

acompanhamento da engenharia de processo para corrigir possíveis problemas na produção de uma nova peça. Dada a alta variedade própria da indústria da moda, a capacidade de comunicação entre profissionais de estilo e engenharia para a rápida solução dos problemas passa a ser fundamental para um rápido tempo de resposta ao cliente (*time to Market*).

A cadeia de valor conta com grande número de fornecedores de materiais, como tecidos, componentes para decoração de superfície, corantes e produtos químicos para tinturaria e acabamentos têxteis, pastas e pigmentos para estamparia, aviamentos, etiquetas, *tags*, embalagens, fios e linhas de costura. A empresa compra produtos acabados (*outsourcing*) que compõem a coleção, usualmente os modelos de maior valor agregado da coleção. A empresa compra fios crus e produz o tecido de malha, faz o tingimento e o acabamento, corta e decora internamente os painéis das peças, terceirizando os processos de montagem (confeção), inspeção e embalagem em cerca de 50 facções, num raio de 200 Km da matriz, localizada em Santa Catarina.

O *marketing* é interno, a criação das coleções é feita por uma equipe de produto com estilistas, desenhistas, modelistas, que passam os croquis para uma equipe de engenharia de produto para transformar croquis em protótipos. Os protótipos são analisados e aprovados num trabalho de análise de valor por uma equipe multidisciplinar, que também envolve o setor de custos. Se aprovados, os protótipos passam a compor a coleção, progredindo no fluxo de PDP para a produção das peças de mostruário. Logo depois é gerado o lote piloto de produção, que é o primeiro lote da coleção, produzido com o acompanhamento da engenharia de processo para corrigir possíveis problemas na produção de uma nova peça. Dada a alta variedade própria da indústria da moda, a capacidade de comunicação entre profissionais de estilo e engenharia para a rápida solução dos problemas passa a ser fundamental para um rápido tempo de resposta ao cliente (*time to Market*).

O catálogo e o mostruário compreendem toda a coleção de cerca de 400 modelos, e como parte dos produtos acabados são adquiridos de fornecedores, a coordenação do PDP da coleção

precisa ser detalhadamente planejada na forma de um cronograma de cada coleção, cujo objetivo é contribuir para a sincronização da cadeia de valor local e internacional. O desafio de gestão do PDP organizada na forma de um cronograma detalhado é buscar a redução do prazo de produção, que contemple as etapas de desenvolvimento desde o *briefing* da coleção até o despacho do mostruário, que gira em torno de 20 semanas. Maior complexidade é vivenciada por toda a equipe pelo fato de duas coleções estarem em desenvolvimento paralelamente, ou seja, quando o mostruário está em produção, a equipe de estilo já está trabalhando na coleção seguinte, cada coleção com seu cronograma e um cronograma integrado para as coleções ao longo do ano. Durante a pesquisa de campo foi investigado o PDP da empresa, com o objetivo de detectar problemas, resumidos no Quadro 2.

PROBLEMAS OBSERVADOS NO FLUXO PDP	
Setor de Criação	A equipe conseguiu entregar os croquis no prazo, mas cerca de 28% dos croquis desenhados ficaram fora do preço <i>target</i> , levando ao retrabalho, o que contribuiu para o atraso no cronograma na fase do desenvolvimento dos croquis de cerca de 2 semanas.
Setor de Marketing	A linguagem do <i>Marketing</i> quando elaborou o <i>Briefing</i> não foi devidamente compreendida pelas estilistas, que expressaram dificuldade de visualizar as necessidades dos clientes.
Definição no Mix da Coleção	Na definição do <i>Mix</i> da coleção contribuem o <i>marketing (briefing)</i> ; a gestão da demanda (histórico de vendas das coleções anteriores) e o setor de criação (tendências de moda). Harmonizar estes três setores mostrou-se tarefa desafiadora e extremamente importante. A empresa convidou representantes comerciais com larga experiência para opinar, dado a capacidade de "falar pelo cliente logista".
Setor de Modelagem	As modelagens de alguns modelos da coleção estavam fora da base padrão, levando a horas extras da equipe para evitar o atraso do cronograma.
Pré-custo	Os croquis que ficaram acima do preço <i>target</i> foram reprovados na