

TEORIAS EM GESTÃO DE PROJETOS E PROJETO DE COLEÇÃO DE MODA: PROXIMIDADES POSSÍVEIS

Theories on project management and fashion collection project: possible near

MORIGI, Karem; Especialista; Faculdades da Indústria – SENAI – PARANÁ,
karem.morigi@outlook.com¹.

DOMINGUES, Maria de Lourdes; Mestre; Faculdades da Indústria – SENAI –
PARANÁ, maria.domingues@edu.sc.senai.br².

Resumo

Ao desenvolver um projeto de coleção de moda observa-se a necessidade de uma metodologia para colocar em execução ações que terão como produto final uma coleção em ambiente industrial. Essa metodologia possui semelhanças com as teorias em gestão de projetos e o objetivo dessa pesquisa foi o de identificar e apontar por meio da análise bibliográfica as semelhanças e diferenças no ciclo de vida desses projetos.

Palavras-chave: metodologia projetual; moda; ciclo de vida e gestão.

Abstract

By developing a fashion collection project noted the need for a methodology to put running actions that will have the final product a collection. This methodology has similarities with theories in project management and the goal of this research was to identify and point out through literature review the similarities and differences in the life cycle of these projects.

Keywords: architectural design methodology; fashion; life cycle and management.

¹ Especialista em MBA Gestão de Projetos. Pós-graduada em Práticas de ensino de línguas estrangeiras pela UTFPR e em ensino de língua espanhola. Graduada em Letras com habilitação em Língua Portuguesa e Espanhola pela UNIOESTE-PR. Atualmente faz curso superior em Design de Moda, SENAI-PR.

² Mestre em Administração. Atualmente coordena o MBA em Gestão de Projetos da Faculdade das Indústrias – SENAI Paraná. Orientadora desta investigação.

1. Introdução

O segmento de moda é um dos mercados que mais movimentam a economia mundial e a nacional. De acordo com o estudo feito pela Consultoria A.T. Kearney, o Brasil é o maior mercado de vestuário da América do Sul, com U\$42 bilhões em vendas. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2013 foi identificado um aumento do consumo no setor do vestuário em todas as classes sociais. Um cenário significativo e um setor próspero, mas que exige um posicionamento das indústrias do segmento para manter a inovação e a competitividade num mercado em que os custos operacionais, concorrência intensificada do mercado interno e externo, ciclo de vida dos produtos de moda relativamente curtos, entre outros fatores exige, no processo de produção de roupas de moda, um posicionamento estratégico por parte das indústrias.

Os produtos da cadeia produtiva da moda são as coleções, que são desenvolvidas de acordo com o perfil dos consumidores, tem objetivos, metas e também estão ligados à sazonalidade. Para se chegar numa coleção final, todo o processo de elaboração desses produtos é executado tendo como princípio uma abordagem por projeto. O produto de cada coleção é algo novo e, para tanto, exige-se métodos para que esse seja feito respondendo aos objetivos estratégicos da indústria de confecção. Um projeto em moda é definido por meio sistemático, geralmente com duração de duas a seis semanas que congrega pesquisas e atividades práticas. O título, as tarefas e os objetivos do projeto são especificados em um *briefing* (JONES, 2005, p.166).

Analisando o processo de projetos de coleção de moda, foi possível estabelecer uma aproximação das metodologias empregadas nesse segmento com o Guia para o Conjunto de Conhecimentos de Gerenciamento de Projetos, o PMBOK (Project Management Body of Knowledge). O Guia define projeto como um trabalho estruturado e executado por uma organização dentro de um prazo específico com o objetivo de produzir algum resultado.

Ao analisar bibliografias a respeito do desenvolvimento de projetos de coleção, tais como *Fashion Design* (2005) e Diretrizes metodológicas para o projeto de produtos de moda no âmbito acadêmico (2003), não foram identificadas,

explicitamente, menções a respeito do PMBOK. Contudo, esses estudos apresentam sugestões para o processo de criação de produtos que, por sua vez, são pautadas nos conceitos da área de *design*. Considerando essas questões, é possível identificar que os processos utilizados são convergentes, em função de que o ciclo de vida de todo e qualquer projeto “obedece” as mesmas fases e as dificuldades encontradas no gerenciamento dessas podem ser comuns. Neste sentido, essa investigação apresenta uma proposta de aproximação do conhecimento sobre os processos empregados no gerenciamento de projetos a partir do PMBOK, sob a ótica de aproximação das práticas utilizadas na gestão projetos de coleção em moda, com o objetivo de estabelecer um paralelo entre as fases do ciclo de vida de um projeto, segundo o PMBOK (2013), e as fases de um ciclo de vida de um projeto de coleção moda.

1.2 Metodologia de pesquisa

A metodologia utilizada foi conduzida de forma indireta, sendo que a fonte de pesquisa teve caráter secundário, a partir de análises e interpretações de livros e periódicos.

Todo o material coletado foi submetido a uma triagem e, a partir disso, foi elaborado um planejamento da leitura a fim identificar os pontos de convergência entre o objeto de estudo da pesquisa.

O objetivo de levar a cabo esse método de investigação é conhecer as diferentes contribuições científicas sobre o tema, fazer uma análise das informações obtidas bem como, propor contribuições do PMBOK para o segmento da moda. Portanto, a metodologia utilizada foi de natureza exploratória pois “visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses” (CRUZ, 2004, p.102).

O procedimento técnico adotado foi o levantamento bibliográfico, utilizando material já publicado, constituído, principalmente, de livros e artigos publicados em periódicos que tratam do tema em estudo.

2. Desenvolvimento

Nesta seção são apresentados os conceitos da disciplina de gestão de projetos e os conceitos de projeto de coleção em design de moda. Para a definição da disciplina de gestão de projetos, foi utilizado o Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, o Guia PMBOK, versão de 2013. A seleção bibliográfica se deve ao fato dessa ser oriunda do Instituto de Gerenciamento de Projetos, (*Project Management Institute*, PMI) e por ser referência internacional da área.

Para design de moda serão analisadas as bibliografias a respeito do desenvolvimento de projetos de coleção, tais como *Fashion Design* (2005) e Diretrizes metodológicas para o projeto de produtos de moda no âmbito acadêmico (2003) entre outras bibliografias, com intuito de definir o que é um produto de moda, identificar o ciclo de vida de um projeto e as estratégias utilizadas no desenvolvimento de uma coleção de moda.

2.1 O projeto, o gerenciamento, processos e suas áreas de conhecimento.

Para a definição da área do conhecimento em gestão de projetos será utilizado como norteador da pesquisa o Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, o Guia PMBOK, versão de 2013. A seleção bibliográfica se deve ao fato dessa ser oriunda do Instituto de Gerenciamento de Projetos, (*Project Management Institute*, PMI) e por ser referência internacional na área.

Para compreender o que é o gerenciamento de um projeto faz-se necessário conhecer cada elemento que compõe a área, sendo assim, primeiramente será definido o conceito de projeto. Na sequência, serão identificados os conceitos que definem o gerenciamento de projetos e, por fim, serão apresentados os principais grupos de processos e as áreas de conhecimento que constituem o gerenciamento de projeto.

2.1.1 O que é projeto para a disciplina de gestão de projetos

De acordo com o PMBOK (2013), um projeto é um trabalho executado por uma organização, dentro de um tempo definido a fim de produzir um resultado. Este tempo inclui de forma objetiva o seu ciclo de vida compreendido por começo, meio e fim. A finalização de um projeto pode ser a entrega de algum produto ou,

caso seja analisada a sua não viabilidade, se encerra o mesmo. São vários os motivos pelos quais um projeto pode ser encerrado sem atingir o seu objetivo, como por exemplo, a necessidade dele deixa de existir na organização ou se chegar a conclusão de que não é possível alcançar os resultados desejados, o projeto pode ser encerrado e o seu histórico documentado.

O fruto do projeto pode ser um produto, um processo ou algum resultado exclusivo. O resultado de um projeto pode ser tangível ou intangível, pode haver atividades e processos repetitivos e comuns com outras ações desenvolvidas dentro da organização, mas a natureza do projeto é única. O PMBOK exemplifica a natureza única do projeto com a construção de um prédio. Os mesmos processos de construção são empregados, mas cada prédio é único em sua localização, design, partes interessadas, entre outros elementos. Dentre os exemplos de projetos apresentados pelo Guia estão: desenvolvimento de produtos que podem ser componentes de outros itens ou um aprimoramento de itens; melhorias nas linhas de produtos; serviços que servem como suporte para outras áreas; uma pesquisa que tem como objetivo levantar dados para melhor conhecimento de algo, entre outros.

2.1.2 O gerenciamento de projetos

De acordo com Horine (2009), o gerenciamento ou gestão de projetos se ocupa, em suma, do processo de gerenciar pessoas com o propósito de que todos executem suas atividades para um fim comum, que é a entrega de um produto, processo e/ou serviço, ou seja, o resultado da demanda do projeto.

O trabalho do gestor contempla a ciência de planejar, organizar e implementar, liderar e controlar o trabalho de um projeto para atingir as metas e objetivos de uma organização. Desta forma, o gerente precisa montar seu plano, elencando todas as ações necessárias para realização das atividades que conformam o seu projeto. Deverá implementar o seu planejamento junto a sua equipe, liderando, monitorando e controlando o trabalho, a fim de que seja executado. Somado a isso, a superação de obstáculos adotando ações corretivas e gerenciando os riscos fazem parte do gerenciamento.

Adicionalmente, o PMBOK (2013), define a ação de gerenciar como a aplicação de conhecimentos como habilidades, procedimentos, métodos e técnicas com o

intuito de garantir que todas atividades sejam executadas de forma eficiente e eficaz, de acordo com a demanda que motivou o projeto. Sendo assim, para que esses conhecimentos sejam utilizados de forma assertiva é necessário o gerenciamento adequado dos processos.

Processo é um termo importante em gestão de projetos e faz-se necessário defini-lo. Esse se constitui de um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para criar um produto, processo ou resultado pré-especificado (PMBOK, v.5, p.47). Em cada processo existe uma entrada, ou seja, um documento que registra o marco da ação, as ferramentas e técnicas que podem ser utilizados nesse processo, além da sua saída, ou seja, o registro da finalização do processo e para qual etapa ele segue. Existem dois tipos de processos em gestão de projetos:

- Processos de gerenciamento de projetos: que se referem ao fluxo dos processos gerenciais do projeto. Estão relacionados às ferramentas e técnicas necessárias para aplicação das habilidades e capacidades descritas nas áreas do conhecimento, as quais serão definidas nos subcapítulos seguintes deste documento.
- Processos orientado à produtos: são voltados para a criação do produto e definem o ciclo de vida de um projeto, também fazem parte do escopo do projeto, pois é necessário saber o esforço que deverá ser empreendido para as atividades de criação do produto.

A aplicação dos processos não é algo estanque, podendo ser adequado de acordo com as características do projeto que será levado a cabo. Entretanto, esses elementos de boas práticas, apontado pelo PMBOK são muito relevantes e aplicados pelos mais variados segmentos industriais e econômicos.

Outro aspecto de grande relevância é a característica integrada que se deve levar em consideração sobre os processos, pois um está intimamente ligado a outro. Por exemplo, se houver mudança em escopo, isso poderá impactar em custo, mas poderá não impactar nos planos de comunicação. Para avaliar esses impactos e adequações são necessários o alinhamento e a conexão de todos os

processos com a finalidade de facilitar a coordenação com o objetivo de cumprir os requisitos do patrocinador, do cliente e das partes interessadas.

É importante ressaltar que esses processos não são únicos em uma instituição, isso porque há processos de rotina na organização. Portanto, desenvolver estratégias para uma forma apropriada desses se integrarem facilitará a coordenação do projeto. A iniciação de um projeto deverá se integrar aos fatores ambientais³ e aos ativos de processos⁴ da organização.

São 47 processos de gerenciamento de projetos agrupado em cinco grupos de processo que conformam: a iniciação; o planejamento; a execução; o monitoramento e controle; e o encerramento. Abaixo segue uma tabela para breve elucidação:

Quadro 1: Resumo da descrição dos grupos de processo baseados no Guia PMBOK, quinta versão.

Grupo de processos	Descrição do Guia PMBOK – Quinta Edição
Iniciação	Processos executados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.
Planejamento	Processo para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.
Execução	Processos realizados para executar as ações definidas no plano do gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do projeto.
Monitoramento e controle	Processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso do desempenho do projeto, identificar quais áreas serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes.
Encerramento	Processo necessário para encerrar todas as atividades e grupos de processo, visando encerrar formalmente o projeto.

Fonte: adaptado de Horine (2009), p.10.

³ Fatores ambientais é extremamente importante na gestão de projetos por isso eles são considerados “entradas” para todos os processos do gerenciamento, ou seja, o levantamento desses, o registro e análise para se iniciar qualquer processo. De acordo com o PMBOK (2013), referem-se à cultura, estrutura e processos organizacionais; padrões governamentais ou do setor; infraestrutura; condições de mercado; produtos serviços e resultados disponíveis no mercado; fornecedores e sua reputação; termos e condições usuais para produtos, processos e resultados.

⁴ Os ativos de processo, se referem aos processos da empresa que podem impactar no sucesso do projeto. Podem ser procedimentos, diretrizes, políticas ou não da organização.

De acordo com a tabela acima, a Iniciação é o marco de formalização da definição do objetivo do projeto, sendo assim, é definido inicialmente o escopo do projeto e os recursos financeiros são comprometidos. São definidas as partes internas e externas interessadas, se o gerente de projeto não foi designado, será nesse momento. Todas essas informações serão registradas no Termo de Abertura (TAP) e no Registro das partes interessadas, além disso, assinada pelo patrocinador do projeto.

No que se refere à etapa do planejamento, é o processo que estabelece o escopo e refina os objetivos. Aqui se desenvolve o curso da ação necessária para se atingir o objetivo (PMBOK, v.5, p.55). Todas as pesquisas e planos estarão no plano de gerenciamento do projeto. Este documento será sempre retroalimentado, pois a natureza complexa dos projetos, em que muitos fatores podem vir a ocorrer durante o seu ciclo de vida faz-se necessário uma atualização do plano e, muitas vezes, elaboração de planos adicionais para contra-atacar riscos e outras questões não previstas. De acordo com o PMBOK (2013), este constante revisitar e realimentar do plano é considerado como “planejamento por ondas sucessivas”, o qual indica que o documento é iterativo e contínuo. Ele é fundamental para o gestor do projeto, funciona como uma bússola com o intuito de indicar o caminho para finalização do projeto com sucesso.

Sobre o grupo de processo de execução do projeto, é nesse momento que são executadas as tarefas previstas no plano de gerenciamento do projeto e assim, é o momento que é maior acentuado o gerenciamento de pessoas, recursos, as expectativas de todas as partes interessadas e monitorar, controlar e mudar, se necessário, as atividades previstas no plano de gerenciamento do projeto.

Referente ao monitoramento e controle apontado na tabela, esse grupo de processos tem como intuito monitorar, analisar, registrar a progressão e o desempenho do projeto. Ele irá verificar se o projeto segue seu curso, identificará a necessidade de mudanças e registrará o desempenho do projeto. Este grupo de processo envolve o controle de mudanças e recomendações para ações corretivas e antecipações para possíveis problemas, monitora as atividades contínuas do projeto, baseado no plano e ajudam a impedir que mudanças que não tenham sido aprovadas sejam implementadas.

No encerramento do projeto se define formalmente a sua finalização. Esta etapa é constituída por processos que irão encerrar todas as atividades e fazer a entrega formalmente do produto final.

Até aqui foram apresentadas as os cinco grupos de processos apontados pelo PMBOK, os quais conformam o ciclo de vida de um projeto.

2.1.3 As dez áreas do conhecimento do Guia PMBOK

Na sequência serão apresentadas as dez áreas de conhecimento que estão interligadas aos 47 processos e a forma que elas estão integradas aos cinco grupos de processo. Abaixo, na figura retirada do PMBOK (2013), são apresentadas as áreas do conhecimento e como os grupos de processos interagem entre si.

Figura 1 – Grupo de processos de gerenciamento de projetos

Áreas de conhecimento	Grupo de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerra o projeto ou fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Citar a EAP		5.5 Verificar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
6. Gerenciamento do tempo do projeto		6.1 Planejar o cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o custo 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar a qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		9.1 Desenvolver o plano de recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento das comunicações do projeto		10.1 Planejar as comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar a gestão de riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Monitorar e controlar os riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar as aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Administrar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
13. Gerenciamento das partes interessadas do projeto	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Desenvolver plano das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Fonte: Guia PMBOK, 2013, Quinta Edição.

A primeira área do conhecimento apresentada na figura acima é o **gerenciamento da integração do projeto**. De acordo com o PMBOK (2013), a Gestão da Integração do Projeto tem como objetivo assegurar que todas as necessidades que envolvem um projeto sejam atingidas e/ou superadas a partir de uma abordagem integrada. Para isso, deve haver uma relação entre as áreas de conhecimento do projeto e os grupos de processos. A Gestão da Integração é a primeira das dez áreas do conhecimento, apresentada pelo Guia PMBOK. Concentra-se em garantir que todos os elementos do projeto estejam devidamente concatenados. Nesse sentido, para uma finalização do projeto com sucesso, atingindo os requisitos e assegurando as expectativas das partes interessadas, é necessário realizar análise, unificação, articulações e ações integradoras, capazes de resolver conflitos que podem ocorrer entre as áreas do conhecimento. Para que haja a coordenação desses vários elementos como custos, cronograma, mudanças, escopo, é necessário que o gestor tenha de forma integrada os seguintes grupos de processos: termo de abertura do projeto; desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto; orientação e gerenciamento da execução do projeto; monitoramento e controle do trabalho do projeto; realização do controle integrado das mudanças; e encerramento da fase ou o projeto.

A segunda área refere-se ao **gerenciamento do escopo**, esta tem como objetivo identificar todo o trabalho necessário para se atingir o objetivo do projeto. Define-se o que faz e o que não faz parte do projeto. É uma área de extrema relevância e os processos para realizá-la são: planejamento do gerenciamento do escopo que documenta como o escopo será definido, mantido e veiculado para todos os envolvidos; coleta de requisitos o qual registra, documenta e gerencia os objetivos das partes interessadas em relação ao objetivo do projeto; criação da EAP que mapeia e subdivide todas as tarefas necessárias do projeto em componentes menores que facilitam o seu gerenciamento; validação do escopo que consiste na validação formal das entregas do projeto; controle do escopo o qual monitora, analisa e controla as atividades que fazem parte do escopo e gerenciamento das mudanças. Existem dois tipos de escopo em projeto, o escopo do projeto, que se refere ao gerenciamento do mesmo e o

escopo do produto. Esse último está relacionado a todo trabalho que deve ser realizado para a entrega do produto, serviço ou resultado com as características especificadas no planejamento do escopo.

O **gerenciamento do tempo** é a terceira área de conhecimento apresentada pelo PMBOK. Ela refere-se a estimativa e gestão de todo o tempo necessário para a conclusão do projeto. Para que isso ocorra são indicados os seguintes processos: planejamento do gerenciamento do cronograma, documento onde constará todo o plano de como se levará a cabo a gestão do cronograma; definição das atividades, que consiste na estimativa e documentação de todos os entregáveis do projeto; sequenciamento das atividades, estimativa e documentação da relação entre todas as atividades do projeto; estimativa de recursos das atividades, que compreende todos os recursos necessários envolvidos para a execução das atividades; desenvolvimento do cronograma do projeto que consiste na integração das informações anteriores onde serão analisadas e organizadas as atividades e seu sequenciamento e a atribuição dos recursos necessários; por fim o controle do cronograma que consiste no processo de monitoramento do andamento das atividades e o controle a fim de executar o projeto dentro do prazo acordado junto às partes interessadas.

O **gerenciamento dos custos** do projeto é a quarta área de conhecimento e tem como objetivo apresentar todos os valores e recursos necessários para a execução do projeto, portanto, faz-se necessário estimar, planejar, orçar, investir e controlar todos custos a fim de que no momento que se encerrar o projeto estejam dentro a sua estimativa. Para que essa área seja executada é necessário: planejar o gerenciamento de custos; estimar os custos; determinar o orçamento e controlar.

A quinta área do conhecimento refere-se ao **gerenciamento da qualidade** do projeto e se ocupa de levantar os requisitos necessários de qualidade para realização das entregas, de acordo com as expectativas relacionadas às partes interessadas. Além disso, a qualidade relacionada no projeto deve satisfazer aos requisitos exigidos pelo sistema de qualidade da organização onde o projeto está sendo levado a cabo. Para que obtenha um gerenciamento adequado da qualidade são necessários: planejamento do gerenciamento da qualidade que consiste no processo de identificação dos requisitos e/ou padrões de qualidade

do projeto, também irá documentar as políticas, objetivos e responsabilidades a respeito do projeto para monitorar a conformidade do mesmo; realização da garantia de qualidade que consiste nos processos de auditoria dos requisitos de qualidade e garantir que esses sejam cumpridos; realização do controle de qualidade que refere-se ao processo de monitoramento e registro do resultado da execução das atividades para avaliar o desempenho e as mudanças necessárias (PMBOK,v.5, p.227). O gerenciamento da qualidade está interligado ao gerenciamento do projeto e as suas entregas.

A sexta área do conhecimento se refere ao **gerenciamento dos recursos humanos do projeto** e essa área consiste em organizar, gerenciar e regular a equipe do projeto. A equipe é composta por pessoas com funções e responsabilidades voltadas à execução das atividades do projeto. Elas podem estar em tempo integral, parcial ou por um período curto à disposição do projeto. O gerenciamento é formado por três partes: planejamento do gerenciamento de recursos humanos onde são documentados os papéis, responsabilidades, habilidades e relações hierárquicas. Também consta o plano de gestão do pessoal; mobilização da equipe do projeto em que são recrutados os membros da equipe e são confirmadas suas disponibilidades para atuar no projeto; desenvolvimento da equipe do projeto que consiste em mapeamento e execução da melhoria de habilidades da equipe, entrosamento entre os seus membros e com o ambiente do projeto; gerenciamento da equipe que consiste em acompanhar, monitorar e gerenciar a execução das atividades pela equipe bem como orientar a comunicação necessária para que haja sintonia na realização do trabalho.

O gerenciamento das comunicações do projeto é a sétima área do conhecimento e uma das mais importantes. O gestor de projetos atua quase que exclusivamente promovendo a comunicação com as partes interessadas a fim de manter o elo de ligação, o fio condutor de todo o propósito do projeto. Segundo o Guia PMBOK (2013), o gerenciamento das comunicações inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada. Conformam o gerenciamento os seguintes processos: planejamento do gerenciamento das comunicações que englobam a

a relevância das informações e os meios de abordagem da comunicação; gerenciar as comunicações de forma que disponha as informações necessárias para as partes interessadas, de acordo com o plano de comunicação; controlar as comunicações a respeito do processo de monitoramento e controle de todas as informações geradas durante o ciclo de vida do projeto.

A oitava área do conhecimento se refere ao **gerenciamento dos riscos** do projeto e esta contempla os processos de planejamento, identificação, levantamento de respostas aos riscos, monitoramento e controle desses. Os processos que derivam do seu gerenciamento são: planejamento do gerenciamento dos riscos que define quais são os riscos e quais estratégias para mitigá-los ou enfrentá-los; identificação dos riscos, processo pelo qual serão identificados e descritos os riscos do projeto; realização de análise qualitativa do projeto que identificará quais riscos que ameaçam fortemente o projeto e; realização de análise quantitativa que envolve a análise dos custos envolvidos nos riscos de maior potencial; planejamento das respostas aos riscos que consiste na elaboração de planos de contingência para mitigar o impacto das ameaças significativas.

A próxima área do conhecimento refere-se ao **gerenciamento das aquisições**. Esta área se ocupa da gestão de todas aquisições de recursos necessários para o empreendimento do projeto como produtos, serviços ou outros resultados que não tenham relação com a equipe do projeto. Ocupa-se de gerenciar os contratos ou pedidos de aquisição realizados pelos membros autorizados da equipe de projetos. Além disso, é relevante destacar que o gerenciamento das aquisições do projeto também inclui a administração de todos os contratos emitidos por uma organização externa (o comprador) que está adquirindo os resultados do projeto da organização executora (o fornecedor), e a administração das obrigações contratuais atribuídas à equipe do projeto pelo contrato (PMBOK, v.5, p.355). Os processos que formam parte desta área são: planejamento do gerenciamento das comunicações; condução das aquisições que é relacionado a análise de possíveis fornecedores e propostas; escolha do fornecedor e adjudicação dos contratos; controlar as aquisições; e encerrar as aquisições.

A última área do conhecimento, recentemente incluída pelo PMBOK (2013) é a **gestão das partes interessadas** (conhecido também pelo termo do inglês, *stakeholders*). São formadas por todas as pessoas que serão afetadas pelo projeto de alguma maneira, seja de forma positiva ou negativa e isso pode vir a influenciar o resultado do projeto. Portanto, é necessário um gerenciamento dessas partes. Os processos que conformam o gerenciamento são: identificação das partes interessadas, que consiste em um mapeamento minucioso de todos os que estarão ligados de alguma forma ao projeto; planejamento do gerenciamento das partes interessadas, que consiste no processo de desenvolver estratégias para manter as partes interessadas envolvidas no decorrer de todo o projeto; gerenciamento do engajamento das partes interessadas garantindo uma comunicação constante e promovendo o atendimento das necessidades/expectativas exigidas por eles; controlar o engajamento das partes interessadas, que consiste no monitoramento das partes interessadas, o ajuste e adequação dos planos.

Foram apresentadas aqui as dez áreas do conhecimento elencadas pelo PMBOK (2013) bem como os processos necessários para promover um gerenciamento a fim de se cumprir os objetivos do projeto com êxito.

2.2 A metodologia para o desenvolvimento de projetos de coleção em design de moda

Neste capítulo serão apresentadas abordagens teóricas utilizadas para o desenvolvimento de um projeto de coleção a partir de bibliografias que se ocupam da área de design de moda.

Para isso, será definido o que se compreende por um produto de moda, será identificado o ciclo de vida de um projeto e as estratégias utilizadas no desenvolvimento de uma coleção de moda.

2.2.1 Concepções de moda e a definição de seu produto

O reconhecimento da importância e necessidade do *design* se inicia entre os séculos XVIII e XIX com a revolução industrial. O nascimento oficial do *design* foi marcado por um período histórico de grandes mudanças tecnológicas, econômicas, sociais e culturais, por isso a influência modernista de racionalidade e funcionalidade. Possui uma grande aproximação com a indústria a fim

desenvolver protótipos com o maior grau de precisão para serem produzidos em larga escala.

O Início do século XX é marcado por grandes mudanças dos códigos estilísticos, assim, a moda se insere no contexto de produção industrial e requer a necessidade de uma metodologia projetual e busca isso no campo do design.

A representatividade da moda na economia atual se dá pela sua força e em parte pode-se considerar que a sua concepção exemplifica, em partes, sua força no mercado. Algumas concepções corroboram com o apontamento acima ao afirmar que a moda pode ser compreendida como a possibilidade de expressar um fenômeno cultural por meio de linguagem, arte, design e que pode sofrer influências científicas-tecnológicas e mudanças de comportamento em todos os segmentos da sociedade (Nichelle, 2011, p.24). Somado a isso, a história da moda também apresenta grandes fatos, os quais configuram sua conceituação. De acordo com Barthes (2009), a medida que a economia e as ideologias sociais mudam, a moda acompanha essas mudanças, pois tende a refletir as inovações ocorridas na sociedade.

Em ambas as afirmativas percebe-se que a vestimenta é um elemento que forma parte da identidade do indivíduo, ele se expressa por essa segunda camada que faz parte de seu corpo. Nesse sentido, o produto de moda se torna algo desejado e necessário para as pessoas.

A definição de um produto de moda compreende vários elementos que tenham que responder às necessidades e desejos dos consumidores, os quais são expressos a seguir:

Um produto de moda é qualquer elemento ou serviço que conjugue as propriedades de criação (design e tendência de moda), qualidade (conceitual e física), vestibilidade, aparência (apresentação) e preço a partir das vontades e anseios do segmento de mercado ao qual o produto se destina” (RECH, 2002, p.37)

Sendo assim, a indústria do vestuário se preocupa em reunir esses elementos a fim de oferecer para o mercado peças com estética, funcionalidade e com qualidade.

2.2.2 O projeto de coleção e o seu ciclo de vida

O processo de criação dos produtos de moda não são descontextualizados, obedecem a vários elementos que são fundamentais para o desenvolvimento de vestuários, como a estação climática, as tendências de moda, o perfil do público, os materiais disponíveis e, portanto, congregam metodologias e estratégias para o desenvolvimento do que é chamado de projeto de coleção.

Sendo assim, o projeto de coleção é a união entre a metodologia de desenvolvimento de produtos, proveniente da área de *design*, aplicado ao desenvolvimento de uma coleção de moda. Já como coleção, entende-se como o sentido de conjunto de produtos, com harmonia de ponto de vista estético ou comercial, cuja fabricação e entrega são previstas para determinadas épocas do ano (CORRÊA, 2008, p.6).

Jones (2005) incorpora o termo projeto para o desenvolvimento da coleção e apresenta a seguinte explicação:

“O projeto é um trabalho sistemático, geralmente com duração de duas a seis semanas, que congrega pesquisas e atividades práticas. O título, as tarefas e os objetivos do projeto são especificados em um briefing.” (JONES, 2005, p.166)

Em linhas gerais, a citação acima apresenta um ciclo do projeto de coleção, definido por um *briefing*, etapas de pesquisa e etapas práticas. A autora reúne nesse ciclo de vida do projeto de coleção os seguintes fatores como: *briefing*⁵, definição das metas e objetivos, cliente; mercado-alvo; definição de tecidos e materiais; análise de custos; o levantamento das atividades necessárias; montagem do cronograma; etapa de inspiração e criação e, por fim, etapa de criação e apresentação.

⁵ Objetivo de um *briefing* em moda geralmente determina os processos e passos a seguir, o número ou tipo de peças a fazer, quais técnicas usar e a forma de apresentação ou ilustração do trabalho. (Jones, 2005, p.169).

A partir de diversos estudos e investigações Montemezzo (2003) apresenta uma proposta de metodologia para o desenvolvimento de um projeto de coleção, os quais são expressos na figura a seguir:

Figura 2 – Desenvolvimento de produtos de moda/vestuário

Etapas	Ações
Planejamento	Percepção do mercado e descoberta de oportunidades
	Análises / expectativas e histórico comercial da empresa
	Idéias p/ produtos/ Identificação do problema de <i>design</i>
	Definição de estratégias de marketing, desenvolvimento, produção, distribuição e vendas.
	Definição do cronograma
Especificação do projeto	Análise e definição do problema de <i>design</i> (<i>diretrizes</i>)
	Síntese do Universo do consumidor (<i>físico e psicológico</i>)
	Pesquisa de conteúdo de moda (<i>tendências</i>)
	Delimitação do projeto (<i>objetivos</i>)
Delimitação Conceitual	Geração de conceitos e definição do Conceito Gerador
	Definição de princípios funcionais e de estilo
Geração de alternativas	Geração de alternativas de solução do problema (<i>esboços/desenhos, estudos de modelos</i>).
	Definições de configuração, materiais e tecnologias
Avaliação e Elaboração	Seleção da(s) melhor (es) alternativa(s)
	Detalhamento de configuração (<i>desenho técnico</i>)
	Desenvolvimento de ficha técnica, modelagem e protótipo
	Testes ergonômicos e de usabilidade
	Correções/adequações
Realização	Avaliações técnicas e comerciais apuradas
	Correções/adequações
	graduação da modelagem
	Confecção de Ficha técnica definitiva e Peça piloto (<i>aprovação técnica e comercial do(s) produto(s)</i>)
	aquisição de matéria prima e aviamentos
	orientação dos setores de produção e vendas
	definição de embalagens e material de divulgação
	produção
	lançamento do(s) produto(s)

Fonte: Montemezzo, 2003, p.62

De acordo com as informações da figura 2, é possível identificar um fluxo objetivo para o desenvolvimento de um projeto de coleção. As etapas, conforme a autora apresenta, são constituídas de: planejamento que se ocupará de fazer um mapeamento da demanda do mercado e estratégias de disponibilização do produto para o consumidor; especificações do projeto onde serão delimitados os objetivos do projeto, baseado nas informações pesquisadas na etapa anterior e

as que constituem essa etapa; a delimitação conceitual consiste da fase em que são aplicados processos para a definição do conceito da coleção, somado aos princípios funcionais do vestuário e do estilo; a avaliação e elaboração que consiste em fazer uma última seleção das alternativas e começar os primeiros processos de execução e testes das peças; e por fim, a realização que se constitui nas últimas avaliações e correções e parte para produção e lançamento final da coleção de moda.

Foi possível neste capítulo definir como funciona um projeto de coleção e o ciclo de vida deste. Na sequência, serão traçadas semelhanças entre as fases de um ciclo de vida de projeto de coleção de moda com o ciclo de vida de um projeto, segundo o PMBOK.

2.3 As semelhanças entre o ciclo de vida entre um projeto em coleção de moda e segundo o PMBOK

Nesta seção serão identificadas as semelhanças entre o ciclo de vida de um projeto de coleção em design de moda e a metodologia de projeto, segundo o PMBOK. Para a primeira foi utilizado um quadro demonstrativo de Montemezzo (2003) onde se apresenta de forma sistematizada uma metodologia projetual para o desenvolvimento de uma coleção de moda. A segunda, se baseia nos cinco grupos de processos que definem o ciclo de vida de um projeto, de acordo com o PMBOK.

Para melhor analisar essas similaridades, a tabela abaixo foi montada com o intuito de comparar as fases do projeto de ambas as áreas.

Tabela 2 – Semelhanças entre metodologias projetuais propostas pelo PMBOK e por um projeto de coleção em design de moda.

Etapas	Ciclo de vida de um projeto, segundo o PMBOK		Ciclo de vida de um projeto em design de moda	
	Processo	Descrição	Etapa	Descrição
1	Iniciação	Processos executados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.	Planejamento	Mapeamento da demanda do mercado, objetivos organizacionais e estratégias de disponibilização do produto para o consumidor.
2	Planejamento	Processo para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e	Especificação do projeto	Delimitação dos objetivos do projeto baseado nas

		definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.		informações pesquisadas da etapa anterior e as que constituem essa etapa.
3	Execução	Processos realizados para executar as ações definidas no plano do gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do projeto.	Delimitação conceitual	Fase onde são aplicados processos para a definição do conceito da coleção, somado aos princípios funcionais do vestuário e o estilo.
4	Monitoramento e controle	Processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso do desempenho do projeto, identificar quais áreas serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes.	Avaliação e execução	Fazer uma última seleção das alternativas e começar os primeiros processos de execução e testes das peças.
5	Encerramento	Processo necessário para encerrar todas as atividades e grupos de processo, visando encerrar formalmente o projeto.	Realização	Para produção e lançamento final da coleção de moda

Fonte: Adaptada do PMBOK, v.5 e Montemezzo (2003)

A tabela acima foi montada de modo que se possa comparar por meio das linhas as etapas de forma progressiva.

No que se refere à primeira etapa, tanto no PMBOK quanto em design de moda, se configura em uma fase inicial a qual se identifica a demanda e mapeia-se, em linhas gerais, os objetivos do projeto. Entretanto, Montemezzo (2003) define essa etapa como sendo de planejamento, já para o PMBOK ela é chamada de Iniciação.

Na segunda etapa, no que se refere ao planejamento, ambas as áreas irão utilizar estratégias para definição dos objetivos que se deseja alcançar no projeto, bem como a delimitação do escopo. A terminologia empregada em moda para essa etapa do projeto é especificação do projeto, enquanto que o PMBOK define como planejamento.

Na terceira etapa é definida pelo PMBOK como execução, em moda há uma diferença, pois inicia-se a etapa de criação e há a necessidade de definir um conceito para o projeto de coleção. Esse conceito exigirá do *design* processos de inspiração e criação para traduzir o conceito na sua coleção de moda. Essa já é uma etapa de execução do projeto, pois para realizá-la são necessárias informações das etapas anteriores.

A quarta etapa é caracterizada pelo monitoramento e controle no PMBOK, e consiste do acompanhamento, da análise e do controle da evolução do projeto. Em moda esta etapa é chamada de avaliação e execução, pois todas as gerações de alternativas começam a ser confeccionadas, testadas e ajustadas, se houver necessidade. Apesar da diferença dos títulos das etapas, há uma similaridade grande entre elas.

A quinta e última etapa em moda é chamada de realização, os protótipos foram finalizados, mas ainda há os últimos testes de maior rigor, são realizadas os ajustes finais, é criada a graduação das peças que compõem a coleção, são feitas aquisições para a produção e, na sequência, todo esse preparo dos produtos segue para a produção final. O encerramento se dá com o lançamento da coleção.

Diferentemente do PMBOK, o encerramento é uma etapa específica, um evento de encerramento do projeto em que todas as atividades relacionadas aos projetos são finalizadas e o gestor as encerra formalmente com a entrega do produto, processo/serviço ou resultado.

É possível identificar, portanto, que as etapas que conformam o ciclo de vida de ambas as metodologias são muito parecidas e o que difere é a nomenclatura utilizada.

3. Conclusão

São inúmeras as ramificações e as interações que um projeto pode alcançar. A profundidade e a quantidade de desdobramentos apresentados pela configuração de um projeto à luz do PMBOK tem como objetivo abarcar a aplicação dessa metodologia para qualquer situação ou caso em que se deseja criar algo novo. Diante disso, é possível realizar um paralelo com um projeto de coleção de moda.

A partir da comparação realizada pode-se concluir que há muitas similaridades no ciclo de vida de ambas as áreas, como a iniciação do projeto marcada por uma demanda, planejamento e definição de objetivos e escopo, execução do planejamento e finalização do projeto. É importante ressaltar que em moda há processos de criação que exigem do designer, o gestor que está à frente do projeto de coleção, pesquisas e métodos de criação para que possa conferir em sua coleção inovação que se traduz na estética, na funcionalidade e na simbologia de suas peças.

Montemezzo (2013) e Jones (2005) apontam para a importância do ciclo de vida desses projetos e do cumprimento dos requisitos do projeto. Por meio do paralelo realizado nesta investigação, pode-se observar que a terminologia foi o que mais se diferenciou, entretanto, os procedimentos de cada ciclo se aproximaram e, a partir disso, é possível identificar a natureza de criação de algo que será novo, presente no conceito de projeto, proposto por cada um dos objetos analisados.

Sendo assim, para que o ciclo de vida de um projeto seja finalizado com sucesso há vários conceitos da disciplina de gerenciamento do projetos que podem apoiar os profissionais de moda. O domínio do corpo de conhecimento dessa área por um designer de moda pode conferir a seus produtos inovação e potencial de competitividade.

Referências

CRUZ, Carla, RIBEIRO, Uirá. Metodologia científica: teoria e prática. 2. Ed. – Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

FAERM, Steven. Curso de design de moda, Princípios, práticas e técnicas. 1. Ed. Editorial Gustavo Gili, SL. Barcelona: Espanha, 2010.

GIL, Antonio C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 5. ed. 1999.

HORINE, Greg. Guia definitivo do Iniciante em Gerenciamento de Projetos. 2. Ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2009.

IBGE. Instituto brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2467>. Acesso em 26 de fev. de 2015.

JONES, Sue Jenkyn. Fashion design – manual do estilista. 1. Ed. São Paulo: Cosac Naify, 2005.

LÜDERS, Germano. Veja porque o mercado da moda no Brasil é o que mais cresce. Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-exame/noticias/a-moda-que-vale-bilhoes>. Acesso em 07 de nov. de 2014.

MONTEMEZZO, Maria Celeste F. S. Diretrizes metodológicas para o projeto de produtos de moda no âmbito acadêmico - Dissertação de Mestrado. Bauru, 2003. 98f. Universidade Estadual Paulista (UNESP).

NICHELE, Keyla Maria. Design de moda: A cultura de projeto de moda com base nos conceitos do design estratégico. 01 de abril de 2011. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre: RS.

RECH, Sandra Regina. Moda: por um fio de qualidade, Editora EDUSC, 2002.

PMBOK – Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. PMI, 2013. 5ª e. 405p. ISBN: 1-930699-74-3.

SORGER, Richard. Fundamentos de design de moda. 1. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

VIANA. Gabriel. Brasil é o quinto país mais atrativo para o varejo de roupas. Disponível em <http://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/2013-06-17/brasil-e-o-quinto-pais-mais-atrativo-para-varejo-de-roupas.html>. Acesso em 07 de nov. de 2014.