

mal, o que leva à ineficiência do trabalho e do resultado da empresa como um todo.

É neste contexto que a gestão visual é usada como uma ferramenta que estrutura a informação e democratiza o acesso. Os dados são colocados numa linguagem de fácil acesso a todos, em painéis visuais localizados em pontos físicos de circulação das pessoas envolvidas, que atualizam elas mesmas a informação em tempo real, numa frequência que garante acesso a todos os clientes e fornecedores daquele processo, compartilhando mudanças relevantes e facilitando que possam agir sobre esta informação quando a mudança afeta o seu trabalho [15]. É um poderoso instrumento de integração se as informações, a forma de apresentá-las e o local para expô-las forem resultado da discussão e decisão conjunta das equipes envolvidas. Neste valioso processo de discussão para elaboração dos quadros visuais de informação é criado o consenso sobre a importância de agir rapidamente para evitar perda de tempo e esperas que alongam o tempo de atendimento ao cliente, criando assim um propósito comum para uma equipe de PDP: criar valor para o cliente no menor tempo, com a melhor qualidade e custos menores que a concorrência. Assim, é ampliada a base de acesso à informações normalmente disponíveis em sistemas informatizados, no formato de variáveis numéricas individuais, armazenadas em equipamentos que precisam ser acessados para obter a informação. A intenção é deixar os pontos relevantes para a continuidade do trabalho do PDP visuais, claros e imediatamente, facilitando a conversão da necessidade do cliente em produtos e serviços de moda capazes de satisfazê-los no menor tempo possível [16].

Expor a informação de forma democrática para o acesso de todos, com a verdade dos fatos expressos em tempo real na forma de dados visuais inteligíveis a todos, alertando para as interrupções no fluxo de valor, ajuda a identificar os problemas (paradas) e resolvê-los rapidamente, integrando assim as pessoas entre si nos seus processos de trabalho. Por isso, a gestão visual da informação é peça chave no aumento da agilidade e flexibilidade das empresas de moda na realização da missão de

atender necessidades e desejos dos consumidores com eficácia.

Além do aspecto de integração, a gestão visual da informação do PDP introduz um método de controle do processo baseado no autocontrole. Expondo visualmente o estado atual do trabalho de cada setor da cadeia de valor, deixando claro para todos quem está cumprindo prazos e quantidades planejadas e quem não está. A exposição pública do estado do trabalho e as lacunas em relação às metas estabelecidas em conjunto para atender o cliente, colocam pressão sobre as equipes para o cumprimento do cronograma. Este método democrático reduz a necessidade de um controlador fazer este trabalho e ter que cobrar dos componentes da equipe, gerando posições agressivas e defensivas, que desintegram a equipe e retardam o processo. Especialmente em tarefas criativas onde a linguagem do trabalho é visual, como é o caso da criação de moda, a gestão visual pode ser um elemento valioso na gestão do processo de PDP. Diante destes fatos, realizou-se um estudo de caso em uma empresa de vestuário, visando compreender e descrever o fluxo de informações do processo de desenvolvimento de produto de uma coleção do vestuário.

4. Estudo de caso - Gestão Visual do Cronograma de PDP de uma Coleção do Vestuário

O presente estudo de caso foi realizado em uma grande empresa do vestuário com marcas próprias, operando desde a criação até a comercialização no varejo, com uma rede de lojas próprias da marca de maior valor agregado, localizadas em *shopping centers*. Mais de 80% do faturamento é comercializada no varejo multimarca, vendidas por representantes comerciais através de catálogos e mostruário com peças físicas, que são apresentadas aos clientes no momento de efetuar os pedidos.

| Informações das Etapas do PDP de Cada Setor da Empresa | | |
|--|---|--|
| Setor da Empresa | Processo | Documento |
| Setor de Criação | Pesquisa de Tendências de Moda e de Comportamento do Consumo. | Painéis <i>Lifestyle</i> , Painéis conceito da |