

Como a gestão visual é um método novo de trabalho nesta empresa, exigiu mudanças na cultura organizacional. O grupo discutiu as informações relevantes para os processos de trabalho, fornecedores e clientes internos, projetando o tempo necessário para cada etapa, acordando assim prazos factíveis que viabilizassem o cumprimento do cronograma da coleção. Ficou decidido que o atraso na entrega de uma referência não poderia ocorrer por fatores internos como falta de capacidade (horas de pessoas ou máquinas), já que haveria ocorrência de fatores externos como falta de materiais necessários para a execução da peça.

O Quadro de Gestão Visual (QGV) foi instalado no setor de costura, fase final do processo, permitindo a visualização do estado atual das peças de protótipo e mostruário em todas as fases do cronograma, todos os dias.

Como pode ser observado no Quadro 3, o cronograma foi estruturado na forma de uma matriz, onde as linhas representam cada uma das referências em desenvolvimento e as colunas representam cada fase do PDP a partir do momento da liberação do croqui para a engenharia de produto, compreendendo todas as fases do processo têxtil, decoração e costura. A partir da conclusão do protótipo a referência é aprovada nas reuniões de análise de valor e a ficha técnica é finalizada no sistema de informações.

O conteúdo da matriz são dois cartões coloridos autocolantes, com duas cores: azul escuro localiza na fase onde cada referência está fisicamente. O azul claro é usado para controlar a disponibilidade da referência para aquelas fases paralelas, que não precisam da peça física como abastecimento para trabalhar. Então, cada linha tem dois cartões que se movem da esquerda para a direita, até o protótipo estar aprovado e a ficha técnica liberada para produção do mostruário. Por exemplo, a fase de cadastro da ficha técnica pode ser iniciada a partir do momento que o croqui estiver disponível, então esta referência deve ter o cartão azul claro na fase de cadastro, embora o cartão azul escuro possa estar na fase de corte. No final do cronograma, os dois cartões se encontram no extremo direito de cada linha.

REFERÊNCIA	MALHA / TECIDO										DECORAÇÃO						FICHA TÉCNICA			
	Base de Modelagem	PRÉ-CUSTO	ANÁLISE CROQUI	MODELAGEM	ESTAMPARIA ROTATIVA	TECIDOS	FIO TINTO	TALHAÇÃO	TESTE	APROVAÇÃO TAMANHO	APROVAÇÃO BANDEIRA ESLO	DECORAÇÃO BANDEIRA ESLO	APROVAÇÃO BANDEIRA BOR	DECORAÇÃO BANDEIRA BOR	COSTURA	APROVAÇÃO MERCADO	PROCESSOS	CADASTRO DE MATERIAIS	PENDÊNCIA? QUAL?	CADASTRO DADOS
ref 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x	-	-	-
ref 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x	-	-	-
ref 3	-	-	-	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ref n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x	-	-	-
Faltam chegar na fase	0	0	0	0	2	0	0	4	1	2	1	1	1	1	4	4	1	4	-	4
Em abastecimento	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	-	0
Total à produzir	0	0	0	1	2	0	0	4	1	2	1	1	1	1	4	4	3	4	-	4

Quadro 3: Quadro de Gestão Visual do cronograma de PDP da coleção do vestuário.

Fonte: Documento da Empresa do Vestuário

Quem alimenta o quadro são os responsáveis por cada fase e as atualizações são feitas ao longo do dia. Ao finalizar a tarefa e passar o cartão para a fase seguinte, a pessoa responsável pela fase precisa anotar a data de finalização da tarefa no espaço da sua fase. Desta forma se tem um registro do progresso diário do cronograma. Muito simples de entender e interpretar, disponível para todos os envolvidos e reflete a situação em tempo real.

Os produtos em desenvolvimento podem sofrer alterações e precisam ser controlados, já que algumas fases precisam refazer o produto de acordo com a alteração solicitada. Cada alteração é única e específica e o desenvolvimento pode retornar à diferentes fases do processo, por isso, foi instituído um quadro similar ao QGV do cronograma, específico para controle de alterações. Quando uma referência é alterada, imediatamente o responsável pela liberação de croquis anota no QGV de Alterações esta referência, com uma breve descrição da alteração e as fases que o produto em "retrabalho" precisa passar, sendo que a última fase do QGV das Alterações deve ser a fase anterior ao do QGV do cronograma, pois assim que o retrabalho for efetuado, o controle deve continuar no QGV principal.