



16º

COLÓQUIO
DE MODA

EDIÇÃO ONLINE

DE 09/09 A 13/10 DE 2021

METODOLOGIA ÁGIL DE DESIGN – O SCRUM NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE VESTUÁRIO

Agile Design Methodology – The Scrum in the Development of Garment Products

Silva, Fabiana Rodrigues da; Mestre; Universidade do Estado de Santa Catarina,
bia.rodriguesrj@yahoo.com.br

Seibel, Silene; Dra.; Universidade do Estado de Santa Catarina,
silene.seibel@udesc.br

Lamberts, Vicky; Mestranda; Universidade do Estado de Santa Catarina,
vicky.lamberts@icloud.com

Resumo: O mercado dinâmico desperta no setor da indústria da moda uma busca constante por alternativas que a mantenham no cenário competitivo. Isto posto, o uso da metodologia ágil Scrum tem como objetivo gerir os processos de design com rapidez e flexibilidade para adaptação às mudanças, chegando à conclusão de que a gestão ágil Scrum é um meio eficaz para a melhoria no desenvolvimento de produtos têxteis e de vestuário mais assertivos, levando à entrega de valor em menos tempo.

Palavras chave: *Scrum*; design; vestuário

Abstract: The dynamic market awakens in the fashion industry a constant search for alternatives that keep it in the competitive scenario. This being said, the use of the Scrum agile methodology aims to manage the design processes quickly and flexibly to adapt to changes, coming to the conclusion that Scrum agile management is an effective means for improving the development of more assertive textile and garment products, leading to value delivery in less time.

Keywords: *Scrum*; design; garment.

Introdução

Com a dinâmica do mercado atual, as empresas estão buscando cada vez mais novas metodologias de processos para atender de forma ágil os mercados, tanto quanto as exigências dos consumidores que, devido a globalização dos negócios, tem sido bombardeados pela oferta de produtos e serviços - o que obriga empresas a adaptarem seus negócios e aumentarem sua competitividade para se manterem neste mercado competitivo.





16º

COLÓQUIO
DE MODA

EDIÇÃO ONLINE

DE 09/09 A 13/10 DE 2021

Não diferente, o mercado têxtil e vestuário têm vivenciado as mudanças econômicas, sociais, políticas decorrentes da globalização. Em vista disso, atender consumidores em meio a ambientes competitivos têm exigido das empresas de vestuário a pensar o design de produtos de forma mais estratégica, onde a preocupação com o processo do projeto é sobressalente à estética ligada a tendências de moda e consumo – peculiar de produtos de vestuário e moda.

Em contrapartida, metodologias de processos utilizadas pelo setor conhecido como modelo em cascata, onde uma fase do processo só é iniciada ao término da anterior, passa a não responder com êxito às constantes mudanças mercadológicas. As empresas de vestuário inseridas em mercados dinâmicos têm buscado transformar suas estruturas de negócios e fluxo de processos de forma mais ágil e com flexibilidade para adaptação às possíveis mudanças de mercado e consumo a fim de entrega de valor e maior assertividade.

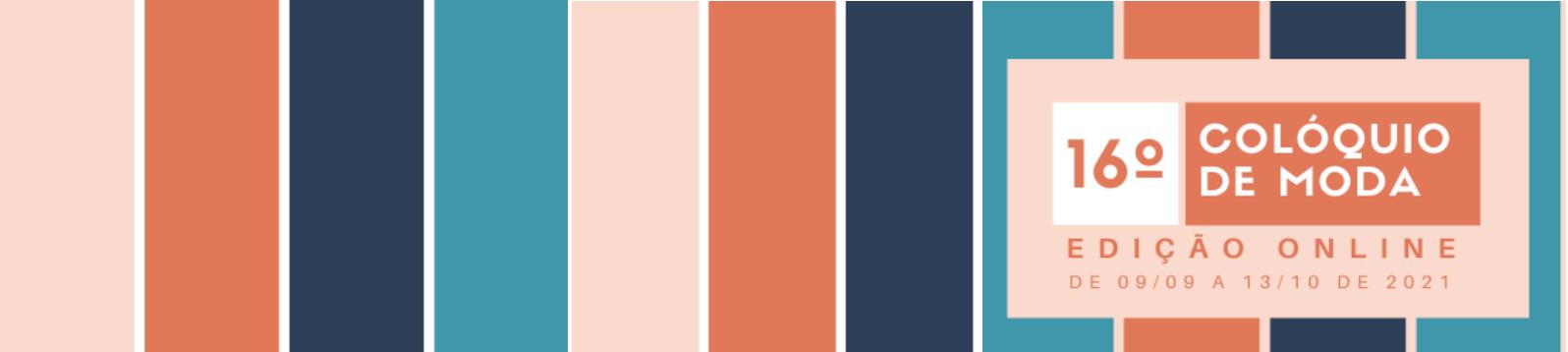
O Scrum, uma nova forma de gestão iniciada na década de 1990, tem sido utilizada por empresas de diversos setores – embora sua criação tenha sido para desenvolvimento de softwares – como uma nova forma de gerir processos através de um fluxo operacional de ciclos curtos. Os seus pilares são transparência, inspeção e adaptação para que equipes enxutas consigam otimizar os processos, se auto gerindo e auto organizando, com intuito de entregar valor em menos tempo.

O objetivo deste artigo é fornecer uma visão geral da metodologia ágil Scrum aliado ao design estratégico, dando contribuições para o desenvolvimento de produtos do vestuário para empresas que buscam adaptar seus negócios ao dinamismo do mercado.

Desenvolvimento de Produtos do Vestuário e o Design

Em um cenário de constantes mudanças e dinâmicas aceleradas, característico de economias globalizadas, a vantagem competitiva das empresas está estritamente relacionada à sua capacidade de desenvolver produtos que satisfaçam os consumidores com qualidade, custo, entrega, valor, dentro do timing esperado.





16º

COLÓQUIO
DE MODA

EDIÇÃO ONLINE
DE 09/09 A 13/10 DE 2021

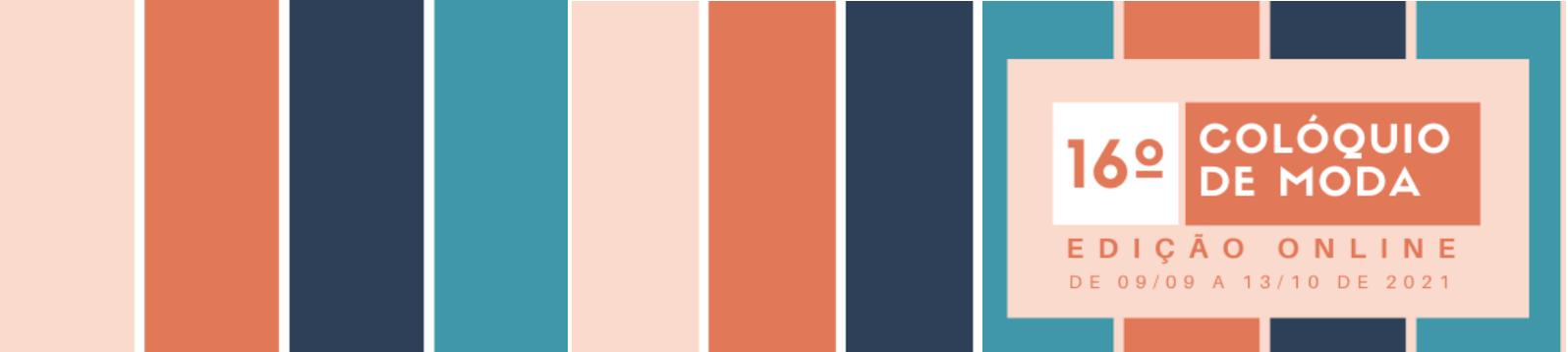
De acordo com Kaminski (2000), o PDP (processo de desenvolvimento de produtos) é um conjunto de atividades que reúne todos os departamentos da empresa, e tem como objetivo a transformação das necessidades mercadológicas em produtos ou serviços que atendam às necessidades do mercado, sendo economicamente viáveis. Enquanto Rozenfeld *et al.* (2006, p. 3) corrobora:

É um conjunto de atividades por meio das quais se busca, a partir das necessidades do mercado e das possibilidades e restrições tecnológicas, e considerando as estratégias competitivas e de produto da empresa, chegar às especificações de projeto de um produto e de seu processo de produção, para que a manufatura seja capaz de produzi-lo.

Atualmente existe uma grande variedade de modelos de processos que descrevem o caminho desde a geração de ideias e especificação de requisitos até o início da produção, porém os processos que combinam atividades sequenciais, comumente utilizados na indústria da transformação, vem sendo criticada como muito formais, inflexíveis e sem foco no cliente e/ou inovação (GRASHILLER, et al, 2017). A indústria têxtil/vestuário é um segmento marcado por constantes mudanças de hábitos, tendências e padrões de consumo, no qual pode-se diariamente observar novas demandas. Essa crescente tornou o mercado de moda um negócio global multimilionário (MATHARU, 2011, p.44), afinal a indústria têxtil/vestuário busca desenvolver produtos seguindo as diretrizes das tendências de moda e consumo, onde o estilo e estética tem tanto valor quanto funcionalidade.

As indústrias do setor têxtil/vestuário e moda se conscientizaram do caráter estratégico como um fator condicionante de competitividade através do design (RECH, 2009). Ao longo do tempo e perante mudanças mercadológicas, desenvolver produtos de design para atender mercados e consumidores exigentes com produtos competitivos era a estratégia para manter-se no mercado. Porém, o design por muito tempo foi considerado como a expressão finalizada de um projeto, mas com o passar dos anos vem saindo do contexto cultural para o econômico, sendo valorizado e introduzido no mundo empresarial, mas não com objetivo de gerar novos produtos e sim na gestão de negócios





16º

COLÓQUIO
DE MODA

EDIÇÃO ONLINE

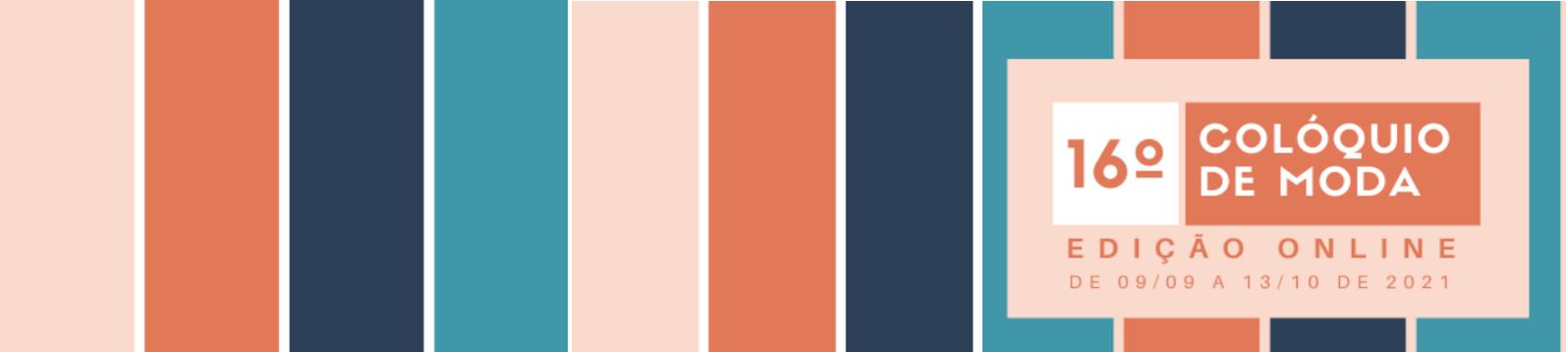
DE 09/09 A 13/10 DE 2021

(MONTEIRO, 2010; SEBRAE, 2019; CONSOLO, 2015). É sob o pensamento de Avedaño (2015, p.2), onde “o design deixou de ser só uma questão estética passando a colocar sua criatividade em prol do negócio da empresa”, que percebe-se a importância do pensar e agir design em sua totalidade, pois ao usar o design não somente como projeto, mas como processo para alcançar um objetivo com fins mercadológicos, que o desenvolvimento de produtos passa a refletir o rumo estratégico dos negócios.

Ao se tratar do mercado de moda, o desenvolvimento de produtos atribui-se a concepção de produtos dirigidos para o mercado, com obsolescência programada e que além do papel de abrigo e proteção devem considerar valores simbólicos dos códigos estéticos vigentes (MONTEMEZZO, 2003). Nesse sentido o design sob uma perspectiva mais estratégica de negócios, leva ao desenvolvimento de produtos mais assertivos e condizentes com a necessidade e rapidez que o mercado globalizado exige. E quando uma empresa resolve investir no desenvolvimento de produtos dentro de uma filosofia de gestão estratégica do design significa “que muitos conceitos anteriores deverão ser mudados e que fatores políticos e culturais internos à empresa deverão ser revistos” (SANTOS, 2000, p. 76). Ou seja, será preciso colocar acima dos objetivos pessoais ou departamentais e até culturais, envolvendo áreas diversas dentro e fora da organização dados internos e externos que influenciam na concepção de produtos, a fim de desenvolver, produzir e disponibilizar para esse novo mercado um produto que irá atender os requisitos, necessidades e expectativa dos clientes.

Para Meroni (2008), o design em sua forma estratégica retira o foco do produto e passa a colocar sob uma perspectiva onde designers focam em clientes, concorrentes, empresas e processos obtendo informações sociais, culturais e de mercado para solucionar problemas (MERONI, 2008, p.32-33). Se tratando de tais fatores ao pensar na concepção de produtos, Faria et al (2008, p.4) corrobora apontando que a gestão do desenvolvimento de produto envolve o conjunto de processos tarefas, planejamento, organização, decisão e ação envolvidos para que o sistema alcance os resultados esperados, porém obter sucesso significa saber integrar os diversos agentes, tanto externo (clientes, parcerias, fornecedores) quanto interno (marketing, vendas, engenharia, produção, etc.), de forma a





16º

COLÓQUIO
DE MODA

EDIÇÃO ONLINE
DE 09/09 A 13/10 DE 2021

trabalharem cooperativamente. E isto é o design em sua totalidade, sendo utilizado como ferramenta de negócios onde é preciso definir problemas e não somente solucioná-los, ou seja, abrir novas questões antes de tentar entender como resolvê-las (MERONI, 2008; ZURLO, 2010).

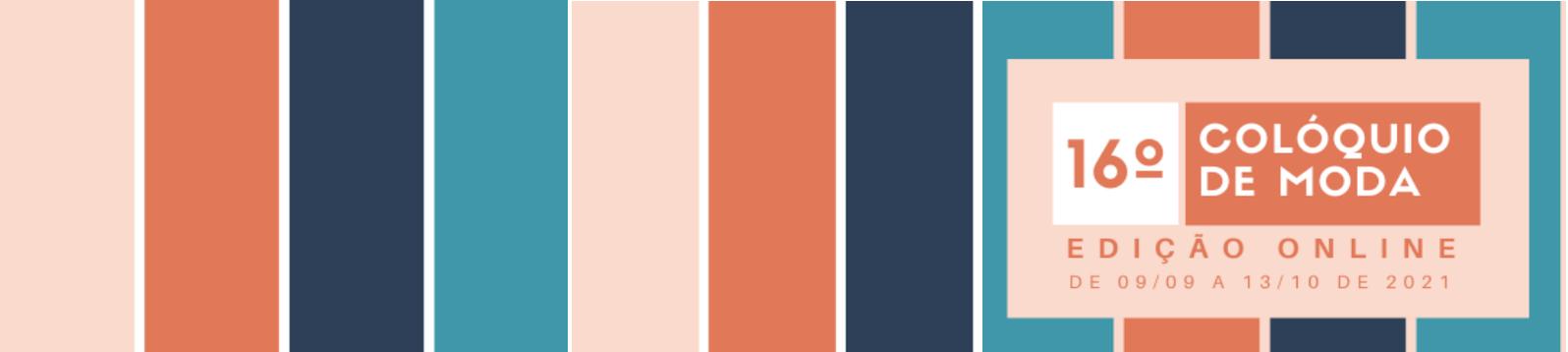
Diante disto tudo, a pressão mercadológica dos mercados globalizados estabelece que o design estratégico no desenvolvimento de produtos do vestuário ajuda a entender e resolver as tais questões com a colaboração de setores e agentes multidisciplinares, onde as informações externas e internas possam ser utilizadas de forma eficiente. E para que haja êxito, leva a utilização de métodos que pode exigir extensões, adaptações e até mesmo reformulações, cujo fluxo de processos esteja apto a se adaptar às mudanças do mercado como também a não engessar a criatividade quando esta for essencial para concepção de produtos de design a fim de enfrentar os desafios do futuro dos negócios do vestuário e moda.

Metodologia Ágil Scrum

Com o mercado em constante mudança, tornou-se crucial por parte das empresas a busca de métodos de gestão ágil que apoiem o processo de melhoria contínua, tão necessário para manterem-se competitivos numa economia de negócios globalizada. Gestão tem a ver com métodos que priorizem uma atuação e comunicação integrada entre os envolvidos num processo, cujos resultados são vistos no fluxo de trabalho, no tempo de entrega, e produtividade, com perspectivas de sucesso. O Sebrae (2020, p.1) define que “organizações consideradas ágeis são aquelas que conseguem adaptar-se numa velocidade compatível às demandas do mercado e que implementam modelos de processos produtivos leves e interativos”. Nesse contexto, o Manifesto Ágil (2020, p.1), alega que “os processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente”.

As origens da gestão ágil de processos advieram do artigo “*The New Product Development Game*”, de Takeuchi e Nonaka (1986, p.1), publicada na Harvard Business Review (1986) como um novo estilo de gerenciamento de produtos que se sobrepõe à





16º

COLÓQUIO
DE MODA

EDIÇÃO ONLINE

DE 09/09 A 13/10 DE 2021

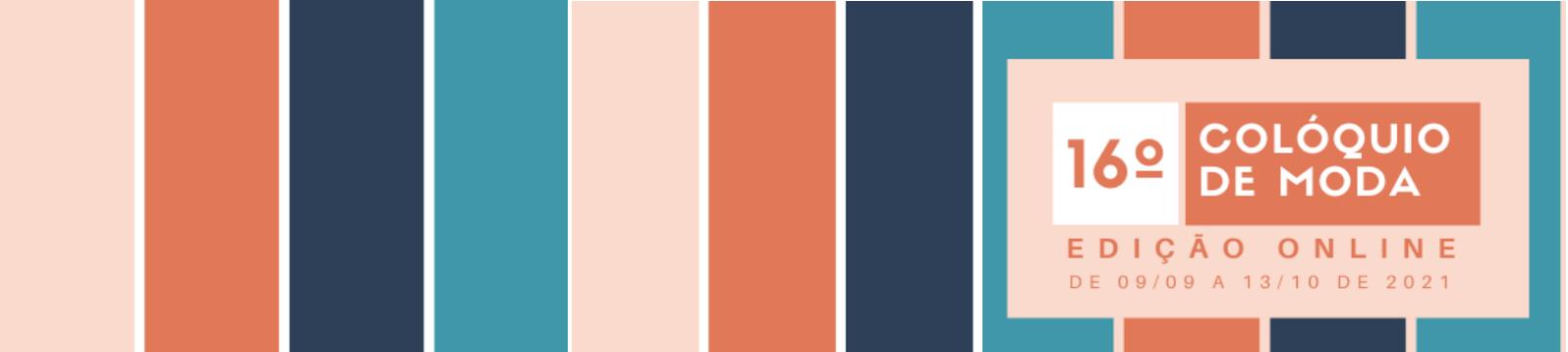
forma tradicional e linear, modelo “em cascata”, criado por Royce (1970). Devido ao modelo linear – onde cada atividade no processo é executada de maneira sequencial e uma etapa só poderá ser iniciada ao fim da anterior – não atender ao mundo atual de ritmo acelerado, é que a metodologia ágil *Scrum* foi idealizada com os estudos de Jeff Sutherland e Ken Schwaber (2013).

Associando ao jogo de Rugby que Ken Schwaber e Jeff Sutherland desenvolveram o Scrum, que é uma forma de reiniciar o mesmo após uma interrupção. Tal jogada precisa que toda a equipe esteja reunida para que a bola seja passada por todos à medida que se move no campo, diferentemente da ‘corrida de revezamento’, onde um grupo passa o bastão para o próximo grupo para que, após a entrega, seja dado início (SAINI, 2017; BROD, 2018). Ao correlacionar a ‘corrida de revezamento’ com o modelo cascata de processos, elaboraram o Scrum – uma metodologia, framework ou estrutura de gerenciamento de projeto ágil e simples – que, criada inicialmente para desenvolvimento de software, passou a ser utilizada em diversos âmbitos porque “com o Scrum as pessoas podem tratar e resolver problemas complexos e adaptativos, enquanto produtiva e criativamente entregam produtos com o mais alto valor possível em menos tempo” (SCHWABER e SUTHERLAND, 2013, p.3). Essa nova abordagem demonstra que equipes multidisciplinares e em número reduzido produzem melhores resultados, pois faz-se uma analogia da comunicação entre as partes do processo como um quebra-cabeças, onde as partes se unem para um objetivo comum, e não isolados dentro das etapas dos processos no método em cascata.

Devido às mudanças consideráveis nos últimos tempos em decorrência da globalização, como a tecnologia, formas de comunicação, mercado de trabalho, hábitos de consumo, o *Scrum* vem sendo utilizado por diversas organizações para atender ao mercado de forma rápida e assertiva, o que enfatiza a visão dos autores em relação a sua aplicabilidade nos negócios e projetos, conforme citam no Guia do Scrum (2013):

Scrum não é um processo, técnica ou um método definitivo. Em vez disso, é um framework dentro do qual você pode empregar vários processos ou técnicas. O Scrum deixa claro a eficácia relativa de suas práticas de





16º

COLÓQUIO
DE MODA

EDIÇÃO ONLINE
DE 09/09 A 13/10 DE 2021

gerenciamento de produto e técnicas de trabalho, de modo que você possa continuamente melhorar o produto, o time e o ambiente de trabalho (SCHWABER e SUTHERLAND, 2013, p.3).

O Scrum é fundamentado em três pilares: transparência, inspeção e adaptação (SCHWABER e SUTHERLAND, 2013, p.5), que na opinião de Ferreira (2019, p.2) é interpretado como:

- **Transparência:** é preciso que os envolvidos usem uma linguagem comum compreendida por todos para que a comunicação flua. Tudo que envolve o projeto deve ser visto por todos;
- **A inspeção** tem que ser constante e o Time Scrum deve sempre se perguntar “Como podemos melhorar?”. A inspeção é sempre preventiva e não corretiva;
- **Não importa** em qual momento está o processo. Se a inspeção determinar que não há progressão, é preciso adaptar. Tal adaptação pode ser motivada por diversos fatores: mudanças de mercado, concorrentes, necessidades do cliente, necessidades do negócio, hipóteses invalidadas, etc.

Ou seja, uma equipe com valores definidos e comprometimento pessoal e coletivo resulta no alcance aos objetivos determinados no projeto e fora dele.

O framework Scrum tem seus papéis e eventos bem definidos, como apresentado na Figura 1. Sua estrutura é formada por três partes: Pré-jogo, Jogo e Pós-Jogo (SCRUM.ORG, 2020; SCHWABER e SUTHERLAND, 2013):

- **Pré-jogo** é onde se encontra o planejamento e estabelecimento das definições do projeto do produto – *Product Backlog*;
- **Jogo** é o desenvolvimento do produto propriamente dito – *Sprint* e seus ciclos;
- **Pós-Jogo** é o fechamento do projeto e revisões do mesmo.

Figura 1: Base Scrum



16º

COLÓQUIO
DE MODA

EDIÇÃO ONLINE

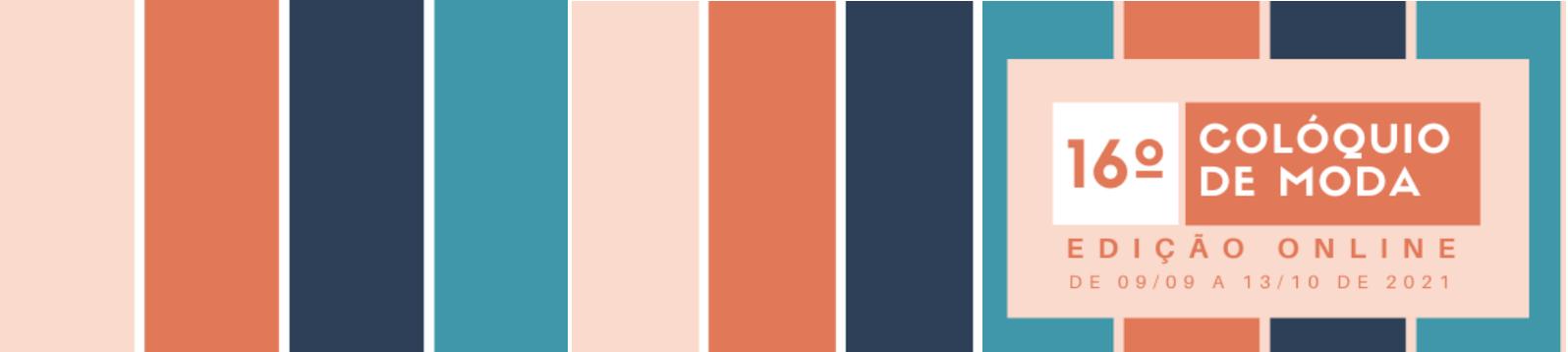
DE 09/09 A 13/10 DE 2021



Fonte: Elaborada pela autora (2020)

O framework montado é apresentado na Figura 2 e seu fluxo desenvolve-se da seguinte forma:

- *Product Backlog*: contém a lista de necessidades do cliente, os requisitos e o que precisa ser desenvolvido no projeto. Esta lista não é fechada e pode evoluir constantemente, conforme o andamento do processo (SCHWABER e SUTHERLAND, 2013). Tais necessidades são organizadas e priorizadas pelo *Product Owner*.
- *Sprint Planning*: é definido o que vai ser feito, por quem/equipe será feito tarefas específicas. Aqui é definido qual a meta de cada *Sprint* e a equipe é reunida para tirar quaisquer dúvidas a respeito das metas estabelecidas.
- *Sprint Backlog*: as tarefas designadas na *Sprint* anterior são postas na ordem que devem acontecer, com prioridades bem definidas e também explicita o tempo de duração de cada atividade e o tempo total da equipe, dimensões relevantes no planejamento do trabalho.



16º

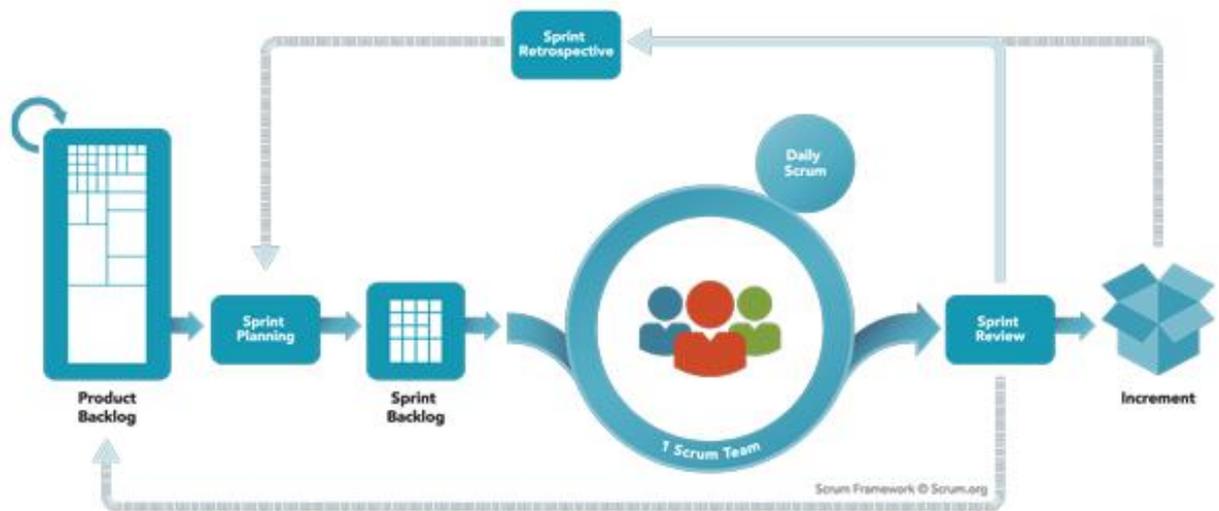
COLÓQUIO
DE MODA

EDIÇÃO ONLINE

DE 09/09 A 13/10 DE 2021

- Em seguida, *Sprint Execution*: é o desenvolvimento do produto propriamente dito. O papel do *Scrum Master* neste momento é facilitar o trabalho do *Team Development*, para que haja o mínimo de impedimento do fluxo do processo, ou seja, evitar interrupções dentro do processo ou fora do fluxo que façam com que a equipe pare a execução (SCRUM.ORG, 2020).
 - Dentro da *Sprint* acontece o *Daily Scrum*: reunião diária curta, até quinze minutos, onde a equipe mostra o que foi feito, o que está sendo feito e o que falta fazer para o cumprimento das tarefas. Auxilia a coordenação, promovendo a colaboração e onde todos os envolvidos expõem seus trabalhos e possíveis dificuldades e, com isso, todos possam encontrar apoio e soluções (SCRUM.ORG, 2020; SCHWABER e SUTHERLAND, 2013).
 - *Sprint Review*: O time se reúne ao *Product Owner* para mostrar o resultado/produto e então ser aprovado. O objetivo da revisão da *Sprint* é uma prestação de contas, como também avaliação do trabalho para que haja uma melhoria contínua do processo e produto final (SCHWABER e SUTHERLAND, 2013).
 - Após o produto definido como “Pronto”, na visão do Scrum, e entregue, há a *Sprint Retrospective*: momento em que a equipe se reúne para discutir sobre o que aconteceu durante a *Sprint*, para elencar pontos positivos e negativos, e elenca soluções para evitar que problemas se repitam (SCRUM.ORG, 2020; SCHWABER e SUTHERLAND, 2013)
- 

Figura 2: Framework Scrum



Fonte: SCRUM (2020).

Autores frisam pontos importantes sob as etapas no fluxo de processo da metodologia ágil Scrum (SCHWABER e SUTHERLAND, 2013; SUTHERLAND, 2014; BROD, 2018; FERREIRA, 2020):

- A equipe envolvida deverá ser multidisciplinar, discutindo entre si e se auto gerenciando, pois não há níveis hierárquicos, somente o comprometimento com o objetivo;
- Os eventos são usados para criar uma regularidade e minimizar necessidades de reunião, pois todos têm um tempo pré-estabelecido, evitando desperdício no alcance dos objetivos. E o motivo de dividir a entrega dos projetos em pequenos *Sprints* é porque mantém o controle sobre surpresas;
- É no *Daily Scrum* que a inspeção auxilia na adaptação do produto ou processo em relação às possíveis mudanças no caminho;
- A revisão é essencial no processo porque caso não esteja sendo feito de acordo com o esperado, é preciso adaptar - seja o produto ou o processo, e até mesmo em informações que podem voltar como itens para o *Product Backlog*;

- As informações obtidas na retrospectiva auxiliam não somente o fluxo do trabalho, como o projeto como um todo, colaborando com a estratégia de negócio inicialmente proposta pelo *Product Owner*.

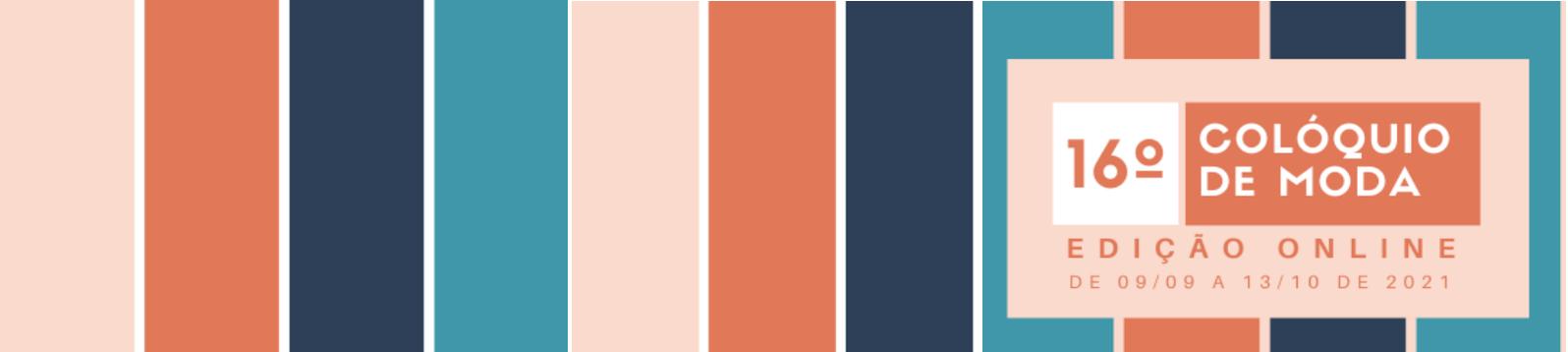
Para Gianisella (2020, p.1), metodologias ágeis mexem com a cultura, valores e crenças da organização, pois para funcionar de fato exige quebra de paradigmas e alteração das estruturas de ‘poder’ e hierarquia dentro de uma empresa. Sabe-se que a transformação cultural não se faz do dia para noite, o que exige disposição e colaboração de toda organização.

Em suma, a vantagem do Scrum é a abordagem que busca entregar resultados de forma ágil com menor custo, em menos tempo ou retrabalho. Diferentemente da abordagem convencional em cascata, o Scrum mostra que as etapas podem ser executadas em curto espaço de tempo, simultaneamente e com revisões diárias de acordo com mudanças internas e externas, podendo ou não envolver os clientes. Dessa forma propõe-se a melhoria do processo e adaptações do produto para um resultado mais assertivo, atendendo as expectativas do mercado e das necessidades do negócio com o mínimo de recurso desperdiçado.

Metodologia Ágil do Design

Embora se reconheça a importância do design, na medida em que empresas passam a lidar com mercados altamente competitivos, é preciso tomar decisões referentes a produtos sob uma perspectiva estratégica de negócios. Nitzsche (2016) corrobora com Avedaño (2015) ao citar que, “o design não é mais uma estética que se aplicava ao final do processo”. Design é o próprio processo” (NITZSCHE, 2016, p. 1), o que fomenta as empresas a pensarem na inter-relação dos envolvidos no processo, necessitando assim da gestão do design em sua forma estratégica.

Definições tradicionais de design focam na solução de problemas através de produtos ou serviços, e o design estratégico utiliza essas definições e as aplica ao contexto das organizações, cujas ferramentas podem redefinir problemas e identificar oportunidades de



COLÓQUIO
DE MODA

EDIÇÃO ONLINE
DE 09/09 A 13/10 DE 2021

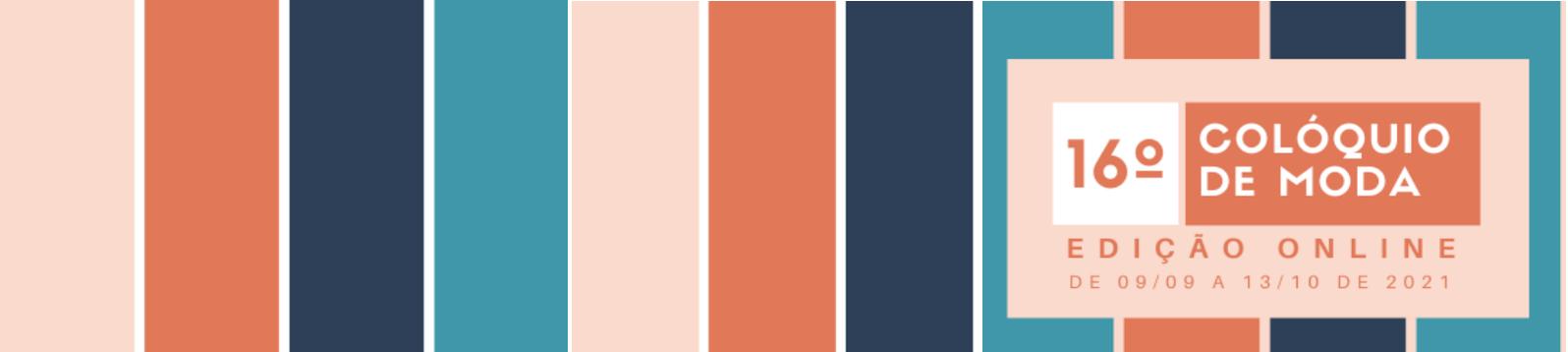
negócios. Peters (2000, p. 8) cita que "o design excepcional deve ser difundido – um atributo encontrado em todas as atividades, em todos os cantos da corporação e em tudo o que a corporação cria".

Neste contexto, o gerenciamento ágil no design é a utilização da metodologia Scrum nas fases do design de um produto. Onde o design utilizado de forma estratégica nos negócios tem seu papel de identificação de problemas e geração de soluções que alinhem desejo do mercado e necessidade dos negócios, e a metodologia ágil aplicada ao design é a maneira de gerir este processo, operacionalizando as soluções de forma eficiente, e até identificando soluções alternativas para que o produto cumpra seu papel como também possa ser melhorado ao longo do processo a fim de atender as necessidades do mercado e dos negócios - tornando "o produto vivo" (MJV Team, 2019; VETAN, 2020)

A agilidade no cenário do design e desenvolvimento do produto significa que a flexibilidade do processo e ciclos do projeto possam ser otimizados pelos envolvidos e, somados as revisões, possam auxiliar na tomada de decisões de projetos em andamento para que as respostas às mudanças mercadológicas sejam rápidas e assertivas, principalmente quando se trata de empresas que estão inseridas no mercado têxtil/vestuário. Para Mozota (2003, p. 225), "uma equipe competente não é suficiente para disseminar o conhecimento de design dentro da empresa". Isso significa que "o gestor de design precisa estar envolvido em todos os lugares, reiterar sempre que puder e que o design possa ser útil para todos os departamentos na solução de seus problemas". Da mesma forma que Best (2012, p. 12) ressalta que "as empresas precisam conhecer os processos e práticas do design específico e interdisciplinares para fomentar mudanças necessárias", o que implica uma metodologia de processos mais eficiente e eficaz no que diz respeito a mudanças.

Isto posto, há grandes possibilidades da utilização da estrutura Scrum junto a projetos de design ser eficiente porque ambas podem ser complementares, devido às duas metodologias possuírem em comum abordagens multidisciplinares, integração e colaboração, sendo possível frisar:





16º

COLÓQUIO
DE MODA

EDIÇÃO ONLINE
DE 09/09 A 13/10 DE 2021

- O Scrum por ser uma estrutura para gerenciamento de projetos que enfatiza o trabalho em equipe, a responsabilidade e o progresso iterativo em direção a uma meta, enquanto
- O design estratégico necessita da integração de todos os envolvidos em um projeto (de forma multidisciplinar) para, em conjunto, os conceitos e abordagens explicitados possam alcançar a meta estabelecida.

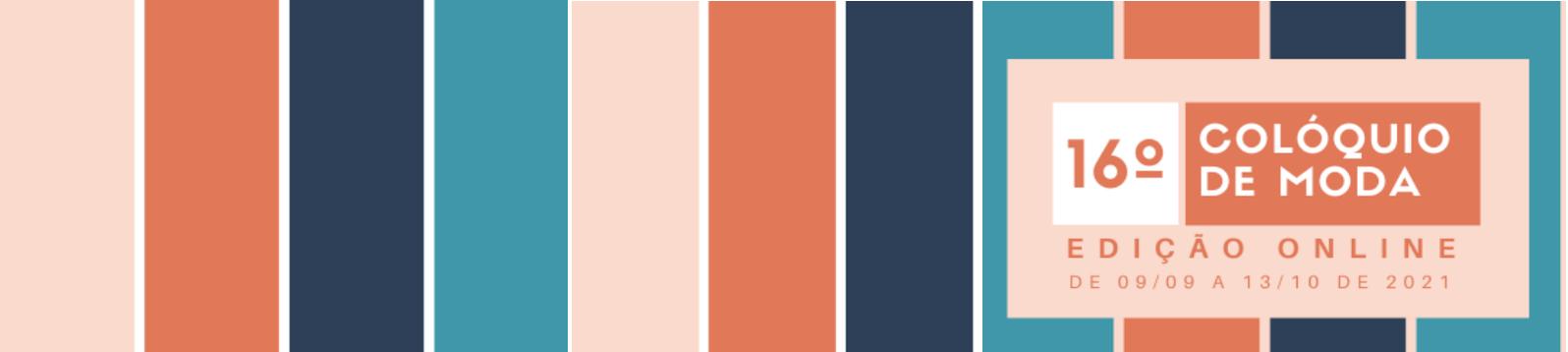
Quaisquer métodos existentes sejam na concepção de produtos ou fluxo de processos, é perceptível pelos autores já estudados que a eficiência vem da adaptação. No Guia Scrum, os autores ressaltam a importância de fazer adaptações e ajustes que adequam produtos aos contextos necessários, pois o Scrum é adaptável e irá necessitar de ajustes e ferramentas de suporte para execução do projeto (SCHWABER e SUTHERLAND, 2013).

Evidências do resultado eficiente do uso do método ágil Scrum combinado ao design vem de uma pesquisa realizada por Jakob Nielsen, um estudioso reconhecido na área de design, com foco em *UX Design* (Design Centrado no Usuário). De acordo com a pesquisa, os membros do time (*UX Designers*) ficaram satisfeitos tanto com o uso do método ágil como com os resultados. Os autores apontam dois aspectos relevantes: um aumento da integração do time no processo e a contribuição relevante dos designers com experiência e conhecimento geral sobre os usuários, que puderam ajudar o time a entender como alterar os métodos tradicionais de design ou desenvolvimento oferecendo melhor suporte aos *development team* (time do desenvolvimento) para melhores resultados (NIELSEN, 2008, p.5).

Sendo assim, a vantagem de utilizar o método ágil se dá pela maior visibilidade sobre todos os requisitos do projeto e etapas do processo de desenvolvimento do produto do vestuário. O design estratégico – com sua visão holística sobre o processo, alimenta as equipes com as informações necessárias para ajustes e adaptações que contribuam com a criação de um produto adequado aos objetivos da empresa, aumentando a chance de ter sucesso com um produto condizente com as expectativas dos *stakeholders*.

Há duas formas de incluir atividades do design sob metodologias ágeis como Scrum: primeiro é na definição do *Product Backlog* e a segunda é colocar as tarefas do design dentro





16º

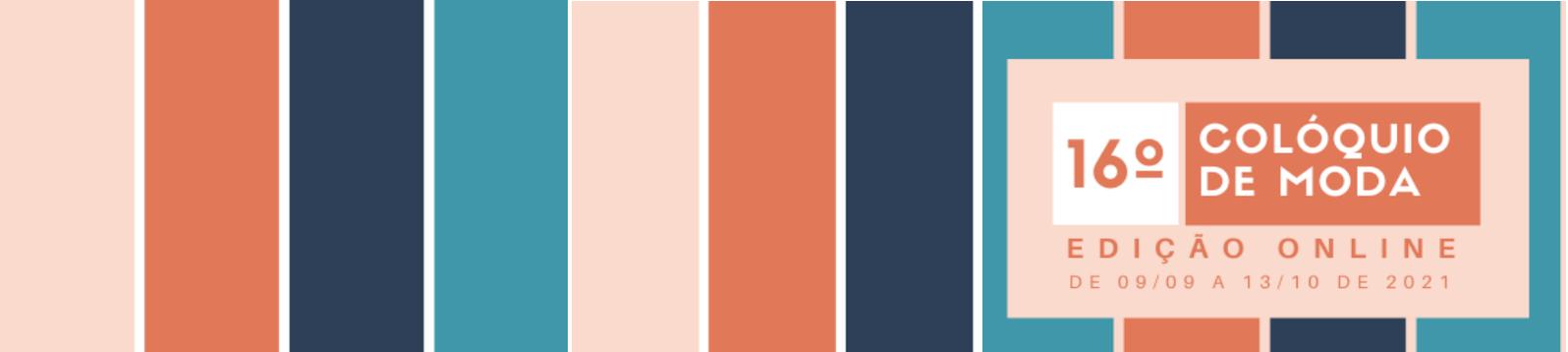
COLÓQUIO
DE MODA

EDIÇÃO ONLINE
DE 09/09 A 13/10 DE 2021

do trabalho do *Scrum Team* (time Scrum) - como atividades específicas. Cada time vai aprendendo junto como criar a melhor forma de trabalhar, usando os valores da metodologia ágil como guia e ao trabalharem de forma coesa, o design e o Scrum juntos garantem flexibilidade, adaptabilidade, escalabilidade, qualidade, produtividade e melhora da comunicação – o que facilita e empodera a todos os projetos (PAULA, 2018, p.1; MJV, 2018, p.1).

Envolver designers de forma estratégica junto às equipes Scrum e *stakeholders* – com suas diferentes expertises – no processo de criação e desenvolvimento de novos produtos pressupõe maior tangibilização de ideias e conceitos. Glauco Primo, CEO da Enllite Solutions (consultoria em sistemas e processos), defende que “é importante que o designer participe das reuniões de planejamento do novo projeto, que ele esteja a par de todos os requisitos do sistema; o designer tem que entender cada funcionalidade do sistema” (PRIMO, 2012, p.1). A respeito disto, Gothelf (2018, p.3) enumera atividades de design no processo Scrum como uma forma de auxiliar empresas que trabalham com design, mas precisam de métodos ágeis para concepção dos produtos. São eles:

1. No *Product Backlog* (contém as partes da visão mais ampla do projeto), atividades como *Design Sprints*, Pesquisa (qualitativa, todos os tipos) e redação de hipóteses ajudam a injetar realidade e foco no cliente nesses itens;
 2. Na *Sprint Planning*, perguntas como "Como será a aparência?", "Quais são as exceções com as quais precisamos lidar?" pode ser respondido com ferramentas de design, cujos designers são bons em facilitar;
 3. O trabalho de design (em todos os âmbitos tangíveis e intangíveis) deve entrar no *Sprint Backlog* – e é então executado pelos designers principalmente, também em colaboração com o restante da equipe de Scrum. A chave é permitir que todos os membros da equipe trabalhem em paralelo;
 4. A única maneira da etapa 3 citada acontecer com a colaboração paralela com *Development Team*, *Product Owner* e *Scrum Master* é se houver um designer em tempo integral na equipe para gerar o resultado esperado;
- 



16º

COLÓQUIO
DE MODA

EDIÇÃO ONLINE

DE 09/09 A 13/10 DE 2021

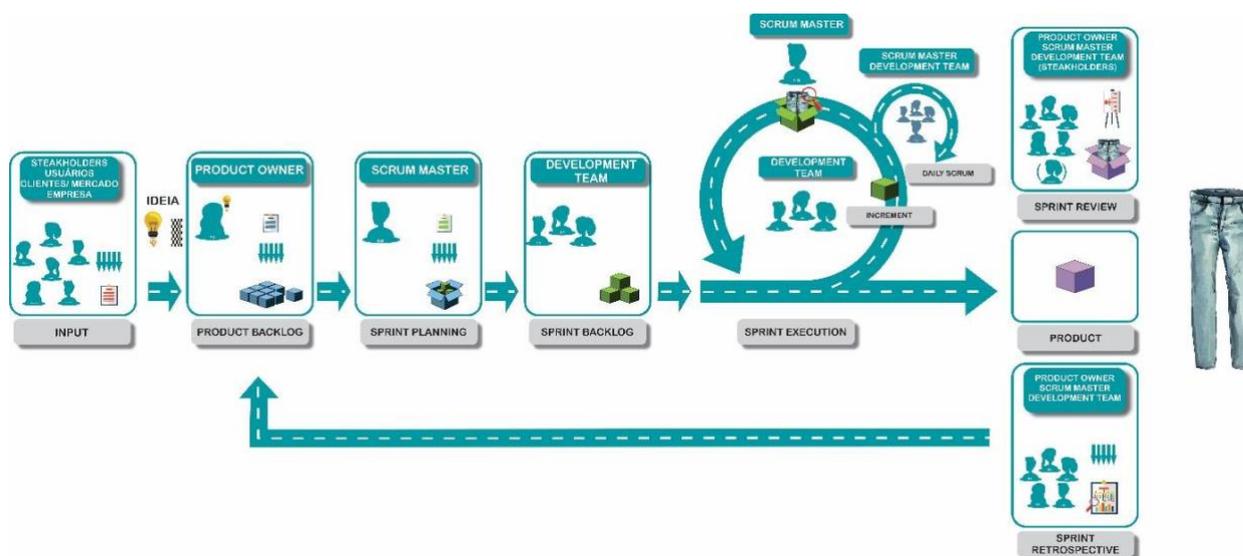
5. A *Sprint Review* é uma oportunidade de toda equipe ver o resultado que a mesma gerou durante o *Sprint*. Como também a de revisar o que aprenderam durante o *Sprint* (também conhecido como resultados). Atividades como revisões de projeto, discussão e debate sobre síntese de pesquisa e análise quantitativa informam o trabalho que estão pensando em divulgar e ajudam a focar nossa próxima prioridade.

Devido aos conceitos levantados neste estudo, o fluxo de informação entre os envolvidos no design para desenvolvimento de um produto do vestuário deixa de ser visto de forma isolada pelos personagens, e são conduzidas no fluxo de processos, buscando a melhoria contínua para alcance dos objetivos em menos tempo. E neste contexto, cada questionamento ou informação dada pelas partes ao buscar soluções aos problemas ou busca de ideias para criação dos produtos, pode se valer, além do design estratégico e sua infraestrutura metodológica para difundir dentro dos ciclos curtos, do Scrum para entrega de projetos de valor.

A Figura 3 mostra a proposta do framework Scrum adaptado para metodologia ágil de design no desenvolvimento de um produto do vestuário, no exemplo, uma peça em do segmento *jeanswear*:



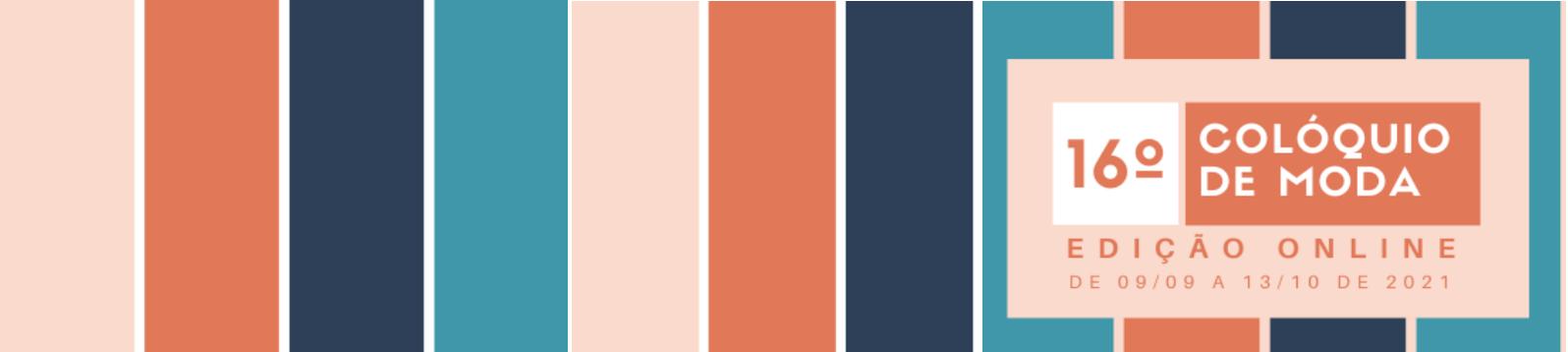
Figura 3: Framework Scrum+ Design



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Para Montemezzo (2007, p.7), “a gestão do design passa a ser essencial para as empresas que pretendem se destacar neste cenário de pressão competitiva e inovação contínua que caracteriza a indústria da moda”. E enquanto o design na forma estratégica abre um espaço estruturado para compilar as informações de mercado, cliente, produto e empresa para qual serão desenvolvidos os produtos, o Scrum inclui um fator operacional que visa facilitar o compartilhamento de informações entre todos, viabilizando que esse conhecimento possa proporcionar benefícios como novas ideias ou resolução de problemas.

Se tratando de produtos de vestuário/moda intrinsecamente ligados aos anseios mercadológicos e voláteis de tendências temporais, uma das soluções encontradas foi propor duas etapas a mais no fluxo de processo Scrum que antecedem o *Product Backlog*, no qual denominamos *Input* e *Ideia*. Isto porque, semelhante às informações captadas, o produto de vestuário não pode ser visto de forma isolada, deve considerar todo o sistema que está envolvido – tanto no ambiente interno quanto externo da empresa – e ser alimentado por todas as informações advindas de cada âmbito para que possa, assim, conceber inovações.



16º

COLÓQUIO
DE MODA

EDIÇÃO ONLINE

DE 09/09 A 13/10 DE 2021

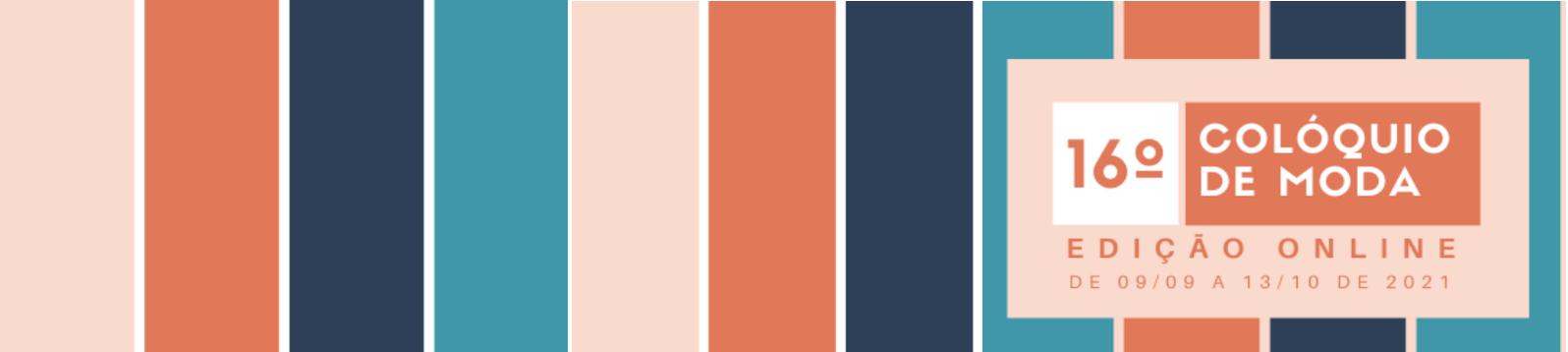
Na etapa *Input*, é possível que sejam realizados pesquisas, análises, levantamento de dados ou até mesmo *brainstorming* por parte dos envolvidos diretamente ou não no processo a fim de gerar novas ideias ou resolução de problemas. É desta etapa inserida que será possível a geração da etapa inserida seguinte: *Ideia*. Ao envolver as equipes, junto às informações obtidas de ambientes externos à empresa na busca pela entrega do produto certo, é possível até mesmo prever novas oportunidades para atuação do mercado, dos quais podem mudar totalmente o rumo dos negócios.

As etapas posteriores têm, de acordo com os objetivos da empresa e negócios, liberdade de ação para utilização das ferramentas de design estratégico a fim de auxiliar na busca de informações mercadológicas para o processo de desenvolvimento de produto – envolvendo equipes multidisciplinares e *stakeholders*. O que cabe frisar é que ao utilizar o método ágil no design, não existe o conceito de um produto a ser entregue somente no final da *Sprint* (PRIMO, 2011), e sim no decorrer da mesma, pois ao se tratar de produto de vestuário, no exemplo a ser estudado, novas histórias podem surgir no decorrer do processo e, por conta disto, mudança de requisitos e prioridades devem ser atendidas. Um exemplo é a escolha do tingimento de uma peça em sarja de uma coleção, que no decorrer das mudanças de desejo e comportamento do consumidor, pode vir a ser alterada no meio ou fim do processo.

Em síntese, empregar esta estrutura no desenvolvimento de produtos do vestuário é uma maneira de conferir agilidade, eficiência e qualidade no projeto, valendo-se do design em sua totalidade para atendimento ao volátil mercado de moda. Isto posto, se o design estratégico neste estudo busca entender todo o entorno do que se pretende projetar, o Scrum cumpre a função de planejamento, organização e entrega do produto, ressaltando que a flexibilidade do método permite adaptações necessárias às empresas e seus objetivos estratégicos.

A associação de uma estrutura que propõe a gestão ágil de processos aliado às ferramentas do design estratégico busca cumprir a função de desenvolver novos produtos entregando projetos de valor. Sendo assim, as informações de design e o gerenciamento das mesmas podem influenciar na criação/desenvolvimento de produtos e melhoria de processos na qual tanto o mercado vigente neste estudo específico necessita, onde flexibilidade e adaptação ditam as regras de mercado e negócios.





16º

COLÓQUIO
DE MODA

EDIÇÃO ONLINE
DE 09/09 A 13/10 DE 2021

Considerações Finais

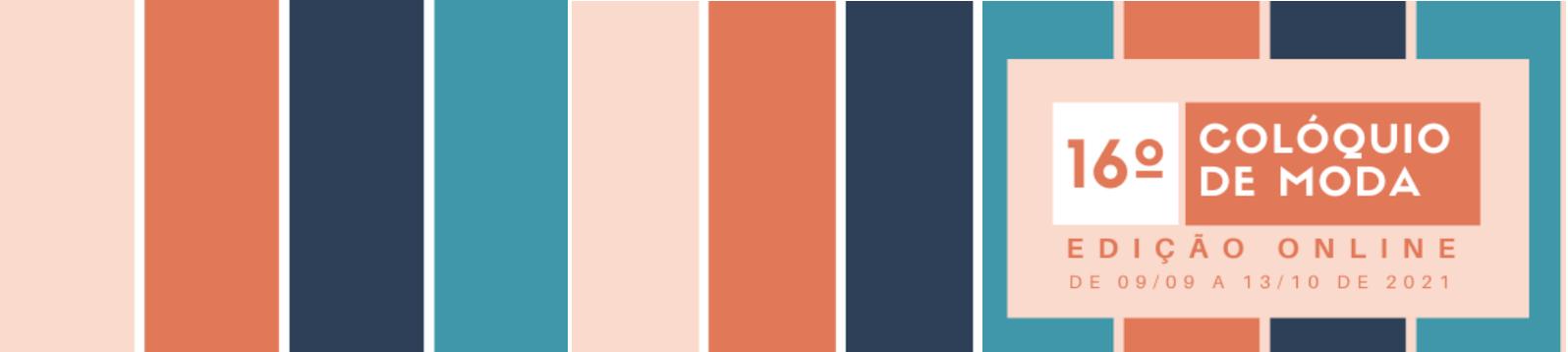
A velocidade de mudanças do mercado ao longo dos anos têm sido o maior fomentador da busca de novas metodologias por parte das empresas para se adaptarem às mudanças e se manterem competitivas nos seus negócios. No mercado têxtil/vestuário/moda, essa velocidade consolida o papel estratégico do design em sua totalidade, como também na gestão de novos processos como um meio de atender com êxito um consumidor ávido por novidades, mas exigente quanto aquilo que consome.

O volume de informações que o consumidor recebe é crescente devido à tecnologia de informação e os efeitos da globalização que unificaram mercados. Neste contexto, o anseio das empresas é conseguir atuar no mercado utilizando metodologias de processos e produtos que se adaptem às mudanças mercadológicas, para que a entrega de produtos/serviços seja feita de forma ágil e condizente com o que o mercado exige.

Dentro deste cenário de alta competitividade, métodos ágeis vêm sendo utilizados por empresas de diversos segmentos como um meio de gerenciar projetos de forma rápida e assertiva. A metodologia ágil Scrum é um processo no qual auxilia a equipe a dar respostas rápidas aos feedbacks que surgem durante um projeto, que junto a reuniões diárias e colaboração das partes envolvidas, torna possível criar oportunidades de melhorias tanto do processo quanto do produto, para chegar no resultado esperado. A gestão ágil Scrum demonstrou ser um dos meios mais eficazes para melhorar o ciclo do desenvolvimento nos processos. A metodologia elimina burocracias e torna o processo menos engessado, facilitando na resolução de problemas e atingindo metas propostas de produtos, tempo e entrega. Tornando o trabalho mais produtivo e alcançando os objetivos mercadológicos.

As vantagens de um método ágil de processos, em específico do Scrum, é sua simplicidade. Em um método onde claramente os papéis são bem definidos e há uma sincronia no exercício das atividades, onde a comunicação clara é imposta para que haja a melhoria contínua do processo como também leva à organização da equipe resultando na eficácia e eficiência do projeto.





16º

COLÓQUIO
DE MODA

EDIÇÃO ONLINE
DE 09/09 A 13/10 DE 2021

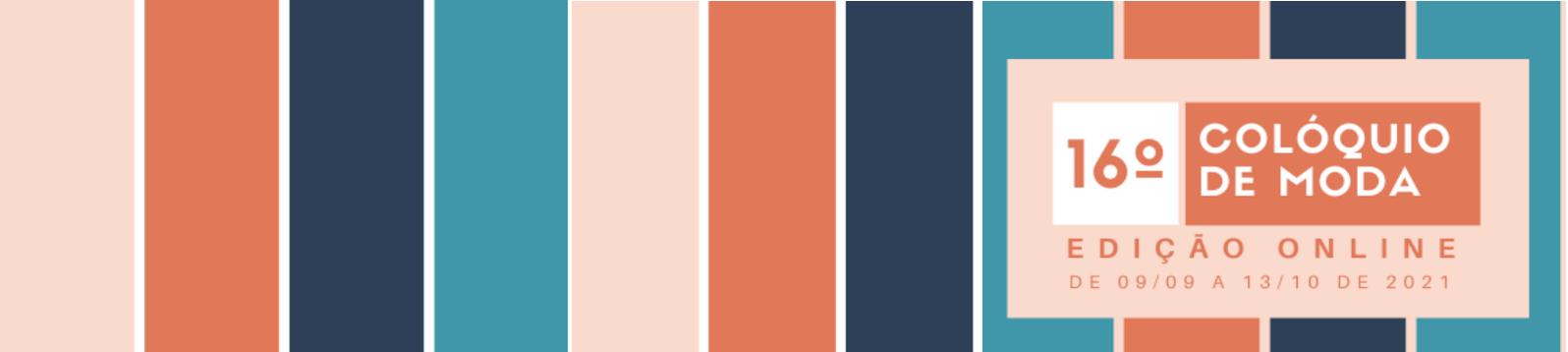
O Scrum reproduz a realidade atual, conflitos e imprevistos, não o passado, com liberdade e flexibilidade para revisar e alterar o projeto sempre que necessário. Logo, o maior objetivo da proposta de utilização da metodologia ágil Scrum no design é trazer dinamismo, rapidez e maior assertividade no desenvolvimento de produtos do vestuário com o propósito de atender a um mercado volátil como o têxtil/vestuário, de forma cada vez mais ágil e com valor reconhecido pelo cliente.

Como o mundo e a forma de se fazer negócios mudou, e está em contínua mudança, a maneira como as empresas precisam lidar para encarar tais mudanças e as consequências decorrentes dela, gera por parte de empresários e envolvidos no processo uma mudança organizacional que leva em conta uma mudança de *mindset* para abertura de novas ideias, metodologias, novas abordagens e formas de execução de projetos para uma melhoria contínua de processos, pessoas e produtos a fim de alcançar os objetivos mercadológicos. Para tanto que, a utilização do design - seja na própria concepção de produtos, quanto na comunicação, ambientes – de forma estratégica, tem papel relevante na condução de produtos e processos que atendam os negócios, gerando resultados. Sendo que, para que haja êxito na sua condução, a gestão da metodologia ágil se faz presente como um suporte para que o design seja utilizado em sua totalidade no processo.

Criação e introdução de novas metodologias na concepção e desenvolvimento de produtos é de suma importância, pois as mesmas ajudam a compreender qual melhor forma de encontrar soluções de problemas e criar inovações - seja para o produto como para o processo – para atuar em um mercado global e competitivo, ao mesmo tempo que integra novos conhecimentos sobre os métodos e seus resultados.

Este artigo demonstrou que é possível estabelecer estudos sobre novas metodologias, advindos de outros segmentos, aplicados ao mercado têxtil/vestuário, permitindo a construção do conhecimento em sua totalidade assim como propicia a abertura para novas pesquisas. Sobretudo, mais importante que inserir novas metodologias de gestão, design e processos no dia a dia dos negócios de moda, é preciso que todos os envolvidos tomem consciência e busquem uma mudança de *mindset*, pois sem isso, quaisquer metodologias aplicadas morrerão de inanição e não será possível obter os resultados esperados. Na moda isso significa estar *out*.





16º

COLÓQUIO
DE MODA

EDIÇÃO ONLINE

DE 09/09 A 13/10 DE 2021

Referências

AVEDAÑO, Luiz Emiliano C. **Gestão do design para integrar competências:** Qual é o papel do design e do marketing junto aos desafios empresariais? Existe uma separação entre estas competências ou são complementares? São Paulo: 28 fev. 2015. Disponível em: <https://foroalfa.org/pt/artigos/gestao-do-design-para-integrar-competencias>. Acesso em 22 abr. 2020.

BROD, Cesar. **Scrum:** Projetos ágeis e pessoas felizes. Novatec, 2018. Disponível em: <http://scrum.brod.com.br/>. Acesso em: 11 mar. 2020.

CONSOLO, Cecilia. **Marcas:** Design Estratégico – Do símbolo a gestão da identidade corporativa. São Paulo: Blucher, 2015.

FARIA, Adriana F.; PINTO, Ana Carolina, A.; RIBEIRO, Maressa, N.; CARDOSO, Tatiane, S.; RIBEIRO, João Paulo C. **Processo de desenvolvimento de novos produtos:** uma experiência didática. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 13-16 out. 2008. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_stp_073_521_12155.pdf . Acesso em: 16 nov.2020.

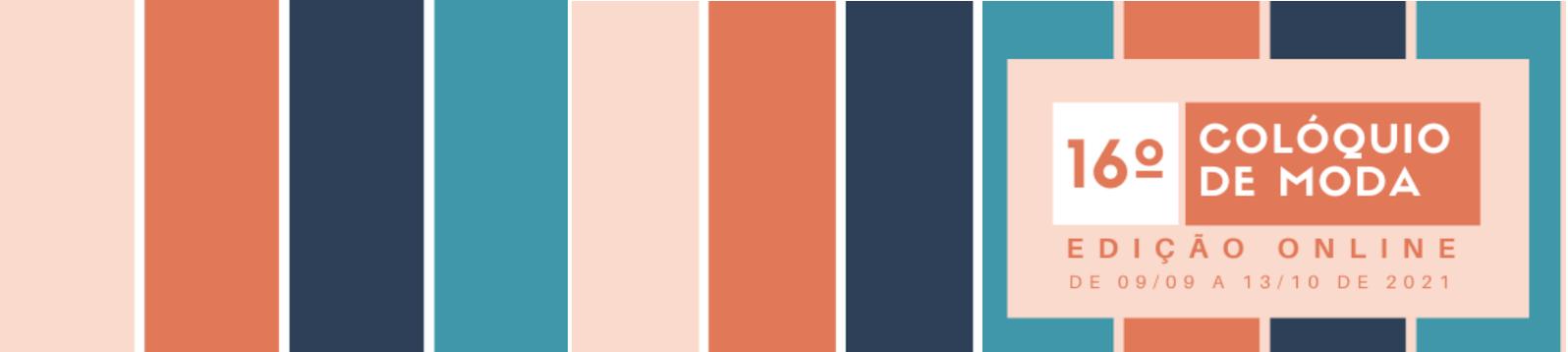
FERREIRA, Avelino. **O que é scrum?** Knowledge 21, 21 mar. 2019. Disponível em: <https://www.knowledge21.com.br/blog/o-que-e-scrum/>. Acesso em: 18 nov. 2020.

GIANISELLA, Silvia. **Scrum na vida real:** resultados concretos ou mais uma “metodologia da moda”? 06 out. 2020. Disponível em: <https://tiinside.com.br/06/10/2020/scrum-na-vida-real-resultados-concretos-ou-mais-uma-metodologia-da-moda/> Acesso em: 10 jul. 2021.

GOTHELF, Jeff. **Here is how UX design integrates with agile and scrum.** 11 out, 2018. Disponível em: <https://jeffgothelf.com/blog/here-is-how-ux-design-integrates-with-agile-and-scrum/>. Acesso em: 10 nov. 2020.

KAMINSKI, P.C. **Produtos e a sociedade.** In: Desenvolvendo produtos com planejamento, criatividade e qualidade. Rio de Janeiro: LTC, 2000. p.1-15.

MONTEIRO, Valpério. **O design como instrumento de transformação cultural.** 01 fev. 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/o-design-como-instrumento-de-transformacao-cultural#:~:text=O%20design%20por%20muito%20tempo,cultural%20em%20que%20>



16º

COLÓQUIO
DE MODA

EDIÇÃO ONLINE

DE 09/09 A 13/10 DE 2021

est% C3% A1% 20inserido.&text=O% 20design% 20deixou% 20de% 20ser,contexto% 2C% 20sofrendo% 20e% 20exercendo% 20influ% C3% AAncias. Acesso em: 16 nov. 2020.

MONTEMEZZO, Maria Celeste F. S. **Diretrizes Metodológicas para o Projeto de Produtos de Moda no Âmbito Acadêmico** - Dissertação de Mestrado. Bauru, 2003. 98f. Universidade Estadual Paulista (UNESP).

NIELSEN, Jakob. **Agile development projects and usability**. NN/g Nielsen Norman Group. 16 nov. 2008. Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/agile-development-and-usability/>. Acesso em: 19 nov.2020.

RECH, Sandra. R. **Gestão do Design de Moda**. UDESC, 2009.

ROYCE, W. **Managing the development of large software systems: Concepts and techniques**. In: Proc. IEEE WESCOM. IEEE Computer Society Press, Los Alamitos. 1970.

ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F.A.; AMARAL, D.C.; TOLEDO, J.C.; SILVA, S.L.; ALLIPRADINI, D.H.; SCALICE, R.K. **Gestão de desenvolvimento de produtos** - uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006, 542 p.

SAINI, Sanjay. **The new product development game using scrum**. Scrum Org, 13 dez. 2017. Disponível em: https://www.scrum.org/resources/blog/new-new-product-development-game-using-scrum?gclid=EAIaIQobChMIj7zP3OyS6AIVwYORCh0BAgytEAAYASAAEgJlo_D_BwE. Acesso em 11 mar. 2020.

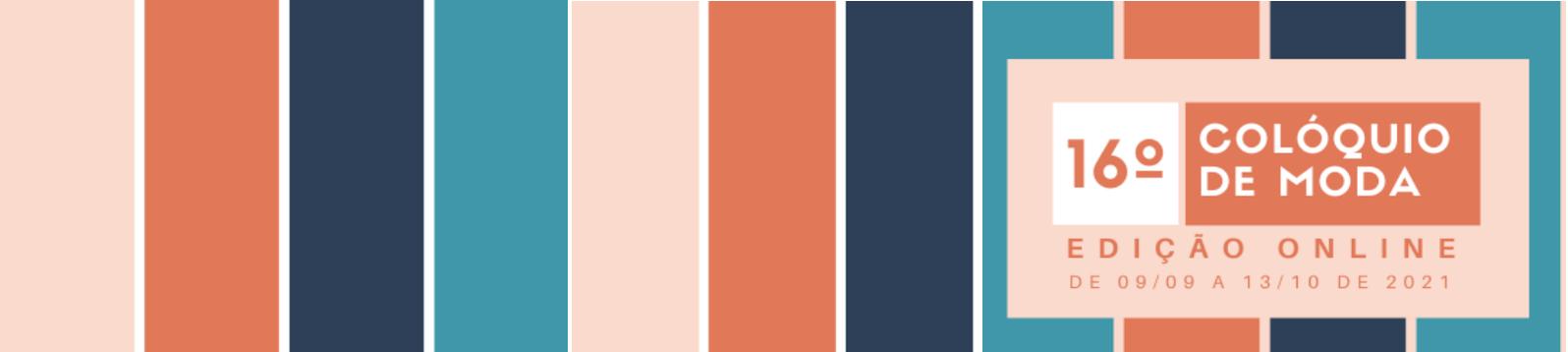
SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **Guia do scrum**. Scrum.Org e ScrumInc. Jul, 2013. Disponível em: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Portuguese-Brazilian.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2020.

SCRUM. **What is Scrum?** Scrum.org., 2020 Disponível em: <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>. Acesso em: 18 nov. 2020

SEBRAE. **Benefícios da gestão ágil**. SEBRAE Inteligência Setorial. 30 abr. 2020. Disponível em: <https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/beneficios-da-gestao-agil/5eaad31c7bb6781900c7ca57>. Acesso em: 02 maio. 2020.

SEBRAE. **Design:** Descubra como o design estratégico melhora o desempenho da sua empresa. Inovação, SEBRAE NACIONAL, 2019 Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/design-estrategico-para-pequenos-negocios,e5bf848578f80510VgnVCM1000004c00210aRCRD>





16º

COLÓQUIO
DE MODA

EDIÇÃO ONLINE

DE 09/09 A 13/10 DE 2021

SEBRAE. **Princípios por trás do manifesto ágil.** 2020 Disponível em: <https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/beneficios-da-gestao-agil/5eaad31c7bb6781900c7ca57>. Acesso em 02 maio. 2020.

MERONI, Anna **Strategic design: where are we now?** Reflection around the foundations of recent discipline. *Strategic Design Journal*, 1 (1): 31-38, jul. Dez 2008.

MJV. MJV Innovation. **Design thinking e scrum:** união aumenta a produtividade em empresas. 20 abr.2018. Disponível em: <https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/design-thinking-e-scrum-uniao-aumenta-produtividade-nas-empresas/>. Acesso em: 20 nov. 2020.

MJV. MJV Innovation. **Design sprint, Design thinking e ágil:** entenda as diferenças. 17 set. 2019. Disponível em: <https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/design-sprint-design-thinking-e-agil/>. Acesso em 30 maio. 2021.

MONTEMEZZO, Maria Celeste de Fátima Sanches. **Diretrizes metodológicas para o projeto de produtos de moda no âmbito acadêmico.** 2003. 97 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2003. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/97020>. Acesso em: 17 nov. 2020

PAULA, Helder de. **Metodologia ágil:** o que é e onde o design entra nisso. 15, jan. 2018. Disponível em: <https://www.hellerdepaula.com.br/metodologia-agil/>. Acesso em: 18 nov. 2020.

PRIMO, Glauco. **Como lidar com o design no scrum?** *Scrumhalf*, 2011. Disponível em: <https://blog.myscrumhalf.com/como-lidar-com-o-design-no-scrum/>. Acesso em: 10 nov. 2020.

VETAN, John. **Design Sprints vs Design Thinking vs Agile:** about each framework and when to use them. 24 fev. 2020. Disponível em: <https://medium.com/design-sprint-academy/design-sprints-vs-design-thinking-vs-agile-49afea5bedfe>. Acesso em: 30 maio. 2021.

ZURLO, Francesco. **Design Estratégico.** In: AA. VV., Glispazi e Le Arti, volume IV, *Opera XXI secolo*, Editore Enciclopédia Treccani, Roma, 2010.

