



FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAI CIMATEC
PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
GESTÃO E TECNOLOGIA INDUSTRIAL

NIDIANNE MASSA OLIVEIRA

GESTÃO DE PROJETOS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DA INDÚSTRIA DA
MODA

Salvador

2018

NIDIANNE MASSA OLIVEIRA

GESTÃO DE PROJETOS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DA INDÚSTRIA DA
MODA

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu da Faculdade Tecnologia SENAI CIMATEC como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia Industrial.

Orientador: Prof.Dr. Paulo Soares Figueiredo

Salvador
2018

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca do Centro Universitário SENAI CIMATEC

O48g Oliveira, Nidianne Massa

Gestão de projetos em pequenas e médias empresas: um estudo de caso em uma empresa da indústria da moda / Nidianne Massa Oliveira. – Salvador, 2018.

80 f. : il. color.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Soares Figueiredo.

Dissertação (Mestrado em Gestão e Tecnologia Industrial - GETEC) – Programa de Pós-Graduação, Centro Universitário SENAI CIMATEC, Salvador, 2018. Inclui referências.

1. Gestão de projetos. 2. Empresa da indústria da moda. 3. Desenvolvimento de produtos. 4. Pequenas e médias empresas (PMEs). I. Centro Universitário SENAI CIMATEC. II. Figueiredo, Paulo Soares. III. Título.

CDD: 658.404

NIDIANNE MASSA OLIVEIRA

GESTÃO DE PROJETOS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DA INDÚSTRIA DA
MODA

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre em
Gestão e Tecnologia Industrial, Faculdade de Tecnologia SENAI Cimatec.

Aprovada em 20 de fevereiro de 2018.

Banca Examinadora

Orientador: Prof. Dr. Paulo Soares Figueiredo
Faculdade de tecnologia SENAI CIMATEC
UFBA

Membro interno da Banca: Prof. Dr. Renelson Ribeiro Sampaio
Faculdade de tecnologia SENAI CIMATEC

Membro externo da Banca: Prof.^a Dr.^a Ana Beatriz Simon Factum
Universidade do Estado da Bahia – UNEB
PPGA-UFBA

Ela tentou uma, duas, três e aqui
ela traz a realização de mais
um sonho. Quem sabe? Você
com certeza não sabe. Nem ela
às vezes sabe. Ela sente e
segue esse amor desnordeado
pelo que hoje acredita e se dedica.
Envolve corpo, alma e a mente
se confunde pois amanhã
será um novo dia.

RESUMO

A gestão de projetos tem sido utilizada nas mais diversas empresas, impactando positivamente no gerenciamento das etapas de desenvolvimento de produtos. Para garantir uma sobrevivência nesse mercado extremamente competitivo, a empresa da indústria da moda pode se beneficiar, ao gerenciar seu desenvolvimento de produtos através das ferramentas, técnicas e melhores práticas indicadas à gestão de projetos para pequenas e médias empresas (PMEs). O objetivo da presente dissertação, baseada em um estudo de caso, é fundamentar as melhores práticas da gestão de projetos em PMEs que possam auxiliar especificamente na melhoria das práticas de gerenciamento de uma empresa industrial da moda situada no Nordeste. Foi realizado um diagnóstico das práticas da empresa por meio de um questionário semi estruturado aplicado na equipe de desenvolvimento de produtos e foram sugeridas mudanças e adoção de novas técnicas especialmente selecionadas na literatura, além de melhorias pontuais de problemas por meio de técnicas de gestão correlatas. Espera-se que estas intervenções tragam ganhos em custo, qualidade, tempo de desenvolvimento e flexibilidade à empresa.

Palavras-chave: Desenvolvimento de produtos; Empresa da indústria da moda; Gestão de projetos; Pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

Project management (PM) has been used in many different companies, positively impacting the management of product development stages. To ensure survival in this highly competitive market, the fashion industry can benefit by managing its product development process by means of the PM tools, techniques and best practices for small and medium-sized enterprises (SMEs). The purpose of this dissertation, based on a case study, is to focus on the best practices of project management in SMEs that can specifically assist in the improvement of the management practices of an industrial fashion company located in the Northeast region of Brazil. A diagnosis of the company's practices was carried out by means of a semi-structured questionnaire, which was administered on the product development team; changes and adoption of new techniques selected from the literature were suggested, as well as specific suggestions of improvements were carried out. It is expected that these interventions will bring gains in cost, quality, development time and flexibility to the company.

Keywords: Product development; Fashion Industry; Project management; Small and medium enterprises.

AGRADECIMENTO

As experiências até então vividas foram sendo construídas como uma ponte, e foram direcionando os meus passos a seguir. Uma caminhada árdua que não seria possível, se não fosse a ajuda inicialmente de quem renova as minhas energias internas: Deus. Essa energia foi ainda abraçada e orientada com maestria pelo meu querido Paulo Figueiredo. Esse seu perfil nato de orientar pessoas e engajá-las no que acreditam, através de pesquisas, torna você uma estrela diferenciada e nos encanta com o tamanho poder de iluminar os nossos passos. Tudo se torna mais rápido e fluido à medida que nos direciona, esse é o seu GRANDE segredo.

Queridos pais, vocês me educaram e me deram todo o amor necessário para alimentar os sonhos que ainda me movem, ainda que muitas vezes não os compreendessem. Ao meu marido, a paciência e o tempo aqui dedicado para esta pesquisa muitas vezes tirou a atenção a ti prestada, mas a minha paixão aqui descrita te fez perceber a importância desse sonho e a então parceria consentida aqui se fez valer. Meu amor, minha pequena Melissa, que você possa vivenciar seus mais lindos sonhos, como aqui o fiz, sempre acreditando que a construção deles dependerão da sua vontade e do seu foco pelo que te motiva. Sempre os torne possíveis dentro de ti, essa força há de se exteriorizar.

Aos meus queridos guias, chefes adquiridos na minha jornada, mestres acadêmicos, parentes e amigos, vocês também me incentivaram e auxiliaram na concretização do meu sonho. E, por fim, meu sincero agradecimento à diretora de criação da empresa presente neste estudo. Obrigada por toda a disposição de tempo por parte de sua equipe. Espero ter conseguido trazer soluções práticas de sucesso para o progresso e longevidade da empresa aqui descrita.

MOTIVAÇÕES DA PESQUISA

Minha jornada na área de moda começou ainda na adolescência, a semente da motivação iniciou ao viajar periodicamente com minha mãe para São Paulo e Belo Horizonte para comprar peças de vestuário *fast fashion* para uma loja familiar de roupas multimarcas, direcionada ao público feminino vanguardista. Apesar de estar fazendo faculdade na área de saúde, eu dedicava horas do meu dia ao *merchandising* da unidade e ao atendimento ao cliente. Assim que completei 20 anos a loja foi desfeita por motivos gerenciais e o sonho de continuidade ainda me motivava intrinsecamente. A concorrência era grande, a gestão hoje eu caracterizaria como ineficiente, e infelizmente a motivação de minha mãe não era mais a do princípio. Com 22 anos iniciei faculdade em *Design* de Moda e logo em 2008, através de meu portfólio, fui uma das escolhidas para participar do Projeto Estruturante de Inserção do Designer na Indústria de Confecções – um projeto que unia gestão e *design*, financiado por gestores e pelo Governo, através da direção do SENAI e do IBMODA. Estilistas renomados, doutores e pesquisadores da área ministraram aulas para gestores e *designers* locais com o intuito de fomentar as indústrias de confecções aqui inseridas. Em 2009 ganhei o concurso de Novos Criadores da Moda, e logo em seguida fui destaque de um dos concursos de Novos Talentos mais concorridos da região Nordeste.

Até então minha relação com moda era apenas no âmbito do *design*, esse era meu maior anseio e essa busca pela criatividade me motivava. Em 2010 fui convidada a fazer parte da equipe de uma média empresa com 35 anos de mercado. Apesar de multimarca fashionista ela também possuía uma marca própria para o público feminino. Ao vivenciar essa nova experiência, percebi como a gestão precária interfere no andamento e progressão organizacional. A ausência de ferramentas e técnicas básicas de gestão e a desmotivação por parte da equipe embasada em uma liderança ofuscada e desorientada foram alguns dos motivos para que a falência afundasse de vez os sonhos ali construídos.

A gestão e o *design* são duas metades que precisam ser complementadas. E ao descobrir esse grande segredo para a saúde empresarial

do ramo da moda, me motivei a cursar Engenharia de Produção. Queria entender o que as empresas deveriam buscar para se manterem saudáveis a nível gerencial. Interrompi um semestre da faculdade de Engenharia para fazer um intercâmbio em Londres, no qual concluí um curso de *Business*, Engenharia para Jovens Engenheiros e *Fashion Business* em um Instituto referência de moda na Europa, o Marangoni. Durante essa nova caminhada, estagiei no P&D de gerenciamento de programa em uma montadora que é referência nacional no ramo automobilístico. Lá aprendi a prática e a teoria da gestão de projetos e esse encantamento foi progredindo ao perceber o sucesso no andamento dos projetos ali desenvolvidos. Portanto, minha monografia do curso de Engenharia abraçou esse viés, ao captar como as empresas da Indústria de Moda poderiam utilizar as ferramentas, teorias e técnicas da Gestão de Projetos para melhorar a coordenação, a atuação da liderança participativa e a gestão de processos para o melhor desenvolvimento das coleções de moda. Logo em seguida esse mesmo projeto vem sendo amadurecido no mestrado, seguindo a linha de gestão da inovação à medida que pouquíssimos artigos associam os dois conceitos de forma prática a nível mundial. Graças às experiências anteriores, esse meu despertar entende que deve haver simplicidade no resgate desses conceitos ao focar em PMEs para não engessar ou burocratizar os processos. Deve-se construir uma liderança coesa, para motivar a equipe até mesmo na resolução dos problemas, direcionando e intensificando os objetivos dos colaboradores ali engajados a seguirem todos uma mesma direção.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Definição do problema	13
1.2 Objetivo.....	13
1.2.1 Objetivo geral.	14
1.2.2 Objetivo específico	14
1.3 Importância da pesquisa	14
1.4 Organização da dissertação	15
2. REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 Gestão de projetos.....	16
2.1.1 Gestão de Processos em PMEs	19
2.1.2 A inovação e a gestão de projetos no desenvolvimento de novos produtos.	21
2.1.3 Principais ferramentas e técnicas	24
2.1.4 Melhores práticas em gestão de projetos.	28
2.2 As empresas da indústria da moda	33
2.2.1 A prática de <i>fast fashion</i>	33
2.2.2 Etapas e características do desenvolvimento de uma coleção.....	38
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA.....	43
3.1 Abordagem metodológica	44
3.2 Técnicas da pesquisa	44
3.3 Instrumentos de investigação	44
3.4 Sujeitos.....	45
3.5 Etapas da Pesquisa	45
4. ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA	46
4.1 A empresa	46
4.2 Organograma.....	47
4.3 As etapas dos processos de desenvolvimento dos protótipos na empresa.....	47
4.4 Pontos a serem melhorados na gestão da empresa.....	54
4.3.1 Coordenação	56
4.3.2 Liderança.....	59

4.3.3	Gestão de processos	60
4.3.4	Outros tópicos relacionados ao projeto	65
5.	<u>CONCLUSÃO</u>	68
5.1	<u>Contribuições</u>	69
5.2	<u>Impactos da pesquisa</u>	69
5.3	Atividades Futuras de Pesquisa	69
5.4	Limitações.....	69
	REFERÊNCIAS	71
	APÊNDICES	75

1 INTRODUÇÃO

No contexto mundial, a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, a ABIT (2015) acredita que, de 2012 até 2020, o setor têxtil e de confecção movimentará de US\$ 744 bilhões para algo em torno de US\$ 851 bilhões em transações. Já no contexto nacional, os dados gerais referentes ao ano de 2015, evidenciam um faturamento da cadeia têxtil e de confecção de US\$ 36,2 bilhões, contra US\$ 53,6 bilhões em 2014. Entretanto, em nível nacional, a ABIT (2016) acredita que esses dados não diminuem a importância do setor, sendo considerado o quarto maior parque produtivo de confecção do mundo, considerando as 33 mil empresas formais em todo o país.

De acordo com o SEBRAE (2015), as empresas da indústria da moda enfrentam incertezas e desconfiças – reflexo do momento econômico que o país enfrenta. A alta dos impostos, o aumento dos juros, e a queda na taxa de investimentos, entre outros indicadores, compõem um cenário preocupante e cheio de desafios. O cenário econômico atual do Brasil e os impactos no setor da moda demonstram a crise atual vivenciada pelas confecções brasileiras – que enfrentam baixa escala e dificuldades para fabricar roupas mais elaboradas. O momento atual requer muita cautela, sobretudo para as pequenas e médias empresas (PMEs), uma vez que o aumento dos custos não pode ser repassado integralmente para os preços, pelo risco de não vender.

Os projetos são o centro dos componentes das entregas, em pequenas e médias empresas (PMEs) industriais na área da moda. Portanto, a aplicabilidade das técnicas e das ferramentas da gestão de projetos, propiciariam um impacto potencialmente positivo na gestão do ciclo de vida desses produtos. Para tanto, é necessário que o gerenciamento das etapas de desenvolvimento de produtos para a empresa da indústria da moda, auxilie na solução dos problemas e limitações do projeto ou coleção de moda (MARCELLA; ROWLEY, 2015).

O desenvolvimento de produtos na empresa da indústria da moda possui semelhanças ou possível aderência com as técnicas de gestão de projetos. A fundamentação teórica deste estudo baseia-se nas melhores práticas de gestão de projetos destinadas à pequena e média empresa (PME), na qual se propõe

formas de gerenciamento mais eficaz e eficiente dos projetos inseridos no contexto organizacional.

O objetivo da presente dissertação, baseada em um estudo de caso, é fundamentar as melhores práticas da gestão de projetos em PMEs que possam auxiliar na melhoria das práticas de gerenciamento de uma empresa industrial do ramo da moda. Para tanto, foi necessário executar uma pesquisa na qual foram colhidos dados por meio de entrevistas em uma empresa escolhida em amostra única intencional na indústria da moda, situada no Nordeste. Melhores práticas foram escolhidas, e selecionadas por serem mais indicadas à realidade das PMEs, dentre as práticas listadas na literatura de gestão de projetos.

1.1 Definições do problema

Este estudo de caso auxilia na adoção de melhores práticas de Gestão de Projetos apontadas como benéficas na literatura (em especial para PMEs) que podem e devem ser aplicadas na empresa da indústria da moda estudada. Esta empresa é, até certo ponto, de acordo com a experiência da pesquisadora no setor e de acordo com declarações da direção da empresa, representativa da realidade das médias empresas brasileiras da indústria escolhida. Desta forma o problema de pesquisa é:

“Quais são as melhores práticas em gestão de projetos aplicáveis à pequenas e médias empresas da indústria da moda, mais especificamente, à realidade da empresa foco do estudo?”

Para tanto, além de uma revisão da literatura, um diagnóstico foi feito em uma empresa escolhida e uma proposta de melhoria de suas práticas foi executada, através de um estudo de caso.

1.2 Objetivo

A seguir serão explanados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é fundamentar as melhores práticas da gestão de projetos aplicáveis às PMEs para auxiliar na gestão de projetos de uma empresa industrial da moda situada no Nordeste, observando os problemas encontrados e propor um padrão superior de gestão.

1.2.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos dessa pesquisa:

- Diagnosticar práticas e limitações da empresa escolhida em termos de sua gestão de projetos (GP);
- Estudar as melhores práticas encontradas na literatura de gestão de projetos;
- Pesquisar soluções (em especial ferramentas gerenciais) adaptadas à pequena e média empresa, no processo de desenvolvimento de coleções;
- Escolher e indicar o uso das soluções estudadas e avaliadas que sejam adequadas à realidade encontrada na empresa;

1.3 Importância da pesquisa

Já foi evidenciada a importância do setor da moda para a economia. Porém, pesquisas de gestão na área de moda, com atuação prática em organizações, ainda são esporádicas. Acredita-se que, por esse tipo de indústria recrutar uma maior quantidade de jovens talentos com graduação na área de artes do que na área das ciências sociais, propicia uma lacuna nas áreas que envolvem habilidades gestão de negócios (MARCELLA; ROWLEY, 2015).

Normalmente a força de trabalho atuante na empresa da indústria da moda extrai indivíduos com competências de gestão não-STEM (ciência, tecnologia, engenharia e matemática). Essas empresas consistem em grande parte de PMEs (LEE; RODRIGUEZ-POSE, 2013). Portanto, o uso de melhores práticas de gestão de projetos pode contribuir significativamente para tornar as

PMES da indústria da moda mais competitivas nos seus projetos de desenvolvimento de novos produtos.

1.4 Organização da dissertação

No capítulo 1 foi introduzido o trabalho, com a contextualização, definição da problemática, objetivos gerais e específicos e, por fim, a importância da pesquisa.

No capítulo 2 foi discutida a revisão da literatura, estruturada em gestão de projetos, mais especificamente PMEs, inovação no desenvolvimento de novos produtos, principais ferramentas e técnicas e, por fim, melhores práticas. A contextualização das empresas da indústria da moda também foi abordada nesta fundamentação teórica, evidenciando a prática de *fast fashion*, as etapas do desenvolvimento de uma coleção e gestão de projetos na empresa da indústria da moda.

No capítulo 3 foi apresentada a metodologia e técnicas do estudo de caso.

No capítulo 4 foram apresentados os resultados da pesquisa, através da análise da empresa, o organograma, as etapas de desenvolvimento de coleções, e, em seguida, foram sugeridos diretrizes ou *guidelines* para os problemas encontrados na empresa em estudo.

Por fim, no capítulo 5 foram apresentadas as considerações finais da dissertação que resgam os objetivos e os resultados mapeados na pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 *Gestão de projetos*

Para alcançar os níveis de competitividade que o mercado demanda, as organizações dos mais diversos setores buscam atender aos requisitos de inovação, qualidade, preço e prazo cada vez menores. O gerenciamento bem-sucedido, através do uso de ferramentas de gestão de projetos desenvolvidos na organização, cria vantagens competitivas por ser vetor de mudança que torna possível a inserção de melhorias e inovações durante o desenvolvimento de produtos em formato de projeto (SILVA; GIL, 2013).

O gerenciamento do desenvolvimento de produtos é muito importante. Segundo Cooper e Kleinschmidt (1995), quando este processo é bem elaborado, é o que separa os vencedores dos perdedores. Uma elaboração adequada do processo de planejamento e desenvolvimento de novos produtos é muito importante e vital para as empresas, por auxiliar na conquista de novos mercados e atrair novos clientes (FORMAGGIO; CAUCHICK MIGUEL, 2002).

O projeto é caracterizado como “um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas de início e término [...] para alcance de um determinado objetivo, conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos” (SHTUB; BARD; GLOBERSON, 1994, p. 12). Entretanto, o *Project Management Body of Knowledge - PMBOK* (2013) retrata um projeto como sendo um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Já os processos estão dispostos em um projeto, e são uma série de atividades sistemáticas direcionadas para alcançar um resultado final.

Os processos envolvidos no gerenciamento de projetos descrevem e estruturam a forma de alcançar o resultado final de cada um dos mesmos. O PMBOK (2013) descreve a natureza dos processos de gerenciamento de projetos em termos da integração entre os processos, suas interações e seus objetivos. A exposição de algumas áreas de conhecimentos descreve como elas são relacionadas aos processos que são organizados no Guia PMBOK (2013),

dentre os quais: tempo, custo, qualidade, comunicação e aquisição, conforme ilustra o tabela 01:

Área de conhecimentos	Descrição
Tempo	Inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto que proponha uma estimativa dos recursos e desenvolva um cronograma adaptável à realidade da organização.
Custo	Considera os requisitos das partes interessadas para o gerenciamento dos custos, preocupando-se principalmente com o custo dos recursos necessários para completar as atividades do projeto.
Qualidade	Garantir que os requisitos dos projetos, incluindo os requisitos dos produtos, sejam cumpridos e validados através do gerenciamento da qualidade do projeto de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido.
Comunicações	Asssegurar que as informações do projeto sejam planejadas, controladas, criadas, gerenciadas, controladas de maneira mais oportuna e apropriada.
Aquisições	Comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto abrangendo a condução (seleção e obtenção de respostas de fornecedores), controle, encerramento e planejamento do gerenciamento das aquisições.

Tabela 01: Descrição das áreas de conhecimentos (PMBOK, 2013).

Cada área de conhecimento engloba processos específicos, com o objetivo de orientar a aplicação dos conhecimentos e habilidades de gerenciamento do projeto. Cada processo lista as entradas necessárias para o desenvolvimento do processo, as ferramentas e técnicas aplicáveis, e as saídas, ou seja, resultados ou produtos do processo (ALMEIDA; MIGUEL; DE CARVALHO, 2011). De acordo com Silva e Gil (2013) várias razões têm conduzido as organizações a optarem pela gestão de projetos no desenvolvimento de seus produtos. Os benefícios da abordagem de algumas áreas de conhecimentos em prol da progressão organizacional pode ser observado conforme descrito na tabela 02 a seguir:

Área de conhecimentos	Benefícios
Comunicação	Auxiliar na progressão da organização durante o gerenciamento da comunicação entre as partes interessadas.
Qualidade	Aumentar a qualidade das entregas e a lucratividade.
Custo	Possibilitar que o trabalho conclua com redução de gastos e recursos mais exatos.
Tempo	Permitir que se complete mais trabalho em menos tempo.
Aquisições	Permitir que as pessoas tomem melhores decisões em aquisições para a empresa.

Tabela 02: Os benefícios da abordagem das áreas de conhecimentos (SILVA; GIL , 2013).

De acordo com Menezes (2009), em um mercado que exige constante evolução dos produtos, cada novo projeto desenvolvido deve ser bem controlado, de forma que seu lançamento não se atrase e a empresa não prejudique a sua fatia de mercado. Vargas (2014) complementa que o atraso de um projeto gera gastos não previstos, afetando o custo e causando sérias consequências mercadológicas para um produto ou serviço. Portanto, ao focar na área do conhecimento de gestão do tempo e custo, os gestores conseguem identificar por que atrasos ocorrem durante o desenvolvimento de produtos, melhorando o nível de desempenho dos projetos (ALMEIDA; MIGUEL; DE CARVALHO, 2011).

Segundo Kerzner (2013), o gerenciamento disciplinado do tempo e do custo é uma das chaves para um gerenciamento de projeto efetivo. Nesse cenário atual de tempo e recursos escassos, a aplicação das técnicas de gerenciamento de projetos surge como resposta, auxiliando a organização a adequar seus processos – através do uso das ferramentas, técnicas e conhecimentos dispostos no Guia PMBOK (2013) – à área do conhecimento de gerenciamento do tempo e custo. Portanto, é executado somente o trabalho necessário, para a execução das atividades e entrega do produto ou serviço, atendendo às restrições de recurso e prazo conforme o planejado (SOUZA JUNIOR; GOULART; MORAES, 2013).

Para coordenar as atividades que possibilitarão as entregas, a gerência de projetos atribui a responsabilidade de planejamento, execução e controle dos

projetos para que esses sejam entregues na data prometida, no limite do custo orçado e com qualidade satisfatória. (DA SILVA; DE ALMEIDA; BELO, 2011). Portanto, o gerenciamento da qualidade do projeto inclui os processos e as atividades da organização executora de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido, dando suporte às atividades de melhoria contínua do projeto.

A diversidade de interesses e perspectivas entre as partes interessadas podem influenciar na execução ou resultado do projeto, impactando nas entregas finais. Portanto, o gerenciamento da comunicação e das aquisições assegura que as informações, as mudanças e compras do projeto sejam planejadas, controladas e monitoradas de maneira mais oportuna e apropriada (PMBOK, 2013). A comunicação deve ser informal, fluida e aberta entre os colaboradores da empresa para haver agilidade na gestão com foco profundo nas necessidades do cliente para promover práticas gerenciais que impulsionam a inovação em PMEs (MAMBRINI *et al.*, 2011).

2.1.1 Gestão de projetos em PMEs

Pequenas e médias empresas (PMEs) exercem um papel importante na economia considerando os aspectos de geração de empregos e contribuição para a riqueza das nações (TURNER; KELLY; LEDWITH, 2009). Apesar da existência de poucas pesquisas na área, o estudo de estratégia de manufatura em PMEs tem o potencial de contribuir para o crescimento econômico do Brasil (THÜRER *et al.*, 2015).

A Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP, 2008), instituição brasileira responsável pelo fomento público à Ciência, Tecnologia e Inovação em empresas, universidades e outras instituições, classifica as pequenas e médias empresas conforme a receita operacional bruta anual, seguindo essas estruturas: (1) Pequena empresa: receita operacional bruta ou anualizada inferior a R\$ 10,5 milhões; (2) Média empresa: receita operacional bruta anual ou anualizada, superior a R\$ 10,5 milhões, e inferior ou igual a R\$ 60 milhões;

e, (3) Grande empresa – receita operacional bruta anual ou anualizada, superior a R\$ 60 milhões.

Ghobadian e Gallear (1997) descrevem as diferenças entre as PMEs e as grandes organizações, nas quais destaca-se a necessidade de sistemas de planejamento e controle simples, assim como relatórios informais. Portanto, deve-se adequar as técnicas do gerenciamento de projetos à realidade dessas empresas, pois uma gestão de projetos tradicional possivelmente será falha ao adequar-se à realidade da PME.

A versão simplificada de gestão de projetos, denominada de *lite* (para média empresa) e *micro-lite* (para a pequena empresa), além de ser mais adequada para a realidade da PME, é uma forma menos burocrática de gestão de projetos, sendo o oposto das organizações tradicionais maiores. As pequenas e médias empresas precisam oferecer serviços que possibilitem o atendimento às necessidades de seus clientes e a continuação da obtenção de vantagens competitivas em relações aos seus concorrentes maiores, através do uso de métodos menos burocráticos de gestão, para que, então, seja possível a obtenção de processos com maior flexibilidade (DA SILVA; DE ALMEIDA; BELO, 2011).

De acordo com Crals e Vereeck (2005) a natureza dinâmica da indústria, que está em constante mudança e requer flexibilidade e resposta rápida de forma associada com recursos limitados no ambiente das pequenas e médias empresas, tem sido visto como uma barreira para a aplicação do gerenciamento do projeto. Uma das tarefas mais difíceis em uma organização é o gerenciamento das atividades de desenvolvimento de novos produtos através do uso da gestão de projetos (KERZNER, 2013). Entretanto, embora haja resistência para a aplicação das técnicas de gestão de projetos devido à sua dificuldade de aplicação, o real benefício em caso de adoção poderia ser feito devido ao seu poder de ser adaptável, transferível e mensurável (WHITE; FORTUNE, 2002).

Muito embora a falta de planejamento seja vista como algo negativo, alguns pesquisadores da área de gerenciamento de projetos indicam que abordagens rígidas em planejamento podem ser falhas em situações que exigem uma grande flexibilidade e mente aberta (KOSKELA; HOWELL, 2002). A pesquisa de Kähkönen (2001) sobre o equilíbrio entre os riscos dos projetos e

as oportunidades pertencentes às PMEs demonstram que as empresas geralmente consideram o tempo gasto em seu planejamento um risco, uma vez que reduz o esforço em outras atividades, consideradas por eles, potencialmente mais importantes. Os participantes eram conscientes de que o tempo era um bem limitado, mas normalmente não pensavam de forma coerente sobre a oportunidade do custo *versus* benefício.

Westhead e Storey (1996) consideram que o gerenciamento de tempo é geralmente maior em pequenas empresas, além de ser considerado limitado, de alto valor e a avaliação do desempenho de cada indivíduo a este respeito é de pouca clareza. Os participantes demonstram uma pequena apreciação do ato de planejar para poupar o gerenciamento de tempo em longo prazo (MURPHY; LEDWITH, 2007). Eles demonstraram uma resistência aos procedimentos formais e que consomem tempo, que se manifestam no ato de evitar o planejamento e na adoção de abordagens mais flexíveis e adaptáveis.

Portanto, diante do impacto do papel das pequenas e médias empresas para o desenvolvimento econômico e social das nações, faz-se relevante investigar as práticas e as dificuldades existentes no gerenciamento de projetos dessas empresas, já que a aplicação de teorias de gestão de projetos pode influenciar, positivamente, para o sucesso no desenvolvimento de produtos e processos, visto que a essa área do conhecimento compreende “planejar, programar e controlar uma série de tarefas integradas de forma a atingir objetivos com êxito” (KERZNER, 2016).

2.1.2 A inovação e a gestão no desenvolvimento de novos produtos em PMEs

As PMEs são responsáveis tanto pela geração de empregos como pelo crescimento e desenvolvimento econômico, por possuírem alto valor tecnológico além de serem responsáveis pela produção de inovações tecnológicas de maior impacto quando comparadas às grandes organizações. A atividade inovadora das PMEs é uma tarefa repleta de incertezas e altos riscos, devido às restrições no fluxo de caixa e ao conjunto limitado de competências e conhecimento (DA SILVA; DE ALMEIDA; BELO, 2011).

Segundo o estudo feito por Mambrini *et al.* (2011) ao identificar as práticas gerenciais em PMEs bem como, verificar como estas práticas contribuem para a capacidade de inovação, fica evidente que nas pequenas e médias empresas, a flexibilidade, aliada ao espírito empreendedor torna-se um pilar chave para a longevidade e crescimento dessas empresas. As PMEs têm se tornado relevantes no cenário econômico e social por desempenharem um papel impactante na perspectiva mundial (ACS, 1992), mostrando-se importante, principalmente, no crescimento econômico de países em desenvolvimento (RADAS; BOZIC, 2009).

Considerando que as PMEs precisam aumentar sua competitividade para igualar ou até mesmo ultrapassar a concorrência, compete ao gerenciamento de projetos, com ferramentas e técnicas para definir, planejar e implementar projetos, apoiar, significativamente, a gestão da inovação e o crescimento dessas empresas de forma adequada às suas necessidades (DA SILVA; DE ALMEIDA; BELO, 2011). Diversos estudos evidenciam as ferramentas e as técnicas que auxiliam na inovação ou no gerenciamento e desenvolvimento de novos produtos, dentre os quais:

- *Benchmarking*: envolve a comparação de práticas reais ou planejadas, tais como processos e operações, com as empresas comparáveis para investigar as melhores práticas, gerar ideias inovadoras ou que forneçam melhorias no desempenho. Nesse sentido é fundamental para que essas empresas atinjam os seus objetivos de desenvolvimento, a aplicação eficiente e eficaz do dinheiro em gastos com inovação (TURNER; LEDWITH; KELLY, 2009).
- *AHP (analytical and hierarchy process)*: auxilia na seleção ideal dos fornecedores. Com relação à melhoria da qualidade, da flexibilidade e redução do tempo de execução, uma parceria estratégica com melhores fornecedores pode ser formada para aumentar a competitividade das empresas. Portanto, a "voz" das partes interessadas da empresa deve ser considerada para que os fornecedores selecionados possam fornecer o que a empresa deseja. Com base nos critérios determinados, os fornecedores alternativos são avaliados e comparados uns com os outros usando a metodologia

denominada de *analytical and hierarchy process* (RAJESH; MALLIGA, 2013).

- **Custo-meta:** é uma estratégia utilizada para a gestão de custos, com relação ao custeio do produto na fase de projeto, que estabelece um teto de custo para os produtos ou serviços a partir do preço de mercado e de uma margem de lucro desejada. A ênfase do custo-meta no projeto do produto decorre do conhecimento de que a maior parcela do custo de certo produto ou serviço é determinada na fase de projeto. Durante a fase de fabricação melhorias são possíveis, porém o maior efeito do custo-meta pode ser obtido na fase de projeto (SOUZA; ZANELLA; NASCIMENTO, 2005).
- **Core competences:** é a identificação das competências essenciais. Segundo Prahalad e Hamel (1990) as competências organizacionais conceituam competências essenciais na empresa estudada, como o “[...] aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar múltiplos fluxos de tecnologias”. Nesse sentido, as competências são específicas da empresa, representando a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto da unidade organizacional. No entanto, o emprego do conceito de *outsourcing*, surge como um novo aliado, tendo em vista que processos que são terceirizados, geralmente, não podem ser processos essenciais - os quais, conseqüentemente, não possuem características próprias de *core competences* (YAGHOUBI; TAJMOHAMMADI, 2011).
- **Estabelecimento de missão, visão, políticas e valores:** inúmeras são as organizações brasileiras que vêm, especialmente ao longo desta década, enunciando missões, visões, credos, princípios, valores, etc. como resultado de uma etapa inicial de seus processos de implantação de sistemas de gestão da qualidade. Entretanto, qualquer organização, independentemente de tamanho ou setor econômico de atuação, implantando ou não um sistema da qualidade, necessita compreender qual é sua missão e estabelecer, a partir desta, visões

sucessivas que, continuamente, a estimulem a romper com padrões atuais de desempenho. O impacto positivo e a real importância que tais elementos têm no sucesso de uma organização não é compreendido pela maioria. Muitos colaboradores percebem apenas o cunho “ideológico” destes elementos, não entendendo o seu reflexo nas sucessivas tomadas de decisão, em todos os níveis, no dia-a-dia de uma organização, desenvolvendo e reforçando a inovação organizacional, buscando alternativas diversas em termos de produtos (PORTO, 1997).

Uma empresa torna-se mais competitiva no instante em que ela desenvolve um arcabouço de habilidades e tecnologias, permitindo oferecer um determinado benefício aos clientes. Quando se esclarece o que são competências, a organização inteira compreende como apoiar a vantagem competitiva e prontamente aloca recursos para a construção inovadora de unidades com vínculos tecnológicos e de produção articulados (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

As PMEs precisam utilizar o gerenciamento de projetos para gerir a sua capacidade de inovação de forma concentrada, para, então, alcançar um crescimento e satisfazer seus objetivos estratégicos de modo que diminua o alto risco inerente dessa atividade. Contudo, tem-se encontrado práticas inadequadas de gestão de projetos, normalmente, porque as PMEs não possuem sistemas, ferramentas e técnicas para monitorar e controlar os projetos, nem possuem bem definidos o papel e a estrutura da gerência de projetos (TURNER; LEDWITH; KELLY, 2009).

2.1.3 Principais ferramentas e técnicas

Para atender aos requisitos do projeto, o PMBOK (2013) estabelece que é necessário a aplicação do conhecimento, ferramentas e técnicas às atividades do projeto. Portanto, as áreas de conhecimentos tempo, custo, comunicação, qualidade e aquisição dispostas no Guia PMBOK (2013) descrevem como as atividades são organizadas e relacionadas às ferramentas e às técnicas, conforme descrito abaixo. Estas ferramentas foram selecionadas por sua

aplicabilidade à realidade das PMEs, de acordo com a experiência profissional dos autores no setor e com os problemas encontrados na empresa da amostra:

I. Tempo

- **Opinião especializada**
Fornecer informações de projetos passados similares para auxiliar no desenvolvimento do plano de gerenciamento do cronograma e ainda estimar os recursos das atividades.
- **Reuniões**
Desenvolver um plano de gerenciamento do cronograma através de reuniões de planejamento executadas pelas equipes dos projetos.
- **Software de gerenciamento de projetos**
 - Auxiliar no planejamento, organização e gerenciamento dos recursos e no desenvolvimento de estimativa para apoiar a otimização dos mesmos
 - Controlar as datas planejadas *versus* as datas reais, relatando as variações e o progresso feito em relação à linha de base do cronograma, e prever os efeitos de mudanças no modelo do cronograma do projeto
- **Brainstorming**
Obter informações adicionais e estimativas mais precisas, envolvendo e engajando membros da equipe para alcançar estimativas resultantes através do compromisso proposto por eles

II. Custo

- **Opinião especializada**
Fornecer um discernimento valioso sobre o ambiente e informações de projetos passados similares.
- **Reuniões**
Desenvolver um plano de gerenciamento dos custos através de participantes que possuam responsabilidade nos custos do projeto.
- **Técnicas de tomada de decisão em grupo**
Abordagens de equipe tais quais *brainstorming* e técnica Delphi são úteis para o engajamento e motivação dos membros da equipe a fim de

melhorar a exatidão e o comprometimento com as estimativas emergentes. Portanto, informações adicionais e estimativas mais precisas são adquiridas e o envolvimento das pessoas torna o alcance das estimativas resultantes mais fácil de ser atingido.

- *Software* de gerenciamento de projetos
Auxiliar na estimativa dos custos através de aplicativos de *software* para o gerenciamento de projetos, planilhas computadorizadas, simulações e ferramentas estatísticas, simplificando o uso de algumas técnicas de estimativa de custos para facilitar a considerações das alternativas.
- Análise da proposta do fornecedor
Analisar quanto o projeto custaria baseado nas respostas das cotações dos fornecedores qualificados.
- Agregação dos custos
Agregar as estimativas de custos em pacotes de trabalho menores, mais facilmente gerenciáveis, para serem agregadas em níveis de componentes mais altos (como contas de controle) e finalmente para o projeto como um todo.

III. Qualidade

- *Benchmarking*
Comparar práticas de projetos reais ou planejados com as de projetos comparáveis para identificar as melhores práticas, gerar ideias de melhorias e fornecer uma base para medir o desempenho.
- *Brainstorming*
Gerar ideias que definam os requisitos de qualidade e planejamento de atividades de gerenciamento da qualidade eficazes.
- Reuniões
Desenvolver o plano de gerenciamento da qualidade, realizar a garantia da qualidade e controlar a qualidade requerida pelo projeto.
- Inspeção
Examinar um produto de trabalho para determinar se o mesmo está em conformidade com os padrões, no qual os resultados podem incluir medições e revisões, que se necessário validam reparos dos defeitos.

IV. Aquisições

- **Análise de fazer ou comprar**
Determinar se um trabalho específico pode ser melhor realizado pela equipe do projeto ou se deve ser comprado de fontes externas com o intuito de cumprir os compromissos do cronograma, considerando os custos diretos e indiretos.
- **Opinião especializada**
Avaliar as entradas e saídas e ainda desenvolver ou modificar os critérios que serão usados para avaliar as propostas dos fornecedores.
- **Pesquisa de mercado**
Analisar as capacidades dos setores e vendedores específicos e também se baseando em conferências, críticas online, e outras fontes que identificam as capacidades do mercado.
- **Reuniões**
Formular uma estratégia de aquisições através de reuniões adicionais que troquem informações benéficas à aquisição de materiais e serviços.
- **Inspeções**
Verificar a conformidade nos processos de trabalho ou no resultado dos fornecedores.

V. Comunicação

- **Reuniões**
Discutir e dialogar com a equipe do projeto para determinar a maneira mais adequada para atualizar e comunicar as informações do projeto, e para responder às solicitações das várias partes interessadas através da resolução de problemas ou tomada de decisão.
- **Sistema de gerenciamento de informações**
Gerenciar e distribuir as informações dos projetos utilizando *software* de gerenciamento de projetos e *software* de apoio.
- **Relatórios de desempenho**

Coletar e distribuir informações sobre o desempenho, incluindo relatórios de andamento, medições de progresso e previsões com a coleta de dados reais para entender e comunicar o desempenho e andamento do projeto.

2.1.4 Melhores práticas em gestão de projetos

A tomada de decisão tem sido considerada um instrumento extremamente importante para a gestão empresarial. Portanto, as pesquisas indicam que a tomada de decisão está relacionada ao desempenho da organização através do uso de melhores práticas (SMITH GANNON; GRIMM; MITCHELL, 1988). A literatura evidencia a necessidade de contribuições teóricas acerca da tomada de decisão com foco em PMEs, sobretudo as brasileiras, pois a falta de periodicidade na tomada de decisão ou até mesmo a falta de reuniões periódicas gera dúvidas por parte da equipe, com lentidão nas entregas e impede o crescimento da empresa (DE OLIVEIRA FILHO; SILVEIRA; ANA, 2014).

Nas PMEs, a tomada de decisão é geralmente pouco formalizada (mesmo para decisões repetitivas). Obviamente, não se espera que uma PME utilize procedimentos e ferramentas sofisticadas ou até mesmo complexas para auxiliar na tomada de decisão sob a prerrogativa de burocratização dos processos. Contudo, seu direcionamento deve ser claro e objetivo, independentemente de estar documentado ou não (FORSMAN, 2008). Para coordenar as atividades referentes à gestão de projetos, é necessário atribuir a responsabilidade de planejamento, execução e controle dos projetos para que esses sejam entregues na data prometida, no limite do custo orçado e com a qualidade satisfatória.

Segundo Moróz (2017) existe uma série de estudos de melhores práticas em gestão de projetos. A pesquisa deste autor fundamentou uma tabela com questões direcionadas às melhores práticas descritas em uma ampla revisão da literatura. Um conjunto de fatores que asseguram uma boa gestão, aliada a técnicas de coordenação e liderança, no desenvolvimento de produtos. De acordo com julgamento próprio do autor associado à pesquisa e à realidade da empresa envolvida neste estudo, os tópicos descritos na tabela 03 foram adaptados e selecionados do estudo original e descritos dentro das três áreas, nos quais a coloração é usada para distingui-las: **gestão de processos**, **coordenação** e **liderança**.

Fator	Autor(es)
Aderência ao cronograma e aderência ao orçamento	(ALIAS, 2014); (COOKE-DAVIES, 2002); (HOEGL, WEINKAUF e GEMUENDEN, 2004); (JHA e IYER, 2006); (LOO, 2002); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (MCDONOUGH, 2000); (MÜLLER e TURNER, 2007); (SHENHAR, 2004).
Alinhamento dos objetivos gerais com o time	(BRAZIER, JONKER e TREUR, 1996); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (PINTO, PINTO e PRESCOTT, 1993); (SIMSARIAN WEBBER, 2002).
Alinhar as atividades com todos os envolvidos	(CHENG, DAINITY e MOORE, 2005); (JHA e IYER, 2006); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015).
Alocação de recursos baseada em subdivisão de atividades (partes menores)	(CLARKE, 1999); (MIDLER, 1995).
Alocar recursos por especialidade/função	(JHA e IYER, 2006); (MÄKILOUKO, 2004); (MIDLER, 1995).
Antecipador de problemas	(HOUSE, 1971); (MAKILOUKO, 2004); (MIDLER, 1995); (PRABHAKAR, 2005).
Assumir riscos e encorajar o time a assumir riscos	(HOUSE, 1971).
Atribuir a tarefa adequada para cada recurso	(HOUSE, 1971); (JHA e IYER, 2006); (SHENHAR, 2004).
Capacidade de improvisação	(LOUFRANI-FEDIDA, 2015).
Capacidade emocional	(ALIAS, 2012); (CHENG, DAINITY e MOORE, 2005); (FISHER, 2011); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (MÄKILOUKO, 2004); (MÜLLER e TURNER, 2007).
Capacidade técnica para coordenar	(BRAZIER, JONKER e TREUR, 1996); (CHENG, DAINITY e MOORE, 2005); (JHA e IYER, 2006).
Capacidade técnica para gerir processos	(ALIAS, 2014); (DE WIT, 1988); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015).
Capacidade técnica para liderar pessoas	(LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (ODUSAMI, IYAGBA e OMIRIN, 2003); (PINTO, 1988).
Clarificar o entendimento	(HOUSE, 1971); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015).
Bom clima organizacional	(HOUSE, 1971); (MCDONOUGH, 2000); (PINTO, 1988); (SIMSARIAN WEBBER, 2002).
Complexidade cognitiva do líder	(CHENG, DAINITY e MOORE, 2005); (MAKILOUKO, 2004).
Comprometimento	(ALIAS, 2014); (EHRHARDT, 2014); (HOEGL, WEINKAUF e GEMUENDEN, 2004); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015).
Boa comunicação	(CHENG, DAINITY e MOORE, 2005); (FISHER, 2011); (HOEGL, WEINKAUF e GEMUENDEN, 2004); (LOO, 2002); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (MÄKILOUKO, 2004); (MCDONOUGH, 2000); (MÜLLER e TURNER, 2007); (SHENHAR, 2004); (SIMSARIAN WEBBER, 2002).
Conduzir reuniões regulares e conduzir revisões de projeto	(BESNER e HOBBS, 2008); (CHENG, DAINITY e MOORE, 2005); (JHA e IYER, 2006); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (LOO, 2002).

Criar ambiente de trabalho que dê suporte e seja amigável	(DE WIT, 1988); (HOUSE, 1971).
Dar poder aos membros da equipe	(HOUSE, 1971); (LOO, 2002); (MCDONOUGH, 2000); (MIDLER, 1995); (MULLER e TURNER, 2007).
Delegar responsabilidades	(CLARK e WHEELWRIGHT, 1993); (HOUSE, 1971); (JHA e IYER, 2006); (MAKILOUKO, 2004).
Promover/incentivar o comprometimento dos membros	(ALIAS, 2014); (HOEGL, WEINKAUF e GEMUENDEN, 2004); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (MCDONOUGH, 2000); (PRABHAKAR, 2005); (SHENHAR, 2004); (SIMSARIAN WEBBER, 2002).
Desenvolver um espírito de time	(JHA e IYER, 2006); (MAKILOUKO, 2004); (PRABHAKAR, 2005); (SHENHAR, 2004).
Dividir as tarefas em comum acordo	(HOUSE, 1971); (PINTO, PINTO e PRESCOTT, 1993).
Divisão do projeto em partes menores	(CLARK e WHEELWRIGHT, 1993); (CLARKE, 1999); (MIDLER, 1995).
Empatia	(ALIAS, 2012); (MAKILOUKO, 2004).
Encarar erros como aprendizado	(MAKILOUKO, 2004).
Escopo claro	(BESNER e HOBBS, 2008); (LOO, 2002); (MAKILOUKO, 2004); (MCDONOUGH, 2000); (SHENHAR, 2004); (SIMSARIAN WEBBER, 2002).
Espírito de time (trabalho em equipe)	(CHENG, DAINY e MOORE, 2005); (HOEGL, WEINKAUF e GEMUENDEN, 2004); (JHA e IYER, 2006); (LOO, 2002); (MAKILOUKO, 2004); (SHENHAR, 2004).
Estabelecer um canal de comunicação efetivo	(ALIAS, 2012); (FISHER, 2011); (JHA e IYER, 2006); (LOO, 2002); (MAKILOUKO, 2004); (PRABHAKAR, 2005).
Estabilidade emocional dos membros do time	(ALIAS, 2014); (FISHER, 2011).
Estrutura organizacional adequada/efetiva	(ALIAS, 2012); (BRAZIER, JONKER e TREUR, 1996); (JHA e IYER, 2006); (SHENHAR, 2004).
Ética profissional	(ALIAS, 2012).
Papel de facilitador do trabalho	(HOUSE, 1971); (MAKILOUKO, 2004).
Fazer follow-up regular e fazer reuniões de staff	(JHA e IYER, 2006); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015).
Fornecer feedback construtivo e suporte	(MAKILOUKO, 2004); (EHRHARDT, 2014); (MCDONOUGH, 2000).
Garantir disciplina entre todos os colaboradores	(JHA e IYER, 2006); (MAKILOUKO, 2004).
Gerir os processos de mudança efetivamente	(ALIAS, 2012); (BESNER e HOBBS, 2008); (COOKE-DAVIES, 2002); (JHA e IYER, 2006); (LOO, 2002); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015).
Gestão de recursos	(JHA e IYER, 2006); (LOO, 2002); (MAKILOUKO, 2004); (MCDONOUGH, 2000); (SHENHAR, 2004).
Gestão efetiva do escopo	(BRAZIER, JONKER e TREUR, 1996); (GAREIS, 1989); (LOO, 2002); (SHENHAR, 2004).
Gerenciar manutenção da infraestrutura	(GAREIS, 1989); (JHA e IYER, 2006).

Gerenciar saúde, segurança e bem-estar	(CHENG, DAINTY e MOORE, 2005); (JHA e IYER, 2006).
Gestão da diversidade no ambiente de trabalho	(LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (MÄKILOUKO, 2004) (JHA e IYER, 2006).
Bom grau de gerenciamento de conflito	(ALIAS, 2012); (FISHER, 2011); (JHA e IYER, 2006); (LOO, 2002); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (MÄKILOUKO, 2004); (SHENHAR, 2004); (SIMSARIAN WEBBER, 2002).
Grau de motivação e interesse do líder no time	(FISHER, 2011); (HOUSE, 1971); (MÜLLER e TURNER, 2007); (PRABHAKAR, 2005); (SHENHAR, 2004).
Habilidade escrita e verbal	(CLARKE, 1999); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015).
Identificar problemas técnicos	(CLARK e WHEELWRIGHT, 1993); (HOUSE, 1971); (JHA e IYER, 2006); (PRABHAKAR, 2005).
Manter e ter boa imagem do líder no time	(SIMSARIAN WEBBER, 2002).
Imparcialidade	(ALIAS, 2012).
Iniciativa (proatividade)	(CHENG, DAINTY e MOORE, 2005).
Integrar o trabalho entre diversos departamentos	(CLARK e WHEELWRIGHT, 1993); (HOEGL, WEINKAUF e GEMUENDEN, 2004); (JHA e IYER, 2006); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (MÄKILOUKO, 2004).
Interação entre atividades e processos	(HOEGL, WEINKAUF e GEMUENDEN, 2004); (HOUSE, 1971).
Levar em conta opiniões dos subordinados	(HOUSE, 1971).
Manter bons relacionamentos	(ALIAS, 2012); (CHENG, DAINTY e MOORE, 2005); (CLARK e WHEELWRIGHT, 1993); (JHA e IYER, 2006); (MÄKILOUKO, 2004); (PINTO, 1988); (PINTO, PINTO e PRESCOTT, 1993); (PRABHAKAR, 2005); (SIMSARIAN WEBBER, 2002).
Manter registros de tudo e de todos	(JHA e IYER, 2006).
Manter uma relação adequada com cada interface	(BRAZIER, JONKER e TREUR, 1996); (CLARK e WHEELWRIGHT, 1993); (HOEGL, WEINKAUF e GEMUENDEN, 2004); (JHA e IYER, 2006); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (MÄKILOUKO, 2004); (MCDONOUGH, 2000); (MIDLER, 1995); (PINTO, PINTO e PRESCOTT, 1993); (SIMSARIAN WEBBER, 2002).
Identificar e monitorar atividades de caminho crítico	(BRAZIER, JONKER e TREUR, 1996); (JHA e IYER, 2006).
Mostrar confiança (clima de confiança)	(FISHER, 2011); (HOUSE, 1971); (LOO, 2002); (MCDONOUGH, 2000); (PRABHAKAR, 2005); (SIMSARIAN WEBBER, 2002).
Motivar os participantes	(ALIAS, 2012); (BRAZIER, JONKER e TREUR, 1996); (CHENG, DAINTY e MOORE, 2005); (CLARKE, 1999); (DE WIT, 1988); (FISHER, 2011); (HOUSE, 1971); (JHA e IYER, 2006); (LOO, 2002); (MÄKILOUKO, 2004); (MCDONOUGH, 2000); (SHENHAR, 2004).
Negociação interna	(CHENG, DAINTY e MOORE, 2005); (MÄKILOUKO, 2004).
Orientação do líder às tarefas	(CHENG, DAINTY e MOORE, 2005); (MÄKILOUKO, 2004); (MCDONOUGH, 2000); (MÜLLER e TURNER, 2007); (PRABHAKAR, 2005).

Otimizar atividades, eliminando tarefas desnecessárias	(HOUSE, 1971); (JHA e IYER, 2006); (MCDONOUGH, 2000)
Capacidade de pensamento analítico	(CHENG, DAINTY e MOORE, 2005).
Poder de influência do líder no time	(ALIAS, 2012); (CHENG, DAINTY e MOORE, 2005); (FISHER, 2011); (MIDLER, 1995); (MULLER e TURNER, 2007).
Priorização das atividades	(BRAZIER, JONKER e TREUR, 1996); (CLARKE, 1999); (GAREIS, 1989).
Providenciar inputs a tempo e receber inputs construtivos de cada envolvido	(JHA e IYER, 2006).
Reportar o progresso para os participantes mais relevantes	(BESNER e HOBBS, 2008); (BRAZIER, JONKER e TREUR, 1996); (JHA e IYER, 2006).
Respeito mútuo	(MAKILOUKO, 2004); (MCDONOUGH, 2000).
Satisfação da equipe e de todas as partes interessadas envolvidas	(BESNER e HOBBS, 2008); (CHENG, DAINTY e MOORE, 2005); (MÜLLER e TURNER, 2007);
Senso de urgência	(LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (MCDONOUGH, 2000); (PINTO, 1988); (PINTO, PINTO e PRESCOTT, 1993).
Ter papel de solucionador de problemas	(ALIAS, 2012); (CHENG, DAINTY e MOORE, 2005); (JHA e IYER, 2006); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (MCDONOUGH, 2000); (SHENHAR, 2004).
Tempo de experiência em projetos e no projeto específico	(PRABHAKAR, 2005).
Ter coesão dos membros do time	(EHRHARDT, 2014); (HOEGL, WEINKAUF e GEMUENDEN, 2004); (MAKILOUKO, 2004).
Ter papel catalisador (acelerador)	(MAKILOUKO, 2004).
Ter papel integrador	(CLARK e WHEELWRIGHT, 1993); (JHA e IYER, 2006); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (MAKILOUKO, 2004).
Ter planos de contingência, em caso de falhas	(JHA e IYER, 2006); (LOO, 2002); (PINTO, 1988).
Ter recursos humanos capacitados (competentes)	(JHA e IYER, 2006); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (MCDONOUGH, 2000); (PRABHAKAR, 2005); (SIMSARIAN WEBBER, 2002).
Ter um grande banco de dados para consulta	(CLARKE, 1999); (LOO, 2002); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (SHENHAR, 2004).
Ter visão estratégica	(ALIAS, 2014); (CHENG, DAINTY e MOORE, 2005); (CLARK e WHEELWRIGHT, 1993); (MÜLLER e TURNER, 2007); (SHENHAR, 2004).
Ter visão sistêmica	(BRAZIER, JONKER e TREUR, 1996); (GAREIS, 1989); (JHA e IYER, 2006); (MAKILOUKO, 2004); (SHENHAR, 2004).
Treinamento efetivo	(ALIAS, 2012); (CHENG, DAINTY e MOORE, 2005); (JHA e IYER, 2006); (LOO, 2002); (MULLER e TURNER, 2007).
Trocar experiências	(BRAZIER, JONKER e TREUR, 1996); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (MAKILOUKO, 2004); (SHENHAR, 2004).
Ter visão/julgamento crítico	(CHENG, DAINTY e MOORE, 2005); (MAKILOUKO, 2004); (MÜLLER e TURNER, 2007).

Tabela 03: Conjunto dos fatores de melhores práticas encontrados na ampla revisão da literatura, voltados para gestão de processos, coordenação e liderança (MOROZ, 2017).

2.2 As empresas da indústria da moda

O negócio da moda envolve inspiração, criatividade e intuição por parte dos estilistas, e ainda de organização e estratégia por parte dos gestores, para conceber, produzir e vender produtos de sucesso. Os produtos de moda devem exercer no curto prazo um fascínio muito forte para atrair o maior número de consumidores como forma de suprir rapidamente as suas necessidades e os seus desejos através de um ciclo de vida extremamente curto, agilizando esforços e maximizando vendas, através do encantamento e sedução dos consumidores (COBRA, 2007).

As empresas industriais do setor da moda se enquadram em um contexto de negócios que almeja maximizar os lucros e otimizar suas operações. Essa indústria faz parte de um cenário criativo e são limitadas as gigantes que estão financeiramente estáveis por possuírem *expertise* em gerenciamento. A maioria das organizações de moda lutam para sobreviver neste cenário competitivo, aos quais a ausência de gerenciamento (competência em negócios e habilidades gerenciais) resulta em muitos designers lutando para que se estabeleçam no mercado (HORVÁTH, 2014).

2.2.1 A prática de fast fashion

A indústria de confecções evoluiu significativamente, particularmente ao longo dos últimos 20 anos. A dinâmica de mudança da indústria da moda tem forçado os varejistas a focar no baixo custo e na flexibilidade do *design*, na qualidade e na velocidade de resposta ao mercado, além da adoção de estratégias chave para manter uma posição rentável no mercado cada vez mais exigente (BHARDWAJ; FAIRHURST, 2010). De acordo com Taplin (1999), a adoção da "moda rápida" é geralmente resultante de um processo não planejado, devido à diferença de tempo reduzida entre a concepção e o consumo numa base sazonal.

Com o aumento crescente de organizações de varejo, a seleção de fornecedores e as informações sobre o histórico de vendas são fatores importantes para a negociação e escolha dos compradores (WAGNER; ETTENSON; PARRISH, 1989), garantindo uma melhoria na capacidade de

resposta, no preço, no tempo de pagamento, nos prazos de entregas, na qualidade e na variedade do fabricante. Em um ambiente de moda rápida (conhecido como *fast fashion*), o tempo e o custo são os principais parâmetros que dominam a seleção do fornecedor (BRUCE; DALY; TOWERS, 2004).

De acordo com Franks (2000) a união entre os termos "sentido e resposta" são a estratégia chave para manter uma posição lucrativa no mercado *fast fashion* cada vez mais dinâmico e exigente. Uma característica-chave de definição da rapidez de resposta e maior flexibilidade, neste contexto, é manter relações mais estreitas entre fornecedores e compradores (WHEELRIGHT; CLARK, 1992).

De acordo com Cachon e Swinney (2011) um sistema *fast fashion* combina uma capacidade de produção com resposta rápida tanto para um *design* de produto atraente, que captura as últimas tendências dos consumidores, quanto para realizar a façanha de obter um mínimo tempo de espera que combina os fornecedores com a demanda incerta. Portanto, moda rápida tem o objetivo de colocar roupas na loja dentro do menor tempo possível. Isso resultou em um número crescente de "estações", e os tempos de envio dos fornecedores devem ser levados em consideração (MINTEL, 2004). Entretanto,

Bruce e Daly (2005) acreditam que em *fast fashion* algumas decisões são agravadas pela velocidade com que as escolhas têm que ser feitas e a inovação tem que ser introduzida nas lojas para atingir às expectativas dos consumidores.

O mercado de moda de hoje é altamente competitivo e a constante necessidade de atualizar as gamas de produtos significa que há um movimento inevitável para estender o número de "estações", ou seja, o sistema *fast fashion* impacta na frequência do lançamento de mercadorias dentro das lojas. Com o surgimento de pequenas coleções de mercadorias, os varejistas de moda estão incentivando os consumidores a visitarem suas lojas com mais frequência com a ideia de 'hoje aqui, amanhã vendido'. O estudo proposto por Bhardwaj e Fairhurst (2009) indica um ciclo de vida cada vez mais curto nesse conceito de moda rápida, especialmente nos últimos 20 anos, com maiores margens de lucro através da venda rápida dos produtos. Os autores examinam as mudanças na indústria do vestuário de moda com uma evolução do sistema *fast fashion* para um conceito aparentemente "descartável".

2.2.2 Etapas e características do desenvolvimento de uma coleção

O termo "gestão do ciclo de vida da moda" está se tornando mais prevalente e as empresas estão sendo encorajadas a utilizar essa abordagem como um meio de gerenciar suas operações de forma mais eficaz, com benefícios incluindo diminuição do desenvolvimento das entregas, redução de custos, melhoramento de processos e comunicação com as principais partes interessadas (GERBER TECHNOLOGY, 2006). O ciclo de vida dos produtos de moda é considerado o mesmo de qualquer produto: introdução, crescimento, desenvolvimento e declínio. Porém, o ciclo de vida no caso específico de um produto de moda é um importante indicador, sobretudo no que diz respeito à alocação de recursos para desenvolver o mercado (COBRA, 2007).

Ainda de acordo com Cobra (2007), na fase de introdução uma nova coleção de produtos de moda atinge os inovadores, que fazem as vendas aumentar; a seguir vem a fase de crescimento, na qual aparecem os primeiros "adotadores"; na fase de desenvolvimento surge a concorrência; na fase de maturidade, o produto atinge a maioria dos usuários de artigos de moda; na sequência vem a fase de declínio – o produto alcança os retardatários, ou seja, aqueles consumidores que só tardiamente se encantam com os produtos, quando estes já estão saindo de moda.

Uma abordagem do ciclo de vida pode auxiliar na comunicação entre as partes interessadas, e, portanto, no controle melhor e no gerenciamento mais efetivo dos envolvidos. O gerenciamento do ciclo de vida ainda pode auxiliar no gerenciamento dos riscos, sendo então muito atrativo para a indústria da moda que está sofrendo mudanças constantes com alto índice de incertezas (ALONNI; DULMIN; MININNO 2007).

A moda contemporânea tem um destino cíclico e sazonal nas indústrias de confecções. Por estar inserida em um contexto efêmero, que se divide em coleções cíclicas, com etapas pré-determinadas, é necessário seguir uma ordem cronológica e dinâmica de produção para gerar um resultado que atinja as expectativas do seu público-alvo e que diferencie a empresa no mercado atual competitivo. Segundo Catellani (2003, p. 318), a coleção é a reunião de peças de roupas ou acessórios que guardam algumas relações entre as peças.

O desenvolvimento de uma coleção na indústria da moda possui uma periodicidade semestral, ou seja, a cada seis meses as coleções são intercaladas em estações de outono-inverno e primavera-verão. Todavia, se optar pelo desenvolvimento de coleções trimestrais, em um ano podem ser lançadas quatro coleções que se dividem em estações de outono, inverno, primavera e verão. Segundo Jones (2011), o desenvolvimento de novos produtos na indústria da moda é um processo dinâmico caracterizado por uma alta demanda sazonal. Esse processo ocorre pelo menos duas vezes por ano, uma vez para cada estação e com pouco tempo disponível entre a concepção do projeto até o lançamento e comercialização da coleção.

Ainda de acordo com Jones (2011), devido ao comportamento cada vez mais dinâmico, frenético e mutável das tendências de moda e da incessante busca de novidades do consumidor contemporâneo, faz com que as organizações que desenvolvem produtos nessa área criem coleções cada vez mais rápidas. O desenvolvimento de coleções de moda é retratado como um projeto que contempla um trabalho sistemático, no qual há empresas que comercializam coleções com duração de duas a seis semanas, utilizando pesquisas e atividades práticas.

Da coleção presente para a subsequente, alguns parâmetros devem ser reajustados de acordo com o andamento do projeto, pois o mercado está em constante mudança, até mesmo de avanço tecnológico. Os relatórios de desempenho de coleções passadas devem estar formalizados em uma base de registros que possam ser revisados, servindo assim de parâmetro e aprendizagem para uma gestão futura. De acordo com Jones (2011), frequentemente durante o desenvolvimento de novos produtos de moda, dentro de uma estação, revisões e modificações estão acontecendo ainda quando o produto final está nas prateleiras; isto ocorre para fazer alguns rearranjos de acordo com as demandas dos clientes.

Segundo Treptow (2013), dentro da empresa, uma equipe multidisciplinar (estilista, profissional de *marketing*, engenharia de produção) pode seguir algumas etapas durante a construção dos processos criativos dispostos na coleção de moda. A tabela 4 retrata a metodologia utilizada pela indústria de confecção, contemplado no referencial bibliográfico *Inventando Moda*, no qual se expõe o ciclo de vida do processo criativo do desenvolvimento de coleções.

Etapas	Descrição
1. Pesquisa inicial	Analisa o comportamento e interesses do público-alvo, identidade da marca, concorrência, tecnologia e vocações regionais.
2. Reunião de planejamento	Define o processo de desenvolvimento da coleção em uma reunião que exige um forte elo de comunicação entre os membros da equipe.
3. Cronograma	Cruza atividades e datas nos projetos.
4. Parâmetro da coleção	Divide-se em <i>mix</i> de produto (variedade de produtos oferecidos pela empresa) e <i>mix</i> de moda (peças básicas, <i>fashion</i> e vanguardas).
5. Dimensão	Refere-se à quantidade de modelos da coleção.
6. Pesquisa de tendências	Relaciona o estilo do público-alvo e a inspiração para o possível tema da coleção.
7. <i>Briefing</i>	Interpreta as tendências de moda e geração de fonte inspiratória.
8. Inspiração	Refere-se à reunião de informações ao tema de coleção.
9. Cores, tecidos e aviamentos	Relacionam-se com o tema e limitam-se às cores oferecidas pelos fabricantes.
10. Elementos do <i>design</i> e	O <i>design</i> relaciona-se com o corpo do público-alvo, ou seja, é definido através da volume da roupa. O estilo representa a unidade visual e a relação que as peças precisam ter associadas ao tema.
11. Desenhos	Aborda as propostas criadas para a coleção (esboços, desenhos de moda, desenho técnico, desenho de estamparia e bordado, etc.).
12. Reunião de definição	Apresenta toda a proposta da coleção realizada até o momento, na qual alterações poderão ser sugeridas para facilitar a produção, reduzir custos ou tornar esse produto mais atrativo ao consumidor.
13. Modelagem e Prototipagem	Refere-se às últimas etapas de execução e finalização dos protótipos.
14. Reunião de aprovação	Refere-se à aprovação da coleção em protótipo, na qual as peças são apresentadas em manequins. As peças que sofrerão alteração deverão realizar uma nova reunião antes de serem confeccionadas em mostruários.
15. Desenvolver a ficha técnica	Retrata o documento descritivo de uma peça de coleção. Os dados fundamentais incluem: identificação (tipo de produto e a coleção pertencente), insumos diretos (tecidos e aviamentos), elementos decorativos (estampas, bordados), insumos indiretos (etiquetas de identificação ou preço, etc.), dados sobre mão de obra com sequência de operações (maquinário envolvido e tempo de trabalho).

Tabela 04: Etapas de desenvolvimento de coleções de moda (TREPTOW, 2013).

2.2.3 *Gestão de projetos na empresa da indústria da moda*

O desenvolvimento de coleções pertence à categoria de pesquisa e desenvolvimento (P&D), por criar novos produtos que são lançados em novas coleções. Portanto, a coleção deve ser gerenciada como um projeto estratégico e a implantação das ferramentas de gestão de projetos, em teoria, seriam facilmente adaptadas à realidade das organizações desse setor (HORVÁTH, 2014).

O desenvolvimento de produtos de moda, sob a ótica das metodologias do *design*, não se restringe ao aspecto estético-formal de um produto. Seu cerne está justamente na abrangência do processo projetual, envolvendo uma visão panorâmica e multidisciplinar. As reflexões sobre a sistematização do processo criativo não propõem um modelo rígido de procedimento, como uma receita de fazer produtos de moda, mas auxiliam na construção e organização das ações envolvidas em cada etapa do desenvolvimento, através de ferramentas ou diretrizes e no direcionamento de critérios para as decisões da construção dos projetos (PIRES *et al.*, 2008).

O conceito de projeto, como uma ferramenta que dá suporte à obtenção de sucesso em objetivos estratégicos, tem sido reconhecido de forma crescente. Portanto, tem sido hipoteticamente discutido que a indústria da moda apresenta desafios particulares e também oportunidades para maximizar os benefícios, por ser uma indústria na qual os projetos são o centro dos componentes das entregas. A indústria da moda é caracterizada por um ambiente de incertezas, sujeita a uma contínua evolução e mudança, nas quais planejamento e controle são particularmente importantes. A aplicabilidade das técnicas e ferramentas do gerenciamento de projetos, em pequenas e médias empresas industriais na área da moda, propiciariam um impacto potencialmente positivo no gerenciamento do ciclo de vida dos produtos envolvidos (MARCELLA; ROWLEY, 2015) .

Ainda de acordo com Marcella e Rowley (2015), devido à necessidade de ser flexível e reativo, a aplicação intuitiva das técnicas, a importância das lições aprendidas e a tensão entre a mentalidade analítica e a criativa são características presentes na indústria da moda e que se relacionam com o gerenciamento de projetos. Outra característica desse tipo de indústria, é deficiência do número de profissionais, falta de estrutura e especificação técnica,

acarretando na ausência de melhores abordagens de gerenciamento. Para que haja uma aplicação adequada das técnicas de gerenciamento de projetos na indústria da moda, alguns itens deveriam ser gerenciados de forma mais profissional. A imprecisa definição dos objetivos, má administração do tempo, falta de precisão na gestão do orçamento e pouco uso de programação, assim como limitados recursos e habilidades são características que dificultam a gestão dos processos industriais pertencentes à indústria da moda.

O *designer* envolvido nos processos criativos da organização deve ser capaz de acompanhar três coleções ao mesmo tempo, monitorando o desempenho de vendas da estação vigente, a produção das amostras da coleção seguinte, e pesquisando tendências para a coleção subsequente (STONE, 2002, p. 154). Por possuírem atividades paralelas, e durante o término de uma coleção iniciarem as atividades da coleção subsequente, as empresas da indústria da moda se inserem em um contexto dinâmico e potencialmente se beneficiariam com o gerenciamento do tempo proposto pelo Guia PMBOK (2013).

O conceito de projeto como uma ferramenta que dá suporte à obtenção de sucesso em objetivos estratégicos tem sido reconhecido de forma crescente. A indústria da moda apresenta desafios particulares e também oportunidades para maximizar os benefícios, por ser uma indústria na qual os projetos são o centro dos componentes das entregas. As empresas de moda são caracterizadas por sobreviverem num ambiente de incertezas, sujeitas a uma contínua evolução e mudança, nas quais planejamento e controle são particularmente importantes. Uma convergência entre o ciclo de vida da gestão de projetos e do ciclo de vida da moda é necessária, possibilitando que os projetos possam ser gerenciados e controlados com os riscos e incertezas deste tipo de indústria (MARCELLA; ROWLEY, 2015) .

Ao desenvolver um projeto de coleção de moda é necessária a utilização de uma metodologia para estruturar as atividades que terão como produto final uma coleção inserida em um ambiente industrial. Essa metodologia possui semelhanças com as teorias de gestão de projetos, na qual todo o processo de elaboração dos produtos dispostos em uma coleção é executado, tendo como princípio uma abordagem por projeto. Portanto, analisando o processo de

coleção de moda, é possível estabelecer uma associação das metodologias empregadas nesse segmento com o Guia para o Conjunto de Conhecimentos de Gerenciamentos de Projetos, o PMBOK. Para melhor analisar essas similaridades, foi montada a tabela 6 com o intuito de comparar as fases do projeto de ambas as áreas (MORIGI; DOMINGUES, 2015).

Ciclo de vida do projeto no PMBOK		Ciclo de vida do projeto em moda	
Processo	Descrição	Etapa	Descrição
Iniciação	Processos executados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, através da obtenção de autorização para o início.	Planejamento	Mapeamento da demanda do mercado, objetivos organizacionais e estratégias de disponibilização do produto ao consumidor.
Planejamento	Processo que define o escopo do projeto, refina os objetivos e define a linha de ação.	Especificação do projeto	Delimitação dos objetivos do projeto conforme informações pesquisadas.
Execução	Processos realizados para executar as ações definidas no plano do gerenciamento do projeto para satisfazer às suas especificações.	Delimitação conceitual	Fase onde são aplicados processos para a definição do conceito da coleção, somado aos princípios funcionais do vestuário e o estilo.
Monitoramento e controle	Processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso do desempenho do projeto e identificar quais áreas serão modificadas.	Avaliação e execução	Fazer uma última seleção das alternativas e começar os primeiros processos de execução e testes das peças.
Encerramento	Processo necessário para encerrar todas as atividades e grupos de processo, visando encerrar formalmente o projeto.	Realização	Refere-se à fase de produção e lançamento final da coleção de moda.

Tabela 05: Semelhanças entre a gestão de projetos propostas pelo PMBOK e a metodologia do desenvolvimento de coleção em *design* de moda (MORIGI E DOMINGUES, 2015).

Ampliando os conhecimentos aqui descritos até então, a linha do estudo qualitativo de Marcella e Rowley (2015) também objetiva investigar as ferramentas e técnicas de gestão de projetos que podem ser aplicadas na indústria da moda garantindo a escolha de práticas de gerenciamento aplicáveis

à empresa da indústria da moda. Os resultados da pesquisa primária foram agrupados na tabela 06 abaixo:

Práticas	Benefícios e desafios
Critério de sucesso	Garantir um retorno comercial em vendas mesmo que não seja imediato; É necessário entender o consumidor, o nível de recurso e o nível de controle.
Planejamento e controle do projeto	Gerenciamento do custo; Gerenciamento da programação com reatividade e dinamismo através de revisões periódicas; Gerenciamento das mudanças e comunicação para as partes interessadas; Gerenciamento da qualidade para aumentar a qualidade das entregas e, através do controle restrito, fidelizar os clientes.
Pessoas em gerenciamento de projetos	A liderança é reconhecida como um estabelecimento claro da comunicação interna; Patrocinador; Partes interessadas.
Lições aprendidas	Obtenção do <i>feedback</i> documentado.
Melhoria contínua	Revisões periódicas de progresso; Avaliação pós-projeto para auxiliar na tomada de decisão futura, melhorias e obtenção de sucesso; Revisão com análise do custo <i>versus</i> benefício.
Mentalidade analítica <i>versus</i> criativa	Gestão de projetos é considerado uma disciplina analítica que foca em ordem e processos; A moda está situada em um contexto criativo que requer flexibilidade elevada e ritmo acelerado.
Desafios ao adotar ferramentas e técnicas de gestão de projetos	A natureza rápida da indústria da moda requer reatividade e flexibilidade durante a entrega de projetos; Barreiras para adquirir um gerenciamento de projetos estruturado do setor são os recursos limitados e as habilidades dos envolvidos; Falta de profissionalismo na indústria da moda e a não aderência dos princípios de gerenciamento.

Tabela 06: As práticas de gestão de projetos que podem ser aplicadas na indústria da moda e os benefícios ou desafios relacionados (MARCELLA; ROWLEY, 2015).

Embora a indústria da moda seja incerta e dinâmica, a gestão de projetos pode contribuir naturalmente para a natureza cíclica do setor. A atual pesquisa indica que a abordagem do ciclo de vida na indústria da moda permite que o desenvolvimento de uma estratégia, em que as várias partes interessadas possam ser identificadas e gerenciadas, esteja de acordo com as necessidades dos consumidores (VARLEY, 2006).

De acordo com Dos Santos (2012), a empresa da indústria da moda pode se beneficiar ao desenvolver uma metodologia simplificada de gerenciamento de projetos, voltada para o planejamento e desenvolvimento de coleção em micro e

pequenas empresas de confecção, com base nas práticas sugeridas pelo PMBOK. Apesar de não ter sido implementada de forma prática, esta pesquisa direciona as empresas da indústria da moda na criação de um modelo que seja acessível, através do uso de ferramentas simples, porém eficientes no auxílio à tarefa de gestão.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Esta pesquisa exploratória, baseada em um estudo de caso, expõe as atividades e a equipe de criação do setor do desenvolvimento de coleções ou projetos de uma empresa típica da indústria da moda brasileira, de médio porte, situada na região Nordeste, por meio de uma pesquisa qualitativa. Segundo Flick (2009), a pesquisa é considerada qualitativa quando é orientada por uma análise de caso concreto em sua particularidade temporal, tendo como princípio atividades vinculadas à pessoas em contexto local. De acordo com Chizzotti (2006), as pesquisas qualitativas interpretam o sentido do evento a partir do significado que as pessoas atribuem ao que falam e fazem.

Um estudo de caso deve ser utilizado quando o investigador tem pouco controle sobre o investigado. Esta é a condição encontrada na presente pesquisa. Foi realizada uma comparação das técnicas, ferramentas e conhecimentos do gerenciamento de coleções, encontrados na fundamentação teórica, com as práticas da organização, a fim de gerar propostas de melhorias (YIN, 2015).

Este estudo de caso seguiu um método semelhante ao estudo de Marcella e Rowley (2015), porém adequado à realidade das PMEs situadas no Brasil. Entretanto, os dados sobre a organização foram obtidos mediante questionário com os envolvidos no setor de desenvolvimento de coleções de moda, em visitas realizadas pelos pesquisadores, em uma região que indica que moda não é uma atividade industrial predominante. Para tanto, foi realizada uma comparação das técnicas, ferramentas e também conhecimentos associando as melhores práticas descritas na fundamentação teórica com as práticas da organização, a fim de gerar propostas de melhorias, sendo então necessário a execução de:

- Perguntas Técnicas;
- Observação da liderança, organograma e decisão (envolvidos);
- Acompanhamento das práticas do setor de criação no local e dos setores impactados.

Portanto, a coleta de informações sobre a organização foi obtida mediante entrevistas semiestruturadas baseadas num questionário. Foram também

observados os processos internos de desenvolvimento da coleção, em visitas realizadas pelos pesquisadores.

3.1 Abordagem metodológica

O método de pesquisa é baseado em entrevistas semiestruturadas guiadas por questionário, aplicado no setor de desenvolvimento de produtos de uma empresa da indústria da moda que tem unidades de varejo em algumas áreas da região Nordeste.

O nome da empresa, dos entrevistados e a localização não foram mencionados na entrevista, a fim de assegurar a confidencialidade das informações aqui descritas.

3.2 Técnicas da pesquisa

Após a revisão sistemática da literatura, foram levantadas questões sobre as melhores práticas, ferramentas e técnicas de gestão de projetos encontradas nos textos, e então os indivíduos-chave do desenvolvimento de coleções de moda foram selecionados para as entrevistas, totalizando dez entrevistados. Portanto, o foco foi direcionado aos envolvidos com os projetos, devido à sua experiência profissional na condução do desenvolvimento de coleções.

As respostas em que houve convergência entre os entrevistados foram encaradas como indicadores de práticas da empresa e da percepção dos líderes entrevistados. No texto também constam as discordâncias evidenciadas durante a entrevista.

Os dados de natureza qualitativas percebidos na entrevista, permitiram mapear as principais características de coordenação e liderança adotadas pela referida empresa no desenvolvimento de suas coleções.

3.3 Instrumentos de investigação

O instrumento de investigação foi um questionário de natureza qualitativa. Esse questionário, que se encontra listado no apêndice, foi testado

previamente com 12 alunos do curso de mestrado de uma instituição de ensino superior, visando aperfeiçoar as perguntas, facilitando seu entendimento, e para determinar o tempo de resposta.

3.4 *Sujeitos*

As entrevistas duraram de setenta a noventa minutos, e foram aplicados em todos os potenciais líderes ou indivíduos diretamente envolvidos com o setor de criação ou que impactassem, mesmo que indiretamente, nos resultados do desenvolvimento das coleções de moda. Os cargos e funções incluem: dois projetistas de *Computer Aided Design* (CAD), sendo uma líder e um subordinado, o modelista líder, a pilotista líder, a assistente de estilo I, a assistente de estilo II, a gerente de estilo, a diretora de estilo, o gerente de produção e a gerente de logística que também está envolvida na auditoria das peças desenvolvidas, totalizando dez entrevistados.

As entrevistas foram divididas em dois grupos distintos: um grupo 1, composto por três gerentes e uma diretora, e um grupo 2, composto por três assistentes e três líderes de função, sendo o tempo médio de experiência profissional da amostra foi de treze anos e seis meses, no grupo 1 e cinco anos e nove meses, no grupo 2. As dez entrevistas totalizaram aproximadamente quinze horas de áudio e a observação em campo em torno de dez horas.

3.5 *Etapas da pesquisa*

Após extensa revisão da literatura, foi elaborado um questionário, aplicação de entrevistas, observação em campo das práticas utilizadas no desenvolvimento de coleções e levantamento dos dados. Em seguida, foram realizadas as análises e comparações da teoria com a prática, procurando fazer contribuições para a literatura e para a prática desta e de outras organizações de pequeno e médio porte do ramo da moda. Por fim, foi feita uma análise de dados qualitativa para a proposição de melhorias embasadas nas experiências dos autores e nas pesquisas de melhores práticas para a gestão de projetos em PMEs.

4 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta sessão, serão apresentados a análise e os resultados da pesquisa. Quatro áreas do desenvolvimento de produtos foram alvo de investigação: estilo, CAD, modelagem e pilotagem, além de outros dois departamentos-chave: logística e finalização da prototipagem, totalizando dez entrevistados.

As funções da equipe são gerenciar ou liderar uma etapa do desenvolvimento de novos produtos e, ainda, coordenar as atividades para obter um custo compatível com o orçamento previsto, prazo dentro do planejado e qualidade de acordo com as expectativas do público-alvo. Cabe ressaltar que os envolvidos não se dedicam exclusivamente ao desenvolvimento de uma única coleção semanal, atuando sempre em pelo menos duas ou mais, paralelamente. Ou seja, semanalmente, uma minicollection é iniciada e seu ciclo dura em média um quadrimestre para atingir a produção em série, etapa que será citada, porém, não será abordada nesta pesquisa por não fazer parte da etapa de projeto.

4.1 A empresa

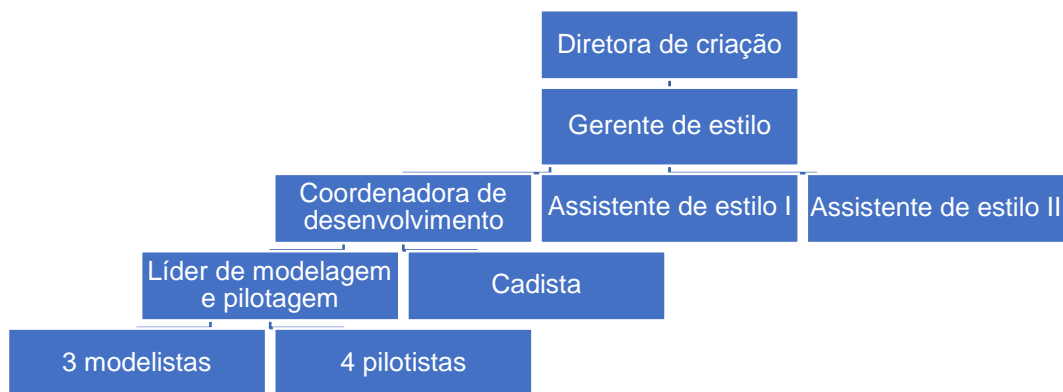
Trata-se do estudo de uma empresa de médio porte, com unidade fabril situada em um arranjo produtivo local de confecção, com faturamento anual acima de R\$ 10,5 milhões e com atuação no mercado há mais de duas décadas. Essa unidade possui aproximadamente 50 colaboradores, mas apenas quatorze deles estão envolvidos no desenvolvimento de coleções. A empresa possui uma fábrica que pratica apenas a elaboração de novos produtos. Essa empresa considera que o seu segmento de mercado feminino seja o pronto-para-vestir e é considerada uma das maiores empresas da indústria da moda do estado.

A distribuição das coleções é semanal e é direcionada para lojas próprias e franquias. A empresa estudada utiliza a prática de *fast fashion* como diretriz para criar suas coleções semanais, exigindo uma entrega rápida dos produtos lançados no mercado. Em virtude do atual momento de crise econômica nacional, foi necessário enxugar o quadro de funcionários, o que acarretou aumento das atividades diárias da equipe que produz as coleções, restando um

tempo limitado para planejar, controlar e até mesmo gerenciar as etapas de desenvolvimento desses produtos.

4.2 Organograma

A estrutura formal da organização é descrita na representação gráfica 01, conforme pode ser observado abaixo:



Gráf. 01: Organograma da empresa da indústria da moda.

Fonte: acervo próprio.

4.3 As etapas dos processos de desenvolvimento dos protótipos na empresa

As etapas de pesquisa inicial, pesquisa de tendências, *briefing*, inspiração, estilo e *design* são executadas apenas pela equipe de estilo, formada pela diretora de criação, gerente de estilo e suas assistentes e restringem-se à pesquisa de sites virtuais e desfiles temporais. As peças que se adequam ao clima da estação vigente são impressas. Essa mesma equipe escolhe as peças que se encaixam na coleção abordada, considerando apenas a “suposta” identidade da marca e o estilo do público-alvo, conforme pode ser visualizado na figura 01.



Figura 01: Uma das fonte de inspiração para o desenvolvimento das peças da coleção.
Fonte: acervo próprio.

A definição da matéria-prima é realizada pela gerente de estilo, de acordo com as opções propostas pelos fornecedores em visitas locais ou viagens no território nacional. A próxima etapa é a de aprovação dos modelos que foram desenhados pela gerente de estilo e pela assistente de estilo I. A assistente de estilo II possui uma função mais burocrática que a assistente I, por estar em contato com os fornecedores, administra eventuais atrasos nas matérias-primas, promove o levantamento de custos básicos (tecidos, aviamentos, etc.) e a elaboração de cronograma.

A cada semana são desenhados em torno de 30 modelos. Contudo, apenas 24 destes, em média, são aprovados e têm suas características discriminadas através da ficha inicial, a fim de seguir para a etapa de modelagem da peça-piloto. O *mix* de produtos da coleção é planejado por semana em uma planilha, conforme pode ser visualizado na figura 02.

Item	Descrição do Modelo	Classe	Categoria	Tamanho Base	P1/P2	P3/P4	P5/P6	P7/P8	P9/P10	Quantidade	Data
1	VESTIDO ELANTRA	✓	MALHA	PP P M G	28	28				17/01/17	2 DEZEMBRO 16
2	MACACÃO 6 ANTRA	✓	MALHA	PP P M G	28	28				17/01/17	2 DEZEMBRO 16
3	VESTIDO CREPE NYLENA	✓	TECIDO	PP P M G	28	28				17/01/17	2 DEZEMBRO 16
4	MACAQUINHO CREPE NYLENA	✓	TECIDO	PP P M G	28	28				17/01/17	2 DEZEMBRO 16
5	BLUSA CREPE NYLENA	✓	TECIDO	PP P M G	28	28				17/01/17	2 DEZEMBRO 16
6	BLUSA RAYON	✓	TECIDO	PP P M G	28	28				17/01/17	2 DEZEMBRO 16
7	VESTIDO RAYON	✓	TECIDO	PP P M G	28	28				17/01/17	2 DEZEMBRO 16
8	VESTIDO RAYON	✓	TECIDO	PP P M G	28	28				17/01/17	2 DEZEMBRO 16
9	VESTIDO RAYON	✓	TECIDO	PP P M G	28	28				17/01/17	2 DEZEMBRO 16
10	BLUSA LISTRAS	✓	TECIDO	PP P M G	28	28				17/01/17	2 DEZEMBRO 16
11	VESTIDO LISTRAS	✓	TECIDO	PP P M G	28	28				17/01/17	2 DEZEMBRO 16
12	VESTIDO CREPE NYLENA	✓	TECIDO	PP P M G	28	28				17/01/17	2 DEZEMBRO 16
13	BLUSA CREPE NYLENA	✓	TECIDO	PP P M G	28	28				17/01/17	2 DEZEMBRO 16
14	BLUSA RAYON	✓	TECIDO	PP P M G	28	28				17/01/17	2 DEZEMBRO 16
15	VESTIDO RAYON	✓	TECIDO	PP P M G	28	28				17/01/17	2 DEZEMBRO 16
16	MACAQUINHO CREPE	✓	TECIDO	PP P M G	28	28				17/01/17	2 DEZEMBRO 16
17	VESTIDO SORHIA	✓	TECIDO	PP P M G	28	28				17/01/17	2 DEZEMBRO 16
18	BLUSA CREPE NYLENA	✓	TECIDO	PP P M G	28	28				17/01/17	2 DEZEMBRO 16
19	VESTIDO ESTAMPADO	✓	MALHA	PP P M G	28	28				17/01/17	2 DEZEMBRO 16
20	VESTIDO ESTAMPADO	✓	MALHA	PP P M G	28	28				17/01/17	2 DEZEMBRO 16
21	BLUSA RUSTIC	✓	TECIDO	PP P M G	28	28				17/01/17	2 DEZEMBRO 16
22	MACACÃO CREPE CRISP	✓	TECIDO	PP P M G	28	28				17/01/17	2 DEZEMBRO 16
23	VESTIDO RUSTIC	✓	TECIDO	PP P M G	28	28				17/01/17	2 DEZEMBRO 16

Figura 02: Planejamento do *mix* de produtos da coleção realizado pela empresa.
Fonte: acervo próprio.

Apenas a peça-piloto de tamanho P (pequeno) é executada pelas pilotistas da empresa e serve de base para os terceirizados executarem a graduação. Ou seja, os demais tamanhos (PP, M, G e GG) são projetados de forma derivada e terceirizada por donas de casa ou facções compostas por costureiras.

Para iniciar a execução da peça-piloto, o tecido já deve estar no almoxarifado. Entretanto, com o quadro atual de crise, os entrevistados relataram que ocorrem atrasos constantes na chegada desse material, o que ocasiona retardos no cronograma. Não é apenas a falta de verba que causa problemas neste tipo de fornecimento, alguns fornecedores de tecidos demoram para entregar a matéria-prima. Alguns entrevistados relataram que acontecem erros na medição do tecido, o que leva à falta de tecido para a execução de algumas peças-pilotos.

O planejamento da quantidade de peças por modelo é baseado nas medidas disponibilizadas pelo almoxarifado, para determinar quantos encaixes ou peças conseguem ser feitas. Portanto, as medidas referentes à largura do tecido são mensuradas pelo almoxarifado e são fornecidas para a equipe de desenvolvimento. Alguns entrevistados revelaram que essas medidas às vezes são mensuradas de forma errada pela equipe do almoxarifado, resultando numa produção de peças aquém do planejado. Segundo pode ser observado na figura 03, há uma variação considerável na largura dos rolos de tecido.

CÓDIGO	49007	48007	47007	46007	45007	44007
T E C I D O						
QTD. TOTAL	82,000	61,000	56,75	49,00	48,50	47,30
LARGURA	1,50	1,90	1,51	1,52	1,53	1,45
UTILIZADO	MTRCO: SCBRA	MTRCO: SCBRA	MTRCO: SCBRA	MTRCO: SCBRA	MTRCO: SCBRA	MTRCO: SCBRA
UTILIZADO	MTRCO: SCBRA	MTRCO: SCBRA	MTRCO: SCBRA	MTRCO: SCBRA	MTRCO: SCBRA	MTRCO: SCBRA
UTILIZADO	MTRCO: SCBRA	MTRCO: SCBRA	MTRCO: SCBRA	MTRCO: SCBRA	MTRCO: SCBRA	MTRCO: SCBRA

Figura 03: Variação da largura, a depender do rolo de tecido.
Fonte: acervo próprio.

Durante as etapas de modelagem e pilotagem, um *checklist* é disponibilizado para que os envolvidos na execução do protótipo sigam os procedimentos considerados cruciais, evitando desvios fora do planejado. Entretanto, a rapidez do processo e a sistemática fazem com que o *checklist* não seja executado conforme o direcionamento dos líderes da empresa.

A ficha inicial, elaborada pela assistente de estilo I, é a base para a execução da ficha-piloto pela equipe que executa a modelagem em CAD. Essa ficha-piloto, também chamada de Ordem de Produção (OP) pela equipe de desenvolvimento, é similar à ficha técnica. Contudo, observa-se a ausência de muitas informações que auxiliam na tomada de decisões acerca da viabilidade da confecção das peças, como, por exemplo, o custo e o tempo de confecção. Ou seja, essa mesma ficha-piloto direciona a equipe durante a produção em série, como pode ser visualizado na figura 04.

FICHA PILOTO

Coletor: *L. Dam*

Projeto: 24/09/2016

Classificação: 726-VESTIDO RAYON - 1ª JAN.

Classe: TECIDO

Categoria: PRODUÇÃO/FACÇÃO - TECIDO

Grade Base: IPP IP IM EG

Var.	Código M.P.	Gramatura	Var.	Código M.P.	Gramatura	Var.	Código M.P.	Gramatura
AJ	48839	200/100	AI	48039				

Descrição M.P.: MALHA COLORFORDO PRETO

Composição: 100% POLIESTER

Unidade	Leitura	Unidade	Leitura	Unidade	Leitura
HT	1,41	RG	1,57		
Consumo Unid.	1,400	Consumo Unid.	0,070	Consumo Unid.	

Elementais: 0371535/0001-70

DATA: / /

Observações:

1. Pala
2. Gola de lã
3. Lã franzida
4. Relâmpago
5. Botão
6. Botão
7. Botão
8. Seta de manga gata

0305 tem mais peças acrílicas

Figura 04: Ficha-piloto executada pela equipe de modelagem em CAD.
Fonte: acervo próprio.

O conceito atual de moda *fast fashion* com ciclo de vida dinâmico foi o motivo indicado pelos entrevistados, ao justificarem a ausência de especificações técnicas nessa ficha inicial, o que inevitavelmente interfere na qualidade das peças-pilotos, impactando no consumidor final. Como exemplo, os entrevistados disseram que o tempo de execução das peças não é cronometrado durante seu fechamento, impactando no prazo aleatório estabelecido para as faccionistas.

A ausência de base no tempo real dos protótipos pode acarretar peças de produção em série com defeitos de fabricação. Especificações técnicas não formalizadas acontecem rotineiramente, e alguns entrevistados pontuaram que esse fator pode causar atrasos na entrega dos protótipos. Mesmo na última etapa de desenvolvimento dos protótipos, a organização não executa uma ficha técnica com informações detalhadas das peças ou até mesmo com um desenho técnico rico de informações, gerando dúvidas na execução da piloto, conforme se vê na figura 05.



Figura 05: Ficha inicial realizada pela equipe de estilo da empresa.
Fonte: acervo próprio.

A empresa estudada realiza um cronograma com representação simples feito pela assistente II, para guiar o andamento das coleções semanais e a solicitação de compras para o setor de estilo, com acompanhamento das atividades de desenvolvimento das coleções semanais, que são agrupadas por período, com o intuito de controlar possíveis atrasos, como demonstra a figura 06.

Fluxo de compras Estilo / Desenvolvimento								
Compra	Transporte	Chegada x suj. modelo	Na reunião modelos	No Estilo	No Desen.	No Corte	Na Fação	Na Loja
Compras feitas nov. 28/nov. a 05/dez.		07/08/09 dez.	12 dez.	13/14 dez.	15 dez.	20 dez.	02 jan.	01 fev. (1ªFev.)
Compras feitas nov. 28/nov. a 05/dez.		14/15/16 dez.	19 dez.	20/21 dez.	22 dez.	09 jan.	13 jan.	08 fev. (2ªFev.)
25 nov. 01/dez a 09/dez.		21/22/23 dez.	26 dez.	27/28 dez.	29 dez.	16 jan.	20 jan.	15 fev. (3ªFev.)
02 dez. 06/dez. a 15/dez.		28/29 dez.	02 jan.	03/04 jan.	05 jan.	23 jan.	26 jan.	Lançamento 08/mar. (1ªMar.)
09 dez. 15/dez. a 23/dez.		04/05 jan.	09 jan.	10/11 jan.	12 jan.	24 jan.	30 jan.	15/mar. (2ªMar.)
16 dez. 22/dez. a 05/jan.		10/13 jan.	16 jan.	17/18 jan.	19 jan.	31 jan.	04 fev.	22/mar. (3ªMar.)

Figura 06: Cronograma realizado pelo setor de estilo da empresa.
Fonte: acervo próprio.

Após a modelagem, observa-se a etapa de pilotagem, na qual as peças são aprovadas ou descartadas, de acordo com o caimento em fase de aprovação. A figura 07 ilustra a fase de corte realizada na pilotagem.



Figura 07: Uso da modelagem de uma das partes da peça-piloto para posterior corte.

Fonte: acervo próprio.

A próxima fase refere-se à etapa de precificação, na qual os diretores industriais (de criação, administrativo e de *marketing*) sugerem o preço de venda, levando em consideração apenas o comprimento da peça, a percepção sobre quanto o consumidor está disposto a pagar, o custo do tecido e a estamparia envolvida. O custo de mão de obra, os outros custos (aviamentos, despesas, etc.) e o tempo de confecção são desprezados.

Em torno de 24 peças são aprovadas semanalmente e, em seguida, são enviadas para o setor de corte, dentro da unidade fabril, para posterior produção em série, fora da empresa. As próximas etapas se referem à distribuição para as lojas e venda ao público-alvo, portanto, não serão contempladas neste estudo.

Segundo foi dito anteriormente, a produção em série das peças é executada por *faccionistas* (tercerizados) situadas nas proximidades ou até mesmo por donas de casa que buscam rendas adicionais. Devido à pressão para que os lançamentos de novas peças sejam entregues nas unidades de varejo, algumas *faccionistas* ou donas de casa influenciam no *design* dos produtos, pois as alterações feitas na última reunião de aprovação são concluídas por elas na etapa de produção em série. As correções finais são sugeridas nesta última reunião de aprovação e enviadas para *tercerizados* executarem as mudanças que a equipe de estilo sugeriu. As observações realizadas em uma das peças da coleção podem ser observadas na figura 08, disposta logo abaixo.

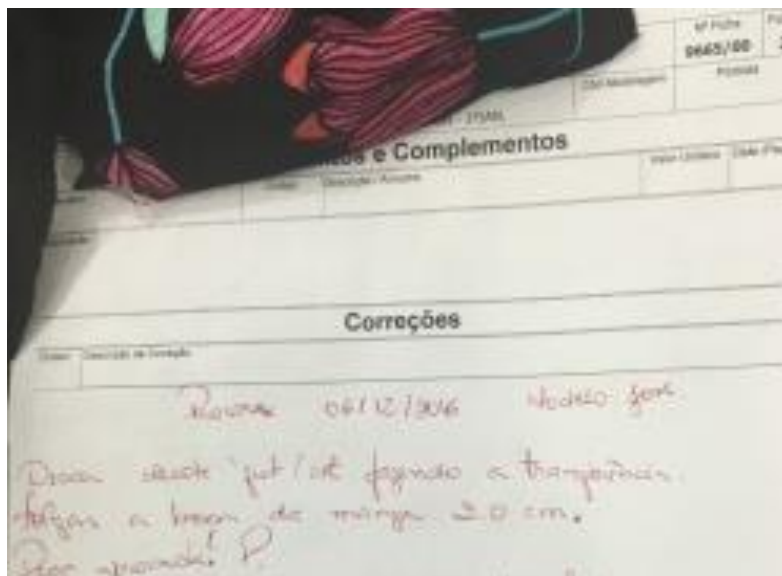


Figura 08: Correções são sugeridas na reunião de aprovação e enviadas para terciários executarem.

Fonte: acervo próprio.

Algumas faccionistas detectam erros nas peças-pilotos e propõem soluções de execução. Não há inspeção de todas as peças recebidas pelas pilotistas (os defeitos são percebidos pelas clientes) e há uma auditoria pós-venda que capta as imperfeições de execução.

A auditoria interna da empresa gera um relatório com o perfil, prazo e qualidade de cada facção, para que as peças mais críticas e complexas sejam encaminhadas para as facções mais bem avaliadas. Após a execução da primeira peça semelhante à piloto, a faccionista tem que levá-la até a fábrica para análise de qualidade. Em seguida, os produtos são reunidos na unidade fabril e são distribuídos para algumas franquias e lojas próprias situadas em ruas nobres e em alguns dos shopping centers das cidades mais populosas do Nordeste.

Durante algumas etapas são realizadas reuniões de planejamento, definição ou finalização das peças desenvolvidas nas coleções. Cada pilotista participa da reunião pertencente à peça produzida.

4.4 Pontos a serem melhorados na gestão da empresa

Conforme foi abordado na fundamentação teórica, segundo Moróz (2017), uma série de estudos com questões direcionadas às melhores práticas mostra

indícios de que um conjunto de fatores pode levar a uma boa gestão de projetos. O conjunto de melhores práticas foi agrupado por fator e autores de referência na literatura, sendo, então, utilizado neste subitem como sugestão de melhoria para assegurar uma boa gestão, aliada a técnicas de coordenação, gestão de processos e liderança, no desenvolvimento de novos produtos.

De acordo com Marcella e Rowley (2015), as práticas de gestão de projetos podem ser aplicadas na indústria da moda e os benefícios adquiridos auxiliam em um gerenciamento da qualidade, do custo, da comunicação, das modificações e da programação. O uso de uma gestão mais coesa auxilia em tomadas de decisões mais assertivas e garantem um retorno comercial em vendas.

Os conhecimentos, ferramentas e técnicas de gestão de projetos utilizam os critérios de sucesso, planejamento, controle e a liderança como um estabelecimento claro da comunicação interna, melhoria contínua e mentalidade analítica como alguns dos requisitos para a adoção de um gerenciamento de sucesso. O PMBOK (2013) indica o uso de relatório de desempenho, para coletar e distribuir informações sobre o desempenho, incluindo relatórios de andamento, medições de progresso e previsões com a coleta de dados reais para entender e comunicar o desempenho e andamento das coleções.

De forma abrangente, a falta de sofisticação da gestão e a falta de ferramentas de apoio à gestão foram observadas em várias etapas do desenvolvimento de coleções na empresa, dificultando a entrega dentro do cronograma e orçamento previsto. Outro ponto que auxiliaria na obtenção de entregas mais assertivas seria através do estabelecimento de padrões para alimentar o sistema de gestão. Conforme descrito anteriormente na revisão de literatura, para gerir o projeto, bem como suas atividades e recursos, a empresa pode utilizar um *software* para executar as ferramentas e técnicas associadas à gestão de projetos.

De acordo com julgamento próprio dos autores, associado às pesquisas e adaptado à realidade da empresa envolvida neste estudo, foram propostas soluções, divididas nas áreas citadas abaixo.

4.4.1 Coordenação

- Problema 1: Os setores apresentam ruídos de comunicação ao passar informações sobre o projeto que comprometem a integração entre as áreas de estilo, modelagem, pilotagem, sendo um efeito dominó negativo. Esse fator provavelmente está associado a uma ausência de uso de melhores práticas, ferramentas e técnicas básicas de gestão, por parte da liderança e dos liderados, durante o planejamento, execução, controle e monitoramento do projeto de coleções de moda. Há também ausência ou falta de clareza nas alterações feitas pelas reuniões na ordem de produção, ficha inicial ou *software*.

Na literatura, se encontram as melhores práticas que podem auxiliar na solução dos problemas supracitados. Dentre esses *guidelines*, pode-se destacar:

- I. Estabelecer uma boa comunicação (CHENG, DAINTY e MOORE, 2005); (FISHER, 2011); (HOEGL, WEINKAUF e GEMUENDEN, 2004); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (MÄKILOUKO, 2004); (MÜLLER e TURNER, 2007);
- II. Instituir um canal de comunicação efetivo (ALIAS, 2012); (FISHER, 2011); (JHA e IYER, 2006); (MÄKILOUKO, 2004); (PRABHAKAR, 2005);
- III. Integrar o trabalho entre diversos departamentos (JHA e IYER, 2006); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (MÄKILOUKO, 2004);
- IV. Ter coesão dos membros do time; (EHRHARDT, 2014); (HOEGL, WEINKAUF e GEMUENDEN, 2004); (MÄKILOUKO, 2004).
- V. Conduzir reuniões regulares e conduzir revisões de projeto (BESNER e HOBBS, 2008); (CHENG, DAINTY e MOORE, 2005); (JHA e IYER, 2006); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (LOO, 2002).
- VI. Fazer follow-up regular e fazer reuniões de staff (JHA e IYER, 2006); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015);
- VII. Desenvolver um espírito de time (JHA e IYER, 2006); (MÄKILOUKO, 2004); (PRABHAKAR, 2005); (SHENHAR, 2004).

O Guia PMBOK (2013) também indica *guidelines* ou linhas de ação nesse sentido. Aproveitando isso, sugerem-se as seguintes ações para mitigar os problemas supracitados: deve-se discutir e dialogar com a equipe do projeto, determinando a maneira mais adequada para atualizar e comunicar as informações, e ainda para responder às solicitações das várias partes interessadas, através da resolução de problemas ou tomada de decisão.

De forma mais específica, sugere-se o uso de um sistema de gerenciamento de informações e distribua as informações dos projetos, utilizando ferramentas que auxiliem na comunicação interna institucional como *software* de gerenciamento de projetos, reuniões periódicas, *software* de apoio e jornal mural (PMBOK, 2013). É também importante que a ficha inicial ou da ordem de produção esteja disposta como um relatório para coletar e que se distribuam informações sobre o desempenho, incluindo avaliações e alterações realizadas para entender e comunicar sobre o projeto.

- Problema 2: Durante as entrevistas, foram ainda constatadas divergências nos membros do setor de estilo, ao descrever a identidade da marca e o público-alvo. Essas discordâncias podem resultar em coleções sem conexão com o público proposto ou até mesmo sem identidade no *design* das peças da coleção.

De forma mais específica, para divergências entre time ou até mesmo para o engajamento dos membros da equipe, o PMBOK (2013) indica técnicas de tomada de decisão em grupo como a técnica Delphi e o *brainstorming*, pois ambas levam ao consenso e à geração de ideias, obtendo informações adicionais e estimativas mais precisas. Quando a equipe de projeto está envolvida no processo de estimativa, o seu compromisso em alcançar as estimativas resultantes de tal processo aumenta. De acordo com Treptow (2013), uma das primeiras etapas de desenvolvimento de coleções é a pesquisa inicial. Nesta fase, a equipe de

desenvolvimento deve entender e analisar o comportamento e interesses do público-alvo, assim como a identidade da marca.

- Problema 3: A ficha inicial e a ficha-piloto desenvolvidas na fase de projeto possuem poucas especificações e alguns entrevistados acreditam que esse fator gera erros de execução. A ausência de sequência operacional, de exatidão na medida e no comprimento (desenho gera dúvidas), de direcionamento e de especificação das aplicações (bordados, *silk*, sublimação) e a determinação do aviamento que deverá ser inserida nas peças ocasiona transtornos e atrasos constantes. Essa ficha-piloto é similar à ficha inicial, pois a especificação da matéria-prima e das etapas de construção da peça é crucial para o entendimento das pilotistas e das faccionistas durante a execução. Algumas medidas não são informadas na ficha-piloto e são fundamentais para a execução e para o tempo de execução.

Essa ficha inicial faz uma interface entre as diversas áreas de desenvolvimento de novos produtos. Portanto, para auxiliar na solução dos problemas citados acima, os autores das melhores práticas de gestão de projetos orientam que a integração do trabalho entre os diversos departamentos é um ponto crucial para gerar resultados satisfatórios (HOEGL, WEINKAUF e GEMUENDEN, 2004); (JHA e IYER, 2006); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (MÄKILOUKO, 2004).

De forma mais específica, é necessário que haja uma atualização desta ficha inicial ou ficha-piloto para se tornar uma ficha técnica de acordo com a realidade da organização. A ausência de informações gera ruídos de comunicação e atrasos constantes na execução das peças-pilotos. De acordo com Treptow (2013), a ficha técnica tem como objetivo retratar o documento descritivo das peças da coleção. Os dados fundamentais incluem: identificação, insumos diretos, elementos decorativos, insumos indiretos e dados sobre mão de obra com sequência de operações.

Segundo o PMBOK (2013), o *benchmarking* auxilia na identificação de melhores práticas, através da comparação de práticas reais ou planejadas que geram melhorias e fornecem uma base para medir o desempenho. Para o desenvolvimento de uma ficha técnica assertiva, sugere-se uma comparação externa de fichas técnicas utilizadas na literatura ou até mesmo por organizações externas.

4.4.2 Liderança

- Problema1: O planejamento de produção das peças é impactado por atrasos nos pedidos, falta de matéria-prima em estoque (a pilotagem é feita quando os tecidos se encontram no almoxarifado) devido à crise atual na qual a organização está inserida. Observou-se ainda uma desmotivação por parte da equipe, cujos membros relataram que a empresa deveria conversar mais claramente sobre a situação real ou sobre o cenário em que se encontra. Alguns entrevistados relataram que há membros da liderança que não demonstram autonomia e poder de decisão nas reuniões de aprovações, com atrasos na tomada de decisão referente ao projeto. Outro ponto que gera atrasos e um clima de tensão é a sobrecarga de tarefas dos líderes devido aos cortes de mão de obra.

As melhores práticas da literatura indicam que, para solucionar os problemas citados, pode-se destacar:

- I. Capacidade de improvisação (LOUFRANI-FEDIDA, 2015) e emocional (ALIAS, 2012); (CHENG, DAINY e MOORE, 2005); (FISHER, 2011); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (MÜLLER e TURNER, 2007).
- II. Criar ambiente de trabalho que dê suporte e seja amigável (DE WIT, 1988); (HOUSE, 1971).
- III. Gerir os processos de mudança efetivamente (ALIAS, 2012); (BESNER e HOBBS, 2008); (COOKE-DAVIES, 2002); (JHA e IYER, 2006); (LOO, 2002); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015).
- IV. Gestão de recursos (JHA e IYER, 2006); (LOO, 2002); (MÄKILOUKO, 2004); (MCDONOUGH, 2000); (SHENHAR, 2004).

- V. Mostrar confiança ou estabelecer um clima de confiança (FISHER, 2011); (LOO, 2002); (MCDONOUGH, 2000); (PRABHAKAR, 2005); (SIMSARIAN WEBBER, 2002).
- VI. Capacidade de pensamento analítico (CHENG, DAINTY e MOORE, 2005).
- VII. Ter papel de solucionador de problemas (ALIAS, 2012); (CHENG, DAINTY e MOORE, 2005); (JHA e IYER, 2006); (LOUFRANIFEDIDA, 2015); (SHENHAR, 2004).
- VIII. Ter papel acelerador (MÄKILOUKO, 2004).
- IX. Manter e ter boa imagem do líder no time (SIMSARIAN WEBBER, 2002).
- X. Papel de facilitador do trabalho (HOUSE, 1971); (MÄKILOUKO, 2004).

Sugere-se também selecionar líderes com formação adequada e/ou treiná-los para que sejam capazes de executar as melhores práticas citadas acima. Isso é fator crucial para o sucesso de qualquer mudança.

4.4.3 Gestão de processos

- Problema 1: A etapa de precificação das peças das coleções é definida pelos diretores e equipe de *marketing* em reunião. Eles se baseiam apenas no consumo da matéria-prima descrito pela ordem de produção. O tempo e o custo não são levados em consideração, pois, conforme descrito anteriormente, o valor pago pela produção das peças pelas faccionistas baseia-se apenas na experiência dos diretores, os quais estabelecem de forma intuitiva o valor que será pago por cada peça da coleção.

As melhores práticas descritas na literatura acreditam que a aderência ao cronograma e ao orçamento são pontos-chaves na gestão de projetos (ALIAS, 2014); (HOEGL, WEINKAUF e GEMUENDEN, 2004);

(JHA e IYER, 2006); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (MÜLLER e TURNER, 2007); (SHENHAR, 2004).

Para solucionar este problema, recomenda-se utilizar *softwares* e ferramentas analíticas adequadas para a precificação, sempre considerando a pequena escala e o orçamento reduzido da empresa. Sugere-se que na análise se leve em conta o tempo, os custos detalhados da matéria-prima e a mão de obra. A empresa terá que desenvolver técnicas adicionais de coleta de dados, para que esta implementação seja bem-sucedida. A inserção de dados na ficha da ordem de produção, como a sequência operacional e o tempo de execução das peças com a especificação da matéria-prima, auxiliaria na precificação de forma mais assertiva.

Para estabelecer o custeio do produto, o custo-meta pode ser utilizado como estratégia para a gestão de custos, estabelecendo um teto de custo para os produtos ou serviços, a partir do preço de mercado e de uma margem de lucro desejada. Esse custo-meta no projeto do produto é mais eficaz quando ocorre na fase de projeto do produto (SOUZA; ZANELLA; NASCIMENTO, 2005).

Todavia, o uso de aplicativos de *software* para o gerenciamento de projetos auxilia na estimativa dos custos associados. Portanto, essa ferramenta pode simplificar e facilitar uma rápida consideração das alternativas de estimativas de custos. Entretanto, outra opção seria a técnica de agregação dos custos, ao reunir as estimativas de custos em pacotes de trabalho menores, mais facilmente gerenciáveis, elas são agregadas em níveis de componentes mais elevados e auxiliam o projeto como um todo. Entretanto, deve-se analisar a compra antes de ser executada para verificar se um trabalho específico conseguirá cumprir os compromissos do cronograma, considerando os custos diretos e indiretos (PMBOK, 2013).

- Problema 2: O planejamento da quantidade de tecido que será utilizado muitas vezes não consegue executar todas as peças da coleção. As medidas referentes à largura do tecido vindo do almoxarifado são

fornecidas para a equipe de desenvolvimento. Alguns entrevistados relataram que a equipe do almoxarifado geralmente não possui qualificação exigida durante a contratação, o que leva a erros na medição do tecido. O planejamento é baseado nessas medidas para determinar quantos encaixes ou peças conseguem ser feitos. Todavia, só na etapa de execução das peças, a equipe de pilotagem descobre que o tecido não foi mensurado corretamente. Ou seja, como consequência, ocorre a falta de tecido para a execução de algumas peças pilotos, com posterior atraso no cronograma.

As melhores práticas encontradas na ampla revisão da literatura, voltadas para gestão de processos, indicam que a obtenção de recursos humanos capacitados ou até mesmo um treinamento da equipe auxilia em entregas de projetos mais assertivos (JHA e IYER, 2006); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015); (PRABHAKAR, 2005); (SIMSARIAN WEBBER, 2002).

Como a aquisição da matéria-prima para a produção das peças é feita antes mesmo de se desenvolver a coleção, o processo de cálculo de uso de matéria-prima através de *softwares* de apoio, na fase de projeto, deve ser feito de forma mais assertiva, para evitar atrasos na produção dos protótipos. De forma mais prática, outra estratégia que auxiliaria seria a de contabilizar o peso da peça-piloto *versus* o peso do tecido utilizado para desenvolvê-la, utilizando uma margem de erro aceitável. Essa forma auxiliaria na aquisição de entregas mais rápidas e mais assertivas. O resíduo de tecido indica se a quantidade adquirida atingiu a meta de cortes planejada, servindo de parâmetro para futuras aquisições.

- Problema 3: Cada base (composição de tecido) recebe uma coloração de forma diferenciada, portanto, a cor da estampa e a sublimação diferem muito entre a tela do computador e o teste enviado pelo terceirizado que atua, sendo necessários reajustes constantes. As melhores práticas descritas na literatura acreditam que a capacitação técnica auxilia na obtenção de resultados reais conforme planejamento (ALIAS, 2014); (DE WIT, 1988); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015).

Para uma abordagem mais objetiva, é necessário levar em consideração a experiência do executante, aos poucos ir criando *guidelines* e manuais e fornecer treinamento e monitoramento do desempenho. Como a assistente de estilo II está ainda criando experiências práticas envolvendo sublimação, de forma mais prática, indica-se fotografar o tecido que será utilizado para sublimar como base de fundo do desenho e, em seguida, multiplicar no resultado final através do uso do *software* de criação. Sendo assim, remove-se a fotografia do fundo para que o resultado final fique próximo ao esperado na impressão do tecido final.

- Problema 4: A equipe de estilo considera que o tempo ou cronometragem para a execução da peça-piloto não influencia nas entregas da empresa, pois quem deve estar atento a esse fator é a faccionista. Portanto, o prazo estabelecido para elas executarem as peças é feito de forma aleatória. Um dos membros relatou que havia sido faccionista da empresa e que o tempo de entrega das peças é insuficiente para garantir que a produção em série seja feita com qualidade de costura e acabamento. Muitas vezes, as peças-pilotos são enviadas para as faccionistas com erros de modelagem e elas devem sinalizar melhorias na execução da peça.

A documentação do tempo de montagem e a sequência operacional das peças na ficha técnica auxiliariam de forma prática na cronometragem do tempo de execução de cada peça-piloto. Sendo assim, as faccionistas seriam direcionadas e poderiam realizar o fechamento das peças cortadas com maior facilidade, para serem entregues com maior qualidade, garantindo um melhor acabamento e caimento das roupas desenvolvidas.

- Problema 5: Apenas duas peças-pilotos tamanho P (pequeno) são executadas pelas pilotistas da empresa. A que servirá de guia para as faccionistas e a que será utilizada no *marketing* institucional. Portanto, a

etapa de corte finaliza a graduação das peças (P, M, G e GG) na empresa, mas o fechamento é executado pelas faccionistas.

Para uma abordagem mais prática e coerente, a graduação deve ser executada pelas pilotistas da empresa e deve conter o protótipo de todas as numerações (P, M, G e GG), por fazer parte da fase de projeto, sendo então produzida pela equipe de desenvolvimento. Essa medida tornaria mais fácil a rapidez na entrega do material pelas faccionistas e uma melhoria na modelagem e finalização da coleção.

- Problema 6: Com relação à definição de atribuições, a maior parte dos aviamentos, itens que influenciam no *design*, são escolhidos pelas pilotistas e não pelo setor de estilo. Além disso, a maior parte das peças-pilotos sofrem alterações na reunião de finalização e são as pilotistas que interferem no *design*, pois são elas que executam as últimas modificações referentes à reunião de finalização. Devido à dinâmica do desenvolvimento de coleções, algumas inspeções não são executadas na entrega das peças por parte das faccionistas.

Os autores das melhores práticas de gestão de projetos indicam que um escopo claro determina as características do produto e deve ser discriminado de forma detalhada (BESNER e HOBBS, 2008); (LOO, 2002); (MÄKILOUKO, 2004); (MCDONOUGH, 2000); (SHENHAR, 2004); (SIMSARIAN WEBBER, 2002).

Sugere-se também que todos os ajustes referentes à peça-piloto deverão ser feitos *inhouse*, focando a empresa em sua competência essencial. A empresa deve identificar primeiro as suas competências essenciais e, através da soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades, garantir vantagem competitiva, o que permite oferecer um determinado benefício aos clientes, tendo em vista que os processos essenciais não podem ser terceirizados (PRAHALAD; HAMEL, 1990); (YAGHOUBI; TAJMOHAMMADI, 2011).

Na entrega das peças executadas pelas faccionistas, de forma mais prática, sugere-se que seja executada uma inspeção das peças da coleção. De acordo com o PMBOK (2013), a inspeção é uma técnica que examina um produto de trabalho para determinar se o mesmo está em conformidade com os padrões, no qual os resultados podem incluir medições e revisões periódicas.

4.4.4 Outros tópicos relacionados ao projeto

- Problema 1: A maior parte dos entrevistados demonstra dificuldade em definir conceitos referentes à área de *design* de moda, tais quais: *fast fashion*, público-alvo, identidade da marca, etc. Dentro do setor de estilo há pessoas sem nenhum tipo de curso ou formação em *design* de moda.

As melhores práticas da literatura de gestão de processos indicam que o treinamento efetivo é uma ferramenta que auxilia no aprimoramento das competências da equipe de projetos (ALIAS, 2012); (CHENG, DAINTY e MOORE, 2005); (JHA e IYER, 2006); (LOO, 2002); (MÜLLER e TURNER, 2007); (PMBOK, 2013).

Uma solução mais adequada seria a realização de um treinamento e definição dos conhecimentos e dos rumos estratégicos da empresa, bem como sua visão, missão e valores. Garantir um acesso ao conhecimento através de subsídios à educação também auxiliaria em um entendimento dos conceitos referentes à área de *design* de moda, melhorando nas entregas de produtos projetados, de acordo com as necessidades do público-alvo e fortalecendo a identidade da marca no mercado atual.

O estabelecimento de missão, visão, políticas e valores estabelece uma ideologia, refletindo nas sucessivas tomadas de decisão, em todos os níveis, no dia a dia de uma organização, desenvolvendo e reforçando a gestão organizacional, buscando alternativas diversas em termos de desenvolvimento de novos produtos (PORTO, 1997).

Uma pesquisa de mercado auxilia nas capacidades dos setores e vendedores específicos e também se baseia em críticas online, e outras

fontes que identificam as capacidades do mercado (PMBOK, 2013). Essa pesquisa ainda auxilia na definição do público-alvo, identificação de problemas e oportunidades para reduzir as incertezas, percepção das estratégias dos concorrentes para observar seus pontos fortes e fracos, dimensionar o mercado, detectar novas tendências, avaliar a performance de seus produtos e serviços (SEBRAE, 2018).

- Problema 2: Alguns tecidos são entregues com avarias e ocorrem manchas frequentes dos tecidos que executarão a peça-piloto durante o teste de lavagem, sendo então necessário reenvio do tecido para o fornecedor.

De forma mais prática e preliminar, ao realizar a aquisição da matéria-prima, a assistente de estilo II pode realizar uma avaliação do desempenho do fornecedor para obter uma lista de fornecedores qualificados (PMBOK, 2013). Em seguida, o uso da metodologia *Analytical and Hierarchy Process* (AHP) auxiliaria na gestão e seleção de fornecedores para melhorar a qualidade, tempo de entrega e flexibilidade nas entregas da matéria-prima. Por fim, para avaliar os custos do projeto, sugere-se uma análise da proposta do fornecedor, baseado nas respostas das cotações dos fornecedores qualificados (PMBOK, 2013).

- Problema 3 - O *checklist* disponibilizado pela alta administração, como exemplo, e o teste de lavagem dos tecidos das pilotos devem ser executados para saber se o tecido encolherá ou sofrerá mancha. Durante a execução dos questionários, alguns envolvidos relataram que a rapidez do processo, a falta de motivação devido ao quadro atual instável e a sistemática faz com que o *checklist* não seja executado conforme o direcionamento dos líderes.

Os autores da literatura das melhores práticas de gestão de projetos indicam que o comprometimento é uma competência preciosa no desenvolvimento da equipe do projeto (ALIAS, 2014); (EHRHARDT, 2014); (HOEGL, WEINKAUF e GEMUENDEN, 2004); (LOUFRANI-FEDIDA, 2015). De forma mais prática, deve-se reforçar a necessidade de seguir as

diretrizes da empresa através de reuniões que direcionem a equipe durante as etapas de desenvolvimento das peças da coleção.

5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento e detalhamento deste trabalho trazem à tona o quão complexo é conduzir a gestão de um projeto de desenvolvimento de produto com mestria, em especial na empresa da indústria da moda.

O gerenciamento de coleções envolve planejamento, organização e controle de um grande número de fatores, atividades e suas inter-relações. O grande desafio das PMEs é ter uma gestão de projetos eficaz e eficiente, de modo a obter vantagem de qualidade, custo, aquisição, comunicação, tempo, inovação, tomada de decisão e flexibilidade.

O trabalho em estudo objetivou identificar a aderência da empresa às melhores práticas, voltadas para as dimensões chave: gestão de processos, coordenação, liderança e outros tópicos relacionados ao projeto. Em seguida, buscou-se verificar o desempenho dessa junção no desenvolvimento de produtos, para então estimar o impacto das práticas no resultado obtido, através de uma análise qualitativa.

Por ser um estudo de caso, este estudo tem limitado poder de generalização. Porém a realidade encontrada na empresa avaliada é semelhante à do estudo de Marcella e Rowley (2015), focalizado em uma empresa escocesa. Além disso, de acordo com a experiência de quinze anos da autora no ramo da moda, os problemas aqui apontados são característicos das PMEs, do ramo da moda brasileira, em especial as localizadas na região Nordeste.

Pela observação dos aspectos analisados, conclui-se que a empresa se encontra em fase estruturante, como encontrado na gestão da empresa. O uso de melhores práticas, de conhecimento, ferramentas e técnicas de gestão de projetos, de forma simplificada, auxiliaria no aperfeiçoamento das etapas de desenvolvimento de coleções. Espera-se utilizar os conceitos aqui apresentados, dando foco e selecionando tópicos específicos para futuras publicações.

Práticas mais modernas de gerenciamento e ferramentas de gestão de projetos são sugeridas pela presente pesquisa, para melhorar a estruturação e o acompanhamento das atividades de desenvolvimento dos produtos pela

empresa, através do direcionamento do Guia PMBOK (2013) e de alguns autores (e.g. MARCELLA; ROWLEY, 2015; COOPER; KLEINSCHMIDT, 1995; FORMAGGIO; CAUCHICK MIGUEL, 2002; KERZNER, 2013; HORVÁTH, 2014).

5.1 Contribuições

As melhores práticas, conhecimento, ferramentas e técnicas identificadas neste estudo podem servir de base para a teoria e para a prática de gestão de projetos em PMEs da área de moda, tanto no Brasil como, de forma mais limitada, mas não menos importante, no exterior, conforme indica o estudo de Marcella e Rowley (2015). Espera-se utilizar esse estudo para auxiliar empresas do mesmo ramo, dando foco e selecionando tópicos específicos em termos de gestão para futuras publicações.

5.2 Impactos da pesquisa

Esta pesquisa, de certa forma, serve como um guia de recomendações que costumam estar associadas ao sucesso em projetos de PMEs, num cenário tão competitivo quanto o que se vivencia. Ao se considerar a lista de todos os indícios e conclusões deste estudo, certamente temos uma rica composição de diversos fatores que podem melhorar as atividades e processos de empresas industriais do setor, que é importante para a economia do país.

5.3 Atividades Futuras de Pesquisa

Este trabalho pode ser estendido a uma avaliação maior, tomando como referência a empresa avaliada, e colocando em prática os conhecimentos e as ações aqui sugeridos. Um estudo empírico com um maior número de empresas industriais da área da moda, visando fazer a mesma ligação entre as práticas de gestão de projetos, permitiria maior validação externa e poder de generalização.

5.4 Limitações

Tem-se que considerar que este levantamento utilizou um estudo de caso, em que o grau de generalização das conclusões é pequeno, as informações coletadas são variadas e contêm sempre muitos vieses e subjetividade. É fraca e preliminar também a relação estabelecida entre as práticas de gestão e performance, onde os problemas foram evidenciados de forma pontual, demonstrando apenas baixos indícios de gestão.

Entende-se, no entanto, que a soma dos fatores observados em cada questionamento levantado tem uma importância singular significativa e influenciadora nos resultados de um projeto, o que, neste sentido, ajuda a qualificar a pesquisa.

REFERÊNCIAS

ACS, Zoltan J. Small business economics: A global perspective. **Challenge**, v. 35, n. 6, p. 38-44, 1992.

ALMEIDA, Leandro; MIGUEL, Paulo Cauchick; DE CARVALHO, Marly Monteiro. **Aplicação do gerenciamento de projetos no processo de desenvolvimento de novos produtos – um caso exploratório**. Produto & Produção, v. 9, n. 2, p. 153-166, jun. 2008.

ALOINI, Davide; DULMIN, Riccardo; MININNO, Valeria. Risk management in ERP project introduction: Review of the literature. **Information & Management**, v. 44, n. 6, p. 547-567, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TEXTIL – ABIT [internet]. **Agenda de Prioridades Têxtil e Confecção 2015 a 2018**. Disponível em: <http://www.abit.org.br/cont/agenda-de-prioridades>. Acesso em: 10 abr. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TEXTIL – ABIT [internet]. **Relatório de atividades**. Disponível em: <http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Acesso em: 15 abr. 2016.

BHARDWAJ, Vertica; FAIRHURST, Ann. Fast fashion: response to changes in the fashion industry. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 20, n. 1, p. 165-173, 2010.

BRUCE, Margaret; DALY, Lucy; TOWERS, Neil. Lean or agile: a solution for supply chain management in the textiles and clothing industry?. **International journal of operations & production management**, v. 24, n. 2, p. 151-170, 2004.

CACHON, Gérard P.; SWINNEY, Robert. The value of fast fashion: Quick response, enhanced design, and strategic consumer behavior. **Management science**, v. 57, n. 4, p. 778-795, 2011.

CATELLANI, Regina Maria. **Moda Ilustrada de A a Z**. Barueri: Manole, 2003.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.

COBRA, Marcos. **Marketing & Moda**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo; Cobra Editora & Marketing, 2007.

COOPER, Robert G.; KLEINSCHMIDT, Elko J. Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. **Journal of product innovation management**, v. 12, n. 5, p. 374-391, 1995.

CRALS, Evy; VEREECK, Lode. The affordability of sustainable entrepreneurship certification for SMEs. **The International Journal of Sustainable Development & World Ecology**, v. 12, n. 2, p. 173-183, 2005.

DA SILVA, Bruna Carvalho; DE ALMEIDA, Mariana Rodrigues; BELO, Jodibel Niklas de Andrade. Um estudo teórico sobre as práticas de gestão de projetos em pequenas e médias empresas. **XXXI ENEGEP- Encontro nacional de engenharia de produção, inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial**. 2011.

DE OLIVEIRA FILHO, Nestor; SILVEIRA, Franciane Freitas; ANA, Paula Sanches Sant. O Processo de Tomada de Decisão para a Seleção de Projetos em uma PME do Setor de Engenharia. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 5, n. 3, p. 88, 2014.

DOS SANTOS, Herica Matoso. **Metodologia simplificada de gerenciamento de projetos para micro e pequenas empresas de confecção**. Dissertação (MBA em Gestão de Projetos) - Fundação Getúlio Vargas. Montes Claros, 2012.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS – FINEP [internet]. Chamada pública MCT/FINEP/MS/SCTIE/Ação Transversal - **Projetos cooperativos ICT-Empresas - 07/2008** Disponível em: http://www.finep.gov.br/arquivos_legados/fundos_setoriais/acao_transversal/editais/Cooperativos_2008_versao_final.pdf Acesso em: 27 abr. 2017

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FORMAGGIO, Ivan Antonio; MIIGUEL, Cauchick. PA Estudo inicial sobre a utilização do QFD como ferramenta estratégica no Planejamento de Novos Produtos. **ENEGEP, Curitiba**, 2002.

FRANKS, Jonathan. **Supply chain innovation**, Work Study , Vol. 49 Iss: 4, 2000.

FORSMAN, Helena. Business development success in SMEs: a case study approach. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15, n. 3, p. 606-622, 2008.

GERBER TECHNOLOGY, 2006. **Fashion Lifecycle Management**. [Internet]. Disponível em: http://www.polisea.ro/uploads/furniture/rom/flm_apparel_e.pdf. Acesso em: 2 abr. 2017.

GHOBIAN, Abby; GALLEAR, David. TQM and organization size. **International journal of operations & production management**, v. 17, n. 2, p. 121-163, 1997.

HORVÁTH, Viktória. Project-oriented companies in the fashion industry. In: **Forum on Economics and Business**. Hungarian Economists' Society of Romania, 2014. p. 57.

JONES, Sue Jenkyn. Fashion Design—manual do estilista. trad. **Iara Biderman**. São Paulo, 2005.

KÄHKÖNEN, Kalle. Integration of risk and opportunity thinking in projects. In: **Fourth European Project Management Conference**. 2001.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos-: As Melhores Práticas**. Bookman Editora, 2016.

KERZNER, Harold. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. John Wiley & Sons, 2013.

KOSKELA, Lauri; HOWELL, Gregory A. The theory of project management—problem and opportunity. **Unpublished Research Note, VTT Technical Research Centre of Finland**, 2002.

LEE, Neil; RODRÍGUEZ-POSE, Andrés. Original innovation, learnt innovation and cities: evidence from UK SMEs. **Urban Studies**, v. 50, n. 9, p. 1742-1759, 2013.

MAMBRINI, Aluisio Broering et al. Cultura inovadora na pequena e média empresa. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 2, n. 1, p. 26-51, 2011.

MARCELLA, Madeleine; ROWLEY, Sheonagh. An exploration of the extent to which project management tools and techniques can be applied across creative industries through a study of their application in the fashion industry in the North East of Scotland. **International journal of project management**, v. 33, n. 4, p. 735-746, 2015.

MINTEL. **Womenswear retailing – UK**, Mintel International Group Limited, London. 2004.

MENEZES, L.C. M. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Atlas, 2009.

MORIGI, K.; DOMINGUES, M.. Teorias em gestão de projetos e projeto de coleção de moda: proximidades possíveis. In: **Anais 11º COLÓQUIO DE MODA – 8ª Edição Internacional, 2º CONGRESSO BRASILEIRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM DESIGN DE MODA**. Curitiba, Paraná, 2015.

MORÓZ, Cássio. **Melhores práticas em gestão de projetos e impactos no desempenho em desenvolvimento de produtos: um estudo de caso na indústria automotiva**. Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia Industrial. Faculdade de Tecnologia SENAI Cimatec, 2017.

MURPHY, Alan; LEDWITH, Ann. Project management tools and techniques in high-technology SMEs. **Management research news**, v. 30, n. 2, p. 153-166, 2007.

PIRES, Dorotéia Baduy *et al.* **Design de moda: olhares diversos**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, v. 423, 2008.

PMBOK, GUIDE. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. **Quarta Edição**, 2013.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção. **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, v. 17, 1997.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, May-Jun, 1990.

RADAS, S. & BOZIC, L. **The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy**. Technovation. Vol. 29, 2009.

RAJESH, G.; MALLIGA, P. Supplier selection based on AHP QFD methodology. **Procedia Engineering**, v. 64, p. 1283-1292, 2013.

SEBRAE [internet]. **Impacto da balança comercial na economia local**. Disponível em: <https://www.sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/noticias-de-impacto/impacto-da-balanca-comercial-na-economia-local>. Acesso em: 25 dez. 2015.

SEBRAE [internet]. **Pesquisa de mercado: o que é e para que serve**. Disponível em: www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pesquisa-de-mercado-o-que-e-e-para-que-serve. Acesso em: 20 jan. 2018.

SHTUB, A.; BARD, J.F.; GLOBERSON, S. **Project management engineering, technology and implementation**. New Jersey, Prentice Hall, 1994.

SILVA, Edson C. Da; GIL, Antonio C. Inovação e gestão de projetos: os “fins” justificam os “meios”. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 4, n. 1, p 138-164, jan./abr. 2013.

Smith, K. G., Gannon, M. J., Grimm, C., & Mitchell, T. R. Decision making behavior in smaller entrepreneurial and larger professionally managed firms. **Journal of Business Venturing**, 3, 223–232, 1988.

SOUZA, Marcos Antônio; ZANELLA, Fernando C.; NASCIMENTO, Auster Moreira do. **Utilização do custo-meta por empresas brasileiras como estratégia de gestão: alguns estudos setoriais utilizando o método da causalidade de Granger**. Revista Contabilidade & Finanças. São Paulo: USP, 2005.

SOUZA JÚNIOR, A. A.; GOULART, K. H.; MORAES, A. F. M. Gestão do tempo em projetos: um estudo de caso em uma empresa do Polo Industrial de Manaus. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 4, n. 2, p. 163-184, 2013.

STONE, E. **The Dynamics of Fashion**. New York, NY: Fairchild Pubns, 2002.

TAPLIN, Ian M. Statistical Review: Continuity and change in the US apparel industry: A statistical profile. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 3, n. 4, p. 360-368, 1999.

THÜRER, Matthias et al. Concerning Workload Control and Order Release: The Pre-Shop Pool Sequencing Decision. **Production and Operations Management**, v. 24, n. 7, p. 1179-1192, 2015.

TREPTOW, Doris. **Inventando moda: planejamento de coleção**. 4. ed. Brusque: Ed. Do Autor, 2013.

TURNER, J.R.; LEDWITH, A. & KELLY, J.F. Project management in small to medium-sized enterprises: a comparison between firms by size and industry. **International Journal of Managing Projects in Business**. Vol. 2, n. 2, 2009.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual Prático do Plano do Projeto-5ª Edição: Utilizando o PMBOK Guide**. Brasport, 2014.

VARLEY, Nathan; BOYCE, Mark S. Adaptive management for reintroductions: updating a wolf recovery model for Yellowstone National Park. **Ecological Modelling**, v. 193, n. 3, p. 315-339, 2006.

WAGNER, Janet; ETTENSON, Richard; PARRISH, Jean. Vendor Selection Among Retail Buyers: An Analysis By Mercha. **Journal of Retailing**, v. 65, n. 1, p. 58, 1989.

WESTHEAD, Paul; STOREY, David. Management training and small firm performance: why is the link so weak?. **International Small Business Journal**, v. 14, n. 4, p. 13-24, 1996.

WHEELWRIGHT, Steven C.; CLARK, Kim B. **Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality**. Simon and Schuster, 1992.

WHITE, Diana; FORTUNE, Joyce. Current practice in project management—An empirical study. **International journal of project management**, v. 20, n. 1, p. 1-11, 2002.

YAGHOUBI, N.-M.; TAJMOHAMMADI, N.. Outsourcing and the industrial clusters; The core competencies Perspective. **Interdisciplinary Journal of Research in Business**, vol. 1. 10. ed., p.86-94, nov, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICES

Neste capítulo está inserido o questionário utilizado no estudo de caso durante a entrevista semiestruturada.

Prezado (a) entrevistado (a),

Gostaria de agradecer a sua disposição e o seu tempo compartilhado durante essa entrevista.

Meu nome é Nidianne Massa Oliveira, sou *designer* de moda e engenheira de produção. Já trabalhei em duas empresas industriais locais (moda e automobilística) e sou estudante do Programa de Mestrado em Gestão e Tecnologia Industrial, da Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC, em Piatã / Bahia, desde o início deste ano.

Estou desenvolvendo uma pesquisa centrada na análise das melhores práticas em gerenciamento de projetos, mais especificamente no desenvolvimento de produtos na indústria da moda. Através deste estudo vou relacionar a visão dos principais autores da literatura com a experiência profissional de quem a pratica, procurando evidenciar os principais aspectos que caracterizaram as atividades de coordenação e liderança de projetos e sugerir novas formas de gestão para a empresa.

A duração dessa entrevista será de 60 a 90 minutos. Meu objetivo é entrevistar pelo menos três pessoas envolvidas na criação e desenvolvimento de coleções. Após a realização destas entrevistas, espero ser capaz de poder comparar a teoria com a prática, procurando fazer contribuições para a melhoria da gestão industrial da área de moda, tanto na empresa em questão como em outras empresas do ramo da moda.

Se você concordar, gostaria de aplicar este questionário contigo. É uma grande oportunidade, com grande realização pessoal e profissional, poder desenvolver um tema de pesquisa dentro da empresa e a sua participação é fundamental para que isso ocorra.

O ponto mais importante:

Esta entrevista é completamente confidencial: nome da empresa e dos entrevistados e a localização não serão mencionados de forma alguma, a fim de assegurar a confidencialidade das informações. Além disto, qualquer informação aqui colhida não será divulgada na íntegra, com perguntas e respostas, mas será feita uma interpretação dos dados, com base em todas as entrevistas, para compor a análise. Eu pediria apenas a sua permissão para poder gravar o áudio, para me aliviar de tomar notas, ganhar tempo e manter uma confiabilidade na transcrição de respostas.

Antes de começar, gostaria de saber se você tem alguma outra pergunta sobre esta entrevista ou minha pesquisa.

Dados

Porte da empresa (receita média anual):

Número de funcionários totais:

Número de funcionários na área de desenvolvimento de coleções:

Lista de perguntas

1) Perguntas Técnicas

Como é desenvolvido o conceito/pesquisa da coleção pela empresa.

Quais as etapas e o que é feito?

Quem faz isso?

De que fontes vem a inspiração?

Algum tipo de painel é desenvolvido (que antecipem a criação do conceito da coleção)? Se sim, quais (cores, tendências, etc.)

Inicialmente descreva como ocorrem as etapas de desenvolvimento de coleção até a execução final do protótipo. Se possível com os envolvidos e os recursos atrelados às atividades.

Número médio de peças criadas por período (antes de gerar protótipo incluindo descarte):

Número médio de peças criadas por período (que chegam à prototipagem):

Número médio de peças criadas por período (que se tornam parte da coleção):

Você utiliza uma ficha técnica dos modelos a serem desenvolvidos? Poderia mostrar o modelo que a empresa entrega para a fabricação (início e final do processo)?

A empresa se enquadra no contexto *fast fashion*? Se sim, como a empresa faz para garantir uma rápida resposta ao mercado?

Como é feito o planejamento desses dois mix: produto (short, blusa, etc.) e moda (básico, fashion e vanguarda)?

Vocês consideram o mix de produto e o mix de moda, com experiência de coleções anteriores, antes de criar a coleção em questão? Se sim, fale-me mais sobre isso.

Há um balanceamento entre mix de produto/mix de moda durante a introdução dos produtos no mercado? (lançar uma quantidade x de blusas, no estilo básico y, no estilo vanguarda z etc.)?

2) Liderança, organograma e decisão (envolvidos)

Qual é o organograma dos envolvidos em desenvolvimento de coleções?

Há participação dos fornecedores ainda no *design*?

Em quais fases do projeto da coleção o *designer* é envolvido?

Que tipos de reuniões são realizadas durante o desenvolvimento de produtos?

Quem participa de cada tipo de reunião?

Qual a periodicidade média?

Como se lida com os conflitos?

Quem tem autoridade para tomar decisões finais?

Como são feitas mudanças no cronograma? Quem é responsável pelo acompanhamento?

Quais são as competências da equipe que desenvolve a coleção? Quais são suas formações?

Eles têm outras atribuições além do desenvolvimento de coleções, ou é dedicação integral ao desenvolvimento? Quem tem dedicação integral e quem não tem?

No Desenvolvimento de produtos vocês possuem algum (s) funcionário (s) com algum tipo de especialização na área que em atua (m)? A empresa exige isso?

Quais as pessoas recrutadas pela organização que necessitam de habilidade e conhecimento em negócios/administração/gestão? Qual o papel delas nos projetos de novas coleções?

Na sua opinião quais são os pontos fortes da empresa quanto à liderança nos projetos?

Quais são os pontos que poderiam ser melhorados?

2) Coordenação do time

Como vocês estruturam inicialmente a construção de time no desenvolvimento de coleções?

De que forma a empresa gerencia o desenvolvimento de produtos em termos de coordenação dos envolvidos?

Na sua opinião quais são os pontos fortes da empresa na coordenação dos projetos?

Quais são os pontos que precisam ser melhorados?

Como o conhecimento e a comunicação são gerenciados e em especial compartilhados entre os envolvidos nos projetos?

Como a empresa faz para prever, programar e garantir na coleção o gerenciamento de cada um desses itens:

- Conflitos
- Divergência de interesses

4) *Marketing* / inovação/ previsão/estratégia

Na sua opinião, quão inovadora é sua empresa em termos de produto, considerando seus concorrentes?

Por que?

Como garantir uma resposta rápida dos ciclos de Desenvolvimento de produtos, diante das constantes mudanças das tendências e da flutuante exigência dos consumidores? No que a empresa poderia melhorar neste sentido?

Qual a frequência de introdução dos produtos lançados? Quantas peças são lançadas e em qual periodicidade média?

Como são decididos os produtos que serão efetivamente lançados e o número de unidades a serem fabricadas numa coleção? Quem decide, e quando?

Há algum método ou ferramenta formal de previsão?

Como você definiria a estratégia atual da empresa no desenvolvimento de produtos? Vocês tem uma estratégia de nicho, de expansão, de diversificação, ou outra?

Após a entrega dos produtos para as lojas, como avaliar se os itens estão sendo vendidos?

Que tipo de controle existe sobre isso?

Qual é a participação da área de *marketing* da empresa nos projetos e junto ao setor de criação?

Em que momento(s) essa participação ocorre e no que consiste essa participação?

Como o *marketing* absorve as requisições, ideias, reclamações, críticas relatadas pelas lojas?

Como isso impacta nos projetos?

As lojas são próprias ou são franqueadas?

Como o desenvolvimento de produtos se relaciona com os franqueados, caso existam?

Quais as diferenças entre as relações de franqueado/fábrica E loja própria/fábrica?

Como a empresa identifica, nos projetos, as relações entre o estilo do produto e as preferências dos consumidores?

Como a empresa assegura que os novos produtos projetados serão efetivamente vendáveis no mercado?

Como a empresa captura as necessidades dos consumidores, e, em seguida integra essas necessidades no *design*?

Quem está envolvido nisso diretamente?

Como é avaliado o sucesso/insucesso de produtos lançados? Há algum indicador de medição do ranking de vendas?

Há alguma modificação/reajuste posterior para que os itens de sucesso voltem para o mercado mais tarde como produtos derivativos (mudança de modelo, tamanho, cor, estampa, etc.)?

5) Aprendizados

É feito algum tipo de avaliação pós-coleção? Se sim, isso é formalizado e é feito sempre? Se sim, como isso impacta os novos projetos?

Como a empresa e o time de projeto lidam com as incertezas e potencial risco de o projeto falhar e haver insucesso da coleção?

Como é feita a eventual seleção, ou seja, a aprovação ou descarte dos modelos desenvolvidos na coleção?

Em que estágios do processo a seleção de projetos ocorre?

Em média que percentual de projetos iniciados nunca chega a se tornar um produto final?

A empresa faz algo para preservar e catalogar o conhecimento, dados e informações acerca dos projetos, para serem reutilizados posteriormente?

Ainda com relação às experiências de coleções anteriores, como vocês fazem para captar as boas experiências e aprender com as experiências ruins?

Como obter um feedback das lições aprendidas da coleção? De onde vem essas lições? Há alguma maneira formalizada de aprendizado e captura e preservação desses conhecimentos?

Como a empresa gerencia as modificações/requisições dos envolvidos durante o desenvolvimento da coleção? Quem tem a palavra final?

6) Gestão em geral

A empresa utiliza algum tipo de controle e sistema para **prever** o **custo** gasto para pesquisar, criar e desenvolver os produtos da coleção? Se sim, qual?

A empresa utiliza algum tipo de controle e sistema para **acompanhar** o **custo** gasto para pesquisar, criar e desenvolver os produtos da coleção? Se sim, qual?

A empresa utiliza algum tipo de controle e sistema para **prever** o **tempo** gasto para pesquisar, criar e desenvolver os produtos da coleção? Se sim, qual?

A empresa utiliza algum tipo de controle e sistema para **acompanhar** o **tempo** gasto para pesquisar, criar e desenvolver os produtos da coleção? Se sim, qual?

A empresa faz algum tipo de reunião de planejamento para estabelecer a duração do desenvolvimento de cada fase dos projetos?

A empresa usa algum sistema ou ferramenta para planejar e coordenar as diversas atividades de desenvolvimento, que podem ser paralelas, por exemplo?

Como a empresa faz para garantir uma rápida resposta na solução dos problemas encontrados ao longo do desenvolvimento de coleção?

Informe como é gerido o planejamento no desenvolvimento de coleção. Há algum *software* sendo utilizado nesse processo?

Informe como é gerido o monitoramento do desenvolvimento de coleção. Há algum *software* sendo utilizado nesse processo?

Informe como é gerido o controle de processos no desenvolvimento de coleções. Há algum *software* sendo utilizado para isso?

Na sua visão, como é possível obter a flexibilidade e reatividade que o mercado exige? O que a empresa precisa fazer para melhorar neste aspecto?

De acordo com sua experiência na área, como a sua empresa poderia implementar melhores práticas de gerenciamento de suas coleções?

O que está faltando fazer?

Você já ouviu falar em alguma ferramenta/técnica que auxilie na melhoria dos projetos na indústria da moda? Quais?

Como vocês fazem para entender as necessidades do seu público-alvo durante a fase do planejamento da coleção?

Como a empresa faz para prever, programar e garantir na coleção o gerenciamento de cada um desses itens:

obs.: Esta pergunta deve levar um longo tempo para ser respondida) AVISAR QUE O ENTREVISTADO DEVE DIZER COMO ISSO É FEITO ATUALMENTE.

- Escopo (objetivo);
- Programação;
- Riscos;
- Mudanças (que implicam rever orçamento e programação);
- Ciclo de vida (duração, vida útil, momento certo de lançar)

Como é avaliada a qualidade dos produtos desenvolvidos ainda na fase de projeto?

Como vocês estruturam os seguintes itens no desenvolvimento de coleções:

- Requerimento dos clientes (definir o que os clientes querem)
- Roteiro da coleção *mapa do caminho a seguir/marcos do processo* (promover uma visão geral de como a coleção poderá ser completada).
- Lista de atividades detalhada (definir as atividades requeridas para fazer o trabalho em cada fase, com prazo, escopo, custo etc.).
- Agilidade (uso de um tipo ágil de método adotado às suas necessidades)
- Gerenciar a integração das etapas

7) Materiais

Em que etapa dos projetos a empresa define a lista de materiais e o detalhamento do processo produtivo?

Como é definida a lista de matéria-prima para a coleção? Fale-me sobre este processo.