

MELHORES PRÁTICAS EM GESTÃO DE PROJETOS DE NOVOS PRODUTOS APLICADAS A UMA EMPRESA DA ÍNDÚSTRIA DA MODA

BEST PRACTICES ON PROJECT MANAGEMENT IN PRODUCT DEVELOPMENT APPLIED TO A COMPANY OF THE FASHION INDUSTRY

MEJORES PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS EN DESARROLLO DE PRODUCTOS APLICADAS A UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA MODA

Nidianne Massa, BEL
SENAI/CIMATEC/Brazil
nidimassa@hotmail.com

Paulo Soares Figueiredo, Dr.
Universidade Federal da Bahia/Brazil
paulo_s_figueiredo@hotmail.com

Elisabeth Loiola, Dra.
Universidade Federal da Bahia/Brazil
beloi@ufba.br

Francisco Uchoa Passos, Dr.
SENAI/CIMATEC/Brazil
uchoapassos@gmail.com

RESUMO

As empresas da indústria da moda, em particular as pequenas e médias, podem beneficiar-se ao gerenciar seu desenvolvimento de produtos fazendo uso de ferramentas, técnicas e práticas da gestão de projetos. O objetivo desta pesquisa, baseada em um estudo de caso exploratório, é propor práticas de gestão de projetos aplicáveis às PMEs da área da moda para auxiliar na gestão de projetos de desenvolvimento de novos produtos. Foi feito um mapeamento de melhores práticas, a partir do levantamento dos principais problemas encontrados no lançamento de novos produtos em uma confecção, para cuja solução recorreu-se à literatura de gestão de projetos. Espera-se que estas intervenções tragam ganhos em custo, qualidade, tempo de desenvolvimento e flexibilidade à empresa do caso, e sirvam para o avanço do uso de práticas de gestão de projetos no desenvolvimento de produtos da indústria da moda.

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

ABSTRACT

Companies in the fashion industry, in particular small and medium-sized ones (SMEs), can benefit from managing their product development processes using tools, techniques and project management practices. The objective of this research, based on an exploratory case study, is to propose project management practices applicable to SMEs in the fashion industry, in order to assist in the management of new product development projects. A mapping of best practices was carried out. The project management literature was used to find solutions to the problems that were identified in a clothing company. These interventions are expected to bring gains in terms of cost, quality, development time and flexibility to the company, and serve to advance the use of best practices on project management in product development projects in the fashion industry.

Keywords: Product development; Fashion industry; Project management; Small and medium-sized companies.

RESUMEN

Las empresas de la industria de la moda, en particular las pequeñas y medianas (pymes), pueden beneficiarse de la gestión de sus procesos de desarrollo de productos utilizando herramientas, técnicas y prácticas de gestión de proyectos. El objetivo de esta investigación, basada en un estudio de caso exploratorio, es proponer prácticas de



gestión de proyectos aplicables a las pymes de la industria de la moda, con el fin de ayudar en la gestión de proyectos de desarrollo de nuevos productos. Se realizó un mapeo de mejores prácticas. La literatura sobre gestión de proyectos se utilizó para encontrar soluciones a los problemas que se identificaron en una empresa de confección. Se espera que estas intervenciones aporten ganancias en términos de costo, calidad, tiempo de desarrollo y flexibilidad para la empresa, y sirvan para promover el uso de las mejores prácticas en la gestión de proyectos en proyectos de desarrollo de productos en la industria de la moda.

Palabras clave: Desarrollo de productos; Industria de la moda; Gestión de proyectos; Pequeñas y medianas empresas.

1 INTRODUÇÃO

O setor têxtil e de confecção mundial sai de um volume de transações de cerca de US\$ 750 bilhões, em 2012, para algo em torno de US\$ 851 bilhões, em 2020 (ABIT, 2020). Já no contexto nacional, a cadeia têxtil e de confecção fatura cerca de 100 bilhões ao ano através de mais de 30 mil empresas (ABIT, 2020). O Brasil está entre os oito maiores mercados consumidores de vestuário, cama, mesa e banho do mundo e, o que mais cresceu entre 2008 e 2018 (ABIT, 2020). Contudo, é possível verificar também um crescimento na participação dos produtos importados no abastecimento do mercado brasileiro. A importação de vestuário, por exemplo, aumentou 24 vezes na última década saltando de US\$ 148 milhões para US\$ 3,5 bilhões. Cerca de 15% do mercado total de vestuário é abastecido por marcas importadas sendo que, dez anos atrás, esse índice era de apenas 2% (ABIT, 2020).

As empresas da indústria brasileira da moda enfrentam incertezas e desconfianças – 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 carregado de desafios. O ambiente econômico atual do Brasil e seus impactos explicam em parte 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 industriais (PMEs), uma vez que o aumento dos custos não pode ser repassado integralmente para os preços, pelo risco de impactar negativamente nas vendas mais ainda. PMEs são as empresas que têm entre 20 e 500 funcionários, de acordo com classificação do IBGE (IBGE, 2015). Por questões de sobrevivência, sua estrutura produtiva precisa ser repensada, tendo como norte, objetivos de redução de custos e de aumento de produtividade (SEBRAE, 2015). Além disso, os projetos de novos produtos são centrais para a sobrevivência das PMEs da área da moda (MARCELLA; ROWLEY, 2015). A adoção de práticas da gestão de projetos pode propiciar impactos potencialmente positivos na gestão do ciclo de vida de seus produtos (MARCELLA; ROWLEY, 2015).

O objetivo geral da pesquisa é, portanto, propor práticas de gestão de projetos aplicáveis às PMEs da área da moda para auxiliar na gestão de projetos de desenvolvimento de novos produtos, estabelecendo uma melhor gestão. Conectando-se a este objetivo, seu problema de pesquisa é: que práticas de gestão de projetos, de uso mais difundido, podem ser aplicadas a pequenas e médias empresas da indústria da moda, a fim de melhorar seu desempenho no desenvolvimento de novos produtos?

Pesquisou-se uma empresa do setor de confecções, selecionada intencionalmente, na qual foram colhidas informações, por meio de entrevistas, a respeito das principais dificuldades observadas no lançamento de novos produtos. As dificuldades enfrentadas pela empresa escolhida são, de acordo com declarações da

direção da empresa obtidas nas entrevistas, representativas da realidade das médias empresas brasileiras da indústria da moda.

A indústria da moda constitui-se, em grande parte, de PMEs (LEE; RODRIGUEZ-POSE, 2013). Espera-se que o uso de práticas adaptadas de gestão de projetos de desenvolvimento de novos produtos possa contribuir significativamente para tornar as PMEs da indústria da moda mais competitivas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta sessão discorre sobre os temas importantes para o estudo; foca na gestão de projetos aplicada às empresas específicas da indústria da moda e na gestão de projetos em pequenas e médias empresas (PMEs) em geral. Esta distinção foi feita porque muitos estudos não focados especificamente na indústria da moda fornecem soluções prescritivas para a gestão de projetos em PMEs, soluções estas que são potencialmente úteis a essas empresas.

É importante notar que na seção de resultados da pesquisa, são abordados estudos que estabelecem, propõem ou listam melhores práticas em gestão de projetos, num contexto abrangente. Idealmente essas práticas deveriam estar listadas previamente nesta seção. Contudo optou-se, por motivos de parcimônia e brevidade, não repetir as práticas nas duas sessões. Há, em consequência, referências de melhores práticas em GP que são apontadas nos resultados, mas não aqui.

2.1 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 e 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).

As PMEs diferem de grandes organizações. Portanto, deve-se adequar as técnicas do gerenciamento de projetos (GP) à realidade dessas empresas, pois uma gestão de projetos tradicional possivelmente será falha e pouco adequada à realidade da PME (GHOBADIAN; GALLEAR, 1997).

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 (DA SILVA, DE ALMEIDA; BELO, 2011).

A dinâmica dessa indústria, que está em constante mudança e requer flexibilidade e resposta rápida, diante de existência de recursos limitados no ambiente das pequenas e médias empresas, tem sido visto como uma barreira para a aplicação do gerenciamento do projeto (CRALS; VEREECK, 2005). 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).

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) demonstra 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.

Segundo Westhead e Storey (1996), há uma pequena apreciação do ato de planejar para poupar o gerenciamento de tempo no longo prazo. Os autores 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, e para a indústria da moda, faz-se relevante investigar as práticas e as dificuldades existentes no gerenciamento de projetos dessas empresas, como é o caso desta pesquisa, 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).

Num esforço de sumarizar práticas que venham a ser recomendáveis para a gestão de projetos na indústria da moda, a tabela 1 foi elaborada. Estas práticas respondem aos problemas encontrados na empresa foco do estudo e são divididas em três áreas: coordenação, liderança e gestão de processos. Muito embora o *Project Management Institute* tenha definido dez áreas de conhecimento (PMBOK, 2017), na opinião dos entrevistados, essas três áreas seriam as mais importantes na gestão dos projetos de moda em sua empresa. Por esse motivo, e por motivos de brevidade e parcimônia, a análise aqui apresentada se limitou a essas três dimensões.

Tabela 1- Melhores práticas em Gerenciamento de Projetos

Prática	Autores
COORDENAÇÃO	
Estabelecer uma boa comunicação	Müller e Turner (2007); Harberfellner et al. (2019)
Instituir um canal de comunicação efetivo	Alias (2012) ; Vadhanasim et al. (2017)
Integrar o trabalho entre diversos departamentos	Loufrani-Fedida (2015)
Ter coesão dos membros do time	Ehrhardt (2014)
Conduzir reuniões regulares e conduzir revisões de projeto	Besner e Hobbs (2008); Vuorinen e Martinsuo (2019)
Fazer follow-up regular e fazer reuniões de staff	Jha e Iyer (2006); Xiao et al (2019)
Desenvolver um espírito de time	Jha e Iyer (2006); Xiao et al (2019)
Utilizar software de GP	PMBOK (2017)
Utilizar técnica Delphi e <i>brainstorming</i> , para geração de ideias	PMBOK (2017)
Integração do trabalho entre os diversos departamentos.	Hoegl, Weinkauff e Gemuenden (2004); Stahle (2019)
Usar <i>benchmarking</i> para melhorar fichas técnicas	PMBOK (2017)
LIDERANÇA	
Desenvolver Capacidade de improvisação e inteligência emocional	Loufrani-Fedida (2015); Alias (2012); Müller e Turner (2007)
Criar ambiente de trabalho que dê suporte e seja amigável	De Wit (1988); Oyewobi et al (2019)
Gerir os processos de mudança efetivamente	Alias (2012); Besner e Hobbs (2008)
Gestão de recursos adequada	Jha e Iyer (2006)

Mostrar confiança ou estabelecer um clima de confiança	Fisher (2011)
Capacidade de pensamento analítico	Cheng, Dainty e Moore (2005); Chen et al (2019)
Ter papel de solucionador de problemas	Alias (2012)
Ter papel acelerador	Mäkilouko (2004)
Manter e ter boa imagem do líder no time	Webber (2002); Littman e Littman (2017)
Papel de facilitador do trabalho	Mäkilouko (2004)
GESTÃO DE PROCESSOS	
Aderência ao cronograma e ao orçamento	Alias (2012); Müller e Turner (2007)
Utilizar custo-meta no projeto do produto	Souza, Zanella e Nascimento (2005); Alwisay et al. (2020)
Técnica de agregação de custos	PMBOK, (2017)
Definição e discriminação clara de escopo: características do produto e deve	Besner e Hobbs (2008); Loo, (2002); Chen et al (2019)
Treinamento e seleção de equipe assertivas	Jha e Iyer (2006); Prabhakar (2005)
Foco em competências essenciais	Prahalad e Hamel (1990); Yaghoubi e Tajmohammadi (2011); Alvarenga (2019)

Fonte: Os autores, 2020

2.2 Gerenciamento de Projetos nas empresas da indústria da moda

O negócio da moda envolve inspiração, criatividade e intuição por parte dos estilistas, e ainda organização e estratégia por parte dos gestores, para conceber, produzir e vender produtos de sucesso, lidar com produtos de ciclo de vida extremamente curto, encantar e seduzir consumidores, e maximizar lucros. Produtos de moda de sucesso exercem fascínio imediato sobre um grande número de consumidores. (COBRA, 2007).

Para determinados segmentos da indústria da moda, a criatividade é fator competitivo crucial. As grandes empresas desses segmentos são, em regra, mais estáveis financeiramente, concentram os principais recursos, práticas, competências e infraestrutura de criação e de desenvolvimento de produtos e acumulam maior *expertise* em gerenciamento. A maioria das PMES de moda, por outro lado, luta para sobreviver, em meio a quase ausência de competências em gerenciamento; muitos *designers* proprietários de negócios lutam para estabelecer-se no mercado (HORVÁTH, 2014).

A indústria de confecções evoluiu significativamente, particularmente ao longo dos últimos 20 anos. Sua dinâmica contemporânea tem forçado os varejistas a focar no baixo custo e na flexibilidade do *design*, na qualidade e na velocidade de resposta ao mercado, além na adoção de estratégias-chave para manter uma posição rentável no mercado cada vez mais exigente (BHARDWAJ; FAIRHURST, 2010). Um conceito importante, nesse contexto, é a “*fast fashion*”, um termo usado por revendedores para os produtos que são passados rapidamente das passarelas para o mercado, capturando tendências recentes (BROOKS, 2019). Esse tipo de produto de moda é muitas vezes visto como “descartável”, ou seja, seriam produzidos predominantemente com materiais sintéticos, de menor durabilidade e com potencial de criar resíduos não degradáveis (SCHLOSSBERG, 2019).

De acordo com Taplin (1999), a “moda rápida” parece geralmente resultar de um processo não planejado, devido ao reduzido tempo entre concepção e consumo sazonal. Em mercados cada vez mais dinâmicos e exigentes, como no mercado *fast fashion*, a união entre “sentido e resposta” dá corpo à estratégia-chave para manter uma posição lucrativa (FRANKS, 2000). Relações mais estreitas entre fornecedores e

compradores estão por trás, comumente, da rapidez de resposta e maior flexibilidade de organizações bem sucedidas, assim como um bom sistema de gestão de projetos de desenvolvimento de novos produtos (WHEELRIGHT; CLARK, 1992).

Moda rápida significa colocar roupas na loja dentro do menor tempo possível. Significa também um número crescente de "estações", uma maior frequência de lançamento de novos produtos dentro das lojas, um produto de ciclo de vida cada vez mais curto, quase descartável, varejistas guiados pelo slogan 'hoje aqui, amanhã vendido' e ampliação de taxas de lucros (MINTEL, 2004; BHARDWAJ; FAIRHURST, 2010). Um sistema *fast fashion* requer capacidade de produção com resposta rápida, o que envolve, por sua vez, tempo curto de design de produtos atraentes, que capturam as últimas tendências dos consumidores, otimizando tempo de suprimento de materiais sob demanda incerta e tempo de produção. 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 as expectativas dos consumidores.

Nesse cenário de desafios particulares e também oportunidades para maximizar os benefícios, os projetos tornam-se o centro dos componentes das entregas em empresas da *fast fashion*. Não há muito lugar para improvisações. 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, carrega a promessas de impactos potencialmente positivos no gerenciamento do ciclo de vida dos produtos envolvidos (MARCELLA; ROWLEY, 2015).

A necessidade de ser flexível e reativo, de aplicação intuitiva das técnicas, de importância das lições aprendidas e de tensão entre mentalidade analítica e criativa, características presentes na indústria da moda, realçam mais ainda a importância do gerenciamento de projetos. Outra característica desse tipo de indústria, é insuficiência do número de profissionais, a falta de estrutura e de especificação técnica, acarretando na ausência de melhores abordagens de gerenciamento. A aplicação adequada das técnicas de gerenciamento de projetos na indústria da moda pode ajudar a minimizar muitos problemas gerenciais, a exemplo da definição imprecisa de objetivos, da má administração do tempo, de falhas na gestão de orçamento e do baixo uso de técnicas de programação, assim como pode concorrer para superar problemas derivados dos limitados recursos e de escassas habilidades gerenciais que cercam as empresas da indústria da moda no Brasil.

Os *designers*, envolvidos nos processos criativos da organização, devem ser capazes 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 (2017).

O conceito de projeto como uma ferramenta que dá suporte à obtenção de sucesso em objetivos estratégicos tem sido reconhecido de forma crescente (CLARK; WHEELWRIGHT, 1993; WHEELWRIGHT ; CLARK, 1992). 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. A convergência entre o ciclo de

vida da gestão de projetos e o ciclo de vida da moda possibilita que os projetos possam ser gerenciados e controlados com os riscos e incertezas deste tipo de indústria (MARCELLA; ROWLEY, 2015).

Embora a indústria da moda seja incerta e dinâmica, a gestão de projetos pode contribuir naturalmente para minimizar riscos derivados da 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 (2017). 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 METODOLOGIA

Esta pesquisa é um estudo de caso, qualitativo e exploratório. Apresenta atividades e envolvidos do setor do desenvolvimento de coleções (portanto, projetos) de uma empresa típica da indústria da moda brasileira, de médio porte, situada na região Nordeste. 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.

O estudo de caso é recomendado quando o investigador tem pouco controle sobre o que é investigado (YIN, 2015). Esta é a condição encontrada na presente pesquisa. Foram levantados problemas e dificuldades operacionais, e, subsequentemente foi realizada uma comparação das técnicas, ferramentas e práticas do gerenciamento de projetos encontradas na fundamentação teórica, com as práticas da organização, a fim de gerar propostas de melhorias (YIN, 2015). A escolha de um caso único como objeto de estudo se deveu principalmente a dificuldades em obter a colaboração de um maior número de empresas para a pesquisa, mas possibilitou um enfoque holístico, utilizado como caso-piloto para a investigação (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. Ambos os estudos são exploratórios e baseados em dados qualitativos, colhidos numa amostra de indivíduos envolvidos em projetos de novos produtos na indústria da moda. Ambos fazem uso de entrevistas semi-estruturadas (permitindo à entrevistadora improvisar algumas perguntas), que foram posteriormente transcritas, permitindo criar uma base de dados de experiências e percepções qualitativas. Foi utilizado um protocolo para guiar o estudo de caso (YIN, 2015, p. 89), tendo sido definida inicialmente uma visão geral do projeto, os procedimentos de campo (foi escolhida uma amostra de colaboradores e utilizado um questionário nas entrevistas semi-estruturadas), as questões a serem respondidas no instrumento de pesquisa, e finalmente um guia para nortear a análise de dados, que foi totalmente qualitativa. Maiores detalhes do processo são descritos a seguir.

Os dados sobre a organização foram, desta forma, obtidos mediante entrevistas semi-estruturadas com os profissionais do setor de desenvolvimento de coleções de moda, em visitas realizadas pelos pesquisadores. O instrumento usado foi pré-testado com 12 alunos do curso de mestrado profissional de uma instituição de ensino

superior, visando aperfeiçoar as perguntas, facilitar seu entendimento, e estimar o tempo de resposta. O uso de alunos de mestrado, que já têm uma carreira profissional, visou testar o instrumento com um perfil de público semelhante ao da sua aplicação posterior, isto é, pessoas capacitadas para posições gerenciais.

Foram também coletados dados secundários nos relatórios e documentos da empresa, fornecidos pela direção. Fizeram-se observações não participantes dos processos internos de desenvolvimento da coleção, em visitas realizadas pelos pesquisadores.

Ao todo, foram realizadas 10 entrevistas. A escolha dos entrevistados foi direcionada pela experiência profissional na condução do desenvolvimento de coleções. As respostas em que houve convergência entre os entrevistados foram encaradas como indicadores de problemas e práticas da empresa, na percepção dos profissionais entrevistados. As discordâncias evidenciadas durante as entrevistas foram consideradas também relevantes para a composição do caso. Os dados de natureza qualitativa colhidos nas entrevistas permitiram mapear as principais características de coordenação e liderança adotadas pela referida empresa no desenvolvimento de suas coleções. Todas as entrevistas foram transcritas e as respostas foram analisadas de forma qualitativa apenas.

Os nomes da empresa e dos entrevistados, bem como a localização precisa da confecção não foram mencionados, a fim de assegurar a confidencialidade das informações aqui descritas.

Visando atender ao objetivo de pesquisa, as melhores práticas encontradas na literatura foram associadas aos problemas identificados no caso por meio de consulta à literatura. Com base em palavras-chave geradas pela análise qualitativa do conteúdo das entrevistas, as bases de dados *Scopus*, *Pro-Quest* e *Google Scholar* foram consultadas, e os primeiros 30 artigos em cada busca, elencados por relevância, foram consultados e analisados, buscando-se encontrar soluções prescritivas para os problemas encontrados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta sessão, são apresentados os resultados da pesquisa. Conforme delineamento prévio, 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, todos envolvidos, direta ou indiretamente, com o desenvolvimento de novos produtos, com vistas a obter um custo compatível com o orçamento previsto, alcançar o prazo planejado e a 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 delas, paralelamente. Ou seja, semanalmente uma minicollection é iniciada e seu ciclo dura em média um quadrimestre para atingir a produção em série.

As entrevistas duraram de setenta a noventa minutos, e foram aplicadas a todos os potenciais líderes ou indivíduos diretamente envolvidos com o setor de criação ou cujo trabalho impactasse, mesmo que indiretamente, os resultados do desenvolvimento das coleções de moda. Nomeando os entrevistados por seus cargos ou funções, obteve-se a seguinte amostra: dois projetistas de *Computer Aided Design* (CAD), sendo um 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. O tempo médio de experiência profissional

da amostra foi de treze anos e seis meses, no grupo dos líderes, e de cinco anos a nove meses, no grupo dos subordinados. As dez entrevistas totalizaram aproximadamente quinze horas de áudio e a observação em campo, em torno de dez horas.

4.1 A empresa

Trata-se 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 em 2018 e com atuação no mercado há mais de duas décadas. Essa unidade possui aproximadamente 50 empregados, mas apenas quatorze deles estão envolvidos no desenvolvimento de coleções. Essa empresa considera que o seu segmento de mercado feminino seja o “pronto-para-vestir” e é uma das maiores na indústria da moda no estado da Bahia.

A distribuição das coleções é semanal e 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 Pontos negativos encontrados na gestão da empresa

A empresa não tem a prática de colocar especificações técnicas na ficha inicial do produto. O conceito atual de moda *fast fashion* com ciclo de vida dinâmico foi o motivo indicado pelos entrevistados, ao justificarem essa ausência. Isso inevitavelmente interfere na qualidade das peças-piloto, impactando negativamente no produto final. Como exemplo, os entrevistados disseram que o tempo de execução das peças não é medido antes da distribuição dos lotes de produção aos faccionaistas, que recebem prazos de produção por lote aleatoriamente definidos.

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 tem uma ficha técnica de controle com informações detalhadas das peças ou até mesmo com um desenho técnico rico de informações, gerando dúvidas na execução da peça-piloto.

A produção em série dos produtos lançados pela empresa é feita por faccionistas (tercerizados) situados 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.

Algumas facionistas 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 não há uma auditoria pós-venda com a finalidade de detectar 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 facionista tem que levá-la até a fábrica para análise de qualidade. Em seguida, as peças produzidas são reunidas na unidade fabril e são distribuídas para algumas franquias e lojas próprias situadas em localidades 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 referente à peça sob sua responsabilidade.

Neste subtópico, uma série de estudos sobre melhores práticas em GP são citados para auxiliar na sugestão de aperfeiçoamentos nas práticas e técnicas da empresa. Tais estudos estão listados na tabela 1. Contudo, a análise de cada uma dessas práticas que permitiu definir suas adequações ao caso em estudo não consta deste artigo por motivos de parcimônia e brevidade. De acordo com julgamento próprio dos autores, as práticas adequadas ao caso em estudo distribuem-se em quatro dimensões do processo de gestão de projetos: coordenação, liderança, e gestão de processos. Antecede a eleição de práticas por dimensão a descrição dos problemas apresentados.

4.2.1 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 à 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:

- a) Estabelecer uma boa comunicação (MÜLLER; TURNER, 2007);
- b) Instituir um canal de comunicação efetivo (ALIAS; 2012);
- c) Integrar o trabalho entre diversos departamentos (LOUFRANI-FEDIDA; 2015);
- d) Ter coesão dos membros do time; (EHRHARDT, 2014).
- e) Conduzir reuniões regulares e conduzir revisões de projeto (BESNER; HOBBS, 2008).
- f) Fazer follow-up regular e fazer reuniões de staff (JHA; IYER, 2006);
- g) Desenvolver espírito de time (JHA; IYER, 2006).

Aproveitando todas as indicações coletadas na bibliografia revisada, sugerem-se as seguintes ações para mitigar os problemas existentes: internalização de práticas resolução de problemas em grupos de discussão e de diálogo 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.

De forma mais específica, sugere-se o uso de um sistema de gerenciamento de informações e de distribuição de 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, 2017). É também importante que a ficha inicial ou de ordem de produção esteja disponível como um relatório e que se distribuam informações sobre o desempenho, incluindo avaliações e alterações realizadas para entender e comunicar sobre o projeto.

- Problema 2: Divergências entre os 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 (2017) 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 criação e de desenvolvimento de coleções, o seu compromisso com decisões tomadas e metas estabelecidas em 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, o que gera erros de execução. A ausência de sequência operacional, com medidas das peças (desenho gera dúvidas), direcionamento e especificação das aplicações (bordados, *silk*, sublimação) e especificação do aviamento por peça 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 facionistas durante a execução. Algumas medidas, que são fundamentais para execução do produto final e para o tempo de execução, não são informadas na ficha-piloto.

Essa ficha inicial promove a interface entre as diversas áreas de desenvolvimento de novos produtos. Portanto, para auxiliar na solução dos problemas citados, investimentos em integração do trabalho entre os diversos departamentos (HOEGL, WEINKAUF e GEMUENDEN, 2004).

De forma mais específica, é necessário que haja uma atualização desta ficha inicial ou ficha-piloto para dar conta da complexidade da produção e funcionar com elo de integração entre as diversas pessoas e áreas da organização envolvidas com o desenvolvimento de produtos. A ausência de informações gera ruídos de comunicação e atrasos constantes na execução das peças-pilotos. A ficha técnica apresenta um retrato pormenorizado (TREPTOW, 2013). Os dados fundamentais incluem: identificação, insumos diretos, elementos decorativos, insumos indiretos e dados sobre mão de obra com sequência de operações.

Segundo o PMBOK (2017), 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 de fichas técnicas utilizadas na literatura ou até mesmo por organizações externas.

4.2.2 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:

a) Capacidade de improvisação (LOUFRANI-FEDIDA, 2015) e inteligência emocional (ALIAS, 2012);(MÜLLER e TURNER, 2007).

b) Criar ambiente de trabalho que dê suporte e seja amigável (DE WIT, 1988).

c) Gerir os processos de mudança efetivamente (ALIAS, 2012); (BESNER; HOBBS, 2008);.

d) Gestão de recursos (JHA e IYER, 2006);

e) Mostrar confiança ou estabelecer um clima de confiança (FISHER, 2011);.

f) Capacidade de pensamento analítico (CHENG; DAINTY; MOORE, 2005).

g) Ter papel de solucionador de problemas (ALIAS, 2012);

h) Ter papel acelerador (MÄKILOUKO, 2004).

i) Manter e ter boa imagem do líder no time (WEBBER, 2002).

j) Papel de facilitador do trabalho (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.

4.2.3 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 facionistas baseia-se apenas na experiência dos diretores, os quais o estabelecem de forma intuitiva.

As melhores práticas descritas na literatura postulam que a aderência ao cronograma e ao orçamento são pontos-chaves na gestão de projetos (ALIAS, 2012; MÜLLER; TURNER, 2007);

Para solucionar o problema 1 da gestão de processos, recomenda-se utilizar *softwares* e ferramentas analíticas adequadas para a precificação, sempre considerando a pequena escala e o orçamento reduzido da empresa (CARO; GALLIEN, 2012; LEVI et al., 2004). Sugere-se que na análise se leve em conta o tempo, os custos detalhados da matéria-prima e a mão de obra (CARO; GALLIEN, 2012; LEVI et al., 2004). 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).

Ademais, 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 (PMBOK, 2017), que permite reunir as estimativas de custos em pacotes de trabalho menores, mais facilmente gerenciáveis, os quais são agregados em níveis de componentes mais elevados e auxiliam o projeto como um todo.

- Problema 2: A quantidade de tecido muitas vezes não é suficiente para 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, 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.

Melhores práticas encontradas na ampla revisão da literatura, voltadas para gestão de processos, indicam que a obtenção de recursos humanos capacitados ou até mesmo treinamento da equipe resulta em entregas de projetos mais assertivos (JHA e IYER, 2006); (PRABHAKAR, 2005).

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 (NAYAK ET AL, 2019). 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, sendo necessários reajustes constantes. As melhores práticas descritas na literatura apostam na capacitação técnica para obtenção de resultados reais conforme planejamento (ALIAS, 2014); (DE WIT, 1988).

Para uma abordagem mais objetiva, é necessário levar em consideração a experiência do executante, e ir criando, aos poucos, *guidelines* e manuais, além de treinar a mão de obra e monitoramento seu desempenho. Como a assistente de estilo II está ainda acumulando experiência prática em sublimação, 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 *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 as pilotistas 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.

Autores de estudos sobre melhores práticas de gestão de projetos indicam que um escopo claro determina as características do produto e deve ser discriminado de forma detalhada (BESNER; HOBBS, 2008; LOO, 2002).

Sugere-se também que todos os ajustes referentes à peça-piloto sejam feitos *inhouse*, focando a empresa 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, tendo em vista que os processos essenciais não devem 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 (2017), a inspeção é uma técnica que examina um produto de trabalho para determinar se o mesmo está em conformidade com os padrões, que podem ser revistos periodicamente.

Finalmente, o guia PMBOK (2017) inclui uma rotina chamada “documentar lições aprendidas” como um componente do grupo de processos de fechamento dos projetos. É importante que a empresa analisada aprenda a reter os conhecimentos adquiridos com os projetos passados e possa utilizar estes conhecimentos em projetos futuros, usando essas técnicas (PMBOK, 2017).

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 maestria, em especial em empresas 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.

A pesquisa objetivou identificar qualitativamente o grau de aderência da empresa pesquisada às práticas prescritas na literatura para a gestão de projetos. Em seguida, buscou-se prescrever soluções para os problemas encontrados, através de uma análise qualitativa.

Por ser um estudo de caso, este estudo tem limitado poder de generalização e pouca validade externa. Isso se reforça ainda mais pela escolha intencional da empresa para o caso. Porém, a realidade encontrada na empresa avaliada é semelhante à de outros estudos já aqui abordados. Além disso, de acordo com os gestores da empresa, os problemas apontados são característicos das PMEs da moda brasileira, em especial as localizadas na região Nordeste.

O uso de práticas, ferramentas e técnicas de gestão de projetos, adaptadas a PMEs do ramo da moda auxiliaria no aperfeiçoamento das etapas de desenvolvimento de coleções. Espera-se utilizar, em futuros estudos de empresas da indústria da moda, a aprendizagem aqui obtida.

As melhores práticas, conhecimentos, ferramentas e técnicas identificadas neste estudo podem servir de base para a construção de uma “teoria e 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.

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 tem-se uma rica composição de diversos fatores que podem melhorar as atividades e processos de empresas industriais do setor, o que é importante para a economia do país.

Como sugestão de estudos futuros, um estudo empírico com um maior número de empresas industriais da área da moda, visando fazer a mesma ligação entre as dificuldades operacionais e as práticas de gestão de projetos, permitiria maior validação externa e poder de generalização.

Artigo submetido para avaliação em 03/06/2018 e aceito para publicação em 03/02/2020

REFERÊNCIAS

ALIAS, Z.; AHMAD, Z.; IDRIS, M. F. M. Project management towards best practice. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, n. 68, p. 108-120. 2012

ALIAS, Z.; ZAWAWI, E. M. A.; YUSOF, K.; ARIS, N. M. Determining critical success factors of project management practice: A conceptual framework. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 153, p. 61-69, 2014.

ALVARENGA, Jeferson Carvalho et al. The project manager core competencies to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2019.

ALWISY, Aladdin; BOUFERGUENE, Ahmed; AL-HUSSEIN, Mohamed. Framework for target cost modelling in construction projects. *International Journal of Construction Management*, v. 20, n. 2, p. 89-104, 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TEXTIL (ABIT). **Agenda de Prioridades Têxtil e Confecção 2015 a 2018**. 2020. Disponível em: http://abit-files.abit.org.br/site/publicacoes/agenda_site.pdf. Acesso em: 26 jan. 2020.

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

BESNER, Claude; HOBBS, Brian. Discriminating contexts and project management best practices on innovative and noninnovative projects. *Project management journal*, v. 39, n. S1, p. S123-S134, 2008.

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.

BROOKS A. **Clothing poverty: The hidden world of fast fashion and second-hand clothes**. London: Zed Books Ltd. 2019.

CARO, F., & GALLIEN, J. Clearance pricing optimization for a fast-fashion retailer. *Operations Research*, v. 60, n. 6, p. 1404-1422. 2012.

CHENG, Mei-I.; DAINTY, Andrew RJ; MOORE, David R. What makes a good project manager?. *Human Resource Management Journal*, v. 15, n. 1, p. 25-37, 2005.

CHEN, Tao et al. How do project management competencies change within the project management career model in large Chinese construction companies?. *International Journal of Project Management*, v. 37, n. 3, p. 485-500, 2019.

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

CLARK, Kim B.; WHEELWRIGHT, Steven C. **Managing new product and process development: text and cases**. 1993.

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

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. 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. 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2011.

DE WIT, Anton. Measurement of project success. *International journal of project management*, v. 6, n. 3, p. 164-170, 1988.

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

EHRHARDT, Kyle et al. Examining project commitment in cross-functional teams: Antecedents and relationship with team performance. *Journal of Business and Psychology*, v. 29, n. 3, p. 443-461, 2014.

FISHER, Eddie. What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 8, p. 994-1002, 2011.

FRANKS, Jonathan. **Supply chain innovation**, Work Study , v. 49, n. 4, 2000.

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

HABERFELLNER, Reinhard et al. Characteristics of Successful Project Management. In: **Systems Engineering**. Cham: Birkhäuser. 2019. p. 359-364

HOEGL, Martin; WEINKAUF, Katharina; GEMUENDEN, Hans Georg. Interteam coordination, project commitment, and teamwork in multiteam R&D projects: A longitudinal study. **Organization science**, v. 15, n. 1, p. 38-55, 2004.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Demografia da Empresas**, 2015. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9068-demografia-das-empresas.html?=&t=o-que-e> . Acesso em: 28 fev. 2020.

JHA, K. N.; IYER, K. C. Critical determinants of project coordination. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 4, p. 314-322, 2006.

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

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

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

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.

LEVY, M.; GREWAL, KOPALLE P. K; HESS J. Emerging Trends in Pricing Practice: Implications for Research, **Journal of Retailing**, v. 84, n. 3, p. 13-21. 2004.

LITTMAN, Michael J.; LITTMAN, Ezra S. Six Ethical Leadership Strategies for Project Management Success. **Project Management Development—Practice and Perspectives**. 2017. p. 153

LOO, Robert. Working towards best practices in project management: a Canadian study. **International Journal of Project Management**, v. 20, n. 2, p. 93-98, 2002.

LOUFRANI-FEDIDA, Sabrina; MISSIONIER, Stéphanie. The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 6, p. 1220-1235, 2015.

MÄKILOUKO, Marko. Coping with multicultural projects: the leadership styles of Finnish project managers. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 5, p. 387-396, 2004.

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 London: Intel International Group Limited, 2004.

NAYAK, R., AKBARI, M., & FAR, S. M. Recent sustainable trends in Vietnam's fashion supply chain. **Journal Of Cleaner Production**, 225, 291-303.2019.

OYEWOBI, Luqman Oyekunle et al. Influence of organizational commitment on work–life balance and organizational performance of female construction professionals. **Engineering, Construction and Architectural Management**, 2019.

PMBOK. **Project Management Body of Knowledge: A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. Sixth Edit. Pennsylvania: Project Management Institute, 2017.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17., 1997, Ribeirão Preto, SP. **Anais...** Ribeirão Preto, SP, 1997.

PRABHAKAR, Guru Prakash. Switch leadership in projects: an empirical study reflecting the importance of transformational leadership on project success across twenty-eight nations. **Project Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 53, 2005.

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

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Impacto da balança comercial na economia local**, 2015. Disponível em: <https://www.sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/noticias-de-impacto/impacto-da-balanca-comercial-na-economia-local> . Acesso em: 25 dez. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **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.

SCHLOSSBERG, T. **How Fast Fashion Is Destroying the Planet**. **The New York Times**, 2019.

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, v. 16, n. 39 set./dez. 2005

STÄHLE, Matias; AHOLA, Tuomas; MARTINSUO, Miia. Cross-functional integration for managing customer information flows in a project-based firm. **International Journal of Project Management**, v. 37, n. 1, p. 145-160, 2019.

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**. v. 2, n. 2, 2009.

VADHANASIN, Vipakorn et al. It project management effectiveness framework: A study in thai firms. **Journal of Engineering Science and Technology**, v. 12, p. 1-16, 2017.

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.

VUORINEN, Lauri; MARTINSUO, Miia. Promoting Project Team Coordination in Repetitive Projects. **The Journal of Modern Project Management**, v. 7, n. 1, 2019.

WEBBER, Sheila Simsarian. Leadership and trust facilitating cross-functional team success. **Journal of management development**, v. 21, n. 3, p. 201-214, 2002.

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**. Nova Iorque: Simon and Schuster, 1992.

XIAO, Yanqing; LIU, Jingkuang; PANG, Yongshi. Development of a competency model for real-estate project managers: case study of China. **International Journal of Construction Management**, v. 19, n. 4, p. 317-328, 2019.

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

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