



Squads na B2W: Escalando a Metodologia Ágil para além da Tecnologia

GOMES, Marcela

Pós-graduanda em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG/POLI – UFRJ

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 05 Dez 2018

Revisão: 07 Dez 2018

Aprovação: 11 Dez 2018

Palavras-chave:

Squads

Métodos ágeis

E-commerce

Resumo:

Com o crescimento do Marketplace, hoje a B2W possui um portfólio de mais de sete milhões de produtos. Com isso, tornou-se fundamental oferecer uma experiência diferenciada para cada perfil de cliente, uma vez que comprar um sofá é diferente de comprar um celular.

Portanto, foi criada uma nova estrutura de equipes multidisciplinares focadas em tratar cada departamento como unidade de negócio, atendendo assim a particularidade de cada jornada de compra.

Apresentaremos como foi o processo de transição do novo modelo de Squads envolvendo diversas áreas da empresa, escalando a metodologia ágil para além da tecnologia.

1. Introdução

A partir dos anos 90, o contexto de gerenciamento de projetos, principalmente em TI, demandou métodos de gestão mais flexíveis e adaptáveis. Truex [1] afirma que no cenário atual de dinamismo, agilidade se tornou a principal característica de sobrevivência para uma empresa.

Além da necessidade constante de mudança e rapidez na tomada de decisão e desenvolvimento, a criação de grupos multidisciplinares na condução de projetos tem ganhado destaque desde 2012, sendo o Spotify o *case* mais amplamente divulgado sobre o assunto.

Dessa forma, outras empresas do segmento online começaram a testar esse novo modelo, como a B2W Digital, que é o maior *e-commerce* da América Latina,

detentora das marcas Americanas.com, Submarino e Shoptime.

O objetivo deste artigo é apresentar a estrutura do Spotify como precursora de um novo contexto ágil para, em seguida, apresentar o processo de transição da B2W Digital para a nova realidade, como estudo de caso proposto.

2. A cultura Ágil no Spotify

2.1 Contexto Spotify

O Spotify é um serviço de *streaming* de música que surgiu em 2006, com sede na Suécia e tendo como fundadores Daniel Ek e Martin Lorentzon. O lançamento ao público ocorreu em 2008.

Seu modelo opera fundamentalmente em dois formatos: i) o modo gratuito (*free*), disponível para qualquer usuário mediante

limitações e, ii) caso o usuário queira ter acesso a mais funcionalidades, tem-se o modo *premium*, no qual é cobrado um valor mensal de assinatura. Além de gerar receita a partir das assinaturas, o Spotify também proporciona as empresas realizarem anúncios para os usuários que utilizam o serviço de forma gratuita.

Para viabilizar o serviço de streaming, que possui um portfólio de milhões de músicas, a empresa precisa ter um contrato garantindo o pagamento de *royalties* por cada faixa disponibilizada. O grupo declara que mais de 70% da receita da empresa vai para pagamento desses acordos com artistas [2].

Sua base conta com um total de 170 milhões de usuários, sendo 76 milhões destes assinantes do serviço pago. A empresa afirmou recentemente esperar uma receita em 2018 de 4,9 bilhões a 5,3 bilhões de euros [3].

2.2 Método de Trabalho Spotify

O Spotify, apesar de ter apenas 10 anos de existência, tornou-se um exemplo a ser seguido no mercado de empresas de tecnologia. Essa referência é fruto da sua cultura organizacional forte e, principalmente, da sua metodologia de trabalho.

A maioria dos seus times utiliza a metodologia *Scrum*. Mas, o grupo entende que um único método *default* pode não ser a melhor solução para otimizar o desempenho das equipes.

Segundo Kniberg e Ivarsson [4], o Spotify conseguiu criar um ambiente propício ao desenvolvimento dos times, aumentando a produtividade, mesclando a sua cultura e alterando quando necessário, as metodologias padronizadas de gerenciamento de projetos.

No início, a empresa utilizava 100% o *Scrum*, porém com seu crescimento acelerado, apareceram indícios de que a prática criava barreiras, ao invés de potencializar a organização. O método gerava burocracia, sem criar valor real ao produto, dessa forma

sua utilização passou a ser opcional pelos times.

Por isso o Spotify optou por priorizar os princípios das metodologias ágeis e não uma prática específica. Dessa forma, optaram por alterar o nome do *Scrum Master* para *Agile Coach*, pois não queriam um especialista em uma única metodologia, buscavam um líder que entendesse de diversos métodos aplicados no mercado.

Além disso, o Time *Scrum* passou a ser chamado de *Squad* e a autonomia, a principal característica desse grupo. Eles procuravam seguir os princípios do manifesto ágil [5], acreditando que quanto maior a autonomia, maior o engajamento dos envolvidos.

O *Squad* é definido como uma equipe multifuncional que tem como objetivo entregar um produto completo do início ao fim. Desde o *design* até realizar a subida e oferecer manutenção ao produto ou serviço.

Apesar da autonomia total de decisão do que será feito e como as tarefas serão desempenhadas, é importante que o objetivo do grupo tenha alta sinergia com a visão estratégica da empresa. Ou seja, apesar de possuírem autonomia é necessário que mantenham o foco na missão da equipe e do produto, e nos objetivos de curto prazo que são definidos, geralmente, de quatro em quatro meses.

Dessa forma, pode-se concluir que quanto maior o alinhamento com a empresa, maior será o nível de autonomia possível desses times. No caso do Spotify, essa unidade é reforçada pela cultura corporativa, a qual possibilita que os líderes digam quais problemas necessitam ser resolvidos e os *Squads* decidam como eles serão tratados.

Ao observar a rotina de trabalho, pode-se observar que os *Squads* possuem liberdade para escolher qual método seguir. Alguns optam pelo *Scrum sprints*, outros pelo *Kanban* ou mesmo uma mistura de ambos.

Todos dispõem de espaço para deixar à mostra as tarefas que estão realizando, geralmente rodeado de quadros brancos para

que o time possa expor suas ideias, deixando-as visíveis a todos. Outra prática comum é a realização de uma reunião diária de acompanhamento das tarefas, na qual o grupo expõe dificuldades encontradas e possíveis caminhos a serem seguidos.

Assim como no *Scrum*, para o Spotify a menor unidade após o indivíduo é um time – o *Squad*, que possui um *Product Owner* sendo apoiado pelos outros participantes das áreas necessárias para que o objetivo do projeto seja alcançado.

Abaixo, temos uma ilustração desse esquema de trabalho, mostrado por Henrik Kniberg & Anders Ivarsson no artigo “*Scaling Agile on Spotify*” [4].

Figura 1 – Estrutura Squad



Fonte: Kniberg e Ivarsson (2012, p.2) [4]

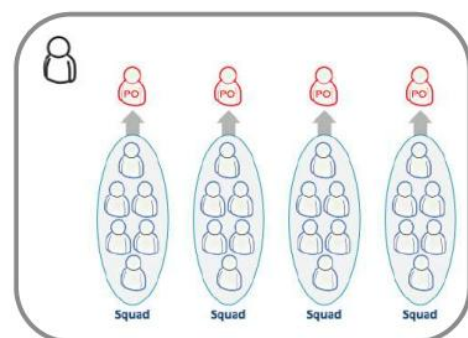
Para além desta primeira estrutura, temos as Tribos, que é um grupo de *Squads* que trabalham em áreas relacionadas. Elas ficam sempre fisicamente próximas para aumentar a colaboração. Cada tribo possui um líder responsável por possibilitar ao grupo o melhor ambiente possível e facilitar a integração entre os mesmos.

De acordo com Kniberg e Ivarsson [4], o tamanho das tribos é limitado a 100 pessoas. Isso definido de acordo com o conceito de “Número de Dunbar” que diz que um ser humano pode ter relações sociais estáveis com até 100 indivíduos.

As tribos devem se reunir periodicamente para mostrar aos demais envolvidos no que estão trabalhando, o que foi entregue e as lições aprendidas durante o processo.

Exemplificando a relação entre *Squad* e Tribos, poderíamos ter um *Squad* de *playlists* exclusivas dentro de uma Tribo maior de conteúdo, composto por outros subgrupos como objetivos dentro deste mesmo tema, tais como: anúncios segmentados, gravações exclusivas, dentre outros. A seguir, temos o exemplo de estrutura de uma Tribo:

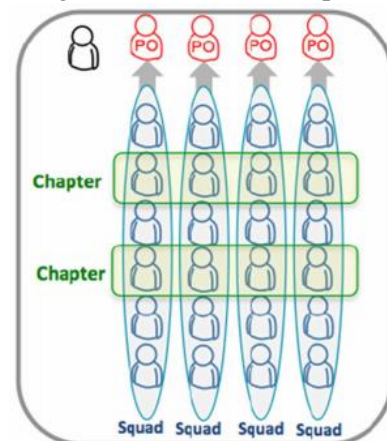
Figura 2 – Estrutura Tribos



Fonte: Kniberg e Ivarsson (2012, p.2) [4]

Ainda segundo os autores, a autonomia dada aos *Squads* no Spotify acaba gerando uma perda de economia de escala. Um componente de um Squad pode, por exemplo, ter o mesmo problema que o de outro já superou. Com isso, tornou-se necessário criar mais um conceito de organização, chamado *Chapters*:

Figura 3 – Estrutura Chapters



Fonte: Kniberg e Ivarsson (2012, p.2) [4]

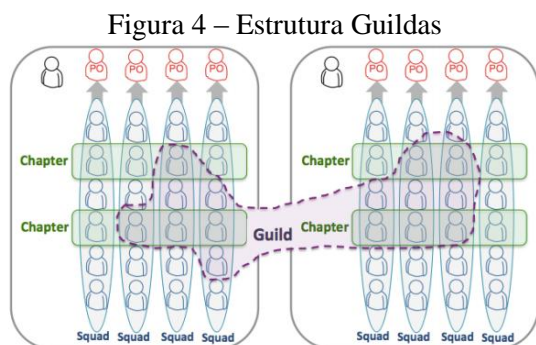
Os *Chapters* são formados por pessoas que representam a mesma função em diferentes *Squads*. Reuniões regulares são realizadas para que cada *Chapter* apresente o que está sendo feito em seu grupo de trabalho. Dessa maneira, os *Squads* proporcionam uma melhor propagação de conhecimento, evitando assim situações em que alguém da mesma Tribo saiba como resolver o problema, mas não o faça, por falta de comunicação.

O *Chapter* possui também um Gestor Líder, que em linhas gerais é o mais experiente daquela área. Ele é responsável por auxiliar todos os que desempenham essa mesma função, além de possuir responsabilidades como definir salários e auxiliar no desenvolvimento individual de seus liderados.

Na prática, podemos chamar de *Chapter* o grupo de UX designers, desenvolvedores ou POs de uma Tribo. A troca de conhecimento entre esses indivíduos é imprescindível para o modelo de *Squads* funcionar e se fortalecer dentro da organização, pois agrega alto grau de especialização aos resultados obtidos.

Por fim, temos a última estrutura formada chamada de Guilda, que por sua vez é uma divisão mais genérica. Nela indivíduos se juntam para discutir um interesse em comum.

Diferente dos *Chapters*, as Guildas podem ser compostas por Tribos diferentes e não se restringem à função exercida pelo profissional, basta ele ter interesse. Nesse cenário, qualquer pessoa pode entrar ou sair de um Guilda a qualquer momento.



Fonte: Kniberg e Ivarsson (2012, p.2) [4]

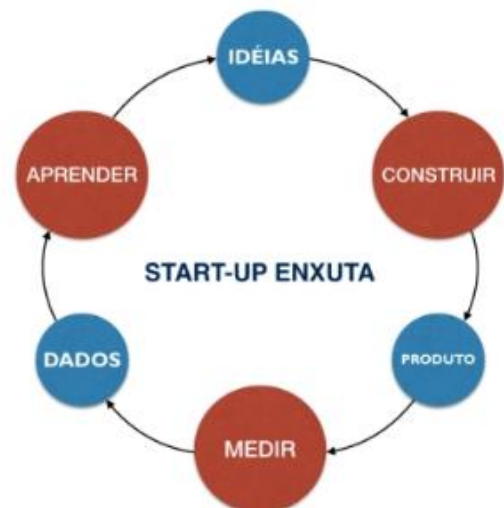
Assim como os *Chapters*, o intuito das Guildas é propagar conhecimento entre diferentes tribos. O diagrama a seguir representa essa estrutura:

As Guildas podem ser descritas como grupos com interesse em comum sobre temas mais genéricos, entre os quais podemos citar: o entendimento da jornada do usuário, boas práticas de gestão e gerenciamento de projetos, entre outros.

O Spotify é uma empresa digital que depende de inovação para evoluir cada vez mais. O grupo entende inovar como algo que não precisa ser disruptivo, é tudo que simplifique e melhore a experiência do usuário, fazendo com que ele se sinta cada vez mais satisfeito e confortável ao utilizar o produto ou serviço.

Para atingir tal objetivo a empresa utiliza o conceito de *Lean Startup* desenvolvido por Eric Reis no livro “*The Lean Startup*” [6], no qual o autor defende que o ponto fundamental de uma Startup enxuta é o ciclo de *feedback* demonstrado a seguir:

Figura 5 – Ciclo de Feedback



Fonte: Adaptado Reis (2011, p. 81) [6]

Para o autor, a empresa deve buscar diminuir os ciclos, pois assim ela tem *feedbacks* de maneira contínua e em menor tempo, o que proporciona um desenvolvimento mais rápido e assertivo dos

produtos. Além disso, caso a premissa do projeto esteja errada, pode ocorrer descarte ou substituição, sem desperdício de recurso humano e material.

De acordo com Kniberg [7], é exatamente essa a ideia que o Spotify utiliza para a construir seus produtos. A empresa defende a utilização de lançamento de produtos incompletos e realização de adição de melhorias e ajustes, baseado no *feedback* dos usuários. As três principais filosofias no desenvolvimento de produto do Spotify são:

- Utilização de protótipos para a criação de novos produtos, pois assim se tem uma gestão melhor de risco e baixo custo de produção;
- Lançamento só acontece quando se chega num valor mínimo atendido para o usuário, não existe uma data prazo limite;
- Aprimoramento constante, pois o produto possui certa qualidade ao ser lançado, mas os *feedbacks* adquiridos trarão ajustes e melhorias necessárias para torna-lo ótimo.

Todos os produtos passam pelos estágios de: pensar, desenvolver, lançar e ajustar. Dessa forma, o processo gestão ganha agilidade e aderência às necessidades dos usuários.

Segundo Kniberg e Ivarsson [4], o sucesso do Spotify está ligado à combinação dessas características de criação de produto ao método de trabalho baseado *nos Squads*, já apresentado nesse artigo.

3. B2W Digital: um estudo de caso

3.1 Contexto B2W Digital

B2W Digital é uma empresa de comércio eletrônico criada no final de 2006 pela fusão entre Americanas.com, Submarino, Shoptime. A Lojas Americanas possui o controle acionário do grupo, sendo detentora de mais de 50% da participação acionária.

As ações da companhia são negociadas por meio do código BTOW3 na Bovespa, no segmento Novo Mercado, que possui o mais alto índice de governança corporativa do Brasil.

Ao nascer, a empresa já era responsável por cerca de 50% das vendas on-line no país, com forte perspectiva de expansão devido aos seus diversos canais de distribuição, abrindo concorrência com varejo físico. Seu valor de mercado inicial era de R\$ 6,5 bilhões, o que a posicionou como a terceira maior do setor no mundo no segmento.

O crescimento acelerado desse mercado atraiu outras redes tradicionais, que passaram a explorar o setor com estratégias de forte agressividade em preço. Com isso, a B2W viu sua participação de mercado reduzir entre os anos de 2009 e 2011.

No segundo semestre de 2012, a companhia iniciou um processo de virada de suas operações, investindo fortemente em tecnologia e logística com o objetivo de estar mais perto dos clientes e oferecer uma melhor experiência de compra. Dessa forma, foram adquiridas diversas outras empresas, destaque para a compra da Direct e Click Rodo, entre 2013 e 2014, que eram as maiores transportadoras de e-commerce do Brasil.

No mesmo período, a compra de três empresas do ramo de tecnologia (Uniconsult, Ideais Tecnologia e Tarkena) levaram a criação do polo chamado BIT - B2W Inovação e Tecnologia. Com isso, o grupo dobrou seu time de engenharia, que é o maior da América Latina e conta atualmente com mais de 600 técnicos em escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro e Recife.

No final de 2014, temos então o lançamento da plataforma de *marketplace*, o que tornou a empresa detentora das ofertas de outros sites e lojas, ou seja, passou a ter parceiros (*sellers*) que realizam suas vendas através dos sites da companhia. Em junho de 2015, houve a compra do Sieve Group, conglomerado de empresas especializadas na prestação de serviços para o *e-commerce*,

dentre elas: Sieve, Info Price, Admatic, Skyhub e Site Blindado.

Em 2017, com apenas três anos, o *marketplace* atingiu R\$ 4,5 bilhões de GMV, um crescimento de 108%, representando 35,3% do GMV total do grupo.

Hoje, a B2W Digital é líder em comércio eletrônico na América Latina, operando por meio de uma plataforma digital, suas marcas oferecem mais de 38 categorias de produtos e serviços, por meio de múltiplos canais, contando com mais de 18.000 *sellers* e sete milhões de itens cadastrados.

Como resultado da evolução do seu modelo de negócios, a companhia apresentou no último trimestre um avanço significativo na trajetória de geração de caixa, atingindo R\$ 58 MM no 3T18 (evolução de 31% ou R\$ 14 MM em relação aos R\$ 44 MM registrados no 3T17).

3.2 Histórico de Squads na B2W

A necessidade de um novo modelo de gestão na B2W foi acentuada com a entrada do *marketplace*, que mudou drasticamente a forma como as principais áreas da empresa operavam.

Sua estrutura organizacional era essencialmente linear, ou seja, cada subordinado recebia orientações de apenas um superior, seguindo por via hierárquica. A integração entre áreas acabava acontecendo de maneira esporádica, de acordo com calendários de eventos ou projetos que necessitavam de mais de uma especialidade.

Porém, com a entrada dos parceiros e o aumento do portfólio de produtos, ocorreu uma ruptura no formato de trabalho até então desempenhado. A B2W passou do papel de negociador, comprador e armazenador de produtos para o de fornecedor de serviços, ao se transformar na maior plataforma digital de *e-commerce* do país.

Além disso, é importante citar que mercados até então não explorados fortemente, os chamados departamentos de

sortimento, definidos como cauda longa por Anderson [8], passaram a figurar como nichos importantes de atuação da empresa. Podemos citar como exemplo, os departamentos: automotivo, beleza, moda, dentre outros.

Dessa forma, em 2016, se tem as primeiras iniciativas de *Squads*, objetivando a solução de problemas característicos do *marketplace*. Os primeiros grupos de trabalho a adotar a nova sistemática foram voltados para o aumento de receita em alguns departamentos e canais. Focou-se inicialmente na área Comercial e Marketing, sem integração com as demais áreas (como TI, CRM, Operações) e pouco engajamento da alta gerência executiva do grupo.

Essa primeira tentativa, apesar de não ter sido tão alavancada, foi importante para colocar em discussão a necessidade de rever a estrutura organizacional, apontar ganhos obtidos nesse curto período e já deixou lições aprendidas para a próxima investida que seria retomada, com o devido engajamento, no ano de 2018.

Em janeiro deste ano, uma nova leva de *Squads* foi iniciada, dessa vez, suportada pela diretoria e com a inclusão da área de Tecnologia, que trouxe toda sua expertise em métodos ágeis para o formato. Além disso, foram mantidos o comercial e o marketing como no primeiro modelo proposto. Assim, temos o tripé fundamental dos *Squads* na B2W Digital.

O parceiro (*seller*) também passou a ser incluído como figura central nesse processo, no qual o grupo de trabalho se relaciona, visando receber feedbacks contínuos de melhoria. Na figura 6, temos o esquema utilizado para exemplificar essas relações tão importantes para a nova estrutura criada, tendo o cliente como foco principal das ações:

Outras áreas, antes consideradas apenas para demandas específicas, também foram incluídas, figurando importante posicionamento neste novo cenário, como: *Analytics*, CRM, SEO, dentre outras. A ideia era que todas as necessidades do produto ou

serviço fossem atendidas dentro grupo de trabalho.

Figura 6 – Esquema Squads B2W



Fonte: Autora, 2018.

Novamente a iniciativa foi retomada para departamentos considerados desafios para a empresa, dessa vez com pilares de atuação bem definidos, tais como: melhoria da experiência de compra, garantia da melhor condição comercial, aumento do sortimento, aumento da percepção de marca nesse segmento e recompra de clientes.

O início de cada *Squad* foi marcado por uma imersão total na categoria escolhida. As frentes de entendimento de mercado e pesquisa com usuário forneceram informações necessárias para se construir uma árvore de objetivos do grupo de trabalho. A próxima etapa foi a definição de métricas de sucesso e as ações que seriam tocadas em cada pilar definido.

Fazendo um paralelo com a estrutura do Spotify apresentada, temos um diferencial, pois o grupo de trabalho ampliou sua atuação para áreas fora da TI, atuando em frentes não só de desenvolvimento, mas também comerciais e operacionais, pois essas são entendidas como fundamentais para alavancar a receita desses departamentos.

3.3 Método de Trabalho B2W Digital

A entrada do *marketplace* trouxe novos desafios para a B2W, pois a empresa sempre

se posicionou como *player* voltado para as top categorias de mercado (celulares, notebooks e eletrodomésticos). Percebeu-se que departamentos de sortimento (automotivo, beleza, moda) tinham critérios de compra específicos, muitas vezes não atendidos na estrutura atual dos sites.

Identificar esses critérios para posteriormente facilitar a jornada de compra, tornou-se o objetivo principal da empresa. Diversas ferramentas foram utilizadas na etapa de diagnóstico do departamento, sendo a principal base teórica o livro “*The logical thinking process: A systems approach to complex problem solving*”, de H. William Dettmer [9].

Inicialmente, foi feito o mapeamento dos principais atores envolvidos no processo de compra das categorias selecionadas para os Squads. A seguir, temos um exemplo de mapa de *stakeholders* para móveis:

Figura 7 – Exemplo de Mapa de Stakeholders



Fonte: Autora, 2018.

Outro ferramental utilizado foi o diagrama de forças, no qual são coletados, a partir de estudos com os usuários, aspectos de repulsão e de atração relacionados à compra online. A seguir, na figura 8, o esquema ilustra essa ferramenta aplicada na compra de móveis:

Figura 8 – Exemplo de Mapa de *Stakeholders*

As árvores de objetivos e de *gaps* foram outras duas metodologias aplicadas para orientar as ações definidas em cada um dos grupos de trabalho. A primeira promove o alinhamento dos propósitos do *Squad*, destrinchando os fatores críticos para alcançá-los. A segunda, identifica as causas raízes de lacunas detectadas no segmento analisado.

Analisando-se o dia a dia do *Squad* nesse novo contexto, temos a figura do PO muito próxima da desempenhada pelo Spotify, mas com o desafio de interagir com outras áreas, além da TI.

A unidade básica de tecnologia é suportada por UX Research, UX Design, UX Content e Desenvolvimento. Esse grupo foca nas tarefas de melhoria de experiência de compra e segue bem a rotina de trabalho pautada em métodos ágeis, pois já utilizavam seus preceitos em produtos ou projetos anteriores.

As demais áreas, como Comercial e Marketing, são envolvidas através das reuniões de planejamento de atividades que acontecem semanalmente ou quinzenalmente, a critério do PO. Nesse encontro, são definidas e priorizadas as entregas. Além disso, é feita uma retrospectiva dos pontos positivos e negativos do ciclo passado.

Figura 7 – Unidade básica de tecnologia



Fonte: Elaboração própria

O principal desafio do PO ao lidar com um time multifuncional está na diferença de rotina e método de trabalho dessas outras áreas. Elas estão menos blindadas de ações não planejadas, pois muitas vezes atuam de acordo com o atingimento de vendas da companhia.

Isso faz com que o engajamento com o *Squad* seja impactado em alguns momentos, principalmente em grandes eventos, como a *Black Friday*. Mais uma vez, mostra-se fundamental o engajamento da alta gerência para garantir que os objetivos definidos pelo *Squad* não percam a prioridade frente ao dia a dia operacional.

Os *feedbacks* coletados junto aos times envolvidos são bastante positivos. Para a TI é valioso a imersão total junto à área de negócios, coletando requisitos e fazendo uso da opinião especializada sobre a operação das categorias.

Para as áreas externas, o foco total no entendimento dos problemas, subida de funcionalidades nunca antes mapeadas, além do contato com a rotina ágil (ciclos semanais ou quinzenais e retrospectiva) são os pontos de maior ganho levantados.

Fazendo uso dessa metodologia, a B2W Digital pretende alcançar seus objetivos estratégicos de venda e satisfação dos clientes, oferecendo a melhor experiência de compra aos seus usuários.

4. Referências

- [1] TRUEX, D. P.; BASKERVILLE, R.; KLEIN, H. Growing systems in emergent organizations. *Communications of the ACM*, v. 42, n. 8, p. 117-123, 1999. ISSN 0001-0782.
- [2] VOOGT, BUDI. The artist's guide to Spotify: Playlists, Royalties, Verified Profiles and More. The Heroic Academy. New York, abr. 2018. Disponível em: <https://heroic.academy/artist-guide-spotify-playlist-royalties-verified-profiles/> Acesso em: 30 nov. 2018.
- [3] REUTERS. Spotify prevê expansão de 20% a 30% da receita em 2018. São Paulo, mar. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/spotify-preve-expansao-de-20-a-30-da-receita-em-2018/> Acessado em: 30 nov. 2018.
- [4] KNIBERG, H.; IVARSSON, A. Scaling agile@ spotify. online, UCVOF, ucvox. files.wordpress. com/2012/11/113617905-scaling-Agile-spotify-11. pdf, 2012.
- [5] BECK, K. et al. Manifesto for agile software development. 2001.
- [6] REIS, E. The lean startup. New York: Crown Business, 2011.
- [7] KNIBERG, H. How Spotify Builds Products. Retrieved January, v. 13, p. 2014, 2013.
- [8] ANDERSON, Cris. A Cauda Longa: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- [9] DETTMER, H. William. The logical thinking process: A systems approach to complex problem solving. Amer Society for Quality; 2 edition. 2007.
-