

Barreiras à Implementação do *Scrum*: Estudo de Caso em uma Empresa de Meios de Pagamentos Eletrônicos

RESUMO

Em 2010, com o fim da exclusividade das bandeiras de cartão de crédito, o mercado de meios de pagamentos eletrônicos ou adquirentes, sofreu mudanças que favoreceram a competição no setor. Essa instabilidade fez com que muitas empresas buscassem soluções para manter o *market share*, incluindo a substituição de metodologias tradicionais por metodologias mais ágeis de gerenciamento de projetos. O propósito desse artigo é analisar como uma empresa de grande porte do setor de meios de pagamentos eletrônicos no Brasil é afetada pelas barreiras identificadas na implementação da metodologia ágil *Scrum*. Foi desenvolvido um estudo de caso único com base em entrevistas semiestruturadas com diferentes representantes dentro da empresa, além de uma *survey* onde os dados coletados foram posteriormente confrontados com as informações das entrevistas. Os resultados obtidos apontaram a cultura organizacional, a falta de participação dos clientes e o estilo de gestão controlador, como as maiores barreiras enfrentadas pela empresa na adoção do *Scrum*. Também foi possível identificar os esforços da empresa para contornar tais barreiras como, por exemplo, a criação de comunidades ágeis e a aproximação da área negocial e tecnológica, buscando desenvolver soluções conjuntas e efetivas para atender à demanda do mercado.

Palavras-chave: Metodologias ágeis; Barreiras; Meios de Pagamentos, *Scrum*

1. INTRODUÇÃO

Em 2017, pela primeira vez, o cartão foi o meio de pagamento mais utilizado pelos brasileiros. Segundo a Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (ABECS, 2018), R\$ 1,36 trilhão foi movimentado via cartão, ultrapassando os saques em dinheiro e pagamentos via cheque. Já em 2018, o volume total de movimentações através de cartões aumentou para R\$ 1,55 trilhão, incluindo crédito, débito e pré-pagos, 14,5% a mais de transações em relação ao ano anterior, o maior crescimento desde 2014.

Os meios de pagamentos eletrônicos surgiram como alternativa aos instrumentos físicos como cheques e papel-moeda, graças ao advento de novas tecnologias que tornaram economicamente viável essa modernização, aumentando a eficiência e a segurança das transações financeiras. Por consequência, hoje a indústria brasileira de cartões é uma das mais evoluídas e seguras do mundo.

Em 1.º de julho 2010, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), extinguiu a exclusividade das bandeiras, permitindo a entrada de novos adquirentes no negócio de cartões e aumentando a competitividade do setor (Garber & Nakane, 2015). A partir desse momento, uma série de aberturas foram concedidas pelo governo, atraindo novas empresas com soluções disruptivas e mais eficientes, atendendo públicos que antes não eram alvo dessas grandes instituições como, por exemplo, os microempreendedores individuais.

Essa ameaça ao *status quo* fez com que as grandes empresas do setor de adquirentes se remodelassem para enfrentar a concorrência. Nesse contexto, metodologias tradicionais para gerenciamento de projetos, com base no intenso planejamento, estão sendo substituídas por metodologias mais ágeis, principalmente quando se trata de projetos instantâneos e dinâmicos, cujo excesso de planejamento pode levar à obsolescência da ideia original, supressão da criatividade e insucesso do empreendimento.

À luz da Teoria da Contingência, as empresas sempre buscarão incorporar práticas que possam oferecer vantagem competitiva ou até mesmo sobrevivência no mercado, porém, muitas vezes é necessário adaptar os novos métodos à realidade da organização, de maneira que se adapte às estruturas internas já estabelecidas, alterando aos poucos o que for preciso.

Para O'Reilly e Tushman (2008), o sucesso de uma empresa está na sua capacidade de explorar ativos e posições existentes de uma forma lucrativa, simultaneamente à exploração de novas tecnologias e mercados, configurando e reconfigurando recursos organizacionais de modo a capturar oportunidades. Nesse contexto, as metodologias ágeis evoluíram como abordagens para tornar os processos mais rápidos e flexíveis, porém, embora cresçam extensivamente em detrimento de metodologias mais tradicionais, as organizações ainda se

deparam com diversas barreiras na sua aplicação, principalmente quando pensamos em grandes empresas, com estruturas mais consolidadas e processos burocráticos engessados.

O presente estudo foi conduzido com o objetivo de buscar evidências sobre os principais desafios na adoção de metodologias ágeis. Mais especificamente, será desenvolvido um estudo de caso, com base em uma grande empresa do setor de adquirentes que, em 2017, adotou a metodologia *Scrum* para gerenciamento dos seus projetos. O estudo procurará identificar quais as principais barreiras enfrentadas por essa empresa na utilização do *Scrum* e quais as estratégias adotadas para superá-las.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A indústria de meios de pagamento eletrônicos no Brasil

Em meados dos anos 2000, diante da bancarização das classes mais baixas da população brasileira, bem como das políticas públicas de concessão de crédito, o brasileiro passou a adotar, cada vez mais, o cartão como forma de pagamento (Barone & Sader, 2008).

Segundo Garber e Nakane (2015), até o primeiro semestre de 2010, a indústria de meios de pagamento eletrônicos era duopolizada pela Cielo e a Redecard que mantinham entre si a exclusividade das principais bandeiras Visa e Mastercard, respectivamente. Juntas, elas representavam 90% do mercado de cartões de débito e 80% dos cartões de crédito. Em 1.º de julho 2010, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), extinguiu a exclusividade das bandeiras permitindo a entrada de novos adquirentes, o que fez aumentar a competitividade do setor (Garber & Nakane, 2015).

Em relação ao mercado de cartões, pode-se destacar os seguintes participantes: a) emissor ou instituição financeira (responsável pela relação com o portador do cartão quanto à habilitação, identificação e autorização do pagamento, à liberação do limite de crédito ou saldo em conta corrente, à fixação de encargos financeiros, à cobrança de fatura e à definição de programas de benefícios), b) credenciadora ou adquirente (responsável pela administração do contrato com o estabelecimento para atuação junto ao esquema de cartão de pagamento), c) proprietário do esquema ou bandeira (empresa que detém a marca e define as regras e o funcionamento do negócio, além dos padrões de segurança), d) comprador/portador (portador do cartão de pagamento, que utiliza esse instrumento quando faz uma compra de bem ou serviço) e e) vendedor ou estabelecimento (comerciante ou prestador de serviço que aceita receber o pagamento da venda efetuada por intermédio de um esquema de cartão de pagamento (BACEN, 2010).

2.2. Metodologias tradicionais e Metodologias ágeis

De acordo com Nerur, Mahapatra e Mangalaraj (2005), as metodologias tradicionais para gerenciamento de projetos apresentam algumas características como: a) seguem um modelo de ciclo de vida que especifica as tarefas a serem realizadas e os resultados desejados em cada fase, além de atribuir papéis aos indivíduos que executam essas tarefas, b) toda a comunicação é formalizada através de documentos, c) os clientes participam da fase de planejamento inicial, porém, a sua participação é mínima em outras fases do projeto, d) apresenta planejamento extensivo antes do projeto e constante durante o desenvolvimento das etapas e e) todo esse planejamento resulta em uma quantidade de documentação que codifica os processos e o conhecimento sobre o produto gerado.

Os mesmos autores também listam as principais características das metodologias ágeis: a) possuem ciclos de desenvolvimento curtos e interativos, orientados por recursos, períodos de reflexão e introspecção, b) a tomada de decisão é colaborativa, além de incorporar rápidos *feedbacks* e mudanças no projeto, c) imprevistos são normais e há confiança na capacidade da equipe para lidar com situações adversas, d) equipes pequenas, e) associação com os clientes em todas as etapas do projeto, f) o líder faz o papel de um facilitador ou coordenador, caracterizando um estilo de gestão de liderança-e-colaboração, g) valorização do conhecimento tácito em detrimento da documentação formal (Nerur, Mahapatra & Mangalaraj, 2005)

Dentre as principais metodologias tradicionais, temos o PRINCE 2, o PMBOK® e o Modelo *Waterfall* ou Cascata. O *Scrum* e XP são as metodologias ágeis mais largamente adotadas no mundo, porém, não é objeto deste artigo detalhar temas, processos e atividades das metodologias tradicionais e ágeis.

O *Scrum* foi descrito pela primeira vez por Schwaber em 1995. Para o autor, trata-se de uma abordagem empírica que alia atividades de monitoramento e *feedback*, por meio de reuniões rápidas e diárias com os membros da equipe (Schwaber, 2016).

A metodologia *Scrum* também possui algumas características próprias como reuniões periódicas denominadas *Sprints* (realizadas a cada 30 dias no máximo) e *Daily Sprints* (diárias, com duração de 15 minutos), além disso, permite manter o foco na entrega de maior valor para o negócio e no menor tempo possível, possibilitando, dessa maneira, rápida e contínua revisão do sistema em produção (Schwaber, 2004).

Morgan (2007) evidencia, com base na Teoria da Contingência, que as organizações são sistemas abertos que precisam ser cuidadosamente administrados para satisfazer o equilíbrio das necessidades internas e se adaptar às circunstâncias ambientais, não

existindo um método organizacional ideal para todas as empresas em todas as circunstâncias, logo, a metodologia apropriada dependerá da tarefa a ser desempenhada e do ambiente em que a empresa está inserida. Uma administração de sucesso deve alinhar seus processos se utilizando, inclusive, de abordagens diferentes dentro da mesma organização.

Em seus estudos, Burns e Stalker (1961), observaram que a estrutura organizacional estava relacionada às condições do ambiente externo da organização, identificando duas estruturas organizacionais: mecanicista e orgânica.

As organizações com estrutura mecanicista possuíam maior especialização do trabalho, autoridade centralizada, padronização de tarefas, controle burocrático reforçado e estavam geralmente inseridas em ambientes estáveis. Já as estruturas orgânicas se mostram apropriadas a mudanças de condições que, por sua vez, dão origem a novos problemas e exigências imprevistas de ação que não podem ser discriminadas ou distribuídas automaticamente, possuem a coordenação de equipes multifuncionais e autônomas, descentralização, poucos controles burocráticos e estão geralmente inseridas em ambientes instáveis (Burns & Stalker, 1961).

As pesquisas estratégicas sugerem que a capacidade empresarial de reconfigurar ativos e recursos existentes, explica a vantagem competitiva de longo prazo. Uma segunda opinião, baseada no desenho organizacional, argumenta que a capacidade de uma empresa de explorar simultaneamente diversas metodologias de gestão, permite que ela se adapte ao longo do tempo (O'Reilly & Tushman, 2008).

2.3. Barreiras à implementação de metodologias ágeis

Muitas empresas que adotam metodologias ágeis, geralmente, não sabem o quão ampla será a mudança requerida. Apenas estabelecer iterações mais curtas pode não ser suficiente para grandes empresas com projetos complexos, nesse caso, uma visão mais holística da agilidade pode ser necessária (Laanti, Salo & Abrahamsson, 2011).

Nerur, Mahapatra e Mangalaraj (2005) analisaram os desafios envolvidos na implantação de metodologias ágeis e categorizaram potenciais barreiras que devem ser previamente avaliadas pelos tomadores de decisões com o intuito de minimizar ou mesmo evitar impactos na organização após a adoção de metodologias ágeis, dentre elas podemos elencar: a) Cultura organizacional, b) Estrutura organizacional (Equipes pequenas e profissionais fisicamente próximos), c) Estilo de gestão baseado em equipes auto-organizáveis, d) Comunicação informal em detrimento à documentação formal, e) Sistema de

avaliação e recompensa, f) Trabalho colaborativo e integrado, g) Profissionais altamente capacitados, h) Participação dos clientes, i) Projetos pequenos e de curta duração, j) Entrega de funcionalidades para teste, k) Resposta aos imprevistos, l) Tecnologias, ferramentas e treinamento.

Dentre as barreiras identificadas, o principal desafio, na adoção de metodologias ágeis, está no possível choque com a cultura da organização que, frequentemente, também possui traços tradicionais percebidos em práticas centralizadas de tomada de decisão e em estratégias de solução de problemas pouco colaborativas (Nerur, Mahapatra & Mangalaraj, 2005).

Durante décadas, as organizações buscaram incansavelmente criar processos otimizáveis e repetitivos que possibilitassem prever resultados além de cortar custos em razão da economia de tempo e recursos financeiros necessários para cumprir uma determinada demanda (Highsmith & Cockburn, 2001).

Essa desejada estabilidade fez com que muitas empresas se fechassem às inovações e novas metodologias, sendo assim, culturas organizacionais focadas na inovação são mais adequadas à utilização de metodologias ágeis do que culturas organizacionais baseadas na burocracia e na formalização (Nerur, Mahapatra & Mangalaraj, 2005).

Segundo Kettunen e Laanti (2008), as metodologias ágeis evoluíram para atender as necessidades de equipes pequenas e flexíveis, mas que, atualmente, há uma tentativa de adequar essas metodologias às organizações maiores. Os autores discorrem que a aplicação de metodologias ágeis em empresas de pequeno porte é mais fácil tendo em vista a proximidade dos integrantes da equipe e dos clientes, além disso, nas empresas pequenas, a área de negócios e de desenvolvimento tecnológico tendem a ser mais próximas, facilitando a integração das equipes e a troca de informações relevantes. Por outro lado, mesmo uma organização de grande porte pode estar preparada para o uso de metodologia ágil se permitir que as equipes sejam moldadas em pequenos times com profissionais fisicamente próximos (Kettunen & Laanti, 2008).

As organizações tipicamente tradicionais propiciam um estilo de gestão autoritário, com papéis claros e delimitados ou ainda mecanismos mais formais de negociação. Já nas organizações ágeis, as equipes são auto-organizáveis, compostas de indivíduos que gerenciam sua própria carga de trabalho, podendo, inclusive, trocar de funções de acordo com as necessidades do projeto (Nerur, Mahapatra & Mangalaraj, 2005).

Em seus estudos, Takeuchi e Nonaka (1986) defendem que equipes autogeridas precisam, além da autonomia, manter um foco em comum, confiança mútua, respeito e a habilidade de se reorganizar para responder tempestivamente às mudanças necessárias. Os

especialistas, por sua vez, devem ser encorajados a acumular experiência em outras áreas, pois membros da equipe que mantém contato próximo com fontes externas de informação conseguem responder mais rápido às mudanças no mercado, além de adquirir amplo conhecimento e habilidades diversas, para ser capaz de resolver uma variedade de problemas rapidamente.

Nesse mesmo sentido, Hoda, Noble e Marshall (2011) argumentam que a falta de envolvimento do cliente é um dos maiores desafios enfrentados pelas equipes ágeis, causando problemas adversos. Os autores esclarecem que alguns conceitos ágeis não são facilmente entendidos e aceitos pelos clientes como, por exemplo, o “falhar rápido”, que, por sua vez, evita o desperdício de tempo e esforço no desenvolvimento de um produto que poderá não ter grande aceitação no mercado.

Nerur, Mahapatra e Mangalaraj (2005) ainda reforçam que as ferramentas adotadas têm um papel crítico no sucesso da implementação de uma metodologia de gestão, mas que as pessoas, por sua vez, também precisam ser treinadas corretamente para usá-las, além disso, os sistemas de avaliação e recompensa devem ser adequadamente projetados para medir o desempenho do grupo em vez do desempenho individual.

Uma cultura organizacional permeada em ágil, porém, com sistemas de avaliação e recompensa, focados no desempenho individual, age contra os princípios das metodologias ágeis (Dikert, Paasivaara & Lassenius, 2016),

Cockburn e Highsmith (2001) esclarecem que processos tradicionais rigorosos são desenvolvidos para moldar as pessoas às necessidades da organização, enquanto processos ágeis são desenvolvidos para aproveitar as habilidades de cada pessoa e sua soma através das equipes.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa segue os pressupostos da triangulação de métodos. Mais especificamente, a triangulação é explorada por meio da integração entre a fase qualitativa, com a revisão da literatura e a condução de um estudo de caso único; e a fase quantitativa, por meio da elaboração de um questionário (*survey*) semiestruturado.

A palavra “triangulação” deve ser entendida como a utilização de diversos métodos de pesquisa para se investigar um dado fenômeno, fornecendo distintas visões de um objeto (Cunningham, 1997).

3.1. A fase qualitativa

A fase qualitativa tem como base a realização de um estudo de caso único em uma organização de grande porte do setor de meios de pagamento eletrônicos. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas cuja análise foi subsidiada pela revisão da literatura.

Para Hoppen, Lapointe e Moreau (1996) o propósito das pesquisas qualitativas é “retraçar, decodificar ou traduzir fenômenos sociais naturais, com vistas à obtenção de elementos relevantes para descrever ou explicar estes fenômenos”. A condução da fase qualitativa agrega valor a essa pesquisa por fornecer a possibilidade de avançar rumo ao entendimento entre as barreiras na adoção de metodologias ágeis e as empresas do setor de meios de pagamento eletrônicos.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é o método mais adequado no exame de eventos contemporâneos, nas situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, adicionando-se duas fontes de evidência e, ao invés de um elemento típico existente em várias firmas, verificam-se diversos aspectos em uma única firma, constituindo, assim, maior homogeneidade na análise.

3.1.1. Apresentação do Caso

O estudo irá investigar uma grande empresa do ramo de meios de pagamento eletrônicos que atua como credenciadora, conforme o item 2.1 desse artigo. Essa empresa possui, aproximadamente, dois mil funcionários e em 2017 adotou o *Scrum* para gerenciamento dos seus projetos.

A fim de promover a integração entre a área de negócios e de TI (Tecnologia da Informação), a empresa optou pela criação de comunidades constituídas por representantes de diversas áreas internas e que variam de acordo com as necessidades de um projeto. A ideia, nesse caso, é permitir a interação dos funcionários através de reuniões periódicas para que todas as áreas da organização pudessem se informar, colaborar e se alinhar para atingir os mesmos objetivos bem como o desenvolvimento de novos produtos que atendessem à demanda do mercado.

Nessa pesquisa utilizamos a entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado e em amostra não probabilística de respondentes selecionados por similaridade.

Uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso, é a entrevista, associada ao método de levantamento de dados. As entrevistas são conversas guiadas, não investigações estruturadas, ou seja, embora observada uma linha de investigação consistente,

deve ser fluida, não rígida (Yin, 2015).

Foram entrevistados três funcionários que trabalham em projetos com base na metodologia ágil *Scrum*. As entrevistas foram realizadas pessoalmente, individualmente, gravadas, arquivadas eletronicamente e transcritas.

Durante as entrevistas, cada entrevistado pôde discorrer sobre as suas percepções a respeito das barreiras apresentadas. Tanto as entrevistas quanto o questionário (*survey*), foram realizados em junho de 2019 e tiveram como base, para suas perguntas, as barreiras para adoção de metodologias ágeis já identificadas por Nerur, Mahapatra e Mangalaraj (2005) conforme apresentado no item 2.3.

3.2. Fase quantitativa

Na fase quantitativa foi realizada a *survey* junto aos funcionários da empresa, com o objetivo de entender a relevância do fenômeno (adoção de metodologias ágeis) e como ele se configura no âmbito de uma população (funcionários da empresa).

Após a aplicação do questionário, os dados obtidos foram enviados para o *Excel* e tabulados. A análise exploratória dos dados quantitativos foi realizada por meio de procedimentos descritivos de frequência.

Todas as perguntas elaboradas para a *survey* eram fechadas e foi utilizada a escala *Likert* de cinco pontos para “avaliar a intensidade de concordância ou discordância de indivíduos quanto a uma determinada afirmação” (Hair et al., 2005).

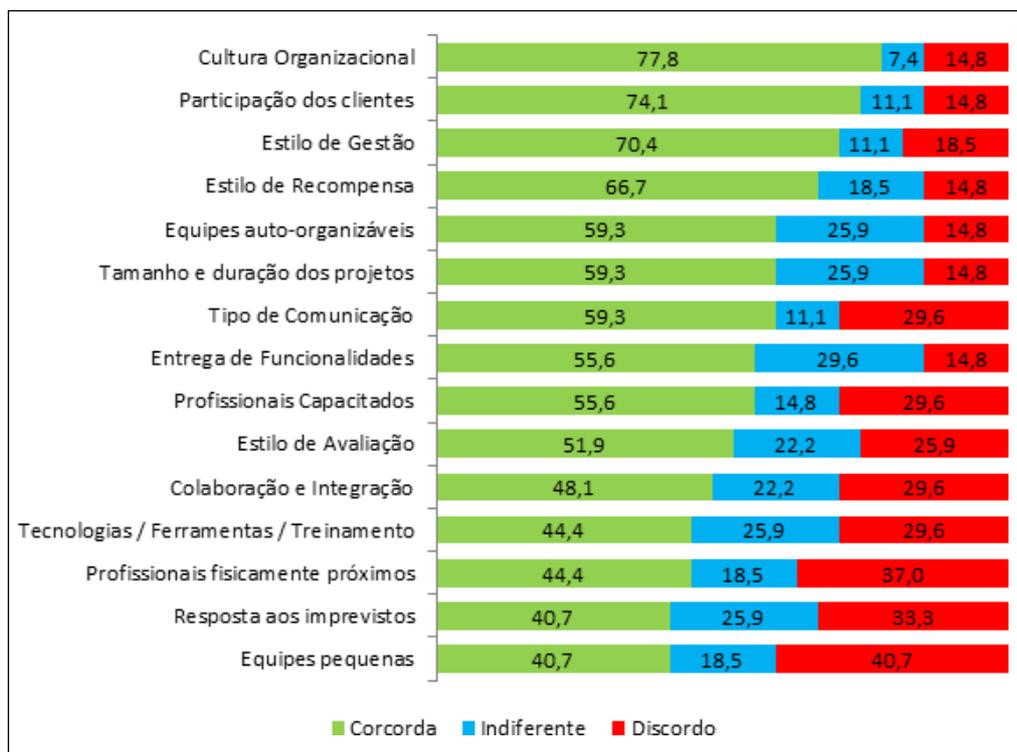
A escala *Likert* variou entre “Concordo totalmente”, “Concordo” “Nem Concordo Nem Discordo”, “Discordo” e “Discordo totalmente”. Para fins de análise, as opções “Concordo totalmente” e “Concordo” foram acopladas na resposta afirmativa “Concordo” assim como “Discordo” e “Discordo totalmente” foram acopladas na resposta negativa “Discordo”. O objetivo da pesquisa era entender a concordância ou discordância em relação às barreiras, as demais opções na escala foram oferecidas para que o participante se sentisse confortável com a escolha que melhor correspondia à sua percepção da barreira apresentada.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Fase Quantitativa

Ao todo, 27 funcionários responderam a *survey* aplicada.

Gráfico 1- Resultado Final da Fase Quantitativa



Fonte: Elaborado pelos autores

Na fase quantitativa, as respostas com as quais os respondentes do questionário mais concordaram foram: “Cultura Organizacional” (77,8%), “Participação dos Clientes” (74,1%) e “Estilo de Gestão” (70,4%) respectivamente. Já as barreiras com as quais os participantes mais discordaram foram “Equipes pequenas” (40,7%), “Profissionais fisicamente Próximos” (37%) e “Resposta aos Imprevistos” (33,3%), todas as três barreiras apresentaram menos de 50% de concordância.

As barreiras “Tecnologias, Ferramentas e Treinamento” e “Colaboração e Integração” também apresentaram concordância abaixo de 50% na pesquisa, sendo 44,4% e 48,8% respectivamente.

4.2. Fase Qualitativa

O Quadro 01 mostra o resultado final das entrevistas, sendo: C – “Concordo com a Barreira”; NC – “ Não concordo com a Barreira” e CP – “Concordo Parcialmente com a Barreira”.

Quadro 01 – Resultado Final da Fase Qualitativa

Barreira	Análise	E1	E2	E3
1: Cultura Organizacional	Conforme verificado na fase quantitativa através do Gráfico 01, a barreira Cultura Organizacional foi a que mais obteve a concordância dos respondentes da <i>survey</i> . Todos os entrevistados também concordaram com esta barreira. Foi indicado pelos três entrevistados que o porte da empresa é um empecilho para a agilidade e que as mudanças organizacionais ocorrem de maneira lenta. Também foi relatado que a implementação da metodologia ágil aconteceu isoladamente em algumas áreas enquanto outras ainda desenvolviam seus projetos com base na metodologia <i>Waterfall</i> .	C	C	C
2: Estilo de Gestão	Conforme o Gráfico 01, Estilo de Gestão foi a terceira barreira com a qual os respondentes da <i>survey</i> mais concordaram. Todos os entrevistados concordaram com a barreira e as justificativas apontam para a dificuldade dos gestores em abandonar uma gestão baseada no <u>Comando e Controle</u> para uma gestão mais <u>Colaborativa</u> . O E2 também indicou a falta de engajamento entre diretores e líderes de negócios.	C	C	C
3: Equipes Pequenas	Todos os entrevistados não concordaram se tratar de uma barreira, indicando que a empresa consegue organizar equipes pequenas quando necessário.	NC	NC	NC
4: Profissionais fisicamente Próximos	Todos os entrevistados concordaram com a barreira, pois enxergam que há dificuldade em manter os profissionais fisicamente próximos. A empresa vem se esforçando muito para solucionar esse problema. Dois movimentos nesse sentido foram a criação de “comunidades ágeis” e também a mudança para um novo prédio, aproximando as áreas negociais e tecnológicas.	C	C	C
5: Equipes auto-organizáveis	Todos os entrevistados concordaram com essa barreira, esclarecendo que as equipes ainda não são auto-organizáveis, não possuem autonomia e os gestores acabam por tomar as decisões.	C	C	C
6: Comunicação	O E3 não enxergou como uma barreira, pois acredita que a comunicação informal funciona bem. O E1 e o E2 concordaram se tratar de uma barreira, pois ainda existe a necessidade de formalização dentro da empresa, embora tenham evidenciado que os relatórios e atas estejam sendo substituídos por meios mais práticos de comunicação como <i>e-mails</i> , mensagens de texto, etc...	C	C	NC

7: Estilo de Avaliação	<p>Todos os entrevistados concordaram com essa barreira. Foi argumentada a dificuldade que a empresa de grande porte enfrenta ao avaliar seus funcionários com base na equipe. Foi levantada a questão da meritocracia e a preferência, dos próprios funcionários, por avaliações individuais.</p> <p>O E3 esclareceu que a avaliação por equipe se trata de uma tendência na empresa, logo, a desconfiança com essa prática deverá ser superada.</p>	C	C	C
8: Estilo de Recompensa	<p>Todos os entrevistados concordaram com essa barreira. É apontada a questão da meritocracia, o fato de a empresa ainda recompensar com base no desempenho individual e diferenciar o cálculo do bônus dependendo da área, ou seja, as regras não são iguais para todo mundo.</p>	C	C	C
9: Profissionais altamente Capacitados	<p>Nem todos os entrevistados concordaram com essa barreira. Para o E3, os profissionais não precisam ser mais capacitados do que normalmente são, mas a empresa deve prover treinamento.</p> <p>Para os outros dois entrevistados, a capacitação é vista como uma barreira na adoção de metodologia ágil.</p> <p>Entre os profissionais que são enviados para ajudar com ideias no desenvolvimento de um projeto nas comunidades ágeis, alguns demonstram ter pouco conhecimento para compartilhar e outros não entendem o seu próprio papel dentro no <i>Scrum</i>.</p> <p>Também foi relatado pelo E1 que muitos profissionais são realocados para trabalhar com ferramentas que desconhecem ou não possuem experiência. As especializações dos funcionários, por vezes, não são aproveitadas.</p>	C	C	NC
10: Trabalho Colaborativo e Integrado	<p>O E1 e E3 não concordaram se tratar de uma barreira, pois de maneira geral, os funcionários trabalham de maneira Colaborativa e Integrada. Apenas o E2 declarou se tratar de uma barreira parcial argumentando que muitos funcionários não colaboram eficientemente com as comunidades ágeis.</p>	NC	CP	NC
11: Participação do Cliente	<p>Conforme o Gráfico 01, a Participação dos clientes foi a segunda barreira com a qual os respondentes da <i>survey</i> mais concordaram.</p> <p>Entre os entrevistados também é vista como uma barreira muito forte.</p> <p>Também foi relatado, pelos entrevistados, problemas com áreas de interesse de um projeto que não enviam representantes ou que enviam um profissional com pouco conhecimento, prejudicando o desempenho das comunidades ágeis.</p>	C	C	C
	<p>Nem todos os entrevistados concordaram com essa barreira. Enquanto o E2 vê a entrega de</p>			

12: Entregas periódicas de funcionalidades	<p>funcionalidades como algo já consagrado na organização, o E1 e o E3 argumentam que a entrega de funcionalidades não substitui a exigência de detalhamento do projeto, como no modelo <i>Waterfall</i>.</p> <p>Para o E3, muitas vezes, a dificuldade está no próprio cliente que não consegue priorizar as entregas do projeto.</p>	C	NC	C
13: Resposta aos imprevistos	<p>Todos os entrevistados concordaram se tratar de uma barreira, porém, para o E1 e o E2, essa barreira é ocasionada por algumas pessoas que não querem ou tem dificuldades para lidar com mudanças. Já para o E3, o problema em promover mudanças rápidas, está relacionado com as burocracias da empresa.</p>	C	C	C
14: Tamanho do projeto e duração	<p>Para o E2 e o E3 não se trata de uma barreira porque é possível quebrar um projeto grande em partes menores, porém, para o E1, não se trata apenas de quebrar o projeto porque, logo de início, há um esforço maior no levantamento de documentos, envolvimento de pessoas e proposição de ideias.</p> <p>As entrevistas também evidenciaram que o tamanho da empresa é uma barreira maior do que o tamanho dos projetos. O E2 e o E3 fizeram, em momentos distintos, a comparação da empresa com um “navio” ou “transatlântico” tentando “manobrar”, mostrando que seus movimentos são “lentos” por conta, principalmente da burocracia.</p>	C	NC	NC
15: Tecnologia, ferramentas e treinamentos	<p>Quase todos os entrevistados concordaram não se tratar de uma barreira, pois a empresa disponibiliza as tecnologias e ferramentas necessárias ao pleno desenvolvimento dos projetos ágeis, porém, para o E1, apenas se trata de uma barreira quando esbarra na questão do treinamento. Nem todos os funcionários são treinados para trabalhar com o <i>Scrum</i>, o que dificulta o andamento dos projetos com base nessa metodologia.</p>	CP	NC	NC

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 02 – Outras Barreiras

Entrevistado	Outras Barreiras
E 1	<p>Reclama das pausas no trabalho para preparar relatórios e documentar tudo o que está sendo desenvolvido pela equipe do projeto.</p> <p>Evidencia que há uma barreira muito grande entre a área de TI e a área de negócios, sendo que, esta última não está comprometida com a metodologia <i>Scrum</i>.</p> <p>Em relação às comunidades, reconhece o esforço da empresa para que as diversas áreas, envolvidas em um projeto, trabalhem em conjunto.</p>

	Por fim, evidencia que os projetos ainda são desenhados usando metodologia <i>Waterfall</i> e cita: “estão trocando o pneu do carro com o carro andando”.
E 2	Assim como o E1, denunciou haver uma forte demarcação entre a área de TI e a área comercial dentro da empresa, fato que dificulta o alinhamento das estratégias e priorização de projetos. Percebe as metodologias ágeis como uma tendência, porém, acredita que os métodos poderiam ser ainda mais simples, ou seja, sem <i>post-it</i> , sem cerimônias e sem excessos que “engessam” o andamento do projeto. Enxerga o <i>Scrum</i> como um movimento para ganhar dinheiro, um mercado para vender livros, cursos, treinamentos e serviço de <i>coach</i> , quando, na verdade, implanta-se um novo modelo, mas os problemas continuam os mesmos.
E 3	Não cita outras barreiras mas enfatiza a Cultura Organizacional como principal, argumentando ser difícil mudar a maneira como as pessoas estão acostumadas a trabalhar.

Fonte: Elaborado pelos autores

5. CONCLUSÃO

A análise das fases quantitativa e qualitativa mostrou ser a “Cultura Organizacional”, a “Participação dos Clientes” e o “Estilo de Gestão”, as principais barreiras para a adoção das metodologias ágeis, ficando a “Cultura Organizacional” em primeiro lugar, indo ao encontro da pesquisa de Nerur, Mahapatra e Mangalaraj (2005), que também a identificou como a principal barreira a ser superada na adoção de metodologias ágeis.

Apenas manter “Equipes pequenas” não se confirmou como uma barreira a ser superada pela empresa. Todos os entrevistados discordaram haver essa dificuldade, além disso, foi a barreira com a qual os participantes da *survey* mais discordaram.

As barreiras “Tecnologias, Ferramentas e Treinamento” e “Colaboração e Integração” apresentaram baixa concordância entre os participantes da *survey* e entre os entrevistados. A justificativa esbarra no fato de a empresa fornecer as tecnologias e ferramentas necessárias, mas não o treinamento, além disso, argumenta-se que os funcionários são integrados, porém, nem sempre colaborativos.

Além das barreiras identificadas, as entrevistas mostraram uma barreira muito grande entre a área de TI e a área de negócios, fato que dificulta o alinhamento das estratégias e priorização de projetos, confirmando os estudos de Kettunen e Laanti (2008) quando afirmam que a aplicação de Metodologias ágeis em empresas de pequeno porte é mais fácil, pois a área de negócios e de desenvolvimento tecnológico, tendem a ser mais próximas.

Nesse ponto, a criação das comunidades ágeis, cuja ideia é justamente unir

representantes de diferentes áreas para que participem plenamente do desenvolvimento de projetos, trata-se de um evidente esforço da empresa para contornar a barreira da comunicação, principalmente. Outro movimento no sentido de superar tal barreira, foi a mudança para um prédio novo, aproximando, mesmo que fisicamente, as diferentes áreas dentro da empresa.

A utilização do modelo *Waterfall* junto com o *Scrum*, conforme mencionado na entrevista, mostra que a empresa ainda está em processo de adaptação, variando entre diferentes metodologias e explorando a sua capacidade empresarial para se adaptar ao longo do tempo, situação prevista pelos estudos de O'Reilly e Tushman (2008).

Por fim, a pesquisa mostrou que a empresa está procurando abandonar uma estrutura “mecanicista” com especialização do trabalho, autoridade centralizada, padronização de tarefas e muitos controles burocráticos, para adotar uma estrutura mais “orgânica” com coordenação de equipes multifuncionais, descentralização, autonomia e poucos controles burocráticos (Burns & Stalker, 1961). Essa mudança vai ao encontro da Teoria da Contingência quando reflete o próprio ambiente negocial no qual a empresa está inserida que, em 2010, deixou de ser “estável”, com o fim da exclusividade das bandeiras e posterior entrada de novas empresas no negócio de cartões, e se tornou “instável”, exigindo da organização uma mudança de postura estratégica para enfrentar a concorrência mais acirrada.

6. REFERÊNCIAS

ABECS - Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (2018). CPI dos Cartões de Crédito. Disponível em <<https://www.abecs.org.br/app/webroot/files/media/3/a/b/ada8385f34698738b130bac921a73.pdf>>. Acesso em: 12 jun.2019.

BACEN – Banco Central do Brasil (2010). Relatório sobre a Indústria de Cartões de Pagamentos, 2010. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/Documents/sistema_pagamentos_brasileiro/Publicacoes_SPB/Relatorio_Cartoes.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2019.

Barone, F. M., & Sader, E. (2008). Acesso ao crédito no Brasil: evolução e perspectivas. *Revista de Administração Pública*, 42(6), 1249-1267.

Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock, London, 120-122.

Cockburn, A., & Highsmith, J. (2001). *Agile software development, the people factor*. *Computer*, 34(11), 131-133.

- Cunningham, J. B. (1997). *Case study principles for different types of cases*. *Quality and quantity*, 31(4), 401-423.
- Garber, G., & Nakane, M. I. (2015). *The Break of Brand Exclusivity in Brazilian Credit Card Acquiring: effects and markup-cost decomposition in a price dispersion setting*. n. 390.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Highsmith, J., & Cockburn, A. (2001). *Agile software development: The business of innovation*. *Computer*, 34(9), 120-127.
- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2011). *The impact of inadequate customer collaboration on self-organizing Agile teams*. *Information and Software Technology*, 53(5), 521-534.
- Hoppen, N., Lapointe, L., & Moreau, E. (1996). *Um guia para avaliação de artigos de pesquisas em sistemas de informação*. (3a ed.). Read: revista eletrônica de administração. Porto Alegre, 2(2).
- Kettunen, P., & Laanti, M. (2008). *Combining agile software projects and large-scale organizational agility*. *Software Process: Improvement and Practice*, 13(2), 183-193.
- Laanti, M., Salo, O., & Abrahamsson, P. (2011). *Agile methods rapidly replacing traditional methods at Nokia: A survey of opinions on agile transformation*. *Information and Software Technology*, 53(3), 276-290.
- Morgan, G. (2007). *Imagens da organização: edição executiva*. In *Imagens da Organização: edição executiva*.
- Nerur, S., Mahapatra, R., & Mangalaraj, G. (2005). *Challenges of migrating to agile methodologies*. *Communications of the ACM*, 48(5), 72-78.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). *Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma*. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- Schwaber, K. (2004). *Agile project management with Scrum*. Microsoft press.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2016). *The Scrum guide—the definitive guide to Scrum: The rules of the game, July 2011*. 30.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). *The new new product development game*. *Harvard business review*, 64(1), 137-146.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.