

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - USCS

BRUNO PESELLI, HENRIQUE SILVA, LUAN CUBA, MICHAELLY FERNANDA,
STEFFANY DURAM

NATURA

DESTAQUE DA EMPRESA NOS SERVIÇOS DE TI E MÉTODOS ÁGEIS

São Caetano do Sul - SP

2021

Bruno Peselli Piazzzi - 7115751

Henrique Silva Antonio - 7115819

Luan Cuba - 7117989

Michaelly Fernanda - 7121361

Steffany Candalaft Duram - 7136534

PROJETO INTEGRADO – 5AN

NATURA

Destaque da empresa nos serviços de TI e métodos ágeis

Trabalho apresentado no curso de
graduação tecnológica de Análise
e Desenvolvimento de Sistemas
da Universidade Municipal de
São Caetano do Sul.

Orientador: Prof. Ricardo
Resende de Mendonça

São Caetano do Sul - SP

2021

RESUMO

A empresa de cosméticos Natura tem se tornado cada vez maior no mercado, não apenas na área de cosméticos, beleza e cuidados pessoais, mas também na área de tecnologia. A empresa brasileira é, atualmente, uma das maiores aplicadoras dos métodos ágeis e grande desenvolvedora de tecnologias para seus colaboradores e clientes, tanto em relação a tecnologia nos produtos, quanto na tecnologia de sistemas, principalmente.

Neste trabalho, iremos apresentar de forma simples e objetiva a empresa, explicando todas as suas áreas e tecnologias, como são organizadas e mostrando como ela se tornou tão grande no mercado e com um software e metodologias tão inovadoras, que servem de exemplo para diversos empresários e empreendedores.

Além disso, também dissertaremos sobre as metodologias ágeis e como elas são aplicadas na Natura, suas vantagens e desvantagens, melhorias para a empresa e seus efeitos no cenário mercadológico.

ABSTRACT

The cosmetics company Natura has become increasingly bigger in the market, not only in the cosmetics area, beauty and personal care, but also in the technology area. The brazilian company is currently one of the largest applicators of agile methods and a huge developer of technologies for its employees and customers, both in relation to product technology and in systems technology, mainly.

In this paper we will present the company in a simple and objective way, explaining all it's areas and technologies, how they are organized and showing how it has become so big in the market with such innovative software and methodologies, which serve as an example for many entrepreneurs.

In addition, we will also talk about agile methodologies and how they are applied at Natura, their advantages and disadvantages, improvements for the company and their effects on the market scenario.

SUMÁRIO

RESUMO	3
ABSTRACT	4
SUMÁRIO	4
LISTA DE FIGURAS	6
INTRODUÇÃO	7
1. A NATURA	8
1.1 - Escritórios	8
1.2 - Centros de Distribuição	8
1.3 - Fábricas	10
1.4 - Setor de Tecnologia da Informação - TI	10
2. METODOLOGIAS ÁGEIS DE DESENVOLVIMENTO	16
2.1 - Contextualização	16
2.2 - Product Owner	16
2.3 - Scrum Master	17
2.4 - Development Team	17
2.5 - DoD - Definition of Done (Definição de Feito)	17
2.6 - DoR - Definition of Ready (Definição de Pronto)	18
2.7 - Sprint	18
2.8 - Daily Scrum	18
2.9 - Sprint Review	19
2.10 - Sprint Retrospective	19
3. MELHORIA E APERFEIÇOAMENTO	20
3.1 - O processo de obtenção de resultados mais significativos	20
3.2 - O “Modelo Spotify”	21
3.3 - Squads	21
3.4 - Tribes	21
3.5 - Dependencies	22
3.6 - Chapters & Guilds	22
3.7 - Efeitos positivos	24
4. ANÁLISE CRÍTICA	25
4.1 - Tradicionalismo	25
4.2 - Mudanças no paradigma	26
CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS	28

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Natura

Figura 2 - Estrutura de um Squad

Figura 3 - Tribes

Figura 4 - Chapters

Figura 5 - Guilds

INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo rodeado por organizações, empresas e entidades de todos os tipos. Todos temos alguma relação e dependemos de serviços e/ou produtos de pelo menos uma pequena gama dessas instituições. De utilidades a ferramentas, de produtos a serviços: estamos sempre conectados pelas relações mercadológicas e nossas próprias necessidades como indivíduos e grupos.

Utilizar artefatos provenientes de outras fontes é essencial para que possamos complementar nossas necessidades a partir de soluções desenvolvidas por terceiros especializados. Quando adquirimos um produto ou serviço, confiamos a usabilidade, o desempenho e a qualidade deste de modo que satisfaça nossas expectativas e sirva ao propósito inicial. Os clientes, portanto, são o foco das relações comerciais. Todo produto ou serviço é direcionado a alguém, e sem demanda a oferta não é necessária.

Dentre as milhares de empresas que nos relacionamos diariamente, boa parte delas busca fornecer soluções de cuidados pessoais, cosméticos, higiene e manutenção da aparência & bem-estar. Esse é o caso da Natura, empresa-alvo deste trabalho. A Natura oferece um ecossistema completo aos seus colaboradores e clientes, capaz de sustentar suas operações e escalonar sua gama de produtos sem comprometer sua cultura de sustentabilidade e responsabilidade socioecológica.

Para garantir o bom funcionamento de todo esse ecossistema é necessário ter um conjunto bem definido de processos e metodologias. Esses devem ser capazes de sistematizar os dados e transformá-los em produtos, serviços, feedback para o cliente e novas soluções de mercado. Tudo isso deve ser feito de maneira estruturada e orientada a indivíduos e interações e iterações.

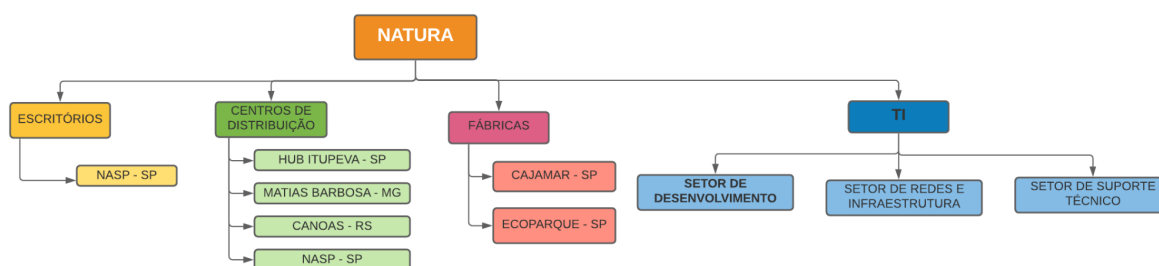
Diante deste cenário, a Natura é uma das maiores empresas do país que se dedica a aplicar o *Scrum* e demais conceitos de metodologias ágeis para melhorar seus produtos e processos constantemente. Iremos abordar a seguir a estrutura da empresa como um todo, sua produção e características para só então discorrer sobre as aplicações de metodologias ágeis, requisitos, restrições, vantagens e desvantagens.

1. A NATURA

A Natura é uma marca de cosméticos, atualmente com um grupo internacional de empresas em sua posse, cuja missão é criar e comercializar produtos que proporcionam o chamado “Bem-Estar / Estar Bem”. Segundo a marca, o “Bem-Estar” é a harmonia e a relação agradável de si com o seu corpo. Já o “Estar Bem” é uma relação bem sucedida de empatia e prazer de si com o outro, com a natureza em que vive e com o seu todo (NATURA, c2021).

A visão da famosa marca que tem crescido muito nos últimos anos, é de ser uma marca de nível mundial, que cativa pessoas que fazem a construção de um mundo melhor através do “Bem-Estar / Estar bem”. Isso será dado pelo seu comportamento empresarial, qualidade nas relações e nos seus produtos e serviços.

Figura 1 - Organograma da Natura



1.1 - Escritórios

NASP-SP (Sede Administrativa NATURA São Paulo): com aproximadamente 33.500 m², próximo à Marginal Tietê, em São Paulo, localizado junto ao Centro de Distribuição (CD). O espaço possui um programa com espaço corporativo com capacidade para 2 mil colaboradores, além de áreas de apoio, serviços e outras atividades. (VICTORIANO; MARQUEZ, [s.d])

1.2 - Centros de Distribuição

MATIAS BARBOSA-MG: possuindo uma área de 8.000 m² de construção, o centro de distribuição auxilia a sede da empresa localizada na cidade de Cajamar. É responsável pela parte logística, cuidando do recebimento da produção e realizando entregas às revendedoras da região Nordeste (NAIDITCH, 2010).

HUB¹ ITUPEVA-SP: Centro de distribuição responsável pelo armazenamento dos produtos finalizados e fabricados na sede da empresa localizada na cidade de Cajamar (SP) e de empresas parceiras localizadas em cidades próximas. O *HUB* também é responsável pelo transporte dos produtos para outros oito centros de distribuição da Natura, além de transportar produtos para outros países como México, Colômbia, França, Chile e Peru. (INVESTE, 2015)

CANOAS-RS: Com uma área de 8.000 m² de construção, suportando a capacidade para separar 700 pedidos por hora, a operação logística está sob responsabilidade de uma empresa parceira estratégica, que realiza o transporte dos produtos feitos na fábrica de Cajamar para outros centros de distribuição. Além disso, também faz o recebimento e a separação dos pedidos que futuramente serão enviados às revendedoras da região Sudeste (NAIDITCH, 2010).

NASP-SP: Ocupando uma área de aproximadamente 26.000 m², o NASP é um dos centros de distribuição mais modernos da América Latina. No momento em que a mercadoria chega ao centro de distribuição, a carga é despaletizada e enviada através de *conveyors*², para seus devidos locais de armazenamento. Os produtos de média e alta rotatividade são armazenados no sistema *Miniload*³, o qual é utilizado no reabastecimento do *A-Frame*⁴ e das estações *Pick-by-Light*⁵. Enquanto isso, os produtos de baixa rotatividade para 12 dos 12 módulos de carrossel, onde alimentam outras duas estações chamadas de *Pick-to-Tote*⁶. Após os produtos serem empacotados e identificados, passam pela primeira fase de *picking*⁷. O software *WAMAS* da SSI SCHAEFER é responsável pelo controle e otimização dos processos

¹ “A parte central ou principal de algo, onde está a maior atividade”. Traduzido de *Cambridge Dictionary*. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/hub>

² Transportadores.

³ Sistema de armazéns compacto e automatizado.

⁴ Estrutura para construção de experiências de realidade virtual.

⁵ Instruções realizadas diretamente ao armazém, à entidade que realiza a recolha.

⁶ Sistema de *picking* (7) para armazéns automatizados.

⁷ Separação de pedidos de clientes.

operacionais do centro de distribuição, desde a entrada até a saída da mercadoria. (SSI SCHAEFER, [s.d.]).

1.3 - Fábricas

CAJAMAR-SP: De acordo com Mello [s.d.], inaugurada em 2001, a fábrica da Natura é um projeto estruturado em uma área de 70.000 metros quadrados. O partido tem características de um “campus” industrial e privilegia a ocupação horizontal, estabelecendo diálogo e ritmo entre os espaços construídos e a paisagem.

ECOPARQUE-SP: Segundo o Time Natura Campus (2014), construído em uma área de 175 hectares, anteriormente ocupada por uma propriedade privada, o projeto é inspirado no conceito de simbiose industrial, que busca conectar empresas de diferentes segmentos de mercado com interesse comuns e necessidades complementares. Dessa maneira, a Natura ocupará apenas 10% da área total e o restante do espaço será destinado a sediar outras empresas interessadas em compor o polo industrial. O “Ecoparque” foi planejado para ser um empreendimento ecologicamente correto e abriga em suas instalações estruturas para a reutilização de água da chuva, aproveitando a ventilação e iluminação natural.

1.4 - Setor de Tecnologia da Informação - TI

Setor de Redes e Infraestrutura: consiste nas áreas que suportam o gerenciamento e usabilidade de dados/informações. Inclui instalações tal como data centers, armazenamento e recuperação de dados, sistemas de rede e softwares. Também inclui contratação, treinamento, política, testes, processos, atualizações e reparos.

Setor de Suporte Técnico: departamento responsável por manter a estabilidade dos serviços prestados, oferecendo apoio, esclarecimentos, manutenções preventivas e corretivas.

Setor de Desenvolvimento: Engloba, de modo geral, toda a infraestrutura da Natura voltada à produção de artefatos de software, sistemas ou serviços digitais internos. O papel da TI na organização é tão presente e significativo que o setor interno foi apelidado de "Tecnologia

Digital" (OLIVEIRA, 2017). O departamento também está voltado para o *e-commerce*⁸ e a rede de consultoras da companhia. Podemos encarar o case como uma grande rede social em processo acelerado de digitalização. Vejamos onde a empresa está presente:

- *Machine Learning*⁹, retroalimentando diversos processos a partir dos hábitos de seus clientes;
- *Cloud*¹⁰, *Big Data*¹¹ e social media como aliados para inovações nos modelos de negócios tradicionais;
- Parcerias com startups de soluções inovadoras, inclusive integrando-as ao fluxo de projetos internos;
- Viabilização da tecnologia de baixo custo, tendo como exemplo a computação em nuvem como principal ofensiva na redução de "material físico" (servidores próprios, por exemplo);

Segundo Oliveira (2017), o aplicativo "Consultoria Natura" é um dos cases de sucesso da empresa. Além de reunir todas as funcionalidades importantes para a atividade diária das consultoras, tem uma estratégia extremamente interessante (e comercial): eliminar quaisquer barreiras de entrada, visto que o app não consome os dados do plano de internet da consultora. A empresa fez parceria com as principais operadoras de dados móveis para que isso se tornasse realidade. O app conta com funcionalidades como *AR* (realidade aumentada), *ML* (machine learning) e *AI* (inteligência artificial) - para fazer a oferta mais apropriada, por exemplo.

Focar no usuário é uma das principais estratégias de TI da organização. É bastante citada a ideia da "mobilidade digital": as pessoas estão frequentemente conectadas, portanto consumindo. O próprio utilizador contribui com informações adicionais extremamente importantes para o negócio, tal como os seus dados e contexto espacial.

Nas palavras de Agenor Leão, ex-vice-presidente de Tecnologia Digital da Natura:

⁸ Comércio digital.

⁹ Aprendizado de máquina.

¹⁰ Também conhecido como "Nuvem", nada mais é do que uma estrutura de servidores de armazenamento e processamento remota.

¹¹ "Área do conhecimento que estuda como tratar, analisar e obter informações a partir de conjuntos de dados grandes demais para serem analisados por sistemas tradicionais." Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Big_data

“Assumimos o desafio de construir um novo negócio digital mirando o consumidor final, incluindo nesse processo as consultoras, que são o coração do nosso negócio. A TI passa a ser fundamental no processo de produtividade, competitividade e no instrumento de gestão dos negócios” (apud OLIVEIRA, 2017, p. 01).

Em relação ao desenvolvimento e manutenção de sistemas, a Natura tem investido muito em tecnologias que devem melhorar a plataforma de sistemas, trazendo maior escalabilidade, integração de operações e conectividade. A empresa recebe a maioria dos pedidos das consultoras através da Internet, bem como alta atividade de relacionamento através do blog Consultoria e do Twitter para divulgar produtos e ações em geral. Além disso, as consultoras também possuem o Portal Conhecimento, com treinamentos, conteúdos exclusivos, novidades e dicas para suas atividades.

A Natura tem direcionado investimentos de milhões de reais em tecnologias e sistemas de gestão informatizados, com o intuito de otimizar a operação de todas as áreas da empresa. Com a maior parte de seus processos de negócios online, ocorre uma aproximação com os clientes, consultores, investidores e da sociedade como um todo. No site da marca temos descrições detalhadas sobre a empresa, os produtos tanto para consultores (na parte de vendas) quanto para os consumidores (compras online e descrições), dados da organização para os interessados e um blog com artigos e matérias para os consumidores e mostrando ações para as sociedades.

Além da venda direta, a Natura também oferece vendas através do site Submarino, que proporciona aos consumidores uma visão dos produtos e preços durante determinado ciclo de venda. Os investidores também têm acesso a todas as informações sobre o negócio e contam com uma página exclusiva com históricos, gráficos, histórico de cotações, dividendos por ação, tornando o acesso mais fácil e rápido. Os fornecedores possuem uma página no qual têm acesso a todas as informações de logística, como suprimentos e distribuição. Todo o processo é informatizado, e o acesso é restrito às informações da empresa com relação ao seu estoque, seus serviços estratégicos e operacionais, entre outros. Desse modo, uma das grandes armas da empresa é a sua rede de distribuição totalmente gerenciada via internet.

A capacidade de inovação da Natura foi o fator que a diferenciou das demais empresas do ramo, e sua principal vantagem competitiva. Além dos exemplos citados acima, também podemos evidenciar que a empresa utiliza a tecnologia para realizar testes em laboratório de

maneira sustentável, sem agredir o meio ambiente e sem realizar testes em animais (*cruelty free*).

Outro ponto forte da Natura é a sua agilidade e flexibilidade durante a tomada de decisões. Segundo artigo publicado pela Revista Exame, a Natura vem crescendo no mercado devido a utilização de sistemas que dão apoio à tomada de decisão por parte dos seus gestores com relação a investimentos, internacionalização e expansão; sistemas que dão apoio aos seus investidores, fornecedores e consultores via web, agilizando o processo. Os sistemas de informação utilizados pela Natura auxiliam a organização a fazer um *benchmarking*¹² permanente, através da renovação e da diversidade que apenas sistemas ligados à TI poderiam fazer em menor tempo e eficiência.

Outro projeto importante no desenvolvimento de sistemas foi o da Biblioteca Virtual da Natura. Tudo se iniciou no ano de 1992 com um estudo que mostrou que as principais áreas da empresa apresentavam duas necessidades em comum: o acesso a informações mundiais da forma mais rápida possível, e a disponibilidade interna de uma estrutura responsável pela seleção, sistematização, disponibilização e organização de informações e documentos bibliográficos em tempo hábil e de maneira eficaz, independentemente da "organização" implicar a criação de uma biblioteca interna.

Assim, com a concepção de "acesso" em detrimento do "acervo", a Natura inicia uma política de incremento de acessos e intercâmbios com entidades detentoras de informação, em nível nacional e internacional, principalmente via bancos de dados on-line. Dessa forma, foi desenvolvido um sistema interno de bases de dados de referência das informações e documentos bibliográficos obtidos por meio desses acessos e intercâmbios. Foi com esse projeto que surgiu o primeiro sistema referencial de informações bibliográficas de empresa do país: a "biblioteca virtual", cujo acervo é o "mundo", não mais restrito às quatro paredes de uma biblioteca interna.

Em 1993 o projeto foi implementado e em 1997 já contava com uma equipe técnica com assistentes, estagiários e consultores para desenvolver a “Comestoteca Mundial Natura”. Isso gerou um aumento de 400% no quadro pessoal de crescimento e demandas da área.

Dentro de sua filosofia de acessar a informação, onde quer que ela se encontre, o Centro de Informações Bibliográficas, ou CIB-Natura, atua diretamente junto às áreas de

¹² Avaliação de desempenho.

criação e desenvolvimento de produtos, dando suporte a pesquisas de caráter técnico-científico, mercadológico e de acompanhamento da concorrência. Entre suas atividades, podemos destacar as pesquisas (ou acesso à informação), o desenvolvimento e manutenção de bases de dados internas, os sistemas de alerta e disseminação de informações, o apoio logístico e controle de aquisição de documentos bibliográficos, a disponibilização em base de dados dos documentos bibliográficos adquiridos, o gerenciamento do acervo do Centro de Memória Natura e o gerenciamento da Cosmetoteca Mundial Natura.

Sobre as pesquisas do CIB-Natura, temos quatro tipologias:

Pesquisas ad hoc ou por tema, podendo ser pesquisas que recuperam em uma primeira etapa uma bibliografia cujos itens serão selecionados pelo solicitante para recuperação dos textos integrais em uma segunda etapa ou pesquisas que recuperam a informação solicitada propriamente dita. As pesquisas ad hoc são feitas mediante acesso a bases de dados privadas nacionais ou internacionais, a Internet, a coleção de CD-ROMs existente no CIB-Natura, ou diretamente por meio do acesso ao acervo de outras bibliotecas.

Pesquisas de recuperação de referências bibliográficas predeterminadas, que são realizadas pelos meios eletrônicos disponíveis, como catálogos coletivos em CD-ROM ou on-line, ou de consulta aos catálogos de outras bibliotecas, por telefone ou in loco. Quando as referências bibliográficas não são localizadas nos acervos geograficamente muito próximos, a comutação bibliográfica é feita em nível internacional, uma vez que os prazos dos serviços de nacionais de comutação não atendem à expectativa de espera da empresa;

Pesquisas de "nome para produtos" ou de "apoio ao conceito de produtos", são aquelas que buscam criar nomes que estejam de acordo com o conceito, proposta e público-alvo dos novos produtos a serem lançados ou fundamentar o conceito desses produtos. Essas pesquisas são feitas em geral na Internet, ou em acervos de bibliotecas especializadas no assunto em questão.

Pesquisas de registrabilidade de marcas, estas são feitas através do acesso on-line à base de dados de marcas registradas brasileiras e permite saber se os nomes escolhidos nas pesquisas de "nome para produtos" podem ser registrados no país como marca.

Os custos relativos às pesquisas são absorvidos pela área solicitante interessada.

Em relação às metodologias de desenvolvimento ágil, a Natura é uma utilizadora do *Scrum*, viabilizando a aplicação do método desde a presença de *Product Owners*, *Scrum Masters* e *Development Teams* na composição de suas equipes (os três agentes principais do *Scrum*).

2. METODOLOGIAS ÁGEIS DE DESENVOLVIMENTO

2.1 - Contextualização

Como definido no *Scrum Guide* por Schwaber e Sutherland (2020), *Scrum* é um framework simples e leve que auxilia as pessoas, equipes e organizações a gerar valor por meio de soluções adaptativas para problemas complexos.

“Seguimos o uso crescente do Scrum em um mundo cada vez mais complexo. Estamos muito satisfeitos em ver o Scrum sendo adotado em muitos domínios, mantendo um trabalho essencialmente complexo, além do desenvolvimento de produtos de software onde o Scrum tem suas raízes. Conforme o uso do Scrum se espalha, desenvolvedores, pesquisadores, analistas, cientistas e outros especialistas fazem o trabalho. Usamos a palavra “desenvolvedores” no Scrum não para excluir, mas para simplificar. Se você obtém valor do Scrum, considere-se incluído.” (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020, tradução nossa)

Ainda de acordo com o *Scrum Guide*, de maneira geral, o *Scrum* requer um *Scrum Master* para adotar um ambiente em que o seguinte ciclo seja possível:

1. Um *Product Owner* ordena e prioriza o trabalho de um problema complexo em um *Product Backlog*.
2. O *Scrum Team* transforma uma seleção do trabalho em um incremento de valor durante uma *Sprint*.
3. O *Scrum Team* e seus *stakeholders*¹³ inspecionam os resultados e se ajustam para a próxima *Sprint*.

2.2 - Product Owner

De acordo com *Scrum ORG* ([s.d.]) no *Scrum Glossary*, o *Product Owner* é responsável por maximizar o valor de um produto, principalmente gerenciando e expressando incrementalmente as expectativas funcionais e de negócios de um produto para os desenvolvedores.

¹³ “Termo utilizado em diversas áreas como gestão de projetos, comunicação social (Relações Públicas) administração e arquitetura de software referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa.” Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>.

São eles que conhecem o negócio e a necessidade do usuário final, entendem o que deve ser priorizado e o que vai entregar mais valor. Separam uma lista de objetivos/funcionalidades do produto, chamada de *Product Backlog*, que contém as premissas para atender ao negócio e ao usuário final. Esta lista deve ser priorizada com base no valor que cada item pode agregar ao negócio.

2.3 - Scrum Master

Entende e conhece os processos *Scrum* de maneira geral. É responsável por instruir o *Product Owner* durante todo o projeto. Ele mantém o time de desenvolvimento sempre alinhado, ajudando a equipe a eliminar quaisquer impedimentos que possam atrapalhar o andamento do projeto. O *Scrum Master* também deve garantir que as práticas do *Scrum* estão sendo aplicadas corretamente, criando um ambiente colaborativo entre o time, buscando sempre as melhores saídas para as travas que aparecem durante o projeto.

“O Scrum Master é responsável por estabelecer o Scrum conforme definido no Guia do Scrum. Eles fazem isso ajudando todos a entender a teoria e a prática do Scrum, tanto no Time Scrum quanto na organização. O Scrum Master é responsável pela eficácia do Time Scrum. Eles fazem isso permitindo que o Time Scrum melhore suas práticas, dentro do framework Scrum.” (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020, tradução nossa)

2.4 - Development Team

Por fim, mas não menos importante, temos o *Development Team*: equipe que contempla todos os desenvolvedores e analistas que participam do desenvolvimento do produto. O time ideal deve ser multidisciplinar, ou seja: todos têm a capacidade de executar qualquer tarefa. O time deve se manter organizado, afinal as decisões de funções e o que será feito dentro da *Sprint* é realizada pelo próprio time.

De acordo com Schwaber e Sutherland (2020), os desenvolvedores são pessoas do *Scrum Team* que estão comprometidas em criar qualquer aspecto de um incremento utilizável a cada *Sprint*.

2.5 - DoD - Definition of Done (Definição de Feito)

Como abordado por Schwaber e Sutherland (2020), a Definição de Pronto é uma descrição formal do estado do Incremento quando ele atende às medidas de qualidade exigidas para o produto.

2.6 - *DoR - Definition of Ready* (Definição de Pronto)

Apesar de não constar formalmente no *Scrum Guide*, *DoR* é uma definição que permite que uma equipe especifique certas pré-condições que devem ser atendidas antes que uma história de usuário possa ser aceita em uma *Sprint*. O objetivo do *DOR* é identificar defeitos na história antes do início do trabalho, reduzindo assim os defeitos no início, quando são menos dispendiosos para tratar. (DALTON, 2019).

De modo geral, a substituição formal comum mais adotada é o *Product Backlog Refinement* (refinamento do backlog do produto). O *Product Backlog Refinement* é o ato de quebrar e definir posteriormente os itens do *Product Backlog* em itens menores e, consequentemente, mais precisos. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

2.7 - *Sprint*

“Sprints são o coração do Scrum, onde ideias são transformadas em valor.” (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020, tradução nossa)

De acordo com o *Scrum Guide*, *Sprints* são eventos de duração fixa, essencialmente de um mês ou menos para criar consistência. Uma nova *Sprint* começa imediatamente após a conclusão da *Sprint* anterior.

Diversos são os momentos da metodologia que estão contemplados neste período. *Sprint Planning*, *Daily Scrums*, *Sprint Reviews* e *Sprint Retrospectives* acontecem dentro de *Sprints*. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020)

2.8 - *Daily Scrum*

Como consta no *Scrum Guide*, o objetivo da *Daily Scrum* (reunião diária) é inspecionar o progresso em direção ao objetivo da *Sprint* e adaptar o *Sprint Backlog* conforme necessário, definindo e ajustando os próximos trabalhos planejados. Geralmente são reuniões que giram em torno de 15 minutos, dinâmicas, visando reduzir a complexidade e sendo realizadas no mesmo horário e local todos os dias.

2.9 - *Sprint Review*

De acordo com *Scrum* ORG ([s.d.]) no *Scrum Glossary*, *Sprint Review* é um evento definido para um período de 4 horas (ou menos) para concluir o trabalho de desenvolvimento de um *Sprint*. Serve para o *Scrum Team* e as partes interessadas inspecionar o incremento do produto resultante da *Sprint*, avaliar o impacto do trabalho realizado no progresso geral em direção ao objetivo do produto e atualizar o *Product Backlog* a fim de maximizar o valor do próximo período.

2.10 - *Sprint Retrospective*

Ainda de acordo com *Scrum* ORG ([s.d.]) no *Scrum Glossary*, *Sprint Retrospective* é um evento definido para um período de 3 horas (ou menos) para encerrar uma *Sprint*. Serve para o *Scrum Team* inspecionar a *Sprint* anterior e planejar melhorias a serem implementadas durante as *Sprints* futuras.

3. MELHORIA E APERFEIÇOAMENTO

3.1 - O processo de obtenção de resultados mais significativos

De modo geral, o comprometimento da Natura com a aplicação das metodologias ágeis se tornou uma preocupação recorrente. É possível atrelar parte do sucesso e da desenvoltura do setor de TI diretamente à efetividade do método no ecossistema. Não obstante, é sempre provável que as empresas que aplicam *Scrum* (ou outras metodologias) não tenham chegado de fato ao seu pico de produtividade e desempenho.

De acordo com Silva (2011), os modelos de maturidade dos processos de desenvolvimento de software possibilitam a classificação do desempenho e orientam as organizações para incentivar a melhoria do processo. Tudo isso ocorre através de um método escalonado, também conhecido como maturidade. Sendo assim, é possível afirmar que a grande maioria dos processos ou metodologias relacionadas possuem algum ponto de melhoria, defasagem, aplicação incorreta, desempenho insatisfatório e/ou outros.

Por outro lado, não basta somente olhar para si. A repetição de processos e metodologias internas tende a convergir para resultados semelhantes em função da incidência de repetições. Sendo assim, é importante olhar para o mundo corporativo e identificar padrões de sucesso atrelados à aplicação do *Scrum*.

No processo de melhoria, muitas vezes buscamos referências em empresas apenas do setor de Tecnologia da Informação. É natural se basear em grandes corporações como *Microsoft*, *Apple*, *IBM*, *Amazon* e *Google*. No entanto, existem diversos outros *cases* de sucesso em empresas dos mais diversos ramos. Nesse cenário podemos citar, por exemplo, uma das melhores aplicações do *Scrum* no mercado: o *Spotify*.

3.2 - O “Modelo Spotify”

De modo geral, é possível definir a estrutura do modelo em alguns poucos itens: *Squads*, *Tribes*, *Dependencies*, *Chapters & Guilds*.

3.3 - *Squads*

De acordo com Kniberg e Ivarsson (2012), integrantes do time do *Spotify*, um *Squad* é semelhante a uma equipe *Scrum* e é projetado para parecer uma mini-startup. O time deve possuir todas as habilidades e ferramentas necessárias para projetar, desenvolver, testar e liberar para produção. São entidades encorajadas a aplicar princípios como MVP (*minimum viable product*) e algumas outras características de métodos LEAN¹⁴.

Figura 2 - Estrutura de um *Squad*



Fonte: Kniberg e Ivarsson, 2012.

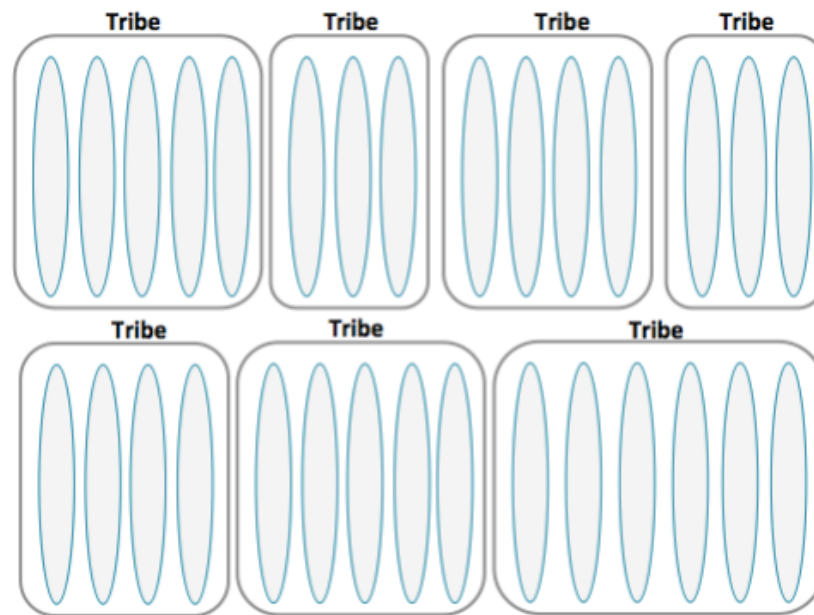
3.4 - *Tribes*

Uma *Tribe* é uma coleção de *Squads* que trabalham em áreas relacionadas.

“A *Tribe* pode ser vista como a “incubadora” das mini-startups (*Squads*), e tem um certo grau de liberdade e autonomia. Cada *Tribe* tem um líder que é responsável por fornecer o melhor habitat possível para os *Squads* dentro daquela *Tribe*.” (KNIBERG; IVARSSON, 2012, tradução nossa)

¹⁴ Disponível em: <https://www.lean.org/whatslean/principles.cfm>

Figura 3 - Tribes



Fonte: Kniberg e Ivarsson, 2012.

3.5 - Dependencies

São, de modo geral, relações entre *Squads* que dependem uns dos outros. Ter este item na estrutura faz parte do reconhecimento de que a metodologia está em constante evolução e naturalmente grandes times irão criar dependências internas. O objetivo geral é identificar quais, quantas e por quais razões as dependências existem na empresa. De acordo com Kniberg e Ivarsson (2012), é essencial discutir maneiras de eliminar as dependências problemáticas, especialmente as que possuem relações entre as *Tribes*. Isso muitas vezes leva à repriorização, reorganização, mudanças arquitetônicas ou soluções técnicas.

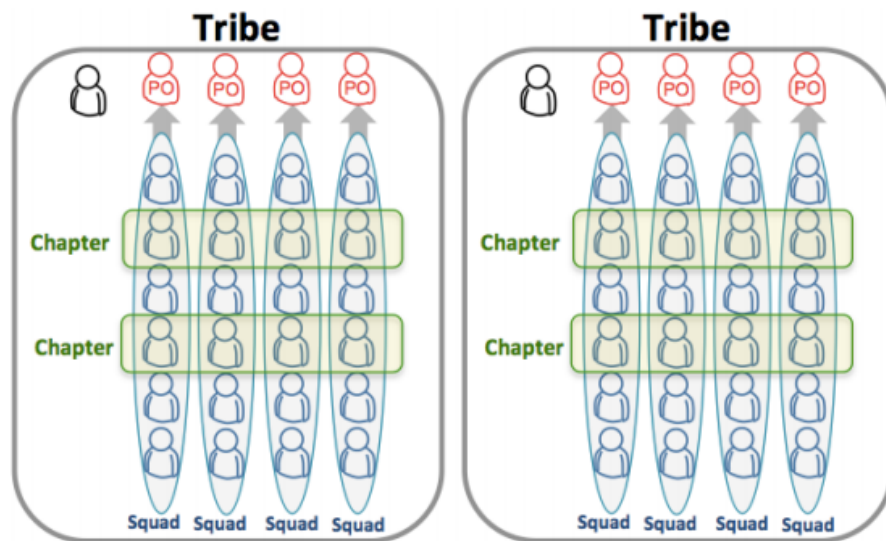
3.6 - Chapters & Guilds

Apesar de estruturas semelhantes, estas diferem mais em sua motivação do que lógica estrutural. *Chapters* são, basicamente, pequenas famílias de profissionais com *skills*¹⁵ semelhantes e que geralmente atuam na mesma área. Uma *Chapter* só existe se todos os

¹⁵ Habilidades.

profissionais pertencerem à mesma *Tribe*. Cada *Chapter* possui encontros regulares para discutir suas áreas de especialização e respectivos desafios.

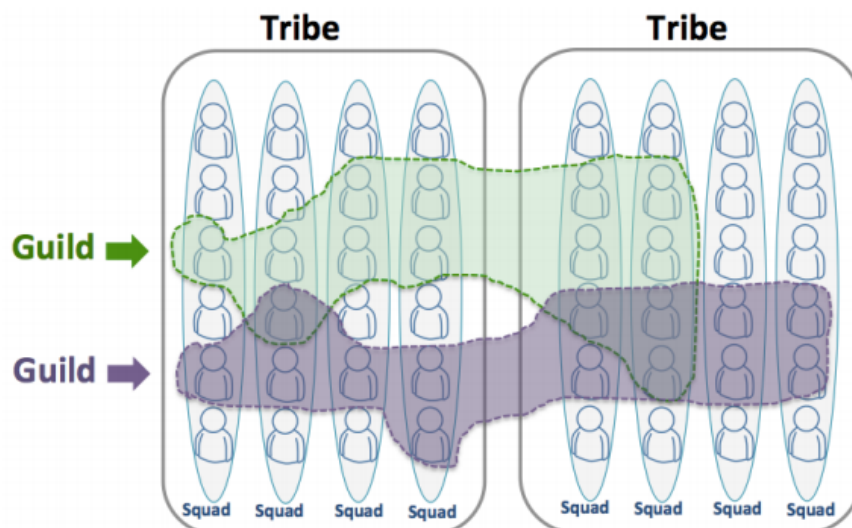
Figura 4 - Chapters



Fonte: Kniberg e Ivarsson, 2012

Quando pensamos em *Guilds*, apesar do mesmo conceito de distribuição horizontal (ou de mesma área de interesse), é necessário ampliar os horizontes. As *Guilds* são formadas por conexões entre as *Tribes*. Dessa forma, é normal que estas se estabeleçam de maneira mais orgânica e abrangente, a nível de se tornarem uma “comunidade de interesse”: um grupo de pessoas que compartilham conhecimento, ferramentas, códigos e práticas. (KNIBERG; IVARSSON, 2012).

Figura 5 - Guilds



Fonte: Kniberg e Ivarsson, 2012

3.7 - Efeitos positivos

“Muitas equipes que utilizam *Scrum* relatam melhorias significativas e, em alguns casos, transformações completas, tanto na produtividade quanto na moral. Para desenvolvedores de produtos - muitos dos quais foram consumidos pela “modalidade de gerenciamento do clube do mês” - isso é significativo. *Scrum* é simples e poderoso.” (DEEMER; BENEFIELD; LARMAN; VODDE, 2010, tradução nossa)

É importante entender o tamanho da diferença (e da melhoria) nos produtos e processos das empresas assim que adotam o *Scrum*. Deve-se compreender que a implementação de metodologias ágeis não está atrelada a um passo-a-passo - tal como uma receita de bolo - em que os papéis são dados e um manual atribuído a cada participante. Pelo contrário: *Scrum* é sobre desenvolvimento, melhoria constante e adaptação ao ambiente.

Talvez seja esse um dos pontos mais importantes das metodologias ágeis: assumir que o processo de desenvolvimento é naturalmente complexo. A adoção de processos ágeis serve para minimizar esse impacto de maneira amigável e eficiente. Além disso, tomar ciência das fragilidades, inconsistências e imprecisões nas aplicações é fundamental para atingir os melhores resultados.

4. ANÁLISE CRÍTICA

4.1 - Tradicionalismo

Tomando como base o contexto geral, é evidente que a aplicação das metodologias ágeis é útil e promissora. Para os mais tradicionalistas, muito se pensa no *trade-off*¹⁶ em detrimento de soluções já aplicadas. De modo geral, esse costuma ser um dos principais problemas na adoção do *Scrum*, por exemplo, nas empresas. Um dos principais concorrentes tradicionais às metodologias ágeis seria o próprio modelo *Waterfall*¹⁷, que não necessariamente é melhor ou pior que outras soluções.

“As vantagens mais importantes deste modelo (*Agile*) são a capacidade de responder às mudanças nos requisitos do projeto. Isso garante que os esforços da equipe de desenvolvimento não sejam desperdiçados, o que geralmente é o caso com as outras metodologias. As mudanças são integradas imediatamente, o que evita problemas futuros. Não há suposições entre a equipe de desenvolvimento e o cliente, uma vez que existe comunicação face a face e contribuições contínuas do cliente. Os documentos são direto ao ponto, o que não deixa espaço para ambiguidades. Isso resulta em software de alta qualidade entregue ao cliente no menor período de tempo, deixando-o satisfeito.” (MCCORMICK, 2012, tradução nossa)

Grandes empresas (inclusive a própria Natura) costumavam possuir métodos que "combinassem" com o perfil médio presente na gama da alta gerência, líderes técnicos e chefes executivos. Isso por muito tempo refletiu a imagem pessoal de alguns poucos indivíduos associados aos projetos em detrimento das melhores práticas do mercado. Em um mundo globalizado e conectado, onde pessoas discutem ideias e chegam a um consenso sobre uma melhor alternativa para um problema, isso pode parecer impossível. No entanto, a grande maioria das empresas já foi um reflexo de seus líderes em diversos processos.

¹⁶ “*Trade-off* e *tradeoff* são termos da língua inglesa que definem uma situação em que há conflito de escolha. [...] Ocorre quando se abre mão de algum bem ou serviço distinto para se obter outro bem ou serviço distinto.” Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Trade-off>

¹⁷ “*Waterfall* é um modelo de desenvolvimento de software sequencial no qual o processo é visto como um fluir constante para frente (como uma cascata) através das fases de análise de requisitos, projeto, implementação, testes (validação), integração, e manutenção de software.” Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Modelo_em_cascata

A questão gira, no entanto, não em qual metodologia será utilizada em um projeto específico. O principal problema que impede as empresas de melhorarem seus processos é literalmente acreditar que a mesma metodologia serve para todo e qualquer projeto. O tradicionalismo, portanto, não está ligado à idade da metodologia aplicada (ou de seus aplicadores). Neste caso, o tradicionalismo está diretamente associado a uma crença fixa de que problemas diferentes devem ser resolvidos com as mesmas soluções.

4.2 - Mudanças no paradigma

O mundo é feito de mudanças. Se engana aquele que acredita que os estados são permanentes, imutáveis e inalteráveis. Podemos tomar como exemplo o conceito de Entropia sob a ótica da Teoria da Informação. De acordo com Borges (1999), a Entropia é interpretada como uma medida do “grau de incerteza que existe antes que uma escolha seja feita”. (BRILLOUIN, 1956, apud BORGES, 1999, p. 06). Escolhas dependem, naturalmente, de outras escolhas e suas consequências.

Como fator agravante, temos a velocidade com que as informações fluem nos dias atuais e o dinamismo de estados como um todo. O que é hoje, pode deixar de ser amanhã. Esses motivos por si só abrem algumas discussões importantes para as metodologias e processos: é realmente possível desenhar um produto/serviço fixo e imutável? Quão sustentável é acordar um planejamento que depende única e exclusivamente das condições e observações iniciais? Por último: essas perguntas possuem somente uma resposta?

Sugerir um modelo ideal é, portanto, ir na contramão de todo embasamento teórico aqui sustentado. Por outro lado, é inegável que metodologias como o *Scrum* tendem a ser mais flexíveis e adaptáveis aos ambientes em que estão inseridas do que metodologias encapsuladas em procedimentos inflexíveis. As únicas certezas são, de modo geral: processos são complexos, projetos tendem a ser variáveis e dinamismo é sempre bem vindo.

CONCLUSÃO

A Natura é uma das empresas que mais cresceu nos últimos anos devido às suas crenças, metodologias, sistemas de trabalho, produtos e relacionamento com o cliente. Além disso, a marca preza fortemente pela questão da responsabilidade social. Tudo isso atrelado ao seu processo de desenvolvimento e sustentação formam um grupo de competências dificilmente encontradas em outras empresas.

As metodologias de trabalho utilizadas na empresa estão cada vez mais atualizadas e em processo de transformação digital. Já as metodologias de desenvolvimento e processos, cada vez mais personalizadas ao ambiente em que estão inseridas e de acordo com a cultura organizacional. Isso só é possível em organizações realmente comprometidas com seus produtos, serviços, processos e resultados - sem esquecer, é claro, de quem de fato compõe tais realizações: as pessoas.

O processo de melhoria contínua não deve ser confundido com uma prática isolada. Faz parte não só do *Scrum* como também da cultura organizacional trabalhar em prol de mudanças viáveis para o Ecossistema Natura como um todo. Podemos dizer - com alguma licença poética - que *o ideal é não idealizar*. Compreender processos deve ser uma atividade constante, autocrítica (a nível coletivo e individual) e aberta a mudanças. Saudável e bem aplicado é o processo que serve simultaneamente ao cliente, empresa, comunidade e pessoas envolvidas - seja direta ou indiretamente.

REFERÊNCIAS

BORGES, Ernesto P. **Irreversibilidade, Desordem e Incerteza: Três Visões da Generalização do Conceito de Entropia.** 1999. Disponível em: http://www.sbfisica.org.br/rbef/pdf/v21_453.pdf. Acesso em: 01 jun. 2021.

CRISTINA, Renata. **Natura inaugura seu primeiro Centro de Distribuição no país: Há previsão de 80 novos empregos para o Natal.** Acessa. 2006. 1 p. Disponível em: <https://www.acessa.com/negocios/arquivo/mercados/2006/10/18-natura/>. Acesso em: 1 mai. 2021.

DALTON, Jeff. **Great Big Agile.** 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-1-4842-4206-3_26. Acesso em: 31 maio 2021.

DEEMER, Pete; BENEFIELD, Gabrielle; LARMAN, Craig; VODDE, Bas. **THE SCRUM PRIMER.** 2010. Disponível em: <http://www.brianidavidson.com/agile/docs/scrumprimer121.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2021.

DE LIMA, Bruno. **Natura inaugura centro de inovação em Cajamar: Unidade servirá para abrigar os setores de P&D da empresa e de startups parceiras.** Época Negócios. 2020. 1 p. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2020/11/natura-inaugura-centro-de-inovacao-em-cajamar.html>. Acesso em: 5 mai. 2021.

INVESTE (São Paulo). Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade. **Natura inaugura hub logístico com tecnologia inédita no Continente: A inovação aumenta produtividade, dá mais agilidade e reduz a emissão de CO2.** 2015. Disponível em: <https://www.investe.sp.gov.br/noticia/natura-inaugura-hub-logistico-com-tecnologia-inedita-no-continente/>. Acesso em: 12 maio 2021.

KNIBERG, Henrik; IVARSSON, Anders. **Scaling Agile @ Spotify: with tribes, squads, chapters & guilds.** with Tribes, Squads, Chapters & Guilds. 2012. Disponível em: <http://www.agileleanhouse.com/lib/lib/People/HenrikKniberg/SpotifyScaling.pdf>. Acesso em: 28 maio 2021.

LADEIA, Bárbara. **Por dentro da sede da Natura, em Cajamar: Projeto provoca uma verdadeira fusão entre empresa e meio ambiente; a principal sede da empresa abriga 5 mil funcionários e recebe 22 mil visitantes em 2012.** Exame. São Paulo, 2013. 1 p. Disponível em: <https://exame.com/negocios/por-dentro-da-sede-da-natura-em-cajamar/>. Acesso em: 1 mai. 2021.

MATSU, Carla. **Mudanças no setor de TI são reflexo dos tempos atuais, diz CIO da Natura:** durante palestra no IT Leaders Conference 2015, Agenor Leão abordou os impactos da transformação digital nos negócios. 2015. Disponível em: <https://computerworld.com.br/acervo/mudancas-no-setor-de-ti-sao-reflexo-dos-tempos-atuais-diz-cio-da-natura/>. Acesso em: 05 maio 2021.

MCCORMICK, Michael. **Waterfall vs. Agile Methodology.** 2012. Disponível em: http://www.mccormickpcs.com/images/Waterfall_vs_Agile_Methodology.pdf. Acesso em: 01 jun. 2021.

MELO, Tais. **NOVO ESPAÇO NATURA: 12 edifícios interdependentes, com formas diferenciadas, se integram à natureza por pontes, transparência e total adaptação ao relevo.** São Paulo. 1 p. Disponível em: https://www.galeriadaarquitectura.com.br/projeto/loebcapote_/novo-espaco-natura/81. Acesso em: 2 mai. 2021.

NAIDITCH, Suzana. **Natura vai construir centro de distribuição no Rio Grande do Sul:** Esse será o segundo centro da empresa fora do estado de São Paulo. 2010. Disponível em: <https://exame.com/negocios/natura-vai-construir-centro-distribuicao-rio-grande-sul-398004/>. Acesso em: 14 maio 2021.

NATURA. **OS COSMÉTICOS E AS RELAÇÕES:** bem estar bem. BEM ESTAR BEM. Disponível em: <https://www.naturabrasil.fr/pt-pt/os-nossos-valores/a-nossa-essencia>. Acesso em: 17 maio 2021.

NATURA. **Nossa História.** 2021. Disponível em: <https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia>. Acesso em: 28 abr. 2021.

NATURA - CD SÃO PAULO: **Em uma área de 26.000 m², a Natura em parceria com a SSI SCHAEFER, construiu um dos centros de distribuição mais modernos da América Latina.** SSI Schaefer. São Paulo. 1 p. Disponível em: <https://www.ssi-schaefer.com/pt-br/setores-de-mercado/healthcare-cosmetics/logistica-centro-de-distribuicao-natura-sao-paulo-671454>. Acesso em: 3 mai. 2021.

NATURA. **Inovação.** Disponível em: <https://www.natura.com.br/inovacao>. Acesso em: 10 maio 2021.

NDD. **Natura investe em tecnologias para gestão de impressão, ganha mais sustentabilidade e retorno de investimento.** 2015. Disponível em: <https://www.ndd.com.br/blog/nddprint/natura-investe-em-tecnologias-para-gestao-de-impressao-ganha-mais-sustentabilidade-e-retorno-de-investimento/>. Acesso em: 04 maio 2021.

NOLETO, Cairo. **Áreas de TI: conheça as 8 principais e entre nesse mercado!.** Be Trybe. 2020. 1 p. Disponível em: <https://blog.betrybe.com/carreira/principais-areas-de-ti/>. Acesso em: 2 mai. 2021.

OLIVEIRA, Déborah. **Natura fortalece digital, sem esquecer sua origem.** 2017. Disponível em: <https://itforum.com.br/noticias/natura-fortalece-digital-sem-esquecer-sua-origem/>. Acesso em: 12 maio 2021.

REZENDE, Yara. **Natura cosméticos: quando é virtuoso ser virtual.** 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/kDDrgDFJCGQPxhwqhD6Gjkw/?lang=pt>. Acesso em: 15 maio 2021.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **The 2020 Scrum Guide.** 2020. Disponível em: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html#purpose-of-the-scrum-guide>. Acesso em: 30 maio 2021.

Scrum ORG. **Scrum Glossary:** glossary of scrum terms. Glossary of Scrum Terms. Disponível em: <https://www.scrum.org/resources/scrum-glossary>. Acesso em: 30 maio 2021.

SILVA, Miguel Mira da. **Scrum Maturity Model**: validation for IT organizations ' roadmap to develop software centered on the client role. 2011. Disponível em: https://www.academia.edu/download/7335101/icsea_2011_1_40_10440.pdf. Acesso em: 01 jun. 2021.

Time Natura Campus. **Natura inaugura complexo industrial sustentável em Benevides e propõe inovação em rede.** 2014. Disponível em: <http://www.naturacampus.com.br/cs/naturacampus/post/2014-04/natura-inaugura-complexo-industrial-sustentavel-em-benevides>. Acesso em: 10 maio 2021.

VICTORIANO, Gabrielle; MARQUEZ, Ana. **Vazio integrador.** Disponível em: https://www.galeriadaarquitetura.com.br/projeto/dal-pian-arquitetos/_nasp-sede-administrativa-natura-sao-paulo/2834. Acesso em: 10 maio 2021.