A IMPLANTAÇÃO DE ESTRUTURA DE SQUADS NA EMPRESA ALPHA: UM ESTUDO CASO

THE IMPLEMENTATION OF SQUADS STRUCTURE IN THE ALPHA COMPANY: A CASE STUDY

Deivid Cruz Moscardini Martins[22]
Hugo Silva Ferreira [23]

1 Apresentação do caso

A empresa Alpha é uma organização criada em 2018 voltada para a área de educação, onde através de parcerias com Instituições de Ensino Superior (IES), é realizada a operação das atividades que dão suporte a desenvolvimento do ensino na modalidade de Educação a Distância. Atualmente a Alpha realiza a operação de 15 IES em diferentes estados do país, possuindo mais de 150 cursos ofertados e 12 mil estudantes.

Para a realização destas atividades, a empresa alpha é dividida por nove áreas de negócios que possuem integração com as áreas pares de cada um de seus clientes. As áreas de negócio da empresa alpha estão divididas em: Inteligência de Mercado, Comercial, Marketing, Financeiro, Acadêmico, Registro Acadêmico, Relacionamento com o Estudante, TI e Sustentação e Implantação.

No começo de sua operação, cada área de negócio construiu com cada cliente, dentro do escopo do projeto, o modelo de operação a ser realizada na IES, entretanto, com o decorrer da operação, constatou-se haviam muitos temas que geram impacto nas demais áreas do negócio e, além disso, havia ruído na comunicação entre empresa e cliente gerando desgaste no relacionamento da parceria. Diante deste cenário, visando melhorar a comunicação, a Alpha constitui uma Squad para realizar o relacionamento com a IES representando as demais áreas da organização.

A Squad de relacionamento com a IES é estruturada com quatro membros, sendo eles Diretor Regional (responsável pelo contrato), Consultora de Sustentação e Implantação (representando as áreas financeira, registro acadêmico e atendimento ao estudante), Consultor Acadêmico (representando a área acadêmica) e Consultor de Marketing (representando inteligência de mercado, comercial e marketing).

Toda a interação entre a empresa Alpha e as IES que compõem a parceria é realizada através da Squad de Relacionamento com a IES, cabendo a esta estrutura processar as

[22] MBA em Liderança, Inovação e Gestão 3.0
[23] Mestrando em Administração

demandas vindas de cada cliente e conduzir os alinhamentos com cada área de negócio, gerando uma integração entre as áreas e uma maior qualidade e assertividade nas devolutivas.

2 Delimitação do estudo

Este estudo de caso não estudará a empresa Alpha como um todo, mas sim o processo de constituição de uma Squad de Relacionamento com a IES e as melhorias percebidas com a estruturação deste time.

3 Justificativa

O mundo corporativo tem investido cada vez mais em formas de organização do trabalho que melhorem significativamente o desenvolvimento de seus produtos/ entregas e aumentem a geração de valor para seus clientes. Uma das metodologias de trabalho que ganhou espaço na última década foi a organização dos times por squads.

A Squad é uma estrutura ágil composta por uma equipe multidisciplinar, que envolve as áreas de negócio, e é voltada a atender objetivos específicos e garantir a integração entre os processos meios, sendo complementar ao modelo administrativo tradicional visando garantir que as entregas ocorram de forma como esperada pelo cliente final.

Uma das empresas precursoras que adotou o trabalho por squads foi a sueca *Spotify*, que uniu equipes de áreas distintas e complementares em células, de forma a assegurar que o desenvolvimento de produto tenha uma visão integrada, aumentando a qualidade da entrega ao cliente final. A partir do sucesso do *spotify,* várias empresas adotaram o modelo de trabalho por squads, inclusive a empresa Alpha.

Com o objetivo de atrair atenção para o tema, este estudo de caso apresentará os efeitos da implantação do modelo de squad na empresa Alpha, de modo a identificar se a metodologia de trabalho apresentou o resultado esperado para sua utilização e para a percepção de valor para seus clientes.

4 Situação-problema

Desde o começo de sua operação, no final do ano de 2018, a empresa alpha enfrentava problemas de comunicação e entrega a seus clientes. Estes problemas, por muitas vezes, ocorriam devido a forma como estava estruturado o relacionamento entre empresa e IES, visto

que cada área de negócio era responsável pelos alinhamentos e entregas com as áreas afins dos clientes. No entanto, no decorrer destes alinhamentos conduzidos pelas áreas de negócios resultava em ações que perpassa a responsabilidade daquela área e, sem ser verificada a possibilidade de entrega, se firmaram compromissos. Ao transbordar determinadas necessidades do compromisso firmado com cliente, as demais áreas relataram que não tinham como realizar determinada entrega como o combinado, o que gerava uma necessidade de realinhar com o cliente ou desenvolver uma solução para cumprir o estabelecido (gerando uma nova priorização de demandas nas áreas de negócio).

Por isso, em maio de 2019, foi pensada a estruturação de uma Squad de Relacionamento, composta por integrantes representando as áreas da empresa para que todo e qualquer *input* demandado pelo cliente seja gerido por este time para alinhar a expectativa dos clientes e garantir as entregas de cada área.

5 Objetivo do estudo

Objetiva-se com este estudo verificar se a implantação da squad de relacionamento contribuiu significativamente para melhorar o processo de alinhamento e entregas para os clientes e a redução de gaps entre as áreas na construção destas entregas.

6 Método de pesquisa

A metodologia de pesquisa utilizada neste artigo é a pesquisa-ação. De acordo com Meneses *et. al*. (2019) a pesquisa ação caracteriza-se pela relação entre pesquisador e sujeito que buscam resolver ou entender um determinado problema por meio de ações diretas. Por este motivo Vergara (2006, p.49) define-a como "um tipo particular de pesquisa participante e de pesquisa aplicada que supõe intervenção participativa na realidade social."

A pesquisa-ação tem como características, segundo Barros e Lehfeld (2007):

a) Relação entre pesquisador e pesquisado;

b) O objeto de estudo é constituído pela situação social e por problemas de diferentes naturezas;

c) A pesquisa-ação é voltada para a resolução da problemática observada;

Tendo em vista que acompanhei o processo de implantação das Squads de relacionamento com a IES na empresa Alpha, pude constatar a mudança do modo de

relacionamento entre a empresa e seus clientes, por isso tive envolvimento com o objeto de pesquisa deste artigo.

6 Descrição do caso

A empresa Alpha desde sua constituição no ano de 2018, obteve um crescimento exponencial, somando no início do ano de 2020 parceria com 12 IES e atingindo mais de 12 mil estudantes no nível de graduação e pós-graduação na modalidade EAD.

Em razão deste crescimento, o modelo de relacionamento com o cliente não estava sendo eficaz, visto que cada área da empresa se comunicava com a área par da IES parceira e não havia sinergia entre as áreas, gerando inúmeros ruídos e falta de alinhamento com a estratégia. Por isso, no final do primeiro semestre de 2019, a empresa Alpha adotou a metodologia de squad para o relacionamento com seus clientes.

De acordo com Kniberg e Ivarson (2012) a squad consiste em uma equipe auto-organizada, possuindo autonomia para se organizar e definir seu próprio modelo de trabalho. Kepler e Oliveira (2019) complementam que a squad é definida com o agrupamento de profissionais de diferentes áreas da organização em uma célula, tendo como objetivo específico colaborarem para determinado projeto que, no caso da empresa Alpha, consiste no relacionamento com as Instituições de Ensino Superior parceiras.

Para o redesenho do processo de relacionamento com o cliente na empresa Alpha, foram constituídas três squads, cada uma representando grupos de quatro IES de ensino superior. Estas squads possuem quatro membros, que representam as áreas chaves, sendo eles: Diretor Regional, Consultor de Marketing (representando MKT e Vendas), Consultor de Sustentação (representando as áreas de operação – financeira, registro acadêmico e atendimento) e Consultor Acadêmico (representando a área de ensino e tecnologias).

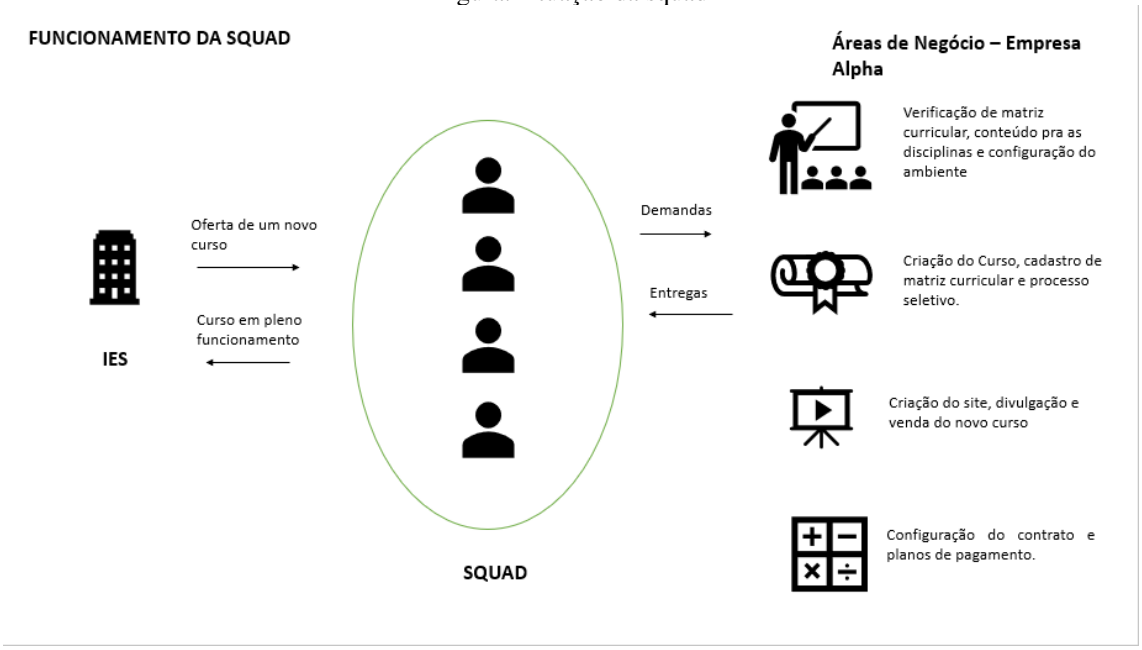
Na estrutura destas Squads, o Diretor Regional assume o papel de *Chapter*, que, segundo Kniberg e Ivarson (2012), lidera a squad, assumindo responsabilidades tradicionais, além de estar envolvido na operação da squad com atividades, o que mantém a visão da realidade.

Kepler e Oliveita (2019) observam que uma das ações esperadas de uma squad é a capacidade de resolver problemas, por isso, cada membro deve ser capacitado para tal e torna-se necessário que cada profissional esteja ciente de seu compromisso e busque reavaliar constantemente seus hábitos de trabalho. Com a empresa Alpha não foi diferente. A estruturação destas squads foi complexa nos primeiros meses, visto que estes atores deveriam

possuir uma visão holística do processo para resolver problemas, sendo um elo entre a operação da empresa Alpha com seus clientes. Por isso, cada membro teve imergir no negócio de suas áreas para poder comprometer-se com entregas e ser assertivo com os clientes.

Passado o momento inicial de imersão, a squad estava pronta para atuar. Toda a demanda proveniente dos clientes da empresa Alpha passa a ser recebida pelo Squad que faz a análise do problema/situação e, se necessário, faz o transbordo e acompanha a realização das atividades pelas áreas da empresa, garantindo que o retorno seja dado ao cliente dentro do esperado. Abaixo, exemplifica-se o modelo de atuação da squad frente a uma situação, no caso a oferta de um novo curso de graduação.

Figura: Atuação da squad



No exemplo acima, a IES (cliente) demanda a oferta de um determinado curso à empresa Alpha. Neste contexto, a squad faz o processamento do pedido e elabora o plano para atendimento (ações e cronograma), direcionando às áreas de negócio da empresa Alpha. As áreas, com o acompanhamento da squad, realizam as ações que lhe competem e retornam para a squad, que tem como dever de verificar se todas as etapas foram cumpridas, realizar os testes e realizar a entrega para o cliente.

Além da atuação da squad com a função de organizar as demandas de cada IES, com a implantação desta metodologia houve a criação de uma identidade no relacionamento entre a empresa alpha e suas clientes. Como cada squad atende quatro IES, os consultores atuam de uma maneira personalizada, pois conseguem perceber as particularidades de cada operação e requisitar às áreas de *staff* as devidas personalizações, o que melhorou a satisfação dos

clientes, visto que anteriormente não era possível o conhecimento de cada operação em seu detalhe e muitos problemas tornavam-se recorrentes.

Após a implementação do modelo de squads, a empresa Alpha e seus clientes perceberam uma melhora no atendimento, reduzindo significativamente os problemas por falta de alinhamento e qualidade nas entregas. A empresa Alpha entende que o trabalho das squads ainda não está finalizado, e continua trabalhando no aperfeiçoamento do modelo adotado.

7 Análise do caso

Como contextualizado no presente estudo, o primeiro modelo estruturado pela empresa com atuação diretamente pelas áreas chaves junto aos seus clientes não estava mais adequado dado ao crescimento exponencial em menos de um ano. Problemas relacionado às entregas da empresa alpha e as soluções para situações-problema tornavam-se morosos e não atendiam às expectativas. A empresa, diante do cenário apostou na adoção da metodologia squad como aposta para minimizar os problemas enfrentados.

Com a adoção do modelo squad para o relacionamento com seus clientes, observou-se que a empresa Alpha conseguiu minimizar os problemas que enfrentava a partir de uma visão multidisciplinar, garantindo que as atividades que perpassa por mais de uma área tivesse o acompanhamento de modo a propiciar a entrega da solução conforme a necessidade do cliente.

Considerações finais

O emprego da squad como metodologia de trabalho vem se consolidando nas empresas a partir da última década e, atenta a este movimento, a empresa Alpha no ano de 2019 adotou esta metodologia para resolver um de seus principais problemas na operação: o relacionamento com seus clientes e suas entregas.

Além de melhorar as entregas para os clientes, observou-se que com a squad houve um aumento da especialização da equipe frente as particularidades de cada cliente o que proporcionou uma personalização e um aumento na percepção de valor pelas IES parceiras da empresa Alpha.

Ainda, observa-se que a implantação de squads na empresa Alpha atingiu, preservada suas proporções e contextos, os mesmos benefícios apontadas Kniberg e Ivarson (2012) no

modelo aplicado no spotify, demonstrando total convergência entre a teoria e a prática empresarial.

A organização por squads ainda é um modelo recente no meio corporativo e há a necessidade de aperfeiçoar a metodologia de acordo com a realidade de cada organização, mas percebe-se os resultados eficazes nos cases onde houve a aplicação.

Referência

BARROS, A. J. P. LEHFELD. N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KEPLER, J. OLIVEIRA, T. **Os segredos da Gestão Ágil:** Por trás das empresas valiosas. São Paulo: Editora Gente, 2019.

MENEZES, A. *et. al*. **Metodologia Científica:** Teoria e Aplicação no Ensino a Distância. Livro Digital. Petrolina: Universidade Federal do Vale do Rio São Francisco, 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KNIBERG, H. IVARSSON, A. **Scaling Agile @ Spotify:** With tribes, Squads, Chapters *e* Guilds, 2012. Disponível em: https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf, acesso em 05 abr.2020.