

Gestão de projeto ágil: implantação de processo inicialização em Squads de Churn

Agile Project Management: Implementation of an Initialization Process in Churn Squads

Submetido: 11/08/2025. Aprovado: 18/09/2025

Processo de Avaliação: Double Blind Review- DOI <https://doi.org/10.21710/rch.v38i2.783>

Jane Cristina da Silva Damasceno - jane.damasceno@uni9.edu.br - <https://orcid.org/0009-0003-4151-8439> - Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Emerson Antônio Maccari - emersonmaccari@gmail.com - <http://orcid.org/0000-0001-7085-224X> - Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

RESUMO

O artigo apresenta um caso de gestão ágil de projetos, com a formação de squad de negócios com o objetivo de combater o churn e ao mesmo tempo, conduzir um processo estruturado de inicialização de times, tornando o processo repetível e escalável. Para isso, foi utilizado um estudo de caso descritivo de cinco etapas: iniciação, capacitação, composição de missão e time, problematização, formação do roadmap e backlog de trabalho. As Squads com a missão de combater e reduzir o churn, que é a movimentação da base de clientes. Foi dividida em três tipos de Squads de Churn: Retenção (ações de retenção de clientes com ofertas para mantê-los), Inadimplência

(observação e ação nas réguas de cobranças e datas da base) e Predição (criação de modelos estatísticos que pudessem prever a movimentação e tendências antes delas acontecerem). Cada Squad com seu papel e missão específica e com o uso de ferramentas como Big Data, Analytics, Marketing Ágil. O processo de iniciação de squads tem como grande benefício a utilização de um processo escalável com forte engajamento dos stakeholders desde início e a redução significativa do Churn e aumento de receitas, alcançados através do compartilhamento do contexto, aplicação de métodos estruturados e redução do tempo de aprendizado e busca de soluções de

negócios baseadas em dados (Big Data e Analytics). O artigo tem uma contribuição da demonstração do

processo estruturado que promove a redução do tempo de aprendizado e obtenção de resultados mais eficazes.

Palavras Chaves: gestão de projeto ágil, combate ao churn, squads de negócio, telecom, big data & analytics

ABSTRACT

The article presents a case of agile project management involving the formation of business squads aimed at combating churn while simultaneously conducting a structured team initialization process, making this approach repeatable and scalable. To achieve this, a descriptive case study consisting of five stages was employed: initiation, capability building, definition of mission and team composition, problematization, and the development of the roadmap and work backlog. The squads were created with the mission of addressing and reducing churn, understood as the movement within the customer base. They were divided into three types of Churn Squads: Retention (actions focused on retaining customers through targeted offers), Delinquency (monitoring and acting upon billing workflows and due-date structures),

and Prediction (development of statistical models capable of forecasting customer behavior and trends before they occur). Each squad had its specific role and mission, making use of tools such as Big Data, Analytics, and Agile Marketing. The squad initialization process offers the significant advantage of being a scalable approach supported by strong stakeholder engagement from the outset, resulting in a substantial reduction in churn and an increase in revenue. These outcomes were made possible through context sharing, the application of structured methods, and the reduction of the learning curve in identifying data-driven business solutions (Big Data and Analytics).

The article contributes by demonstrating a structured process that shortens learning time and enables more effective results.

Keywords: agile project management, churn reduction, business squads, telecom, big data & analytics

1. INTRODUÇÃO

É apresentado, neste Relato Técnico, o estudo de caso da gestão de projeto ágil, com a implantação de um processo de inicialização de *Squad* de Negócios que pode ser replicado.

Esta implantação, do processo de Inicialização, ocorreu em *Squads* de ao *Churn*, que foram divididas em três tipos:

- *Squad* de *Churn* Retenção: na qual acontecia a execução dos testes ágeis;
- *Squad* de *Churn* Inadimplência, com o objetivo de melhorar a questão de cobrança e reduzir o desligamento por inadimplência e;
- *Squad* de *Churn* Predição, com a criação de modelos de predição capazes de combater o *Churn* e melhorar o desempenho através do estudo de dados, utilizando as tecnologias de *Big Data & Analytics*.

A duração inicial do projeto, foi de oito meses com o objetivo de reduzir o *Churn*. E o objetivo é apresentar processo de inicialização, criado para replicar o mesmo modelo, em *Squads* de Negócio.

O processo de Inicialização, passa pela contextualização e conceitualização do problema a ser resolvido, e após essa etapa, é realizada capacitação. Etapa na qual há a transferência de conhecimento e apresentação de ferramentas, tornando possível a próxima etapa a implantação da *Squad*, com missão, propósitos claros e engajamento do grupo na busca de soluções. O que possibilitou a criação de um *Roadmap* (um roteiro de ações) possível de ser testado e mensurado.

A utilização do processo de Inicialização de *Squads* de Negócio, funcionou, de acordo com o propósito ao qual foi criado. A sequência estabelecida, tornou a dinâmica de curva de aprendizado mais curta, com o entendimento e ações mais assertivas, sob o ponto de vista de combate ao *Churn*. As estratégias implementadas e executadas pelas *Squads* de *Churn*, utilizaram as tecnologias e ferramentas ligadas ao uso de *Big Data*, *Analytics* e Testes Ágeis, conseguindo o retorno do investimento, inesperado, pois o objetivo era apenas combater o *Churn*. Os resultados das ações experimentadas e implementadas, começaram a surgir, a partir da quinta semana, pós processo de inicialização de *Squads*.

Este estudo de caso, ocorreu em uma Empresa participante da indústria de Telecom, que teve como diretiva do *C-Level*, o uso da gestão ágil e a criação de *Squads* escaladas para combater o *Churn* e encontrou uma alternativa de obter retorno de investimento com ofertas já existentes a partir do uso de modelos de predição.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está dividido em 4 blocos, para facilitar o entendimento dos conceitos utilizados no relato. No referencial teórico são apresentados os conceitos gerais.

Para a implantação do Projeto Ágil, foi utilizado uma releitura da configuração “*Essential*” framework Safe. Leia-se releitura como customização apresentada na “Intervenção”, pois houve uma organização em escala de três Squads, que segundo Schneider, et al. (2019) sob o prisma de estratégia competitiva, uma empresa alcança a vantagem se agregar valor a um grupo de consumidores diferentes e o valor é reconhecido e posicionado de acordo com a estratégia. Então, para que a estratégia fosse cumprida, foi proposto um responsável pelas ações das *Squads* de negócio, orquestrando as três *Squads* de *Churn*, denominado como “*Business Owner*”.

2.1. Churn

Churn é o termo utilizado para referir-se à taxa de cancelamento ou perda de clientes de uma empresa durante um período específico. Em outras palavras, é a porcentagem de clientes que deixam de fazer negócios com uma empresa dentro de um determinado período, geralmente mensal ou anual.

O cálculo do Churn é apresentado na Figura 1:

Figura 1 – Cálculo de Churn

$$\text{Churn} = \frac{\text{Número Total de Clientes no Início do Período}}{\text{Número Total de Clientes Cancelados}}$$

Em geral, é uma métrica importantíssima para as empresas. Pois, indica a quantidade de clientes que decidiram encerrar sua relação com a empresa, deixando de utilizar seus serviços ou adquirir seus produtos.

Poudel, Pokharel & Timilsina, M. (2024), enfatizam no segmento de telecomunicações que as indústrias orientadas para os serviços, enfrentam desafios consideráveis devido à rotatividade de clientes, onde clientes valiosos são perdidos para os concorrentes. E a medida que o mundo adota rapidamente a digitalização, este setor funciona como uma espinha dorsal, possibilitando inúmeras formas de uso.

O combate ao Churn é um desafio, porque a rotatividade de clientes afeta diretamente a receita as operadoras de telecomunicações móveis. Daí o interesse das campanhas para a retenção de clientes.

O sucesso das campanhas (de retenção) não depende apenas da precisão da previsão de possíveis desistências, mas, do momento em que a previsão é feita, pois ela traz uma fotografia do momento. Poudel, Pokharel & Timilsina (2024) enfatizam que há trabalhos anteriores relacionados à previsão de *Churn*, que apresentaram modelos de previsão mensal, com foco no comportamento estático dos clientes. Porém, esses estudos precisam considerar também o comportamento dinâmico do cliente, o que significa que a compreensão de um modelo e seus resultados é importante para direcionar os incentivos aos clientes que têm um alto risco de *Churning* e induzi-los a ficar.

2.2. Projetos

Para Carvalho & Rabechini Jr. (1999) enfatiza a importância do gerenciamento de projetos em termos organizacionais e estratégicos, conceituando sobre a importância do modelo de negócio, que é como a organização cria, entrega e captura valor e neste aspecto, o termo “gerenciamento de projetos” é o planejamento, a organização, a direção e o controle dos recursos das organizações para um objetivo de curto prazo, estabelecido para concluir metas específicas (Kerzner, 2011) citado por Pinheiro, F. A.C. (2020). Carvalho & Rabechini Jr.(1999) enfatizam sobre a importância de uma governança, com estruturas e processos para tomar decisões e controlar projetos.

De acordo com o Guia PMBOK sétima edição (2022) lançado pelo PMI (Project Management Institute), um projeto é definido como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. E apresenta alguns pontos de definição importantes sobre o conceito de Projetos: sobre sua temporalidade, isto é, tem início e fim definidos. E como resultado, tem um Produto, Serviço ou Resultado Único, o que quer

dizer que, cada projeto é realizado para criar algo único, seja um produto, um serviço ou um resultado”. Nas edições anteriores do Guia, sua estrutura contava com cinco Grupos de Processos e as dez áreas de Conhecimento. Na sétima edição, houve uma mudança significativa em sua estrutura, passando a considerar os Domínios de Desempenho, com foco em Resultados, direcionando o gerente do projeto na condução dos seus projetos com foco maior nos resultados do que nas entregas.

2.3. Squads

Squad é o termo utilizado pelo (Scrum Alliance, 2024) para a formação de times multifuncionais compostos pelos papéis de Product Owner (PO), Scrum Master (SM) e Time de Desenvolvimento (TD) autogerenciável e no ágil escalado (SAFe 4.5), auto-organizado, devido às interdependências que possam existir entre eles e suas sequências, nas quais são denominadas ARTs (Agile Release Trains, que significa que os times tem interdependências e não para entrega de releases). O conceito aplicado neste relato, apresenta a composição das Squads de Churn, numa adaptação do (SAFe 4.5), na configuração “*Essential*”, que trata times em escala mínima e o apresenta o papel de Business Owner (BO).

Nesta configuração, o BO, tem um papel importantíssimo, que segundo (SAFe 4.5), é o representante do negócio dentro da equipe ágil. Com a responsabilidade de definir a visão e metas do produto, trabalhando com os stakeholders para compreender as necessidades do negócio e traduzi-las em uma visão clara para o produto ou solução. Ele decide o que será desenvolvido primeiro. Em outras palavras, trata das definições de negócio e direções, bem como negociação direto com o C-Level da Organização para barganhar mais investimentos e responder pelos resultados.

As Squads, eram multifuncionais, e a adaptação, utilizou os papéis, eventos do Scrum, no entanto, no quesito, Artefatos, um pouco diferente porque apesar de ter um Roadmap e Backlog, as ações e entregáveis não era a entrega de um executável de software, mas uma iniciativa ou experimentação com resultados de testes ágeis.

Em relação aos eventos de agilidade, todos os dias, aconteciam as dailys, e a cada quinze dias apresentação dos resultados na cerimônia, denominada *Review*. Para fechar o período da *sprint* (período cadenciado, ou timebox), a realização da cerimônia de

Retrospectiva, na qual era discutido, pelo grupo, os planos de melhoria contínua. Cada integrante do grupo, se comprometia com o plano e ao final, a atribuição de uma nota estabelecida nas lições aprendidas e amadurecimento do uso da metodologia, sob o prisma dos participantes da *Squad*.

2.4. Brainstorming

Brainstorming, segundo Argenta (2003) é uma Técnica desenvolvida por Osborn publicada no livro "*Applied Imagination*", no qual sistematizou seus métodos criativos de resolução de problemas. No ideal da técnica de *brainstorming*, todos são encorajados a apresentar suas idéias, até mesmo as mais esquisitas, sem que sejam discriminadas. Para isso, são convencionadas algumas poucas regras na aplicação como: 1. Enfatizar a quantidade, e não a qualidade, das idéias; 2. Evitar críticas, avaliações ou julgamentos sobre as ideias apresentadas; 3. Apresentar as ideias exatamente como surgem na mente, sem rodeios, elaborações ou maiores considerações. Não deve haver medo de "dizer bobagem", pois idéias consideradas "loucas" podem oferecer conexões para outras mais criativas; 4. Estimular todas as ideias, por mais "malucas" que possam parecer; 5. "Pegar carona" nas idéias dos outros, criando a partir delas; 6. "Escrever as palavras do participante sem interpretá-las".

2.5. Gestão de Projetos Ágeis e Agilidade

Segundo Zacarias, Sbragia, & Silva, J. (2024) diz que a “gestão ágil de projetos é uma abordagem cada vez mais popular que está ganhando força no mundo dos negócios, por possuir um conjunto de princípios destinados a simplificar o gerenciamento de projetos, ou seja, propõem redução na burocracia e formalidades nos planos de gerenciamento de projetos com a finalidade de alcançar melhor resultados e responder rapidamente as mudanças”.

Motivados com o estudo das mudanças do mercado e numa abordagem de observação do jogo de Rugby, Takeuchi & Nonaka (1986), apresentaram o artigo “The New Product Development Game”, utilizando pela primeira vez o termo “times

multifuncionais, baseados no Rugby e na forma de movimentação do time trabalhando para que a bola andasse no campo.

Uma reunião de líderes de Desenvolvimento de Software, influenciados pelo artigo e analisando o desperdício que acontecia entre o requisito e a entrega do software, fez a declaração de valores, que ficou conhecido como “Manifesto Ágil” (2001). A declaração dos valores: pessoas em vez de processos; produtos que realmente funcionem em vez de documentação dizendo como o produto deveria funcionar; trabalhar com os clientes em vez de negociar com eles; e responder às mudanças em vez de seguir um plano. Mais tarde, Sutherland (2014), explica que o termo ágil, usado no contexto de gerenciamento de projetos de desenvolvimento de software, trata os conjuntos de práticas que tornam o gerenciamento de projetos mais dinâmico e flexível. Daí ao invés de seguir um plano rígido, como na gestão tradicional, as metodologias ágeis permitem ajustes e melhorias contínuas ao longo do desenvolvimento do projeto. O foco está na entrega de valor ao cliente e na colaboração entre as equipes.

Já Stettina & Hörz, J. (2015) afirma que “As práticas ágeis são parte integrante dos métodos ágeis, como *Scrum* e muitas tarefas de gerenciamento de projetos são assumidas pelas equipes do projeto. As práticas são rotinas concretas da equipe para um em grande parte com base em micro atividades recorrentes, como atividades diárias reuniões de coordenação de equipe, planejamento e revisão quinzenais reuniões com as partes interessadas ou análises *post-mortem*”. Para Nagai & Sbragia, R. (2023), após revisões basilares da mentalidade ágil, afirma que a “mentalidade ágil gerenciada na melhoria da qualidade e sistema Toyota de Produção (TPS), com mudança na nomenclatura para se adaptarem aos movimentos “*management fashion*”, ele apresenta que os fundamentos da agilidade provêm da Melhoria Contínua, características contidas e presente no Toyotismo.

Sabbagh (1998), “com *Scrum*, o produto é construído em ciclos curtos, incrementalmente e com entregas frequentes, partindo-se das suas partes mais importantes”. Em relação a forma de escalar o ágil, isto é, fazer com mais times trabalhem em entregas de forma escalada ou a reduzir a interdependência, Stettina & Hörz (2015), falam da importância de valores no *Framework Safe*, e apresentam quatro valores fundamentais, quando é pensado em escala: alinhamento (da estratégia desde o *Roadmap* e *Backlog* do *Portfólio* até o respectivos *Backlogs* da equipe), qualidade do código (garantida pelo número de práticas), transparência (para construir confiança e permitir

melhores decisões criação) e execução do programa (execução bem-sucedida do programa inteiro). Já Rigby & Berez (2020), afirmam que uma das grandes características da agilidade é dividir problemas complexos em módulos menores e mais gerenciáveis. Porém alerta que, no geral, os líderes, sabem que uma estratégia eficaz e as prioridades que ela impõe são essenciais para que times ágeis se concentrem nas iniciativas certas. E adverte que muitas vezes, “projeções sobre o futuro em geral não se cumprem, e é bem provável que não tenham certeza de quão longe querem chegar ou com que rapidez devem avançar como, então, traçar e vender uma visão – e uma estratégia para alcançá-la – sem parecer insensato quando uma ou ambas mostrarem falhas? Infelizmente, a atitude mais comum de um líder é se negar a aceitar e a admitir essas deficiências – embora a pessoa que chega para substituí-lo e mudar o rumo tenha prazer em apontá-las”. Ele afirma isso, porque a agilidade, é muito eficaz ao tratar de questões relacionadas à operacionalização.

Azanha Neto & Penha. (2024), afirmam que a “gestão ágil de projetos requer diferentes formas de gestão do conhecimento, liderança, comunicação, tomada de decisão, governança, organização de equipes, alocação de papéis, alinhamento e mentalidade organizacional”. E complementam sobre a necessidade existente nas organizações reduzirem o tempo de lançamento de seus produtos, na qual é denominado como “a transformação ágil altamente disruptiva e uma remodelação ou um ajuste natural ao seu design atual é necessário para uma vantagem competitiva”.

Nos aspectos de liderança ágil, Galvão Junior et.al. (2024) dizem que “a liderança ágil e comprometida com a mudança, trará uma transparência maior nas tomadas de decisões. Além de empoderar as equipes com a proposta de serem auto-organizadas com o desenvolvimento e a retenção de talentos digitais, engajados com estratégia organizacional, permitirá a criação e oferta de novos produtos e serviços que atendam prazo, custo e qualidade requeridos por seus clientes”.

Galvão Junior et.al. (2024) enfatizam ; d3que “agilidade e flexibilidade devem ser incorporadas aos processos de negócios da organização, de modo que a remodelagem na forma como são desenvolvidos busque um ganho operacional”.

2.6. Gestão de Projetos Transformacionais

Quando uma organização decide realizar as alterações em seus processos de negócio, é para melhor se adequar ao mercado, Segundo, Azanha Neto, J.D.S. & Penha, R. (2024) “a reformulação de processos de negócios para o digital deve ser pensada e construída considerando uma visão integrada entre organização e tecnologia, onde a tecnologia em si deve ser utilizada como um meio para gerar oportunidades de negócios e encantar os clientes, trazendo assim um valor agregado ao que é ofertado aos clientes” , e quando isso é percebido, é priorizado pela alta gestão o tratando como projetos transformacionais.

Oliveira Júnior et al. (2022), afirmam que “os projetos transformacionais permitem que as empresas se ajustem a novas demandas e necessidades do mercado e de desafios internos, mantendo-se relevantes e sustentáveis em termos de operacionalização das novas ideias. Eles capacitam as organizações a superar desafios complexos e a se reinventarem, tornando-as mais ágeis e resilientes”.

3. METODOLOGIA

Para o relato técnico, foi realizado o estudo de caso, que segundo Yin (2001) “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”, examinando os acontecimentos contemporâneos, com a utilização de pesquisas

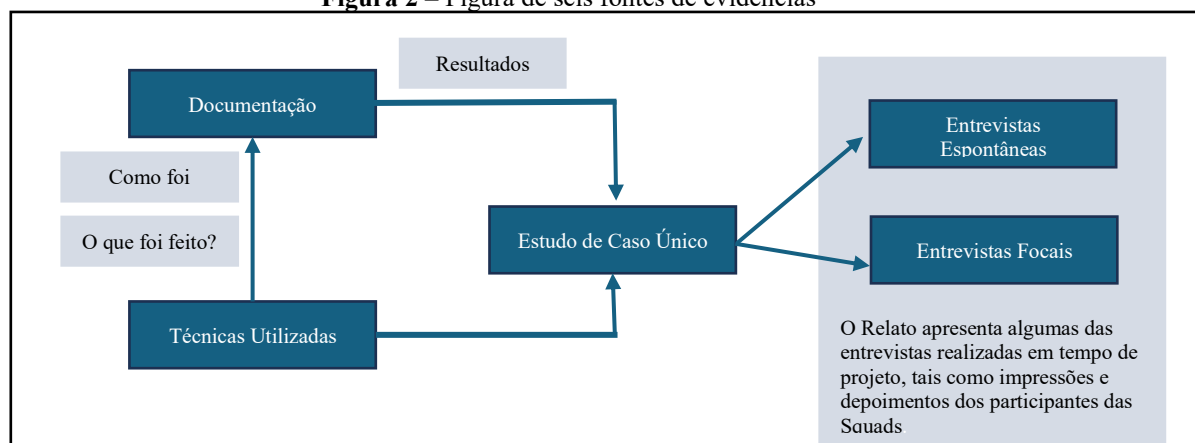
históricas, observação direta e série sistemática de entrevistas (que neste caso, foram registradas em diários no período que os fatos ocorreram e foram ajustados para uma composição metodológica e científica com o objetivo de descrever os fatos).

Para Martins & Theóphilo (2009, p.61) “a estratégia de estudos de caso pede uma avaliação qualitativa, pois seu objetivo é investigação empírica de fenômenos dentro do seu contexto real, onde o pesquisador não tem o controle sobre os eventos e variáveis, buscando aprender com a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, num mergulho profundo de um objeto delimitado de pesquisa”.

É apresentada na Figura 2, uma customização das fontes de evidências de Yin (2001), que apresenta as evidências de como foi realizada a coleta de dados e informações que compõem esse Relato Técnico, que apresenta um recorte da implantação da Gestão Ágil, com um processo de inicialização que poderia ser escalado para outras *Squads* de negócio. A empresa na qual ocorre o estudo é do setor de Telecomunicações.

A pesquisa foi possível através do levantamento documental, e exploração de um banco de dados, criado na época, coletar todas as informações do Projeto, desde sua concepção, à metas e técnicas aplicadas, com o objetivo do time composto performar rapidamente e ter a possibilidade de replicar o processo em implantação de novas *Squads* de negócio.

Figura 2 – Figura de seis fontes de evidências



Fonte: Adaptado de Yin (2001, p.108)

A seguir, na Tabela 1, há um resumo das fontes de evidências, bem como os pontos fortes indicados por Yin(2001) e os documentos e arquivos referente ao relato, aqui descrito como “Pontos relacionados ao Relato”.

Tabela 1
Relacionamento entre os pontos fortes de Evidências de Yin e a coleta de Informações e dados do Relato

Fonte de Evidências	Pontos Fortes segundo Yin (2001)	Pontos relacionados ao Relato (Evidências)
Documentação	Estável	Banco de Dados do Caso construído (criado para acompanhamento de progresso e replicação futura)
	Discreta	Documentação dos Objetivos, missão, áreas partipantes e grupo de integrantes do time.
Técnicas Utilizadas	Evidências de Arquivos Precisos. Capacidade de percepção em relação a comportamentos.	Brainstorming (divergência e convergência) Formação de Time (Tucman) Gestão Ágil (implantação) Definição Papéis e responsabilidades Apresentações
Ferramentas	Artefatos Físicos: capacidade de percepção em relação a operações técnicas.	Ferramentas de Gestão de Projetos. Quadro Kanban Trello/Octane Apresentações Uso de Big Data & Analytics

Fonte: Adaptação de Yin (2001).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Contexto do projeto

Neste Relato Técnico, é apresentado a descrição de um estudo de caso único sobre a gestão de projetos ágil, com a implantação do Framework de Agilidade numa Squad de Negócios com duração inicial de oito meses com o objetivo de combater e reduzir o Churn. O caso ocorre em uma empresa participante do segmento de Telecom, com a implantação da Gestão Ágil em escala e implementação de Processo de Incialização de Squads de Negócio com possibilidade de ser replicável.

O mercado Telecom, segundo o site especializado Teleco (2024), que acompanha todas as tendências, receitas e indicadores deste segmento do mercado, apresentou os números de Receita Líquida do Grupo de Telecom ou das Prestadoras, conforme Tabela 2:

Tabela 2
Estimativa Operadoras Teleco

R\$ Milhões	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total Tipo	%
Celular	66.406	67.015	66.886	64.152	65.332	67.404	70.902	70.669	73.265	78.818	85.763	776.612	49
Tel. Fixa	28.461	23.915	26.082	24.957	22.285	19.420	16.050	15.058	13.914	12.829	11.589	214.560	13
BL Fixa	19.815	21.565	22.581	24.456	26.615	32.910	35.642	41.822	48.193	55.252	61.708	390.559	4
TVA	18.943	21.992	22.150	21.823	21.690	20.746	19.132	18.928	17.837	16.660	14.913	214.814	13
Total	133.625	134.487	137.699	135.388	135.922	140.480	141.726	146.477	153.209	163.559	173.973	1.596.545	

Fonte: Teleco (2024)

Segundo a Teleco (2024), a indústria Telecom ou Prestadoras, tem participação correspondente a 2,5% do PIB nacional. A empresa estudada, tem mais de 20 anos neste segmento do mercado, é considerada uma Prestadora de Serviços, no contexto de competição acirrada de mercado, surge a necessidade de implementação de formas de testar e obter resultados mais rápidos, cenário perfeito para a criação de um o processo de inicialização de Squads de negócio, com a finalidade de testar rapidamente e aprender de forma a obter resultados é com essa missão que nasce as Squads de Churn.

Formar Squads de Negócio é sempre um desafio, porque apesar do uso dos frameworks ou metodologias, as entregas são diferentes, bem como exige a customização. E principalmente a formação de Squads de Churn, exigiu a disseminação de conceitos para possibilitar que os participantes realizarem as escolhas de seu “Roadmap”, que segundo de Carvalho & Urbina (2018), são mapas descritos por meio de roteiros e visualizados como gráficos baseados em tempo e multicamadas. Até então as Squads, nesta empresa, eram apenas de Tecnologia e desenvolvimento de Software e a tentativa de ter Squads de Negócio, neste caso de combate a Churn. Foi fundamental para o sucesso da iniciativa o patrocínio e o pedido de adoção da Gestão Ágil, pela presidência de operações e estratégia da empresa.

A expectativa de experimentar novas formas de trabalho, para lidar de maneira diferente ao quadro crítico, que estava sendo vivenciado, com o aumento da insatisfação dos clientes e o desejo de alguns de desconectar-se da prestadora e, por consequência, o aumento do churn. A escolha do método de gestão de projetos ágeis, ocorreu pela crença de obtenção de respostas mais rápidas numa cadência menor de entregas. A equipe de Inteligência de Mercado, apresentou um relatório no qual foi calculada a média de Churn relativos aos últimos cinco anos. No qual o churn passou de 0,71% para 0,87%, com

aumento da inadimplência de 0,50% para 0,73%. É importante ressaltar que o Churn tem causas internas (nos quais os processos internos conseguem contribuir), mas há também as causas externas que tem exclusivamente haver com a decisão do cliente.

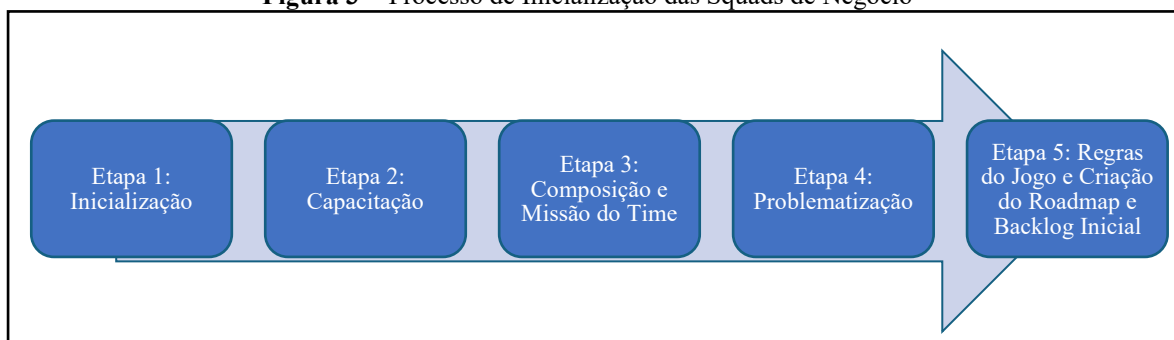
Era uma terceira tentativa de utilizar o Método Ágil para tratamento do tema. O grupo foi formado, com a missão de “Combater o Churn da Empresa, de forma sustentável, criando soluções inovadoras para os diversos tipos de clientes com o uso de dados e metodologia ágil”. Desta forma foi constituída as Squads de Churn, com a utilização de Gestão Ágil, com a customização de um framework de escala. Essas Squads, ou times, eram compostos por três grupos multifuncionais autônomos, com um líder dedicado, com interação constante com áreas de apoio e com células de testes exclusivas em centrais de atendimento, com a execução de bases devidamente autorizadas para mensurar os resultados. O relato trata do recorte da inicialização utilizando um processo com a possibilidade de replicação.

4.2. Método Utilizado para Inicialização das Squads de Churn

Pensando na possibilidade de repetir o processo e validar sua capacidade de replicação para outras Squads de Negócio, foi testado para “Inicialização” das Squads de Churn, um mecanismo que permitia a escala, sob o prisma de processos a serem executados desde a fase inicial até o descobrimento das iniciativas que formariam o Roadmap desses times e o Backlog. Este mecanismo é constituído por 5 etapas: Etapa 1 – a iniciação, Etapa 2 – Capacitação, Etapa 3 – Composição de Missão e Time, Etapa 4 – A problematização e Etapa 5 – Regras do Jogo, Criação de Roadmap e Backlog.

Para a realização das etapas do processo, os integrantes passaram vinte dias, dentro de uma sala, com o objetivo de iniciar a primeira etapa do processo, com o objetivo de formar o senso de equipe, o entendimento do negócio, através de transmissão de conceitos e ferramentas utilizados, bem como estruturação do funcionamento das Squads e levantamento das informações para a criação do Backlog de Ações de Combate ao Churn.

A seguir, a Figura 3, mostra as etapas construídas para atendimento e formação de Squad de Negócios, neste caso Squads de Churn, que o processo pode ser replicado e escalado:

Figura 3 - Processo de Inicialização das Squads de Negócio

4.3. Processo de Inicialização de Squads de Negócio

Neste subtítulo, serão tratadas as etapas que de composição do processo de Inicialização de Squads.

4.3.1. Etapa 1: Inicialização

O Guia PMBOK (2022), aborda a iniciação do projeto como uma parte crucial de uma fase específica para iniciar um projeto, com o desenvolvendo um documento de iniciação do projeto, também conhecido como termo de abertura do projeto ou Project Charter e identificando os stakeholders. Nos Projetos Ágeis, essa etapa é igualmente importante porque trata da abertura do Projeto e a gestão de Stakeholders. Segundo Zwikaël & Meredith, J.(2019) afirmam sobre a importância do front end (ou projeto no início), e explicam sobre a necessidade dos projetos nesta fase inicial, requer práticas de suporte organizacional devido as suas características únicas como sua natureza estratégica, que no caso, do Projeto do Relato, foi muito importante a participação dos altos executivos e seu patrocínio. Isso ajuda na mobilização de outras áreas patrocinadoras e stakeholders alinhados com a missão de “Combate ao Churn”. Zwikaël & Meredith, J.(2019) salientam que “Executivos seniores precisam estar envolvidos no suporte aos projetos e facilitar no ambiente de trabalho constantemente e que sua participação melhora significativamente a performance do projeto”.

4.3.2. Etapa 2: Capacitação

Este item é apresentada a forma de estruturar e alinhar os times no que é esperado e compreender as ferramentas e tecnologias disponibilizadas na empreitada de Combater o Churn sob a perspectiva mais ampla. Este item apresenta as estratégias na implantação do Projeto Ágil.

A estratégia adotada para o Combate ao Churn é fundamentada na disseminação dos conceitos transferidos aos times, o que possibilitou a conscientização e tangibilização do tipo de problema no qual o grupo trabalharia. A transferencia de conhecimento das áreas ocorreu através de workshop e treinamentos sobre os temas: Churn, Modelos de Crédito e Cobrança, Técnicas de Advanced Analytics, Big Data e Treinamento de Gerenciamento Ágil com mindset de agilidade e Teste Ágil. Segundo Osinski, Roman & Selig. (2015), o compartilhamento do conhecimento no ambiente de trabalho, é uma maneira disseminar o conhecimento para que podem ser requisitados no futuro.

Houve as explicações sobre a aplicação dos Conceitos de *Churn*, além do material disponibilizado para que o grupo pudesse trabalhar as informações. Para os Modelos de Crédito e Cobrança, foi apresentado os conceitos que fundamentavam os modelos praticados, prazos de pagamentos, legislação e o Score utilizado para a liberação de crédito, além das explicações sobre o software de análise de perfis e decisões de risco de crédito, bem como os números referentes à inandimplência. Sobre as Técnicas de Advanced & Big Data, foram apresentados os conceitos básicos, a forma de mineração de dados e as possibilidades de juntos construirem modelos para ajuda-los na missão. E por fim, as apresentações e dinâmicas para explicar os ritos (eventos, artefatos e papéis), conceitos de Projeto Ágil (bem como os controles mais flexíveis do que os dos projetos tradicionais), a aplicação do *Framework* customizado sinalizando sobre os próximos passos necessários para ter um *Roadmap* e *Backlog* de Ações.

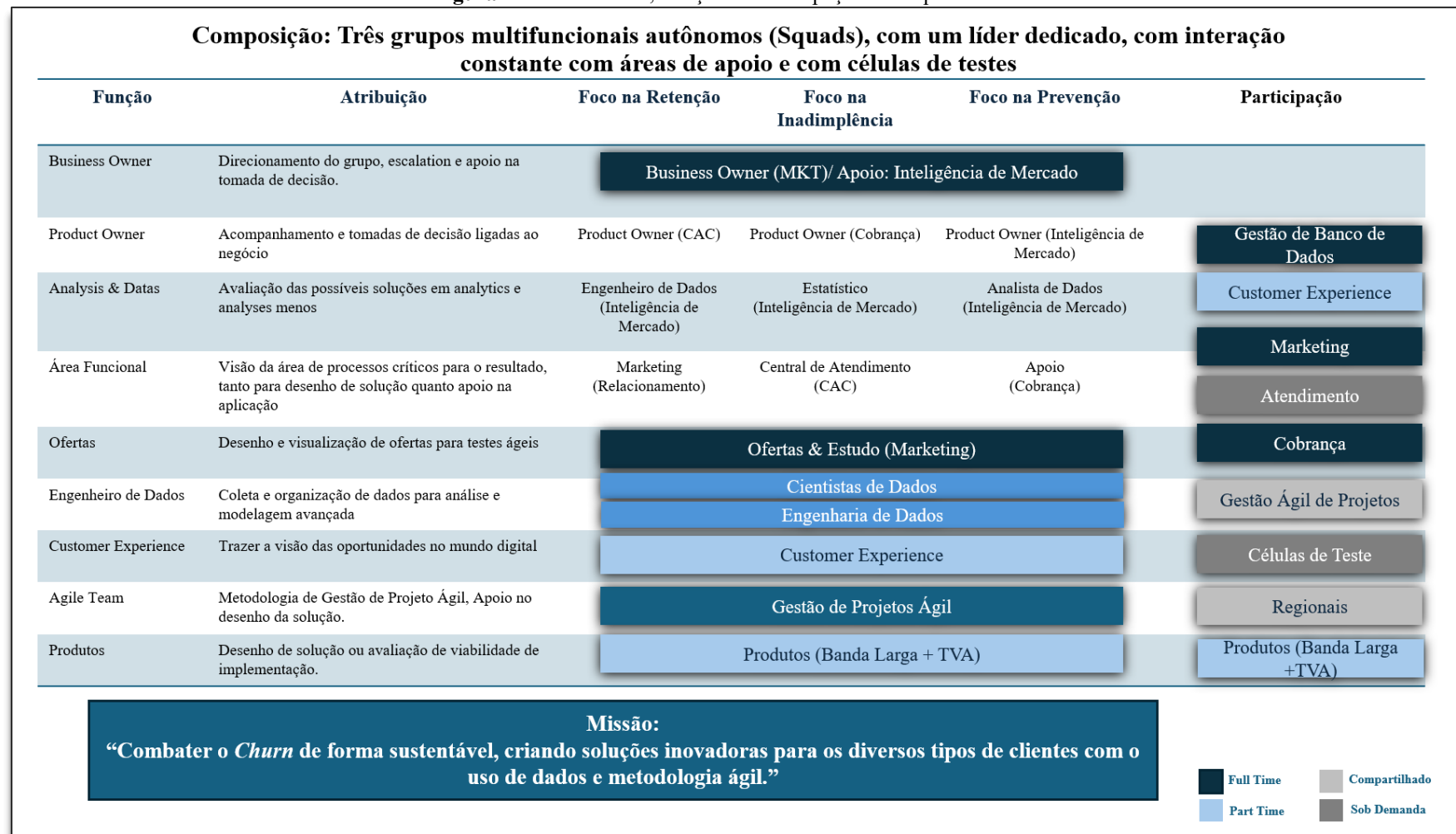
É importante ressaltar sobre a utilização de Framework escalado, cerimônias, timebox (tempo de *sprints*), duração. No entanto, foi utilizado o conceito Essencial do Safe por tratar de um programa contendo três Squads com um responsável denominado Business Owner.

4.3.3. Composição e Missão do Time

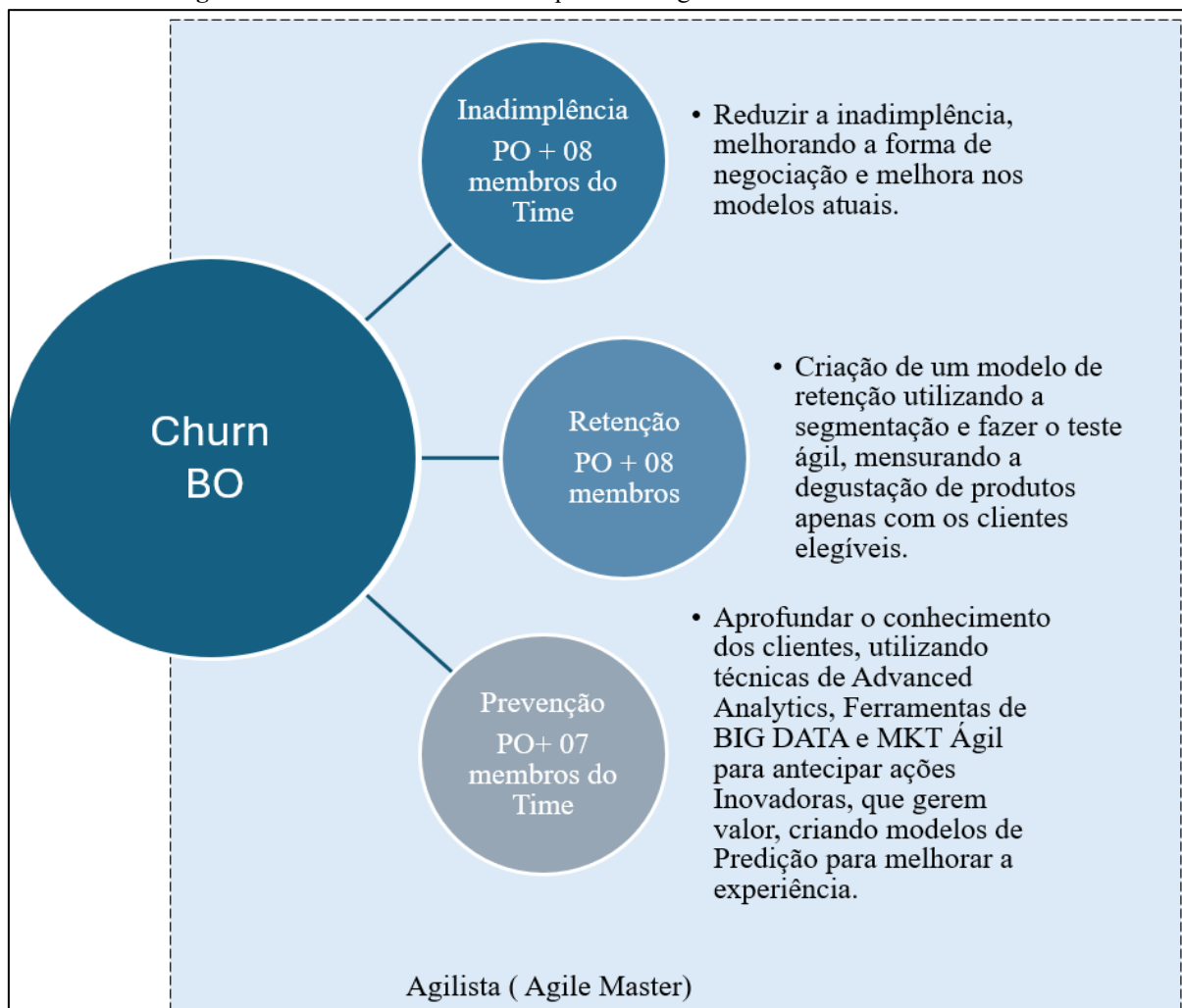
A Missão é algo muito importante na criação de times, porque ela fornece as pretensões de onde é esperado. Mas o uso de ferramentas que ajudem a descrever e identificar as pessoas durante o trabalho a ser realizado, faz-se necessário, então foi criada uma matriz de Stakeholders com a lotação e representações foi criado, trazendo desta forma, mais transparência a todos.

Kerzner (2011) afirma que a matriz de stakeholders ajuda identificar e analisar os diferentes grupos de pessoas ou organizações afetadas pelo projeto, permitindo desenvolver estratégias de comunicação e engajamento. Segundo Oliveira & Rocha (2017, p. 417). “Os indivíduos engajados investem mais em seu desenvolvimento físico, cognitivo e emocional, apresentando maiores chances de ter um desempenho superior”. No caso, a adaptação foi realizada para possibilitar a visualização de todas as áreas envolvidas, pessoas e atribuições num único documento, conforme é demonstrado na Figura 4.

O grupo multifuncional, com as lideranças constituídas por Gerentes de áreas que tinham autonomia de representa-las nas ações de Combate a Churn. A Figura 5 apresenta a estrutura e missão das squads de negócio combate ao Churn.

Figura 4 - Matriz Áreas, Funções e Participação nas Squads de Churn

Fonte: Arquivos do Projeto.

Figura 5 - Estrutura e Missão das Squads de Negócio Combate ao Churn

Fonte: Elaborada pelos autores.

As Squads de Negócio de Combate ao *Churn*, era constituída por 25 pessoas, entre membros *part time* (isto é trabalho realizado em parte do período) e membros *full time*, (todos os dias trabalhando no projeto). O Gestor do Projeto Ágil, aqui é denominado de “Agile Master” em substituição do *Scrum Master* do *framework*, porque há o domínio de pelo menos 6 tipos de frameworks de *agile* e conhecimentos e prestação de contas e reports apresentados além das cerimônias de *Review*.

As células ágeis, faziam parte integrante, para a execução dos Testes, que comprovavam os números apresentados e submetidos anteriormente aos Altos Executivos, para que após isso houvesse a autorização sua execução e base de amostra, com o conhecimento prévio do número estatisticamente válido e apresentação dos resultados reais.

4.3.4. Etapa 3: Problematização

A problemática envolvida para as Squads de Negócio, relacionadas a *Churn* torna o tema e bastante desafiador, e as indagações sobre que descobertas, poderiam de fato ajudar a combater ou reduzir o Churn? Quais ações seriam mais promissoras para reverter o quadro mostrado pela equipe de Inteligência de Mercado, que nos últimos cinco anos, o churn passou de 0,71% para 0,87%, e o aumento da inadimplência de 0,50% para 0,73%?

4.3.5. Etapa 5: Regras do jogo

Foi firmado o compromisso de participação nas cerimônias do time, o estímulo da auto gestão para que todos tivessem o sentimento de “dono”. Fixado os principais conceitos, acompanhamento, controles e o *reports* de evolução e entregáveis. E houve todo um trabalho com o time para que refletissem sobre ações que pudessem reverter a situação de *Churn*. Os times ficaram imersos durante um período de 30 dias, para que juntos dialogassem sobre as possibilidades. Os times eram multifuncionais e cada integrante representava sua área origem, isto facilitou o trânsito de informações e deliberações do grupo para a obtenção de resultados e remoção de impedimentos.

Foi realizada sessões para levantamento de ações e avaliadas para medir quanto ao impacto, complexidade e o foco (que significa o tipo de ação a ser trabalhada, marketing ágil, *analytics* ou questões de processo e gestão. A partir daí construído o *Roadmap* geral de ações.

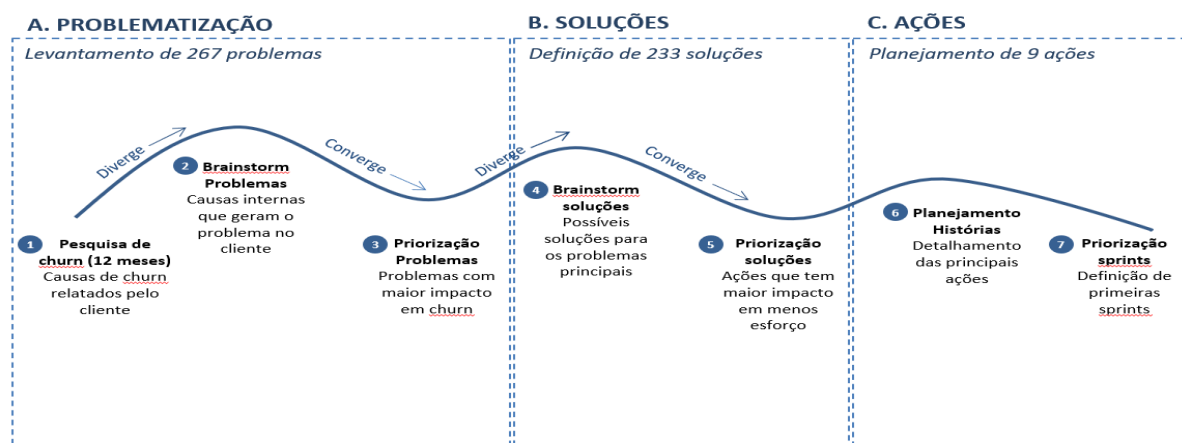
Firmado o compromisso de tamanho das Sprints, agenda de cerimônias (refinamento, *planning*, *daily*, *review* e retrospectiva), horários e público participante, da forma indicada pelo Scrum Alliance (2024).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios de Combate ao Churn, fez com que as três Squads, ficassem imersas no estudo qualitativo das pesquisas disponibilizadas de um ano anterior, com os resultados de Churn, para no segundo momento, entrar no processo de “Divergência” e “Convergência”, com a realização de “brainstorming” com o objetivo de ter o maior número de idéias possíveis

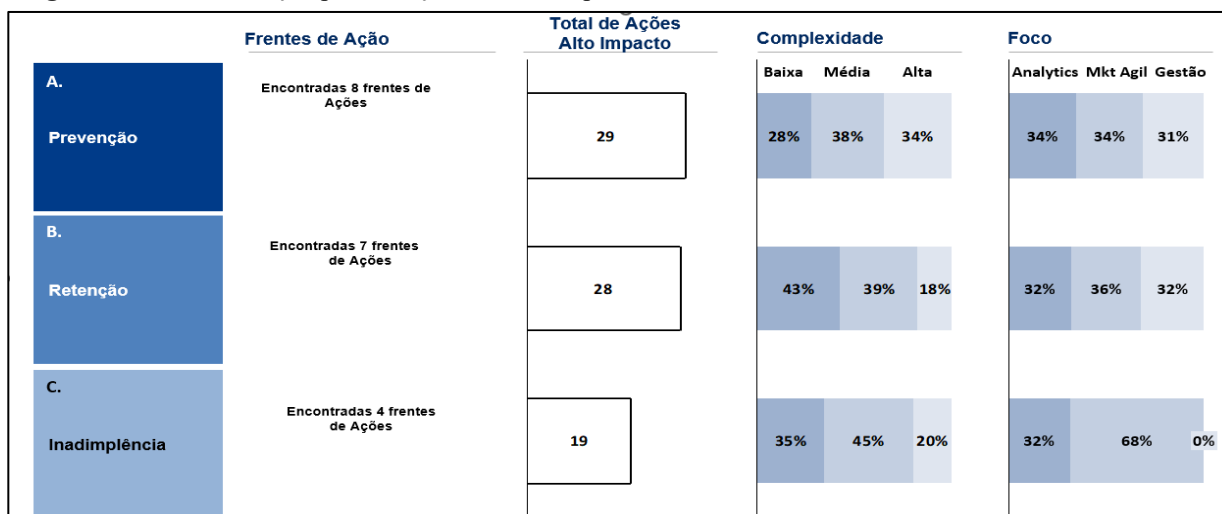
para num segundo momento descartar e permanecer com as que de possível realização. Conforme representado na Figura 6:

Figura 6- Processo de Problemática e Solução



Fonte: Arquivo do Projeto.

Desta forma, foi criado o quadro de Frentes de Ações (Figura 6), que refletiam as oportunidades de trabalho encontradas para o combate ao Churn. Para o Churn Prevenção as ações encontradas e foram colocadas num quadro de impacto das ações versus complexidades que foram calculadas pelos membros da equipe baseado nos dados disponíveis. A criação de um Modelo de Prevenção, parece ter um impacto grande com complexidades distribuídas. Já o Retenção, que trabalha direto com ações de Marketing ágil e testes direto com campanhas aos consumidores, apresenta mais ações com baixa complexidade, isto significa que pode testar mais e observar os resultados. Por fim, o de Inadimplência, apresenta um quadro também promissor com as ações para gerar resultados. Em relação ao foco, refere-se aos resultados que necessitam do estudo através de *Analytics* (modelos), as ações de Marketing Ágil são aquelas que podem ser testadas através de ações diretas com o consumidor selecionado e aprovado pela alta gestão. As de Gestão, correspondiam as melhorias de processo que não estão descritas aqui no relato.

Figura 7 - Frentes de Ação para Criação de Roadmap

Fonte: Arquivo do Projeto.

Conforme ajuda dos números e estatísticas a Retenção conseguiu conduzir campanhas nas primeiras cinco semanas que resultou num aumento de receita, que a princípio não era o foco e conseguiu reverter vários casos que seriam *Churn*. Na sexta semana de projeto, o estudo com a resegmentação do mercado, mostrou que a alteração de casos de atraso, que viravam Inadimplência, foi proposto a alteração de vencimento, que reduziu a Inadimplência de forma significativa. E a Prevenção, passou a estabelecer o elo de ligação e análises de modelos para prever os melhores caminhos para a obtenção de resultados.

O Gerenciamento Ágil para os times em escala funcionou de forma adequada aos objetivos, e isso foi possível graças ao patrocínio e participação dos stakeholders desde o front end no projeto. Vale salientar, que a preparação para a nova forma de trabalho, e a compreensão do contexto e delimitação do problema a ser resolvido, começou a gerar o resultados antes dos oito meses estabelecidos para o projeto, isto é, os primeiros resultados de reversão de *Churn* e aumento de receita começaram nos testes ágeis aplicados, com retorno sobre o investimento, a partir da quinta semana, pós processo de Inicialização de Squads.

O processo de Inicialização de Squads de Negócios, foi experimentado e obteve-se êxito, no que chamamos de resultados no investimento. O Processo de Inicialização facilitou e encurtou o processo de aprendizado, e fez a transferência de conhecimento de ferramentas e técnicas que ajudaram a compreender a problematização e propor soluções com bons resultados, e com o objetivo sendo alcançado de combater o *Churn*.

A grande contribuição deste trabalho, foi a criação de um processo escalável que pode ser utilizado na Inicialização de Squads de Negócios, mesmo com os cumprimentos dos rituais da Gestão Ágil, o processo ajuda orientar e direcionar as técnicas de descoberta para que sejam mais assertivas e contribuam com os objetivos da organização.

Como futuras discussões, o modelo de inicialização poderia ser testado em outras Squads de Negócio, seguindo o passo a passo para verificar os benefícios de uma inicialização estruturadas. Para trabalhos futuros, poderiam ser mais detalhadas a Inicialização e os processos convencionados no modos operandis de Squads em escala.

REFERÊNCIAS

Almeida, L. F. M., Conforto, E. C., Silva, S. L., & Amaral, D. C. (2012). Fatores críticos da agilidade no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de novos produtos. *Produto & Produção*, 13(1).

Alboukaey, N., Joukhadar, A., Ghneim, N. (jul 2020). Dynamic behavior based churn prediction in mobile telecom. *Expert Systems with Applications* 162 <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113779>

Argenta, J. M. (2023). O perigo do brainstorming. *Recima21 - Revista Científica Multidisciplinar* - ISSN 2675-6218, 4(7), e473658. <https://doi.org/10.47820/recima21.v4i7.3658>

Azanha Neto, J.D. S., & Penha, R. (2024). FMA: Framework de Métricas Ágeis Como Ferramentas de Apoio à Gestão Ágil de Projetos. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 18(52), 319-339. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11168605>

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr, R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.

Carvalho, M.M., Rabechini JR., R. Fundamentos em Gestão de Projetos – Construindo competências para gerenciar projetos. 3 ed. São Paulo. Ed. Atlas. 2011.

Carvalho, A. R. S., & Urbina, L. M. S. (2018). Roadmapping e roadmap tecnológico: uma proposta prática para Instituições Científicas e Tecnológicas. *REFAS: Revista FATEC Zona Sul*, 4(2), 2.

Galvão Junior, G. S., Penha, R., Vasconcelos, V. N. D. S. A., da Silva, L. F., & do Amaral Gonçalves, M. L. (2024). Elementos e práticas de gerenciamento de projetos de transformação digital para suportar o Business Agility: uma revisão sistemática da literatura. *International Journal of Innovation*, 12(1), e26374-e26374.

Kerzner, H. (2011). *Using the project management maturity model: Strategic planning for project management*. John Wiley & Sons.

Manifesto Ágil. (2001). *Manifesto para desenvolvimento ágil de software*. Agile Alliance. Recuperado em 18 de agosto de 2026, de <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>

Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. Atlas.

Nagai, R. A.; Sbragia, R. As origens da metodologia Ágil: De onde saímos e onde estamos? Uma Revisão Sistemática da Literatura. *Revista Gestão de Projetos – GeP*, ed. 14. (Jan/Abr), 2023. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i1.23723>

Oliveira, L. B. D., & Rocha, J. D. C. (2017). Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19, 415-431.

Oliveira Júnior, J. B. de, Sátyro, W. C., Bizarrias, F. S., & Marinho, A. P. L. (2022). Projetos transformacionais: Uma proposta de framework [Apresentação de artigo]. XI Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP) & CIK 11th International Conference, São Paulo, Brasil. ISSN 2317-8302.

Osinski, M., Roman, D. J., & Selig, P. M. (2015). Compartilhamento de conhecimento: estudo bibliométrico das publicações acadêmicas realizadas de 1994 a 2014. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 20(4), 149-162.

Pinheiro, F. A. C. (2020). Gerenciamento de projetos de software: balanceamento entre as práticas dos métodos tradicional e ágil que resultam em métodos híbridos (Dissertação de Mestrado). Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo.

Poudel, S. S., Pokharel, S., & Timilsina, M. (2024). Explaining customer churn prediction in telecom industry using tabular machine learning models. *Machine Learning with Applications*. <https://doi.org/10.1016/j.mlwa.2024.100567>

Project Management Institute. (2022). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)* (7ª ed.). Project Management Institute, Inc.

Rigby, D.; Elk, S.; Berez, S. (2020). *Ágil do Jeito Certo: Transformação sem caos* (Portuguese Edition) (p. 73). Ed. Benvirá. [Edição do Kindle]

Sabbagh, R. “Scrum: Gestão Ágil para Projetos de Sucesso” – 1998 – Ed. Casa do Código – São Paulo – SP – 6p.

Scaled Agile, Inc. (2024, January 21). Lean portfolio management. Scaled Agile Framework. Recuperado de <https://framework.scaledagile.com/lean-portfolio-management/>

Schneider, A. B., Carneiro, M. L., Serra, F. A. R., & Ferreira, M. P. (2009). Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. *Revista de Administração da UFSM*, 2(2), 298-326.

Scrum Alliance. (2024). Retrieved: January, 21, From: <https://www.scrumalliance.org/ScrumRedesignDEVSite/media/ScrumAllianceMedia/Files%20and%20PDFs/Why%20Scrum/Core%20Scrum%20Translations/Core-Scrum-Portuguese.pdf>

Stettina, C. J.; Hörz, J. .Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use. *International Journal of Project Management*. 33 (2015) 140–152
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.008>

Sutherland, J. (2014). A arte de fazer o dobro de trabalho na metade do tempo. Ed Leya, São Paulo, SP.

Takeuchi, H.& Nonaka, Ikujiro (1986).“The New Product Development Game”. *Harvard Business Review*. Retrieved: January, 18, 2024. From: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>

Teleco. (2024). *Receita das operadoras de telecomunicações no Brasil*. Recuperado em 18 de agosto de 2026, de https://www.teleco.com.br/economico_receita.asp

Yin, Robert K.(2001). Estudo de caso: planejamento e métodos - 2ed. Porto Alegre: Ed. Bookman.

Zwikael, O., & Meredith, J. R. (2019). Effective organizational support practices for setting target benefits in the project front end. *International Journal of Project Management*, 37(7), 930-939.

Zacarias, S. P., Sbragia, R., & Silva, J. (2024). Determinantes de sucesso na aplicação de métodos ágeis na gestão de projetos. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 16(1), e836-e836.