

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM LOGÍSTICA EMPRESARIAL**

**Caso para Ensino em Administração
Champion Têxtil: Desafios do crescimento**

Marlene Medeiros
Aluna da MBA de Logística Empresarial

Catarina Silva Souza. Msc.
Orientadora

RESUMO

É fato que o mercado hoje está em constante mudança e as exigências são cada vez maiores. Produtos diferenciados, níveis de serviço logísticos personalizados, estratégias de marketing que projetem as empresas como “experts” no que fazem, tudo isso faz parte de um pacote que ajuda a garantir o sucesso de uma empresa. Em muitos casos as empresas precisam se reinventar, se flexibilizar, quebrar paradigmas e o que é mais difícil: Fazer com que as pessoas, que é quem fazem a empresa, aceitem e internalizem a mudança. Para que um objetivo mercadológico dê certo é essencial a interação de todos os setores da empresa em prol do mesmo objetivo. O case da Champion Indústria Têxtil S/A, nome fictício para preservar a real identidade da empresa e seus colaboradores, narra o cotidiano e desafios de uma empresa que tem foco no crescimento e no reconhecimento mercadológico, visando a projeção da empresa nos nichos de mercado da moda e na valorização de seus produtos através de níveis de serviços logísticos .

Palavras-chave: Níveis de serviços logísticos, produção.

ABSTRACT

It is a fact that today the market is constantly changing and the demands are increasing. Differentiated products, customized logistics service levels, marketing strategies that project companies as "experts" at what they do, it's all part of a package that helps ensure the success of a company. In many cases companies need to reinvent yourself, to relax, break paradigms and what is harder: Getting people, who ultimately make the company, accept and internalize the change. For a target marketing is essential to give some interaction of all sectors of the company towards the same goal. The case of Textile Industry Champion S / A and chronicles the daily challenges of a company that is focused on growth and recognition marketing, aimed at projecting the company's niche in the fashion market and the enhancement of its products through level sof logistics services.

Keywords: Levels of logistics services in production.

Introdução

A Champion Indústria Têxtil, tem 42 anos no mercado, onde ao longo deste tempo teve momentos de crescimento acelerado, com aquisição e implantação de fábricas e nos últimos 3 anos vem implementando uma nova estratégia que visa o fortalecimento de suas principais linha de produção : Índigo e Brim. Neste novo conceito, a Champion optou por vender outras empresas do grupo que trabalhavam com linhas de produtos menos vendáveis.

A Champion que sempre trabalhou com produção de massa, nos dois últimos anos (2009 e 2010), passou a rever esta posição no mercado e percebeu que estava perdendo uma importante parcela do mercado da moda: Os customizados. Um nicho do mercado que vem crescendo e que paga caro por produtos e serviços diferenciados. Substituições de importantes cargos de Diretoria e Gerência em áreas focos, como diretoria industrial, gerência de Marketing e Desenvolvimento de novos produtos, ocorreram para efetivar esta nova cultura dentro da empresa, que visava um aumento no seu mix de produção para atender uma nova parcela do mercado.

O problema é que este pensamento de criação de produtos e serviços exclusivos e personalizados, que tanto atraíam um nicho de mercado, aparentemente impactava em um outro objetivo do Sr. Davi: Ser o maior produtor têxtil na linhas de Índigo e Brim. Daí surgiu o problema: Como conciliar linhas de produção de massa com produção customizada e níveis de serviços logísticos personalizados, sem perder produtividade ?

A História da empresa se funde com a história da Indústria têxtil no Brasil

Pouca gente sabe que o processo de industrialização no Brasil teve início com a indústria têxtil. Suas raízes precedem a chegada e a ocupação do país pelos portugueses. Os índios que habitavam aqui já exerciam atividades artesanais, utilizando técnicas primitivas de entrelaçamento manual de fibras vegetais. Com o início da II

Guerra, a indústria têxtil brasileira manteve-se como razoável exportadora, tendo em vista que os países diretamente envolvidos no conflito tiveram seus parques industriais seriamente abalados. Foi justamente após este cenário de guerra que a Champion Têxtil começou a funcionar no ano de 1969, com seus 27 teares precários num prédio alugado nos fundos da velha casa de um sapateiro, na Rua XV de Novembro, em São Roque, interior paulista. E mesmo não dispondo de mão-de-obra especializada, pois ainda não havia escolas que ensinassem a produzir tecidos, seus 40 funcionários aprendiam com os próprios erros e produziam de 8 a 10 mil metros de tecidos por mês, o que gerava um misto de alegria e insatisfação a seus Donos: Os irmãos Davi e Plínio. Alegria por estar conseguindo, apesar das intempéries, tocar o novo negócio, insatisfação porque sentiam, no fundo, que era uma boa hora para expandi-lo. “É exatamente em época de crise que se faz negócios”, dizia Sr. Davi. Uma posição polêmica, mas que se tornaria a marca registrada do grupo.

O início de uma paixão

Numa de suas viagens à cidade de Americana para comprar lotes de tecidos, Sr. Davi descobriu que havia fábricas com mão-de-obra e métodos de trabalho mais eficientes do que em São Roque. Logo propôs a Plínio terceirizar parte do negócio, ou seja, fornecer matéria-prima às fábricas de Americana, que entregariam o tecido pronto (método conhecido como facção). Outra característica marcante da Champion desde seu nascimento era a incorporação de empresas em má situação financeira ou gerencial. Seus fundadores apostavam em comprar fábricas com dificuldades e reverter a situação, fazendo com que a produção atingisse sua plena capacidade.

No final da década de 60, a Champion Têxtil já dominava 80% do mercado brasileiro com tecidos para aviação: entretela, colarinhos pré-fabricados, tecidos de malhas, de camisaria e de uso industrial, ou seja, quem precisava de tecido recorria à Champion Têxtil.

Diversificação e descobrimento do Nordeste

Em 1969, a Champion decidiu por investir em outros estados brasileiros. Dentre inúmeras partes do Brasil que analisou, a região Nordeste era a mais atraente, visto que dispunha de condições favoráveis criadas pela política de estímulos fiscais e créditos operada pela SUDENE e pelo Banco do Nordeste. O estado escolhido foi o Ceará primeiro pelo fato do estado ser um grande produtor da matéria-prima do tecido: o algodão e em seguida pelos incentivos fiscais.

Em 1974, foram adquiridas a Tecelagem Textília e a Tinturaria Brasileira de Tecidos, a TBT, diversificando os ramos da Champion Têxtil.

Em 1975, 2 grandes empresas (Elizabeth e Champion), demonstraram sua vocação incontestável para a liderança, encabeçando a lista das mais rentáveis. No ano seguinte veio a confirmação: a Champion foi eleita pela revista Exame como a melhor empresa brasileira do ramo têxtil.

Década de 80, para muitos, o fim da idade industrial e o início da idade da informação. A indústria têxtil, mais uma vez, não passava por uma fase promissora, os negócios não evoluíam como se esperava, ou seja, época propícia para cautela, correto? Errado. Não para os irmãos Davi e Plínio que a frente da Champion Têxtil, justamente em épocas difíceis, sempre realizou os seus maiores feitos. Para se ter uma idéia, em 1984, a Champion mantinha-se na liderança nos indicadores de capitalização e liquidez, em 1985 e 1987, foi eleita novamente a melhor empresa do ramo têxtil pela revista Exame, fato que se repetiria também nos anos de 90 e 92. E muitos outros prêmios vieram...

Em 1993, a Champion mais uma vez foi a melhor empresa têxtil, e Davi e Plínio foram eleitos personalidades têxtil do ano pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil, prêmio que dedicou a seus 25 mil colaboradores, na época, que trabalhavam em 36 fábricas, 15 lojas e produziam 2,5 mil toneladas de fibras, 12 milhões de metros lineares de tecidos, quinhentas toneladas de malha e 350 mil peças de confecção por mês.

Unificação

Segundo um respeitado cientista francês chamado Jean-Baptiste Lamarck (1744-1829), os seres vivos tiveram de se transformar para melhor se adaptarem ao ambiente. Essa é uma das muitas teorias sobre a evolução dos seres, que em bom português, nas palavras de Davi e Plínio, poderia se resumir em: “Quem não muda vira pedra”.

E com a Champion Têxtil não foi diferente: em 1994, a previsão para os próximos anos não eram nada favoráveis. Mudanças precisavam acontecer e o grupo optou pela unificação ou seja, a junção de todas as empresas do Grupo, formando o que hoje é conhecido como Champion Têxtil S/A.

Uma transformação que já era ensaiada há tempos, mas que talvez pela sua magnitude e complexidade fosse sempre adiada. Porém, a partir de 1994, a tal mudança precisava ser encarada de uma vez por todas, e começou a ser estudada com mais afinco, analisada por diversos ângulos, para que em 1999 começasse a ser colocada em prática, definitivamente.

A dificuldade une as pessoas

O objetivo das mudanças era mover todas as operações baseadas em algodão e suas mesclas para o nordeste e centro-oeste, e as operações do sul do país (lãs e tecidos para vestuário masculino) para São Paulo, onde permaneceriam os sintéticos, como poliéster, viscose e nylon. Isso traria maior sinergia entre as empresas, além de maior rentabilidade e flexibilidade operacional e logística, o que resultaria também em desenvolvimento de novos produtos, na integração das áreas comerciais e no gerenciamento de grandes clientes. Ou seja: uma movimentação gigantesca que garantiria à Vicunha uma das maiores operações privada do país.

Um dos momentos mais dramáticos na história da Champion foi, com a fusão das empresas, ter de demitir funcionários. Mas em 2000, a contra gosto, houve mil demissões.

Novos tempos

Em 2001, a Champion já era a maior empresa têxtil da América Latina. Com o processo de unificação terminado, deu-se início ao de reestruturação, ou seja, tempos de colocar a casa em ordem. Todas as filiais do grupo foram abrigadas sob a chancela Champion Têxtil S.A., a pessoa jurídica que surgiu após a reorganização societária do grupo.

Uma das principais ações de reestruturação da Champion Têxtil foi a realização do Projeto Avança Champion, que teve como objetivo principal a implantação de um sistema único e integrado de informações. Tudo para suportar o novo modelo de gestão da organização, atualizando os sistemas de informação e padronizando os processos da empresa, o que significa maior agilidade em todas as etapas de trabalho.

Consolidada e reconhecida mundialmente, a Champion iniciou suas exportações em 1982, já tendo exportado, nos últimos anos, para mais de 80 países, sempre de 35 a 40% de sua produção. Conta com 3 escritórios fora do Brasil: na Colômbia, Argentina, e Europa, que são verdadeiros satélites quando se trata de tendência, seja de moda ou de tecnologia.

Em 2005 o Sr. Plínio resolveu vender sua parte da indústria para investir em outros ramos, foi a partir daí que o Sr. Davi Cunha passou a ser sócio majoritário. Ele resolveu comprar 20% da parte do Sr. Jackson e os outros 30% colocar no mercado de ações onde investidores iriam injetar dinheiro que proporcionaria a compra de novos equipamentos o que traria um crescimento na empresa. A empresa passou assim a ser uma S/A, porém Sr. Davi Cunha por deter maior parte das ações tem maior peso nas tomadas de decisões perante o conselho administrativo que é formado por sócios acionistas.

A situação

Em 2009 novas mudanças no cenário econômico e consequentemente no cenário da moda, levaram a Champion a necessidade de redefinir suas estratégias, que até então estavam voltados para produção em massa baseado em um mix reduzido de produtos mais básicos.

O mercado da moda estava sofrendo transformações e quem queria se manter como líder precisava se adequar a esta nova realidade. A exigência de novidades era latente. Já não bastava lançar 4 novos produtos por coleção, o mundo da moda , acompanhando as demais evoluções.

Segundo Ballou (2006), a logística afeta os custos da empresa e o resultado das decisões tomada referentes a cadeia de suprimentos proporciona diferentes níveis de serviço ao cliente, o que será fundamental para se atingir novos mercados. A logística hoje é área estratégica para o crescimento organizacional. Uma boa gestão da cadeia de suprimentos, é essencial para transformação de custos em lucros.

A equipe de Marketing da Champion, tem um objetivo: Tornar a Champion Indústria Têxtil S/ A uma empresa referência na produção de produtos diferenciados de Índigo e Brim, sem que esta perca o foco em ser a maior indústria têxtil mundial nestas linhas de produto, para isso investe pesado no Marketing da empresa, setor responsável por fazer pesquisa de tendências p/ elaboração de novos produtos e divulgar em feiras e eventos nacionais e internacionais os produtos Champion.

Para Ballou (2006), o gerenciamento da cadeia de suprimentos destaca interações logísticas que ocorrem entre o Marketing , a logística e a produção. Para ele a melhoria dos serviços prestados pela empresa a seus clientes, dependem do nível de colaboração entre estes setores.

O setor de desenvolvimentos de produtos era visto como um setor estratégico, pois um dos seus objetivos é tornar a Champion Indústria Têxtil S/ A conhecida por seus produtos exclusivos, que ela venha a atrair um nincho de mercado constituído por clientes diferenciados, formadores de opinião , grandes estilistas, griffes famosas internacionalmente. Para Champion Têxtil tão importante como vender muito é atingir um nível de clientes exigentes. Como sempre é discutidos entre as diretorias o diz:

“ Produtos diferenciados atraem o mercado. quando não precisarmos nos preocupar com o preço de venda de um determinado produto, é porque o mercado já o elegeu como o melhor”.

Porém investir em serviços diferenciados, reque investir na logística da

empresa. Conforme Ballou (BALLOU,2006,27), um conceito para logística seria “o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz das mercadorias, serviços e informações, desde o ponto de origem até o de consumo com o propósito de atender as exigências do cliente”

Produtos exclusivos requer um nível de serviço logístico diferenciado: São produzidos em menor escala, aumentando assim os *setup's* de produção, ou seja, se gastava mais tempo pra se produzir em menor quantidade. Isso deixava louco o Sr. Otávio, gerente de PCP – Planejamento e controle de Produção. Ele já sabia que quando ia precisar produzir exclusivos, ele produziria menos e a sua meta de produção diária não seria atingida e consequentemente seria chamada atenção. Mas não era somente ele que se via louco:

Produtos exclusivos tem que ser feitos na medida exata e entregues nos prazo estabelecido pelo cliente. A exigência era que o modelo Just in time funcionasse desde a produção até a expedição das mercadorias. Conforme Slack (1999, p.355), em seu livro Administração da produção o conceito *Just in time* “significa produzir bens e serviços exatamente no momento em que são necessários – Não antes para não gerar estoque e não depois, para que seus clientes não tenham que esperar ,adicionando as necessidades de qualidade e eficiência”.

Os clientes que buscam níveis de serviço logístico diferenciados, além de prazos de entrega pré-estabelecidos, que quando não cumpridos geram multas, estes também exigem fretes diferenciados, em sua maioria, frete aéreo, que garantam que a mercadoria vai chegar exatamente quando estes precisam. Etiquetas e tag's de identificação do produto personalizadas também estão entre as exigências destes clientes. Estas devem se colocadas somente no momento do embarque, sendo uma etiqueta para cada metro do tecido. Trabalho a mais para o pessoal da expedição e separação de pedidos. Quando o frete é rodoviário, muitas destas empresas exigem qual a transportadora deve coletar a sua mercadoria e muitas vezes requerem uma carga expressa, aquela em que a carreta sai da origem direto para o destino, sem fazer transbordos, minimizando o tempo da viagem. Todos estes serviços são exemplos de melhorias de níveis de serviços logísticos, mas que encarecem a operação e requer mais tempo que os das operações de rotina.

Não se podem gerar sobras de estoque de produtos exclusivos, por isso o pessoal da produção não pode errar e gerar outras qualidades. Isso era a parte que tirava o juízo de Ricardo, o chefe do tingimento. Otávio logo cedo, lhe passava um e-mail, copiando quase metade da organização, só não colocava a D.Luzia, a senhora que servia o cafezinho, porque ela ainda não tinha e-mail:

- Ricardo, está sendo programado pra tingir na cor exclusiva 343 (um dos 19 tons da cor azul que a Champion produzia), 1.500 no tecido Dallas. O cliente está comprando 1.490m de 1ª qualidade. Não podemos errar!

Este simples e-mail em fração de minutos se reproduzia em tantos outros, porque todo mundo que o tinha recebido em cópia já tinha algo para aterrorizar ainda mais a situação:

- “ Não faça 2ª qualidade porque depois tenho que deixar parado no meu estoque” . – Dizia Mac, o gerente do estoque.

- “ Vê se não atrasa o tingimento , para depois não termos que arcar com um frete aéreo por nossa conta. – Dizia Paulo da Expedição.

- “ Quando o tecido chega na revisão ?” – Já em tom de cobrança, perguntava Hélio do Controle de Qualidade

Mas o mais temido dos e-mails era o do Sr.Davi, que dizia simplesmente:

- “Contamos com a eficiência de todos para o sucesso da operação.”

Tão poucas e simples palavras mas que para os que liam tinha outros significados:

-“ Vê se não erra ! Ainda não fez?! Amanhã logo cedo quero saber o resultado!”

A realidade é que o mercado estava mudando e a Champion ainda estava em fase de adaptação a esta nova realidade. A sua grandeza chegava a se tornar um obstáculo a mais para esta adaptação. Quanto maior é uma empresa, maior seu nível de complexidade e este geralmente termina por “engessar” as mudanças.

O mercado têxtil vinha de uma realidade de clientes que compravam grandes volumes em um mix menor de cores. Isso ajudava a linha de produção, um vez que os setups se tornavam menores e com isso se ganhava uma eficiência melhor. Mas a realidade agora é outra: Os clientes compram pequenas metragens, para não ter que

estoca-lás e assim não terem custos logísticos de armazenagem. Eles compram em volumes mais picados : 200 metros para entregar dia 10 + 200m para entregar dia 15 + 250m para entregar dia 30. Os prazos de entrega são cobrados com maior rigidez, uma vez que a programação de compra dos clientes é realizada no sistema Just in time. Eles precisam reduzir seus custos e uma forma de fazer isso acontecer é repassar a função de armazenagem pros seus fornecedores, pedindo apenas o necessário pro seu consumo num determinado prazo de tempo e tendo a remessa seguinte chegando de forma a não parar sua produção por falta de material.

O mundo das cores também é outra realidade. Há 8 anos atrás a Champion fabricava apenas 8 cores, hoje sua cartela de cores tem mais de 200 cores e 100 estampas, além das padronagens exclusivas.

Esta nova realidade não foi uma decisão da Champion, mas uma questão de necessidade de sobrevivência. O mercado dita o que ele quer e as empresas que querem permanecer, tem que se adaptarem, mas não é uma tarefa nada fácil. A mudança não está só na quantidade de cores, ela é muito mais profunda. É uma mudança de conceitos, de paradigmas de níveis de serviço logístico.

O conceito logístico de prover os meios para entregar bens, pessoas e capacidade de manufatura: no lugar correto, no tempo correto, na quantidade correta, com a qualidade correta e no preço correto, nunca esteve tão enraizado em toda cadeia produtiva de quem quer permanecer operando no mercado.

Cada cliente quer a sua necessidade específica sendo atendida. Não adianta reclamar, dizer que antes era mais fácil, que como era antes se produzia mais e com melhor qualidade. O mercado não está preocupado com seus problemas internos. Ele quer receber o que deseja.

A equipe da Champion constantemente se lamentava com o Sr. Davi, muitas vezes como forma de justificar a produção mais baixa, o custo mais alto, o aumento da 2ª qualidade:

- Os lotes de tecido estão muito pequenos, por isso não consigo uma qualidade melhor...
- Ontem tivemos que tingir 18 cores diferentes, o setup foi alto e por isso a produção em metros caiu.

E Sr.Davi em tom de “reajam!” lhes dizia:

-“ O passado não volta mais. A realidade hoje é esta, os desafios são outros e temos que dar conta deles. Reclamar não vai fazer as coisas melhorarem. O que temos de fazer de diferente ? Se continuarmos fazendo as coisas como sempre fizemos ,não teremos resultados diferentes. “

O problema

Sr. Davi apesar de cobrar duramente sua equipe, tinha a consciência que suas metas eram audaciosas e que seguir tendências de mercado não é algo simples e para empresas com grandes volumes de fabricação se adequar ao nível de serviço que alguns clientes exigem é quase que “engessar” a linha de produção.

As dúvidas então surgem :

- Dá pra conciliar linhas de produção de massa á produção para pequenos ninchos de mercado , sem perder produtividade ?
- Como fazer isso ?
- O que precisa mudar na Champion Têxtil S/A para se conseguir alcançar este objetivo?

Este objetivo apesar de ser hoje o foco do Sr. Davi, ainda lhes trazia dúvidas quanto a possibilidade de concretização.

Fonte dos dados

Os dados deste estudo foram obtidos através da vivência da pesquisadora no problema enquanto gestora da Champion Têxtil S/A. Os dados primários foram obtidos através da observação e entrevistas com os demais gestores envolvidos. Para garantir a integridade da empresa real, foi usado nome fictício para empresa, Champion Têxtil S/A, e também de seus gestores.

Objetivo de Aprendizagem

O caso tem por objetivo conduzir o estudante a refletir sobre a necessidade de se trabalhar: 1) Os níveis de serviço logísticos como ponto estratégico para posicionamento de produtos no mercado; 2) A complexidade da tomada de decisões na administração da produção, logística e Marketing, frente às atuais demandas do mercado; 3) busca de alternativas para equilibrar a conciliação dos fatores produção em pequena escala versus produção em massa; 4) Proporcionar a visão sistêmica entre teoria e prática.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 min na sala de aula e sugere-se a sua aplicação nas turmas de graduação e/ou de pós-graduação em administração, logística e marketing. Recomenda-se: Uma breve explanação sobre nível de serviço ao cliente e sobre uma visão sistêmica dentro de uma organização; Leitura individual; Discussão em pequenos grupos; A exposição da temática e da situação pelo professor.

Questões para discussão

- 1) Identifique quais os principais desafios enfrentados pela Champion?
- 2) Que estratégias envolvendo a produção, o marketing e logística devem ser adotadas pela empresa para minimizar os problemas em questão a curto e a longo prazo?
- 3) É possível conciliar linhas de produção de massa à produção para pequenos nichos de mercado, sem perder produtividade ? De que forma?
- 4) Em relação a sua equipe de trabalho, como fazê-los “ comprar a idéia “ ?

Alternativas para análise do caso

- Desafios enfrentados pela Champion

É fato que a Champion está lutando para se manter no mercado e continuar

crescendo, porém o que se percebe é que se trata de uma empresa que trabalhou durante anos em um conceito de produção de massa, com altos volumes, o que possibilita a redução de custos e um nível de serviço sem maiores exigências. Agora está enfrentando-se o desafio de passar a trabalhar com um mix de produtos de volume alto, o que acarreta baixos volumes produtivos que se não geridos de forma correta, pode alavancar consideravelmente os custos produtivos, além disso, com novas exigências por parte dos clientes de prestação de níveis de serviços logísticos diferenciados.

Dentro deste contexto, que já é um grande desafio, tem-se o fato que, apesar da cobrança para se atingir os objetivos de crescimento da Champion, os gestores não compreendem o que precisa ser mudado e porque precisa ser mudado. Na prática o conceito de cadeia integrada não está sendo aplicado. Os discursos são mais de gestões reativas do que pró-ativos e colaborativos. A Champion, diante de sua enorme complexidade, precisa que seus setores e colaboradores trabalhem de forma integrada e não de maneira fracionada, onde cada um está preocupado apenas em cumprir o seu papel.

O nível de serviço logístico precisa ser encarado pela Champion como ponto estratégico de promoção de seus produtos e para isso é preciso investimento nesta área. Investimento tanto material, como também em capacitação de pessoal, para que estes estejam aptos a lidar com esta nova realidade.

- Estratégias envolvendo a produção, o marketing e logística adotadas pela empresa para minimizar os problemas em questão a curto e a longo prazo.

- A empresa necessita aplicar os conceitos do Just in time ao longo da cadeia. Quando se trabalha com moda, onde existe uma perecibilidade das coleções lançadas. Há uma maior necessidade de não haver estoques excedentes, para que estes não fiquem empatados futuramente, esta mesma situação serve também para clientes que comprem mercadorias exclusivas. A produção excedente de uma compra de caráter exclusivo só pode ser vendida por cliente que á encomendou, só que nem sempre, estes querem arcar com os custos da não qualidade e neste caso a produção

excedente fica parada, gerando um alto custo para empresa, já que também não poderá ser vendida para demais clientes.

- Rever seu quadro de fornecedores, buscando reduzir a quantidades destes e melhorar a qualidade no vínculo visando uma parceria colaborativa entre estes e a empresa. Para vendermos bem é preciso comprar bem. Para a Champion se tornar uma empresa competitiva, não apenas ela, mas também seus fornecedores devem estar alinhados neste mesmo propósito, entendendo quais são suas novas necessidades e buscando juntos maneiras para alcançá-las Não há como trabalhar internamente um processo Just in time, se os seus fornecedores não cumprem com seus prazos de entrega, ou entregam mercadorias com avarias. O nível de confiabilidade entre a Champion e seus fornecedores deve ser o suficiente para garantir o sucesso das operações.

- Conforme Ballou (2006) o serviço ao cliente faz parte da estratégia de Marketing da empresa, entendido como um mix de atividades dos 4P's – produto, preço, promoção e praça, onde este último representa principalmente a distribuição física. Atualmente questões de natureza logística , são fatores decisivos quando se pensa em comprar. Algumas destas que devem ser tratadas como estratégia competitiva pela empresa, pois se bem geridas serão diferenciais competitivos, são:

- Informação *on line* sobre situação do pedido.
- Lead time baixo
- Prazos de entrega consistente.
- Capacidade de atendimento de pedidos emergenciais com rapidez.
- Notificação ao cliente em tempo hábil, em caso de atraso na produção ou entrega.
- Sistemática implantada para tratamento do pós-venda: reclamações, sugestões , assistência técnica quanto ao uso do produto.

O nível de serviço logístico que a empresa se propõe a fornecer a seus clientes deve ser discutido entre os gestores do marketing e da logística, afim de que estes estejam alinhados da importância destas estratégias, do que será necessário para que estas ocorram na prática e fazer destas um diferencial competitivo para empresa, de forma que agregue valor para seus produtos.

- Conciliação de linhas de produção de massa á produção para pequenos nichos de mercado, sem perder produtividade.

Não é tarefa fácil, mas possível e principalmente necessária para quem quer se manter em um mercado onde flexibilidade, pontualidade e qualidade são palavras chaves. É veemente a necessidade da adoção e disseminação de um modelo flexível de produção, com o fim de manterem sua competitividade no mercado. Consumidores muito exigentes não aceitam mais produtos massificados. Organizações mais inovadoras e flexíveis têm mais chance de sobreviver e de expandir-se numa contínua flutuação de mercado. Ao mesmo tempo, dentro do processo têxtil ainda temos produtos que tem alta demanda e por assim ser podem ser produzidos em larga escala.

A seguir alguns passos para tornar possível esta tarefa:

- Eliminação de todos os tipos de desperdícios do processo que geram custos, má qualidade e retrabalho.

- Planejamento e controle da produção de forma a ter a melhor eficiência produtiva, visando total aproveitamento da capacidade produtiva, de forma a atender dentro do prazo, tanto pedidos de pequenos como de grandes volumes.

- Focar em uma melhoria dos níveis de serviços prestados para os clientes. Hoje é diferencial e fator decisivo na compra.

- Buscar integração entre clientes, produção e fornecedores. Todos devem “falar a mesma linguagem”.

- Buscar redução de estoques ociosos.

- *Outsourcing* colaborativa: Fornecedores e prestadores de serviço devem ser parceiros da empresa. Todos devem trabalhar para o sucesso da organização.

- Implantação do sistema *Just in time*.

Equipe de trabalho

Quando falamos de gestão integrada, esta não pode estar apenas no âmbito dos processos, mas deve fazer parte de toda a organização, principalmente na gestão

de pessoas, que é quem faz a organização alcançarem seus objetivos. Desta forma para que a Champion consiga se manter competitiva no mercado é preciso que: Seus gestores e demais colaboradores primeiramente entendam o objetivo da organização, onde ela quer chegar. Esta meta precisa ser entendida claramente por todos.

- Que estes acreditem que é possível, pois somente assim irão trabalhar em busca do propósito.

- Ter foco na meta. Dificuldades irão ocorrer, mas o foco irá ajudar a ultrapassar as dificuldades.

- Visão holística do processo. Não basta cada um se preocupar com o seu trabalho. O todo tem que ser importante para todos. O trabalho deve ser conjunto e pensado desta forma. A cadeia de fornecedores e clientes internos devem estar trabalhando integrada de forma a satisfazer todos os elos da cadeia.

- A organização precisa dar retorno de seus resultados a seus gestores e colaboradores. Estes precisam saber como estão sendo avaliados, que resultados o seu trabalho está rendendo. Quando se tem retorno, há um fortalecimento do espírito de equipe, os colaboradores se sentem valorizados e isso resulta em renovação de energia para se aplicar na busca dos objetivos.

Bibliografia recomendada

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Logística empresarial**. Bookman. 2006.

CHRISTOPHER, Martin. **Marketing e Logística**. Ed. Futura. 1999.

FLEURY, Paulo F. et al- **Logística Empresarial**. Ed. Atlas, 2002.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Ed. Campus. 2004.

SLACK, Nigel ET AL. **Administração da Produção**. São Paulo. Ed. Atlas, 1999.

