

IMPLANTAÇÃO DE CONCEITOS DA GESTÃO ÁGIL DE PROJETOS NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE MODA

Karina Hübner Borges (karinah.borges@gmail.com) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Márcia E.S. Echeveste (echeveste.mar@gmail.com) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Ângela M.F. Danilevich (angelamfd@producao.ufrgs.br) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Resumo

O setor de produção do vestuário, devido as tendências de moda, apresenta cada vez mais a necessidade de produzir com agilidade e rapidez. Exigindo uma flexibilidade, velocidade e organização principalmente do processo de desenvolvimento de produto. Este artigo tem como objetivo elucidar a gestão ágil de projetos, seus métodos e conceitos, e mostrar características e funcionalidades que poderiam ser utilizadas na gestão de desenvolvimento de uma indústria do setor de vestuário. As pesquisas foram realizadas através de entrevistas e observação de setores em uma indústria de vestuário de moda.

Palavras-chave: Projeto ágil; empresa de vestuário; desenvolvimento de produto; processos.

Área: Gestão de Desenvolvimento de Produtos do Vestuário

1. INTRODUÇÃO

A moda não está ligada a algum produto específico e nem possui um conceito em particular. Ela se define por uma breve temporalidade, mudanças rápidas e constantes e está representada em vários setores da nossa vida (LIPOVETSKY, 2006). Entretanto, normalmente, a palavra moda está fortemente relacionada ao setor de vestuário, pois este se renova constantemente. Dessa maneira, passou a existir uma forte relação entre ‘moda’ e ‘vestuário’, apesar do conceito do primeiro ser mais abrangente e o segundo ser um caso ou uma aplicação prática. Assim sendo, as roupas são objetos tangíveis, e a moda, algo intangível (KAWAMURA, 2006).

Para Lipovetsky (2006, p. 29), “a moda [...] consagra explicitamente a iniciativa estética, a fantasia, a originalidade humana, e implica [...] em uma ordem de valor que exalta o presente novo em oposição [...] ao passado coletivo”. A moda é um sistema constante em busca do novo. Segundo Cobra (2007) muitos estudiosos deram variadas definições para moda e Oscar Wilde a definiu como “uma forma de feiura tão intolerável que temos que alterá-la a cada seis meses”.

O vestuário de moda pode ser considerado como a manifestação de valores individuais e sociais que predominam em um período de tempo, sendo conceituado como uma forma de expressão da personalidade, uma extensão visível da identidade e dos sentimentos individuais. É uma forma de comunicação não verbal, que se estabelece por meio das impressões causadas pela aparência pessoal de cada um (MIRANDA, 2000). Dessa maneira, o produto de moda efetua um encanto muito forte, para atrair a maior quantidade de consumidores, no menor período de tempo. Assim, suprimindo as necessidades e desejos momentâneos destes consumidores (COBRA, 2007).

Segundo Garcia e Azevedo (2002), os processos das empresas de vestuário de moda concentram suas ações na gestão de identidade da marca e no desenvolvimento de produto, repassando para as empresas subcontratadas, o real processo de fabricação de seus produtos. Por outro lado, em consequência do aumento do número de marcas de moda e a concorrência entre estas, tornou-se necessária a flexibilidade das empresas de moda na distribuição de suas atividades.

Estas rápidas mudanças também causam alterações nos padrões de negócio do setor, pois para manterem-se no mercado, precisam se esforçar para empregar novos materiais e de forma cada vez mais rápida (BITTENCOURT, 2011). Isto impacta na necessidade de

acompanhamento das tendências econômicas, estilos de vida, comportamentos e desejos, e influencia, diretamente e intensamente, na cadeia de produção do vestuário de moda.

O ciclo de vida do produto de moda é cada vez mais curto e as empresas necessitam agilizar os seus esforços para maximizar as vendas num prazo exíguo (COBRA, 2007). Contudo, a organização do processo de desenvolvimento tende a ser não formalizada e dependente da equipe, devido ao curto espaço de tempo disponível. Dessa maneira, uma forma de melhorar o sucesso do produto e garantir a adequação do mesmo é por meio da sistematização do processo de desenvolvimento.

Os processos de desenvolvimento de produtos foram desenvolvidos e formalizados com base na indústria de manufatura, contudo, implantar este conhecimento para o setor da moda está distante da realidade das médias e pequenas empresas do setor de vestuário. Uma possível proposta para mercados dinâmicos e com ciclos curtos de desenvolvimentos, como é o caso da moda, é a Gestão Ágil de Projetos (GAP), que surgiu na indústria de software, com foco no desenvolvimento de habilidades e comunicação para um projeto mais eficaz.

Este artigo tem por objetivo discutir a aplicação dos conceitos de gestão ágil de projetos na indústria do vestuário. Enquanto resultados espera-se a identificação de problemas-chave do setor para potencial aplicação da GAP. A estrutura do trabalho divide-se em 5 seções, sendo que a primeira contextualiza o problema e o objetivo de pesquisa, enquanto que na seção dois encontra-se a fundamentação teórica necessária para a condução da pesquisa. Na seção três encontram-se os procedimentos metodológicos, enquanto que na seção quatro são apresentados os resultados obtidos. Por fim, na quinta e última seção, encontram-se as considerações finais e sugestões de trabalhos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção abarca o conteúdo referencial teórico acerca dos temas setor da moda e gestão ágil de projetos.

2.1. Indústria do vestuário de moda

Segundo dados da ABRAVEST, a mão-de-obra empregada diretamente na indústria têxtil é de 1.183.490 de postos de trabalho e atinge, indiretamente, um contingente de 4.600.000 pessoas. Em 2010, obteve-se uma produção de mais de 6 bilhões de peças confeccionadas, com um faturamento anual equivalente a cerca de US\$ 47 bilhões (ABRAVEST, 2013). A partir destes dados pode-se ter uma noção da importância econômica deste setor, que gera milhares de empregos e fatura bilhões de dólares em vários setores de varejo. Além da

importância econômica, a indústria apresenta uma importância histórica para o país, pois este foi um dos setores pioneiros de industrialização no Brasil.

Existem muitas possibilidades de segmentos nas indústrias têxtil/vestuário, sendo possível a sua segmentação por sexo (masculino e feminino); por idade (bebê, infantil, infanto-juvenil, adulto); por renda (classe A, B, C, D); por material utilizado (natural, artificial e sintético); por ocasião de uso (social, casual e esportivo, dentre outras) (GARCIA et al., 2005).

Na condição industrial e produtiva, existem relações importantes com os setores fornecedores de insumos, matéria-prima e maquinários, os quais representam fontes de inovação, capazes de trazer muitas melhorias ao processo (GARCIA et al., 2005). A indústria da moda obtém funcionamento a partir de uma cadeia produtiva e, nesse sistema, todas as etapas de desenvolvimento devem interagir. Atualmente, esta cadeia produtiva encontra-se em um período de profundas mudanças frente aos processos de globalização e a entrada de novos mercados.

Segundo Rech (2001) e Pinto e Souza (2011) alguns dos componentes mais compassivos destas transformações no setor da moda são: o acirramento da concorrência, resultado da internacionalização das empresas e da abertura econômica; os novos conceitos gerenciais e administrativos, que levam as empresas a produzirem com mais eficiência e menor custo em relação à mão de obra; a redução do ciclo de vida dos produtos de moda, requerendo novas configurações organizacionais que concedam mais integrações entre os fornecedores e clientes; e as intensas transformações das tecnologias.

2.2. Gestão ágil de projetos

No âmbito gerencial, a gestão ágil de projetos, pode ser conceituada como uma solução para a progressiva pressão por inovações, para a concorrência intransigente e para os prazos cada vez mais curtos no ciclo de vida do produto, em negócios dinâmicos. As práticas da GAP mostram-se úteis em muitas situações, podendo ser aplicadas em projetos de produção.

Existem diferentes tipos de projetos, alguns com prazos curtos, outros com prazos longos, alguns com custos baixos, outros com custos altos, mas todos têm algo em comum: para a sua consecução passam por cinco etapas distintas: planejamento, início, desenvolvimento, controle e encerramento. Além disso, precisam impulsionar recursos materiais, humanos e financeiros, os quais ocorrem dentro de um orçamento limitado (CARVALHO, 2012).

Os métodos tradicionais de gerenciamento de projetos se concentram na adesão aos esquemas para escopo, cronograma e custo, mas, esta prescrição leva a equipe a agregar menos valor. Esquemas e planos terminam rapidamente, enquanto que metas e objetivos de

negócio permanecem. Colocando seu foco em valor, tanto a curto quanto longo prazo, as equipes de projetos podem se aperfeiçoar eficazmente com as metas da organização (HIGHSMITH, 2012).

Por outro lado, nos projetos ágeis, os líderes concentram-se em agregar valor e, constantemente, questionam-se sobre as diferentes compreensões do escopo, se podem ou não agregar valor no que estão entregando (HIGHSMITH, 2012). Segundo o autor (p.61) “os líderes ágeis gerenciam equipes, e as equipes gerenciam suas próprias tarefas”. Os líderes ágeis associam metas e objetivos do projeto, visão do produto, características mais importantes e exceções, portanto, fomentam os componentes da equipe a entregá-los, assim, constatando detalhes de como efetuar as tarefas por conta própria.

Este tratamento diferenciado para a gestão de projetos concede à equipe maleabilidade para se ajustar, ao invés de, seguir rigorosamente um conjunto de funções pré-determinadas. Assim, encoraja a equipe a se organizar de maneira pessoal, encontrando a melhor forma de cumprir suas metas e objetivos do projeto (HIGHSMITH, 2012). Para o autor, o processo é importante, porém, não pode ser mais do que as pessoas. Processos não necessariamente são ruins, eles precisam estar ligados aos propósitos do negócio. Se o objetivo for uma produção sem novidades, uma repetição, o processo pode ser justificável. Já se o objetivo é de uma inovação, o suporte do processo precisa ser orgânico, flexível e adaptável (HIGHSMITH, 2012).

A estrutura do modelo de Gestão Ágil de Projetos é dividida nas cinco seguintes fases (Figura 1): Antevisão, a qual é determinada pela visão do produto; Especulação, que desenvolve a competência e/ou permite recursos; Exploração, que planeja e entrega testes buscando reduzir riscos; Adaptação, que controla, revisa resultados e faz correções; e Fechamento, conclusão do projeto. Em geral a gestão concentra-se nas fases de entrega e de adaptação (HIGHSMITH, 2012).

Highsmith (2012) apresenta cinco objetivos principais para um bom processo de exploração, que acaba por estruturar a base para o gerenciamento ágil de projetos, quais sejam: Inovação contínua - a ideia da inovação está associada a um ambiente organizacional no qual a cultura estimula o desenvolvimento do time por meio do autogerenciamento e autodisciplina; Adaptabilidade do produto - os produtos devem oferecer valor ao cliente e devem ser adaptáveis para necessidades futuras; Entrega em tempo reduzido - foco, direcionamento preciso e capacidade técnica da equipe de projeto são fatores essenciais; Capacidade de adaptação do processo e das pessoas - definição de processos que respondam rapidamente às alterações de negócio das organizações; e Resultados confiáveis - entregas de valor que conduzam ao crescimento do negócio e à lucratividade.

Figura 1 – Etapas do modelo de gestão ágil de projetos

Etapas	Descrição	Documentos
Antevisão	Visão do produto Determinação das entregas, dos envolvidos e como eles pretendem trabalhar em conjunto.	Plano de lançamento
Especulação	Requisitos são definidos, estimativas e estratégias de mitigação de riscos são elaboradas.	Release e Análise de riscos
Exploração	Entregas importantes planejadas, através do gerenciamento das atividades e do emprego de práticas e estratégias de mitigação de riscos planejadas.	Plano Detalhado
Adaptação	Resultados são revisados, analisados e ações adaptativas são incluídas na próxima iteração.	Plano de Controle
Fechamento	Finaliza as atividades do projeto, registrando as lições aprendidas.	Encerramento formalizado e Lições aprendidas

Fonte: Highsmith (2012)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia aplicada neste artigo estruturou-se em três etapas. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa qualitativa para verificar os maiores problemas enfrentados pela indústria da moda. Para tal, foi realizada entrevista com cinco profissionais que trabalham em diferentes setores de produção do vestuário: Design, Estilo, Produção, Pesquisa e Planejamento e Controle de produção. A escolha dos participantes da pesquisa foi fator importante, pois a experiência e vivência na área é fundamental para a pesquisa.

Na segunda etapa foi realizada pesquisa dentro de uma indústria de vestuário de moda, de Porto Alegre, de maneira a se obter informações mais detalhadas sobre os problemas recorrentes associados ao Desenvolvimento de Produto. A seleção da empresa ocorreu por conveniência e pela facilidade de acesso às informações, mas, primordialmente, pelo fato dela ser considerada líder no setor em que atua. Foram analisados quatro processos: desenvolvimento de produto; modelagem e qualidade; corte; e finalização/expedição e foi realizada uma pequena entrevista com os responsáveis pelos setores.

Na terceira e última etapa, ocorreu uma discussão da aplicação de ferramentas da Gestão Ágil de Projetos na indústria de vestuário, propondo-se um modelo de implantação baseado na literatura e nas pesquisas obtidas.

4. RESULTADOS

Os resultados obtidos durante a realização do trabalho encontram-se detalhados nesta seção.

4.1. Identificação de problemas com profissionais da indústria da moda

Na primeira etapa do trabalho foi conduzida uma pesquisa qualitativa, na qual foram realizadas entrevistas com profissionais que trabalham em diferentes setores de produção do vestuário, seguindo o roteiro de perguntas listado a seguir.

- Em sua opinião, quais os maiores problemas/dificuldades encontrados na Gestão da Moda?
- Quais as principais características da indústria da moda?
- Qual a maior dificuldade na Produção de Vestuário?
- Na empresa que você trabalha como é classificado o sistema produtivo? Produção contínua ou por encomenda?
- Qual sua opinião sobre a Inovação nos processos produtivos da indústria da moda? Ela é implementada com facilidade?
- Se você tivesse plenos poderes, em questão de gestão e finanças, o que faria para melhorar os processos produtivos na indústria da moda?

Na Figura 2, pode-se observar a compilação das respostas, a partir da qual foi possível identificar os pontos críticos da indústria da moda, bem como os maiores problemas enfrentados pelo segmento. A Figura 3 contém a identificação dos principais problemas, juntamente com a ação estratégica a ser desenvolvida.

Figura 2 – Resultados da Pesquisa Qualitativa

Perguntas	Entrevistados - Áreas				
	Design	Pesquisa	Produção	Estilo	PCP
a)	Ausência de Métodos específicos para área	Compras e Estoque	Prazos de Entregas; Mão de Obra.	Logística; Atrasos na Produção.	Prazo com fornecedores
b)	Falta de organização e de normas de conduta	Muda c/ facilidade; Produtos c/ Inovação; Rapidez	Dinâmica; Rápidas tendências; CVP Curto; MDO Intensa	Rapidez; Preço; Comunicação c/ ponto de venda.	Pouco prazo para a Produção
c)	Falta de profissionais capacitados; Alta concorrência.	Eliminar resíduos prejudiciais ao Meio Ambiente	Mão de Obra qualificada e flexível	Boa matéria-prima c/ maior prazo de produção	Atrasos na entrega de Insumos
d)	Encomenda	Encomenda	Contínua	Encomenda e Contínua	Contínua
e)	Importante, mas c/ difícil aplicação em empresas pequenas	Ótima. Deve ser bem estudada. Difícil implantação	Difícil implementar em facções	Necessária e deve ser aplicada continuamente	Necessária mas demorada implantação
f)	Contratação de profissionais capacitados. Pesquisa e foco no segmento.	Minimizar resíduos e ter melhor aproveitamento de materiais.	Pessoas qualificadas em cada Rastreamento do produto.	Facilitar comunicação entre as áreas da empresa e fornecedores	Fornecedores do exterior, p/ produtos diferenciados e prazos cumpridos

Fonte: Elaboração própria

Figura 3 – Principais problemas oriundos da pesquisa qualitativa



Fonte: Elaboração própria

4.2. Identificação de problemas a partir do estudo de caso em empresa do setor de vestuário

Na segunda etapa também foi realizada uma pesquisa qualitativa em uma empresa no sentido de identificar os problemas recorrentes em uma indústria do setor de confecção, com ênfase no desenvolvimento de produtos.

A empresa estudada fornece produtos prontos do vestuário para grandes lojas de departamentos do setor *Fast Fashion*. Esta é responsável pela pesquisa de tendências, desenvolvimento dos modelos de vestuário, corte das peças, análise e correção dos produtos acabados e sua logística. O seu processo produtivo desdobra-se em seis etapas básicas: *i*) recebimento do *briefing* do cliente para a coleção (que ultimamente tem sido realizado através da seleção em uma cartela de cores); *ii*) planejamento, pelo setor de desenvolvimento do *mix* de produtos, criação dos modelos, confecção das peças pilotos e envio ao cliente; *iii*) análise, por parte do cliente, das peças e envio dos pedidos de compra das peças escolhidas; *iv*) recebimento do pedido e realização da compra de matéria-prima; *v*) recebimento de aprovação final do cliente, com as correções/adequações e liberação para produção; *vi*) início da produção da peça (modelagem e corte), envio a terceirizados para fechamento das peças, e retorno da peça para empresa para finalização/expedição ao cliente.

Neste cenário, foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas com os responsáveis por quatro processos: desenvolvimento de produto; modelagem e qualidade; corte; e finalização/expedição, com base no roteiro de pesquisa contendo as seguintes perguntas:

- Quais são as etapas básicas do processo?
- Em que etapa, geralmente, encontra-se um maior grau de dificuldade?
- Quais os principais problemas do processo?
- Qual a solução, existente na empresa, para estes problemas?

Em complemento, foi realizado um estudo por meio de observação direta. Essas duas atividades (entrevistas e observação direta) objetivaram a identificação dos principais problemas e as soluções adotadas por esta organização, com ênfase no processo de desenvolvimento de produtos. Os resultados e as soluções adotadas pela empresa foram compilados na Figura 4.

Figura 4 – Principais problemas identificados por observação

Dificuldades e Problemas	Soluções existentes
<ul style="list-style-type: none">Falta de Mão-de-obra qualificadaPrazos CurtosAtrasos do cliente na liberação de pedidosAtrasos no fornecimento de tecidos	<ul style="list-style-type: none">Reunião com clientesCobrança de prazos

Fonte: Elaboração própria

4.3. Discussão de aplicabilidade da Gestão Ágil de Produtos (GAP) na indústria têxtil

Os projetos de desenvolvimento de novos produtos na indústria da moda podem ser marcados por algumas incertezas, pois enfrentam muitas variações (alterações dos desejos do cliente), oscilações previsíveis (atraso na entrega de fornecimento) e oscilações imprevisíveis (problemas nos recursos de mão-de-obra).

A partir da teoria sobre a GAP, pode-se perceber que nos projetos ágeis, os líderes concentram-se em agregar valor e constantemente se questionam se potenciais compreensões diferentes do escopo podem ou não agregar valor no que estão entregando. No planejamento de uma produção, também é possível se basear neste raciocínio, pois o ideal seria haver flexibilidade, devido a eventualidades que podem ocorrer e estão fora do planejamento, logo o processo pode se tornar mutável, alternando a ordem das etapas de forma que venha agregar valor ao resultado final desejado.

Porém, a GAP não foi desenvolvida para um processo industrial, visto que, segundo

Carvalho (2012) um projeto necessita ter um início e um término definidos. Em uma linha de produção industrial as tarefas são realizadas de forma contínua, portanto não se trata de gestão de projeto. Deste modo, a GAP poderia ser inserida na indústria da moda, de maneira que possam ser elaborados projetos de serviços em desenvolvimento e planejamento.

Os líderes ágeis incentivam os componentes da equipe a efetuar as tarefas por conta própria, concedendo maleabilidade para se ajustarem, encorajando a equipe a se organizar de maneira pessoal, encontrando a melhor forma de cumprir suas metas e objetivos do projeto, ao invés de, seguir rigorosamente um conjunto de funções pré-determinadas. Nos processos industriais do setor da moda, essa maleabilidade é necessária para que a produção possa ocorrer de forma mais corrente, sem que haja delongas e interrupções no caminho.

Se um processo seguir rigorosamente um plano ou esquema e na metade do caminho ocorrer um imprevisto, este plano pausará até que haja uma solução e o processo possa continuar. Na indústria da moda, por exemplo, isto pode ocorrer quando a liberação para produção do pedido já ocorreu, mas o tecido necessário sofre um atraso pelo fornecedor. Os processos seguintes se paralisam em função deste. Se fosse implementado um planejamento ágil em que os setores tenham maleabilidade e informações suficientes para desenvolver um 'plano B', talvez este atraso no fornecimento fosse previsto ou até evitado e cada setor realizaria seu processo de maneira ágil, facilitando a produção.

Normalmente, nas indústrias menores da área da moda não há a conduta de gestão de projetos, uma vez que as etapas para desenvolvimento de produto ocorrem quase sempre da mesma forma, e não se tem tempo excedente para disponibilizar para a gestão um projeto de maneira tradicional.

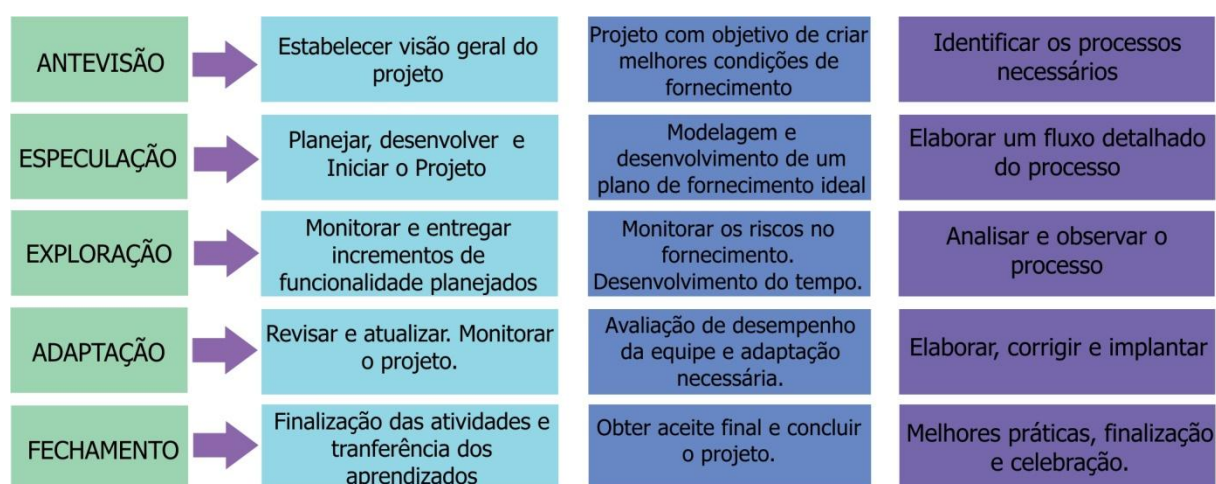
Portanto, a proposta deste trabalho é que existam meios de se realizar gestão ágil de projetos para solucionar problemas específicos que ocorrem em processos da produção, como por exemplo: projeto para gestão de fornecedores; projeto de desenvolvimento de novos produtos e projeto para planejamento estratégico de setores. As tarefas gerenciais propostas seriam: iterar continuamente, averiguar repetidamente os objetivos do produto, prototipar/pilotar de forma mais rápida, tomar decisões de prosseguir ou não e qualificar os setores para mais agilidade e eficiência.

Analisando as respostas obtidas junto aos experts entrevistados, bem como junto à empresa analisada, tanto da pesquisa desenvolvida quanto da observação *in loco*, foram identificados problemas similares sobre a indústria da moda, sendo em ambas identificados quatro

problemas-chave, dos quais três se repetem: prazos curtos para produção; atrasos e prazos de fornecedores; e falta de mão-de-obra qualificada. Os dois problemas que não se repetem foram: falta de organização e métodos específicos; e atraso do cliente na liberação do pedido. No segundo a empresa não tem ingerência sobre ele, mas em relação ao primeiro, com certeza é possível agir em busca de solução. Neste cenário se encaixa, perfeitamente, a Gestão Ágil de Projetos.

Com base nas respostas coincidentes, foi realizada uma proposta do que seriam as macro-fases de um projeto para gestão ágil de fornecedores do setor do vestuário (Figura 5).

Figura 5 – Exemplo de macro fases de um Projeto para Gestão de Fornecedores



Fonte: Elaboração própria

Deste modo, o incentivo para criação de projetos ágeis que auxiliem melhorias na maneira de planejar os processos produtivos, poderia ser uma solução para algumas dificuldades encontradas neste setor. A agilidade é a habilidade de criar e responder às mudanças de forma a manter a lucratividade em um turbulento ambiente de negócios, logo, se torna uma filosofia, uma maneira de pensar e não apenas um conjunto de práticas.

A indústria da moda obtém funcionamento a partir de uma cadeia produtiva, e neste sistema todas as etapas de desenvolvimento devem interagir de forma que, a partir de suas especificidades, contribuam para a execução das fases seguintes.

O vestuário de moda necessita de processos rápidos e eficazes, logo, deve haver um planejamento de produção compatível com os prazos, que são cada vez mais curtos e acelerados. E esta mudança precisa ocorrer no princípio de toda a produção, que é o Desenvolvimento de produto, pois, se neste os prazos estiverem dentro do determinado, o restante dos processos têm maiores chances de fluir sem maiores problemas na produção.

Portanto, a existência de meios de se realizar a gestão ágil de projetos para solucionar

problemas específicos que ocorrem em processos da produção, pode ser uma solução. Em complemento, mais significativo do que implementar práticas ágeis, seria criar uma consciência ágil com o foco em planejamento evolutivo e agregação de valor dentro do ambiente de trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo discutir a aplicação dos conceitos de gestão ágil de projetos na indústria do vestuário. Para tanto, a metodologia percorreu três fases. Na primeira fase verificou-se que os principais problemas e dificuldades que a indústria de vestuário estão correlacionados: ao curto prazo, à falta de método; ao atraso de fornecedores e à falta de mão de obra qualificada.

Na segunda fase, foi realizado o mesmo perfil de pesquisa qualitativa em uma empresa de médio porte do setor de vestuário e verificou-se que os problemas considerados críticos eram muito similares aos apresentados pelos especialistas entrevistados na primeira fase, quais sejam: falta de mão de obra qualificada, prazo curto, atraso dos fornecedores e atraso dos clientes na liberação do pedido. Os três primeiros problemas foram os mesmos apresentados na primeira fase.

Na terceira e última fase, à luz do referencial teórico sobre GAP foi verificada a possibilidade de adaptação das suas etapas (Antevisão, Especulação, Exploração, Adaptação e Encerramento) para a indústria têxtil. Os resultados apontaram que vestuário de moda necessita de processos rápidos e eficazes, mostrando que deve haver um planejamento de produção compatível com os prazos, que são cada vez mais curtos e acelerados. Ao final, discutiu-se a existência de meios de se realizar a gestão ágil de projetos para solucionar problemas específicos que ocorrem em processos da produção. Além da identificação de projetos específicos para aplicação da GAP para um melhor planejamento produtivo.

Enquanto sugestão de trabalhos futuros está a aplicação prática dos conceitos de GAP e a verificação de possíveis adaptações em relação às especificidades do setor do vestuário. Além disso, também se sugere a verificação de potenciais ganhos financeiros e de tempo associados à adoção de GAP nesse setor.

REFERÊNCIAS

ABRAVEST. **Site institucional**. Disponível em: <http://www.abraves.org.br/>. Acesso em 11 de abril de 2013.

BITTENCOURT, Paula Rodrigues. **A tecnologia nos processos de desenvolvimento de produto e na produção das micro e pequenas empresas de confecção do vestuário de Porto Alegre- RS e Sombrio- SC**. Dissertação de Mestrado. UFRGS, 2011.

CARVALHO, Fábio Câmara. **Gestão de Projetos**. Pearson Education do Brasil, São Paulo, 2012.

COBRA, Marcos. **Marketing e Moda**. Editora Senac. São Paulo, 2007.

GARCIA, Renato; AZEVEDO, Luis. A. P. S. **Estratégias de gestão da cadeia de valor na indústria de vestuário de moda**. In: RELATÓRIO de atividades final–CNPq. 2002.

GARCIA, Renato; MOTTA, Flávio; SCUR, Gabriela; LUPATTINI, Márcio; MOREIRA, Juan Ricardo Cruz. **Esforços inovativos de empresas no Brasil uma análise das indústrias têxtil-vestuário, calçados, móveis e cerâmica**. São Paulo Perspec. vol.19 no.2 São Paulo Apr./June 2005

HIGHSMITH, Jim. **Gerenciamento Ágil de Projetos: Criando produtos inovadores**. Rio de Janeiro, RJ: 2ed. Alta Books, 2012.

KAWAMURA, Yuniya. **Fashion-ology: an introduction to fashion studies**. New York: Berg Publishers, 2006.

LIPOVETSKY, Guilles. **O Império do Efêmero**. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

MIRANDA, Ana Paula Celso de; GARCIA, Maria Carolina; COUTINHO, Olga Maria; MELLO, Sérgio Benício. **Influenciadores e hábitos de mídia no comportamento de consumo de moda**. In: Congreso Latino Americano de Ciencias de la Comunicación, 25. Anais. Santiago do Chile, 2000.

PINTO, Marcelo Machado Barbosa, SOUZA, Yeda Swirski de. **A internacionalização de empresas que produzem valor intangível: uma investigação sobre uma empresa brasileira de moda praia**. Redige, v. 2, n. 3, dez, 2011.

RECH, Sandra Regina. **Qualidade na criação e desenvolvimento do produto de moda nas malharias retilíneas**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.