



Universidade Federal do Paraná
Programa de Pós-Graduação Lato Sensu
Engenharia Ágil de Projetos



FELIPE SABADIN
NADINE DE ASSIS

**AVALIAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTAS ÁGEIS NA
GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES**

CURITIBA
2023

FELIPE SABADIN
NADINE DE ASSIS

**AVALIAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTAS ÁGEIS NA
GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES**

Monografia apresentada como resultado parcial à obtenção do grau de Especialista em Engenharia Ágil de Projetos. Curso de Pós-graduação Lato Sensu, Setor de Tecnologia, Departamento de Engenharia Mecânica, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Msc. Airton Oening Junior

**CURITIBA
2023**

RESUMO

Não restam dúvidas de que as micro e pequenas empresas exercem um papel fundamental na economia brasileira, sendo parte considerável destes empreendimentos, liderados a partir de uma gestão familiar. Entretanto, negócios gerenciados em família trazem grandes desafios, principalmente atrelados à distinção de finanças pessoais de finanças da empresa, separação da relação familiar da profissional e o estabelecimento de regras e distribuição de tarefas. Sendo assim, o objetivo central do trabalho é avaliar o uso de ferramentas ágeis na gestão micro e pequenos empreendimentos, a fim de contornar as principais adversidades atreladas a administração familiar. Valendo-se, portanto do *framework scrum*, foi proposto um modelo de gestão ágil que tem por finalidade aproveitar o melhor que cada membro do empreendimento pode oferecer, e usando de recursos de tecnologia para receber feedbacks rápidos do consumidor, melhorando continuamente a experiência de consumo. A metodologia foi aplicada em um exemplo hipotético, que consistia em um pequeno negócio familiar de comércio de embutidos e bebidas. A aplicação possui potencial para trazer grandes resultados de maneira prática e transparente. Entretanto, para maior clareza requer aplicação em um caso real, onde seria possível avaliar a aplicabilidade e oportunidades no modo de trabalho proposto.

Palavras-chave: empreendedorismo, gestão familiar, *scrum*, consumidor.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Framework Scrum 11

Figura 2 - Gráfico de Burndown 18

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação de Pequenos e Médios Empreendimento no Brasil	7
Tabela 2 - Organização da Família Hipotética na Gestão do Pequeno Negócio	13
Tabela 3 - Equipe Ágil do Pequeno Negócio	14

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise S 15

Quadro 2 - Definição de Backlog 16

Quadro 3 - Kanban de Atividades 17

CONTEÚDO

1. INTRODUÇÃO E SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	7
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	7
1.2. SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	8
1.3. JUSTIFICATIVA.....	8
1.4. OBJETIVOS.....	8
1.4.1. Objetivo Geral.....	8
1.4.2. Objetivos Específicos	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1. O FRAMEWORK SCRUM	10
2.2. MÉTODOS TRADICIONAIS DE GESTÃO DE NEGÓCIO	11
3. ESTUDO DE CASO.....	13
3.1. ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO	13
3.2. CAPACITAÇÃO	13
3.3. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	14
3.4. DEFINIÇÃO DE METAS	14
3.4.1. Análise SWOT	15
3.4.2. Backlog.....	15
3.5. CERIMÔNIAS	16
3.6. MONITORAMENTO DE RESULTADOS	18
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	19
5. CONCLUSÕES	20
5.1. SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS	20
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21

1. INTRODUÇÃO E SITUAÇÃO-PROBLEMA

As micro e pequenas empresas (MPE) são responsáveis por quase 99% do total de empreendimentos no Brasil (Sebrae, 2023) e, tiveram seu crescimento acelerado principalmente durante o período de pandemia da Covid-19, onde muitos brasileiros precisaram buscar nos pequenos empreendimentos, uma fonte de renda (Casagrande, 2022).

De acordo com um levantamento realizado pelo Sebrae no início de 2023, cerca de 30% do PIB (Produto Interno Bruto), foi gerado pelas MPE em 2022. Ainda, segundo este mesmo levantamento, 72% dos empregos criados no país no primeiro semestre de 2022, estavam concentrados nas pequenas empresas principalmente no setor de serviços.

O micro e pequenos empreendimentos se dividem em três portes diferentes, do ponto de vista de faturamento, conforme demonstra a Tabela 1.

Tabela 1 - Classificação de Pequenos e Médios Empreendimento no Brasil

Classificação	Descrição	Faturamento Anual
MEI	Microempreendedor Individual	Até R\$ 81 mil por ano
ME	Microempresa	Até R\$ 360 mil por ano
EPP	Empresa de Pequeno Porte	Até R\$ 4,8 milhões por ano

Fonte: Sebrae, 2023.

Com base na separação de portes de empreendimentos, sabe-se com base em pesquisas realizadas pelo Sebrae, que o Microempreendedor Individual (MEI), é o que mais concentra familiares à frente do negócio, representando 56% do total de MEI's participantes do levantamento realizado em 2022.

Ainda com o levantamento do Sebrae de 2022, dentre os principais desafios trazidos pelos microempreendedores que tem gestão familiar, estão relacionados à organização e distinção das finanças do negócio dos pessoais, separação da relação de negócio da relação familiar e determinação de regras e responsabilidades.

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Se enquadra em uma empresa familiar ou de gestão familiar, aquelas onde os donos e funcionários do negócio pertencem à mesma família. Não significa dizer que a gestão ou que os funcionários são todos exclusivamente da família, mas que existe alguma relação familiar entre proprietários, funcionários, etc. (Chinaglia, 2021).

Entretanto, sabe-se que a relação familiar quando envolvida em negócios, pode gerar muitos conflitos, mas quando bem gerenciada, pode ser extremamente benéfico. Por isto, uma estratégia de planejamento, estruturação financeira, avaliação clara de métrica e uso da tecnologia, podem ser fatores determinante para o sucesso de qualquer negócio, e ainda mais vantajosos se executados com estratégias ágeis (Souza & Pimenta, 2021; Sutherland, 2019).

1.2. SITUAÇÃO-PROBLEMA

Apesar do grande número de micro empreendimentos no Brasil, estes estabelecimentos estão sujeitos, muitas vezes, as dificuldades operacionais devido ao menor faturamento, o que pode levar muitos à falência (Souza & Pimenta, 2021).

Portanto, entende-se como necessário o uso de ferramentas ágeis na gestão destes empreendimentos, principalmente o *framework scrum*, a fim de trazer mudanças e aprendizados mais rápidos e que fomentem a capacidade de adaptação ao mercado (Sutherland, 2019).

As ferramentas ágeis foram desenvolvidas para reduzir as falhas de projetos em termos de cronogramas e prazos, por isso, no ano de 1993, Jeff Sutherland e seus colegas, criaram o *scrum*, um *framework* de gestão e desenvolvimento de softwares, que logo apresentou grandes resultados e se mostrou apto para outras aplicações. Essa metodologia incorpora os princípios de adaptabilidade, aprimoramento contínuo e produto mínimo viável (MVP, na sigla em inglês de *Minimum Viable Product*), para receber retorno imediato do cliente em vez de esperar até que o projeto esteja completo. (Sutherland, 2019).

1.3. JUSTIFICATIVA

Levando em conta a enorme contribuição dos MEIs ao PIB nacional, a falência destes empreendimentos é muito preocupante do ponto de vista econômico, uma vez que movimentam parte importante de geração de empregos e da economia nacional, sendo fundamental manter sua saudabilidade (Sebrae, 2023; Souza e Pimenta, 2021).

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo Geral

O objetivo deste estudo é de demonstrar uma possível forma de aplicação do *framework scrum* como metodologia ágil na gestão de micro empreendimentos familiares.

1.4.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste estudo são:

- a) Apresentar o perfil de empresas familiares e a aplicabilidade de ferramentas ágeis na gestão do negócio.
- b) Estratégia de negócio;
- c) Definição de metas;
- d) Monitoramento de resultados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão de literatura será baseada em duas frentes principais: a primeira está relacionada ao *framework scrum* e toda a estrutura de gestão ágil embasada por ele; e a segunda refere-se à estrutura convencional de gestão de pequenos negócios.

2.1. O FRAMEWORK SCRUM

Scrum é um *framework* amplamente utilizado para a gestão ágil de projetos, que ajuda equipes a trabalharem juntas no desenvolvimento e entrega de produtos de alta qualidade. Ele foi criado no início dos anos 1990 por Jeff Sutherland, Ken Schwaber e Mike Beedle (Sutherland, 2019).

Os principais conceitos do *scrum* incluem:

- a) **Product Backlog:** É uma lista priorizada de todas as funcionalidades, melhorias, correções de erros e outros itens de trabalho que precisam ser concluídos no projeto. É a fonte única de requisitos para a equipe. Para isso, pode ser utilizado a sequência de Fibonacci (1, 2, 3, 5, 8, 13...), em que se toma a atividade mais simples como 1 ponto, e as demais são baseadas nesta atividade. A soma da pontuação de todas as atividades é chamada de *backlog*, que indica quanto trabalho será necessário para concluir o projeto. O *product owner* determina a prioridade de execução das tarefas do *backlog*. O *scrum master* contabiliza a pontuação das atividades e em equipe, determina quais serão executadas no período da *sprint* (15 dias). A pontuação das tarefas executadas a cada *sprint* é chamado de *burndown*, e após os primeiros períodos, pode-se estimar a capacidade da equipe, ou seja, em quanto tempo o projeto pode ser concluído.
- b) **Squad:** time multifuncional, composto por *product owner*, *scrum master* e membros de execução, focados em um projeto específico.
- c) **Sprint:** É um período de tempo limitado durante o qual a equipe de desenvolvimento trabalha em um conjunto de itens do *product backlog*. A duração típica de uma *Sprint* é de duas a quatro semanas.
- d) **Sprint Planning:** No início de cada *Sprint*, a equipe realiza uma reunião de planejamento para determinar quais itens do *product backlog* serão trabalhados na *Sprint*. A equipe também define as tarefas necessárias para completar esses itens.
- e) **Daily Scrum:** É uma reunião diária curta (geralmente 15 minutos) em que a equipe de desenvolvimento discute o progresso, desafios e planos para o dia.

- f) **Sprint Review:** No final de cada *sprint*, a equipe demonstra o trabalho concluído aos stakeholders e recebe feedback.
- g) **Sprint Retrospective:** Após a *sprint review*, a equipe realiza uma reunião de retrospectiva para refletir sobre o processo da *sprint* e identificar áreas de melhoria para a próxima *sprint*.
- h) **Scrum Master:** É responsável por garantir que as práticas do *scrum* sejam seguidas corretamente e por abordar quaisquer impedimentos ao progresso da equipe.
- i) **Product Owner:** Representa os *stakeholders* e é responsável por gerenciar o *product backlog*, priorizar os itens de trabalho e fornecer orientação clara à equipe de desenvolvimento.

O *scrum* enfatiza a adaptabilidade, transparência e melhoria contínua. Ele permite que as equipes sejam flexíveis ao responder a requisitos em constante mudança e incentiva a inspeção regular e adaptação do processo (Sutherland, 2019), exemplificado na Figura 1.

Figura 1 - Framework Scrum



Fonte: Use, 2022

2.2. MÉTODOS TRADICIONAIS DE GESTÃO DE NEGÓCIO

Existem diversas formas de gerenciar uma empresa ou um projeto específico, como em modelos de cascata, Gantt e PMBOK (*Project Management Body Of Knowledge*), cada uma possui vantagens e desvantagens.

O método em cascata é o mais tradicional, é uma forma de gerenciamento de projetos que utiliza fases sequenciais, longo planejamento, projetos com custos, escopo e cronograma fixos, com ele é possível estimar e prever o tempo e orçamento totais do projeto. Como desvantagem, determina que cada etapa do projeto só avance a partir do momento que uma etapa se finde, portanto, está sujeito a impactos em prazos, custos e qualidade. (Camargo, 2019).

Outros métodos tradicionais se baseiam ou se aproximam do método de cascata, nos quesitos de planejamento, execução e controle do projeto.

3. ESTUDO DE CASO

Para o estudo de caso, que considera a implementação da metodologia ágil em um pequeno negócio familiar, será utilizado um exemplo hipotético, onde uma família de 5 pessoas gerencia um pequeno mercado de venda de queijos, embutidos e bebidas. A família em questão, está organizada conforme demonstra a Tabela 2.

Tabela 2 - Organização da Família Hipotética na Gestão do Pequeno Negócio

Membro da Família	Função dentro do Negócio
Pai 1	Sócio Proprietário
Pai 2	Sócio Proprietário
Filho 1	Gestão de Estoque
Filho 2	Gestão de Compras
Filho 3	Gestão de Vendas

Fonte: Os autores, 2023.

Além dos membros da família, há também mais 6 funcionários, ou seja, 2 suportam cada área junto aos filhos.

3.1. ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO

A empresa utiliza um método de gestão tradicional, cascata, e percebeu que estava perdendo oportunidades de vendas pela falta de agilidade e adaptabilidade quando comparado aos seus concorrentes.

Sendo assim, os sócios proprietários desejam aumentar as vendas e coletarem mais informações dos consumidores, a fim de direcionarem melhor seus produtos e serviços. Para isto, buscaram uma nova forma de gerir seu negócio para, além de aumentar a lucratividade, oferecer um serviço de maior qualidade e fidelização e acreditam que o uso do *scrum* pode ser uma opção para orienta-los nesta busca.

3.2. CAPACITAÇÃO

A primeira etapa para adaptação do pequeno comércio, é a capacitação dos funcionários. Para isto, os sócios proprietários investiram no treinamento de metodologias ágeis para eles e seus 3 filhos, além disso, incentivaram quem quisesse buscar especialização na área, uma vez que pode ser aplicada em várias esferas de gestão.

Os filhos ficaram responsáveis por replicar os aprendizados nos demais setores, a fim de garantir que todos os funcionários possuíssem conhecimento da

aplicabilidade das metodologias ágeis e a motivação, por de trás deste investimento de aprendizagem.

Os filhos por sua vez, promoveram pequenas sessões com os demais funcionários, simulando, papéis e responsabilidades, reuniões diárias (*daily*), reunião principal (*sprint reviews*) e também um momento de retrospectiva, para avaliar o que foi bom e o que poderia ter sido melhor.

3.3. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Com a equipe já qualificada, foi possível desenhar qual a função de cada funcionário dentro do *squad*, conforme demonstra a Tabela 1, de acordo com suas aptidões técnicas e interpessoais.

Tabela 3 - Equipe Ágil do Pequeno Negócio

Membro da Equipe	Principal Habilidade	Função no <i>Squad</i>
Pai 1	Mercado e Clientes	<i>Product Owner</i>
Pai 2	Gestão de Dados	Executor
Filho 1	Gestão de Pessoas	<i>Scrum Master</i>
Filho 2	Gestão Financeira	Executor
Filho 3	Marketing	Executor
Funcionário 1	Comunicação	Executor
Funcionário 2	Contabilidade	Executor
Funcionário 3	Mídias Sociais	Executor

Fonte: Os autores, 2023.

Com os papéis e responsabilidades e a equipe já determinada, é possível iniciar as atividades de execução, onde o Pai 1, *Product Owner*, deverá definir as diretrizes de execução e o Filho 1, *Scrum Master*, orientar os membros executores quanto à metodologia e garantir alto desempenho do *Squad*, ajudando a eliminar qualquer barreira que diminua a produtividade da equipe.

3.4. DEFINIÇÃO DE METAS

Para definição de metas, é necessário, primeiramente entender quais as fraquezas e fortalezas do negócio, portanto, uma sessão de análise *swot* pode ser feita com todos os membros da equipe.

A partir disto e pensando no objetivo principal que é fidelizar clientes e aumentar as vendas, é então desenhado o *backlog*

3.4.1. Análise SWOT

Para a realização da análise swot, todos os funcionários devem ser envolvidos e a sessão mediada pelo Filho 1. A aplicação hipotética do swot para o negócio está apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 - Análise S

Forças:	Fraquezas:
<p>Laços familiares, pois geram relações de confiança e lealdade entre os membros da família e os funcionários.</p> <p>Agilidade e flexibilidade na tomada de decisões e na adaptação às mudanças do mercado.</p>	<p>Questões emocionais, como separar interesses familiares dos interesses comerciais.</p>
Oportunidades:	Ameaças:
<p>Empresas familiares muitas vezes desempenham um papel significativo no apoio às comunidades locais, gerando empregos e contribuindo para o desenvolvimento econômico regional.</p>	<p>Os laços familiares, apesar de vantajoso, devem ter limites claros entre o âmbito pessoal e profissional para evitar conflitos e desentendimentos.</p> <p>O grande desafio está em gerar competitividade e inovar, de forma a acompanhar as tendências do mercado, adotar tecnologias inovadoras e estar preparadas para competir com outras empresas, sejam elas familiares ou não.</p>

Fonte: Os autores, 2023.

3.4.2. Backlog

Com a definição das atividades mandatórias para o atingimento do objetivo, de criar valor ao cliente, representado por cada estória, se faz necessário estimar o esforço para a execução de cada uma delas, exemplificado no Quadro 2.

Quadro 2 - Definição de Backlog

Itens do Backlog	Tarefas a Fazer	Esforço
Estória 1: Quero produtos com descontos	1.1 Criar campanhas de desconto semanais	5
	1.2 Entender o que os clientes estão buscando	3
	1.3 Criar base de dados dos clientes	2
	1.4 Definir canais de marketing	1
Estória 2: Quero saber quando chegam novos produtos	2.1 Criar postagens nas mídias Sociais com as novidades	3
Estória 3: Gostaria de fazer minhas compras sem precisar sair de casa	3.1 Selecionar plataforma de venda <i>online</i>	1
	3.2 Selecionar método de entrega	2
	3.3 Realizar cadastros e contratos de teste	5
	3.4 Estabelecer uma plataforma própria de compras online	13

Fonte: Os autores, 2023.

3.5. CERIMÔNIAS

Por se tratar de uma diferente forma de gestão de negócio, há uma curva de aprendizado até a implementação completa, mas que demanda engajamento de todo time envolvido.

Nesta situação, a proposta é a realização de reuniões de alinhamento diárias (*daily*), onde somente o *scrum master* e o time executor estarão presentes, e uma reunião com principal de acompanhamento do projeto a cada 15 dias (*sprint review*), onde serão abordadas as principais entregas do time alinhadas até aquele período e redirecionamento, caso necessário, bem como a definição e alimentação das tarefas programadas para o próximo período.

Além disso, após cada *sprint review*, é importante ter um momento de *sprint retro*, para repassar entre os membros executores, as principais oportunidades e melhorias verificadas pelo time, bem como alinhamos para esta execução.

O acompanhamento das atividades ao longo da *sprint* pode ser feito através de quadro *kanban*, conforme exemplo no Quadro 3.

Quadro 3 - Kanban de Atividades

Itens do Backlog	Tarefas a Fazer	Fazendo	Feito
Estória 1: Quero produtos com descontos	1.1 - Criar campanhas de desconto semanais 1.4 - Definir canais de marketing	1.2 - Entender o que os clientes estão buscando	1.3 - Criar base de dados dos clientes
Estória 2: Quero saber quando chegam novos produtos		2.1 - Criar postagens nas mídias sociais com as novidades	
Estória 3: Gostaria de fazer minhas compras sem precisar sair de casa	3.4 - Estabelecer uma plataforma própria de compras online	3.3 - Realizar cadastros e contratos de teste	3.1 - Selecionar plataforma de venda <i>online</i> 3.2 - Selecionar método de entrega

Fonte: Os autores, 2023.

Na *sprint review*, deve ser feito o acompanhamento das entregas das atividades e do acompanhamento da eficiência do time através do gráfico de *burndown*, demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Gráfico de Burndown



Fonte: Pontotel, 2023

3.6. MONITORAMENTO DE RESULTADOS

O monitoramento do andamento do projeto, das suas atividades e dos resultados pode ser realizada na cerimônia quinzenal, onde serão analisados os principais pontos que ditam o ritmo e o sucesso das ações, que podem ser traduzidos, neste caso, em impactos e participação nas redes sociais, fluxo de clientes, programas e benefícios realizados e avaliação de fidelização de clientes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este estudo apresenta um exemplo hipotético de implementação de metodologia *scrum* na gestão de empresa familiar, que apesar de pequena, apresenta grandes desafios, principalmente nos pontos de recursos disponíveis para a realização das tarefas necessárias e na diferente forma de gestão do projeto, com o uso de ferramentas ágeis.

No aspecto de aplicação do método, os primeiros dias de execução e de adaptação são de grande desafio, característico de uma curva de aprendizado, mas que, com o tempo, dedicação e transparência, pode ser superado pela equipe.

Estas etapas passaram por um estudo de marketing e reconhecimento do cliente e do mercado de atuação, para definição das melhores estratégias de investimento e melhoria.

Focando na metodologia utilizada, é possível dizer que o exemplo hipotético, se aplicado na prática, pode trazer impactos positivos na busca por crescimento e melhoria contínua de pequenos negócios familiares, que por muitas vezes, precisam de um direcional mais claro, prático e transparente para atingir objetivos.

Além disso, para melhor avaliar resultados, seria necessário aplicar em um estabelecimento real, para verificar aplicabilidade e oportunidades quanto ao modo de trabalho proposto com base no *framework scrum*.

5. CONCLUSÕES

Esta situação hipotética demonstra um cenário comumente encontrado em empresas de pequeno porte e empresas familiares, que visam o crescimento e melhores resultados, principalmente focando em melhorias na gestão, agilidade, adaptabilidade, engajamento de clientes e participação no mercado digital.

O cenário observado é de que sim, é possível implementar gestão ágil em empresas familiares, com recursos internos e eventualmente externos, e que seus projetos permitem um crescimento da empresa e uma melhoria contínua dos seus processos.

5.1. SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Durante a análise e discussão dos resultados surgiram alguns questionamentos que não puderam ser confirmados neste trabalho, mas que serviram para apontar sugestões para a continuidade dos estudos. Essas sugestões são listadas na sequência:

- a) Realizar a aplicação prática e análise de uma situação real, visto que este estudo foi feito em um cenário teórico.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMARGO, R. **Método cascata ou ágil: quando usar no gerenciamento de projetos?** Disponível em <<https://robsoncamargo.com.br/blog/metodo-cascata>>. Acesso em 05 de agosto de 2023.

CASAGRANDE, Erich. **Tendências e estatísticas de pequenas empresas: avaliando o interesse em iniciar um novo empreendimento.** 2022. Disponível em: <<https://pt.semrush.com/blog/tendencias-e-estatisticas-pequenas-empresas-brasil/>>. Acesso em 05 de agosto de 2023.

CHINAGLIA, Larissa. **Empresa familiar: o que é e como ter sucesso.** 2021. Disponível em: <<https://blog.meifacil.com/empreendedorismo/empresa-familiar/>>. Acesso em 05 de agosto de 2023.

HALLORAN, J. W. **Porque os Empreendedores Falham.** Tradução Kátia Aparecida Roque. São Paulo: Makron Books, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, Organizações e Métodos: Uma Abordagem Gerencial.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PONTOTEL. **Gráfico de Burndown: veja como essa ferramenta pode ajudar a acompanhar o desenvolvimento de projetos.** 2023. Disponível em: <<https://www.pontotel.com.br/burndown/>>. Acesso em 05 de agosto de 2023.

RUBIN, K. S. **Essential Scrum: A practical guide to the most popular Agile process.** Addison-Wesley, 2012.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas criaram 85% das vagas de trabalho geradas em fevereiro.** Disponível em: <[https://agenciasebrae.com.br/dados/micro-e-pequenas-empresas-criaram-85-das-vagas-de-trabalho-geradas-em-fevereiro/#:~:text=No%20acumulado%20de%202023%2C%20dos,de%20pessoas%20e%20suas%20fam%C3%ADlias](https://agenciasebrae.com.br/dados/micro-e-pequenas-empresas-criaram-85-das-vagas-de-trabalho-geradas-em-fevereiro/#:~:text=No%20acumulado%20de%202023%2C%20dos,de%20pessoas%20e%20suas%20fam%C3%ADlias.)>. Acesso em 05 de agosto de 2023.

SOUZA, Guilherme; PIMENTA, Maria. **Microempresas O Desafios Do Empreendedorismo.** São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/microempresas/1268789536>>. Acesso em 05 de agosto de 2023.

USE. **Metodologia Scrum para desenvolvimento de aplicativos.** 2022. Disponível em: <<https://usemobile.com.br/metodologia-scrum-desenvolvimento/>>. Acesso em 05 de agosto de 2023.