

Após a anotação da alteração no QGV de Alterações, o responsável pela liberação de croquis também substitui o cartão azul escuro do QGV do cronograma por um cartão de cor vermelha, deixando-o na mesma fase de desenvolvimento. Essa sinalização é importante para que todos tenham ciência de que há alteração na referência. O cartão azul escuro é colado no QGV de Alterações. Neste caso, os responsáveis de cada fase devem avaliar as alterações e retrabalhar o produto em desenvolvimento, movimentando os cartões no quadro de alterações até que finalize as etapas das alterações, podendo então, o cartão azul retornar ao QGV principal de controle da coleção. Em hipótese alguma, os responsáveis movimentam cartões vermelhos dispostos no quadro principal de uma fase para outra, somente cartões azuis se movimentam. É importante entender como funciona o gerenciamento do QGV.

4.2 Gerenciamento do QGV

Diariamente uma pessoa da engenharia de produto, que coordena o cronograma do PDP, anota a situação atual do QGV e gera um relatório com a quantidade de referências por fase (abastecimento) e as prioridades de cada fase quando há gargalos ou quando precisa puxar uma referência (intervir externamente na agilização junto aos responsáveis pela fase, se necessário).

A mudança de cultura organizacional é um processo longo e ainda foi possível perceber que as pessoas responsáveis pelas fases falhavam na atualização da informação, mas de forma rápida, o erro era corrigido. Este mecanismo facilitou o autocontrole, ou seja, cada fase sabia que a situação ficava exposta e os atrasos evidenciados. A desatualização do QGV era interpretada como atraso e a imagem da fase ficava penalizada, portanto as pessoas responsáveis tendiam a preocupar-se com a acurácia da informação do QGV e com a ação para resolver o problema, que ficava exposto a todos.

Com a informação da data de liberação de cada fase, anotada no QGV, era possível identificar a fase mais demorada do processo e

quais contribuíam para o atraso do desenvolvimento, além de revelar o tempo médio de desenvolvimento de cada coleção, que com a utilização do QGV foi reduzido em aproximadamente 20%. A Gestão Visual possibilitou um direcionamento de prioridades de forma mais nivelada para a fábrica, que obteve benefícios com a redução de custos e a quantidade de horas extras foi encurtada em aproximadamente 50%.

Através do Quadro de Gestão Visual de Alterações foi possível quantificar as alterações solicitadas e identificar o momento que elas ocorrem, possibilitando a reprogramação das etapas de desenvolvimento até o replanejamento das datas de despacho de mostruários com mais antecedência do que eventualmente acontecia (atual: 1 mês, antes: 1 semana). O relacionamento interdepartamental melhorou, pois o acompanhamento é mais objetivo e evita conflitos desnecessários por falta de informações ou informações equivocadas.

5. CONCLUSÃO

O instrumento de gestão visual utilizado pela empresa do vestuário permitiu visualizar rapidamente os atrasos na atualização do quadro, bem como os atrasos na produção dos protótipos e o controle das alterações nas referências. Como o Quadro de Gestão Visual de Alterações contempla praticamente todas as fases de desenvolvimento, tornou visual a informação sobre todas as fases do PDP, mostrando o estado atual do abastecimento real de cada fase, se havia falta de algum material para o desenvolvimento. Isto facilitou a visualização dos gargalos atuais e futuros, melhorou a comunicação e possibilitou a ação rápida sobre as causas para solucionar gargalos, evitar conflitos e horas extras para cumprir o cronograma.

Durante o estudo da utilização do Quadro de Gestão Visual, pode-se observar a necessidade de constante modificação do quadro para adaptação à realidade da equipe, que conseguiu contribuir com sugestões para facilitar o entendimento de todos, objetivando uma comunicação mais eficiente, mais rápida, gerando ações nas causas concretas de ruptura do fluxo do PDP. Com a Gestão Visual foi possível visualizar e promover melhorias em todos os