

A Whirlpool, com sede em Benton Harbor, Michigan, é o fabricante de eletrodomésticos número um dos Estados Unidos, produzindo lavadoras, secadoras, geladeiras, fogões e muitos outros produtos sob marcas como Whirlpool, Kitchen Aid, Roper e Speed Queen. Com aproximadamente 50 centros de fabricação e pesquisa em todo o mundo, a Whirlpool mantém 68 mil funcionários. A empresa cresceu tanto devido a aquisições e à expansão geográfica que seus velhos sistemas de gerenciamento da cadeia de suprimentos chegaram ao limite.

Em 2000, o 'sistema' de cadeia de suprimentos da Whirlpool se tornou o que os vendedores chamavam de 'dificultador de vendas'. Embora o estoque de bens acabados fosse altíssimo, a porcentagem de vezes que os produtos estavam disponíveis quando os clientes precisavam deles era 87 por cento — uma taxa inaceitavelmente baixa. A equipe dizia com sarcasmo que, das quatro principais fabricantes de eletrodomésticos norte-americanas, a Whirlpool ficava em quinto lugar em termos de desempenho.

Naquela época, os sistemas que a Whirlpool usava para gerenciar sua cadeia de suprimentos na América do Norte consistiam em antiquados sistemas feitos sob medida para programação da produção e planejamento da distribuição; um software de previsão de demanda da i2 Technologies que havia sido instalado em 1997; e o software de planejamento de recursos empresariais (ERP) R3, da SAP, para contabilidade e processamento de pedidos. Além de ultrapassados, os sistemas desenvolvidos internamente não estavam bem integrados nem ao sistema ERP, nem entre si mesmos. Tampouco estavam integrados aos sistemas dos principais fornecedores de peças e matérias-primas, muito menos aos sistemas dos clientes de atacado. Em consequência, os sistemas de gerenciamento de cadeia de suprimentos da Whirlpool eram imprecisos, e só conseguiam equilibrar prioridades e limitações por meio de lentos e incômodos procedimentos manuais.

Em 2001, a Whirlpool deu início a uma remodelação completa de seus sistemas de cadeia de suprimentos em âmbito mundial. As empresas industriais normalmente pensam em suas cadeias de suprimentos como algo que se origina nos fornecedores. A administração da Whirlpool decidiu, contudo, que sua solução de cadeia de suprimentos deveria focar o atendimento ao cliente. Uma solução de primeira classe, capaz de superar o desempenho dos melhores concorrentes em todos os aspectos, custaria 85 milhões de dólares — um preço alto demais. Os administradores optaram, então, por soluções alternativas por meio das quais a empresa poderia equiparar — e em alguns pontos superar — a concorrência a um custo mínimo. A Whirlpool implantou um sistema de planejamento e programação prévia (*advanced planning and scheduling* — APS) que incluía uma suíte de software de otimização e integração de cadeia de suprimentos da i2 Technologies. Essas ferramentas consistiam em um Planejador de Cadeia de Suprimentos para Programação Mestre, Planejamento de Distribuição e Planejamento de Estoque. Esses três módulos foram implantados em três fases entre 2001 e 2002.

Em 2002, a Whirlpool instalou um sistema colaborativo de planejamento, previsão e reposição (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* — CPFR), uma ferramenta baseada na Web para compartilhar e combinar as **previsões de vendas** da Whirlpool e seus principais **parceiros de vendas** — Sears, Roebuck and Co., Lowe's e Best Buy.

Antes mesmo de estar finalizado, o projeto de cadeia de suprimentos da Whirlpool já havia produzido melhorias impressionantes no atendimento ao cliente e reduzido os custos de cadeia de suprimentos. O APS aumentou a disponibilidade na América do Norte para 97 por cento e, ao mesmo tempo, reduziu os estoques de produtos acabados em mais de 20 por cento, assim como os custos de frete e armazém em 5 por cento. O CPFR, por sua vez, cortou pela metade o número de erros de previsão. ■