

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS - PPGP**

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE PRODUTOS NAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS SUSTENTÁVEIS**

**YEDA ALVES DE CARVALHO**

São Paulo

2020

Yeda Alves de Carvalho

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE PRODUTOS NAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS SUSTENTÁVEIS**

**PRODUCT PROJECT MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL SUSTAINABLE  
COMPANIES**

Projeto de Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Profa. Dra. Isabel Cristina Scafuto

SÃO PAULO

2020

Carvalho, Yeda Alves de.

Gerenciamento de projetos de produtos nas micro e pequenas empresas sustentáveis. / Yeda Alves de Carvalho. 2020.

130 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2020.

Orientador (a): Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Isabel Cristina Scafuto.

1. Micro e pequenas empresas (MPEs). 2. Desenvolvimento sustentável. 3. Sustentabilidade 4. Gerenciamento de projetos.

I. Scafuto, Isabel Cristina. II. Título.

CDU 658.012.2



## DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Yeda Alves de Carvalho

### GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE PRODUTOS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SUSTENTÁVEIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

São Paulo, 28 de agosto de 2020.

Presidente: Profa. Dra. Isabel Cristina Scafuto - Orientadora

Membro: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva (UNINOVE)

Membro: Profa. Dra. Claudia Terezinha Kiniess (UNIFESP / USTJ)

*“Quando a educação não é libertadora, o sonho do oprimido é ser opressor”*

*(Paulo Freire)*

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho às pessoas que mais amo nesta vida.  
À minha mãe, Adair, ao meu pai Ivan ao meu filho  
Diogo e meu marido Marcio pelos momentos de  
dificuldades e alegrias compartilhados.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço aos meus pais Ivan Carvalho e Adair Carvalho que me ensinaram a ir em busca dos meus objetivos e não desistir de evoluir por meio dos estudos. Aos meus familiares e amigos que se fizeram presentes durante esta jornada.

Minha gratidão também aos amigos que fiz neste mestrado, em especial aos grupos de trabalho que participei com (André, Ricardo, Danielli e Rodrigo). Eles me ajudaram muito compartilhando angústias, alegrias e ensinamentos neste processo no qual evoluímos como pessoas e como profissionais.

Agradeço à minha orientadora, Profa. Dra. Isabel Scafuto, por me orientar durante toda a formação e principalmente nesta fase final de conclusão do mestrado, exercendo papel de amiga também, com muita paciência e acreditando que seria possível levar em frente essa pesquisa. Também agradeço ao Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva que, nas questões de estudos qualitativos, orientou-me explicando com muita paciência, como conseguir chegar aos resultados.

Finalmente agradeço a Universidade Nove de Julho por ter concedido a oportunidade de avançar mais um degrau na minha carreira profissional me proporcionando a oportunidade de experimentar esta experiência enriquecedora.

## RESUMO

Neste trabalho, evidencia-se a importância das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no contexto brasileiro. Como também, a importância dos desafios que as micro e pequenas empresas sustentáveis enfrentam para que sejam eficientes em seus projetos de desenvolvimento de produtos. Este estudo tem como objetivo compreender como as micro e pequenas empresas sustentáveis gerenciam seus projetos de desenvolvimento de produtos. Empresas são consideradas sustentáveis quando adotam práticas, atitudes ou obedecem a princípios que fazem com que suas atividades atendam às necessidades da geração atual sem comprometer as necessidades das próximas gerações. Este estudo é de natureza qualitativa, com abordagem metodológica exploratória, ou seja, um estudo básico qualitativo. O estudo focou em micro e pequenas empresas sustentáveis brasileiras, onde o instrumento de coleta de dados usado foi um roteiro de entrevista e a consulta de documentos provenientes de fontes de dados secundários. O *software* MAXQDA foi utilizado para dar suporte na análise dos dados. Os resultados mostram que as MPEs gerenciam seus projetos de produtos, de maneira intuitiva sem muitas formalizações. Elas enfrentam barreiras para gerenciarem de forma eficiente e ainda seguem seus valores no que se refere à sustentabilidade. As MPEs estudadas passam por restrições financeiras, o que as impede de contratar profissionais especializados em gestão de projetos e outras áreas específicas sob demanda. Além de lidarem com a falta de comprometimento, no que se refere aos prazos de entregas por parte de seus fornecedores de matéria-prima ou fabricantes quando a fabricação é terceirizada. Este trabalho, contribui com a literatura sugerindo processos menos burocráticos, que demandem pouco ou nenhum investimento financeiro, que sejam simples a ponto de ser utilizado por profissionais não especializados em gestão de projetos. Outra sugestão seria a inclusão de gerenciamento sustentável de projetos em planos pedagógicos em cursos de gestão. Inclusão das MPEs nos estudos que envolvem o gerenciamento de projetos. Este estudo identifica os elementos-chave necessários para desenvolver um modelo de análise em relação aos aspectos que caracterizam uma empresa como sendo sustentável.

**Palavras-chave:** Micro e Pequenas Empresas (MPEs); Desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e gerenciamento de projetos.



## ABSTRACT

This work highlights the importance of Micro and Small Enterprises (MSEs) in the Brazilian context. As well as the importance of the challenges that sustainable micro and small companies face to be efficient in their product development projects. This study aims to understand how micro and small sustainable companies manage their product projects. Companies are considered sustainable when they adopt practices, attitudes or obey principles that make their activities meet the needs of the current generation without compromise as the needs of future generations. This study is of a qualitative nature, with an exploratory methodological approach, that is, a basic qualitative study. The study focused on micro and small sustainable Brazilian companies, where the data collection instrument used was an interview script and a consultation of documents from secondary data sources. MAXQDA software was used to support data analysis. The results presented as MSEs manage their product projects in an intuitive way without much formalization. They face barriers to manage efficiently and still follow their values when it comes to sustainability. As studied MSEs undergo financial restrictions, which prevent them from hiring professionals specialized in project management and other specific areas on demand. In addition to dealing with the lack of commitment in terms of delivery times by their raw material suppliers or manufacturers when manufacturing is outsourced. This work contributes to the literature suggesting less bureaucratic processes, which require little or no financial investment, which are simple enough to be used by professionals who are not specialized in project management, another suggestion would be the inclusion of sustainable project management in educational plans in management courses. Inclusion of MSEs in studies involving project management. This study identifies the key elements necessary to develop an analysis model in relation to the aspects that characterize a company as being sustainable.

**Keywords:** Micro and Small Enterprises (MSEs); Sustainable development, sustainability, and project management.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FGV	Fundação Getúlio Vargas
ME	Micro Empresa
MPE	Micro e Pequena Empresa
MPES	Micro de Pequenas Empresas Sustentáveis
MPME	Média, Pequena e Micro Empresa
ODS	Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
ONU-BR	Organização das Nações Unidas - Brasil
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
PMI	<i>Project Management Institute</i>
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SDGS	<i>Sustainable Development Goals</i>
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TBL	<i>Triple botton Line</i>
UN	<i>United Nations</i>
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>
WBG	<i>The World Bank Group</i>
WCED	<i>World Commission on Environment and Development</i>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Dimensões da sustentabilidade no gerenciamento de projetos.....	28
Tabela 2. Matriz Metodológica do estudo .....	40
Tabela 3. Caracterização dos entrevistados .....	49
Tabela 4. Roteiro da entrevista semiestruturada.....	51
Tabela 5. Lista de Códigos .....	55
Tabela 6. Lista de Códigos – explicação sobre o código e fala/texto codificado.....	59
Tabela 7. Códigos de sustentabilidade - depoimentos.....	102

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. XPress do Stage-Gate para projetos menores .....	35
Figura 2. Exemplo de Modelo Cascata.....	36
Figura 3. Scrum: uma visão geral sobre o esquema de funcionamento .....	37
Figura 4. PRINCE2 integração dos temas, princípios e processos.....	39
Figura 5. Diagrama de Venn.....	42
Figura 6. Fluxo da pesquisa.....	43
Figura 7. Fluxo da revisão sistemática .....	44
Figura 8. MoodBoard .....	47
Figura 9. Trello .....	47
Figura 10. Fluxo de codificação .....	56
Figura 11. Categorias para organização dos códigos .....	57
Figura 12. Nuvem de códigos.....	58
Figura 13. Mapa de grupos de processos, sustentabilidade e barreiras .....	67
Figura 14. Nova coleção e grupos de processos - Fonte: elaborado pela autora.....	83
Figura 15. Áreas de conhecimento, sustentabilidade e barreiras.....	84
Figura 16. Sustentabilidade .....	103
Figura 17. Achados x Teoria .....	110

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>VIII</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>X</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>XI</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>XII</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	19
1.2 OBJETIVOS.....	21
1.2.1 Geral .....	21
1.2.2 Específicos.....	21
1.3 JUSTIFICATIVA .....	21
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	22
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>23</b>
2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SUSTENTABILIDADE .....	23
2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM PEQUENAS EMPRESAS .....	33
2.2.1 Waterfall.....	36
2.2.2 Scrum.....	37
2.2.3 Agile.....	38
2.2.4 Prince2.....	38
<b>3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	<b>39</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.1.1 Fluxo da pesquisa .....	42
3.1.1.1 Levantamentos Iniciais .....	43
3.1.1.2 Definição do Método .....	46
3.1.1.3 Coleta de Dados Secundários .....	46

3.1.1.4	Entrevistas e Coleta Documental.....	46
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE.....	48
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	48
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	54
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>57</b>
4.1	AS RELAÇÕES ENTRE O GRUPO DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS, BARREIRAS E SUSTENTABILIDADE .....	66
4.1.1	Iniciação .....	68
4.1.2	Planejamento .....	71
4.1.3	Execução .....	75
4.1.4	Monitoramento e Controle .....	78
4.1.5	Encerramento.....	80
4.2	AS RELAÇÕES ENTRE AS ÁREAS DE CONHECIMENTO, BARREIRAS E SUSTENTABILIDADE.....	84
4.2.1	Escopo do projeto.....	85
4.2.2	Cronograma (Prazo) .....	86
4.2.3	Custos .....	88
4.2.4	Qualidade.....	90
4.2.5	Recursos do projeto (RH).....	92
4.2.6	Comunicações .....	94
4.2.7	Riscos .....	95
4.2.8	Aquisições do projeto.....	98
4.2.9	Stakeholders (Partes Interessadas) .....	99
<b>5</b>	<b>DISCUSSÕES .....</b>	<b>108</b>
<b>6</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA.....</b>	<b>112</b>

<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>113</b>
7.1	CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA .....	115
7.2	LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS .....	115
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>117</b>
	<b>APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS.....</b>	<b>127</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>128</b>
	<b>APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>129</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O termo, desenvolvimento sustentável (DS), foi consolidado após a publicação do relatório de Brundtland em 1987, intitulado de Nosso Futuro Comum (*Our Common Future*). Onde a definição feita foi a seguinte: “O desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” WCED (1987, p. 41). O DS tem como meta equilibrar o progresso econômico com a preservação ambiental e a justiça social (Elkington, 1998).

Na área de gestão de projetos, isso significa desenvolver atividades eficazes que geram lucro, porém não destruam o meio ambiente e não propaguem a desigualdade social (Silvius & Schipper, 2014). É preciso que existam planejamentos de longo prazo que possibilitarão o equilíbrio entre ser rentável, ecológico e proporcionador da equidade social (Silvius & Schipper, 2014).

As questões sociais e ambientais que envolvem o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade são relativamente recentes na área de gerenciamento de projetos, o que implica na adoção das três perspectivas (econômica, social e ambiental) do *triple bottom line* (TBL) no contexto dos projetos (Carvalho & Rabechini Jr, 2019).

Considerar sustentabilidade nas organizações e nos projetos vêm ganhando força desde a publicação da edição britânica de John Elkington de 1998 “*Cannibals with forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business*”. Após o lançamento do livro, o termo sustentabilidade passou a ter uma abordagem mais associada ao ambiente corporativo no que se refere às atividades econômicas, sociais e ambientais. Pois, no livro, John Elkington evidenciou a necessidade de as organizações terem uma agenda de responsabilidade ambiental e social associadas aos seus negócios.

Embora o tema de sustentabilidade venha ganhando espaço tanto no mundo corporativo quanto no mundo acadêmico (Silvius et al., 2017), a maioria dos pesquisadores se concentram em estudar as grandes empresas (Kraus et al., 2020). No entanto, grande parte das contribuições para o DS são provenientes das pequenas empresas (Shah, 2007; Tomomi, 2010; Zhu et al., 2011 ;SDGS, 2020; Stekelorum et al., 2020). Para que DS se torne realidade serão necessários projetos, ou seja, há uma integração entre os temas de desenvolvimento sustentável e gerenciamento de projetos (Huemann & Silvius, 2017a).



Nessa perspectiva, existem oportunidades para pesquisadores e profissionais de gerenciamento de projetos, compreenderem como as pequenas empresas sustentáveis gerenciam seus projetos de produtos ou serviços neste estudo, usa-se a palavra produto para serviços ou produto, conforme a definição a seguir:

“Um produto é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo que possa satisfazer o que um cliente quer ou precisa. Os produtos incluem objetos físicos, mas também serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações, ideias ou combinações dessas entidades.” (Kotler & Armstrong, 2008).

O gerenciamento de projetos compreende a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atender aos requisitos de um determinado projeto. (PMI, 2017). A disciplina de gerenciamento de projetos é caracterizada pela utilização de métodos de gestão e adequação de técnicas (Carvalho & Rabechini Jr, 2019). O principal objetivo é obter melhor controle e uso de recursos existentes para que o objetivo do projeto seja alcançado (Kerzner, 2017). Os grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento) têm forte convergência entre as diversas formas de se realizar a gestão de um projeto (Carvalho & Rabechini Jr, 2019).

Além dos grupos de processos mencionados, outros processos são classificados por áreas de conhecimento (PMI, 2017), elas sugerem os processos que farão parte do gerenciamento do projeto, definem as entradas, as ferramentas, as técnicas e as saídas entre elas, pois são processos interligados (PMI, 2017).

As principais áreas de conhecimento em gestão de projetos são: integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas (*stakeholders*) (PMI, 2017). No entanto, as definições e atualizações são constantes, inclusive com o acréscimo da sustentabilidade como mais uma área de conhecimento (Carvalho & Rabechini Jr, 2019).

A literatura mostra, que há contribuições que destacam desde a proatividade dos stakeholders, até a ênfase de valores e a ética como elementos definidores do gerenciamento sustentável de projetos (termo que será abordado posteriormente) (Huemann & Silvius 2017). Tal como Keays & Huemann (2017) que abordam em seu estudo *stakeholders* e cocriação de benefícios no gerenciamento sustentável de projetos de maneira a unir o desenvolvimento

sustentável à gestão de projetos. Sempre conscientizando todos os envolvidos no projeto sobre a importância da sustentabilidade para os negócios e a sociedade em geral.

Neste sentido, é preciso que existam ações a serem realizadas antes de começarem os projetos, entre elas estão: Planejamento estratégico da organização voltado para a sustentabilidade; Planejamento estratégico do portfólio; Planejamento estratégico do projeto (Medeiros et al. 2018). A elaboração de estratégias organizacionais, considerando a sustentabilidade, leva à criação de projetos de gerenciamento de produtos dentro do escopo sustentável (Watz & Hallstedt, 2020).

Outras ações conjuntas são necessárias entre empresas e governos para que seja possível o alcance dos 17 objetivos sustentáveis definidos na cúpula de Desenvolvimento Sustentável de 2015 na sede da ONU (Chege & Wang, 2020) (este tema que será abordado posteriormente). As ações podem ser: Estabelecer registros e regulamentos; Fornecimento de diretrizes sustentáveis; Estabelecimento de um departamento governamental que dê suporte às empresas sobre sustentabilidade; Prestar apoio financeiro a pequenas e médias empresas e o Fornecimento de programas de treinamento (Tam et al., 2016; Zhu et al., 2011).

De acordo com uma publicação do WBG [*World Bank Group*] (2020), as pequenas e médias empresas (PMEs) representam 90% das empresas globais e são responsáveis pela geração de 50% do total de empregos, contribuindo em cerca de 40% do PIB em países emergentes. Em um cenário onde as pressões por modelos de negócios sustentáveis tendem a serem maiores, as PMEs também terão que se adequar às exigências do desenvolvimento sustentável, proteger o meio ambiente e contribuir para a justiça social (Yang & Zhang, 2020).

As MPEs (Micro e Pequenas Empresas) que estão contidas dentro do universo das PMEs, também são de grande importância econômica em diversos países (Singh, 2019). De acordo com o Sebrae, existem aproximadamente 13 milhões de pequenos negócios no Brasil, eles empregam cerca de 21,5 milhões de pessoas em todo o país (Sebrae, 2020). Estas MPEs também precisarão se adequar ao desenvolvimento sustentável para que seus negócios sobrevivam, o que pode ser desafiador face aos recursos financeiros limitados (Caballero & Calvo-Manzano, 2012; Falle et al., 2016; Matrane et al., 2014; Turner & Ledwith, 2016; Zhu et al., 2011).

No site do Sebrae os pequenos empreendedores encontram orientações para que realizem mudanças em seus negócios em direção ao desenvolvimento sustentável. Isso é

possível com investimentos não muito altos e com possibilidades de diferenciais competitivos que podem ser lucrativos (Sebrae-MPES, 2020). Algumas MPEs já estão se adequando ao modelo de negócio sustentável (D'Amato et al., 2020), de certa forma já estão se preparando para o novo modelo econômico global que virá (Elkington, 2020).

Empresas sustentáveis investem em uma gestão mais responsável e assumem com clareza seus princípios e sua missão para o mercado (Sebrae-MPES, 2020). Promovem ações ambientais como a reciclagem de um produto, fomentam ideias que resultam em redução de consumo e produzem mercadorias que não destruam o meio ambiente e/ou promovem ações sociais (Sebrae-MPES, 2020).

Algumas publicações mostram que as MPEs enfrentam barreiras para gerenciarem seus projetos de forma eficiente (Bérubé & Noël, 2011; Caballero & Calvo-Manzano, 2012; Ruiz et al., 2020), entre os problemas está a falta de recursos financeiros para investir na melhoria dos processos ou para a contratação de profissionais especializados (Støre-Valen & Buser, 2019; Turner & Ledwith, 2016).

Quando as MPEs são sustentáveis, mais barreiras são mencionadas como por exemplo: a matéria-prima com preço mais elevado (Hwang et al., 2017; Zhu et al., 2011) e a falta de competências dos profissionais e stakeholders voltadas para o gerenciamento de projetos e/ou sustentabilidade (Kiesnere & Baumgartner, 2019).

Dessa forma, compreender como as micro e pequenas empresas sustentáveis gerenciam seus projetos de produtos, é importante. Isso porque, elas possuem representatividade na economia brasileira e possuem dificuldades que podem ser minimizadas.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As metas para o atingimento do desenvolvimento sustentável (ODS) incluem toda a sociedade (Caballero & Calvo-Manzano, 2012). As MPEs, embora tenham menos recursos financeiros que as empresas de porte maior, também terão que se adequar às transformações globais (Falle et al., 2016; Matrane et al., 2014; Turner & Ledwith, 2016; Zhu et al., 2011).

Essas transformações estão associadas à adaptação de novos modelos de negócios sustentáveis e éticos que podem abrir oportunidades econômicas no valor de US\$ 12 trilhões e

criar 380 milhões de empregos. Esses empregos são tanto para as PMEs quanto para as MPEs, onde mais de 50% do total previsto estão localizados nos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil (SDGS, 2020).

As empresas iniciantes e jovens, que geralmente são pequenas ou micro (MPEs), são a principal fonte de criação líquida de empregos em muitos países e são a força motriz da sustentabilidade no setor privado. Destas, 55 a 70 milhões são microempresas formais e 285 a 345 milhões são microempresas informais WBG (2020). No Brasil, exercem um papel fundamental para a economia porque são geradoras de empregos (Banterli & Manolescu, 2007). A participação econômica das MPEs no contexto brasileiro pode variar entre 21% a 46% do valor adicionado das economias dos estados e em 17 unidades da federação, o percentual de participação teve aumento entre o período de 2014 e 2017 (Relatório MPE - Sebrae, 2020).

No entanto, estudos apontam que as MPEs enfrentam barreiras para manterem seus negócios sustentáveis e ainda serem eficientes em seus projetos de desenvolvimento de produtos e serviços (Aguilar-Fernández & Otegi-Olaso, 2018; Medeiros et al., 2018; Tam et al., 2016). Elas normalmente fazem projetos menores do que as médias e grandes empresas e enfrentam dificuldades para concretizá-los (Hwang et al., 2017; Scarpellini et al., 2016; Zhu et al., 2011). A implementação das práticas de gerenciamento de projetos nem sempre são utilizadas de forma eficiente (Matrane et al., 2014), quando realizadas, as práticas se ajustam ao tamanho da empresa e à natureza dos projetos realizados (Turner & Ledwith, 2016).

Em alguns casos a dificuldade na implementação das práticas de gerenciamento de projetos está associada à burocracia, o que força para que sejam adotadas práticas não formalizadas (Turner & Ledwith, 2016). O editorial de Huemann e Silvius (2017) corrobora com este argumento quando afirma que os projetos são gerenciados com interesses e estratégias diversas. Este contexto deve ser considerado nas pesquisas de gerenciamento sustentável de projetos para que possam ser trazidas à tona as diversidades, como é o caso do contexto das MPEs sustentáveis.

Para compreender melhor o problema enfrentado pelas MPEs sustentáveis, aqui representadas por empresas pequenas que fabricam produtos sustentáveis, como por exemplo, roupas, tecidos, cosméticos ou utensílios domésticos, foi realizada uma investigação em 14 MPEs sustentáveis brasileiras. Com essa pesquisa busca-se compreender “Como as micro e pequenas empresas sustentáveis gerenciam seus projetos de desenvolvimento de produtos?”.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Compreender como as micro e pequenas empresas sustentáveis gerenciam seus projetos de desenvolvimento de produtos.

### 1.2.2 Específicos

Para que se possa alcançar o objetivo geral proposto na pesquisa, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar o que caracteriza as micro e pequenas empresas como sustentáveis.
- b) Apresentar as práticas de gerenciamento de projetos que são aderentes as micro e pequenas empresas sustentáveis.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As pequenas e médias empresas (PME) representam a maioria das empresas em todo o mundo, são geradoras de empregos e contribuem para o desenvolvimento econômico global. Elas representam cerca de 90% das empresas e mais de 50% do emprego em todo o mundo. Contribuem com até 40% da Produto Interno Bruto (PIB) nas economias emergentes, como é o caso do Brasil (WBG, 2020). Neste contexto, as micro e pequenas empresas, que são o foco do estudo, são a principal fonte de geração de empregos em muitos países. Além disso, são as agentes que mais movimentam a sustentabilidade no setor privado (SDG, 2020).

De acordo com o relatório MPEs publicado em março de 2020 pelo Sebrae em parceria com a FGV, as MPEs vêm aumentando a participação no cenário econômico brasileiro nos últimos 30 anos. Chegando a representar entre 21% a 46% do valor adicionado das economias dos estados e em 17 unidades da federação, onde se observa um crescimento nessa participação entre o período de 2014 e 2017.

Mesmo diante da representatividade das MPEs, estudos apontam que em vários países elas enfrentam problemas para gerenciar seus projetos (Bérubé & Noël, 2011; Caballero & Calvo-Manzano, 2012; Galbraith & Nkwenti-Zamcho, 2005; Golann, 2006; Parida & Örtqvist, 2015; Ruiz et al., 2020) e/ou se manterem sustentáveis (Santini et al., 2015; Støre-Valen & Buser, 2019; Zhu et al., 2011).

Entre as barreiras estão a falta de recursos financeiros (Caballero & Calvo-Manzano, 2012; Falle et al., 2016; Matrane et al., 2014; Turner & Ledwith, 2016; Zhu et al., 2011) e a ineficiência gerencial (Mendes & de Toledo, 2015). Além da dificuldade de esclarecimento sobre as práticas gerenciais adotadas na organização (Serrano et al., 2018; Turner & Ledwith, 2016), no caso das MPEs sustentáveis, os desafios são ainda maiores, dado que muitas vezes a matéria prima para o desenvolvimento de um produto sustentável tem preços mais elevados (Hwang et al., 2017; Zhu et al., 2011).

Esta pesquisa visa contribuir com as MPEs sustentáveis fornecendo diretrizes para aprimorar o gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produtos. Com isso, fomentar seu desempenho ao longo do ciclo de vida dos projetos, de maneira a não onerar seus orçamentos. Como também, trazer melhor esclarecimento sobre as boas práticas de gerenciamento de projetos utilizadas atualmente.

Embora esse estudo utilize muitas referências que abordam o contexto das PMEs, pois os pequenos negócios estão inclusos nos estudos, decidiu-se focar no contexto das MPEs sustentáveis. Essa escolha foi devido ao grau de importância das MPEs para a economia mundial. Como mencionado anteriormente, as MPEs são responsáveis pela geração de 50% do total de empregos, contribuindo em cerca de 40% do PIB em países emergentes (WBG, 2020). Além de corroborar com estudos existentes e também referenciados (Bérubé & Noël, 2011; Blackburn & Kovalainen, 2009; Caballero & Calvo-Manzano, 2012; Ruiz et al., 2020) cujo foco são micro e pequenas empresas onde os autores alertam para a carência de estudos voltados para o gerenciamento de projetos.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está organizada em 7 capítulos. O capítulo 1 está relacionado à introdução do tema da pesquisa, contemplando o problema da pesquisa, objetivos da pesquisa e a

justificativa do estudo e essa seção com a estrutura do estudo. No capítulo 2 é apresentado o arcabouço teórico que fundamenta a pesquisa com definição de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável no contexto de gerenciamento de projetos. É abordado também a importância das micro e pequenas empresas no contexto brasileiro. No capítulo 3 é apresentado o método usado para as revisões da literatura e o método utilizado para explorar o tema de maneira empírica. No capítulo 4 é apresentado e discutido os resultados encontrados, conectando o leitor à forma com que as MPEs sustentáveis gerenciam seus projetos. No capítulo 5 são apresentadas as discussões, no 6 é exposto quais as possíveis contribuições da pesquisa para a prática gerencial. Por fim, o capítulo 7 com as considerações finais com base na percepção das pesquisadoras.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Os temas que fundamentam este estudo estão relacionados com a sustentabilidade e a disciplina de gestão de projetos. Os projetos criados pelas MPEs sustentáveis para geração de novos produtos ou serviços estabelecem vínculos entre os dois temas, pois as empresas participantes desta pesquisa têm como característica fundamental, o fato de contribuírem para o desenvolvimento sustentável.

### **2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SUSTENTABILIDADE**

O DS vem sendo destacado em diversos eventos internacionais desde a década de 1970. Entre os eventos estão: Conferência de Estocolmo, de 1972, Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (Rio 92). A Rio+10, que ocorreu em Joanesburgo, na África do Sul, a Cúpula de Desenvolvimento Sustentável de 2015 que ocorreu em Nova York, na sede da ONU, onde foram definidos os 17 objetivos sustentáveis e a Agenda 2030 (ONU-BR, 2015). O destaque dado para esses eventos pela mídia do mundo todo mostra a importância do tema.

Com o lançamento do livro “*The Limits to Growth*” (“Os Limites para o Crescimento”, tradução própria) de Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jørgen Randers, e William W. Behrens III, o DS passou a ser mais frequentemente abordado. O livro teve sua primeira edição publicada em 1972. Ele aborda os assuntos discutidos no “Clube de Roma”, uma organização

criada por pessoas de diversas nacionalidades e áreas de atuação que tiveram como objetivo discutir avanços econômicos, políticos, naturais e sociais. Os autores chamaram a atenção de todas as pessoas ao redor do mundo, principalmente das pessoas que eram responsáveis por decisões de alto alcance, sobre os dilemas da época e do futuro em relação a humanidade (Cerne & Jansson, 2019).

Outro fato importante envolvendo o tema de DS foi a publicação do relatório “Nosso futuro comum”, também conhecido como relatório Brundtland (SDGS, 1987). Neste relatório, diversos assuntos foram abordados, entre eles: combate à fome, igualdade de gêneros, respeito aos direitos humanos, preservação do meio ambiente e todas as espécies, melhoramento da infraestrutura urbana contendo serviços de abrigos, segurança, educação e saúde para todos, aprimoramento das tecnologias para o provimento de eficiência energética, utilização de energias limpas e renováveis, otimização na fabricação, comercialização, uso e transporte de produtos ou serviços, descarte adequado de produtos ou substâncias tóxicas, etc. (WCED, 1997).

A definição de DS que vem sendo bastante divulgada está baseada na integração de fatores econômicos, ambientais e sociais, também conhecido como tripé da sustentabilidade ou TBL (Elkington, 1998). Dessa maneira, DS tem como foco principal fazer com que as sociedades se desenvolvam economicamente, porém sejam mais racionais e tenham negócios limpos (Araújo & Mendonça, 2009). Do mesmo modo, a sustentabilidade é o princípio de garantir que nossas ações de hoje não limitem o leque de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para gerações futuras (Elkington, 1998).

Há alguns anos, os conceitos de DS e sustentabilidade eram vistos de forma distintas. O DS estava mais associado à expectativa de um país entrar em uma fase de crescimento econômico. Já a sustentabilidade estava associada com a capacidade das organizações serem autossustentáveis do ponto de vista econômico (Araújo & Mendonça, 2009). Assim, foi possível relacionar DS com políticas públicas e sustentabilidade como todas as outras ações promovidas pelo setor privado (Martens & Carvalho, 2017).

No entanto, o conceito de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável estão sendo consolidados (Cerne & Jansson, 2019; Huemann & Silvius, 2017a; Silvius & Schipper, 2014) recebendo crescente atenção e consideração global de agências governamentais, de acadêmicos, de profissionais e de organizações internacionais. O termo DS vem evoluindo desde as



declarações conceituais apresentadas no relatório da comissão Brundtland de 1987 para a integração de ferramentas tecnológicas que contribuem para a sua implementação (Olawumi & Chan, 2018).

A sustentabilidade também pode ser abordada por meio da responsabilidade social corporativa (RSC), que são de ações realizadas nas organizações com o objetivo de promover a equidade e a estabilidade social, buscar o equilíbrio da ecologia, melhorar a motivação dos funcionários, etc. (Zhou & Mi, 2017). Também pode conter uma estrutura que envolve o negócio da organização, governo, sociedade, empresas, tomada de decisão, uniformidade, transparência, participação social, aprendizagem social e interação social (Ma et al., 2017).

De acordo com a definição do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD, 2020): "Responsabilidade Social Corporativa é o compromisso contínuo das empresas de se comportarem eticamente e contribuírem para o desenvolvimento econômico, melhorando a qualidade de vida da força de trabalho de suas famílias e da comunidade local e sociedade em geral".

Por outro lado, a Comissão Europeia define a RSC como sendo o impacto que as organizações causam na sociedade quando integram preocupações sociais, ambientais, éticas, de consumidor e de direitos humanos em sua estratégia e operações de negócios de acordo com as leis locais (European Commission, 2020).

O estudo de Zeng et al. (2015) apresenta um modelo para ajudar as organizações na aplicação de controles que promovam a responsabilidade social, e pode ser utilizado pelas organizações durante a implementação de projetos de infraestrutura. O modelo compreende todo o ciclo de vida do projeto desde a concepção, viabilidade, identificação, projeto, construção, entrega até a operação. O enfoque nos stakeholders nas questões de responsabilidade social são essenciais para promoção de projetos (Keeys & Huemann, 2017b; Ma et al., 2017; Xue et al., 2015; Zeng et al., 2015).

É importante compreender a heterogeneidade dos *stakeholders*, uma vez que podem fazer parte de diversos grupos, incluindo governos, designers, colaboradores, fornecedores de equipamentos e operadores, funcionários diretos e indiretos, além de grupos externos que são o público em geral, comunidades locais e ONGs (Eskerod & Huemann, 2013; Mok et al., 2015; Yuan, 2017; Zeng et al., 2015), embora RSC sejam ações no nível organizacional é importante

que quando pertinentes, as ações também sejam avaliadas no contexto dos seus projetos (Zeng et al., 2015).

Os pesquisadores Huemann e Silvius (2017) avaliaram um editorial onde as publicações buscavam integrar sustentabilidade nos princípios do gerenciamento de projetos. Em seu estudo, eles argumentam que é por meio de projetos que o futuro é projetado, é o meio pelo qual as mudanças são trazidas para uma empresa, uma região e uma sociedade para seus indivíduos. Ou seja, o gerenciamento de projetos tem um papel essencial para o desenvolvimento sustentável das organizações e sociedade (Silvius & Schipper, 2014).

A integração da sustentabilidade no contexto de gerenciamento de projetos é um campo de estudo emergente (Carvalho & Rabechini, 2017; Huemann & Silvius, 2017a). Existem recomendações de estudos futuros para que sejam implantadas metodologias adequadas para capturar a diversidade de cada contexto (Silvius & Schipper, 2016), uma vez que diversos fatores influenciam na aplicação das metodologias e é preciso adaptá-las para que possam se encaixar com a diversidade de projetos da vida real (Huemann & Silvius, 2017b).

Em um estudo sobre integração do gerenciamento de projetos e a sustentabilidade, os autores Silvius e Schipper (2014) definiram o que seria o gerenciamento sustentável de projetos:

Gerenciamento sustentável de projetos é o planejamento, monitoramento e controle de projetos, levando em consideração os aspectos ambientais, econômicos e sociais do ciclo de vida dos recursos, processos, produtos e serviços do projeto. Visa atingir benefícios para os *stakeholders* considerando suas participações proativas. O projeto deve ser realizado de maneira transparente, justa e ética (Silvius & Schipper, 2014, p. 17 - Tradução própria).

Com a revisão sistemática da literatura foi possível entender duas abordagens que são usadas quando ocorre a junção do gerenciamento de projetos com a sustentabilidade: 1) sustentabilidade pelo projeto quando se trata dos entregáveis de um projeto, 2) sustentabilidade do projeto quando se trata dos processos de gestão de um determinado projeto, independente do que será entregue (Huemann & Silvius, 2017a; Silvius et al., 2017; Silvius & Schipper, 2014, 2016). Neste sentido, as MPEs selecionadas para esta pesquisa já possuem em suas concepções a adoção da sustentabilidade pelo projeto, dado que participaram dos critérios de seleção de

sustentabilidade para que pudessem vender no MarketPlace de beleza sustentável (Carvalho et al., 2019).

O MarketPlace de beleza sustentável é um site onde são vendidos produtos provenientes de empresas sustentáveis, dado que possui uma curadoria que verifica se os lojistas estão adequados as ODS. Esse site possui a certificação B que mede o desempenho social e ambiental de uma empresa, é uma verificação se as operações da empresa e o modelo de negócios impactam seus trabalhadores, comunidade, meio ambiente e clientes. Como as empresas selecionadas para este estudo passaram pelos critérios, são sustentáveis, pois fornecem produtos ou serviços para a sociedade que são sustentáveis (Aguilar-Fernández & Otegi-Olaso, 2018; Zhu et al., 2011).

De acordo com o Sebrae um produto sustentável apresenta melhor desempenho ambiental ao longo de seu ciclo de vida, com função, qualidade e nível de satisfação melhor, se comparado com um produto-padrão.

Entre as características estão: matéria-prima proveniente de manejo sustentável que garanta a renovação natural dos ecossistemas; Durante a fabricação preveem a eliminação do uso de produtos tóxicos, diminuição dos resíduos gerados, uso de material reciclável, preveem a reutilização de embalagens (refil) etc.; Produtos eco eficientes, ou seja, utilizam menos recursos (energia, água, entre outros) ao serem utilizados pelos consumidores ou/e na sua produção; Produtos que geram renda para pequenos fornecedores e comunidades de baixa renda. (Sebrae-Produto Sustentável, 2020). Todas as MPEs sustentáveis participantes desta pesquisa mencionaram que realizam algumas ou todas estas ações em busca da aplicação do conceito de sustentabilidade em seus produtos.

Nessa perspectiva, para este estudo busca-se compreender como as micro e pequenas empresas sustentáveis gerenciam seus projetos de desenvolvimento de produtos. Normalmente para se gerenciar um projeto em uma empresa sustentável são realizadas aplicação de melhorias na capacidade de coordenação e gestão de tempo, orçamento e qualidade associadas com a gestão de impactos sociais, ambientais e econômicos, o que representa grandes desafios para as organizações que não incluem em seus objetivos estratégicos o tema de sustentabilidade (Silvius & Schipper, 2016).

No contexto de gestão de projetos, Carvalho e Rabechini Jr. (2019) salientam as diversas possibilidades de exercer a sustentabilidade (Tabela 1).

Tabela 1. Dimensões da sustentabilidade no gerenciamento de projetos

<b>Dimensão</b>	<b>Boas práticas para o projeto</b>
Ambiental	Reuso de tecnologias, redução do consumo de energia, uso de materiais recicláveis, análise de riscos ambientais, atender a legislação ambiental, usar energia renovável, reduzir a utilização de combustíveis fósseis, considerar a substituição caso sejam necessários recursos naturais, utilizar conceito de economia circular em busca de uma sociedade com zero resíduo, planejar o descarte de materiais futuros e avaliar possibilidades de reciclagem.
Econômica	Compras sustentáveis, recursos eficientes, uso de tecnologias limpas, energia renovável, uso de tecnologias de mensuração ambiental, contratar fornecedores sustentáveis, melhorar a eficiência nos projetos, aplicar os recursos de forma eficiente e utilizar conceitos de economia circular.
Social	Respeitar as comunidades locais, incorporar a responsabilidade social, mobilizar a equipe e os <i>stakeholders</i> para a questão da sustentabilidade, considerar questões de saúde e segurança ocupacional, considerar questões relacionadas com a ergonomia e a confiabilidade humana, promoção e respeito às diversidades culturais, raciais e de gênero, transparências, respeito aos interesses dos <i>stakeholders</i> e respeito às leis do trabalho.

Fonte: elaborado a partir de Carvalho & Rabechini Jr (2019).

Em outras palavras, incorporar sustentabilidade no contexto de gestão de projetos significa avaliar melhor os processos que envolvem tomada de decisão, entre as avaliações estão: o equilíbrio entre as dimensões da sustentabilidade (social, ambiental e econômico); orientações em curto e em longo prazo; os valores e ética; gestão dos stakeholders, redução de riscos de impacto negativo (problemas que podem manchar a reputação de uma empresa), eliminação de desperdícios, consumo de renda e não de capital (não esgotar o meio ambiente,

nem as pessoas) (Carvalho & Rabechini, 2017; Huemann & Silvius, 2017a; Martens & Carvalho, 2016, 2017; Silvius et al., 2017; Silvius & Schipper, 2014).

No entanto, segundo Sabini et al. (2019) a justificativa mais comum para a inclusão de ações de sustentabilidade no contexto de gerenciamento de projetos ainda continua sendo relacionada à dimensão econômica.

O modelo econômico global atual precisa ser revisto, cada vez mais será exigido das empresas que adaptem seus negócios para atenderem ao desenvolvimento sustentável (Elkington, 2020). Organizações sustentáveis tenderão a estender suas práticas sustentáveis para o contexto dos seus projetos (Tam et al., 2016) ao implementar medidas sustentáveis nos projetos.

Além de equilibrar as dimensões econômicas, sociais e ambientais outras áreas poderão ser influenciadas, como, por exemplo, o jurídico, tecnológico, mercado e cultural (Carvalho & Rabechini, 2017; Kiesnere & Baumgartner, 2019; Martens & Carvalho, 2017). As empresas terão que incorporar em seus modelos de negócio alguns fatores como: inovação sustentável; gestão de *stakeholders*; economia e vantagem competitiva e; políticas e economia de recursos ambientais, para que a sustentabilidade esteja realmente inserida nos negócios da organização (Martens & Carvalho, 2017).

As organizações precisam avaliar quais benefícios são esperados com o projeto e o que de fato atenderá as expectativas dos *stakeholders* (Keeys & Huemann, 2017). Que por sua vez precisam estar comprometidos com a implementação das ações de sustentabilidade no contexto dos projetos (Banihashemi et al., 2017). O que implicaria, por exemplo, no aprimoramento da força de trabalho, afinal de contas, por meio de treinamentos a força de trabalho pode se tornar inovadora e receptiva a novas ideias (Banihashemi et al., 2017).

As organizações também precisam atentar-se para o fato de que se em seus projetos existirem ações que visam reduzir impactos negativos sociais e ambientais, estas ações contribuirão para o aumento das chances de sucesso do projeto (Carvalho & Rabechini, 2017; Martens & Carvalho, 2016).

Outra forma de considerar a sustentabilidade no contexto dos projetos é se atentar para o planejamento da redução dos impactos negativos, que podem variar de acordo com o projeto (Carvalho & Rabechini, 2017). Estudos mostram que no caso de projetos de construção é

importante estipular o controle de horas extras, ou horário de trabalho de forma que os ruídos não venham atrapalhar o cotidiano dos moradores da região em horário de descanso (Wang et al., 2017; Xue et al., 2015). Pode ser feita também a instalação de painéis antirruídos e silenciadores, ou em outras situações, se necessário cobrir o solo com aspensão de água para reduzir a poeira e poluição, entre outras diversas ações que visam reduzir os impactos negativos nas comunidades locais (Xue et al. 2015).

Alguns estudos abordam a sustentabilidade no contexto de projetos que envolvem as PPP's (Parceria Público Privada), nestes casos os autores recomendam que processos de aquisição sejam adequados para os critérios de sustentabilidade (Agarchand & Laishram, 2017; Hueskes et al., 2017), como por exemplo, revisão nas políticas do governo relacionadas ao processo de transação e licitação; aprimoramento do sistema de governança para promover a participação dos stakeholders e o compartilhamento da responsabilidade sobre as ações de sustentabilidade que serão implementadas ao longo do projeto (Agarchand & Laishram, 2017; Hueskes et al., 2017).

Inúmeros são os estudos que apresentam formas de considerar a sustentabilidade no contexto dos projetos (Banihashemi et al., 2017; Carvalho & Rabechini, 2017; Eskerod & Huemann, 2013; Keeys & Huemann, 2017a; Martens & Carvalho, 2016, 2017; Shen et al., 2015; Silvius et al., 2017; Wang et al., 2017). No entanto, poucos estudos abordam a sustentabilidade especificamente em contexto de projetos nas MPEs (Bérubé & Noël, 2011; Caballero & Calvo-Manzano, 2012; Galbraith & Nkwenti-Zamcho, 2005; Golann, 2006; Ruiz et al., 2020). Uma vez que as MPEs realizam projetos menores do que organizações maiores e enfrentam barreiras (Bérubé & Noël, 2011), entre elas o custo da adoção das práticas de gerenciamento de projetos e a burocracia percebida, forçando para que práticas menos formais sejam adotadas (Tam et al., 2016; Turner & Ledwith, 2016).

Esta narrativa reforça a constatação de Huemann e Silvius (2017), quando afirmam que projetos são gerenciados com interesses e estratégias diversas. Esse contexto deve ser considerado nas pesquisas de gerenciamento sustentável de projetos para que possam ser trazidas à tona as diversidades, como é o caso do contexto das MPEs.

## 2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SUSTENTÁVEIS

Micro empresas possuem receita bruta anual até R\$ 360.000,00 e em pequenas empresas o valor pode variar entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.800.000,00 (Critérios de classificação - Sebrae, 2020). Outro critério de classificação é com relação a força de trabalho efetiva das empresas (Microempresa, até 19 funcionários, pequenas empresas com menos de 100 funcionários) (Sebrae, 2020).

Para atender a agenda 2030 do desenvolvimento sustentável (coalizão formada por delegados dos Estados Membros da ONU), de acordo com a comissão para o desenvolvimento sustentável (organizadora dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas correspondentes até 2030), poderão ser abertas oportunidades econômicas de US\$ 12 trilhões e criar 380 milhões de empregos, tanto para as PMEs quanto para as MPEs, onde mais de 50% do total previsto estão localizados nos países em desenvolvimento como é o caso do Brasil (SDGS, 2020).

De acordo com o SDGS (2020) as empresas mais jovens, que geralmente são micro ou pequenas (MPE), são a principal fonte de criação líquida de empregos em muitos países e são as impulsionadoras da sustentabilidade no setor privado.

Um modelo de negócios sustentável adapta suas estratégias de forma a atender determinadas necessidades atuais sem comprometer as necessidades das próximas gerações (Rudnicka, 2016). Isso envolve não apenas poupar os recursos naturais, mas também equilibrá-los com fatores econômicos, sociais e culturais (Bocken et al., 2014).

Por exemplo, empresas que promovem ações de preservação ambiental como, reciclagem de um produto, redução de consumo de água ou energia, produção de mercadorias que não destruam o meio ambiente (Sebrae-MPES, 2020), ou que promovem ações sociais como fazer doações para entidades carentes, ajudar pessoas em situação de vulnerabilidade (Shah, 2017). E todas as ações podem ser utilizadas como diferenciais competitivos e conquista do mercado (Sebrae-MPES, 2020).

As pequenas empresas exercem papel fundamental para a economia brasileira, são geradoras de empregos (Banterli & Manolescu, 2007), e a melhora na eficiência dos seus

projetos para o desenvolvimento de produtos, certamente trará bons resultados. Pesquisas anteriores mostram que existem MPEs que utilizam as práticas de gerenciamento de projetos adaptada aos seus contextos (Bérubé & Noël, 2011; Caballero & Calvo-Manzano, 2012; Galbraith & Nkwenti-Zamcho, 2005; Golann, 2006; Ruiz et al., 2020), são práticas mais focadas em agradar o cliente (Turner & Ledwith, 2016).

Uma das principais barreiras para adoção das boas práticas de gerenciamento de projetos é o custo em virtude da burocracia, uma vez que para a segregação dos processos e atividades haverá necessidade de mais pessoas trabalhando na implementação do projeto (Turner & Ledwith, 2016).

As MPEs sustentáveis em muitos contextos atuam como agentes de transformações sociais nas comunidades onde estão instaladas promovendo melhores condições de vida para os habitantes (Kapila et al., 2002; Shah, 2017; Singh, 2019). É o caso das MPEs que fizeram parte do projeto “Tripura Bamboo Mission as Sustainable Design” na Índia.

Este projeto teve como objetivo otimizar a cadeia de valor de ponta a ponta por meio de inovações nos processos, desde a plantação do bambu passando pela geração dos produtos até a (paus de incenso, tapetes de bambu, artesanato, móveis de bambu etc.). O estudo de Shah (2017) sobre o bambu e outros estudos mostram que quando há políticas públicas associadas às ações de sustentabilidade com a participação das PPPs, as empresas participantes adaptam seus negócios para que sejam mais sustentáveis (Agarchand & Laishram, 2017; Hueskes et al., 2017; Shah, 2017), ajudando pessoas a saírem de condições de vulnerabilidade e incertezas (Kapila et al., 2002; Shah, 2017).

Alguns estudos indicam que embora existam desafios para que MPEs sejam sustentáveis, muitos empreendedores seguem nesta linha por sentirem que estão sendo agentes transformadores na implementação do desenvolvimento sustentável (Rodgers, 2010). Ou seja, os proprietários não veem seus negócios apenas como um fluxo de renda, mas como um veículo de mudança social (Rodgers, 2010; Tomomi, 2010).

Outros estudos associam a contribuição com o desenvolvimento sustentável ao comportamento ético, onde os gerentes-proprietários são essenciais, porque moldam a cultura da organização (Kiesnere & Baumgartner, 2019; Kraus et al., 2020; Kucharska & Kowalczyk, 2019). No entanto, este comportamento é socialmente construído e influenciado pelo contexto



regional e pelas restrições financeiras que podem ser barreiras para um engajamento mais intenso (Kraus et al., 2020).

Embora as MPEs estejam em uma posição menos privilegiada em relação à perspectiva econômica quando comparadas com médias e grandes empresas (Aguilar-Fernández & Otegi-Olaso, 2018; Turner & Ledwith, 2016), é possível aplicar ou implementar boas práticas de gerenciamento de projetos sem que venham onerar os seus orçamentos, no entanto mais investigações e estudos devem continuar essa discussão de forma a corroborar com as recomendações de Huemann e Silvius (2017), para que pesquisas futuras possam capturar a diversidade de tipos de projetos, propondo adaptações sob medida de acordo com o contexto pesquisado.

## 2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM PEQUENAS EMPRESAS

Projeto é definido como: “Um projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2017, p.13). Projetos são criados pelas empresas para mantê-las atualizadas e competitivas no mercado em que atuam (Shenhar et al., 2001). O gerenciamento de projetos é o planejamento, organização, direção e controle de recursos da empresa para que o objetivo que foi estabelecido seja realizado (Kerzner, 2017). O gerente do projeto é a pessoa que colabora com a equipe do projeto, com o patrocinador e com outras pessoas envolvidas no projeto seguindo os valores, estratégias e as normas organizacionais (PMI, 2017; Shenhar et al., 2001).

Normalmente, os gerentes de projeto utilizam alguma metodologia de gerenciamento de projetos para organizar os processos que envolvem o seu trabalho (Kerzner, 2017). Uma metodologia é um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras usadas por quem trabalha em uma disciplina (PMI, 2017).

A partir da década de 1990 o número de sócios individuais do PMI® atingiu a marca de 50 mil e o gerenciamento de projetos se consolidou como disciplina. Muitos estudiosos da administração mencionam o gerenciamento de projetos como disciplina obrigatória nas empresas, pois ajudam no desenvolvimento e manutenção de vantagens competitivas (Carvalho & Rabechini Jr, 2019).

Embora existam diversas metodologias que contribuem para a realização do gerenciamento de projetos, elas geralmente são orientados para empresas maiores, então seria necessário adaptá-las às necessidades particulares de MPEs (Bérubé & Noël, 2011; Garcia et al., 2014; Ruiz et al., 2020).

Em um estudo cujo objetivo foi avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos em MPEs, os pesquisadores Matrane et al. (2014) descobriram que a maioria das empresas pesquisadas não possuíam processos formais de gerenciamento de projetos. Aproximadamente 80% estavam no nível 1 de maturidade do gerenciamento de projetos, o que indica que os projetos são gerenciados informalmente com uma alta taxa de falhas. Apenas 11% das empresas estavam no nível 2, ou seja, as MPEs precisam de ajuda para que possam aplicar as boas práticas de gerenciamento de projetos.

O desafio de gerenciar projetos em MPEs sustentáveis é ainda maior, pois precisam associar as práticas de gerenciamento de projetos com o planejamento de seus produtos e serviços de forma a seguirem práticas adequadas e adaptadas às pressões regulatórias e às demandas do mercado e do segmento (Kiesnere & Baumgartner, 2019; Medeiros et al., 2018; Tomomi, 2010; Zhu et al., 2011). Faz parte do planejamento do projeto nestas empresas alinhar estrategicamente os aspectos ambientais ao processo de desenvolvimento de seus produtos e serviços, como por exemplo: (i) Organização e planejamento estratégico voltado para a sustentabilidade; (ii) planejamento estratégico do portfólio e (iii) planejamento estratégico do projeto (Medeiros et al., 2018).

Empresas sustentáveis ajustam seus modelos de negócios de forma a equilibrar aspectos econômicos, sociais e ambientais em toda a sua cadeia de suprimentos, de acordo com as propostas de DS (Carvalho & Barbieri, 2012). Entretanto, no caso das MPEs, esta ação é mais complexa, como é o caso de empresas manufatureiras no setor de vestuário ecológico, onde faltam recursos humanos e financeiros para melhorarem seus processos e produtos, além da falta de apoio governamental para a divulgação dos benefícios de produtos ecológicos (Zhu et al., 2011).

Para as MPEs é mais difícil o acesso aos fornecedores de materiais apropriados e ainda existem problemas em relação à falta de habilidades técnicas dos profissionais que trabalham no setor (Serrano et al., 2018; Zhu et al., 2011). Apesar das barreiras existentes, pode ser

adotado um processo formal para a criação de novos produtos que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa (Medeiros et al., 2018; Serrano et al., 2018).

Na literatura existem algumas sugestões de práticas ou processos de gerenciamento de projetos para criação de novos produtos que podem ser adaptados de acordo com o tamanho do projeto (Figura 1), como é o caso das diferentes versões do Stage-Gate para lidar com diferentes tipos de projetos (Cooper, 2019).



Figura 1. XPRESS do Stage-Gate para projetos menores

Fonte: adaptado de Cooper (2019).

O *Stage-Gate*® é um método para acompanhar projetos de desenvolvimento de novos produtos, vai desde a ideia até o lançamento, onde os *gates* são pontos de decisão entre um estágio e outro, cada empresa pode adaptar os critérios a serem avaliados de acordo com as estratégias de seus negócios (Cooper, 2008).

No modelo simplificado (Figura 1), poderia haver somente dois *gates*, ainda assim ajudaria no aprimoramento do produto a ser lançado, pois normalmente nestas reuniões pessoas gabaritadas discutem sobre a viabilidade do novo produto e o custo benefício do investimento (Cooper, 2019). Em seguida são apresentadas de maneira resumida algumas das principais metodologias de gerenciamento de projetos.

### 2.2.1 Waterfall

O escopo encontra-se no topo do triângulo de restrições do projeto (escopo, prazo, custo). Portanto, para iniciar o projeto é preciso que seja feito o fornecimento de todos os requisitos necessários e de forma fixa (Surendra & Nazir, 2018). Qualquer alteração no escopo do projeto exigirá aprovação, pois no mínimo impactará no custo ou no prazo (Unger & Eppinger, 2009), onde os dois se situam na parte inferior do triângulo, esta abordagem também é conhecida como abordagem em cascata (Haj Hamad & Al Fayoumi, 2018). É o processo faseado tradicional também mostrado na Figura 1 “*Stage-gate*” (Cooper, 2019). Também conhecido como ciclo de vida (Unger & Eppinger, 2009) (Figura 2).

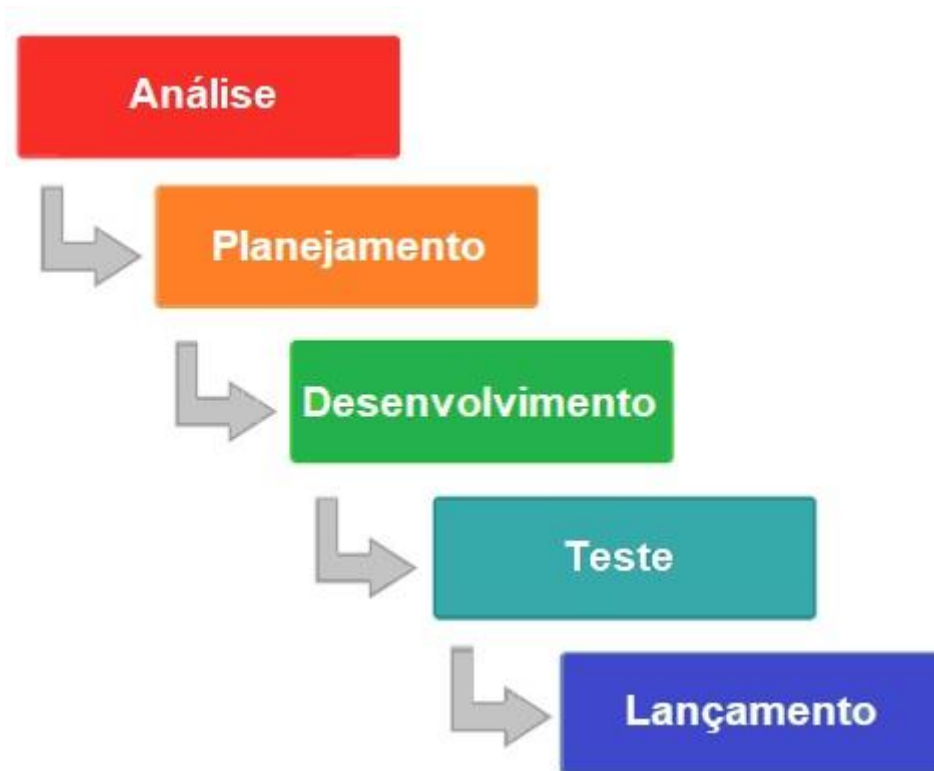


Figura 2. Exemplo de Modelo Cascata

Fonte: adaptado de Davis (2013).

Embora tenham surgido novos modelos e métodos para o gerenciamento de projetos, o tradicional modelo cascata continua sendo amplamente utilizado (Laplante & Neill, 2004), quando se trata de desenvolvimento de produtos. Este modelo é frequentemente utilizado (Unger & Eppinger, 2009), principalmente na indústria farmacêutica (Girotra et al., 2007). As

organizações podem adaptar ou combinar o melhor de cada metodologia de acordo com suas necessidades, adaptando as melhores práticas do passado com as práticas do presente (Laplante & Neill, 2004).

## 2.2.2 Scrum

É uma estrutura de processo ágil que permite que as organizações se concentrem em agregar valor aos negócios por meio de entregas frequentes e regulares (Casteren, 2017). Desta forma, não é necessário que todos os requisitos estejam definidos para começar o projeto, e sim que exista a definição do mínimo necessário para agregar valor ao negócio. (Surendra & Nazir, 2018). Por exemplo, um módulo de um determinado software que será desenvolvido (Caballero & Calvo-Manzano, 2012). As abordagens ágeis concentram-se em combinar ciclos curtos de desenvolvimento de maneira interativa, onde para cada ciclo ocorrem a priorização do escopo e dos recursos, a comunicação dinâmica entre a equipe é fundamental para o sucesso de cada ciclo de desenvolvimento (Casteren, 2017) (Figura 3).

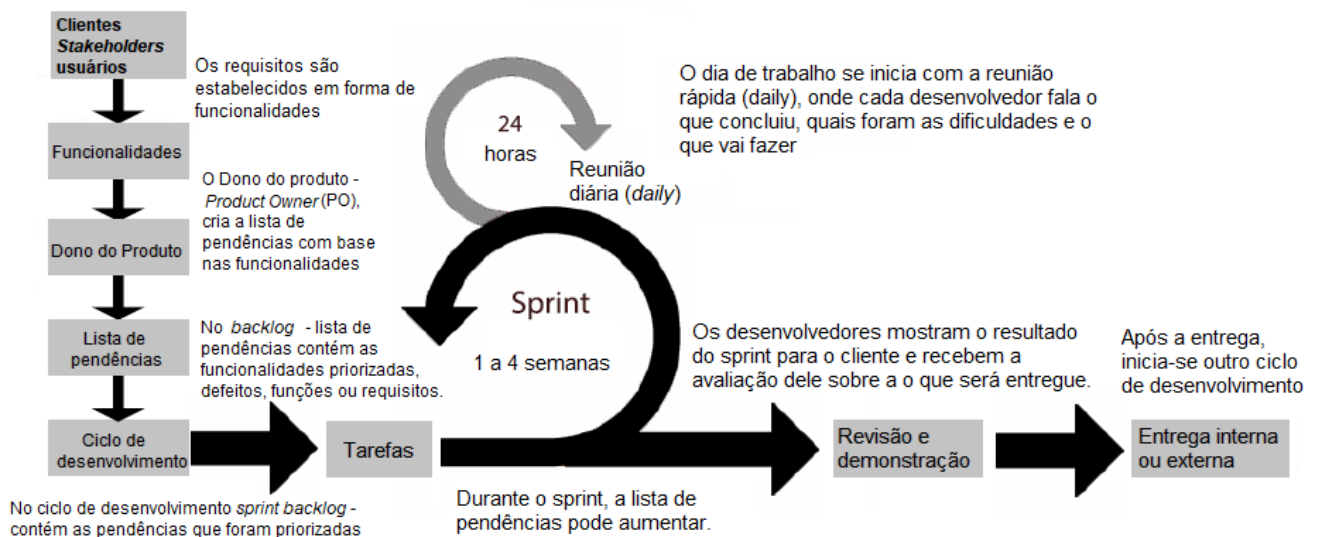


Figura 3. Scrum: uma visão geral sobre o esquema de funcionamento

Fonte: adaptado de Castrem (2017).

### 2.2.3 Agile

Agile é uma abordagem, ou seja, um grupo de metodologias para gerenciar projetos, são frequentemente utilizadas para desenvolvimento de softwares, entre as metodologias estão: Scrum (item 2.3.2); Kanban que é uma maneira de organizar as atividades de uma determinada equipe, por ordem de prioridades de tarefas, desta forma a equipe trabalha com foco no que é mais importante (Carvalho & Rabechini Jr, 2019); XP que é uma forma de trabalho para o desenvolvimento de software onde os desenvolvedores, revezam entre desenvolvimento, teste e revisão, por isso o código de todos deve ser simples e de fácil entendimento (Cohen et al., 2004).

As metodologias ágeis têm como principal objetivo priorizar a satisfação do cliente por meio de entregas contínuas que agreguem valor ao negócio. (Surendra & Nazir, 2018). Para que a entrega seja mais rápida neste tipo de metodologia, valoriza-se mais a execução das atividades com pequenas entregas, do que a documentação formalizada durante o planejamento (Snyder & Curtis, 2018) (Figura 3).

### 2.2.4 Prince2

Assim como as outras metodologias, o Prince2 tem como função auxiliar os envolvidos em projetos de qualquer porte a organizar os processos, atividades, alocação de recursos e monitorar o andamento do projeto, a sigla significa projetos em ambientes controlados (Carvalho & Rabechini Jr, 2019). Nesta metodologia o gerenciamento é feito por etapas onde ocorre o planejamento, monitoramento e controle da execução.

Algumas das principais características são a importância dada para a definição dos requisitos, período ou data da entrega e a busca pela qualidade do produto a ser criado pelo projeto (Axelos 2020).

Prince2 é composto por temas, princípios e processos, os princípios estão relacionados às responsabilidades, gerenciamento por etapas, gerenciamento por exceção, aprendizagem com a experiência, adaptação para atender requisitos sob medida (*tailoring*), trazer importância para o negócio continuamente e concentração nos produtos que será resultado do projeto

(Figura 4). A metodologia compreende os sete temas a seguir: *business case* (why), organização (who), planejamento (where, how, when and how much), avaliação do progresso, gestão de risco (what if), qualidade e gestão de mudanças (Carvalho & Rabechini Jr, 2019; Axelos, 2020) (Figura 4).



Figura 4. PRINCE2 integração dos temas, princípios e processos

Fonte: adaptado de Axelos (2020).

### 3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

A seguir, será exposto o método que foi usado para alcançar o objetivo deste estudo, serão apresentadas todas as fases necessárias para o direcionamento, além dos procedimentos para a realização das etapas que estão relacionadas com o objetivo e a questão de pesquisa, ambos fundamentados pela teoria. Para um melhor entendimento sobre a pesquisa, foi elaborada uma tabela (Tabela 2). Todos os itens da Tabela 2 serão explicados ao longo da descrição da metodologia.

Tabela 2. Matriz Metodológica do estudo

Natureza da pesquisa	Aplicada
Classificação da pesquisa	Exploratória
Abordagem metodológica	Qualitativa
Método	Estudo básico qualitativo
Unidade de análise	Micro e pequenas empresas sustentáveis que tenham realizado projetos de desenvolvimento de produtos
Procedimento de coleta de dados	Realização de entrevistas semiestruturadas e coleta de dados secundários (notícias, documentos, dados dos sites das empresas etc.)
Instrumento de coleta de dados	Roteiro de entrevista e formulários
Análise de dados	Análise dos dados com o suporte do <i>software</i> MAXQDA

Fonte: elaborado pela autora

Como apresentado na Tabela 2, o estudo é de natureza aplicada, onde trata-se de um estudo básico qualitativo (Campbell & Guttel, 2005), foram abordados assuntos relacionados ao cotidiano diário dos proprietários das empresas pesquisadas, quando eles estavam em processo de desenvolvimento de um novo produto. A pesquisa é exploratória, onde foi possível explorar os tópicos relacionados a gerenciamento de projetos no contexto das MPEs sustentáveis, ação adequada quando base teórica é desconhecida ou carece de melhor entendimento (Creswell et al., 2007).

A abordagem metodológica é qualitativa, onde o pesquisador coleta dados emergentes abertos com o objetivo principal de desenvolver temas a partir dos dados (Creswell et al., 2007). Uma pesquisa qualitativa não se preocupa com algo desconhecido que se encontre atrás do fenômeno, o importante é simplesmente o dado sem julgamento de que seja uma realidade ou somente uma aparência (Gil, 1989).

Por meio de entrevistas foi possível entender uma pequena parte das experiências humanas em relação à forma como os entrevistados conduzem seus projetos para o desenvolvimento dos seus produtos. Vivemos em uma sociedade científica, mas o fundamento de nossa sociedade é o ser humano que experimenta o mundo baseado em sua consciência (Schweitzer, 2001).

Um estudo qualitativo básico concentra-se no significado, na compreensão, de um determinado processo, em que os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e



documentos. A análise de dados é indutiva e comparativa e as descobertas são ricamente descritivas e apresentadas como temas ou categorias (Merriam & Tisdell, 2015).

Uma pesquisa qualitativa aceita a natureza mutável do ser humano e a forma com que os fenômenos são compreendidos, nada é estático, tudo está em constante transformação e decorrem de acordo com a intencionalidade de cada ser. Quando um grupo de pessoas vivenciam uma experiência, cada um terá sua própria interpretação sobre o fenômeno ocorrido (Apostolescu, 2020).

Antes de iniciar as entrevistas com os proprietários das MPEs sustentáveis, foram coletados dados de fontes secundárias sobre as empresas. Entre os documentos estão: informações das redes sociais, Facebook, LinkedIn, Instagram, site, informativos, notícias etc.

Desta forma, foi possível obter maior familiaridade com os entrevistados, além de possibilitar a triangulação dos dados e de investigadores, onde houve um debate acerca do ponto de vista das pesquisadoras sobre o entendimento do estudo (Yin, 2015).

No entanto, a principal fonte de coleta de dados veio por meio das entrevistas semiestruturadas (Saunders et al., 2009) de onde foram analisadas a maior parte das informações que serviram de base para a construção do resultado do estudo. Os dados coletados foram analisados com o suporte do *software* MAXQDA.

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa busca compreender como as micro e pequenas empresas sustentáveis gerenciam seus projetos de desenvolvimento de produtos. Para responder a esse questionamento, o estudo foi dividido em quatro fases fundamentais: 1) uma revisão sistemática da literatura sobre gerenciamento de projetos e sustentabilidade; 2) coleta de dados por meio da realização de entrevista semiestruturada; 3) Análise documental e de dados oriundos de fontes secundárias; 4) triangulação dos dados e de investigadores.

O diagrama de Venn, apresentado na Figura 5, demonstra graficamente o modelo conceitual da pesquisa, destacando a interseção das duas áreas que representam o foco de interesse para análise, dentro do contexto das MPEs sustentáveis. Ao lado esquerdo da figura

os principais autores correspondentes a cada um dos temas (sustentabilidade e gerenciamento sustentável de projetos).

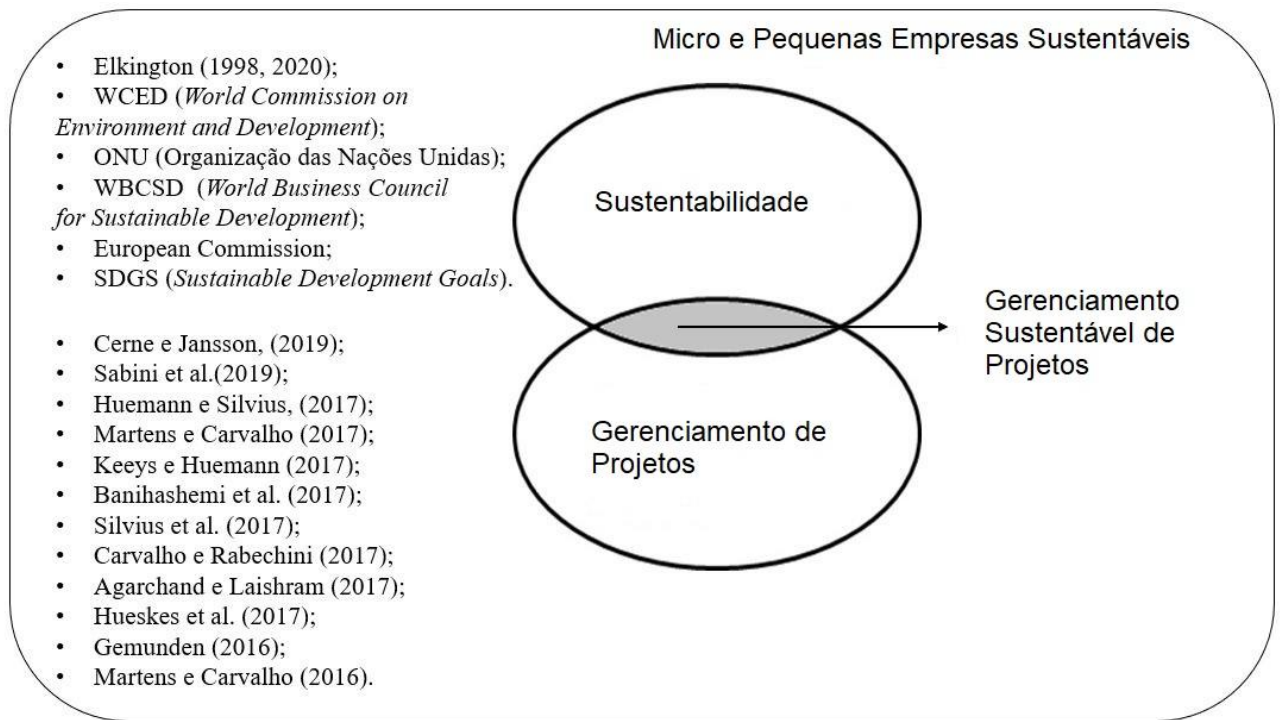


Figura 5. Diagrama de Venn

Fonte: elaborado pela autora

### 3.1.1 Fluxo da pesquisa

O problema direcionou à adoção do estudo básico qualitativo, onde há o interesse em compreender como os significados são construídos, como as pessoas dão sentido às suas vidas e as suas interpretações sobre o mundo. O objetivo principal de um estudo qualitativo básico é descobrir e interpretar estes significados acerca do fenômeno estudado (Merriam & Tisdell, 2015). É deixado de lado a princípio, o conhecimento prévio sobre gerenciamento de projetos por parte das pesquisadoras, com a intenção de não interferir na visão ou intuição dos participantes (Merriam & Tisdell, 2015). E, para que se pudesse aproximar a pesquisa ao alcance dos objetivos específicos almejados, adotou-se o fluxo apresentado na Figura 6.



Figura 6. Fluxo da pesquisa

Fonte: elaborado pela autora

#### 3.1.1.1 Levantamentos Iniciais

Realizou-se uma revisão sistemática da literatura, cujo objetivo foi identificar o que tem sido estudado referente a sustentabilidade no contexto de gerenciamento de projetos. A partir dos resultados obtidos com essa fase, a lacuna do estudo foi identificada. Assim, foi definido o objetivo do estudo e a questão de pesquisa. A revisão foi realizada em oito etapas, elas são detalhadas na Figura 7, a exemplo do artigo de Russo e Camanho (2015) que foi organizado de maneira similar.

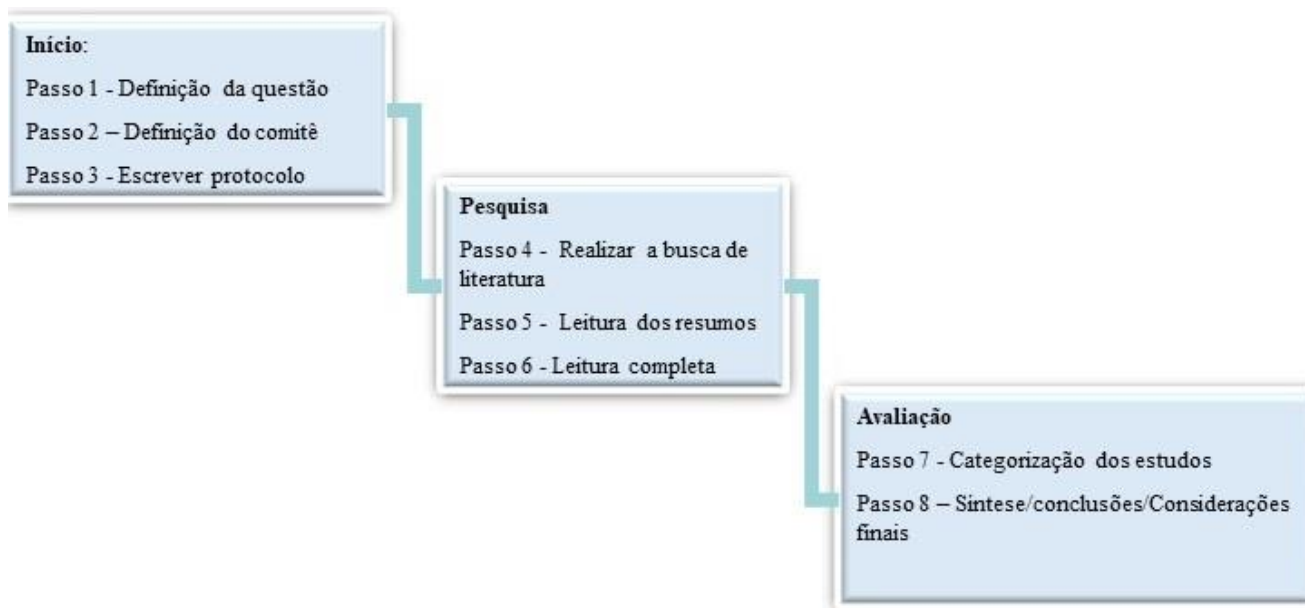


Figura 7. Fluxo da revisão sistemática

Fonte: elaborado pela autora

1) A definição da questão de pesquisa foi o resultado de estudo da literatura existente que trata de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade e discussão com especialistas em gerenciamento de projetos, dois deles fazem parte do comitê mencionado no passo seguinte;

2) O comitê foi formado por quatro pesquisadores, dois especialistas em gerenciamento de projetos, mestrandos e dois Professores doutores, todos participam do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos - PPGP na Universidade Nove de Julho;

3) O protocolo de pesquisa compreende: base pesquisada, periódicos, palavras-chave, avaliações dos resultados com a ajuda das ferramentas Biblioshiny - R studio, e Atlas TI;

4) Foram retornados 95 artigos na busca;

5) Após a leitura dos resumos, 35 artigos foram rejeitados, por não abordarem sustentabilidade ou o desenvolvimento sustentável e suas iniciativas;

6) Após a leitura completa dos artigos, 29 artigos foram rejeitados por abordarem somente a perspectiva econômica de sustentabilidade;

7) Após a leitura crítica, os estudos foram categorizados em sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, governança corporativa em megaprojetos, riscos sociais, segurança do trabalho e competências dos gerentes de projetos sustentáveis, onde o critério para o agrupamento foi o principal assunto do artigo.

8) Ao final foram feitas as sínteses gerais, discussões e conclusões.

Como trata-se de uma investigação no contexto de gerenciamento de projetos, optou-se por realizar a pesquisa nos 6 principais periódicos da área:

- *International Journal of Project Management;*
- *Project Management Journal;*
- *International Journal of Managing Projects in Business;*
- *International Journal of Information Systems and Project Management;*
- *International Journal of Project Organisation and Management.*
- *Journal of Modern Project Management.*

A pesquisa foi delimitada no período entre os anos de 2008 e 2019 nas principais bases do Web of Science. Foram utilizadas as seguintes palavras-chave: "*Sustain\**" ou "*green*" ou "*social responsibility*" ou "*human rights*" em conjunto com "*project*" e "*project*" em conjunto com ("*environment*" e "*tbl*" e "*triple bottom line*"), considerando artigos, revisões e materiais de editorial.

A *string* de busca ficou da seguinte maneira:

*(SO=(International Journal of Project Management or Project Management Journal or International Journal of Managing Projects in Business or International Journal of Information Systems and Project Management or International Journal of Project Organisation and Management or Journal of Modern Project Management)*

*AND*

*TS=(project AND (\*sustain\* OR \*green\* OR \*ecolog\* OR "social responsibility" OR "human rights")) OR TS=(project AND \*environment\* AND "tbl" AND "Triple botton line"))*

*AND (TIPOS DE DOCUMENTO): "Article OR Editorial Material OR Review".*

### 3.1.1.2 Definição do Método

Com o intuito de melhor compreender como as micro e pequenas empresas sustentáveis gerenciam seus projetos de desenvolvimento de produtos, foi utilizada a abordagem qualitativa. A base de um estudo qualitativo é que o conhecimento é construído por pessoas de maneira sucessiva à medida que se envolvem e que a descoberta faz sentido para uma atividade, experiência ou fenômeno (Merriam & Tisdell, 2015). É um estudo básico qualitativo, no qual o pesquisador identifica a essência das experiências humanas e o que elas significam para as pessoas envolvidas na pesquisa (Creswell et al., 2007).

### 3.1.1.3 Coleta de Dados Secundários

Os dados secundários coletados nos *sites* das empresas e nas redes sociais e do Youtube diversificaram as fontes para a triangulação dos dados e de investigadores nas análises. De acordo com Merriam & Tisdell (2015), dispositivos móveis, comunidades on-line e a chamada nação do YouTube estão facilitando a captura da vida social em sua plenitude, contribuindo para a autenticidade em trabalhos qualitativos. As informações obtidas foram mescladas com os dados das entrevistas formando assim, novos conjuntos de dados, que por meio da codificação trouxe novos relacionamentos e contribuiu para o ganho de conhecimento por parte dos pesquisadores (Saunders et al., 2009).

### 3.1.1.4 Entrevistas e Coleta Documental

Em complementação aos assuntos abordados nas entrevistas, os proprietários das empresas disponibilizaram alguns dos documentos que costumam utilizar em seus planejamentos de coleções, entre os documentos estão: o MoodBoard (um painel onde são colocadas imagens e informações que servirão de inspiração para a criação da coleção de roupas); planilha de custos; *briefing* de solicitação por parte do cliente (é o documento que registra os dados necessários para a criação de um projeto); cronograma de acompanhamento das fases do desenvolvimento; *print* de tela do Trello (é um sistema de quadro virtual para gerenciamento de tarefas que segue o método "kanban", muito usado no desenvolvimentos com metodologias ágeis) contendo as tarefas a serem executadas durante o desenvolvimento da coleção; planilha de planejamento anual das coleções e protótipo da joia a ser desenvolvida.

Na figura 8 é exibido um exemplo de como seria um moodboard e na Figura 9 um print do sistema Trello (não são os que foram fornecidos pelos entrevistados, uma vez que são documentos confidenciais).



Figura 8. MoodBoard

Fonte: Design inspiration: fashion lines (2009).

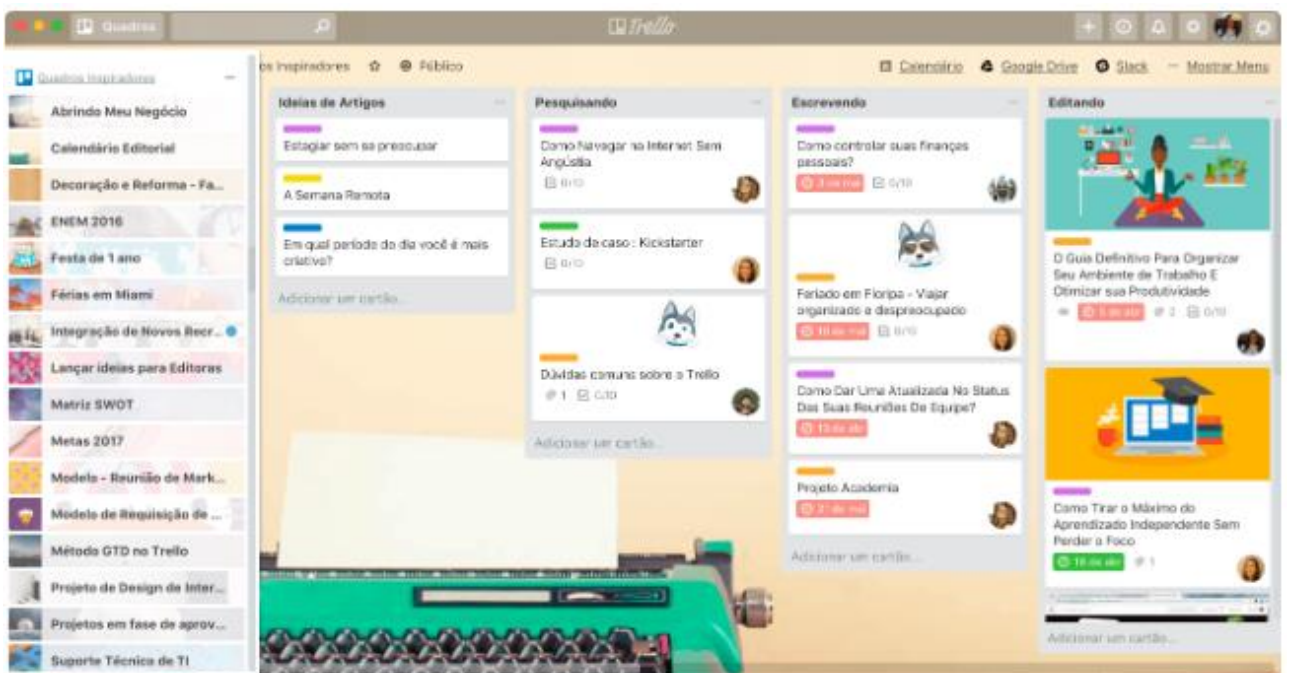


Figura 9. Trello

Fonte: Blog do Trello (2017).

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise trata-se das micro e pequenas empresas sustentáveis que tenham realizado projetos para a criação de novos produtos ou serviços, na perspectiva dos seus proprietários. O estudo compreende projetos de desenvolvimento de produtos independente de seus status, para que possa haver uma compressão total das barreiras e dificuldades enfrentadas pelos participantes dos projetos em todo o seu ciclo de vida.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Com o objetivo de melhor compreender como as micro e pequenas empresas sustentáveis gerenciam seus projetos de desenvolvimento de produtos adotou-se os seguintes instrumentos de coleta de dados: levantamento bibliográfico para a construção dos argumentos teóricos que embasaram o desenvolvimento da pesquisa; coleta de dados de outras fontes secundárias, coleta de documentos e entrevista semiestruturada com os proprietários das micro e pequenas empresas sustentáveis.

Pode-se visualizar na Tabela 3 os 15 entrevistados e suas respectivas empresas. Todos os nomes foram substituídos por legendas para preservar suas identidades.



Tabela 3. Caracterização dos entrevistados

<b>Entrevistado</b>	<b>Grau de escolaridade</b>	<b>Empresa</b>	<b>Porte</b>	<b>Idade da Empresa</b>	<b>Número de Funcionários</b>	<b>Segmento Empresarial</b>	<b>Duração da entrevista em minutos</b>	<b>Data da entrevista</b>	<b>Modo de realização da entrevista</b>
ENA01	Mestre	EMP01	PE	até 2 anos	0	MarketPlace virtual	57	27/04/2020	Skype
ENI02	Doutora	EMP01	PE	até 2 anos	0	MarketPlace virtual	51	25/05/2020	Skype
ENF03	Doutora	EMP02	ME	até 5 anos	2	Jóias orgânicas	40	05/05/2020	Google Meet
ENR04	Pós-Graduado	EMP03	ME	até 2 anos	3	Moda feminina (Roupas)	35	08/05/2020	Skype
ENV05	Pós-Graduado	EMP04	ME	até 5 anos	5	Moda feminina (Roupas)	25	08/05/2020	Skype
ENS06	Pós-Graduado	EMP05	ME	até 2 anos	0	Cosméticos	23	08/05/2020	Telefone
ENP07	Pós-Graduado	EMP06	ME	até 5 anos	0	Calçados femininos	25	09/05/2020	Skype
ENJN08	Pós-Graduado	EMP07	PE	12 anos	30	Móveis e Utensílios domésticos e decoração	22	08/05/2020	Telefone
ENM09	Pós-Graduado	EMP08	ME	até 2 anos	0	Jóias	27	17/05/2020	Skype
ENB10	Pós-Graduado	EMP09	ME	até 2 anos	0	Moda feminina (Roupas)	32	18/05/2020	Skype
ENL11	Pós-Graduado	EMP10	ME	até 2 anos	0	Utensílio doméstico	22	19/05/2020	Skype
ENJ12	Pós-Graduado	EMP11	PE	13 anos	80	Fabricante de tecidos	28	19/05/2020	Skype
ENT13	Mestre	EMP12	ME	até 2 anos	4	Moda feminina (Roupas)	32	22/05/2020	Zoom Meeting
ENP14	Pós-Graduado	EMP13	ME	9 anos	4	Moda Masculino e Feminino - (Roupas)	33	20/05/2020	Skype
ENFS15	Pós-Graduado	EMP14	ME	até 5 anos	3	Alimentação orgânica	25	15/05/2020	Skype

Fonte: elaborado pela autora

Para o agendamento das entrevistas, as pesquisadoras contaram com a participação de empresários que comercializam seus produtos no Marketplace de moda e beleza sustentável chamado Universo Eco. As pesquisadoras já haviam feito um estudo que envolve esta empresa onde foi averiguada a possibilidade de utilização do método AHP para elencar os critérios mais relevantes que permitem a captação de lojistas. Os critérios tem como objetivo certificar que os lojistas estão de acordo com as orientação para um desenvolvimento sustentável e que respeitam as três dimensões da sustentabilidade entre outras exigências (Carvalho et al., 2019).

Transcorreram várias trocas de e-mails até que fossem agendadas as 15 entrevistas realizadas, das quais todas foram de forma remota, uma vez que foram feitas durante a pandemia do Covid-19 em meio ao isolamento social. As entrevistas duraram em média 32 minutos. Foram todas gravadas e transcritas literalmente (Gilbert & Stoneman, 2016), procedimento que possibilita a realização das interpretações da pesquisa.

Após as transcrições foram realizadas revalidações por meio dos dados secundários coletados. Este procedimento permite que o pesquisador avalie seus vieses e sentimentos pessoais e compreenda sua influência na pesquisa (Brinkmann & Kvale, 2018).

Na transcrição, foi identificado o entrevistado e o entrevistador através de códigos e foi escrita da forma como falaram (Brinkmann & Kvale, 2018). As transcrições foram feitas pelas próprias pesquisadoras, o que contribuiu para a organização dos pensamentos e reflexões que viriam a ser utilizados posteriormente durante a análise dos dados fornecendo *insights* e palpites sobre o direcionamento dos dados gerados (Merriam & Tisdell, 2015).

Foram 72 páginas com mais de 2300 linhas de transcrição e 10 páginas de anotações feitas durante as entrevistas, somando 82 páginas. O roteiro da entrevista semiestruturada, contendo as questões da pesquisa é apresentado na Tabela 4. As questões foram elaboradas com o cuidado de estabelecer uma validade prévia (Bianchi & Ikeda, 2008) para fazer uma relação entre a pesquisa e os temas de sustentabilidade e gerenciamento de projetos. Assim, buscou-se associar as questões com o autor e marco teórico (Tabela 4).

Nas duas últimas entrevistas percebeu-se que as informações eram muito similares as ouvidas anteriormente, não havia informações novas. Sendo assim, decidiu-se pelo encerramento das entrevistas e coleta de informações e o foco passou a ser dado na fase de análise dos dados. A saturação ocorre quando a coleta contínua de dados não produz novas informações ou *insights* sobre o fenômeno que está sendo estudado (Merriam & Tisdell, 2015).

Tabela 4. Roteiro da entrevista semiestruturada

**Identificação da empresa do entrevistado**

Nome da empresa:

Nome do Entrevistado:

Cargo do Entrevistado:

Sua empresa existe há quantos anos?

Qual a quantidade de funcionários?

Qual o seu grau de escolaridade?

De acordo com a classificação do SEBRAE, qual posição a sua empresa se enquadra?

**Pesquisa parte 1 - Planejamento e execução do projeto**

<b>Perguntas</b>	<b>Autores (Ano)</b>	<b>Marco Teórico</b>
1) Como é feito o planejamento para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço na sua empresa? O que você considera a principal barreira neste planejamento? Por quê?	(Caballero & Calvo-Manzano, 2012; Falle et al., 2016; Matrane et al., 2014; Turner & Ledwith, 2016; Zhu et al., 2011)	Recursos financeiros limitados ou falta de tempo hábil para o planejamento e falta de pessoas dedicadas são frequentemente mencionados na literatura como as principais barreiras para que PMEs utilizem as boas práticas, processos ou formalização do gerenciamento de projetos.
2) As pessoas que trabalham no desenvolvimento do produto são dedicadas exclusivamente a esta atividade? Se não, há algum impacto?		
3) Como é feito o controle financeiro?		
4) Existe mapeamento dos riscos? Se sim, como é feito o controle?		
5) Como é feito o controle do prazo?		
6) Como é feito o controle da qualidade?		
7) Como é feita a definição dos requisitos do novo produto? (qual a necessidade o novo produto atenderá)		
8) É comum lançar mais de um produto por vez?		
9) Vocês costumam fazer um protótipo do produto para avaliar a aceitação do público?		
Se sim, as sugestões de melhorias são aplicadas ao produto? como são organizadas?		

- 10) Antes de começar um projeto é feito um mapeamento das pessoas que serão envolvidas ou que serão impactadas pelo desenvolvimento do produto?  
Se sim, como é feito? Por quê?
- 11) Todas as pessoas ou seus representantes são ouvidas?

(Keeyes & Huemann, 2017a; Liu et al., 2016; Y. Wang et al., 2016; Yuan, 2017)

O alinhamento das expectativas das partes interessadas deve ser um foco prioritário dentro de um projeto. Isso implica que devido à natureza temporária do projeto, deve ser feito o alinhamento das expectativas das partes interessadas

---

### Pesquisa parte 2 – Projeto x Desenvolvimento sustentável

---

Perguntas	Autores (Ano)	Marco Teórico
12) - A decisão por realizar um projeto de criação de um novo produto ou serviço é feito obedecendo aos mesmos critérios estabelecidos no objetivo estratégico da empresa?	(Herazo et al., 2012; Kraus et al., 2020; Medeiros et al., 2018)	Existem alguns processos que deveriam acontecer antes do planejamento do projeto, por exemplo: (Planejamento Estratégico Organizacional Orientado à Sustentabilidade; Planejamento Estratégico de Portfólio; Planejamento Estratégico do Projeto), seguido pelo fases de desenvolvimento (Planejamento Operacional do Produto; Preparação da Produção; e Plano de lançamento do produto) e uma fase de pós-desenvolvimento (acompanhamento do mercado da Produtos).

---

### Pesquisa parte 3 – Caracterização da Empresa como sustentável

---

Perguntas	Autores (Ano)	Marco Teórico
13) - O que caracteriza a empresa como sendo sustentável?	(Aguilar-Fernández & Otegi-Olaso, 2018;	Empresas que consideram o <i>Triple botton line</i> em seus negócios, resultando em
14) Faz parte do projeto de criação do produto pensar no ciclo de vida do produto (concepção até o descarte)?	Edum-Fotwe & Price, 2009; Elkington, 1998, 2020; Sabini et al., 2019)	Práticas, produtos ou serviços que contribuam positivamente para o desenvolvimento sustentável.
15) Se existisse uma metodologia para planejar a criação de novos produtos, você acredita que contribuiria para empresa continuar sendo sustentável? Por quê?		
16) Vocês idealizam os seus produtos pensando nas ODS (objetivos para o desenvolvimento sustentável)?  Se sim, qual dos objetivos é a principal inspiração?		
17) Como vocês controlam os resíduos gerados pelos produtos?		

---

- 
- 18) A matéria prima normalmente é biodegradável?
  - 19) Existe avaliação se na fabricação do produto gera resíduo, e se o resíduo pode impactar negativamente o meio ambiente?
  - 20) Como vocês mensuram consumo de água e energia na fabricação de um produto ou entrega de um serviço?
- 

Fonte: elaborado pela autora

As questões não foram seguidas à risca, houve adaptação nas palavras para se aproximar do tipo de negócio praticado pela empresa do entrevistado. Por exemplo: se a empresa lida com moda (fabricação de roupas), as perguntas que continham as palavras “desenvolvimento de produto”, foram substituídas por “desenvolvimento da coleção”. Desta forma a entrevista ficou mais consistente, onde os entrevistados ficaram mais à vontade para contarem suas histórias e experiências. As palavras das perguntas podem ser alteradas, o nível de linguagem pode ser ajustado ao estilo do entrevistado (Mishler, 1986; Seidman, 2006).

O entrevistador pode responder a questionamentos do entrevistado e esclarecer aspectos da entrevista, o entrevistador pode acrescentar ou diminuir a quantidade de perguntas durante a sessão com o objetivo de contribuir para um clima satisfatório que permita ao entrevistado ficar à vontade (Berg, 2004). O entrevistador deve estar atento às perspectivas teóricas que envolvem a dramaturgia, pois, esta observação pode ajudar o pesquisador realizar a captura de ações simbólicas que podem servir de instrumentos para comparações com o discurso registrado (Berg, 2004).

As questões foram postas para o entrevistado de forma a obter o máximo de detalhes de suas experiências em relação ao fenômeno estudado (Seidman, 2006), onde a partir das respostas, foram inseridas novas questões. As questões eram apresentadas para os novos entrevistados, ou complementadas dependendo do que havia sido falado em entrevistas anteriores. Embora a pesquisa seja um estudo básico qualitativo, algumas características de um roteiro de entrevista etnográfica (Spradley, 1979) serviram como base para a atualização das questões, foram utilizados os principais tipos de questões: as descritivas, as estruturais e as de contraste.

As questões descritivas são muito usadas nas entrevistas, pois permitem identificar a linguagem do entrevistado, como por exemplo: “Qual o grau de escolaridade do entrevistado?”.

Já as questões estruturais são as que permitem entender como o entrevistado organiza seu conhecimento, por exemplo: “Como é feito o planejamento para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço na sua empresa? E as questões de contraste permitem distinguir o significado que o entrevistado emprega para diferenciar os objetos e eventos na sua realidade, por exemplo: “Se existisse uma metodologia para planejar a criação de novos produtos, você acredita que contribuiria para a sua empresa continuar sendo sustentável?”.

Para a gravação das entrevistas, foi utilizado o app Gravador de Voz (nativo do sistema Android versão 7.0) instalado no celular particular de uma das pesquisadoras. A escolha do app foi devido a boa reprodução e captação dos sons emitidos pela voz humana. Além dessa ferramenta, as pesquisadoras registraram pontos identificados como de aspecto dramático no diário de registros especificamente definido para os apontamentos das observações que ajudou na complementação e interpretação dos dados.

#### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Na análise de dados, buscou-se organizar as respostas contidas nas transcrições em temas para identificar as falas relacionadas ao fenômeno estudado (Bazeley, 2013). Cada tema foi definido de acordo com a resposta do entrevistado em relação aos processos de gerenciamento de projetos e as áreas de conhecimento (PMI, 2017).

Assuntos de sustentabilidade foram relacionados com o tema de empresa sustentável que compreende o tripé da sustentabilidade (econômica, social e ambiental) (Elkington, 1998). Também foi criado um código com a denominação barreiras, neste código foram marcadas falas que compreendem tanto o tema sustentabilidade quanto de gerenciamento de projetos, porém foram especificamente relacionadas as dificuldades de implementação.

A lista contendo os temas pode ser visualizada na Tabela 5. Os temas foram agrupados e combinados de acordo com os relatos de experiências dos entrevistados (Bazeley, 2013).

Neste estudo os temas foram classificados por códigos, onde codificar significa atribuir algum tipo de abreviação ou designação para os aspectos dos dados, para que seja possível recuperar partes específicas dos dados posteriormente (Creswell et al., 2007; Merriam & Tisdell, 2015), o agrupamento dos códigos/temas foi feito com auxílio do software MAXQDA.

Tabela 5. Lista de Códigos

<b>Lista de Códigos</b>	<b>Frequência</b>
Iniciação	12
Planejamento	42
Execução	24
Monitoramento e Controle	6
Encerramento	19
Barreiras	36
Empresa Sustentável	177
Social	24
Trabalho social	15
Transparência	3
Ética	2
Econômica	17
Fluxo de Caixa	12
Não 100% ecológico	3
Ambiental	7
<i>Slow Fashion</i>	3
Atemporal	4
Redução de Resíduo	22
Consumo Consciente	12
Biodegradável	14
Não ao desperdício	29
Evento Sustentabilidade	11
Sistema B ou outras certificações	6
ODS	7
Stakeholders (Partes Interessadas)	28
Aquisições do projeto	44
Fabricante	9
Fornecedor de Matéria Prima	28
Riscos	32
Comunicações	11
Recursos do projeto (RH)	33
Qualidade	23
Custos	17
Cronograma (Prazo)	19
Escopo do projeto	27
Covid-19	12
<b>Quantidade de frequências</b>	<b>562</b>

Fonte: elaborado pela autora

Os recuos à esquerda indicam hierarquia onde, por exemplo, ao falar de Empresa sustentável, dentro das três dimensões (econômica, social e ambiental) surgiram os códigos que foram colocados abaixo das dimensões que tratam do assunto. Outro exemplo de hierarquia é a

área de conhecimento ‘Aquisições do projeto’, onde abaixo foram colocados os códigos de ‘fabricante e de fornecedor de matéria prima’.

A codificação é finalizada quando ocorre sua saturação teórica, ou seja, novos dados não geram novos *insights* na análise ou categorização (Saldaña, 2013). Em alguns estudos pode surgir a necessidade de novas coletas durante todo o processo, a fim de saturar a amostra, o que leva a um processo circular com incremento dos dados e novos códigos (Saldaña, 2013).

O fluxo que exhibe a codificação de forma bastante simplificada, segundo a abordagem, é demonstrado na Figura 10. No caso dos vídeos, a análise foi feita e registrada por comentários associados a trilha sonora do vídeo, onde serviram para reafirmar o que os entrevistados haviam dito sobre sustentabilidade nas entrevistas. (Saldaña, 2013).

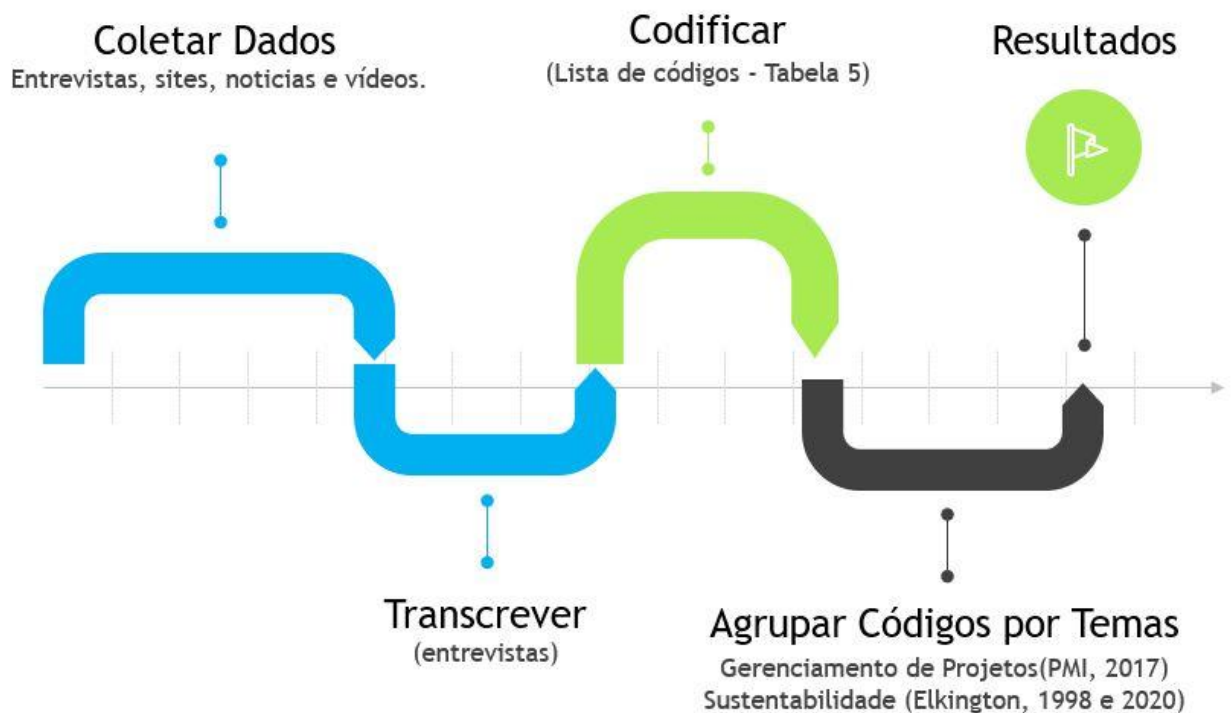


Figura 10. Fluxo de codificação

Fonte: elaborado a partir de (Saldaña, 2013).



Os agrupamentos dos temas por códigos são apresentados na Figura 11.



Figura 11. Categorias para organização dos códigos

Fonte: elaborado a partir de (Saldaña, 2013).

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados obtidos com o estudo realizado. Primeiramente, apresenta-se uma figura (Figura 12) que mostra em forma de nuvem de palavras a frequência de códigos abstraídos com a pesquisa. Posteriormente, para o melhor entendimento do leitor, apresenta-se uma tabela (Tabela 6) com a explicação de cada código usado na pesquisa e um exemplo de um extrato das entrevistas ou dos dados secundários para contextualizar a explicação. Em seguida, apresentam-se as relações obtidas com cada um dos códigos principais em forma de mapa de coocorrência. Os mapas de coocorrência (Figuras 13, 15 e 16) ajudam o pesquisador de forma visual a interpretar as relações obtidas com os dados da pesquisa.

Observa-se na Figura 12 que existem cinco códigos que se destacam devido as maiores frequências, são eles: “Planejamento”, “Barreiras”, “Recursos do Projeto”, “Riscos” e “Fornecedores de matéria-prima”.

Entre as falas nas entrevistas, nota-se que o código mais repetido foi “Planejamento”, conectado aos códigos “Recursos do Projeto” e “Fornecedores de Matéria-prima” demonstrando uma barreira para os proprietários das MPEs em planejarem seus projetos. Isso provavelmente acontece uma vez que eles exercem o papel de gerente de projetos, além de outras funções administrativas ao mesmo tempo. Lidam também com o risco de atraso no fornecimento da matéria-prima, pois devido ao porte pequeno de suas empresas, eles compram em menor quantidade, o que faz com que seus fornecedores priorizem a entrega de outras empresas de maior porte e que compram em maiores quantidades.

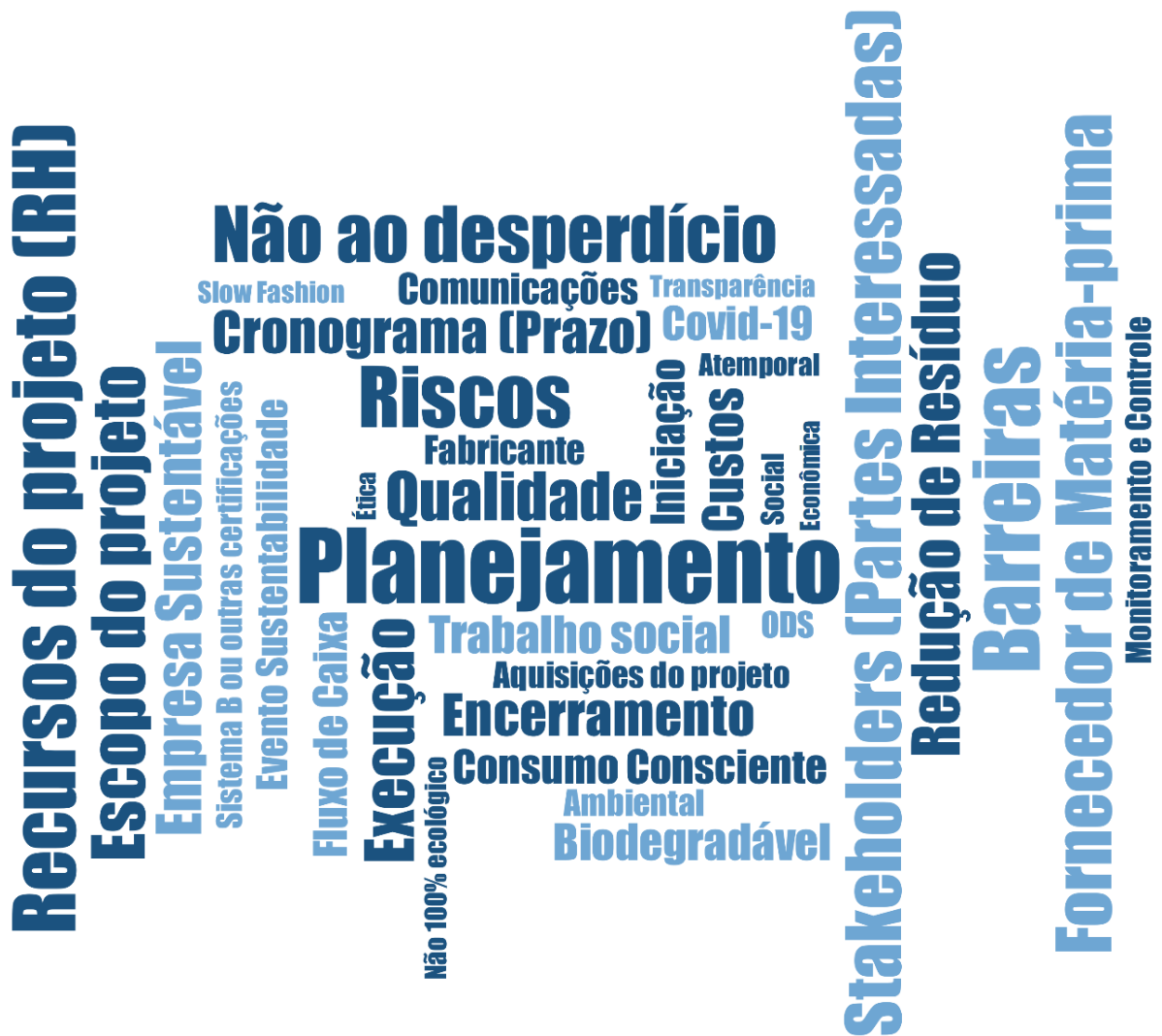


Figura 12. Nuvem de códigos

Fonte: elaborado pela autora

Na Tabela 6, são exibidos os 35 códigos apresentados na Figura 12. É possível observar a explicação do significado dos códigos e um exemplo de um trecho das entrevistas ou dos documentos de origem secundária, isso para exemplificar a classificação dos códigos em questão.

Tabela 6. Lista de Códigos – explicação sobre o código e fala/texto codificado

Lista de Códigos	Explicação sobre o código	Trecho da entrevista ou de dados secundários
Iniciação	Neste grupo de processos pode conter dados da aprovação do projeto, nomeação do gerente do projeto, estabelecimento da equipe, mapeamento de stakeholders e desenvolvimento do termo de abertura (Carvalho & Rabechini Jr, 2019; Kerzner, 2017; PMI, 2017),	Contato todos os fornecedores, que às vezes engloba flor ou outras coisas, e estipulo uma data de fechamento para os pedidos para que todos se preparem dali para trás, e essa data geralmente que eu já começo a comunicar também, então, como eu me preparo, são datas limites para cada uma das etapas fechar [ENFS15, EMP14].
Planejamento	Nesta fase ou grupo de processos, de acordo com o PMI, (2017) acontecem várias ações que servirão para estabelecer o escopo do projeto, refinar os objetivos, e definir o curso de ação necessárias para atingir os objetivos no qual o projeto se propõe. Esta etapa é a principal responsabilidade do gerente de projetos, no entanto, em muitos casos o planejamento detalhado fica para os especialistas que integrarão as equipes. (Kerzner, 2017).	A gente costuma usar o <i>trello</i> , então a gente tem um backlog onde vamos colocando tudo que precisa ser feito e aí vai elegendo o que vai entrar em cada sprint, como a EMP03 é pequena a gente costuma fazer sprints mais curtos de uma semana só, então a gente vê o que precisa ser feito durante a semana e aí vai olhar o que foi feito na semana anterior para ver se está tudo certo, vê se tem alguma pendência e faz aquelas reuniões diárias de 15 minutos. [ENR04, EMP03]
Execução	Este grupo de processos tem por finalidade fazer com que o trabalho para concluir definido no planejamento seja realizado de acordo com os requisitos do projeto, será necessário realizar negociações relacionadas aos membros da equipe do projeto, e o gerente do projeto vai dirigir e gerenciar o trabalho além de trabalhar com os membros da equipe para ajudá-los a melhorar (PMI, 2017). Os gerentes de projeto precisam apresentar periodicamente qual é o status do projeto para os executivos, desta forma a chamada intromissão pode ser reduzida ou mesmo eliminada. (Kerzner, 2017).	Quando a gente começa a desenvolver as peças piloto, que são protótipos, a gente já começa a testar as peças, lavar, fazer o teste de qualidade antes do lançamento do produto, para ver se a gente vai continuar com os tecidos, ou se troca os tecidos, muda o fornecedor, ou não. Ou até mesmo dos nossos nos processos indiretos de costura, ou no desenvolvimento da peça piloto [ENT13, EMP12].

Monitoramento e Controle	O monitoramento e controle do projeto refere-se ao acompanhamento do progresso, comparação do resultado real com o previsto, análise de variações e impactos e realização de ajustes (Kerzner, 2017). Neste grupo de processos é que entra em cena os indicadores de desempenho (Carvalho & Rabechini Jr, 2019).	Então como eu disse, eu controlo por planilha, tenho um cronograma para acompanhar, mas não tenho que seguir à risca os prazos estipulados, como é uma empresa pequena e eu estou envolvida ao longo de todo o processo é tranquilo fazer este controle [ENS06, EMP05].
Encerramento	A gestão da integração compreende entre outros processos, o processo de encerramento do projeto, no encerramento do projeto também ocorre o encerramento dos contratos (PMI, 2017), é recomendado que seja formalizado o encerramento do projeto (Carvalho & Rabechini Jr, 2019)	Não fabricamos nada, a gente terceiriza a fabricação [ENI02, EMP01]
Stakeholders (Partes Interessadas)	É uma área de gestão que compreende técnicas e ferramentas para administrar pessoas ligadas direta ou indiretamente ao projeto, estas pessoas podem influenciar ou serem influenciadas pelos resultados do projeto (Carvalho & Rabechini Jr, 2019).	Existem algumas pessoas que experimentam os produtos, por exemplo agora tem uma pessoa que está utilizando um produto novo e ela me diz o que está achando e eu vou considerando isso para realizar melhorias [ENL11, EMP10].
Aquisições do projeto	Normalmente envolvem o planejamento das licitações e administração dos contratos (Carvalho & Rabechini Jr, 2019).	
Fabricante	Nesta pesquisa, este código identifica empresas ligadas a cadeia de suprimentos no que se refere a terceirização da fabricação dos produtos das empresas participantes deste estudo	Então a gente visita todos os fornecedores novos, analisa origem do tecido e todas as nossas peças passam pelas mãos das mulheres, a gente não faz nada sem elas [ENR04, EMP03].
Fornecedor de Matéria-prima	Nesta pesquisa, este código identifica empresas ligadas a cadeia de suprimentos no que se refere ao fornecimento de matéria-prima para as empresas participantes deste estudo.	A EMP12 comercializa fibras têxteis originadas de resíduos e de descartes, estimulando a sustentabilidade e diminuindo a quantidade de lixo gerada pela indústria da moda na região [EMP12]

Riscos	Os documentos que contém informações sobre o plano do projeto precisam ser constantemente atualizados. São necessárias mudanças para evitar ou corrigir situações ruins. Essas situações são chamadas de riscos do projeto, ou seja, são atividades ou fatores perigosos que, se ocorrerem, aumentarão a probabilidade de que as metas de tempo, custo e desempenho do projeto não sejam atingidas (Kerzner, 2017).	Quando eu dou um prazo de por exemplo um mês né, é pensando já nisso, do tipo a pessoa vai demorar para receber, porque eu vou demorar para entregar mas vai estar com controle de qualidade porque senão eu poderia entregar até mais rápido tá né, mas eu já fico pensando aí eu vou ser chata, vou ter que melhorar isso ou aquilo né, então eu prefiro dar um prazo maior né [ENM09, EMP08].
Comunicações	O gerenciamento de comunicações do projeto consiste em duas partes, a primeira parte está relacionada ao planejamento de fazer com que a comunicação seja feita de forma eficaz entre os envolvidos e a segunda parte é a implementação das estratégias de comunicação (PMI, 2017).	Nós temos um canal de comunicação onde todos conversam sobre algum alguma não conformidade e aí a gente procura o aplicar o método de causa e efeito para entender o problema [ENJ12, EMP11].
Recursos do projeto (RH)	Para fazer acontecer um projeto, independentemente da estrutura organizacional, é preciso que existam pessoas envolvidas, o gerenciamento de projetos não é uma operação individual, requer um grupo de indivíduos dedicados à realização de um objetivo específico. (Kerzner, 2017).	A gente pensava planejava esse produto e às vezes faltava o start de para ir frente, de quem era o responsável, quem é que acompanhava se estava indo para frente ou não, sabe? [ENA01, EMP01].
Qualidade	A área de qualidade está relacionada com as áreas de integração e de escopo do projeto, e a área de comunicações deve, por meio de seus relatórios de desempenho, trazer informações importantes que servirão de base para que se estabeleça a melhoria contínua. (Carvalho & Rabechini Jr, 2019).	A gente vai fazendo as provas de roupas, e normalmente para uma roupa ficar aprovada envolve quatro provas de roupas [ENB10, EMP09].
Custos	Gerenciar os custos trata-se de estimar valores, fazer orçamentos e eventualmente considerar financiamentos e ao longo do projeto realizar o monitoramento com o objetivo de concluir o projeto dentro do orçamento aprovado (PMI, 2017).	Por planilha, eu que faço tudo, quanto que deu o custo né, a mão de obra da terceira também e depois eu coloco a minha parte [ENM09, EMP08].

Cronograma (Prazo)	De acordo com o PMI (2017) o cronograma do projeto seria para fornecer um plano detalhado que representa como e quando o projeto entregará os resultados definidos no escopo do projeto e serve como uma ferramenta de comunicação para gerenciar os stakeholders e suas expectativas, além de base para relatórios de desempenho.	Então como eu disse, eu controlo por planilha, tenho um cronograma para acompanhar, mas não tenho que seguir à risca os prazos estipulados, como é uma empresa pequena e eu estou envolvida ao longo de todo o processo é tranquilo fazer este controle [ENS06, EMP05].
Escopo do projeto	Definir escopo é fazer uma descrição detalhada do projeto e produto, onde são descritos os limites do produto, serviço ou resultado e os critérios de aceitação. (PMI, 2017).	A gente tem um backlog onde vamos colocando tudo que precisa ser feito e aí vai elegendo o que vai entrar em cada sprint [ENR04, EMP03].
Barreiras	Dificuldades que as empresas enfrentam para gerenciar seus projetos ou manterem a sustentáveis	Não somos prioridade devido ao volume, tenho colegas que possuem pequenas empresas e também passam por isso normalmente, vão nos deixando para trás, o que era para uma data, vai ficando para outra, então é muito difícil concluir na data certa, na data planejada [ENP07, EMP06].
Empresa Sustentável	(Sustentabilidade)	
Social	Dimensão social do tripé da sustentabilidade (Elkington, 1998, 2020)	
Trabalho social	Nesta pesquisa, este código identifica falas dos entrevistados que abordam se a empresa realiza algum trabalho que ajuda melhorar a vida das pessoas no local onde a empresa atua.	Guiadas por esse ideal, desenvolvemos produtos em parceria com mulheres que estão superando a situação de violência doméstica em casas de abrigo e centros de defesa. Através do resgate de autoestima e da geração de renda, elas podem exercer seu protagonismo e bancar suas próprias decisões [EMP03].
Transparência	Nesta pesquisa, este código identifica falas dos entrevistados que abordam se a empresa torna público seus dados econômicos ou processo produtivo	Então a gente sempre tenta registrar isso inclusive no nosso site se você é um cliente da marca você recebe o QR Code na sua peça e você consegue ter acesso esses bastidores. É isso que eu estou te falando, o que o público não vê, mas que a gente acaba registrando para mostrar esse comprometimento com a sustentabilidade e com os nossos princípios [ENT13, EMP12].

Ética	Nesta pesquisa, este código identifica falas dos entrevistados que abordam se a empresa prioriza justiça social e ambiental ao invés do lucro a qualquer custo	Integridade - Não discriminação; Respeito às diferenças; combate a todas as formas de preconceito. Respeito a vida - Não utilização de trabalho infantil, forçado ou compulsório por parte dos fornecedores na cadeia produtiva; Contribuição para a preservação ambiental [EMP12].
Econômica	dimensão econômica do tripé da sustentabilidade (Elkington, 1998, 2020)	
Fluxo de Caixa	Nesta pesquisa, este código identifica falas dos entrevistados que abordam se existem ações para manter a saúde econômica da empresa	A gente consegue viabilizar os custos e perceber os valores de cada etapa, para chegar ao preço do produto, e a gente compara, com outros produtos, outras formas de fabricação para chegar em um determinado valor [ENJN08, EMP07].
Não 100% ecológico	Nesta pesquisa, este código identifica falas dos entrevistados que abordam se os proprietários admitem que ainda precisam melhorar seus produtos para que sejam biodegradáveis	Eu tenho a obrigação ser claro e mostrar que a parte ecológica tem realmente um ganho, é melhor do que usar madeira, usar metal, cimento e vários outros produtos, mas não é 100%, aliás nem mesmo 80% ecológico, principalmente quando se trabalha com beneficiamento do material, por causa do produtos químicos, não deixa de ser vantagem, não deixa de ser uma alternativa eficaz em relação a outros materiais, mas para ser ecológico é preciso mais trabalho, menos produto químico, mais consciência da população que trabalha com este material, falta ainda muito conhecimento, então quando chegar ao ponto da gente conseguir tratar esta matéria prima somente com produtos naturais a base de fermentação com material orgânico aí poderemos falar que estamos [ENJN08, EMP07].
Ambiental	Dimensão ambiental do tripé da sustentabilidade (Elkington, 1998, 2020)	
<i>Slow Fashion</i>	Nesta pesquisa, este código identifica falas dos entrevistados que abordam se a empresa não segue tendências de moda ou de estilo e priorizam lançar novas coleções quando o estoque da anterior está chegando ao final	Característica <i>slow</i> também influência na velocidade de produção e distribuição, já que os ciclos de cultivo de matérias-primas naturais são respeitados, assim como o tempo de desenvolvimento e produção, que é individualmente considerado [ENV05, EMP04].

Atemporal	Nesta pesquisa, este código identifica falas dos entrevistados que abordam se a empresa não segue tendências de moda ou de estilo sendo obrigada a seguir o calendário da moda	Valorizamos o que é atemporal, mas também adoramos o que é atual, não queremos nos enquadrar em nada [ENB10, EMP09].
Redução de Resíduo	Nesta pesquisa, este código identifica falas dos entrevistados que abordam se a empresa adota alguma ação para redução do lixo	Quando a gente manda o produto para os nossos clientes finais não têm praticamente plástico nenhum é papelão, é tudo em caixa de papelão e coisas recicláveis a fita que envolve a de papelão também [ENI02, EMP01].
Consumo Consciente	Nesta pesquisa, este código identifica falas dos entrevistados que abordam se a empresa deixa público para seus consumidores que a compra deve ser feita caso seja realmente necessário	Estamos muito ligadas ao consumo consciente, que é o que tentamos passar sempre para os nossos clientes, não verdade não queremos que eles comprem o produto, por ser sustentável, a gente quer que ele compre o produto se ele precisa daquele produto e tendo consciência daquele ato, entendeu? tentamos sempre passar este sentimento em nossas comunicações [ENV05, EMP04].
Biodegradável	Nesta pesquisa, este código identifica falas dos entrevistados que abordam se a empresa tem produto biodegradável ou está em vias de lançar o produto	A borracha amazônica é biodegradável né, é um material com poucos insumos químicos, se descartada corretamente, retorna rapidamente ao meio ambiente, e no caso do plástico que estou utilizando na fabricação das máscaras, é reciclável, então vamos começar avisar aos clientes que as pessoas podem devolver a máscara para ser reciclada quando eles desejarem descartar. Eu penso em todo o processo sim, é um processo holístico [ENF03, EMP02].
Não ao desperdício	Nesta pesquisa, este código identifica falas dos entrevistados que abordam se a empresa adota políticas internas para a redução do consumo de água, energia ou outros recursos.	A gente usa um galpão que é bem iluminado com luz natural, a gente nem acende a luz quando trabalhamos lá, só quando fica escuro mesmo, água muito pouco, porque eu não lavo os alimentos, a terra é um conservante natural, tem cliente que não gosta, ok, então ele não vai comprar da gente entendeu? o que a gente faz é passar um paninho limpo e arrumar nas caixas, o meu consumo é muito baixo é um consumo residencial [ENFS15, EMP14].



Evento Sustentabilidade	Nesta pesquisa, este código identifica falas dos entrevistados que abordam se os proprietários mencionaram participar da semana <i>fashion week</i> sustentável ou outro evento equivalente.	A coleção Seringueira ganhou Menção Honrosa no Prêmio do Objeto Brasileiro em seu lançamento em dezembro de 2016 [ENF03, EMP02].
Sistema B ou outras certificações	Nesta pesquisa, este código identifica falas dos entrevistados que abordam se a empresa possui certificação de sustentabilidade ou está em vias de conseguir	Olha a gente tá no processo de conseguir a certificação B né então, nós sempre pensamos eu acho, tem a questão da água, da exploração das pessoas, salários justos eu acho que não existe uma ODS específica mas a gente pensa nesse panorama do capitalismo selvagem como que a gente pode ir à contramão um disso né, por práticas mais sustentáveis levando em consideração o meio ambiente as pessoas [ENT13, EMP12].
ODS	Nesta pesquisa, este código identifica falas dos entrevistados que abordam se a empresa tem como valor alguns ou vários ODS	Sim, relacionado a igualdade de gêneros, empoderamento das mulheres e consumo consciente [ENR04, EMP03].
Covid-19	Nesta pesquisa, este código identifica falas dos entrevistados que abordam se o entrevistado menciona o impacto ou alguma alteração que precisou fazer por causa da pandemia do Covid-19.	Exemplo nossa coleção atual de inverno, gostaríamos de ter lançado em abril, estava tudo encaminhado, seria a primeira vez que atingiríamos o prazo, mas aí aconteceu este evento da pandemia e tal, as costureiras pararam de trabalhar, acabou que ficou tudo mais devagar, os fornecedores também demoraram mais para entregar os tecidos. Os tecidos seriam entregues em Santa Catarina, onde mora a minha sogra, e não estavam entrando caminhões na cidade dela. Então assim, vão acontecendo coisas que a gente não espera [ENV05, EMP04].

Fonte: elaborado pela autora

Para melhor compreender os mapas preparados a partir da análise qualitativa, que serão apresentados nas Figuras 13, 15 e 16, é importante saber que a espessura das linhas está relacionada com a frequência de trechos dos entrevistados para o mesmo código. Os números ao longo das linhas significam a quantidade de coocorrências codificadas pela pesquisadora. A cor vermelha nas linhas está relacionada aos comentários sobre barreiras que os entrevistados relataram acerca do fenômeno estudado. A apresentação dos resultados é complementada por algumas partes das entrevistas. Os nomes das empresas e dos entrevistados foram substituídos por códigos aleatórios conforme exibido na Tabela 3.

Para exibir os resultados de forma coerente com a pergunta de pesquisa: “Como as micro e pequenas empresas sustentáveis gerenciam seus projetos de desenvolvimento de produtos?”, as informações obtidas a partir das entrevistas e complementadas por fontes de dados secundários foram analisadas de acordo com os seguintes temas: gerenciamento de projetos (PMI, 2017); sustentabilidade (Elkington, 1998, 2020) e gerenciamento sustentável de projetos (Carvalho & Rabechini, 2017; Huemann & Silvius, 2015, 2017; Keeyes & Huemann, 2017; Martens & Carvalho, 2017; Silvius & Schipper, 2016; Silvius & Tharp, 2013). Existem outros autores para os temas, no entanto, foram listados aqui somente os mais utilizados como referência nesta pesquisa.

#### 4.1 AS RELAÇÕES ENTRE O GRUPO DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS, BARREIRAS E SUSTENTABILIDADE

A Figura 13 apresenta as relações do tema de sustentabilidade com os cinco processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento) de gerenciamento de projetos e as barreiras enfrentadas.

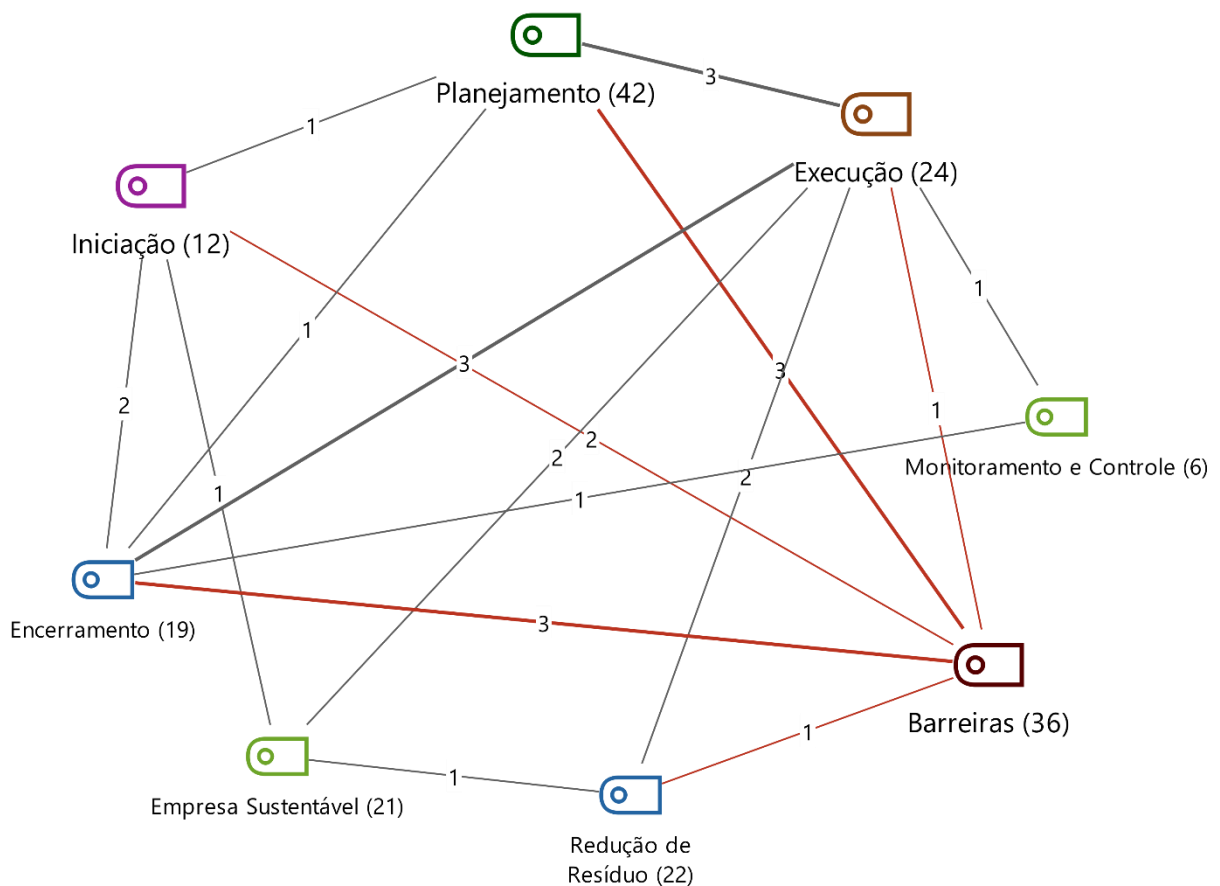


Figura 13. Mapa de grupos de processos, sustentabilidade e barreiras  
Fonte: elaborado pela autora

Por meio do mapa (Figura 13) podemos observar os códigos que foram criados e suas relações. Onde, na ótica da pesquisadora, muitas falas dos entrevistados abordavam mais de um código ao mesmo tempo, criando as coocorrências.

É possível observar que a linha de maior espessura está entre os códigos planejamento e encerramento no que se referem as barreiras. Isso ocorreu porque em alguns momentos os entrevistados falavam da dificuldade de planejar estipulando datas de entrega da matéria prima ou produto fabricado. Isso porque os fornecedores priorizam as empresas maiores que compram em maior volume ou encomendam a fabricação de maiores quantidades.

No grupo de processos encerramento são feitas as conclusões de contratos com os fornecedores, este é o motivo pelo qual este grupo de processos também foi vinculado ao código de barreiras.

Outra barreira é o fato dos proprietários das MPEs não poderem contratar um profissional que fique exclusivo para a gestão do projeto. Com o objetivo de reduzir custos, todos os entrevistados reportaram ter pouquíssimos ou nenhum funcionário contratado

diretamente. Sendo assim, o gerenciamento de projetos é feito normalmente pelos proprietários das empresas onde as funções são divididas com outras funções administrativas e operacionais.

Os demais relacionamentos, entre códigos dos grupos de processos, ou do grupo de processos e sustentabilidade (código = Empresa sustentável), se dão por estarem integrados. Por exemplo, na iniciação, ao contratar o fornecedor os entrevistados disseram que não é um processo simples, pois precisam ter certeza de que o fornecedor está adequado as regras que permeiam o desenvolvimento sustentável.

O código redução de resíduo que pertence ao tema de sustentabilidade na dimensão ambiental, aparece no mapa vinculado a execução dado que em algumas falas foi abordada a importância da redução de resíduo durante a criação do produto.

Relacionamentos entre os códigos do grupo de processos, por exemplo, os códigos planejamento e execução, o entrevistado falou de uma data planejada que precisou ser postergada durante a execução por causa de atraso na entrega da matéria prima. Neste caso envolveram os dois códigos, pois entende-se que a fala aborda tanto o planejamento quanto a execução.

Nos próximos parágrafos serão apresentadas partes das falas dos entrevistados de acordo com pelo menos um dos códigos enquadrados, no que se refere aos temas abordados. A frente de cada trecho transcrito da fala dos entrevistados, são exibidas a empresa e o nome do entrevistado, de acordo com o exibido na Tabela 3, devido as exigências dos entrevistados para que não fossem identificados. A seguir são apresentados os códigos contidos na Figura 13.

#### 4.1.1 Iniciação

As MPEs participantes da presente pesquisa não fazem uma “*Kickoff meeting*” para formalizar o início de um projeto, a iniciação do desenvolvimento do produto, nas 6 empresas que fabricam roupas ou calçados começam quando é finalizada a pesquisa junto aos consumidores e nos próprios registros de vendas, ou quando é finalizado o moodboard (Figura 8). Nas demais empresas, normalmente, há uma solicitação por parte do cliente, onde é criado um briefing com detalhes combinados entre as partes, e no caso das empresas de joias o desenho da joia fica anexado ao documento.

O primeiro passo da nossa coleção é a criação do moodboard, então a minha irmã ela pensa no moodboard no que a coleção vai parecer, ela coloca imagens

desde comida, decoração, tudo que serve de inspiração para a gente fazer esta coleção, que eu e a minha irmã fazemos, a gente já vai pensando no tema que a gente quer para a próxima coleção, e a gente vai reunindo os temas no moodboard, pode ser qualquer coisa, uma foto, uma cor, uma lembrança, um cheiro, uma música, tudo isso poder fazer parte do nosso moodboard, a gente manda este moodboard para a consultoria de estilo. [ENB10, EMP09].

Fazemos uma pesquisa de referência bem ampla buscando tudo que acreditamos que seja legal para o nosso público e ela nos dá as coordenadas, digamos assim. A partir daí a gente cria uma peça. [ENV05, EMP04].

Todo o desenvolvimento de uma coleção começa desde uma pesquisa conceitual e histórica do que nós queremos fazer na coleção daquele ano e vai passando por cada etapa do processo. [ENT13, EMP12].

Na [EMP14] de alimento orgânico, a iniciação é marcada pelo fechamento de contrato com um novo produtor de alimento. O produtor vem por captação ou indicação, para complementação das cestas de alimentos que já fazem parte da operação ou para atender a uma decisão de criar cestas de frutas exclusivas para datas especiais, por exemplo, o dia das mães, este caso, é feito um planejamento prévio.

Eu fui atrás de um fornecedor orgânico que teria volume para me atender com qualidade para fazer cestas só de laranja. Contato todos os fornecedores, que às vezes engloba flor ou outras coisas, e estipulo uma data de fechamento para os pedidos para que todos se preparem dali para trás, e essa data geralmente que eu já começo a comunicar também, então, como eu me preparo, são datas limites para cada uma das etapas fechar [ENFS15, EMP14].

No Marketplace, na empresa de cosméticos e a de utensílios domésticos, não há uma ação em específico que marque o início do desenvolvimento de um novo produto. Normalmente, está associado a solicitação do cliente ou, no caso do Marketplace, da

necessidade de muitos ecologistas, o que justificaria criar o serviço novo. (ecologista é a forma como os lojistas que vendem por meio do site são chamados).

Tudo é uma questão da gente entender os ecologistas eles recebem o serviço da mesma forma, nós não temos planos diferenciados, é muito mais onde cada um se encaixa e qual é o tipo de produto que eles vendem, apesar da gente trabalhar com moda e beleza tem um pouco de diferenciação no serviço dependendo dos produtos que eles vendem [ENI02, EMP01].

Para que seja oficializado o início do desenvolvimento do produto, com uma previsão de data de conclusão, algumas barreiras foram reportadas. A entrevistada [ENR04, EMP03], comentam sobre a dificuldade de fechar um prazo de entrega por parte do fabricante.

Porque se o fornecedor tem a gente com meia dúzia de peças e um outro cliente vai fazer três mil peças, é óbvio que a gente vai ser passado para trás, isso acontece com frequência [ENR04, EMP03].

Não somos prioridade devido ao volume, tenho colegas que possuem pequenas empresas e também passam por isso normalmente, vão nos deixando para trás, o que era para uma data, vai ficando para outra, então é muito difícil concluir na data certa, na data planejada [ENP07, EMP06].

Outra barreira seria a nomeação de um gerente de projetos:

A gente ainda não tem uma lógica ou um processo estabelecido dentro da empresa em que uma pessoa seja responsável por gerenciar esse processo, tudo como vai acontecer e que realmente faça com que saia do papel, da ideia, a gente tem muita dificuldade com isso [ENI02, EMP01].

Existem também barreiras que são encontradas devido ao objetivo estratégico da empresa, que no caso dos entrevistados tem relação com o desenvolvimento sustentável.

Não é simplesmente contratar lá e fazer o tingimento, normalmente a gente tem que auditar o fornecedor, esse processo demora meses porque a gente faz uma avaliação do impacto ambiental da empresa dele, então assim é até difícil a gente abrir né. [ENJ12, EMP11].

Diante dos trechos ressaltados anteriormente, é possível identificar as dificuldades das MPEs sustentáveis relacionados à iniciação de um projeto. Elas encontram barreiras por serem pequenas e pouco competitivas junto aos seus fornecedores. Além disso, por serem sustentáveis, a dificuldade é ainda maior, pois precisam que o fornecedor seja realmente sustentável. Geralmente, existem menos fornecedores com essa característica no mercado, e os poucos que existem, acabam atendendo as grandes empresas primeiro, dificultando o cumprimento de prazos em contratos com as MPEs sustentáveis.

#### 4.1.2 Planejamento

Normalmente nesta fase acontecem várias ações que servem para estabelecer o escopo do projeto, refinar os objetivos, e definir o curso de ação necessárias para atingir os objetivos no qual o projeto se propõe. As atividades, geralmente, são atribuídas ao gerente de projetos, ainda que a parte mais detalhada seja feita posteriormente por integrantes da equipe. No entanto, no caso das MPEs participantes deste estudo, os gerentes de projetos são os proprietários que dividem as tarefas dos projetos com outras funções relacionadas, como a administração da empresa. Veja a resposta da [ENR04, EMP03], quando questionada sobre quem era o gerente do projeto.

Eu, a gente costuma usar o Trello, então a gente tem um backlog onde vamos colocando tudo que precisa ser feito e aí vai elegendo o que vai entrar em cada Sprint. Como a EMP03 é pequena a gente costuma fazer sprints mais curtos de uma semana só. Então, a gente vê o que precisa ser feito durante a semana e aí vai olhar o que foi feito na semana anterior para ver se está tudo certo, ver se tem alguma pendência e faz aquelas reuniões diárias de 15 minutos da [ENR04, EMP03].

A [ENR04, EMP03] demonstrou um pouco de conhecimento da metodologia ágil por ter pessoas próximas a ela na família que trabalham na área de TI onde a metodologia é amplamente utilizada. Mas, essa não é a realidade da maioria dos entrevistados. Observe a resposta da [ENV05, EMP04] quando questionada se utilizaria alguma metodologia para ajudar na organização do projeto.

Eu estaria disposta a utilizar, mas eu sentiria falta de um profissional que cuidasse disso, entendeu? Porque como posso dizer, somos duas sócias tocando esta parte e nenhuma tem formação nesta parte de moda. Eu acho que tendo alguém que focasse só nisso e desse andamento em todo este processo é o que nos atenderia melhor neste momento, não eu de fato, ir lá e fazer este controle, mas eu acho que ter alguém para fazer isso seria bom [ENV05, EMP04].

Com as proprietárias assumindo a responsabilidade de serem as gerentes do projeto, elas tratam de detalhar bem o escopo do projeto.

Eu faço o desenho da joia, mas também faço as maquetezinhas que eu consigo ver em 3D, para ver se ela tá bacana se é proporcional né, porque como eu falei no papel aceita tudo, mas na hora de fazer a maquete você começa a ver que o anel ficou desproporcional ou ele tá muito leve ou não tá sendo destacado algum ponto. Por exemplo, se tem pedra, eu tenho que ver também e pensar na melhor disposição.

Vamos supor que seja um anel, porque, por exemplo, meu dedo é muito fino, então tem que ver o tamanho e então eu tenho que ver se aquele desenho vai ficar proporcional na mão da pessoa né. Isso é se a pessoa quer uma peça a mais delicada ou uma pessoa uma peça mais extravagante porque tem gente de todo tipo né.

Então são coisas que a gente tem que ver e ver no momento em que tá fazendo a entrevista, ver a pessoa, tem gente que não gosta de muita coisa né, mas outras já querem usar muita coisa então tem que ser mais delicada porque senão fica tudo poluído visualmente. Então vai depender muito do briefing e essa conversa é o essencial para eu tirar tudo da pessoa tudo que ela deseja, ou até que ela nem sabe que gosta né. [ENM09, EMP08].



A gente faz essa sondagem de dados de informação de cor, qual é a cor que mais está sendo procurado pelos consumidores, e através dessa análise de dados a gente passa por essa coleta de dados para ser cada vez mais assertivo em relação ao que a gente vai fazer como produto né, e a partir daí a gente começa toda uma pré-seleção de fornecedores que a gente tem um controle de qualidade, a gente mantém essa classificação dos melhores fornecedores em termos de materiais.

Por exemplo, também de proximidade e então funciona dessa forma mais ou menos que a gente pega esses dados através de análise de mercado tanto internos quanto externos, a gente consolida isso através de um modelo que eu tenho como uma pirâmide, é uma pirâmide invertida que a gente classifica com quais são os produtos que são mais digamos assim que a gente chama como Pina cole (são produtos conceituais, mais sofisticados), e aí vai trazendo realmente aqueles produtos que são mais comerciais e a base que realmente aquele que a gente mais vende, que são aqueles produtos de giro da empresa, que sustenta a empresa no caso, daí a gente classifica de acordo com esses dados esses produtos em uma tabela, e coloca na pirâmide, a partir daí a gente faz essa seleção de matéria-prima com fornecedores e aí faz o desenvolvimento do produto [ENP14, EMP13].

Interpretou-se como sendo o planejamento o grupo de processo em que mais foram encontradas barreiras. Está identificado na Figura 13 por meio da linha de maior espessura entre o código de planejamento, encerramento e barreira. Entre os problemas mencionados, estão a falta de recursos, falta de comprometimento com o prazo por parte dos fornecedores, custo da matéria prima etc.

Temos dificuldade de estabelecer alguém que pegue este projeto e que cuide disso, a gente ainda não conseguiu isso. [ENI01, EMP01].

Quando questionada se o principal problema era relacionado a data de entrega por parte dos fornecedores:

Sim, é conseguir receber os produtos prontos na data certa, entendeu? porque é justamente isso que te falei, como é uma empresa pequena, vão nos deixando de lado. [ENP07, EMP06].

Barreiras relacionado a manter a empresa sustentável também foram relatadas.

E assim, eu trabalho utilizando a terceirização, então empreender já é difícil, com sustentabilidade é muito mais porque por ser pequena empresa é uma luta diária. Eu solicito da fábrica todo o resíduo, e este cuidado eu obtenho por envolver os meus fornecedores a minha causa e ao propósito da minha empresa, precisa ser assim, porque se for pela quantidade, eles vão dizer que não compro quase nada e exijo muito [ENP07, EMP06].

Barreiras eu acho que é a busca pelos fornecedores para que aquilo se viabilize, não sei se são barreiras, mas são etapas, digamos assim, como que eu vou envelopar aquilo, como que eu vou comunicar aquilo de uma de forma que faça sentido para as pessoas, e depois colocar este produto na operação né, depois tem toda uma parte de preparação deste produto para incluir ele no rollout da operação, de colocar na operação, para que quando as pessoas façam pedido deste novo produto, que as coisas saiam de uma forma correta [ENFS15, EMP14].

Eu acho que era uma barreira de preços né, quando a gente chegava no valor e entendia a quanto que o mercado estava disposto a pagar, então eu acho que essa foi a principal barreira [ENI02, EMP01].

Quando há dependência de plantio (no caso abaixo utilizam o bambu), tem o período das safras.

Depende muito do volume, depende da época, porque tem época que não temos a matéria prima adequada [ENJN08, EMP07].

É possível perceber algumas dificuldades encontradas na parte de iniciação também. A barreira do fornecedor também dificulta a parte de planejamento. Como também, a falta de recursos humanos capacitados.

#### 4.1.3 Execução

Neste grupo de processos a finalidade é fazer com que o trabalho definido no planejamento seja realizado de acordo com os requisitos do projeto. Toda a equipe do projeto será mobilizada para a concretização do objetivo e, normalmente, os gerentes de projetos apresentam periodicamente qual é o status do projeto para os executivos ou *stakeholders*. Nas empresas participantes do presente estudo, a entrevista mostrou que os donos das empresas exercem a função de gerente de projetos, portanto são envolvidos em todo o processo e possuem toda a informação que precisam. Em muitos casos não se faz necessário a reunião de “*status report*”, e nem sempre acreditam que é um problema eles assumirem a responsabilidade que seria do gerente do projeto.

Eu acho que não é um problema, eu vou te falar assim, eu sempre fui uma pessoa muito intuitiva, seja quando eu trabalhava no mercado corporativo quanto na minha própria empresa, então a minha forma de trabalho é muito intuitiva, estes processos já estão enraizados, eu trabalho há 20 anos com isso, para uma pequena empresa que não tenha esta experiência talvez seja interessante, por exemplo tem uma moça que ajudava em uma escola de culinária, e agora a escola está fechada e ela está sem trabalho, eu estou ajudando ela a desenvolver o produto (pães sem glúten), porque ela não tem um olhar de como fazer uma foto, de como preparar uma embalagem mais bonita com papel craft, então assim, para esta pessoa, talvez seja interessante usar uma metodologia [ENFS15, EMP14].

A gente tem essa flexibilidade de alterar o projeto no meio do caminho para ele conseguir se enquadrar dentro da restrição financeira da empresa e atingir o público para a gente consiga atingir as metas de vendas [ENT13, EMP12].

A maioria dos entrevistados não determinam um prazo para que a execução termine.

Eu começo fazer vários testes, vários experimentos com os produtos e nem sempre ocorre como a gente imagina, então eu não tenho um prazo determinado, quanto eu tenho certeza de que aquele produto tem durabilidade e é válido para eu fazer um lançamento eu abro ele para o mercado. [ENJN08, EMP07].

Para toda a coleção envolve eu e a minha irmã, tem a consultoria, os desenhos vem para a gente e a gente vai fazendo as provas de roupas, e normalmente para uma roupa ficar aprovada envolve quatro provas de roupas, então assim, elas desenham primeiro no papel, aí a gente aprova, ah eu acho que vai ficar lindo, tal, não dá muito para saber porque é um desenho, e a partir deste desenho vai em uma costureira com um pedaço de tecido, a costureira, vai lá corta faz tudo muito artesanalmente, é tudo muito artesanal na moda né, corta a modelagem já e começa a fechar, essa já é a primeira peça, quando a gente bota no corpo a gente vê que pode estar muito parecido com o desenho ou estar diferente, e aí começam os ajustes, então assim, eu diria que é tudo muito informal [ENB10, EMP09].

Durante a execução, os planos vão sendo alterados mudados.

O planejamento do início ele é quase todas as vezes alterado no percurso né, muitas vezes a gente deixa de lançar alguns produtos que não ficaram bons porque pode não ficar dentro da restrição orçamentária então a gente ou elimina os produtos ou a gente lança novos produtos no meio do projeto [ENT13, EMP12].

Durante a execução as pessoas envolvidas precisam estar atentas aos requisitos que envolvem a sustentabilidade.

Toda caixa que chega dos fornecedores, ou vem na caixa que se reutiliza que são de plástico, ou vem em caixas de papelão e a gente faz questão de devolver todas estas caixas de papelão [ENFS15, EMP14].

Na verdade, água consumo muito pouco energia também eu sei porque eu trabalho em casa e eu sei o que impacta no consumo né [ENL11, EMP10].

O tingimento e o bordado são feitos à mão por mulheres que estão superando a situação de violência doméstica [ER04, EMP03].

A gente inclusive fotografa, filma as reuniões, e também momentos do processo produtivo. Os nossos clientes, eles querem ver se realmente nós somos ecológicos de verdade ou se a gente só quer vender uma aparência de ecológico para entrar neste mercado [ENT13, EMP12].

Os entrevistados falaram das barreiras enfrentadas para que consigam fazer os projetos acontecerem.

A falta de qualidade dos produtos dos terceiros, às vezes eu quero criar algo diferente, mas por algum motivo aqui no Brasil faltam algumas ferramentas, coisas que não tem no Brasil, mas tem no exterior, além disso a qualidade, por exemplo, eu envio algumas peças para os terceiros, nem todos têm o capricho que a gente quer ou até mesmo a qualidade, então isso fica a desejar [ENM09, EMP08].

E barreiras para se manter sustentável ou aprimorar os produtos para que sejam biodegradáveis.

Não existe uma tecnologia ainda que consegue “biodegradar” de uma forma que a tecnologia tenha a custo acessível para a gente poder construir um produto que seja acessível ao consumidor, existe tecnologia que biodegrada sim o sintético, mas é um custo fora do normal [ENJ12, EMP11].

Na execução é possível perceber que as MPEs sustentáveis trabalham com alguns princípios de métodos ágeis, devido a necessidade de constantes mudanças no escopo em tempo de execução, desta forma se utilizassem métodos ágeis poderiam quebrar a execução em pequenos sprints. É possível perceber com as falas dos entrevistados que relatam sobre a

flexibilidade de se adequarem e modificarem o projeto devido à falta de recursos, por exemplo. Além disso, ainda é presente as dificuldades encontradas com os fornecedores.

#### 4.1.4 Monitoramento e Controle

Este grupo de processos trata-se do acompanhamento do progresso, comparação do resultado real com o previsto, análise de variações e impactos e realização de ajustes. No caso das MPEs participantes não foi mencionada a palavra indicador. Porém, por meio da fala dos entrevistados, nota-se que existem verificações de prazo, custo, escopo e qualidade.

Quando a gente começa a desenvolver as peças piloto, que são protótipos né, a gente já começa a testar as peças, lavar, fazer o teste de qualidade antes do lançamento do produto, para ver se a gente continuar com os tecidos, ou se troca os tecidos muda o fornecedor, ou não. Ou até mesmo dos nossos nos processos indiretos de costura, ou no desenvolvimento da peça piloto [ENT13, EMP12].

Então como eu disse, eu controlo por planilha, tenho um cronograma para acompanhar, mas não tenho que seguir à risca os prazos estipulados, como é uma empresa pequena e eu estou envolvida ao longo de todo o processo é tranquilo fazer este controle [ENS06, EMP05].

A gente vai colocando todos os custos que tiveram, transporte, matéria prima, enfim e vai indicando quais são as peças que estão se beneficiando deste serviço, então toda esta ideia terá um desenvolvimento e a gente já tem previsto um custo só para desenvolvimento, um orçamento para isso, e aí na hora de fazer o custo final da peça para ver o custo em produção a gente já tem estas informações também, os custos das peças variam, porque temos peças com mais tecido, menos tecido, mão de obra mais simples ou mais complexa, mas a estrutura a forma como o custo é calculado é o mesmo [ENR04, EMP03].

Eu costumo participar de feiras de moda, por exemplo uma feira que teve no museu da casa brasileira, eu levo as peças que eu fiz, mas ainda não foram para

a produção, e lá eu avalio a aceitação do público. Eu observo se a pessoa está sentindo dificuldade de encaixar o sapato, então já sei que tenho que fazer alteração, se há necessidade de algum recorte, observo também a grade de numeração e eu mesma que faço as alterações de acordo com a minha percepção. [ENP07, EMP06].

Ao falar de ações que foram codificadas como monitoramento e controle, os entrevistados também falaram de barreiras, a [ENR04, EMP03] fala da dificuldade de pegar o feedback sincero de consumidores antes da decisão de quais peças farão parte da coleção:

A gente fez alguns grupos focais, só que uma coisa que é muito difícil é que as pessoas querem acertar a resposta na pesquisa e elas respondem de acordo com o que elas gostariam de ser e não como elas realmente são a gente olhava para uma pessoa que estava vestida inteira de Zara, e elas falava não compro na Zara, sabe assim, estava muito evidente [ENR04, EMP03].

A falta de recursos alocados no projeto também foi mencionada:

Nenhuma das sócias ficava de controlar o planejamento e aí acaba se perdendo a gente tinha que recomeçar tudo de novo porque não lembrava em pé que estava [ENI02, EMP01].

Também houve menção da dificuldade para manter a empresa sustentável:

Os fornecedores, eles demoram mais na entrega, os tecidos deles são produzidos de uma forma mais sustentável, conforme as fibras que têm relação com a época do ano. Nós temos que nos adaptar ao que os fornecedores nos oferecem, sabe, precisamos saber quais os tecidos que os fornecedores terão na data que precisaremos, para depois montar a coleção e daí esperar para que dê tudo certo e que o tecido chegue a tempo, para que as costureiras tenham tempo hábil para fazer [ENV05, EMP04].

É possível identificar, claramente, que o controle é realizado pelo próprio proprietário. Ele faz o controle por se tratar de uma pequena empresa. Mesmo com essa proximidade, é relatado a dificuldade em se manterem sustentáveis por meio da matéria-prima diferenciada associado ao alto custo que isso causa.

#### 4.1.5 Encerramento

A gestão da integração compreende entre outros processos, o processo de encerramento do projeto onde é recomendado que seja formalizado o encerramento do projeto.

No entanto, no caso dos entrevistados, não há formalização do encerramento do projeto. Interpretou-se algumas falas como parte deste processo, por exemplo: quando o entrevistado se referia ao contrato com os fornecedores ou fabricantes, mediante a estipulação do período de prestação do serviço, uma vez que no encerramento do projeto também ocorre o encerramento dos contratos.

Letícia que é nossa modelista freelancer, ela vê todas estas referências e nos ajuda a elaborar um produto porque ela tem mais este entendimento de moda mesmo [ENV05, EMP04].

Não fabricamos nada, a gente terceiriza a fabricação [ENI02, EMP01].

Mas trabalhamos também com terceirizados, porque parte do nosso trabalho é relacionado a estações de tratamento, plantio, processos de corte, então para a maior parte dos processos, hoje em dia, a gente tem terceiros realizando os serviços [ENJN08, EMP07].

Geralmente eu tenho uma equipe de cinco pessoas, também terceirizados e alguns parceiros [ENF03, EMP02].

E para que exista o contrato alguns entrevistados mencionaram barreiras:



Precisamos contratar por demanda uma estilista, modelista entendeu? Então, nossa principal dificuldade é encontrar, por exemplo, modelista boa que trabalhe por demanda, porque a gente não vai contratar ela para sempre [ENT13, EMP12].

Eu acho que é a busca pelos fornecedores para que aquilo se viabilize [ENFS15, EMP14].

É preciso estar sempre atento ao trabalho dos fornecedores, para que estejam em conformidade com a sustentabilidade.

O nosso leque de fornecedores, então a gente tem toda uma lista de conformidades que precisam ser seguidas, então isso é uma base focada em sustentabilidade [ENJ12, EMP11].

Com base nas entrevistas compreende-se que o gerenciamento de projetos nas MPEs participantes deste estudo é feito de forma intuitiva. Porém, com algumas formalizações. Para melhorar seus resultados eles poderiam concentrar seus esforços nos processos de gerenciamento de projetos e melhorá-los. Embora estejam conseguindo passar pelos cinco grupos de processos (Figura 14), inclusive em alguns casos com fase de pré-projeto, ainda há muito a ser feito para alcançar alguma eficiência. A adoção de uma metodologia poderia ajudar na organização.

Percebe-se que haverá grandes desafios, uma vez que todos os entrevistados demonstraram estarem envolvidos demais com os processos do dia-dia juntamente com as funções de gerenciar um projeto de desenvolvimento de produtos. Eles demonstraram que as atividades cujo objetivo é manter a operação funcionando são mais importantes, uma vez que por meio delas as empresas vão sobrevivendo, pois são geradoras de receitas.

Os resultados também revelaram que as MPEs sustentáveis enfrentam diversas barreiras para continuarem sendo sustentáveis, entre os principais problemas relatados foi a falta de compromisso por parte dos fornecedores de matéria-prima e fabricantes com os prazos estabelecidos para as entregas e o preço elevado da matéria-prima.

Os entrevistados relataram que suas entregas são frequentemente postergadas mediante o fornecimento de maiores quantidades para outros clientes maiores. A solução seria realizar a troca de fornecedor, no entanto não é algo simples, pois os fornecedores precisam atender as exigências relacionadas a sustentabilidade.

Outra barreira bastante mencionada foi a falta de profissionais qualificados que aceitem trabalhar sob demanda, uma vez que este tipo de contratação é feito em caráter temporário, chamado popularmente de trabalho *freelance*. Por não terem os benefícios de um trabalhador formal, o valor hora do profissional *freelance* acaba sendo mais caro, o que dificulta a viabilidade de contratação por parte das MPEs sustentáveis.

Na Figura 14, podemos verificar os processos que envolvem a criação de uma coleção de roupas, que compreende a maioria dos entrevistados. O processo de criação das joias também é parecido, porém com mudanças no início, onde eventualmente a solicitação pode partir do cliente e não de uma coleção que o empresário decidiu criar. E, na fabricação, onde são feitos os contratos para que a execução aconteça não são com modelistas, cortadores ou costureiras, e sim com especialistas que fazem o banho de ouro ou prata na peça ou que cravejam pedras quando necessário.

Diante dos resultados analisados pelas pesquisadoras, foi possível idealizar um mapeamento dos processos que fazem parte de como as MPEs sustentáveis pesquisadas tratam o gerenciamento do projeto de desenvolvimento dos seus produtos.

Todas as etapas foram mapeadas e apresentadas na Figura 14. Essas etapas foram mapeadas desde o pré-projeto, passando também pela iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, até e o seu encerramento.

É importante ressaltar que os entrevistados desenvolvem as atividades de maneira intuitiva, com base em conhecimento e experiências pessoais, ou seja a maioria dos entrevistados afirmaram não utilizar métodos formais de gerenciamento de projetos.

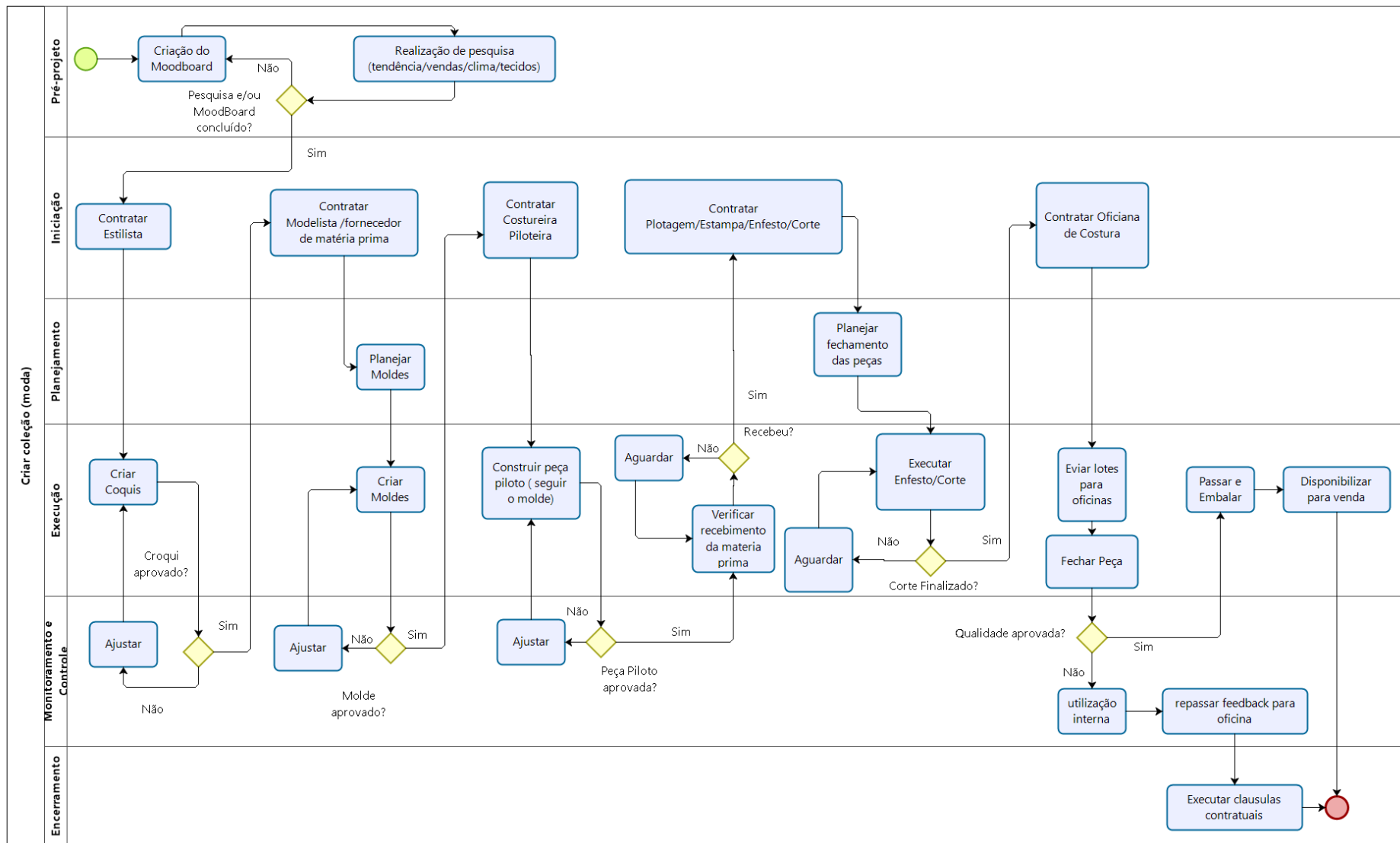


Figura 14. Nova coleção e grupos de processos - Fonte: elaborado pela autora

## 4.2 AS RELAÇÕES ENTRE AS ÁREAS DE CONHECIMENTO, BARREIRAS E SUSTENTABILIDADE

Nesta seção, serão apresentados os resultados referentes às relações entre as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos e a sustentabilidade. As áreas de conhecimentos usadas no estudo são: escopo do projeto; cronograma (prazo); custos; qualidade; recursos do projeto (RH); comunicação; riscos; aquisições do projeto; *stakeholders* (partes interessadas).

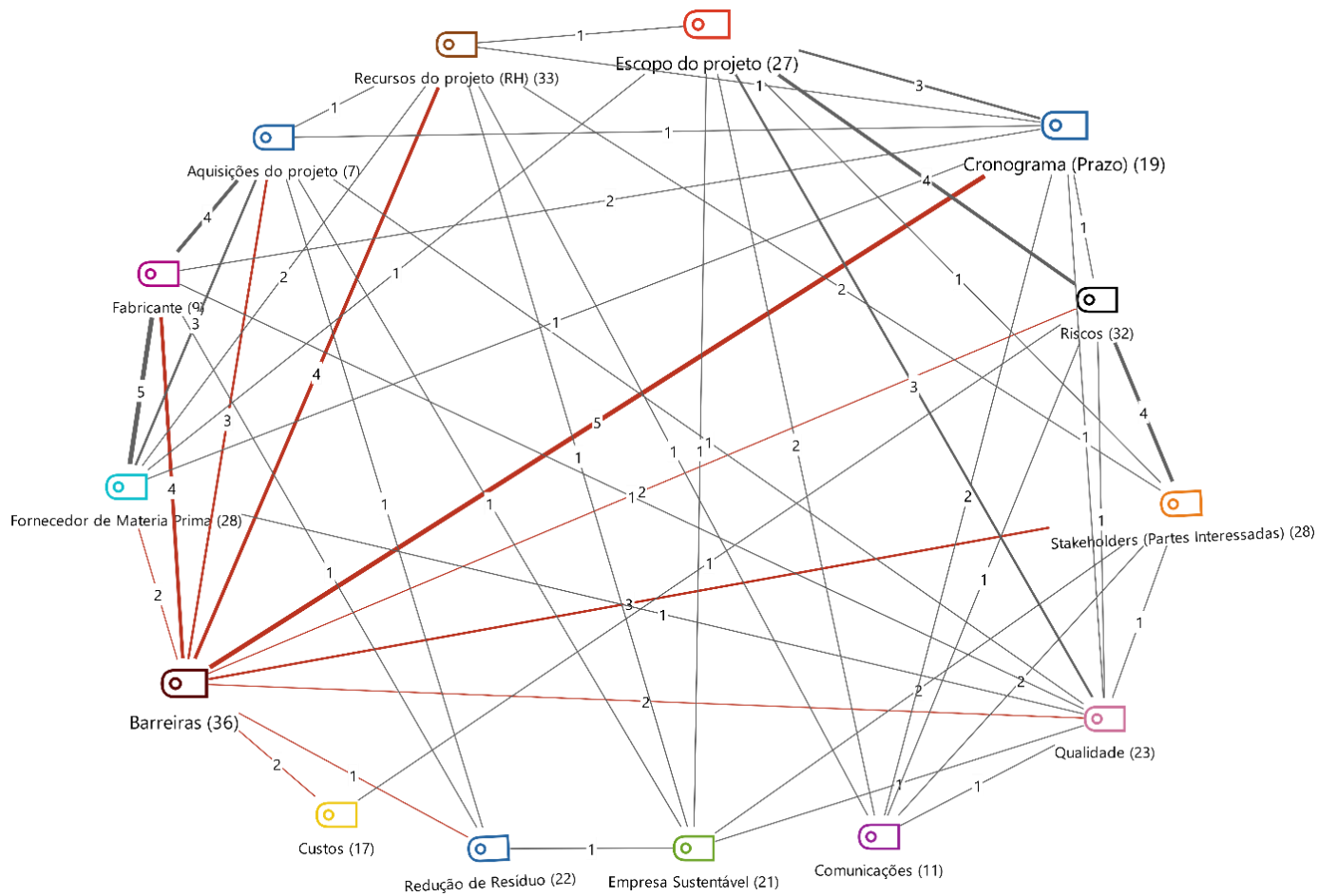


Figura 15. Áreas de conhecimento, sustentabilidade e barreiras  
Fonte: elaborado pela autora

Nas linhas que ligam um código ao outro, na Figura 15, estão contidas a quantidade de coocorrências codificadas, onde a mesma fala refere-se a mais de um código. Em relação aos códigos de sustentabilidade, optou-se por colocar somente os códigos de empresa sustentável e redução de resíduo, uma vez que os códigos que estão abaixo na hierarquia são muitos e resultariam em poluição visual no mapa, o que dificultaria o entendimento. Mais à

frente todos os códigos relacionados a sustentabilidade serão abordados em um tópico específico.

As linhas vermelhas destacam as barreiras que foram mencionadas em conjunto com os demais códigos, onde a maior incidência foi da área de conhecimento que trata da alocação dos recursos do projeto.

A maioria das empresas participantes desta pesquisa são empresas muito pequenas que ainda não tem nem dois anos que iniciaram suas atividades e possuem poucos ou nenhum funcionário.

Sendo assim, para que os projetos aconteçam, os proprietários desempenham, muitas vezes, o papel de gestor e executor dos projetos. Eles participam de todos os processos, ficando completamente envolvidos nos afazeres relacionados ao projeto sem deixar de lado todas as outras funções que são importantes para manter suas empresas funcionando no dia-dia.

Nos próximos parágrafos, serão apresentadas partes das falas dos entrevistados de acordo com pelo menos um dos códigos enquadrados no que se refere a categoria da área de conhecimento de gerenciamento de projetos (Figura 15).

#### 4.2.1 Escopo do projeto

Definir escopo é fazer uma descrição detalhada do projeto e produto, estabelecer limites dos requisitos e os critérios de aceitação. Em algumas falas dos entrevistados, nota-se esta preocupação com a definição clara de como será o novo produto.

Precisamos planejar o mais detalhadamente possível até as possíveis variações que o produto possa ter dentro do processo industrial, então o que combinado antes não é distrato depois [ENJ12, EMP11].

Eu faço muito desenho a mão. Eu gosto de desenhar a mão, então, até esses dias eu estava pensando em começar a fazer desenhos com *software* porque ele é muito mais preciso, talvez o cliente quando a gente coloca cores eles visualizem melhor no *software*. Eu acredito que eles se sintam mais seguros sobre o que vai receber [ENM09, EMP08].

A gente tem um *backlog* onde vamos colocando tudo o que precisa ser feito e aí vai elegendo o que vai entrar em cada *sprint* [ENR04, EMP03].

Na verdade, nós temos todo esse controle do processo criativo, ele é interno e é nisso que a gente foca, a gente terceiriza toda a parte produtiva. E na parte produtiva é realmente uma questão de alinhamento, para eles entenderem a necessidade, a comunicação é muito próxima com nossos fornecedores para que possam entender os nossos critérios, o que esperamos de qualidade, o que que a gente prefere como costura. Então, isso tudo tem que ser muito bem definido, mas, é claro, quando a gente utiliza fornecedores locais, isso facilita o acompanhamento que pode ser mais próximo. Então, a gente tem facilidade de ir lá visitar, ver como está sendo feita a produção, para acompanhar e corrigir caso tenha alguma falha, então isso permite com que a gente reduza possíveis falhas na parte produtiva [ENP14, EMP13].

A gente manda este *moodboard* para a consultoria de estilo, que é a consultoria que desenha as roupas, manga comprida, manga curta, aquilo que eu te falei, e quantas peças que a gente vai querer, e aí elas devolvem isso para a gente [ENB10, EMP09].

É possível perceber com a análise dos dados que os entrevistados, mesmo com as dificuldades, acompanham com proximidade e se dedicam muito para realizar uma definição de escopo do projeto assertiva. A participação, relatada por todos os entrevistados é ativa com acompanhamento e detalhamento para evitar retrabalho.

#### 4.2.2 Cronograma (Prazo)

O cronograma do projeto deve conter o plano detalhado que representa como e quando o projeto entregará os resultados definidos no escopo do projeto. Normalmente, contém início e término de cada atividade. Serve como uma ferramenta de comunicação para gerenciar os

*stakeholders* e suas expectativas. Alguns entrevistados disseram que fazem o cronograma do projeto. Podemos observar, a seguir, em algumas falas.

Então como eu disse, eu controlo por planilha, tenho um cronograma para acompanhar, mas não tenho que seguir à risca os prazos estipulados, como é uma empresa pequena e eu estou envolvida ao longo de todo o processo é tranquilo fazer este controle [ENS06, EMP05].

A gente faz através do nosso planejamento anual e nós temos um calendário, desde o início da formação do projeto esse calendário vai sendo monitorado a cada reunião para ver se nós estamos dentro ou fora do prazo. Uma empresa de moda não pode perder o prazo porque se perder você fica deslocado no calendário da moda que acontece todos os anos. Então, é uma coisa que a gente tem que levar a sério [ENT13, EMP12].

Porém, nem sempre controlar para que as entregas ocorram nas datas planejadas é uma prioridade.

Então, não tem muito esta questão de controle dos prazos, porque eu dependo da chegada do material, que é a borracha da Amazônia, e às vezes chega com a tendência do ano anterior, entendeu? Então eu não tenho como seguir tendências. O que eu tenho é uma produção constante de várias cores que eu criei uma tabela de cores, eu faço uma separação do que eu quero usar naquele momento, mas geralmente eu não me prendo muito as questões de prazo e tendências de moda [ENF03, EMP02].

No meu caso eu não preciso seguir à risca uma determinada data [ENS06, EMP05].

Por meio da Figura 15, podemos observar que a maior incidência de barreiras foi em conjunto com as falas relacionadas ao prazo, este maior volume ocorreu pelo fato dos entrevistados não se sentirem confortáveis com as datas de entregas prometidas pelos fornecedores de tecido ou produtos fabricados. Muitos depoimentos que exibem algumas destas falas foram mostrados no item 4.1.2 – Planejamento.

Então assim, é tudo muito orgânico, não tem prazos estabelecidos, até porque como é uma empresa pequena que trabalha com fábrica terceirizada. Então, é muito difícil as empresas envolvidas nos levarem a sério, a produção é pequena sempre acaba atrasando, é cruel, não somos prioridade devido ao volume. Tenho colegas que possuem pequenas empresas e também passam por isso. Normalmente, vão nos deixando para trás, o que era para uma data, vai ficando para outra, então é muito difícil concluir na data certa, na data planejada [ENP07, EMP06].

Esse problema de prazo relacionado com os fornecedores é muito ressaltado pelos entrevistados e faz com que os entrevistados tenham prazos flexíveis para o lançamento de seus novos produtos.

#### 4.2.3 Custos

Gerenciar os custos se trata de estimar valores, fazer orçamentos e, eventualmente, considerar financiamentos ao longo do projeto. Os entrevistados nesta pesquisa abordaram este assunto de maneira superficial, não se sentiram à vontade para falar dos assuntos financeiros em meio a pandemia do Covid-19. Muitos tiveram que demitir, os poucos, funcionários que tinham. Todos os entrevistados estavam lutando para manter seus negócios funcionando em meio à crise econômica que vem se desencadeando.

Sou eu que faço todo o controle, como eu que faço a composição do produto, ou seja, crio um protótipo, eu dimensiono mais ou menos o quanto será gasto para a fabricação [ENS06, EMP05].

Por planilha, eu que faço tudo, quanto que deu o custo né, a mão de obra da terceira também e depois eu coloco a minha parte [ENM09, EMP08].

É um olhar até contrário, a gente pega qual é o valor final que a gente gostaria desse produto e aí a gente vai realmente deduzindo dali todos os custos envolvidos, tanto da parte de tecido e tudo mais até chegar na parte final que é



de costura. E aí a gente vê se aquele valor que nós chegamos é adequado ou não para aquela costureira ou para aquela fábrica que vai fazer a confecção. Então a gente chega com esse custo para eles e fala, a gente pode o *feedback* deles caso esteja ok então a gente mantém [ENP14, EMP13].

Desenvolvemos os protótipos das peças e vamos analisando o volume de trabalho, quais os processos envolvidos, o tempo, custo de materiais e assim a gente consegue viabilizar os custos e perceber os valores de cada etapa para chegar ao preço do produto e também a gente compara com outros produtos, outras formas de fabricação para chegar em um determinado valor [ENJN08, EMP07].

As vezes algumas apostas em novos produtos não dão certo por causa do custo elevado da matéria-prima e todos os insumos necessários. Como são empresas muito pequenas, muitas vezes não há possibilidade de arcar com todos os custos.

Tem várias formas de se trabalhar com o bambu, é um trabalho inédito no Brasil. A gente não tem muito mercado, trata-se de produtos que ainda não tem tanta visibilidade nem mercado receptivo. Então, a gente corre riscos sim. Eu, por exemplo, já tive vários contratemplos, entre eles, alguns deram muito certo e outros tivemos que deixar o produto de lado. Até hoje mesmo, temos diversos produtos que a gente deixou de produzir porque não compensa né, o custo benefício não vale a pena [ENJN08, EMP07].

Entre as dificuldades encontradas para as MPEs estão a questão do custo do produto sustentável. A matéria-prima ainda é bem cara. Além disso, o produto acaba ficando pouco competitivo. As empresas não sustentáveis usam matéria-prima bem mais barata.

As empresas sustentáveis prezam pelo lado social com uma remuneração justa. Fator que não necessariamente é considerado em todas as empresas, no setor de moda por exemplo, eventualmente são noticiados nos veículos de comunicação em massa, casos em que há trabalhadores prestando serviços em situações análogas à escravidão.

#### 4.2.4 Qualidade

A área de qualidade é vinculada a área de escopo do projeto, pois, no escopo, são definidos os requisitos que o produto terá. A área de comunicações deve fornecer informações sobre a qualidade que servirão de base para que se estabeleça a melhoria contínua.

A maioria dos entrevistados da presente pesquisa disseram que são responsáveis por realizar as atividades relacionadas a garantia da qualidade, devido ao quadro reduzido de funcionários. Eles precisam atuar inclusive na parte operacional. A seguir podemos observar algumas falas que retratam essa afirmação.

Eu que faço e eu sou muito exigente, porque é justamente isso que te falei, como é uma empresa pequena, vão nos deixando de lado, então, eu preciso estar atenta. Tem muito retorno de peça, quando chega eu que faço a inspeção de qualidade até ser aprovado, porque antes de ter a minha empresa, eu já trabalhava em outras empresas durante muitos anos, então eu conheço as etapas, todos os processos que envolvem a criação do produto. Então, eu pego para mim, o que é relevante, mesmo assim, ainda às vezes ocorrem problemas [ENP07, EMP06].

A gente vai fazendo as provas de roupas, e normalmente, para uma roupa ficar aprovada envolvem quatro provas de roupas [ENB10, EMP09].

Eu sou muito chata com isso, na verdade as minhas peças são demoradas por minha causa porque eu faço este controle, aí eu olho, se não tá bom eu vou cerrar mais ou polir mais. Depois, quando eu levo para terceiro eu olho para ver se tem algum defeito, vou lá mexer para dar tudo certinho sabe. Então, eu sou muito chata, quando eu dou um prazo de um mês já é pensando, tipo a pessoa vai demorar para receber, porque eu vou demorar para entregar, mas vai estar com controle de qualidade porque senão eu poderia entregar até mais rápido. Mas eu já fico pensando como vou ser chata, vou ter que melhorar isso ou aquilo, então eu prefiro dar um prazo maior. A não ser que a cliente diga que precisa logo, algo que acontece também, aí eu vou ter que fazer o produto de uma forma que

eu não precise de terceiros para que eu consiga entregar muito mais rápido [ENM09, EMP08].

Ainda é totalmente artesanal, o produto é totalmente feito à mão, o controle de qualidade é nosso, e se não está bom tira, ou põe. É assim ainda porque a produção é totalmente artesanal [ENL11, EMP10].

Alguns terceirizam o processo de controle de qualidade.

No começo só a gente fazia, mas foi ficando um trabalho meio insano, e a gente tem como missão colocar as mulheres da ONG para ocuparem cada vez mais posições. Então, a gente ensinou as mulheres a fazerem o controle de qualidade também e hoje em dia são elas que fazem [ENR04, EMP03].

O engajamento diário da nossa equipe garante a qualidade de alta costura em cada peça produzida. [ENT13, EMP12].

Durante as inspeções de qualidade, a sustentabilidade também é um requisito que é verificado.

As mercadorias, os produtos, precisam ter o máximo de vida útil como os materiais, então a gente se atenta desde a embalagem até a nossa etiqueta que dá para plantar é uma semente. A nossa caixa é biodegradável de papelão, que o cliente pode utilizar para fazer outras coisas, não vai ferir o solo. Todos os tecidos são sustentáveis e ecológicos e estão em muitos dos materiais [ENT13, EMP12].

Diante dos resultados, a etapa de qualidade está muito relacionada com a sustentabilidade (código empresa sustentável). Isso porque, os empresários entrevistados pensam em todas as etapas até que o produto seja entregue aos seus clientes. Pensam na qualidade sustentável do produto, na sua vida útil e na embalagem.

#### 4.2.5 Recursos do projeto (RH)

Para fazer acontecer um projeto, independentemente da estrutura organizacional, é preciso que existam pessoas envolvidas e elas precisam estar dedicadas à realização de um objetivo específico.

Os entrevistados disseram que são responsáveis pela maior parte do trabalho em seus projetos, tanto na parte gerencial quanto na parte operacional. Não existe uma divisão bem clara de “quem faz o quê”. No entanto, a maioria utiliza serviços terceirizados quanto se trata de algumas partes relacionadas a construção do produto.

É um projeto super colaborativo, é um projeto que eu lidero, mas eu faço trezentas outras coisas também, e aí a Nat e a Ana que também trabalham comigo vão participando, também trazem ideias, elas dão palpite no que eu apresento, é super colaborativo. Eu sou a responsável, mas, elas também vão participando. Mas aí, quando vai falar com fornecedor, pesquisar tecido, eu que faço, e aí a gente faz a peça piloto e uma vez que ela é aprovada a gente vai entrar em produção, e aí a gente começa a trabalhar com as mulheres da ONG [ENR04, EMP03].

É, normalmente, são pessoas de segmentos diferentes. Eu pesquiso para desenvolver o meu produto: alguns seriam para materiais de fixação, outros para materiais de preservação, outros que trabalham com produtos químicos de beneficiamento, outros seriam na parte de plantio e manejo sustentável, então, sempre tem estas pessoas, mas, que não estão ligadas ao mesmo trabalho que eu desenvolvo, mas, que somam e me ajudam até chegar ao produto final [ENJN08, EMP07].

A minha mãe costura e ela começou a fazer os modelos, até que ela chegou no modelo que a gente ainda não tinha testado ainda, que foi o que a gente viu que abria dentro da bolsa. Ela fez o molde de papel e a gente mandou para costureira com esse protótipo e, depois quando mudou a minha mãe corrigia o protótipo e fazia outro molde [ENJN08, EMP07].

A falta de recursos foi a segunda barreira mais reportada. Como todas as empresas participantes da presente pesquisa são muito pequenas, o quadro de funcionários é enxuto com o objetivo de reduzir os custos com mão de obra. Sendo assim, resta aos donos colocarem a mão na massa para que os projetos aconteçam.

A principal barreira é conseguir encontrar, na minha visão, uma mão de obra qualificada que consiga atender uma empresa pequena porque o que acontece é que nós temos que contratar por demanda uma estilista e modelista, entendeu? Então, nossa principal dificuldade é encontrar, por exemplo, modelista boa que trabalhe por demanda, porque a gente não vai contratar ela para sempre e registrar, a gente contrata para um projeto. Então encontrar bons profissionais do mercado que trabalham nessa modalidade eu acho que é uma dificuldade [ENT13, EMP12].

A gente pensava planejava esse produto e às vezes faltava o *start* para ir frente, de quem era o responsável, quem é que acompanhava se estava indo para frente ou não, sabe? [ENA01, EMP01].

A gente não tinha muito entendimento também nessa questão do custo ou da qualidade, estas coisas não tinha uma pessoa responsável [ENA01, EMP01].

Então como eu falei, não sei a minha empresa vai se enquadrar tanto na sua pesquisa, porque a gente meio que faz tudo, entendeu? Como é só eu a minha sócia, nesta época de criação de coleção ficamos mais focadas nisso, mas eu não vou deixar o financeiro de lado, as partes administrativas e nem a Aline. Quem fica mais dedicada é a Letícia, mas ela trabalha para outras marcas também, como eu te falei, ela faz conforme demanda, ela ajuda no período ali que precisa inicialmente, faz a modelagem, nos entrega e ela continua com os outros clientes dela também [ENV05, EMP04].

Mesmo frente ao cenário de orçamento apertado, os critérios para o desenvolvimento sustentável permeiam todo o desenvolvimento do produto.

Costura por oficina terceirizada com vistoria direta EMP03 ou através de certificadoras+ Salários justos e condições de trabalho adequadas+ Planejamento para redução de perda de tecido no corte da peça [EMP03].

Lembrando que a gente trabalha com uma rotatividade muito grande de mulheres que estão em situação de vulnerabilidade, passando por tratamento psiquiátrico. Muitas vezes sem experiência prévia em corte e costura, em arte, nada disso. Então, teria que ser alguma coisa que elas pudessem fazer. Aí a gente descobriu uma técnica de um tingimento a seco, que zera o consumo de água e reduz o consumo total em duzentas vezes em comparação com o tingimento tradicional e que qualquer um consegue fazer aquele tingimento [ENR04, EMP03].

Foi possível perceber que os recursos humanos são escassos quando se trata de contratação direta, devido às limitações financeiras. No entanto, são feitos esforços para que nos serviços terceirizados a mão de obra seja proveniente das comunidades locais. É o caso da entrevistada [ENR04, EMP03] que trabalha com ONGs. Elas capacitam mulheres que vivem nestas ONG e estão se recuperando de violência doméstica para que seja feita a contratação dos serviços terceirizados. A preocupação com as questões sociais no sentido de melhorar as comunidades locais onde atuam, estão presentes na maioria das empresas participantes deste estudo.

#### 4.2.6 Comunicações

O Gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para garantir que as informações alcancem as pessoas envolvidas no projeto e os *stakeholders*. A maior parte dos entrevistados disseram não terem dificuldades com comunicação, dado que as equipes são muito pequenas. Os proprietários das empresas estão envolvidos em todos os processos e não há burocracia e excesso de formalidades.

Nós temos um canal de comunicação onde todos conversam sobre alguma não conformidade e aí a gente procura aplicar o método de causa e efeito para entender o problema [ENJ12, EMP11].

Então, nós temos reuniões semanais onde decidimos. Todas as vezes que acontecia uma sugestão de uma sócia a gente levava para reunião para discutir. Temos também um grupo numa rede social no WhatsApp e aí todas as novas sugestões eram consultadas ali. Além disso, enviava-se um e-mail para todas falando dessas sugestões até para não ficarem perdidas em relação a sugestão do produto, e aí todas avaliavam a funcionalidade dele, se ele realmente atenderia a empresa, como uma das nossas bandeiras era o consumo consciente [ENI02, EMP01].

Realizamos uma reunião para apresentar os valores da marca: PAZ: harmonia nas ações, nas comunicações, nas atitudes, nas decisões, nas relações, na resolução de conflitos e ao dar e receber feedbacks. ATITUDE: determinação nas ações, comprometimento com as demandas, autogestão das atividades, comunicação clara, empenho, coesão e sinergia. AMOR: verdade, devoção, simplicidade, reciprocidade, respeito, zelo, sinceridade e seriedade [ENT13, EMP12].

Devido ao porte pequeno das empresas, o tamanho reduzido das equipes e a presença constante dos donos em todas as fases do projeto, os entrevistados deste estudo afirmaram que a comunicação fluiu adequadamente.

#### 4.2.7 Riscos

Os documentos que contém informações sobre o plano do projeto precisam ser constantemente atualizados com o mapeamento dos riscos e soluções de contorno para evitar que situações ruins ocorram, pois, se ocorrerem podem prejudicar as metas de tempo, custo, qualidade e desempenho do projeto.

Nenhum dos entrevistados na presente pesquisa afirmou realizar o gerenciamento dos riscos com acompanhamentos constantes, a não ser de maneira intuitiva. Por exemplo, para não correr o risco de ficar com muitas mercadorias no estoque, antes de estabelecer o número de peças a serem fabricadas, experimentam o mercado e buscam opinião dos consumidores. Prevendo que o fornecedor de tecidos ou o fabricante pode atrasar, acrescentam alguns dias a mais na tarefa para que se o atraso ocorrer, esteja coberto pela margem. A seguir podemos observar as falas:

Como eu te falei até existe, mas, não é algo que as pessoas estão acostumadas com um mapeamento de risco de gerenciamento de projetos que a gente vê no curso. É algo que a gente pensa identifica os riscos a gente coloca no papel esses riscos. Talvez a gente nem dê tanta importância assim a gente não fica tão atrelado a isso, mas, a gente chega mapear, mas de uma maneira bem caseira né. Até chegamos a colocar no papel, mas não há um acompanhamento, como neste caso da questão financeira né, ou de vendas ou de o produto não dá certo, mas fica muito no papel e sem acompanhamento [ENI02, EMP01].

A gente fica com medo quando é trabalho feito em ouro, porque aí pode ter assalto no transporte na minha ida até um local, ou o fato de eu orçar um valor para cliente e depois aumenta o valor do ouro. Então, geralmente, eu já cobro um pouco mais prevendo isso, mas, a minha linha sempre é em prata. Então, eu coloco um pouco a mais também prevendo isso, para que a perda não seja tanto. A minha preocupação é mais com ouro mesmo, porque o valor do ouro é muito alto e o outro risco que eu tento evitar e da melhor forma possível, é ao apresentar um projetinho para cliente, ficar muito claro, porque uma coisa é um papel, um desenho e outra é depois quando ela receber, e se não é aquilo que ela desejava [ENM09, EMP08].

Claro, claro, a gente faz todos anos o planejamento anual e nesse planejamento anual a gente, nessa fase de projeto que é a formação da coleção a gente já faz a lista das possíveis dificuldades que podem nos atrasar. Ou atrasar o desenvolvimento do projeto e poderia impossibilitar a produção ou também no próprio desenvolvimento dos produto a gente faz um estudo de viabilidade para



ver se é factível o que nós planejamos e o que é real e o que dá para fazer né, o que tem dinheiro para pagar [ENT13, EMP12].

Existe o risco da não aceitação do produto. Eu vou te falar de coisas que aconteceram antes da pandemia, este momento agora é atípico não conta. Então, eu costumo participar de feiras de moda. Por exemplo, uma feira que teve no museu da casa brasileira, eu levo as peças que eu fiz, mas, ainda não foram para a produção. Lá, eu avalio a aceitação do público, as pessoas experimentam e eu acabo pegando as opiniões. No entanto, do ponto de vista de lucro, as feiras não compensam, eu vou mesmo somente quando pretendendo avaliar um produto que será lançado, porque é como dar tiro no escuro, e essa é uma maneira de ser mais assertiva. Às vezes também eu faço enquetes no Instagram, coloco lá e pego as opiniões, é bem legal isso [ENP07, EMP06].

E mesmo o risco se concretizando e ocorrendo o atraso do desenvolvimento da coleção, os consumidores entendem que está relacionado com a sustentabilidade e ao não estímulo a compras compulsivas e renovações constantes do guarda-roupas, o que faz com que o atraso não seja visto pelo consumidor como um problema.

Porém não tem tanto problema por parte dos consumidores, eles entendem que é uma marca *slow*, não lançamos peças a todos momentos, mas gostaríamos de ser um pouco mais organizados em relação a isso, ainda que não dependa só da gente [ENV05, EMP04].

Como mencionado no início dessa seção, as MPEs fazem a gestão de risco de maneira intuitiva. Como declarado pelo entrevistado, o risco é colocado no papel, mas, não é seguido completamente. Alguns fazem testes com os produtos antes de colocarem no mercado. Outros, prevendo o risco, colocam mais tempo para o projeto, prevendo o risco com os atrasos de fornecedores.

#### 4.2.8 Aquisições do projeto

Nessa área o conjunto de processos dará condições ao gerente de projetos para realizar as contratações adequadas. Normalmente, envolvem o planejamento das licitações e administração dos contratos.

A maioria dos entrevistados afirmaram precisar contratar empresas terceirizadas para a fabricação do produto. Em alguns casos os contratos são feitos em mais de uma fase, ou seja, mais de um contrato até a obtenção do produto acabado.

O estabelecimento das regras e a gestão dos contratos são feitos diretamente pelos proprietários das MPEs participantes desta pesquisa, podemos observar algumas falas onde eles comentam sobre este processo.

O fornecedor muitas vezes entende que ele vai estar supostamente produzido menos né, mas, a gente tem que explicar para eles que estamos produzindo menos, mas eles estão ganhando mais. Porque a gente paga mais e a gente quer realmente uma qualidade maior, por isso o pagamento até é maior [ENP14, EMP13].

Então a gente visita todos os fornecedores novos, analisa origem do tecido e todas as nossas peças passam pelas mãos das mulheres, a gente não faz nada sem elas [ENR04, EMP03].

Mas trabalhamos também com terceirizados, porque parte do nosso trabalho é relacionado a estações de tratamento, plantio, processos de corte, então para a maior parte dos processos hoje em dia a gente tem terceiros realizando os serviços [ENJN08, EMP07].

E assim, eu trabalho utilizando a terceirização, então empreender já é difícil, com sustentabilidade é muito mais porque por ser pequena empresa é uma luta diária. Eu solicito da fábrica todo o resíduo, e este cuidado eu obtenho por envolver os meus fornecedores a minha causa e ao propósito da minha empresa, precisa ser

assim, porque se for pela quantidade, eles vão dizer que não compro quase nada e exijo muito [ENP07, EMP06].

Em alguns casos, há uma confiança mútua de que todos estão fazendo o possível para que o desenvolvimento sustentável se torne realidade.

Nessa área da sustentabilidade tem muito isso de ter confiança um no outro. Eu não vou lá no Rio Grande do Sul ver se tudo que o fornecedor escreveu é verdade. Eu não vou na minha lojista aqui que faz camiseta de algodão orgânico ver se tudo que ela escreveu no questionário é real. Eu nunca visitei a loja dela, mas eu acredito e confio nela. É muito uma questão de confiança e são produtores pequenos, gente que está começando, a gente conversa e vê que acredita na sustentabilidade [ENI02, EMP01].

No ramo alimentício, é preciso exibir que tem certificação de produção orgânica, para que o contrato seja celebrado. A entrevistada [ENFS15, EMP14] utiliza este critério para seleção de seus fornecedores, uma vez que considera inviável a realização de auditorias.

Antes de mais nada, somos a favor do cuidar. A regra é garantir que nossos parceiros produtores sigam a política dos alimentos orgânicos [ENFS15, EMP14].

Um dos pontos que chama a atenção é a quantidade elevada de terceirização. Isso parece ocorrer devido ao porte das MPEs sustentáveis. Além disso, a questão da confiança é algo bem particular no mercado da sustentabilidade. Nem todos os fornecedores são visitados pela empresa para confirmar todo o processo. Depende muito da reputação dele no mercado e da confiança transmitida no momento da contratação.

#### 4.2.9 Stakeholders (Partes Interessadas)

Identificar os stakeholders é um processo que precisa ser feito antes mesmo do termo de abertura do projeto, e este processo deve ser repetido a cada início de fase ou sempre que ocorrer uma mudança significativa no âmbito do projeto. A maioria dos entrevistados disseram que ao

iniciar um projeto, procuram envolver o máximo de pessoas, entre especialistas, sócios das empresas e consumidores para que todos possam participar e propor ideias. A seguir algumas falas que nos mostram estas afirmações:

Consumidores já foram contatados na pesquisa que envolveu 255 pessoas. Então, a gente já falou com outras pessoas que estão envolvidas no processo do novo produto. Por exemplo, hoje eu não tenho costura meu produto é só corte de tecido. E os produtos que eu tenho em mente que eu pretendo lançar, todos eles envolvem costura, então, eu dependo de um outro tipo de profissional que eu não tenho hoje, tanto que eu já andei conversando com algumas costureiras aí para poder fazer esse processo [ENL11, EMP10]

Existem algumas pessoas que experimentam os produtos, por exemplo agora tem uma pessoa que está utilizando um produto novo e ela me diz o que está achando e eu vou considerando isso para realizar melhorias [ENL11, EMP10].

Nós temos consultores e costureiras, ou seja, pessoas da moda estilistas envolvidos nesse processo de desenvolvimento. Por exemplo, agora nesta coleção a gente pediu sugestão, e a gente acaba levando em conta os fatores, para saber se realmente o que eles nos disseram tem coerência ou não. E na formação da primeira peça piloto a gente faz isso também, a gente tenta passar por um filtro de pessoas que tem especialidade em moda para que nos previnam de entrar em projetos furados [ENT13, EMP12].

Sempre que a gente cria alguma coisa tem um grupinho EMP03, mais amigas assim que a gente mostra, pede opinião tal, mais de um jeito muito informal, a pesquisas formais não foram tão úteis quanto a gente imaginava [ENR04, EMP03].

As vezes os consumidores utilizam as redes sociais para enviarem seus recados. A maioria dos entrevistados estão se capacitando em relação as tecnologias, para obterem melhores resultados em campanhas promocionais por meio do marketing digital. Algo que antes

da pandemia do Covid-19 não era considerado essencial, no entanto neste momento, passou a ser de extrema importância para a sobrevivência das MPEs.

Uma das pessoas recebeu, criticou no facebook e aquilo foi horrível, porque foi uma crítica pública, mas fazia sentido a crítica, e na mesma hora, eu pensei, tenho que rever isso e mudei toda a operação para fazer tudo a granel, que é o jeito que faço hoje [ENFS15, EMP14].

Tivemos uns contatos de pessoas dizendo que chegou no capricho, no Facebook, principalmente, Instagram. A gente tinha muitos comentários de pessoas que gostaram [ENI02, EMP01].

As pessoas se mostram preocupadas com o que as marcas estão falando, como elas estão se posicionando, quem faz as roupas ne, como é que é este mercado, quem é sua costureira, que tipo de ação social você está fazendo. Então, assim, quando a gente criou a EMP09 a gente obviamente, tinha o objetivo de ter uma marca legal, que fosse rentável, e que ainda a gente pudesse fazer uma coisa que a gente ama que é fazer roupa. Mas, ao mesmo tempo a gente tem uma preocupação grande com o mundo, eu por exemplo, tenho na minha vida um caminho muito mais minimalista [ENB10, EMP09].

Os resultados mostram que as MPEs participantes da presente pesquisa adotam uma forma simples e adaptada de gestão de projetos. Esta forma como gerenciam os seus projetos atendem as necessidades da empresa por meio de uma estrutura básica que compreende, principalmente, as áreas de escopo, prazo, custo, recursos humanos e comunicação.

As MPEs precisam melhorar seus processos onde alguns são quase inexistentes do ponto de vista das boas práticas encontradas na literatura, como por exemplo a gestão de riscos e stakeholders.

Em relação ao objetivo específico “Verificar o que caracteriza a micro e pequena empresa como sendo sustentável”, é possível observar na Figura 16 os códigos que foram criados, onde Empresa sustentável é primeiro nível. Abaixo dele contém o tripé da sustentabilidade (econômico, social e ambiental) e outros assuntos que incluem uma ou mais

dimensão do tripé da sustentabilidade que são os códigos: Evento Sustentabilidade, Sistema B ou outras certificações e ODS. Na Figura 16, juntamente com a descrição do código é exibido a quantidade de vezes que o código foi marcado nas falas dos entrevistados ou em documentos cuja fonte de dados foi secundária.

Na Tabela 7, alguns exemplos do mesmo trecho do texto ou de uma fala marcados com mais de um código.

Tabela 7. Códigos de sustentabilidade - depoimentos

<b>Empresa</b>	<b>Parte do texto/entrevistas</b>	<b>Códigos</b>
EMP12	Matérias-primas que possuem selos e certificações ambientais ou que geram o menor impacto possível ao meio ambiente	Sistema B ou outras certificações, Fornecedor de Matéria Prima
EMP03	Neste lugar, todos cuidam do meio-ambiente e contribuem para o bem-estar coletivo das gerações presentes e futuras.	Social, ambiental
EMP03	Nossas escolhas de processos e matérias-primas também são orientadas pelos princípios da sustentabilidade, buscando respeitar o meio ambiente e valorizar a mão de obra e toda rede de geração de valor.	Social, ambiental
EMP02	A EMP02 apoia comunidades produtoras e artesãos da floresta Amazônica, cujas atividades econômicas integram o uso sustentável dos recursos naturais. Projetos e produtos de joias contemporâneas, moda e decoração são desenvolvidos com borracha proveniente do látex natural de Seringueiras espalhadas na Floresta Amazônica. A borracha colorida é fruto de pesquisa, motivo de transformação social e de preservação ambiental.	Social, Trabalho social, ambiental

Fonte: elaborado pela autora

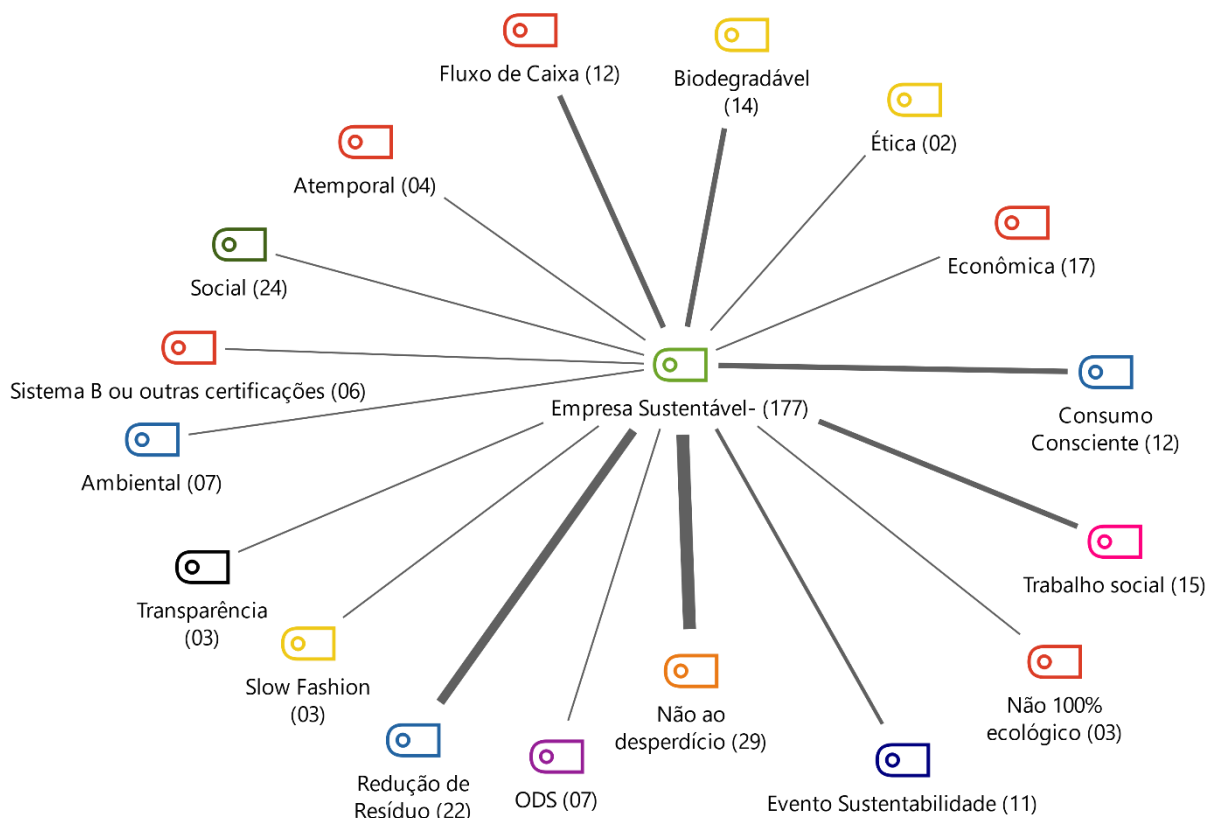


Figura 16. Sustentabilidade  
Fonte: elaborado pela autora

Quanto mais larga é a espessura da linha na Figura 16, mais vezes o código foi marcado e podemos observar que o código cuja linha possui maior espessura é o “Não ao desperdício”. Isso porque ações são realizadas por parte das MPEs em prol da redução do desperdício.

Entre as ações estão: aproveitamento máximo da matéria-prima; quando há sobras, realizar a doação para reaproveitamento ou reciclagem; redução e melhor aproveitamento no consumo de energia elétrica; mais utilização de luz natural; redução e melhor aproveitamento e tratamento da água antes do descarte; melhorar a qualidade de seus produtos para que tenham maior durabilidade; utilizar como embalagens “*ecobags*”, que podem ser reutilizadas pelos clientes; não disponibilizar novos produtos para venda, enquanto ainda há estoques dos produtos de coleções anteriores; conscientizar os clientes para que comprem somente o necessário.

Abaixo, algumas das partes codificadas que evidenciam as ações que tem por finalidade a redução do desperdício:

Desenvolvimento das modelagens, visando o aproveitamento máximo de tecidos ou materiais [ENV05, EMP04].

Usamos sobras de tecidos em nossas coleções e embalagens e, quando não é possível nenhuma forma de reaproveitamento, encaminhamos para reciclagem [ENR04, EMP03].

A indústria da moda polui muito, ela desperdiça muito tecido com os retalhos de sobras de tecidos que vão para o lixo. Não sei o número exato aqui, mas, é inacreditável. Então, a gente faz o possível para pegar esses restos dessas sobras e transformar em produto, em algo que não vá para o lixo, fazer algo que as pessoas possam usar [ENI02, EMP01].

O meu principal objetivo é combater o desperdício de alimentos sempre foi desde o início, esse é meu propósito de vida do meu produto, então não desperdiçar [ENL11, EMP10].

Na Figura 16, a segunda linha de maior espessura indica a preocupação com a redução de resíduo, no caso da água, são realizados tratamentos para que a água não retorne ao meio ambiente com resíduo tóxico.

A gente faz a monitoração do consumo de água e quando ela é descartada a gente faz um monitoramento desse descarte né. que tipo de resíduo que ele tem, que tipo de químico que tem, se não tem a gente faz uma análise do descarte da água, porque a gente trabalha com circuito fechado de água em um dos nossos parceiros. A gente reutiliza a água, então, o monitoramento da água, ele é diário, então, a gente tem controle sobre os processos todos, tem meta para redução disso [ENJ12, EMP11].

Eu solicito da fábrica todo o resíduo, e este cuidado eu obtenho por envolver os meus fornecedores a minha causa e ao propósito da minha empresa. Precisa ser assim, porque se for pela quantidade, eles vão dizer que não compro quase nada e exijo muito [ENP07, EMP06].



A gente tem esse comprometimento também sabendo dessa necessidade de separar os retalhos de resíduos têxteis, por exemplo, por tamanho, por cor, para conseguir dar um bom direcionamento a se fazer com as sobras e também toda política de resíduos né. Então, a gente tentar realmente direcionar da melhor forma possível né, com essa política de resíduos [ENP14, EMP13].

A terceira linha de maior espessura, na Figura 16, indica a preocupação com a sociedade por meio da realização de trabalhos sociais contribuindo para a inclusão de pessoas em situação de vulnerabilidades na sociedade e no consumo. Após capacitação profissional, as pessoas são contratadas para fazer parte da cadeia produtiva. A seguir, alguns trechos que evidenciam as ações:

EMP02 apoia comunidades produtoras e artesãos da Floresta Amazônica, cujas atividades econômicas integram o uso sustentável dos recursos naturais. Projetos e produtos de joias contemporâneas, moda e decoração são desenvolvidos com borracha proveniente do látex natural de Seringueiras espalhadas na Floresta Amazônica. A borracha colorida é fruto de pesquisa, motivo de transformação social e de preservação ambiental [ENF03, EMP02].

Ministramos cursos a partir de plantio, corte, tratamento, armazenamento e utilização final do bambu [ENJN08, EMP07].

Guiadas por esse ideal, desenvolvemos produtos em parceria com mulheres que estão superando a situação de violência doméstica em casas abrigo e centros de defesa. Através do resgate de autoestima e da geração de renda, elas podem exercer seu protagonismo e bancar suas próprias decisões [ENR04, EMP03].

A quarta linha de maior espessura, na Figura 16, indica a conscientização de todos os entrevistados sobre a importância de seus produtos serem biodegradáveis. Ou, quando não são, estarem cada vez mais próximo deste ideal, pois esta é uma das formas de reduzir a degradação ambiental.

Não é 100%, eu tento utilizar o máximo de matéria prima biodegradável, mas por exemplo os reforços internos, não são. Eu ainda não consegui encontrar uma solução para isso, este foi um dos motivos que me levou a cursar o mestrado e fazer pesquisa relacionada a este assunto. Para fazer a afirmação de produto biodegradável eu teria que provar, eu ainda não cheguei nessa solução, mas, é o que eu estou estudando. Então, acredito que em breve conseguirei. Por enquanto, não posso afirmar algo que ainda não sei, preciso realmente estudar, então por isso estou no mestrado [ENP07, EMP06].

Os participantes da presente pesquisa afirmaram que preferem que seus clientes realizem compras de forma consciente, avaliando se realmente precisam do produto, a seguir alguns trechos de textos codificados:

Consumir conscientemente; Valorizar o trabalho e a força das mulheres, produtoras locais e autorais. Retribuir à natureza o que nos foi presenteado, mantendo o que está aqui desde os primórdios e zelando pela vida dos próximos que ainda irão habitar este lugar [EMP05].

Estimular o acesso ao consumo consciente a um maior número de pessoas, no menor tempo possível, é a nossa forma de contribuir para o presente e futuro sustentável das próximas gerações [EMP01].

A perspectiva econômica da sustentabilidade também foi abordada, a seguir alguns trechos que evidenciam a abordagem.

Os custos das peças variam, porque temos peças com mais tecido, menos tecido, mão de obra mais simples ou mais complexa, mas, a estrutura, a forma como o custo é calculado é o mesmo [ENA01, EMP01].

Eu tenho planilha Excel, e um ERP bem bacana que eu uso para controle de estoque na plataforma do site. Ela tem um ERP por trás e eu faço controle de estoque ali, e faço meus números [ENL11, EMP10].

Para todos os códigos de sustentabilidade exibidos na Figura 16, é possível visualizar um exemplo de depoimento na Tabela 6. No texto, em sequência da Figura 16, só foram mencionados os cinco códigos que tiveram mais frequência.

Um assunto que não fazia parte da pesquisa, mas que foi comentado pelos participantes foi a pandemia do Covid-19. Ao falar das questões econômicas, muitas vezes, o assunto foi mencionado, pois as medidas de isolamento social e a quarentena trouxeram grandes impactos aos proprietários das MPEs. Eles tiveram forte redução nas vendas, muitos precisaram demitir os poucos funcionários que tinham, além de terem que se reinventar com a utilização das redes sociais, melhoria dos seus sites, e-commerce e aprenderem mais sobre marketing digital. A seguir alguns dos trechos das entrevistas/textos que foram codificados como Covid-19.

Exemplo, nossa coleção atual de inverno, gostaríamos de ter lançado em abril, estava tudo encaminhado, seria a primeira vez que atingiríamos o prazo, mas aí aconteceu este evento da pandemia e tal. As costureiras pararam de trabalhar, acabou que ficou tudo mais devagar, os fornecedores também demoraram mais para entregar os tecidos. Os tecidos seriam entregues em Santa Catarina, onde mora a minha sogra, e não estavam entrando caminhões na cidade dela. Então assim... vão acontecendo coisas que a gente não espera [ENV05, EMP04].

No momento, por causa da pandemia, estou somente com dois funcionários contratados diretamente [ENF03, EMP02].

Existe o risco da não aceitação do produto, eu vou te falar de coisas que aconteceram antes da pandemia, este momento agora é atípico não conta [ENP07, EMP06].

Atualmente, nós duas, só eu e minha irmã, que a gente tinha uma funcionária e acabamos tendo que demitir, a quarentena chegou né, éramos três, agora somente duas, nem sei se seríamos consideradas como funcionárias, somos sócias fundadoras [ENB10, EMP09].

Mas eu tenho dois produtos no radar, eu tenho, mas em função dessa situação, de Covid-19, é um caso excepcional, não tem como lançar agora [ENL11, EMP10].

Que tal combatermos com alegria a tristeza e ainda ajudarmos o povo da floresta amazônica? A EMP02 e parceiros criaram uma solução incrível e sustentável para combater o COVID-19 com você!

MÁSCARA - Adulto (M) - 20% do valor da máscara será investido em um fundo de combate aos impactos gerados pela COVID-19 nas comunidades ribeirinhas [EMP02].

É lembrar que nossas escolhas não afetam apenas a nós mesmos, mas também nossos amigos, família e até mesmo pessoas do outro lado do mundo (e qual melhor exemplo do que a pandemia que estamos vivendo hoje?!). É saber que essas pessoas são iguais a nós: seres humanos, com as mesmas necessidades básicas, que também devem ter o direito de sonhar com dias melhores e alcançá-los [EMP04].

## 5 DISCUSSÕES

Embora os resultados tenham sido exibidos em grupos de processos e áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, neste estudo, não houve uma adequação da prática com a teoria.

A utilização dos métodos pressupõe o planejamento com o objetivo de prevenir falhas e melhorar as possibilidades de sucesso do projeto (PMI, 2017). As MPEs sustentáveis, por terem processos menos formais e realizarem a gestão dos projetos de maneira intuitiva, acabam realizando muito mais ações corretivas ao longo do projeto do que ações preventivas de falhas ou ações para melhorar a eficiência dos seus processos.

Na figura 17, são apresentados achados em relação as definições de empresa sustentável, produto sustentável e gerenciamento sustentável de projetos. É feita a exposição comparativa da fundamentação teórica com a prática. Ao final do texto é colocado o símbolo que indica

aderência ou não da teoria com o resultado da pesquisa. No caso do gerenciamento sustentável de projetos, não foi possível encontrar aderência, dado que não são adotadas práticas formais de gerenciamento de projetos por parte das MPEs pesquisadas.

Com base nas informações geradas foi possível perceber que as MPEs sustentáveis são importantes na transformação que viabilizará o desenvolvimento sustentável. Elas possuem flexibilidade e dinamismo para se adaptarem as mudanças necessárias para a preservação ambiental e a promoção da justiça social por meio de geração de emprego e consequentemente distribuição de renda (SDGS, 2020).

No entanto, a análise confirma as dificuldades que proprietários de modelos de negócios relacionados à sustentabilidade entre MPEs brasileiras enfrentam, em particular, na área de moda, beleza e calçados. Eles precisam lidar com a falta de priorização no cumprimento dos prazos de entrega por parte de seus fornecedores de matéria-prima e fabricantes. Onde este tipo de situação não foi encontrado na literatura consultada. Precisam lidar com a questão de preços mais elevados quando se trata de produtos mais ecológicos ou biodegradáveis (Zhu et al., 2011).

Definição	Empresa Sustentável	Produto Sustentável	Gerenciamento Sustentável de Projeto
<b>Teoria</b>	Investem em uma gestão mais responsável e assumem com clareza seus princípios e sua missão para o mercado (Sebrae-MPES, 2020). Promovem ações ambientais como a reciclagem de um produto, fomentam ideias que resultam na redução de consumo, produzem mercadorias que não destruam o meio ambiente e/ou promovem ações sociais (Sebrae-MPES, 2020). Empresas são consideradas sustentáveis quando adotam práticas, atitudes ou obedecem a princípios que fazem com que suas atividades atendam às necessidades da geração atual sem comprometer as necessidades das próximas gerações (WCED, 1987, p. 41)	Produto que apresenta melhor desempenho ambiental ao longo de seu ciclo de vida, com função, qualidade e nível de satisfação melhor, se comparado com um produto-padrão. Entre as características estão: matéria-prima proveniente de manejo sustentável que garanta a renovação natural dos ecossistemas; Durante a fabricação preveem a eliminação do uso de produtos tóxicos, diminuição dos resíduos gerados, uso de material reciclável, preveem a reutilização de embalagens (refil) etc.; Produtos ecoeficientes, ou seja, utilizam menos recursos (energia, água, entre outros) ao serem utilizados pelos consumidores ou/e na sua produção; Produtos que geram renda para pequenos fornecedores e comunidades de baixa renda. (Sebrae-Produto Sustentável, 2020).	Além de utilizar alguma boa prática de gerenciamento de projetos, considerar as perspectivas ambiental, social e econômica do tripé da sustentabilidade. (melhorar a eficiência nos projetos, aplicar os recursos de forma eficiente (Carvalho & Rabechini Jr, 2019). É o planejamento, monitoramento e controle de projetos, levando em consideração os aspectos ambientais, econômicos e sociais do ciclo de vida dos recursos, processos, produtos e serviços do projeto. Visa atingir benefícios para os stakeholders considerando suas participações proativas. O projeto deve ser realizado de maneira transparente, justa e ética (Silvius & Schipper, 2014, p. 17 )
<b>Achado na pesquisa</b>	As MPEs sustentáveis participantes do estudo se mostraram fiéis aos valores de sustentabilidade, realizam ações para redução de resíduo e evitar o desperdício. Muitas atuam como agentes de transformação da sociedade em busca da equidade social, capacitando pessoas das comunidades locais e dando oportunidade de emprego. Adotam práticas de conscientização dos consumidores para a compra responsável. Muitas deixam públicas informações sobre a formação do preço e processo produtivo. Priorizam fornecedores de matéria-prima biodegradável. Prezam pela remuneração justa de trabalhadores em toda a sua cadeia produtiva. 	As MPEs sustentáveis buscam melhorar seus produtos e processos de forma a não degradar o meio ambiente, evitando o desperdício, redução de resíduo, utilizando embalagens reutilizáveis ou biodegradáveis. Embora sejam mais caras, eles priorizam a compra de matéria-prima biodegradável que é fornecida por fabricantes das comunidades locais, desta forma valorizam os trabalhadores da região onde estão situadas e contribuem para um mundo com mais justiça social. Estão em constante processo de melhoria da qualidade de seus produtos para que tenham maior durabilidade e não haja necessidade do consumidor estar sempre repondo o produto. 	Os proprietários das MPEs sustentáveis priorizam atividades do dia-dia, pois estas que trazem as receitas para a empresa. Os processos de gerenciamento de projetos ficam em segundo plano, com pouca organização e alta frequência de ações corretivas frente aos problemas ao invés de ações preventivas. O gerente de projetos é o proprietário da empresa, acarretando acúmulo de funções, pois ele precisa conciliar funções administrativas e operacionais com a gestão do projeto. As MPEs precisam melhorar a maneira com que gerenciam seus projetos, para que consigam atingir o gerenciamento sustentável de projetos. 

Figura 17. Achados x Teoria  
Fonte: elaborado pela autora

As descobertas estão alinhadas com o que foi identificado anteriormente na literatura. Os projetos são conduzidos de forma intuitiva, sem a utilização de documentos ou formalidades (Turner & Ledwith, 2016), os proprietários exercem o papel de gerentes de projetos devido à falta de recursos financeiros para a contratação de um profissional especializado (Caballero & Calvo-Manzano, 2012; Falle et al., 2016; Matrane et al., 2014; Turner & Ledwith, 2016; Zhu et al., 2011).

Entrevistados da área de moda, de joias e acessórios, afirmaram que priorizam a qualidade de seus produtos, pensando na longevidade do uso. O que só é possível com a combinação de diversas ações associadas ao tipo de material utilizado, trabalhos de costura no caso da criação de roupas, e de estilo e design. Essa combinação contribui para a qualidade e satisfação em longo prazo. Esses temas são frequentemente discutidos quando se trata do movimento “*slow-fashion*” (Henninger, 2015; Niinimäki & Armstrong, 2013).

Os desafios enfrentados pelos entrevistados para a realização do gerenciamento dos projetos são sanados no dia-dia, onde a maioria dos entrevistados não entende como sendo um grande problema o fato de eles estarem presentes em todas as etapas que envolvem a criação de um produto. Eles aprenderam a lidar com esta situação de forma intuitiva e encontram alternativas para justificar os atrasos em seus lançamentos.

O depoimento repetido com mais frequência entre os participantes seria de que suas empresas aderem o movimento *slow-fashion*, de que são atemporais, não seguem um calendário de tendências, portanto não existe uma pressão do mercado para que o lançamento tenha uma data exata (Henninger, 2015; Niinimäki & Armstrong, 2013). E os consumidores entendem esta abordagem, então o que seria uma desvantagem, acaba se tornando um diferencial competitivo para as MPEs sustentáveis.

A maioria dos entrevistados se mostraram interessados em utilizar uma metodologia que ajude a organizar o passo a passo das tarefas que envolvem o gerenciamento de um projeto de desenvolvimento de um novo produto.

No entanto, da forma intuitiva como fazem atualmente, acreditam que isso os tornam mais ágeis e dinâmicos ao passo que se utilizarem muitas padronizações do trabalho por meio de métodos, isso pode fazer com que se sintam com pouca liberdade para tomarem decisões rápidas e necessárias no dia-dia. Acreditam que da forma como trabalham podem realizar mudanças rapidamente e se adaptam as exigências do mercado e, para eles, isso é mais importante do que ter um método formal de gerenciar os processos (Golann, 2006).

As MPEs sustentáveis mostraram que são capazes de conduzir transformações sociais, cujo foco é a valorização da vida na terra e dos direitos humanos, são também transportadores das culturas locais (Kapila et al., 2002; Shah, 2017; Singh, 2019). Quando o consumidor adquire uma joia cuja matéria prima veio das seringueiras da Amazônia, o consumidor adquire um pouco de conhecimento sobre a cultura brasileira que é ampla e diversa e certamente adquire um pouco da consciência de que é preciso preservar o planeta para que possam existir muitas outras gerações. A matéria-prima das joias orgânicas é tratada por pessoas de comunidades que antes deste trabalho estavam excluídas da sociedade e do consumo.

## **6 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA**

Projetos para desenvolvimento de produtos constituem uma parte significativa do volume dos negócios para as MPEs sustentáveis. São necessários para que possam renovar suas coleções, trazer novidades, criar algo sob medida para seus clientes ou até mesmo melhorar um produto ou serviço existente. A forma com que conduzem seus projetos não contempla grandes formalizações e processos claramente definidos, as coisas vão acontecendo e as decisões vão sendo tomadas à medida que são necessárias.

A flexibilidade de mudar o curso dos projetos sem programação prévia, no caso da maioria dos entrevistados é visto como aspecto positivo. Por exemplo, estamos vivendo um período de grave crise econômica em decorrência da pandemia do Covid-19 onde muitas pequenas empresas estão passando por problemas financeiros gravíssimos. Alguns entrevistados interromperam projetos de produtos que estavam em andamento. Outros, demitiram seus funcionários de lojas físicas e voltaram suas atenções para a comercialização em redes sociais e e-commerce. Outros proprietários começaram a fabricar máscaras de proteção. Uma das entrevistadas que possuía um blog em seu site e estava desatualizado, voltou a fazer contato com seus clientes por este intermédio. Outra entrevistada passou a investir em mais possibilidades de entregas e desta forma aumentou as vendas.

Todos relataram que foram pegos de surpresa. No entanto, rapidamente realizaram algum tipo de mudança para que suas empresas continuem ativas.

Estas ações corroboram com a recente pesquisa do SEBRAE e FGV “O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios”, que traz a informação de que os empresários menos escolarizados registraram um percentual maior de interrupção temporária (44%), do que



os empresários com nível superior ou mais (41%); e têm mais dificuldade de manter o negócio em atividade durante as medidas de isolamento social, pois a empresa precisa funcionar de forma presencial (47% contra 33% dos empreendedores com mais escolaridade).

A pesquisa também mostra que entre os que tiveram expansão das vendas, 21% dos empresários com curso superior ou mais tiveram bons resultados por venderem produtos ou serviços necessários em decorrência da pandemia. Entre os que possuem apenas ensino médio ou menos, essa percentagem é de apenas 9% (Relatório MPE - Sebrae, 2020). Todos os participantes da presente pesquisa afirmaram serem pós-graduados.

Esta pesquisa evidencia que a maioria das MPEs pesquisadas vem sobrevivendo com a maneira com que gerenciam seus projetos de desenvolvimento de produtos ou serviços, elas adaptam suas ações aos seus contextos e necessidades. Porém, precisam de ajuda para organizarem suas tarefas de forma a acompanhar o que ainda não foi iniciado, o que está em progresso e o que já foi finalizado. Para isso, poderiam utilizar versões gratuitas do Trello ou Jira que são *softwares on-line* que ajudariam na gestão e controle das atividades, como relatado por uma das entrevistadas que vem obtendo melhor performance desta forma (Tabela 6, código planejamento). Os dois softwares mencionados são utilizados em metodologias ágeis, o que combina mais com o dia-dia das MPEs pesquisadas por serem dinâmicas e flexíveis.

Uma desvantagem, que é o atraso na entrega de matéria-prima ou produto fabricado, os entrevistados transformaram em algo positivo. Pois, acrescentam margem de segurança no prazo e justificam a falta de uma data exata de lançamento de seus produtos por serem atemporais, ou *slow-fashion*, onde não há a obrigação de seguir o calendário da moda e design de acordo com as estações do ano, ou enquanto não esgotam os estoques das coleções anteriores (Henninger, 2015; Niinimäki & Armstrong, 2013).

Sendo assim, seus consumidores entendem a divulgação do período de lançamento como sendo não uma data, mas, um período entre dois ou mais meses.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste estudo qualitativo, foram entrevistados 15 proprietários de MPEs sustentáveis brasileiras. Além da obtenção de documentos e dados de fontes secundárias que serviram de insumo para a triangulação. O objetivo foi compreender como as micro e pequenas empresas

sustentáveis gerenciam seus projetos de desenvolvimento de produtos. Os resultados mostram que as MPEs sustentáveis adotam processos menos formais e mais intuitivos por não terem recursos suficientes (Caballero & Calvo-Manzano, 2012; Falle et al., 2016; Matrane et al., 2014; Turner & Ledwith, 2016; Zhu et al., 2011) para contratarem profissionais especializados em gerenciar projetos. Também por priorizarem atividades operacionais relacionadas aos produtos que já possuem aceitação e trazem retornos econômicos constantes, mantendo o funcionamento da empresa do que apostar em novos produtos.

Os novos produtos, quando não são solicitações sob medida dos clientes, são desenvolvidos sem definição rigorosa de prazos, o que permite mais facilidade e flexibilidade na condução dos projetos, tornando possível que os proprietários exerçam a função de gerente do projeto.

Evidenciou-se que mesmo a gestão sendo realizada sem muitas formalizações, os proprietários conseguem realizar alguns dos processos mencionados na literatura de gerenciamento de projetos (Carvalho & Rabechini Jr, 2019; Kerzner, 2017; PMI, 2017). E por haver menos pessoas envolvidas nos processos, consideram que a comunicação e a flexibilidade na realização de mudanças são aspectos positivos.

A maioria dos entrevistados concordam que utilizar uma metodologia de gerenciamento de projetos pode trazer ganhos, no entanto possuem receio de que processos bem definidos e engessados possam tirar a liberdade e a dinâmica na tomada de decisões (Golann, 2006), diferencial que possibilitou a sobrevivência das empresas nestes tempos de pandemia do Covid-19.

As MPEs são sustentáveis e, portanto, já realizam em seus projetos a chamada sustentabilidade pelo projeto que está relacionada ao produto ou serviço entregue (Cerne & Jansson, 2019; Silvius & Schipper, 2016). Precisam também cuidar da sustentabilidade do projeto que se trata dos processos de gestão durante a condução do projeto. Poderiam ser mais eficientes e organizados adotando ferramentas simples que ajudariam na organização de tarefas como o Trello, Jira ou outro *software* equivalente e que possua versão gratuita.

No que se refere ao modelo de negócios sustentável (Bocken et al., 2014; Rudnicka, 2016), as MPEs sustentáveis brasileiras participantes deste estudo enfrentam barreiras como, atrasos constantes no fornecimento de matéria-prima ou produto fabricado quando a fabricação é terceirizada, matéria-prima mais cara (Zhu et al., 2011), falta de recursos financeiros para a

contratação de profissionais sob demanda e redução drástica nas vendas em decorrência do isolamento social e quarentena que vieram por causa da Covid-19.

## 7.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA

Para atender à crescente expansão de pequenos negócios voltados para a sustentabilidade, os pesquisadores de gerenciamento sustentável de projetos precisam reconhecer os diferentes contextos e circunstâncias dos projetos (Carvalho & Rabechini, 2017; Eskerod & Huemann, 2013; Huemann & Silvius, 2015; Martens & Carvalho, 2017).

Eles sugerem processos menos burocráticos e ferramentas de gestão de projeto que não demandem muitos recursos. Que sejam simples a ponto de ser entendida mesmo por pessoas que não são gestores de projetos.

Acredita-se que com a pressão pelo cumprimento da agenda 2030, as instituições de ensino precisarão incluir cada vez mais em seus currículos pedagógicos os temas de sustentabilidade (Nölting et al., 2020).

Sendo assim, as instituições que formarem gestores de projetos, darão enfoque maior ao gerenciamento sustentável de projetos. Seria importante também, que incluíssem neste contexto as MPEs, porque para que o desenvolvimento sustentável aconteça será necessário a participação de indivíduos, governos e empresas de todos os portes. Portanto, serão bem vindas formas mais simplificadas de se fazer gestão de projetos (Turner & Ledwith, 2016).

## 7.2 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Foi constatado que existem poucas referências na literatura para gerenciamento de projetos em MPEs sustentáveis. Embora o tema de desenvolvimento sustentável venha sendo debatido desde a década de 1980, e este seja um tema contemporâneo, MPEs sustentáveis foram mencionadas em poucos estudos sobre gerenciamento de projetos consultados para esta pesquisa.

Não há muitas publicações específicas para delimitar a fronteira entre empresas sustentáveis e não sustentáveis de forma clara. Até onde uma organização é considerada sustentável? Seria por incorporar ações de reciclagem, redução de resíduo, ações sociais em

prol da comunidade onde atua. Ou pelo fato de produzirem produtos biodegradáveis que não degradam o meio ambiente. Ou atuarem na promoção da justiça social por meio respeito às leis do trabalho com remuneração justa. Ou promovendo ações transformadoras na vida de pessoas em situação de vulnerabilidade? Ou todas as opções juntas?

Acredita-se que, brevemente, poderá ser mais frequentemente abordado graus de medição de sustentabilidade nas empresas, com níveis de maturidade, assim como ocorre em relação há outros métodos de gestão.

Nota-se que faltam publicações empíricas sobre as MPEs sustentáveis. Sendo assim, sugere-se a aplicação de mais estudos em outros contextos ou países emergentes, no qual, este porte de empresa tenha importância, assim como no Brasil, a fim de analisar os resultados.

## REFERÊNCIAS

- Aguilar-Fernández, M., & Otegi-Olaso, J. (2018). Firm Size and the Business Model for Sustainable Innovation. *Sustainability*, *10*(12), 4785.
- Apostolescu, I. (Org.). (2020). *The Subject(s) of Phenomenology: Rereading Husserl*. Springer International Publishing.
- Araújo, G. C. de, & Mendonça, P. S. M. (2009). Análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade empresarial: Um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, *10*(2), 31–56.
- Axelos Global Best Practice [Axelos] (2020). PRINCE2 Agile: Is it right for me?. Recuperado de <https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/Webinar%20Presentations/PRINCE2-Agile-Is-it-right-for-me-Webinar-Slides.pdf>
- Banihashemi, S., Hosseini, M. R., Golizadeh, H., & Sankaran, S. (2017). Critical success factors (CSFs) for integration of sustainability into construction project management practices in developing countries. *International Journal of Project Management*, *35*(6), 1103–1119.
- Bazeley, P. (2013). *Qualitative data analysis: Practical strategies*. SAGE.
- Berg, B. L. (2004). *Qualitative research methods for the social sciences* (5th ed). Pearson.
- Bérubé, J., & Noël, M. X. (2011). Petites entreprises de services et gestion de projet: À quel point le succès? *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, *24*(4), 531–549.
- Blackburn, R., & Kovalainen, A. (2009). Researching small firms and entrepreneurship: Past, present and future. *International Journal of Management Reviews*, *11*(2), 127–148.
- Blog do Trello (2017) - recuperado de <https://blog.trello.com/br/app-trello-para-desktop>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, *65*, 42–56.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2018). *Doing Interviews*.
- Caballero, E., & Calvo-Manzano, J. A. (2012). A Practical Approach to Project Management in a Very Small Company. In D. Winkler, R. V. O'Connor, & R. Messnarz (Orgs.), *Systems, Software and Services Process Improvement*. Springer Berlin Heidelberg.
- Campbell, D. F. J., & Guttel, W. H. (2005). Knowledge production of firms: Research networks and the “scientification” of business R&D. *International Journal of Technology Management*, *31*(1/2), 152.

- Carvalho, A., & Barbieri, J. C. (2012). Innovation and Sustainability in the Supply Chain of a Cosmetics Company: A Case Study. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 144–156.
- Carvalho, M., & Rabechini Jr, R. (2019). *Fundamentos em gestão de projetos*. Editora Atlas S.A. <http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4979298>
- Carvalho, M., & Rabechini, R. (2017). Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1120–1132.
- Carvalho, Y. A., Siqueira, R., Scafuto, I., & Silva, L. F. (2019). Utilização do Método AHP para a Priorização dos Critérios de Seleção de Lojistas em um Projeto de Marketplace Sustentável. *International Journal of Professional Business Review*, 4(2), 114.
- Casteren, W. V. (2017). *The Waterfall Model and the Agile Methodologies: A comparison by project characteristics*.
- Cerne, A., & Jansson, J. (2019). Projectification of sustainable development: Implications from a critical review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(2), 356–376.
- Chege, S. M., & Wang, D. (2020). The influence of technology innovation on SME performance through environmental sustainability practices in Kenya. *Technology in Society*, 60, 101210.
- Cohen, D., Lindvall, M., & Costa, P. (2004). An Introduction to Agile Methods. In *Advances in Computers*
- Cooper, R. G. (2008). Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process—Update, What’s New, and NexGen Systems. *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 213–232.
- Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*, 76, 36–47.
- Creswell, J. W., Rocha, L. de O. da, & Silva, M. I. da C. e. (2007). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.
- D’Amato, D., Veijonaho, S., & Toppinen, A. (2020). Towards sustainability? Forest-based circular bioeconomy business models in Finnish SMEs. *Forest Policy and Economics*, 110, 101848.
- Davis, B. (2013). *Agile practices for waterfall projects: Shifting processes for competitive advantage*. J. Ross Pub.

- Design inspiration: fashion lines (2009) - Recuperado de  
<http://lovinglivingsmall.blogspot.com/2009/02/design-inspiration-fashion-lines.html>
- Edum-Fotwe, F. T., & Price, A. D. F. (2009). A social ontology for appraising sustainability of construction projects and developments. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT*, 27(4), 313–322.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Elkington, J. (2020). *Green swans: The coming boom in regenerative capitalism*.  
<https://www.overdrive.com/search?q=EB412D54-3321-48EB-90BF-971A73069BA5>
- Eskerod, P., & Huemann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management: What standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 36–50.
- Falle, S., Rauter, R., Engert, S., & Baumgartner, R. (2016). Sustainability Management with the Sustainability Balanced Scorecard in SMEs: Findings from an Austrian Case Study. *Sustainability*, 8(6), 545.
- Galbraith, C. S., & Nkwenti-Zamcho, E. (2005). The Effect of Management Policies on Plant-Level Productivity: A Longitudinal Study of Three U.S. and Mexican Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 418–431.
- Garcia, I., Pacheco, C., & A. Calvo, J. (2014). Quantitative Project Management in Small and Medium-sized Software Enterprises. *IEEE Latin America Transactions*, 12(3), 508–513.
- Gil, A. C. (1989). *Metodos e tecnicas de pesquisa social*. Atlas.
- Gilbert, G. N., & Stoneman, P. (Orgs.). (2016). *Researching social life* (4th edition). Sage.
- Girotra, K., Terwiesch, C., & Ulrich, K. T. (2007). Valuing R&D Projects in a Portfolio: Evidence from the Pharmaceutical Industry. *Management Science*, 53(9), 1452–1466.
- Golann, B. (2006). Achieving Growth and Responsiveness: Process Management and Market Orientation in Small Firms\*. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 369–385.
- Haj Hamad, R. M., & Al Fayoumi, M. (2018). Scalable Agile Transformation Process (SATP) to Convert Waterfall Project Management Office into Agile Project Management Office. *2018 International Arab Conference on Information Technology (ACIT)*, 1–8.
- Henninger, C. (2015). Traceability the New Eco-Label in the Slow-Fashion Industry? — Consumer Perceptions and Micro-Organisations Responses. *Sustainability*, 7(5), 6011–6032.

- Herazo, B., Lizarralde, G., & Paquin, R. (2012). Sustainable Development in the Building Sector: A Canadian Case Study on the Alignment of Strategic and Tactical Management. *Project Management Journal*, 43(2), 84–100.
- Huemann, M., & Silvius, G. (2015). Call for papers: International Journal of Project Management Theme: “Managing projects & sustainability”. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT*, 33(4), 719–720.
- Huemann, M., & Silvius, G. (2017a). Projects to create the future: Managing projects meets sustainable development. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1066–1070.
- Huemann, M., & Silvius, G. (2017b). Projects to create the future: Managing projects meets sustainable development. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1066–1070.
- Hwang, B.-G., Zhu, L., Wang, Y., & Cheong, X. (2017). Green Building Construction Projects in Singapore: Cost Premiums and Cost Performance. *PROJECT MANAGEMENT JOURNAL*, 48(4), 67–79.
- Kapila, S., Mead, D. C., & International Development Research Centre (Canada) (Orgs.). (2002). *Building businesses with small producers: Successful business development services in Africa, Asia, and Latin America*. ITDG Pub.; International Development Research Centre.
- Keeyes, L. A., & Huemann, M. (2017a). Project benefits co-creation: Shaping sustainable development benefits. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1196–1212.
- Keeyes, L. A., & Huemann, M. (2017b). Project benefits co-creation: Shaping sustainable development benefits. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1196–1212.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (Twelfth edition). Wiley.
- Kiesnere, A., & Baumgartner, R. (2019). Sustainability Management in Practice: Organizational Change for Sustainability in Smaller Large-Sized Companies in Austria. *Sustainability*, 11(3), 572.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principles of marketing* (12., rev. ed., internat. ed). Pearson/Prentice Hall.



- Kraus, P., Stokes, P., Cooper, S. C., Liu, Y., Moore, N., Britzelmaier, B., & Tarba, S. (2020). Cultural Antecedents of Sustainability and Regional Economic Development—A Study of SME ‘Mittelstand’ Firms in Baden-Württemberg (Germany). *Entrepreneurship & Regional Development*, 1–25.
- Lang, G., Heigl, C., & Jiménez, P. (2019). Quality assurance for workplace health promotion. Validation of the quality criteria for WHP in the Austrian quality management system. *Journal of Public Health*, 27(6), 695–706.
- Laplante, P. A., & Neill, C. J. (2004). Opinion: The Demise of the Waterfall Model Is Imminent. *Queue*, 1(10), 10.
- Liu, Z., Zhu, Z., Wang, H., & Huang, J. (2016). Handling social risks in government-driven mega project: An empirical case study from West China. *International Journal of Project Management*, 34(2), 202–218.
- Ma, H., Zeng, S., Lin, H., Chen, H., & Shi, J. J. (2017). The societal governance of megaproject social responsibility. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT*, 35(7), 1365–1377.
- Martens, M., & Carvalho, M. (2016). Sustainability and Success Variables in the Project Management Context: An Expert Panel. *Project Management Journal*, 47(6), 24–43.
- Martens, M., & Carvalho, M. (2017). Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers’ perspective. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1084–1102.
- Matrane, O., Okar, C., & Talea, M. (2014). *Project Management Maturity in Small and Medium-Sized Enterprises in Morocco: An empirical investigation*. 3(2), 10.
- Medeiros, J. F., Lago, N. C., Colling, C., Ribeiro, J. L. D., & Marcon, A. (2018). Proposal of a novel reference system for the green product development process (GPDP). *Journal of Cleaner Production*, 187, 984–995.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (Fourth edition). John Wiley & Sons.
- Mishler, E. G. (1986). *Research interviewing: Context and narrative*. Harvard University Press.
- Mok, K. Y., Shen, G. Q., & Yang, J. (2015). Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. *International Journal of Project Management*, 33(2), 446–457.
- Nações Unidas Brasil [ONU-BR] (2015). Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Recuperado de

<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>

- Niinimäki, K., & Armstrong, C. (2013). From pleasure in use to preservation of meaningful memories: A closer look at the sustainability of clothing via longevity and attachment. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 6(3), 190–199.
- Olawumi, T. O., & Chan, D. W. M. (2018). A scientometric review of global research on sustainability and sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 183, 231–250.
- Parida, V., & Örtqvist, D. (2015). Interactive Effects of Network Capability, ICT Capability, and Financial Slack on Technology-Based Small Firm Innovation Performance. *Journal of Small Business Management*, 53, 278–298.
- PMI (Org.). (2017). *A guide to the project management body of knowledge / Project Management Institute* (Sixth edition). Project Management Institute.
- Project Management Institute (Org.). (2017). *A guide to the project management body of knowledge / Project Management Institute* (Sixth edition). Project Management Institute.
- Reiners, G. M. (2012). Understanding the Differences between Husserl's (Descriptive) and Heidegger's (Interpretive) Phenomenological Research. *Journal of Nursing & Care*, 01(05).
- Rudnicka, A. (2016). BUSINESS MODELS BASED ON SUSTAINABILITY. PRACTICAL EXAMPLES. *Modern Management Review*.
- Ruiz, P., Miguel, C., Palma, H., & Gaspar, H. (2020). *Gestión de proyectos estratégicos para las pequeñas empresas del área metropolitana de Barranquilla (Colombia)*. 7.
- Russo, R. de F. S. M., & Camanho, R. (2015). Criteria in AHP: A Systematic Review of Literature. *Procedia Computer Science*, 55, 1123–1132.
- Sabini, L., Muzio, D., & Alderman, N. (2019). 25 years of 'sustainable projects'. What we know and what the literature says. *International Journal of Project Management*, 37(6), 820–838.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2nd ed). SAGE.
- Santini, S., De Vasconcellos Favarin, E., Antunes Nogueira, M., Lucas de Oliveira, M., & Ruppenthal, J. E. (2015). Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: Um estudo na região central do Rio Grande do Sul. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8(1), 145.

- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed). Prentice Hall.
- Schweitzer, R. (2001). Editorial. *Indo-Pacific Journal of Phenomenology*, 1(1), 1–3.
- Sebrae [Sebrae-Produto Sustentável] (2020) recuperado de <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-um-produto-sustentavel,5775438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>
- Sebrae [Sebrae-MPES] (2020). MPEs Sustentáveis. Recuperado de [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/a6ae55e241c2c7a92e4a54fd0017a975/\\$File/E-BOOK%20SUSTENTABILIDADE.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a6ae55e241c2c7a92e4a54fd0017a975/$File/E-BOOK%20SUSTENTABILIDADE.pdf)
- Sebrae [Sebrae] (2020). Impactos e tendências da COVID-19 nos pequenos negócios  
Recuperado de [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/b5fe376caf943aca40d9e940808433f3/\\$File/19647.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b5fe376caf943aca40d9e940808433f3/$File/19647.pdf)
- Sebrae [Relatório MPE - Sebrae] (2020). recuperado de [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/participacao-das-mpes-na-economia-brasileira-relatorios-regionaisdetalhe43,a18951c416e0c410VgnVCM2000003c74010aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/participacao-das-mpes-na-economia-brasileira-relatorios-regionaisdetalhe43,a18951c416e0c410VgnVCM2000003c74010aRCRD)
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences* (3rd ed). Teachers College Press.
- Serrano, R., Rodrigues, L. H., Lacerda, D. P., & Paraboni, P. B. (2018). Systems Thinking and Scenario Planning: Application in the Clothing Sector. *Systemic Practice and Action Research*, 31(5), 509–537.
- Shah, T. M. (2017). *Tripura Bamboo Mission: Cohesive Power of Small and Medium Enterprises*. 11.
- Shen, L., Jiao, L., He, B., & Li, L. (2015). Evaluation on the utility efficiency of metro infrastructure projects in China from sustainable development perspective. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT*, 33(3), 528–536.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725.
- Silvius, G., Kampinga, M., Paniagua, S., & Mooi, H. (2017). Considering sustainability in project management decision making; An investigation using Q-methodology. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT*, 35(6), 1133–1150.
- Silvius, G., & Schipper, R. (2014). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business*, 4(1), 63–96.

- Silvius, G., & Schipper, R. (2016). Exploring the relationship between sustainability and project success—Conceptual model and expected relationships. *IJISPM - International Journal of Information Systems and Project Management*, 3, 5–22.
- Silvius, G., & Tharp, J. (Orgs.). (2013). *Sustainability integration for effective project management*. Business Science Reference.
- Singh, B. (2019). Measures to accelerate the sustainable growth of small sectors: A literature review. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 691, 012044.
- Snyder, B., & Curtis, B. (2018). Using Analytics to Guide Improvement during an Agile–DevOps Transformation. *IEEE Software*, 35(1), 78–83.
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. Holt, Rinehart and Winston.
- Støre-Valen, M., & Buser, M. (2019). Implementing sustainable facility management: Challenges and barriers encountered by Scandinavian FM practitioners. *Facilities*, 37(9/10), 550–570.
- Surendra, N. C., & Nazir, S. (2018). Agile Development: Exploring What Practitioners Want to Know. *Journal of Software Engineering and Applications*, 11(01), 1–11.
- Sustainable Development Goals [SDGS] (2020). Micro-, Small and Medium-sized Enterprises (MSMEs) and their role in achieving the Sustainable Development Goals Recuperado de [https://sdgs.un.org/sites/default/files/2020-07/MSMEs\\_and\\_SDGs.pdf](https://sdgs.un.org/sites/default/files/2020-07/MSMEs_and_SDGs.pdf)
- Sustainable Development Goals [SDGS] (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future Recuperado de [https://sdgs.un.org/sites/default/files/2020-07/MSMEs\\_and\\_SDGs.pdf](https://sdgs.un.org/sites/default/files/2020-07/MSMEs_and_SDGs.pdf)
- Tam, V. W. Y., Le, K. N., Wang, J., & Wang, X. (2016). Development of a sustainable checklist in construction. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Waste and Resource Management*, 169(4), 166–180.
- The World Bank Group [WBG] (2020). SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMES) FINANCE. Recuperado de <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>
- Tomomi, T. (2010). Environmental management strategy for small and medium-sized enterprises: Why do SMBs practice environmental management? *Asian Business & Management*, 9(2), 265–280.
- Turner, R., & Ledwith, A. (2016). Project Management in Small to Medium-Sized Enterprises: Fitting the Practices to the Needs of the Firm to Deliver Benefit. *Journal of Small Business Management*, 56(3), 475–493.
- United Nations [ONU] (2020). “The recovery from the COVID-19 crisis must lead to a different economy”. Recuperado de <https://www.un.org/en/un-coronavirus-communications-team/launch-report-socio-economic-impacts-covid-19>

- Unger, D. W., & Eppinger, S. D. (2009). Comparing product development processes and managing risk. *International Journal of Product Development*, 8(4), 382.
- Wang, G., He, Q., Meng, X., Locatelli, G., Yu, T., & Yan, X. (2017). Exploring the impact of megaproject environmental responsibility on organizational citizenship behaviors for the environment: A social identity perspective. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1402–1414.
- Wang, Y., Han, Q., de Vries, B., & Zuo, J. (2016). How the public reacts to social impacts in construction projects? A structural equation modeling study. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT*, 34(8), 1433–1448.
- Watz, M., & Hallstedt, S. I. (2020). Profile model for management of sustainability integration in engineering design requirements. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119155.
- World Business Council for Sustainable Development [WBCSD] (2020). Recuperado de <https://www.wbcd.org/contentwbc/download/3234/40636>
- World Commission on Environment and Development [WCED] (1987). Recuperado de <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Xue, X., Zhang, R., Zhang, X., Yang, R. J., & Li, H. (2015). Environmental and social challenges for urban subway construction: An empirical study in China. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT*, 33(3), 576–588.
- Yang, L., & Zhang, Y. (2020). Digital Financial Inclusion and Sustainable Growth of Small and Micro Enterprises—Evidence Based on China’s New Third Board Market Listed Companies. *Sustainability*, 12(9), 3733.
- Yin, R. k. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Bookman.
- Yuan, H. (2017). Achieving Sustainability in Railway Projects: Major Stakeholder Concerns. *Project Management Journal*, 48(5), 115–132.
- Zeng, S. X., Ma, H. Y., Lin, H., Zeng, R. C., & Tam, V. W. Y. (2015). Social responsibility of major infrastructure projects in China. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT*, 33(3), 537–548.
- Zhou, Z., & Mi, C. (2017). Social responsibility research within the context of megaproject management: Trends, gaps and opportunities. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1378–1390.

Zhu, Q., Sarkis, J., & Geng, Y. (2011). Barriers to environmentally-friendly clothing production among Chinese apparel companies. *Asian Business & Management*, 10(3), 425–452.

## APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

### A) Instruções para o entrevistador:

Pesquisas sobre gerenciamento de projetos em empresas sustentáveis estão sendo realizadas com vários casos sendo implementados. No entanto, no contexto da MPEs podem existir diversas barreiras que impedem a formalização dos processos de gerenciamento de projetos, portanto o objetivo desta pesquisa é compreender como as micro e pequenas empresas sustentáveis gerenciam seus projetos de produtos.

**Pesquisador:** Yeda Alves de Carvalho

**Professora Orientadora:** Profa. Dra. Isabel Scafuto

### B) Condições da entrevista

Nome	Idade	Função ou Posição na organização	Experiência em anos	PRODUTOS comercializados ou prestados	Segmento de atuação	Duração da entrevista	Local (virtual ou presencial)

Quando? março a maio de 2020

Quanto tempo? Até 60min.

Como será conduzida a entrevista? A distância devido ao isolamento social e será gravada.

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Empresa ou Segmento
2. Entrevistado (s):
3. Entrevistador:
4. Seções da entrevista:
  - ( ) Background do entrevistado
  - ( ) Itens a verificar
  - ( ) validação dos itens percebidos
  - ( ) Comentários finais
5. Introdução da entrevista

Você foi selecionado(a) para essa entrevista porque estamos fazendo um estudo que visa compreender como as micro e pequenas empresas sustentáveis gerenciam seus projetos de produtos.

Reforço que sua participação é voluntária e muito importante para nossa pesquisa. Os resultados serão compartilhados com o senhor (a) posteriormente, caso seja de seu interesse. Para auxiliar na análise do conteúdo da entrevista a mesma será gravada, sendo que o senhor (a) poderá solicitar a interrupção da gravação ou da entrevista em qualquer momento. A gravação será de acesso somente aos pesquisadores envolvidos no processo e os nomes e empresas citadas não serão repassadas ou publicadas em nenhum momento. A transcrição da entrevista será enviada para os senhores(as) para que sejam avaliadas e validadas.

6. Itens a serem tratados na entrevista:
  - a) Compreender como as micro e pequenas empresas sustentáveis gerenciam seus projetos de produtos.
  - b) Verificar o que caracteriza as micro e pequenas empresas como sustentáveis.



## APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa sob o título “GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE PRODUTOS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SUSTENTÁVEIS”, sob a responsabilidade da pesquisadora Yeda Alves de Carvalho, o qual pretende elaborar a dissertação com base na análise da literatura, e sua entrevista. A dissertação mencionada é requisito para conclusão do Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos, PPGP da Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista presencial com a utilização de perguntas abertas que terão como objetivo registrar sua experiência e percepção do tema embasado em seu histórico profissional. A entrevista tem uma previsão de duração de até 1 hora.

Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são inexistentes ou de baixíssima probabilidade, uma vez que o seu envolvimento na pesquisa se dará por meio de respostas verbais às perguntas. Além disso, para garantir que não ocorra nenhum constrangimento para com o entrevistado ou sua empresa, ambos serão mantidos em sigilo. É importante destacar que se o (a) Sr (a) participar contribuirá para um melhor entendimento sobre as decisões a respeito da priorização de projetos.

Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no telefone que será fornecido durante os agendamentos das entrevistas.

Consentimento Pós-Informação

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e

que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Data: \_\_\_/ \_\_\_/ \_\_\_\_

---

Assinatura do participante

---

Assinatura do Pesquisador Responsável