

# MODELO DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÃO DE MODA PARA UMA EMPRESA JÚNIOR<sup>1</sup>

## FASHION COLLECTION PLANNING AND DEVELOPMENT MODEL FOR A JUNIOR ENTERPRISE

ÍRIS SOARES CUSTÓDIA<sup>2</sup>

LETICIA CUNICO<sup>3</sup>

**Resumo:** Este estudo apresenta uma proposta de modelo de gestão de processos em projeto de desenvolvimento de coleção em uma empresa júnior. Primeiramente, contextualiza-se o empreendedorismo com foco no Movimento Empresa Júnior por meio de um estudo de caráter descritivo e, posteriormente, levanta-se um arcabouço teórico sobre gestão de processos em projetos. Em um levantamento de diagnóstico, a população-alvo da pesquisa são 38 empresas cadastradas no Portal da Brasil Júnior com a classificação: empresas juniores da área de Comunicação, Design e Jornalismo. Posteriormente em um estudo de cunho investigativo sobre fluxo de processos nos projetos da IModa Jr, empresa júnior do curso de Tecnologia em *Design* de Moda do Instituto Federal de Santa Catarina, selecionou-se um dos serviços presentes no portfólio da empresa júnior para embasar a proposição do Modelo de Planejamento e Desenvolvimento de Coleção de Moda para uma Empresa Júnior, cujo resultado foi apresentado para a equipe.

**Palavras-chave:** empresa júnior; gestão de processos; gerenciamento de projetos; design de moda.

**Abstract:** This study presents a proposal for a process management model for a collection development project in a junior enterprise. Initially, the entrepreneurship focused on the Junior Enterprise Movement is contextualized through a descriptive study, and subsequently, a theoretical structure on process management in projects is built. Performing a diagnosis survey, the research's target population consists of 38 junior enterprises registered in the Brasil Júnior Portal, classified as junior enterprises from the fields of Communication, Design, and Journalism. Then, in an investigative study on process flow in projects from IModa Jr - the junior enterprise from the Technology in Fashion Design course from the Federal Institute of Santa Catarina -, one of the services from the company's portfolio was selected, in order to propose a Fashion Collection Planning and Development Model for a Junior Company, whose result was presented to the team.

**Keywords:** junior enterprise; process management; project management; fashion design.

---

<sup>1</sup>Este artigo corresponde ao Trabalho de Conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Design de Moda do Instituto Federal de Santa Catarina Campus Araranguá.

<sup>2</sup>Técnica em Administração de Empresas pelo CEDUP Abílio Paulo. Acadêmica do Curso Superior de Tecnologia em Design de Moda (IFSC), Araranguá, Santa Catarina, Brasil. E-mail: iriss.custodia@outlook.com

<sup>3</sup>Orientadora do Trabalho. Mestra em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Membro do grupo de pesquisa (CNPQ): Modelagem em Gestão, Design e Processos. Docente do Ensino Técnico e Tecnológico do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Araranguá, SC, Brasil. E-mail: leticia.cunico@ifsc.edu.br

# 1. Introdução

Com a abertura de novas empresas e crescimento da competitividade no mundo dos negócios, muitos profissionais, principalmente em fase inicial de carreira, têm buscado meios de inovar no desempenho de suas funções dentro das organizações, a fim de conquistar o seu espaço. Um grande diferencial competitivo que pode acrescentar no currículo desses profissionais é aproveitar oportunidades ainda dentro da instituição de ensino, durante o processo formativo.

Mediante esse cenário, a educação, considerando especificamente os cursos superiores de graduação, vem passando por mudanças em seus projetos acadêmicos e na relação de ensino e aprendizado entre educadores e estudantes. Para se adequar a essas mudanças é importante por parte das instituições de ensino, uma reflexão constantemente quanto ao processo pedagógico, preparando os estudantes à resolução de problemas complexos e inesperados, cuja solução pode estar atrelada a competências e habilidades previamente desenvolvidas, e não apenas memorizadas (FAVA, 2014).

O desenvolvimento dessas competências e habilidades no ensino superior pode se dar por meio de atividades que permitam aos estudantes aperfeiçoar os conhecimentos teóricos na prática. Dentre as possibilidades de um aprendizado com base em experiências estão as ações de extensão, que de acordo com as diretrizes do Plano Nacional da Educação - PNE (Lei 13.005/2014)<sup>4</sup> deve-se “assegurar, no mínimo, 10% (dez por cento) do total de créditos curriculares exigidos para a graduação em programas e projetos de extensão universitária” (BRASIL, 2014). Conforme prevê o documento, deve-se “fomentar estudos e pesquisas que analisem a necessidade de articulação entre formação, currículo, pesquisa e mundo do trabalho” (BRASIL, 2014). Ademais, conforme a Lei Nº 11.892 de criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, tem-se como finalidade estimular o empreendedorismo.

Dessa forma, com o intuito de contribuir para a conexão dos estudantes com o mundo de trabalho, no ano de 1967 surgiu o conceito de Empresa Júnior (EJ) por iniciativa dos estudantes da *L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESEEC)*, em Paris, que criaram a *Junior ESEEC Conseil* (SILVA, 2014). Anos depois as EJs começaram a ganhar popularidade e já se encontravam em grande número na França. Com o propósito de mapear e alinhar essas empresas, surgiu a Confederação Francesa de Empresas Júniores, dando início ao Movimento Empresa Júnior (MEJ), o maior movimento de empreendedorismo jovem do mundo (BRASIL JÚNIOR, 2020). No Brasil, o conhecimento do conceito de EJ chegou em 1988, por meio da Câmara de Comércio Franco-Brasileira (VALADÃO JÚNIOR; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014). Em 1989 é fundada a primeira EJ brasileira, promovida pelos estudantes do curso de Administração da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

O MEJ é formado por empresários juniores que através do trabalho voluntário buscam solucionar os problemas dos clientes prestando serviços, em sua maioria, de consultoria para pequenas e microempresas. Os projetos desenvolvidos e a gestão da empresa júnior proporcionam aos participantes, membros das empresas juniores, a oportunidade de complementar seu processo formativo e estimular o espírito crítico, analítico e empreendedor. A EJ é classificada como uma associação civil sem fins lucrativos, cujo fins são educacionais, por ser formada e gerida exclusivamente por estudantes de cursos superiores de graduação, sendo regulamentada no Brasil pela Lei 13.267/2016<sup>5</sup>.

As EJs, assim como as empresas seniores, podem apresentar necessidades de melhorias nos seus processos, buscando oferecer a melhor experiência tanto para o cliente, como para os membros da empresa e demais envolvidos (*stakeholders*). Uma das soluções para esses cenários, segundo Tessari (2008), é a modelagem de processos. No caso das EJs, a modelagem de processos torna-se essencial principalmente na retenção do conhecimento para suporte aos novos membros devido à alta rotatividade entre as gestões (MAGALHÃES; DALMAU; SOUZA, 2014).

---

4[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm)

5[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13267.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13267.htm)

Por meio do método científico de pesquisa aplicada, este trabalho 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). Tem-se por objetivos específicos: contextualizar o MEJ; construir um embasamento teórico sobre gestão de processos e gerenciamento de projetos; 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.

Ao verificar que as principais lacunas organizacionais da IModa Jr estão relacionadas aos processos da diretoria de projetos, estrutura-se a pesquisa a partir da seguinte pergunta: como desenvolver um modelo de gestão de processos em projetos em uma empresa júnior? Com a aplicação de um modelo de gestão de processos em um negócio é possível ter uma equipe melhor alinhada, garantindo um padrão de qualidade na execução das atividades, evitando possíveis erros, além de auxiliar na otimização do tempo, por meio do mapeamento e documentação dos processos.

## 2. Revisão De Literatura

Para construir o embasamento teórico ao cumprimento do objetivo da pesquisa, contextualiza-se o empreendedorismo a partir da experiência no MEJ. Na sequência, apresenta-se a revisão de literatura sobre gestão de processos nos projetos e os conceitos e metodologias do desenvolvimento de coleção de moda.

### 2.1. O empreendedorismo por meio do Movimento de Empresas Júniores

O processo de empreender, por muitas vezes equivocadamente associado ao ato de fundar uma empresa ou criar um negócio, vem sendo cada vez mais discutido no sentido de representar determinadas características demonstradas pelo indivíduo. Ao contextualizar o empreendedorismo, Chiavenato (2012) conceitua o indivíduo empreendedor como sendo a pessoa capaz de, em meio aos riscos, propor uma solução inovadora ao iniciar ou dinamizar uma ideia ou negócio.

Em um ambiente de fortes incertezas, o empreendedor precisa identificar as oportunidades em potencial e exercitar sua mentalidade empreendedora<sup>6</sup> para decidir de qual forma deve agir e avaliar a viabilidade de explorar uma oportunidade com sucesso (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014). O que os empreendedores de sucesso têm em comum, para Drucker (2006, p. 70) “não é um determinado tipo de personalidade, mas sim um compromisso com a prática sistemática da inovação”.

Ainda, até poucos anos atrás a literatura acreditava que o empreendedorismo era exclusivamente uma característica inata, porém alguns autores defendem que o indivíduo pode adquirir tal competência, por meio das experiências em circunstâncias reais (DORNELAS, 2008; DOLABELA, 2011). Para tanto, Dolabela e Fillion (2013, p. 135) sugerem em seu estudo que “um dos mais poderosos meios de desenvolver o empreendedorismo em uma sociedade é por meio de programas educacionais”.

Conforme Martins (2017), as empresas têm realizado mais contratações baseadas no currículo do profissional, enquanto as promoções e demissões são baseadas no comportamento do mesmo, ou seja, as contratações se dão em função de *hard skills* (habilidades técnicas) e as promoções e demissões ocorrem em função de *soft skills* (habilidades comportamentais). Por esse motivo, atividades ligadas ao empreendedorismo têm sido cada vez mais demandadas pelos universitários como forma de desenvolvimento de *soft skills*, integrando-as às *hard skills*. Na busca de desenvolver esse conjunto de habilidades surge a educação empreendedora, vista como

---

<sup>6</sup>Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2014, p.11) a mentalidade empreendedora “abrange a capacidade de detectar, agir e se movimentar rapidamente, mesmo sob condições incertas.”

uma possibilidade de integração entre o processo pedagógico e a preparação para o mundo do trabalho (SILVA, 2019).

Tendo como missão “representar e potencializar o Movimento Empresa Júnior brasileiro como agente de formação de empreendedores comprometidos e capazes de transformar o país” (BRASIL JÚNIOR, 2018, p. 3), a Brasil Júnior (BJ) vem atuando de modo a fomentar a educação empreendedora dentro das IES (Instituição de Ensino Superior) por meio das EJs, em um compromisso firmado sob os pilares da competitividade, da ética, da educação e da colaboração.

No estado de Santa Catarina o MEJ é representado pela FEJESC (Federação das Empresas Juniores do Estado de Santa Catarina). As EJs ligadas a FEJESC e a BJ contam com suporte para a resolução de problemas, para o estreitamento da relação dos empresários juniores com potenciais clientes e capacitações. O apoio da federação também é importante para o estabelecimento de uma boa relação com as IES. Em Santa Catarina, exemplo disso são as EJs do IFSC.

A Deliberação CEPE/IFSC Nº 019/2010 reconheceu a necessidade de regulamentar, fomentar e permitir a criação e o funcionamento de EJs no IFSC, por se tratar de um programa institucional que estimula a capacidade empreendedora dos estudantes, proporcionando-os uma experiência profissional e empresarial, ainda em ambiente acadêmico. Além de contribuir para a formação de profissionais mais qualificados para o mundo do trabalho, contribuir com a sociedade por meio da prestação de serviços de qualidade e estreitando o relacionamento do IFSC com a comunidade (IFSC, 2010). A instituição conta com doze EJs federadas<sup>7</sup> pela FEJESC, proporcionando ao IFSC o título de IES Júnior, isto é, a instituição possui 25% dos seus cursos de graduação vinculados à uma EJ federada.

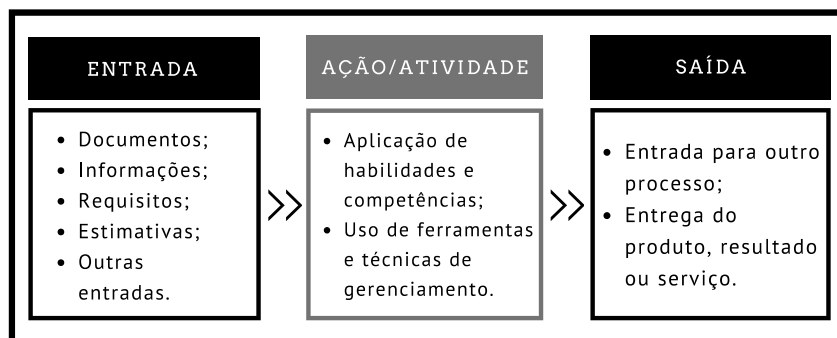
## 2.2. Gestão de Processos

Para compreender os processos de gerenciamento de projetos, tomou-se como base o estudo dos seguintes autores: Davenport (1994), Harrington (1993), Adair e Murray (1996), De Sordi (2014), Do Valle et al. (2014), Cavalcanti (2017) e o PMI - *Project Management Institute* (2017).

Davenport (1994, p. 13) conceitua o processo como sendo “um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado”. O autor ainda complementa dizendo que um processo consiste em ordenar atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo e um fim, assim como entradas e saídas claramente identificadas.

A definição de Davenport alinha-se com a de Harrington (1993, p. 10), já que Harrington indica que “processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo”. Logo, a realização dessas atividades possui uma finalidade comum: agregar valor aos *inputs* para resultar num produto ou serviço ao cliente, como ilustra a Figura 01.

**Figura 01:** Elementos do Processo de Gerenciamento



**Fonte:** Adaptado de Do Valle *et al.* (2014)

<sup>7</sup>As EJs do IFSC encontram-se no link: <https://www.ifsc.edu.br/empresa-junior>

Já na abordagem de Adair e Murray (1996, p. 30), o processo é definido como “uma série de tarefas ou funções executadas sequencialmente para criar um produto ou serviço final”. Ainda, as autoras ressaltam que existem processos que combinam etapas sequenciais com atividades simultâneas. Assim, os processos são resultados de ações ordenadas que promovem a integração entre os setores da organização.

A importância da gestão de processos é evidenciada quando o objetivo é construir uma estrutura organizacional que atenda as demandas de uma empresa. Nesse sentido, De Sordi (2014) considera que nas últimas décadas a maioria das lacunas organizacionais foram resultados de falhas na comunicação e na interação de trabalho entre as áreas da empresa, implicando no resultado entregue ao cliente final. Na abordagem moderna da gestão de processos, para corrigir as lacunas organizacionais as empresas viram a possibilidade de rearquitar suas estruturas organizacionais com a alteração do foco administrativo e do fluxo de trabalho, resultando no surgimento de propostas chamadas de gestão de processos de negócios (*business process management* - BPM).

No início da década de 1990, Thomas Davenport e Michael Hammer foram alguns dos principais autores que auxiliaram na difusão dos conceitos da gestão por processos de negócios. Nesse sentido, enquanto as empresas tradicionais possuíam uma visão centrada em si mesma, as empresas gerenciadas por meio dos processos de negócios passaram a priorizar o cliente final e valorizar o trabalho em equipe (DE SORDI, 2014).

Dentro das organizações, a gestão de processos pode ser empregada em diversos setores, sendo definidas conforme necessidades e demandas específicas. Paim et al. (2009, p. 27) consideram que “a gestão de processos pode ser definida a partir de grupos de tarefas que são importantes para: (1) projetar como os processos devem ser realizados; (2) gerenciar esses processos no dia a dia; (3) promover aprendizado e evolução dos processos.”

A representação gráfica das atividades que formam um processo se dá através da modelagem de processos, em que são analisadas e mapeadas as entradas e saídas e os executores ou responsáveis por cada atividade, com o propósito de fornecer uma visão simplificada e integrada dos processos organizacionais (CAVALCANTI, 2017).

## 2.3 Gerenciamento de Projetos

Segundo o PMI - *Project Management Institute* (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, a 6ª edição do Guia PMBOK® - *Project Management Body of Knowledge* (2017) apresenta cinco categorias de processos denominadas “Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos”: (1) processos de iniciação - são responsáveis pela obtenção de autorização para iniciar um projeto ou uma nova fase de um projeto existente; (2) processos de planejamento - definem o que deve ser feito e como deve ser feito, por meio da definição do escopo e do plano de gerenciamento; (3) processos de execução - possibilitam as entregas do projeto ao executar o trabalho definido no plano de gerenciamento para satisfazer os requisitos do projeto; (4) processos de monitoramento e controle - possibilitam o acompanhamento e revisão do progresso e do desempenho do projeto; (5) processos de encerramento - finalizam as atividades de todos os grupos de processos e formalizam o encerramento do projeto (DO VALLE *et al.* 2014; PMI, 2017)

Além da divisão categórica dos “Grupos de Processos”, o Guia PMBOK® também classifica os processos de acordo com suas áreas de conhecimento, sendo definidos pelos requisitos de conhecimento e descritos em termos dos processos que o compõem. As dez áreas de conhecimento descritas no guia são apresentadas na Figura 02.

O Guia PMBOK® considera que o ambiente em que os projetos operam pode exercer influência sobre eles, impactando favorável ou desfavoravelmente o projeto. Considerando especificamente projetos de Design, Baja (2012) afirma que o *designer* precisa inspirar-se todos os dias em novas referências e também estar em ambientes que favoreçam essa criação.

**Figura 02: Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos**

Gerenciamento da Integração do Projeto	Processos e as atividades necessárias para definir e coordenar os processos e atividades de gerenciamento de projetos
Gerenciamento do Escopo do Projeto	Processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário, para que o mesmo termine com sucesso
Gerenciamento do Cronograma do Projeto	Processos necessários para gerenciar as etapas e o término pontual do projeto
Gerenciamento dos custos do Projeto	Processos de planejamento, orçamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado
Gerenciamento da Qualidade do Projeto	Processos de planejamento e gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto
Gerenciamento dos Recursos do Projeto	Processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto
Gerenciamento das Comunicações do Projeto	Processos que asseguram que as informações do projeto sejam planejadas, distribuídas, armazenadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada
Gerenciamento dos Riscos do Projeto	Processos de planejamento, identificação, análise e monitoramento de risco em um projeto
Gerenciamento das Aquisições do Projeto	Processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto
Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto	Processos para identificar as expectativas das pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto

**Fonte:** Baseado em PMI (2017)

Os Fatores ambientais da empresa (FAEs) são uma categoria de influência organizacional, e dizem respeito às condições fora do controle da equipe do projeto, condições essas que podem influenciar, restringir ou direcionar o projeto. Entre os FAEs internos à organização têm-se: cultura e estrutura organizacional, infraestrutura, disponibilidade de recursos, capacidade de funcionários e *softwares* de tecnologia da informação (TI). Já se tratando dos FAEs externos à organização têm-se: condições de mercado, questões sociais e culturais, restrições legais, pesquisa acadêmica, padrões governamentais ou setoriais, considerações financeiras e elementos ambientais físicos (PMI, 2017).

Considerando que cada projeto possui características e necessidades únicas, faz-se necessário que os processos, ferramentas e técnicas apresentados pelo Guia PMBOK® sejam adaptados (PMI, 2017). Para auxiliar nessa adaptação, um dos FAEs que os diretores e gerentes de projetos têm à disposição são os *softwares* de TI. Os *softwares* de gerenciamento de tarefas possibilitam diminuir inconsistências e efetuar a gestão do tempo, além da implementação de funcionalidades que permitem usar *frameworks*<sup>8</sup> e metodologias de gerenciamento de projetos, tais como: Scrum, Cobit, ITIL, PDCA, XP e utilizar ferramentas como o Kanban e o diagrama de Gantt, ou plataformas ERP e CRM.

Entre os *frameworks* mais utilizados pelas EJs, segundo dados apresentados no item 4, destaca-se o Scrum. Trata-se de uma metodologia ágil que propõe uma forma interativa e incremental de gerenciamento de projeto, sendo comumente utilizada por times ágeis, pequenos, multidisciplinares, auto-organizados e com foco na melhoria contínua (DANTAS *et al.*, 2016). Originalmente, o Scrum foi utilizado por equipes de desenvolvimento de *software*, tendo sua primeira definição clara apresentada no “Manifesto Ágil”<sup>9</sup>, no ano de 2001. Apesar disso, em uma pesquisa realizada por Santos (2015) através do *framework* Cynefin, que “delimita os ambientes de desenvolvimento a partir da relação de causa e efeito e a possibilidade de tomada de decisão

<sup>8</sup>Segundo Sabbagh (2014, p. 29), um “*framework* ou arcabouço é uma estrutura básica que pretende servir de suporte e guia para construção [...] de algo com uso prático”

<sup>9</sup>Declaração dos princípios e valores do desenvolvimento ágil de *software* (CRUZ, 2018)

frente a uma ação”, verifica-se que o domínio que mais se assemelha às situações enfrentadas no desenvolvimento de projetos de *design* é o mesmo domínio em que o uso do *Scrum* é indicado.

### 2.3.1 Gerenciamento de Projetos no Planejamento e Desenvolvimento de Coleção

Com a definição do projeto a ser estudado a partir do contato com a IModa Jr, buscou-se conhecimento teórico e prático acerca das metodologias de projetos de *Design* de moda para embasar a solução a ser proposta. À vista disso, Fascioni (2014) define metodologia como sendo etapas, técnicas, métodos e procedimentos próprios para atingir o objetivo esperado. Assim, para compreender os processos que envolvem o desenvolvimento de uma coleção de moda, baseou-se nas etapas definidas por Treptow (2007), Jones (2005) e Sorger e Udale (2009), conforme ilustra a Figura 03.

**Figura 03:** Etapas da construção da coleção de moda



**Fonte:** Baseado em Horn (2013)

Renfrew e Renfrew (2010, p.10) definem uma coleção de moda como sendo “um conjunto de roupas, acessórios ou produtos concebido e fabricado para venda aos lojistas ou diretamente aos clientes”. Esse conjunto pode ser inspirado em uma tendência, tema ou movimento sociais e culturais, sendo o designer de moda ou estilista, o profissional responsável pela criação de uma coleção de moda, seguindo todas as etapas pré-definidas.

Conforme cita Treptow (2013), diversos autores consideram a etapa de planejamento como antecedente ao desenvolvimento da coleção, o que pode parecer uma abordagem lógica, já que é necessário planejar para depois executá-la. Porém, a autora considera essa abordagem equivocada, visto que constantemente a indústria da moda precisa fazer adaptações em seus projetos de coleção, o que não caracteriza, necessariamente, o planejamento realizado como sendo falho. Já para a elaboração do cronograma, faz-se a divisão de todas as atividades previstas em fases e a previsão do tempo que se dará entre uma fase do projeto e outra, havendo fases que podem ser executadas simultaneamente e outras que dependam do término das anteriores (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A definição do mix de produtos diz respeito à variedade de produtos ofertados na coleção, subdivididos conforme sua abrangência (número de linhas de produtos), sua extensão (quantidade de produtos em cada linha) e profundidade (quantidade de versões de cada produto), podendo esse mix ser mantido, reduzido ou ampliado a cada nova coleção (TREPTOW, 2013). Já o mix de moda subdivide o mix de produto em três categorias: básico, *fashion* e vanguarda (PIRES, 2000 *apud* TREPTOW, 2013).

A etapa de pesquisa de mercado consiste em obter informações e analisá-las, com o intuito de dar apoio às estratégias do negócio, podendo ser segmentado em dois grupos: clientela e concorrência. Um grande desafio para as marcas de moda iniciantes é definir ou descobrir quem são os seus clientes, devendo-se conhecer quais seus hábitos de consumo, qual estilo de vida e, acima de tudo, quais suas necessidades (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). Dentro do ciclo da moda, as tendências podem ser categorizadas entre os ciclos clássicos, modismo e cíclicos, havendo marcas que disseminam as tendências e marcas que as seguem (MEADOWS, 2010). Deve-se ainda considerar que a pesquisa de tendências é resultado de observações contínuas do *designer* ao comportamento do consumidor e do mercado, ao *streetstyle*, aos desfiles e às referências apontadas pelos *bureaus* (escritórios) de tendências.

Na gestão de projetos de *Design*, comumente são criados *briefings* que contenham todas as informações relevantes para o sucesso do projeto. O formato do *briefing* é de escolha do gerente de projetos, podendo ser descrito como um texto corrido ou separado por itens, por exemplo. Já em relação ao tamanho do *briefing*, muitos gestores o preparam de maneira concisa, completa e útil a seu propósito de comunicação com a equipe, conforme a complexidade 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 e conforme a 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.

O processo de criação de moda, para Treptow (2013), consiste em gerar novos arranjos para as cores, texturas e formas através de tecidos e outros materiais, por meio do talento do *designer*. Nesse sentido, a autora acrescenta que uma coleção deve apresentar unidade visual, surgindo os elementos de estilo, que são detalhes utilizados repetidamente em uma coleção. Além disso, o *designer* deve se preocupar em manter a intercambialidade entre as peças, ou seja, que a mesma peça possa ser usada para compor diversos *looks* diferentes com outras peças da coleção.

Para elaboração dos esboços, Treptow (2013) estipula que o designer deve criar três ou mais propostas para cada peça definida no mix de produto. Em posse dos esboços, o *designer* pode escolher os que mais lhe agradam e desenvolver desenhos mais apurados ou croquis. O croqui de moda, conforme cita a autora, não é muito utilizado na indústria, mas apresenta a vantagem da capacidade de visualizar as combinações entre as peças da coleção. Já o desenho técnico, por outro lado, torna-se necessário na indústria, pois é por intermédio dele que se dá a comunicação das ideias do estilista com o setor de modelagem e pilotagem, tendo o intuito de fornecer informações precisas sobre como deve ser confeccionada determinada peça, com riqueza de detalhes (TREPTOW, 2013).

### 3. Metodologia

Para o constructo metodológico de pesquisa, quanto à utilização dos resultados, o presente trabalho adota o método científico de pesquisa aplicada, pois caracteriza-se por gerar conhecimento através da pesquisa bibliográfica com ênfase num fim prático que busca solucionar problemas concretos (VERGARA, 1998). Quanto aos meios de investigação, este trabalho é pautado por um levantamento bibliográfico associado à uma pesquisa-ação.

Utilizou-se como procedimento metodológico uma entrevista de cunho investigativo com a IModa Jr, a fim de obter informações sobre a Diretoria de Projetos da EJ, com o intuito de ajudar no diagnóstico e na solução do problema vivido. Já 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).



De acordo com Barbetta (2015), quando se deseja conhecer as características de uma população é possível observar-se apenas uma amostra desses elementos, e, a partir dos resultados obtidos é possível mensurar as estimativas das características populacionais. Para a seleção da amostra dentro da população-alvo, baseou-se no conceito de amostragem por julgamento, ou seja, apoiou-se em critérios de seleção à escolha das pesquisadoras (BARBETTA, 2015; GRESSLER, 2004). Para isso, incluiu-se um filtro no Portal da BJ com a classificação: EJs da área de Comunicação, Design e Jornalismo, área relacionada à temática do presente estudo. Em uma análise aprofundada do filtro, verificou-se que havia EJs de outras áreas cadastradas incorretamente, sendo, portanto, excluídas da amostra.

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

Posteriormente, com a posse dos resultados da pesquisa com as EJs, procedeu-se com a análise e interpretação desses dados. 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.

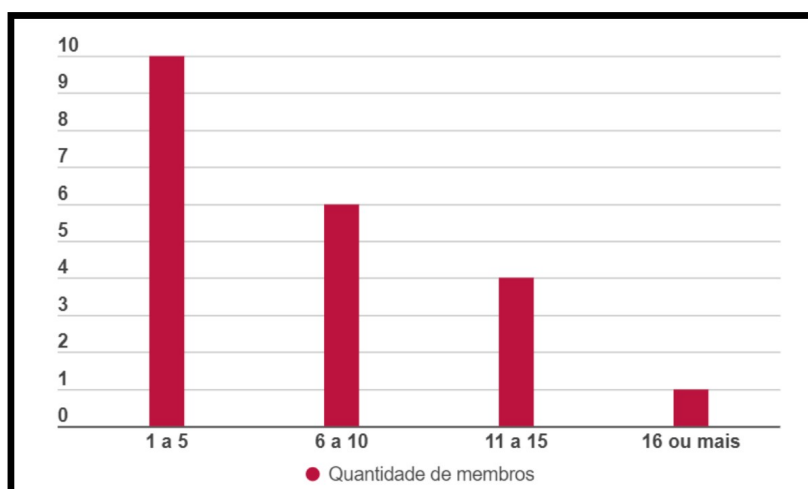
Por meio da observação *in loco* dos processos relacionados ao serviço selecionado junto ao conhecimento obtido através da revisão bibliográfica, construiu-se o Modelo de planejamento e desenvolvimento de coleção de moda para uma empresa júnior. Essa construção se deu de forma colaborativa entre o pesquisador interventor e os membros da EJ. Em uma reunião com os membros foi realizada a apresentação do modelo de gestão de projetos proposto.

#### 4. Análise dos Dados e Resultados

Dentro da amostra de 38 EJs de Design, Comunicação e Jornalismo, obteve-se uma taxa de 55,2% respondentes, totalizando 21 EJs de diversas instituições de ensino e federações de empresas juniores brasileiras, incluindo a IModa Jr, objeto de pesquisa do presente trabalho

Acerca dos resultados apresentados na Figura 04, pode-se visualizar que a maioria das EJs entrevistadas possuem de 1 a 5 membros executando projetos, realidade similar a IModa Jr. Ainda, 52,4% dos entrevistados consideram que a quantidade de membros que executam projetos é insuficiente para a demanda da EJ. Aliado a isto, também foi levantada a informação de que 61,9% das EJs terceirizam ou já terceirizaram alguns serviços.

**Figura 04:** Quantos membros integram a diretoria de projetos?

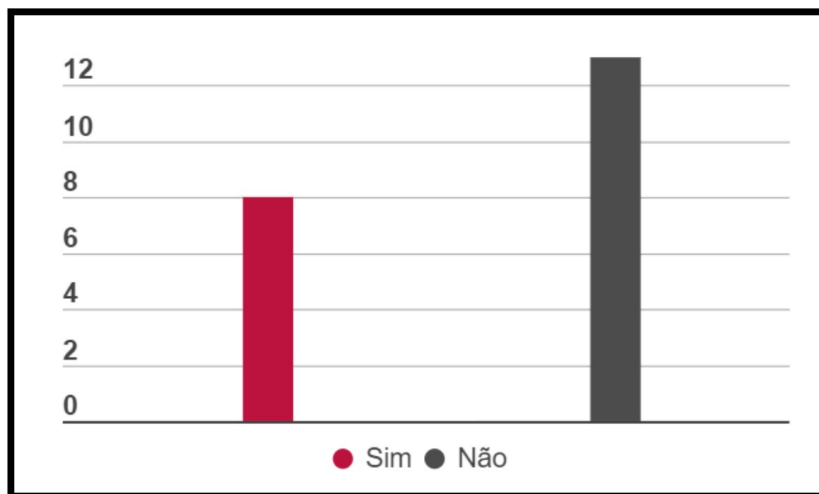


**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2020)

A Figura 05 elucida 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

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.

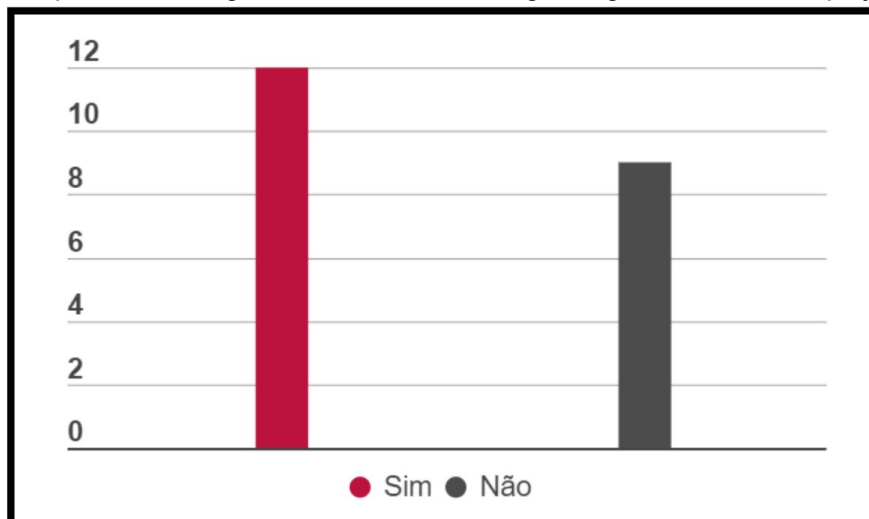
**Figura 05:** A empresa utiliza alguma estratégia de *handoff*?



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Quanto ao processo de gerenciamento de projetos e a utilização de *frameworks* ou metodologias (Figura 06), os entrevistados responderam com maior frequência o uso do *Kanban* e *Scrum*. Ainda, como ferramenta auxiliadora deste processo de gerenciamento, 85,7% das empresas utilizam algum *software* de gerenciamento de atividades, sendo os mais comuns os softwares *Pipefy*, *Slack* e *Trello*, softwares que a IModa Jr. já utiliza.

**Figura 06:** A empresa utiliza algum framework/metodologia de gerenciamento de projetos?



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Por fim, questionou-se aos entrevistados quanto aos processos, ferramentas ou metodologias já aplicados nos projetos, solicitando que citassem os aspectos positivos e negativos observados. Ao analisar as respostas, percebe-se que muitos 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. No entanto, uma das EJs admite que quando as tentativas são bem sucedidas é notória a agilização nos processos e a maior

horizontalidade e transparência das informações. Outra EJ também cita que ainda não utilizam nenhuma ferramenta ou metodologia de gestão de projetos, mas pretendem implementar, por acreditarem ser a maneira mais eficiente de executar projetos.

Em relação ao método ágil *Scrum*, uma das EJs relatou que ele tem agilizado os processos da EJ, reduzindo os ruídos entre as equipes. Já outra EJ cita que o *Scrum* na teoria é ótimo, mas na prática depende da disponibilidade da equipe, visto que o *Scrum* conta com as *Dailys Scrum*, que são reuniões diárias de alinhamento de equipe, e as EJs não têm horário fixo de trabalho.

Outra EJ ainda menciona que a técnica de *Sprints*<sup>10</sup> presente na metodologia *Scrum* é interessante de ser utilizada por se tratar de projetos que envolvem processos criativos e personalizados, requerendo validação constante dos clientes. Ainda motivado pela questão da criatividade, a EJ explica que o método precisou ser adaptado, pois notaram que nem todas as técnicas do *Scrum* eram compatíveis com as necessidades da EJ. Essa mesma EJ também relata que após a venda de um projeto, é realizada uma reunião de *handoff* entre a Diretoria Comercial e a Diretoria de Projetos, o que tem se mostrado uma boa alternativa para evitar perda ou confusão de informações, assim como também é realizada uma reunião de *kick-off* entre o cliente e a Diretoria de Projetos, cuja finalidade é alinhar expectativas.

Já se tratando do método *Kanban*, a sua fácil compreensão e visualização foi relatada como um ponto positivo. Já um ponto negativo seria que conforme o nível de detalhamento de informações e complexidade dos projetos, os *cards* do *kanban*<sup>11</sup> poderiam ficar “poluídos” e difíceis de manter atualizado.

Quanto aos *softwares* de gerenciamento de tarefas *Trello*, *Pipefy*, e outros semelhantes, os diretores das EJs utilizam para repassar as demandas e atualizações aos demais membros, pois julgam ser a forma mais eficaz de manter as informações visíveis a todos os membros. Já o canal de comunicação interna de diversas EJs se dá através da plataforma Slack, e algumas EJs também utilizam o Google Drive para armazenar dados, documentos e o material produzido na execução de projetos.

#### 4.1. Objeto de pesquisa: IModa Jr

A IModa Jr é uma empresa júnior classificada como associação civil multidisciplinar sem fins lucrativos vinculada aos estudantes do Curso Superior de Tecnologia em *Design* de Moda do IFSC Câmpus Araranguá. A EJ foi fundada em 2018 e até o momento já passou por duas trocas de gestão, totalizando 20 membros. Os quatro primeiros projetos da IModa Jr foram realizados no ano de 2018. Já em 2019, a EJ realizou 26 projetos. No ano de 2020, a EJ vendeu 13 projetos<sup>12</sup>, atingindo o escalonado mensal, visto que a meta anual era de 12 projetos vendidos.

Atualmente, fazem parte do catálogo da IModa a prestação dos serviços de criação de *design*, *visual merchandising*, criação de coleção, desenvolvimento de produtos, direcionamento criativo, vitrinismo, ficha técnica, organização de eventos e *workshops*, produção de moda e modelagem. Entre os projetos já executados, destacam-se a criação de *design* de estampas, desenvolvimento de produtos personalizados, modelagem, *workshops* de tendências e decoração para eventos de moda.

No ano de 2019, em meio ao período de eleição para a troca de gestão da EJ, as candidatas à diretoria apontaram no seu plano de ação alguns aspectos negativos da EJ, destacando-se a falta de estruturação e padronização nos processos, ruídos na comunicação entre os membros, atraso na entrega de serviços e a falta de membros capacitados para determinadas funções. Consequentemente, muitas vezes essas fraquezas eram externalizadas, impactando no resultado final e deixando os clientes inseguros. Para corrigir essas lacunas, entre as ideias sugeridas pelas candidatas, sobressaíram-se o armazenamento do *know-how* (gestão

---

<sup>10</sup>Sprints podem ser definidas como pequenos projetos dentro do projeto maior, tendo duração de duas a quatro semanas (CRUZ, 2018).

<sup>11</sup>O Kanban é um quadro de tarefas em que são adicionados cards que indicam as tarefas o andamento do fluxo de tarefas (CRUZ, 2018)

<sup>12</sup>Dados coletados no Portal Brasil Júnior no dia 11 de jan. 2021.

do conhecimento) obtido em cada projeto, treinamento para os membros, gestão de risco e padronização na execução dos projetos.

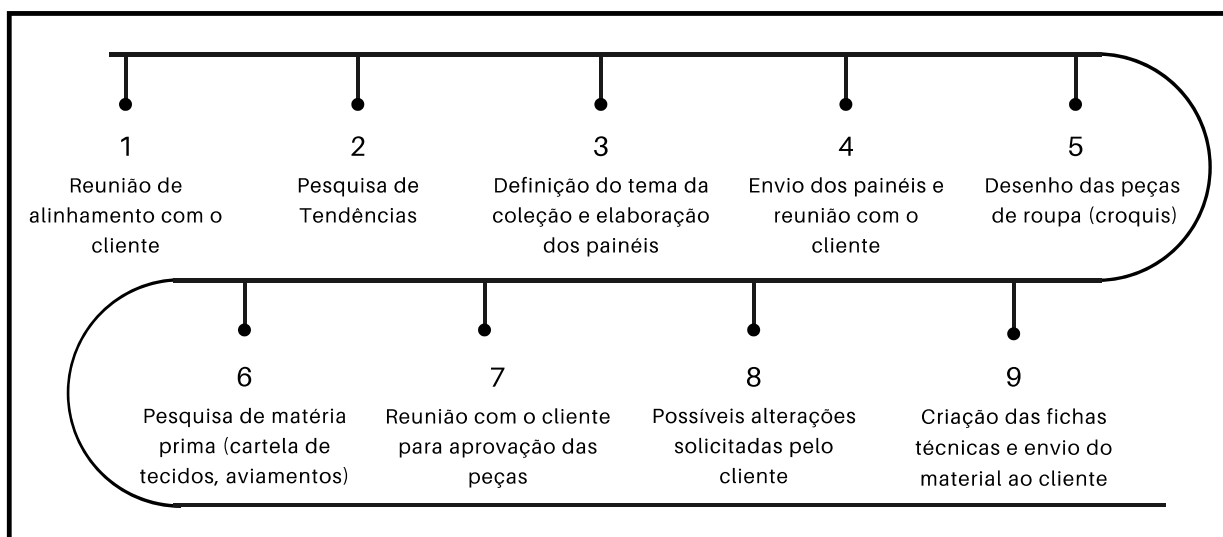
Na entrevista com as diretoras da IModa Jr, foram apontados os desafios enfrentados pela equipe mediante a grande demanda de projetos da empresa, considerando um cenário de evasão de membros em meio à crise sanitária provocada pela pandemia mundial de COVID-19<sup>13</sup> que impossibilitou a realização de atividades presenciais, impactando na execução e no prazo de entrega dos projetos. Os projetos eram realizados nas dependências do câmpus com o acesso aos laboratórios e *softwares* especializados.

Nesse contexto, a Diretoria de Projetos passou por um momento de crise, pois a quantidade de membros não era suficiente para suprir as necessidades da EJ, resultando na sobrecarga da diretora de projetos, que se viu na obrigação de executar a maioria dos projetos. Além da influência da pandemia, a equipe acredita que essas lacunas são resultantes do foco na parte operacional, sendo deixado de lado a parte estratégica.

Segundo a diretoria da IModa Jr, o serviço que apresenta a maior demanda de contratações é o de *Design* de estampas, um serviço personalizado que lida diretamente com a criatividade e na maioria das vezes precisa de aprovação do cliente para a versão final. Em contrapartida, as diretoras acreditam que entre os serviços prestados pela EJ esse é o de mais fácil padronização dos processos. Apesar disso, o serviço escolhido em conjunto com a IModa Jr. para o modelo de gestão foi o serviço de desenvolvimento de coleção, devido ao desejo da equipe de executar esse tipo de projeto com excelência. Esse serviço foi executado somente uma vez pela EJ em 2019.

Em agosto de 2020, a IModa Jr vendeu o segundo projeto de desenvolvimento de coleção. O serviço solicitado pelo cliente consistia na pesquisa de tendências, seguido pela elaboração de painéis de inspiração e definição do tema de coleção, combinado ao direcionamento criativo, incluindo os croquis das peças, pesquisa de matéria prima e criação de ficha técnica. Para a execução desse projeto, a Diretoria de Projetos elaborou um cronograma personalizado contendo as etapas que seriam realizadas para atingir o objetivo final, conforme ilustra a Figura 07.

**Figura 07:** Cronograma de projeto da IModa Jr



Fonte: Adaptado de IModa Jr (2020)

#### **4.2. Modelo de Planejamento e Desenvolvimento de Coleção de Moda para uma Empresa Júnior**

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 *et al.*, 2012).

<sup>13</sup>“A pandemia de COVID-19 no Brasil: crônica de uma crise sanitária anunciada” (Werneck e Carvalho, 2020).

Quanto aos objetivos, Espírito Santo (2008) 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 as respostas obtidas por meio do questionário aplicado e o cronograma de projeto traçado pela IModa Jr, assim como as especificidades de trabalho de uma EJ, desenvolveu-se o Modelo de Planejamento e Desenvolvimento de Coleção de Moda para uma Empresa Júnior, sendo o mesmo 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 Treptow (2007), Jones (2005) e Sorger e Udale (2009) 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*, através da BPMN (*Business Process Modeling Notation*). Na Figura 08, apresenta-se o referido modelo, na qual sua base foi dividida segundo as cinco categorias de “Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos” definidas pelo PMI (2017).

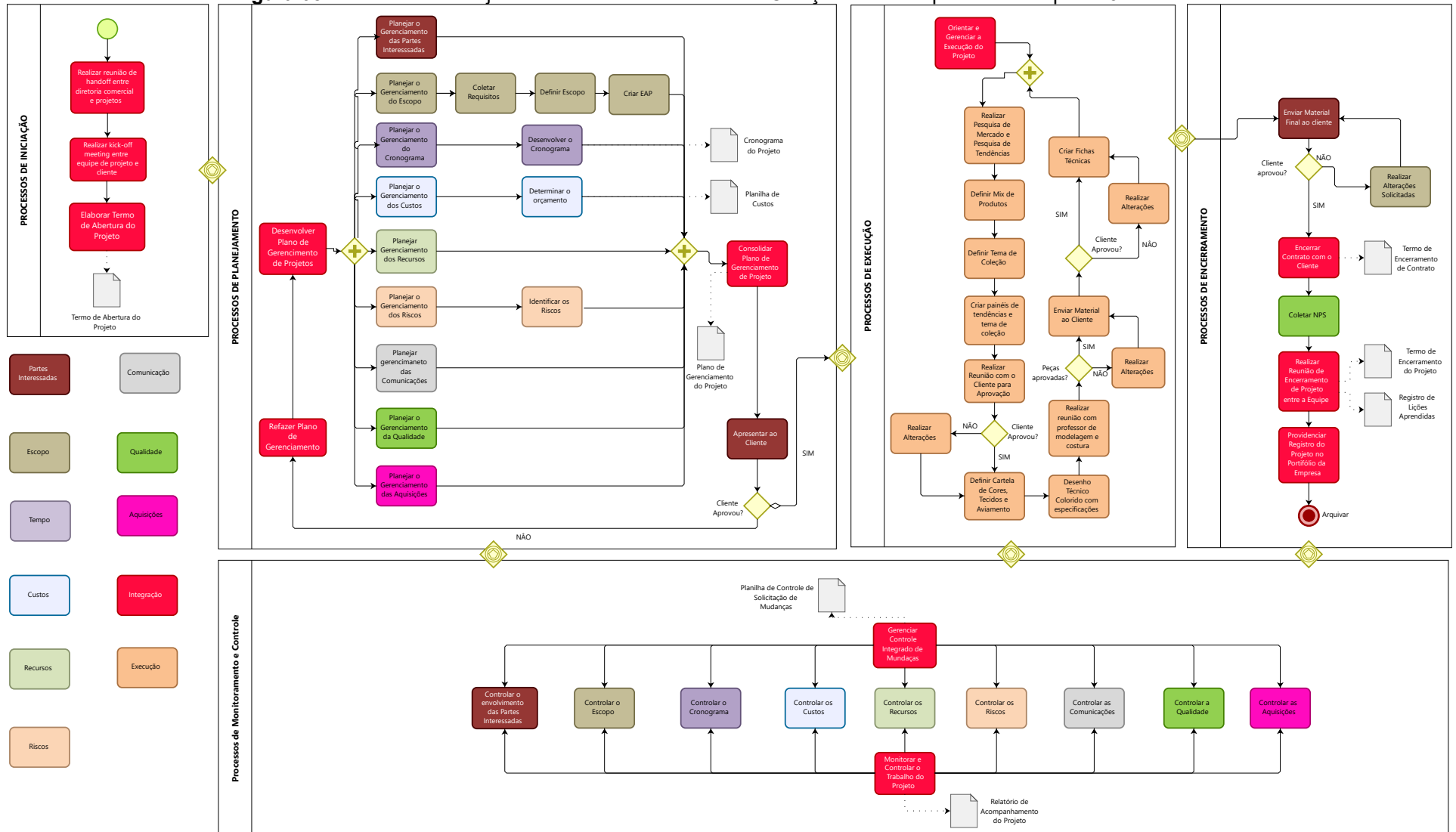
Nos processos de iniciação com base nas respostas obtidas no questionário aplicado com as EJs, adicionou-se a etapa de reunião de *handoff*, em que serão repassadas as informações entre a diretoria comercial (que tem contato direto com o cliente) e a diretoria de projetos (equipe executora do projeto)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

Nos processos de planejamento, desenvolve-se e consolida-se o Plano de Gerenciamento do Projeto, um 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 Plano de Gerenciamento do Projeto, 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 (que já era desenvolvido pela EJ) e a planilha de custos, que pautará a escolha de tecidos, aviamentos e materiais para o desenvolvimento da coleção, conforme especificações do cliente.

Na sequência, são orientados e gerenciados os processos de execução do projeto, sendo desenhados conforme as especificidades do serviço selecionado, fazendo uma junção entre as etapas definidas por Treptow (2007), Jones (2005) e Sorger e Udale (2009) e o cronograma de projeto já utilizado pela EJ. Ainda, incluiu-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, para dar um parecer do ponto de vista técnico a respeito das peças desenvolvidas para a coleção.

Em paralelo a esses processos, 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, que servirão como suporte para a EJ monitorar se o projeto está dentro do escopo, cronograma e orçamento estipulados, a fim de manter o cliente e as outras partes interessadas atualizadas sobre o andamento do projeto.

Figura 08: Modelo de Planejamento e Desenvolvimento de Coleção de Moda para uma Empresa Júnior



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Além do Modelo de Planejamento e Desenvolvimento de Coleção de Moda para uma Empresa Júnior, com base nas respostas obtidas no questionário realizado com as EJs das áreas de Comunicação, Design e Jornalismo, sugere-se a utilização do *software Trello* para o gerenciamento de tarefas, no qual os diretores das EJs utilizam podem repassar as demandas e atualizações aos demais membros, sendo comprovada no questionário como a forma mais eficaz de manter as informações visíveis a todos os membros. Já o canal de comunicação interna da EJ poderá se dar através da plataforma Slack, utilizada pelas EJs entrevistadas.

## 5. Considerações Finais

Com a revisão de Literatura, atingiu-se alguns objetivos específicos do trabalho, no qual compreendeu-se o papel do MEJ e sua atuação através do empreendedorismo. Ainda, construiu-se um embasamento teórico sobre gestão de processos e gerenciamento de projetos, sendo fundamental para a construção do modelo. Na primeira entrevista de diagnóstico realizada com a diretoria da IModa Jr, alcançou-se ainda o objetivo de identificar as principais lacunas organizacionais da diretoria de projetos da EJ, percebendo-se que essas vinham impactando o resultado final dos projetos e deixando os clientes inseguros. O estudo se propôs a sanar algumas dessas lacunas da IModa Jr através da proposição do Modelo de Planejamento e Desenvolvimento de Coleção de Moda para uma Empresa Júnior, cumprindo seu objetivo geral.

A apresentação do Modelo de Planejamento e Desenvolvimento de Coleção de Moda para uma Empresa Júnior, ocorreu juntamente à IModa Jr em uma reunião virtual na qual foram apresentados e explicados todos os processos do modelo, bem como foram sanadas todas as dúvidas dos participantes e validada a conceituação teórica e o uso factível do modelo proposto. Posteriormente, as autoras do artigo enviaram uma sugestão de template para todos os documentos de saída constantes no modelo.

Apoiando-se no modelo construído, elenca-se suas contribuições perante os problemas da EJ. O principal problema relatado pela EJ dizia respeito à falta de padronização e estruturação nos processos, em que o modelo proposto por si só traz a estruturação de um serviço específico, podendo ser replicado aos demais. Para os ruídos na comunicação interna, sugere-se o uso contínuo do *software Slack* como canal oficial de comunicação da EJ. Em relação aos atrasos relatados pela Moda Jr nas entregas dos projetos, o modelo propõe a utilização de um cronograma formal de projeto e de relatórios de acompanhamento de projeto, além de sugerir o uso do *software Trello* na gestão de tarefas e controle de prazos. Já para amenizar o impacto da falta de membros capacitados na equipe, propõe-se o registro de lições aprendidas ao final de cada projeto, servindo para armazenar o conhecimento.

Além do modelo proposto ser sustentado por fundamentos teóricos e metodológicos, suas contribuições corroboram a afirmativa de que quando um modelo de gerenciamento de projetos se adequa às necessidades e especificidades de uma empresa, ele pode ser benéfico na resolução de diversos problemas gerenciais, contribuindo para o sucesso dos projetos. O resultado dessa pesquisa se mostrou relevante para a realidade da IModa Jr, visto que até o momento a EJ se baseava em métodos empíricos, que eram construídos com base em tentativas e erros.

Ainda, a construção do modelo proposto apresentou recursos suficientes para responder à pergunta de pesquisa que pautou este trabalho: como desenvolver um modelo de gestão de processos em projetos de desenvolvimento de coleção em uma empresa júnior? Para tanto foi necessário analisar a realidade vivida pelas mesmas, bem como elencar seus atuais processos, fazendo uma junção do que já é realizado na prática e o que foi trazido como referencial bibliográfico.

A pesquisa limitou-se a construir um modelo de gerenciamento de projetos, mas não houve tempo hábil para a aplicação do modelo em um projeto real. Portanto, a partir do estudo do gerenciamento de projetos, indica-se como pesquisa futura a aplicação do modelo em uma EJ, bem como a possibilidade de adaptação do modelo para os demais serviços oferecidos. Espera-se que ao aplicar esse modelo de gerenciamento de projetos, tenha-se uma equipe melhor alinhada, garantindo um padrão de qualidade na execução das atividades, evitando possíveis erros, além de auxiliar na otimização do tempo, por meio do mapeamento e documentação dos processos envolvidos.

## Referências

ADAIR, Charlene B.; MURRAY, Bruce A. **Revolução total dos processos**. Tradução: Carmen Youssef. São Paulo: Nobel, 1996.

ARTIA. **Reunião de Kick-Off**: como iniciar um projeto com o pé direito. Fev 2020. Disponível em: <https://artia.com/blog/kickoff/>. Acesso em: 02 set. 2020.

BAJA, Jessica Zanon. **A importância da metodologia de projeto e do processo criativo para o design**. 2012. 135 f. TCC (Graduação) - Curso de Design, Núcleo de Ciências Exatas e Tecnológicas, Universidade Positivo, Curitiba, 2012.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 9. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2015.

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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13267.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13267.htm). Acesso em: 17 mar. 2020

\_\_\_\_\_. LEI Nº 13.005, de 25 de JUNHO de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm). Acesso em: 13 mai. 2020

BRASIL JÚNIOR. **Portal Brasil Júnior**. Perfil EJ. Disponível em: <https://portal.brasiljunior.org.br/admin>. Acesso em: 11 jan. 2021.

CAVALCANTI, Rubens. **Modelagem de processos de negócios**: roteiro para realização de projetos de modelagem de processos de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. São Paulo: Manole, 2012.

CRUZ, Fábio. **Scrum e Agile em projetos**: guia completo. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

DANTAS, Ananda Silveira et al. Scrum aplicado a um projeto de mapeamento de processos. In: **XXIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 2016, Bauru, SP. p. 1-14.

DAVENPORT, THOMAS H. **Reengenharia de Processos**: Como Inovar na Empresa Através da Tecnologia da Informação. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna Administração. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

DOLABELA, Fernando; FILION, Louis Jacques. Fazendo revolução no Brasil: a introdução da pedagogia empreendedora nos estágios iniciais da educação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.3, n.2, 2013.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

\_\_\_\_\_. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DO VALLE, André Bittencourt. *et al.* **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014



- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Drucker**: “o homem que inventou a Administração” - Business Week. Tradução: Alessandra Mussi Araujo. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- ESPÍRITO SANTO, Alexandre do. **Delineamentos de metodologia científica**. São Paulo: Loyola, 1992.
- FASCIONI, Ligia. **O Design do designer**. 2. ed. *E-book*: Ligia Fascioni, 2014.
- FAVA, Rui. **Educação 3.0**: aplicando o pdca nas instituições de ensino. São Paulo: Saraiva, 2014.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.
- HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HERNÁNDEZ, Cecilia Toledo. et al. Modelo de Gerenciamento da Logística Reversa. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 19, n. 3, p. 445-456, 2012.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. Tradução: Francisco Araújo da Costa. 9. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.
- HORN, Bibiana Silveira. Reflexões sobre o uso de metodologias de projeto de produto no desenvolvimento de coleção de moda. **ModaPalavra e-Periódico**, Florianópolis, ano 6, n. 11, p. 157-177, jul-dez 2013.
- JONES, Sue Jenkyn. **Fashion design**: manual do estilista. São Paulo: Cosac & Naify, 2005.
- MAGALHÃES, Thiago Gonçalves; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; SOUZA, Irineu Manoel 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, n. 2, p.108-129, 28 maio 2014. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).  
<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n2p108>.
- MARCONI, Marina de Andrade; Eva Maria LAKATOS. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, José Carlos Cordeiro. **Soft Skills**: conheça as ferramentas para você adquirir, consolidar e compartilhar conhecimentos. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.
- MEADOWS, Toby. **Como montar e gerenciar uma marca de moda**. Tradução: Mariana Belloli. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos**: Pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PMI. **Guia PMBOK®**: Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 6ª ed. Pensilvânia, EUA: Project Management Institute, Inc., 2017.
- RENFREW, Elinor; RENFREW, Colin. **Desenvolvendo uma coleção**. Tradução: Daniela Fetzner. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- SANTOS, Welliton Oliveira. **Proposta de um framework ágil aplicado a projetos de Design**. 78 f. TCC (Graduação) - Curso de bacharelado em *Design*, Departamento Acadêmico de Desenho Industrial, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Curitiba, 2015.
- SILVA, André Luís. **Empreendedorismo Universitário**. 1. ed. Jundiaí, São Paulo: Paco Editorial, 2019.

SORGER, Richard; UDALE, Jenny. **Princípios básicos del diseño de moda**. Barcelona: G. Gili, 2007

TESSARI, Rogério. **Gestão de Processos de Negócio**: um estudo de caso da BPMN em uma empresa do setor moveleiro. 2008. 91 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, 2008.

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

VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado; ALMEIDA, Rafaela Campos de; MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira. Empresa júnior: espaço para construção de competências. **Revista Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, p.665-695, 31 dez. 2014. ANGRAD. <http://dx.doi.org/10.13058/raep.2014.v15n4.1>

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WERNECK, Guilherme Loureiro; CARVALHO, Marília Sá. A pandemia de COVID-19 no Brasil: crônica de uma crise sanitária anunciada. **Cadernos de Saúde Pública (CSP)**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 5, p. 1-4, 08 mai. 2020. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00068820>.