém na imagem 7, 7 respondedores que disseram saber sobre a implementação, também escolheram a afirmação que tratava sobre saber mais sobre os requisitos de implementação (imagem 7). Dúvidas podem indicar que a seleção dos franqueados está indo para o caminho certo, pois mostra criticidade, porém se as dúvidas apenas ficam

internamente sem serem sanadas de nada servirão. O pouco tempo de franqueamento pode ser um indício de que no momento que se realizou a pesquisa muita coisa pode não ter sido plenamente esclarecida, mas também pode indicar falta de uma boa comunicação entre as partes. Também indo para o caminho da impropriedade da comunicação é a falta do esclarecimento por parte dos franqueados sobre a agilidade dentro dos *Squads*. Conforme Robbins (2005), uma boa ideia será inútil se não for compreendida por seus ouvintes. Uma alternativa para a gerência da empresa *Beta* para entender seus franqueados, é chegar no líder informal deles, pois conforme Rebouças (2011), a autoridade informal vem de pessoas diretas do processo, sendo uma oportunidade para líderes formais se desenvolverem, e assegurar que essa liderança acompanhe os desejos da empresa.

A pesquisa por si só não pôde avaliar o uso do *agile*, mas pelo que se indicou na imagem 5, é possível que muitos só relacionem o *Squad* com o crescimento da sua franquia ou no máximo com o *streaming* de música, sem assimilar sua importância nas entregas e na qualidade dos serviços prestados. Uma alternativa, seria treinamentos por profissionais especializados em métodos ágeis, possivelmente, que pudessem auxiliar os franqueados no entendimento, já que o cerne do *Squad* é seu sistema, mesmo que desburocratizado. O *Squad* do Spotify não é o mesmo do *Squad* da empresa *Beta*, pois são empresas totalmente diferentes que requerem metodologias diferentes mas alguns requisitos são básicos, como *sprints*, necessidade de times pequenos e multifuncionais, um líder que diga o que precisa e não como fazer, garantindo o autogerenciamento dos times. Times ágeis não possuem tempo a perder, se o entendimento é uma fraqueza, um treinamento semestral pode ser uma saída para os “novatos” ou para aqueles que estão mais desajustados com a metodologia, essa pode ser a forma mais adequada do que o aprendizado pela imersão que de fato irá acontecer, mas pode demorar e causar prejuízos imprevisíveis.

Foi percebido o quanto o estágio de Consultor se assemelha com a Cultura Existencial de Handy (2012), quiçá podendo ser comparável em outras empresas franqueadoras também. Assim como em uma organização ajudando o profissional, a franqueadora existe para ajudar o franqueado a atingir seu propósito, pois juntos todos saem ganhando. Franqueados podem ser equivalentes a profissionais, que se juntam

com outros para dividir um mesmo ambiente, mas no caso seria um ecossistema representado pelas diretrizes da franqueadora, mas ambos executam suas atividades independentemente. O franqueado possui sua própria empresa, mas há o sentimento de organização, com apoio e colegas, porém sem a existência de um patrão. Já o *Squad* se comporta como a Cultura de Tarefas também de Handy (2012), pois assemelha-se a uma rede, agindo essencialmente independente. Assim como o *agile*, motiva o grupo devido ao propósito comum, desde que você tenha conhecimento de qual é a sua função dentro do sistema (voltamos a importância da comunicação). Já a empresa matriz se comportou como Robbins (2005) descreveu através do modelo Organização Virtual, pois neste, a organização pequena terceiriza as funções do seu negócio e se concentra naquilo que pode fazer melhor. Analogia bem parecida com as franquias, pois atualmente a empresa *Beta* não executa os serviços que vende, e sim os seus franqueados e seu foco são as vendas e o *Marketing*.

Na entrevista com gestor foi perceptível o interesse da empresa de inserir tendências de gestão, de forma melhor se adequem a sua empresa. A autora imersa no ambiente de estudo, presenciou o dinamismo de como as ações eram implementadas, sem tempo a perder. Muitos MVPs surgiram provando serem dignos de continuidade e outros foram descartados por não se provarem bons o suficiente. Porém cruzando duas informações, a planilhas de custo sugeridos para o Consultor e o gráfico sobre o estado civil dos franqueados, pode ser um indicativo que o crescimento da franquia se adeque melhor para franqueados solteiros, provavelmente sem filhos, indo mais longe no campo da hipóteses, com menos de 30 anos. A justificativa de que o pré contrato proporcione condições igualitárias não se prova suficiente, pois uma família provavelmente não conseguiria se sustentar da mesma forma que um indivíduo solteiro conseguira nas mesmas circunstâncias. Porém a tentativa é válida, nem que seja apenas um norte para a organização financeira do franqueado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais empresas estão aderindo às metodologias ágeis, sendo o motivo da popularidade, a promessa da agilidade, aumentar a qualidade e diminuição no tempo das entregas. O objetivo geral deste trabalho foi compreender as especificidades das metodologias ágeis, e da sua aplicabilidade na estrutura organizacional, e analisar percepção dos franqueados do modelo empresarial baseado nos *Squads* em microfranquias de marketing digital localizadas em Canoas/RS.

Como resultado da análise, o presente estudo evidenciou satisfação do franqueados pelas possibilidades de crescimento de sua franquia, contudo cabe ressaltar existirem muitas dúvidas dos mesmos sobre o assunto, em especial sobre o que de fato são os métodos ágeis. No decorrer da pesquisa houve algumas intercorrências, durante o questionário e entrevista, nos quais foram necessárias descartar algumas questões por resultarem em respostas dúbias. Outra situação, é que houve a carência de perguntas sobre a rotina de trabalho dos franqueados, para possivelmente entender como são executadas as metodologias ágeis dentro do estabelecimento. Essa falta ocorreu devido a compreensão, da própria autora da pesquisa, ter se desenvolvido posteriormente a coleta de dados. São aspectos que futuros trabalhos podem aprofundar e complementar.

O protocolo de estudo de caso é limitado, devido a se ater unicamente ao caso, não permitindo falar sobre tendências. Devido a limitação do estudo de caso único, é prejudicado o estado de julgamento do autor. Futuros trabalhos podem complementar com a base empírica desta pesquisa como forma de ampliar pesquisas semelhantes ou até mesmo desenvolver projetos mais complexos. Como um exemplo, projeto de intervenção na cultura organizacional de uma empresa possivelmente já existente, utilizando como base as metodologias ágeis utilizadas na empresa *Beta* ou reformulada para atender objetivos específicos.

O *agile* é um assunto atual, que merece ser abordado de formas diversificados em ambientes diversos, além das empresas de tecnologias. Em um futuro próximo, diversos setores usufruirão de seus benefícios, então seria importante que mais pessoas estejam dispostas a utilizá-las de formas disruptivas, e que atendam as dores que comprometem a longevidade do seu negócio.

REFERÊNCIAS

ABF. **Microfranquias**: Guia de Orientação. 2014. Sebrae, 2014. p. 1-42.

AGILE MANIFEST. **Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software**. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>. Acesso em: 12 nov. 2019.

5 PASSOS para fazer um produto mínimo viável (MVP). **PEGN**, São Paulo, jun./2016. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Como-comecar/noticia/2016/06/5-passos-para-fazer-um-produto-minimo-viavel-mvp.html>. Acesso em: 5 nov. 2020.

BRASIL. **Lei 13.966, de 26 de dezembro de 2019**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13966.htm.

COUTINHO, Heitor. **Da estratégia Ágil aos resultados**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2019. p. 1-296.

CRUZ, Fábio. **Scrum e Agile em Projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018. p. 1-508.

MONITOR. Global Entrepreneurship. **Relatório Executivo, 2019**. Disponível em: <https://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20Empreendedorism%20no%20Brasil%202019.pdf>.

GRATÃO, Paulo. 5 tendências das franquias para 2020. **Revista PEGN**, São Paulo, dez./2019. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2019/12/5-tendencias-das-franquias-para-2020.html>. Acesso em: 17 dez. 2019.

HANDY, Charles. **Deuses da administração: transformando organizações**: Deuses da administração: transformando organizações. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 1-256.

LIKER, Jeffrey K; ROSS, Karyn. **O Modelo Toyota de Excelência em Serviços**: A Transformação Lean em Organizações de Serviço. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. p. 1-448.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 1-334.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção além da produção em larga escala**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 1997. p. 1-150.

REBOUÇAS, Djalma Pinho. **Sistemas, Organização e Métodos**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 1-463.

REDECKER, Ana Cláudia. **Franquia Empresarial**. 1. ed. São Paulo: Memória Jurídica, 2003. p. 1-123.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2005. p. 1-480.

SEBRAE. **Como Tornar Sua Empresa Uma Franquia**. 1. ed. Brasília: Sebrae, 2014. p. 1-101. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/310e38252eb750af193bf6da9ed1150a/\\$File/2445.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/310e38252eb750af193bf6da9ed1150a/$File/2445.pdf).

SIMÕES, Márcio. Como ter times mais ágeis: O Squad, novo jeito de organizar as pessoas, deixa os funcionários mais engajados, reduz a rotatividade e melhora a inovação - E prepara a empresa para a frenética economia digital. **Você S/A**, São Paulo, v. 1, n. 58, p. 20-31, out/Nov 2018.

SPOTIFY ENGINEERING. **Spotify engineering culture (part 1)**. Disponível em: <https://engineering.atspotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/>. Acesso em: 2 mar. 2020.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. 1. ed. São Paulo: Texto Editores, 2014. p. 1-240.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. p. 1-320.