

MODELO DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÃO DE MODA PARA UMA EMPRESA JÚNIOR

Fashion collection planning and development model for a junior enterprise

Custódia, Íris Soares; Graduada; Instituto Federal de Santa Catarina, iriss.custodia@outlook.com¹
Cunico, Letícia; Mestre; Instituto Federal de Santa Catarina, leticia.cunico@ifsc.edu.br²

Grupo de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Sociais Aplicadas e da Linguagem - GESIGN

Resumo: O desenvolvimento de competências no ensino superior pode se dar por meio de atividades que permitam aos estudantes aperfeiçoarem os conhecimentos teóricos na prática, exemplo disso são as empresas juniores. Nesse contexto, a modelagem de processos pode contribuir para a melhoria da experiência tanto do cliente como dos empresários juniores. De forma prescritiva, apresenta-se um Modelo de Planejamento e Desenvolvimento de Coleção de Moda para uma empresa júnior.

Palavras-chave: Empresa júnior; gestão de processos; design de moda.

Abstract: The development of competences in the graduation courses could be happening with activities that give students the possibility to improve theoretical knowledge in practice, an example of this is the junior enterprises. In this context, the process model could contribute for a better experience for the customers and the stakeholders. In a prescriptive way, this study shows a Fashion collection planning and development model for a junior enterprise.

Keywords: Junior enterprise; processes management; fashion design.

Introdução

A educação, considerando especificamente os cursos superiores de graduação, vem passando por mudanças em seus projetos pedagógicos de curso e na relação de ensino e aprendizado entre educadores e estudantes. Para tanto é importante uma reflexão sobre a preparação dos estudantes para resolução de problemas complexos e inesperados, cuja solução pode estar atrelada a competências previamente desenvolvidas, e não apenas informações a memorizadas (FAVA, 2014).

O desenvolvimento dessas competências e habilidades no ensino superior pode se dar por meio de atividades que permitam aos estudantes aperfeiçoarem os conhecimentos teóricos na prática. Dessa forma,

¹ Possui graduação em Tecnologia em Design de Moda pelo Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). Atualmente é Assistente de Estilo. Tem experiência na área de Artes, com ênfase em Design.

² Letícia Cunico é docente efetiva no IFSC, doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC), tem mestrado em Administração (UFSC), especialização em Docência para a Educação Profissional (IFSC) e em Gestão Empresarial (FGV), Bacharelado em Moda (UDESC). Tem experiência em extensão, empreendedorismo, desenvolvimento de produto, planejamento de coleção, eventos e gestão.



com o intuito de contribuir para a conexão dos estudantes com o mundo de trabalho, chegou ao Brasil em 1988 o Movimento Empresa Júnior (MEJ), por meio da Câmara de Comércio Franco-Brasileira (VALADÃO JR.; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014).

A Empresa Júnior (EJ) é classificada como uma associação civil sem fins lucrativos, cujos fins são educacionais, por ser formada e gerida exclusivamente por estudantes de cursos superiores de graduação, sendo regulamentada no Brasil pela Lei nº 13.267, de 2016 (BRASIL, 2016). Os projetos desenvolvidos e a gestão da EJ proporcionam aos membros a oportunidade de complementar seu processo formativo e estimular o espírito crítico, analítico e empreendedor.

Nas EJs podem-se diagnosticar necessidades de melhoria nos seus processos, buscando oferecer uma melhor experiência, tanto para o cliente como para os membros da empresa e demais envolvidos. Uma das soluções para esses cenários, segundo Rogério Tessari (2008) é a modelagem de processos, que no caso das EJs é essencial para a retenção do conhecimento devido à alta rotatividade dos membros (MAGALHÃES; DALMAU; SOUZA, 2014).

Por meio da pesquisa aplicada, este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) concentra-se na proposição de um modelo de gestão de processos em um projeto de desenvolvimento de coleção, utilizando-se como estudo de caso a iModa Jr, empresa júnior do curso de Tecnologia em Design de Moda do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). Os objetivos específicos são: construir um embasamento teórico sobre gestão de processos e gerenciamento de projetos com foco no desenvolvimento de coleção e compreender as principais lacunas na gestão de processos da diretoria de projetos das EJs da área de Comunicação, Design e Jornalismo, assim como da iModa Jr.

Gerenciamento de Projetos e o Planejamento e Desenvolvimento de Coleção

Segundo a sexta edição do Guia *Project Management Body Of Knowledge* (PMBOK®), do Project Management Institute (PMI, 2017, p. 4), “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. O gerenciamento de projetos ocorre por meio do agrupamento de processos sobrepostos que interagem de forma a garantir a eficácia do fluxo de projeto. Para facilitar a implementação do gerenciamento de projetos por meio da utilização de processos, essa sexta edição do guia apresenta cinco “Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos”: processos de iniciação;



processos de planejamento; processos de execução; processos de monitoramento e controle; processos de encerramento.

Considerando que cada projeto possui características e necessidades únicas, os processos, ferramentas e técnicas apresentados pelo Guia PMBOK® podem ser adaptados (PMI, 2017). Para tanto, recorre-se especificamente às metodologias de projetos de design de moda. Nesse sentido, Elinor Renfrew e Colin Renfrew (2010, p. 10) definem uma coleção de moda como “um conjunto de roupas, acessórios ou produtos concebido e fabricado para venda aos lojistas ou diretamente aos clientes”.

Para a elaboração do cronograma da coleção, faz-se a divisão das atividades previstas em fases e a respectiva previsão do tempo, e há fases que podem ser executadas simultaneamente. A definição do mix de produtos diz respeito à variedade de produtos ofertados (TREPTOW, 2013). A etapa de pesquisa de mercado com a clientela e a concorrência consiste em obter informações e analisá-las para apoiar as estratégias do negócio (MEADOWS, 2010).

Na fase da pesquisa de tendências são coletadas todas as informações relevantes ao desenvolvimento da coleção, criando-se painéis que sirvam de visualização dos elementos de estilo em evidência (TREPTOW, 2013). Na gestão de projetos de Design, comumente são criados *briefings* que contenham todas as informações relevantes para o sucesso do projeto (PHILLIPS, 2008). Na cartela de cores, aviamentos e tecidos constam as amostras de cores e materiais que serão utilizados na coleção, podendo ser definidos com base em pesquisas de tendências, identidade da marca e tema de coleção, levando-se em consideração o tipo de produto, modelagem e estação do ano.

Com a definição do mix de produto, tema, cartela de cores, tecidos e aviamentos, já é possível que o designer inicie a fase de criação. Para elaboração dos esboços, Doris Elisa Treptow (2013) estipula que o designer crie três ou mais propostas para cada peça definida no mix de produto. Em posse dos esboços, a equipe de criação realiza a escolha e desenvolve os desenhos técnicos ou os croquis.

Metodologia

O presente trabalho é pautado por um levantamento bibliográfico associado a uma pesquisa-ação. Por meio de um levantamento de diagnóstico, buscou-se interrogar diretamente a população-alvo do estudo, a fim de conhecer o seu comportamento e a realidade vivida (GIL, 2002), sendo sua



seleção baseada na amostragem por julgamento. Para isso, incluiu-se um filtro no Portal da Brasil Júnior (PORTAL..., 2022) com a classificação: EJs da área de Comunicação, Design e Jornalismo, área relacionada à temática do presente estudo.

Para a realização do levantamento, foi enviado um questionário de diagnóstico via e-mail para as 38 EJs selecionadas, sendo a natureza do método uma abordagem de coleta de dados qualitativos com o intuito de identificar o modo como é definido o fluxo dos processos nos projetos.

Por meio do conhecimento teórico acerca de gestão de projetos, somado a um estudo de cunho investigativo sobre fluxo de processos nos projetos da iModa Jr, selecionou-se um dos serviços oferecidos pela EJ como base da proposta de um modelo de gerenciamento de projetos padronizado e replicável. Por meio da observação *in loco* dos processos relacionados ao serviço selecionado, junto ao conhecimento obtido na revisão bibliográfica, construiu-se o modelo de planejamento e desenvolvimento de coleção de moda para uma empresa júnior. Essa construção deu-se de forma colaborativa entre pesquisadores interventores e os membros da EJ.

Análise de Dados

Dentro da amostra de 38 EJs de Design, Comunicação e Jornalismo, obteve-se uma taxa de 55,2% de respondentes, totalizando 21 EJs de diversas instituições de ensino brasileiras. Verifica-se que na maioria das EJs não há nenhuma estratégia de *handoff*, que consiste no processo de transferência de informações gerenciais, aspecto esse não adotado e, assim, destacado como fraqueza pela diretoria da iModa Jr. Apesar disso, quanto aos principais processos da diretoria de projetos, 66,7% consideram que possuem documentação destes, sendo a iModa Jr. não adotante dessa prática.

Quanto ao processo de gerenciamento de projetos e a utilização de *frameworks* ou metodologias, a maioria dos entrevistados respondeu usar Kanban e Scrum. Como ferramenta auxiliadora do processo de gerenciamento, 85,7% das EJs utilizam algum *software* de gerenciamento de atividades, sendo os mais comuns os *softwares* Pipefy, Slack e Trello, *softwares* que a iModa Jr. já utiliza.

Muitos respondentes reconhecem a importância de manter uma boa comunicação e acreditam que os *softwares* de gestão de tarefas podem contribuir para isso, mas, por outro lado, alegam haver ruídos na comunicação interna e na definição e cumprimento de prazos. Algumas EJs mencionaram ser difícil



integrar um fluxo de processos, ou até mesmo a utilização de um *software* na cultura organizacional da empresa de forma que se torne um hábito pelos membros e cumpra com os resultados esperados.

Em relação especificamente à iModa Jr., fundada em 2018, na entrevista com as diretoras foram apontados os desafios enfrentados pela equipe, como a grande demanda de projetos da empresa em um cenário de evasão de membros em meio à crise sanitária provocada pela covid-19 em 2020, impactando a execução e o prazo de entrega dos projetos. O serviço escolhido em conjunto com a iModa Jr. para o modelo de gestão foi o serviço de desenvolvimento de coleção, devido à intenção da equipe de executar esse tipo de projeto com maior frequência e com qualidade.

Modelo de Planejamento e Desenvolvimento de Coleção de Moda para uma EJ

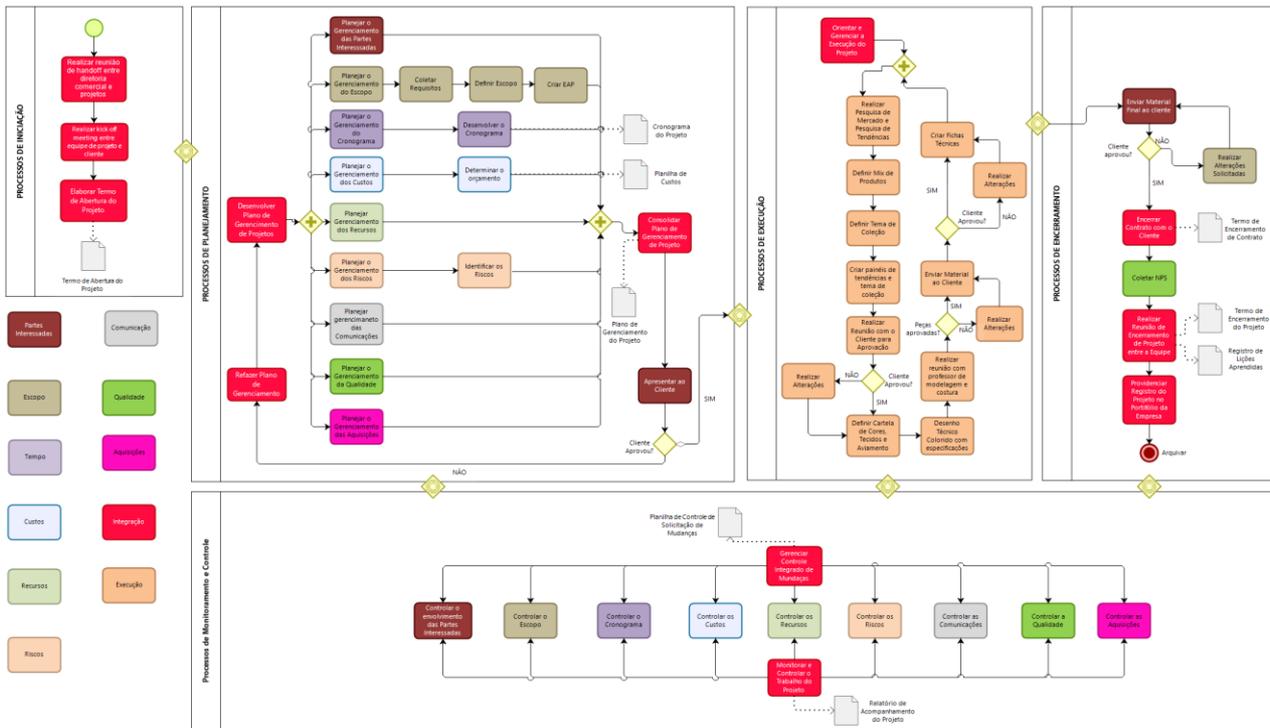
De modo geral, pode-se dizer que um modelo é a representação da realidade ou de alguns de seus aspectos, com o objetivo de torná-los descritíveis (HERNÁNDEZ; MARINS; CASTRO, 2012). Quanto aos objetivos, Alexandre do Espírito Santo (1992) classifica os modelos como: descritivos (quando apresentam apenas o que é); explanatórios (quando explicam comportamentos); preditivos (quando predizem comportamentos numa variedade de situações); e prescritivos (quando orientam o que deve ser feito).

A partir do arcabouço teórico, somado às respostas obtidas por meio do questionário aplicado e ao cronograma de projeto traçado pela iModa Jr., assim como às especificidades de trabalho de uma EJ, desenvolveu-se o Modelo de Planejamento e Desenvolvimento de Coleção de Moda para uma EJ, que é classificado como um modelo prescritivo, pois visa orientar os processos realizados na diretoria de projetos da EJ.

O modelo foi fundamentado pelo guia de boas práticas de gerenciamento de projetos sugeridas pelo PMI (2017), mesclando as etapas definidas por Richard Sorger e Jenny Udale (2009), Sue Jenkyn Jones (2005) e Treptow (2007) com o cronograma de projeto já utilizado pela iModa Jr. e o questionário aplicado com as EJs. Para a construção do modelo foi utilizado o *software* Bizagi Modeler, por meio da *Business Process Modeling Notation* (BPMN). Na Figura 1 apresenta-se o referido modelo, cuja base foi dividida segundo as cinco categorias de “Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos” definidas pelo PMI (2017).



Figura 1: Modelo de Planejamento e Desenvolvimento de Coleção de Moda para uma EJ.



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Nos processos de iniciação baseados nas respostas obtidas no questionário aplicado às EJs, adicionou-se a etapa de reunião de *handoff*, em que serão repassadas as informações entre a diretoria comercial (que tem contato direto com o cliente) e a diretoria de projetos (equipe executora do projeto), e a etapa de *kick-off meeting*, na qual é realizada a validação dos objetivos, restrições, prazos, documentos, as especificações, o cronograma e os recursos referentes ao projetos entre os membros da equipe de projetos e o cliente (ESPINHA, 2020). Ainda na reunião de *kick-off*, realiza-se a assinatura do Termo de Abertura do Projeto, proposto pelo Guia PMBOK®, documento que autoriza a existência de um projeto, agrupando todas as informações necessárias para a execução das atividades envolvidas (ESPINHA; PMI, 2017).

Nos processos de planejamento, desenvolve-se e consolida-se o Plano de Gerenciamento do Projeto, documento que define a base de todo o trabalho do projeto e como o trabalho será realizado (PMI, 2017). Apesar de parecer complexo para a realidade da EJ, uma vez desenvolvido, o mesmo poderá ser utilizado como base para os próximos projetos, auxiliando na otimização do tempo. Ainda nos processos de planejamento, têm-se como documentos de saída o cronograma do projeto e a planilha de custos, esta

última pautará a escolha dos materiais para o desenvolvimento da coleção, conforme especificações do cliente.

Na sequência, são orientados e gerenciados os processos de execução do projeto, desenhados conforme as especificidades do serviço selecionado. Ainda, incluíram-se as etapas de conversa e envio de material para aprovação do cliente e uma etapa de validação das criações por um docente de modelagem.

Em paralelo são realizados os processos de monitoramento e controle, que apresentam como documentos de saída a planilha de controle de solicitação de mudanças e o relatório de acompanhamento (*status*) do projeto, conforme cronograma e orçamento estipulados. Finalmente, nos processos de encerramento, envia-se o material final ao cliente, conforme escopo do projeto. Como documentos de saída, têm-se o termo de encerramento do contrato entre a empresa e o cliente - que visa comprovar a entrega do projeto, bem como a quitação das obrigações das partes - e o termo de encerramento do projeto, que é um documento interno da empresa no qual são registrados as lições aprendidas e os acontecimentos que houve durante o projeto. Após isso, realiza-se a coleta de *Net Promoter Score* (NPS), uma métrica utilizada pelas EJs para avaliar a experiência e o grau de satisfação dos clientes, além do registro do material no portfólio da empresa.

Considerações Finais

Para a principal problema relatado pela iModa Jr. (a falta de padronização e estruturação nos processos), o modelo proposto por si só traz a estruturação de um serviço específico, que pode ser replicado aos demais. Para os ruídos na comunicação interna, sugere-se o uso contínuo do *software* Slack. Em relação aos atrasos nas entregas dos projetos, o modelo propõe a utilização de um cronograma formal de projeto e de relatórios de acompanhamento, além do uso do *software* Trello. Para amenizar o impacto da falta de membros capacitados, propõe-se o registro de lições aprendidas, que serve para armazenar o conhecimento.

O modelo de gerenciamento de projetos, além de sustentado por fundamentos teóricos e metodológicos, possui contribuições que corroboram a afirmativa de que quando ele se adequa às especificidades de uma empresa, pode ser benéfico na resolução de diversos problemas gerenciais e contribuir para o sucesso dos projetos. O resultado desta pesquisa mostrou-se relevante para a realidade da iModa Jr., visto que até o momento essa EJ baseava-se em métodos empíricos, construídos em tentativas e erros.



Referências

- BRASIL. Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016. Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, p. 1, 7 abr. 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13267.htm. Acesso em: 31 jul. 2022.
- ESPINHA, R. G. Reunião de Kick-Off: 5 dicas para começar o projeto com o pé direito. **Artia.blog**, Joinville, 7 fev. 2020. Disponível em: <https://artia.com/blog/kickoff/>. Acesso em: 31 jul. 2022.
- ESPÍRITO SANTO, A. do. **Delineamentos de metodologia científica**. São Paulo: Loyola, 1992.
- FAVA, R. **Educação 3.0**: aplicando o PDCA nas instituições de ensino. São Paulo: Saraiva, 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HERNÁNDEZ, C. T.; MARINS, F. A. S.; CASTRO, R. C. Modelo de Gerenciamento da Logística Reversa. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, nº 3, p. 445-456, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/dZfPQYh85S9zYG9z4h37T6F/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 31 jul. 2022.
- JONES, S. J. **Fashion design**: manual do estilista. Trad. Iara Biderman. São Paulo: Cosac Naify, 2005.
- MAGALHÃES, T. G.; DALMAU, M. B. L.; SOUZA, I. M. de. Gestão do conhecimento para tomada de decisão: um estudo de caso na Empresa Júnior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, Florianópolis, v. 7, nº 2, p. 108-129, 28 maio 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319331138006.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2022.
- MEADOWS, T. **Como montar e gerenciar uma marca de moda**. Trad. Mariana Belloli. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PHILLIPS, P. L. **Briefing**: a gestão do projeto de design. Trad. Itiro Iida. São Paulo: Edgard Blücher, 2008.
- PORTAL Brasil Júnior: perfil EJ. **Brasil Júnior**, Brasília, [2022]. Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/>. Acesso em: 31 jul. 2022.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**: Guia PMBOK®. 6. ed. Newtown Square: PMI, 2017.
- RENFREW, E.; RENFREW, C. **Desenvolvendo uma coleção**. Trad. Daniela Fetzner. Porto Alegre: Bookman, 2010. v. 4. (Coleção Fundamentos de Design de Moda).

SORGER, R.; UDALE, J.. **Principios básicos del diseño de moda**. Barcelona: G. Gili, 2007.

TESSARI, R. **Gestão de processos de negócio: um estudo de caso da BPMN em uma empresa do setor moveleiro**. 2008. 91 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008. Disponível em:
<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/428/Dissertacao%20Rogerio%20Tessari.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 31 jul. 2022.

TREPTOW, D. E. **Inventando moda: planejamento de coleção**. 5. ed. São Paulo: Edição da Autora, 2013.

VALADÃO JR., V. M.; ALMEIDA, R. C. de; MEDEIROS, C. R. de O. Empresa júnior: espaço para construção de competências. **Revista Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)**, Rio de Janeiro, v. 15, nº 4, p. 665-695, out./dez. 2014. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/1/1>. Acesso em: 31 jul. 2022.

Agradecimento ao IFSC pelo apoio nos estudos para o doutoramento e a Tony Roberson de Mello Rodrigues, revisor do trabalho.

