



Dedication at every turn.

Whirlpool Corporation: evolução de uma cadeia de abastecimento

Resumo

A Whirlpool Corporation é uma líder mundial na fabricação e comercialização de eletrodomésticos de grandes marcas, com vendas anuais superiores a \$19 bilhões, mais de 80 000 funcionários e mais de 60 fábricas e centros de pesquisa tecnológica em todo o mundo. Os consumidores de todo o mundo gostam dos produtos inovadores da Whirlpool que são comercializados com as marcas Whirlpool, Maytag, KitchenAid, Jenn-Air, Amana, Brastemp, Bauknecht e outras grandes marcas. Com esse estoque variado e uma grande força de vendas diretas em mais de 170 países com um ciclo de vendas imprevisível, a gestão eficaz da cadeia de suprimentos é vital para o crescimento contínuo. A Whirlpool não costumava considerar a logística como sendo uma vantagem competitiva. No entanto, desde que escolheu a Penske como sua fornecedora logística líder (LLP), a Whirlpool observou uma redução nos custos, um aumento na satisfação dos clientes, além de encontrar na Penske um parceiro para ajudá-los na integração da sua recente aquisição, a Maytag.

Desafios	Soluções/resultados
<ul style="list-style-type: none">▪ Alavancar de modo eficaz a sua cadeia de abastecimento para maximizar a economia de custos e, ao mesmo tempo, melhorar a experiência dos clientes com a Whirlpool.▪ Integrar as operações da Maytag com agilidade e eficiência.	<ul style="list-style-type: none">▪ No relacionamento de LLP da Penske/Whirlpool, a Penske assumiu a responsabilidade da execução e administração de 3PLs e proporcionou a capacidade avançada de ver os indicadores-chave de desempenho dos fornecedores integrados com informações financeiras.▪ A Penske montou uma nova ferramenta de roteamento específica para a Whirlpool que permite a otimização de custos e seleção de modo.▪ A Penske está ajudando a integrar as operações da Maytag por meio da consolidação das redes LDC, otimização de rotas de transportes RDC, definição do tamanho ideal da frota e rede operacional, combinação de locais de RDS da Maytag e da Whirlpool, e integração das redes alta/baixa para aumentar a disponibilidade de produtos e taxas de preenchimento de pedidos.

Abordagem focada no cliente

A gestão da cadeia de suprimentos nem sempre foi uma vantagem competitiva para a Whirlpool. A Penske começou sua parceria com a Whirlpool como única fornecedora logística da rede Quality Express. A Penske era responsável pela logística de toda a rede, incluindo a administração do relacionamento das duas regiões onde a contratada era a Kenco. Essa parceria da Penske com a Whirlpool substituiu a solução logística anterior da Whirlpool, que consistia em duas fornecedoras

logísticas independentes. A parceria realizou os objetivos logísticos iniciais da Whirlpool, a saber, o estabelecimento de processos e procedimentos eficazes, uma maior visibilidade da rede de distribuição da companhia e uma redução dos custos da cadeia de abastecimento.

Recentemente, a diretoria da Whirlpool adotou uma abordagem mais focada no cliente para analisar sua cadeia de abastecimento e começou a compará-la com outras companhias para identificar as “melhores práticas da categoria”. Esse exercício fez com que a Whirlpool questionasse se o fato de ter uma única fornecedora logística seria a melhor estrutura para ultrapassar as expectativas dos clientes e maximizar a economia de custos. Ao mesmo tempo, a Whirlpool estava se preparando para a monumental aquisição da Maytag.

Penske fornece a solução

“Nossa relação comercial com a Whirlpool é um dos relacionamentos mais duradouros e bem-sucedidos da Penske Logistics. É por causa desse relacionamento que somos capazes de compreender e avaliar rapidamente a cadeia de abastecimento da Whirlpool e propor soluções que aumentem a eficiência e o escopo da visibilidade da cadeia de abastecimento.”

Ray Russell, Vice-presidente Sênior de Operações da Penske Logistics

Depois de terminada a análise focada no cliente da cadeia de abastecimento, a Whirlpool sabia que a inovação seria necessária para que pudesse manter uma vantagem competitiva. Depois de muita consideração, a Whirlpool decidiu ajustar a estrutura da cadeia de abastecimento da companhia e adicionar fornecedores logísticos independentes (3PLs – third-party logistic providers) ao mix. Ao tomar essa decisão, a Whirlpool esperava poder reduzir ainda mais os custos na cadeia de abastecimento.

No entanto, o fato de ter diversos 3PLs criou a necessidade de um recurso objetivo para manter a homogeneidade para o consumidor, selecionar e administrar os 3 PLs e analisar a cadeia de abastecimento integral. Depois de examinar as opções internas, a Whirlpool se deu conta de que não contava com a capacidade ou recursos internos para administrar os relacionamentos com os 3PLs e tomou a decisão de não contratar funcionários para desempenhar essa função. Essa decisão cristalizou a necessidade de se contratar uma fornecedora logística líder (LLP).

Conforme a Whirlpool procurava uma LLP, a Penske Logistics se destacava como uma líder em projeto e tecnologia na área. Além disso, depois de vários anos trabalhando juntas, a capacidade da Penske já estava integrada nos processos e estrutura da Whirlpool. O que mais preocupava a Whirlpool na decisão de escolher a Penske como LLP era o fato de que a Penske precisaria manter-se objetiva ao analisar os 3PLs. Essencialmente, a Whirlpool estava preocupada se a Penske seria capaz de agir com objetividade para conceder ou retirar negócios com os 3PLs baseando-se exclusivamente nas exigências comerciais, sem mostrar favoritismos para com a Penske 3PL. Na realidade, a Penske assumiu de fato o papel não oficial de LLP quando a necessidade surgiu. A Penske reprojeteu a rede da Whirlpool para acomodar a nova estrutura de diversos 3PLs. Ao demonstrar sua capacidade antecipadamente, sem ser a contratada oficial, a Penske aumentou a confiança que a diretoria da Whirlpool depositava nela e tornou a transição mais fácil.

Criação de uma entidade independente

“A Penske Logistics nos fornece a plataforma, tecnologia e execução de que precisamos para garantir serviços de distribuição de classe internacional. Tem sido verdadeiramente uma parceria colaborativa desde o primeiro dia.”

Steve Whalen, Diretor de Operações da Cadeia de Abastecimento da Whirlpool Corporation

A Penske ganhou o contrato. Imediatamente, a Penske LLP começou a construir uma base comercial sólida para manter a confiança da Whirlpool de que poderia agir independentemente. A Penske LLP foi separada da Penske 3PL. Essa separação vigorava para todos os aspectos do negócio, incluindo demonstrativos financeiros, sistemas tecnológicos, recursos humanos e local físico. A separação foi crucial para aumentar a confiança da Whirlpool, já que a Whirlpool corria o risco de processos

instaurados por outros 3PLs se algum deles suspeitasse que direitos ou privilégios especiais estavam sendo concedidos à Penske 3PL.

A primeira transição, e a mais notável, foi a separação dos demonstrativos financeiros e operacionais, que foi realizada em apenas 60 dias. Durante o processo, a Penske e a Whirlpool decidiram quais informações seriam divulgadas e quais seriam sigilosas. Trabalhando juntas, estabeleceram um código de conduta e um processo de aprovação entre as duas entidades.

A Penske LLP também maximizou o aproveitamento dos recursos humanos não contratando mais funcionários, mas transferindo funcionários qualificados de dentro da empresa para os cargos mais prementes. A Penske nomeou diversos gerentes gerais para supervisionar funções básicas como:

- Serviços da rede de distribuição – incluindo apoio à terceirização estratégica e administração de contratos, administração de pagamento de fornecedores, melhorias nos processos comerciais, políticas e procedimentos, e serviço ao cliente em todas as centrais de distribuição e docas de transferência.
- Serviços da rede de transporte – focada no planejamento e otimização de cargas, seleção de modo, licitação e acompanhamento de fretes, desempenho de transportadoras, pagamento de fretes, comprovação de entrega, administração de reembolsos, administração de tarifas de transportes e aderência ao orçamento.
- Consolidação financeira – responsável pela auditoria e exame dos principais indicadores de desempenho
- Indicadores-chave de desempenho (KPIs) de todos os 3PLs Essa função concentra-se na análise financeira RFP, no plano de negócios anual, na auditoria financeira de transportadora e financeira, na consolidação de relatórios e demonstrativos financeiros.
- Tecnologia e engenharia – função chave, já que a Penske LLP é o elo que possibilita a visibilidade da Whirlpool a todos os seus fornecedores. Esta função inclui o projeto da rede e modelagem de transporte, projeto/engenharia de armazéns, administração de frete e fornecedor LLP, portais do LLP para os 3PLs, visibilidade na web-monitoramento de entregas, monitoramento de alertas e exceções, auditoria de faturas e pagamentos de frete, informações comerciais, e interface e apoio a EDI (Electronic Data Interchange).

Como LLP da Whirlpool, a Penske assumiu a responsabilidade da execução e administração de todos os 3PLs. A Penske LLP tornou-se uma extensão da Whirlpool, em todas as reuniões de negócio, de funcionários e de orçamento. De uma perspectiva financeira, a Penske LLP forneceu à Whirlpool a capacidade avançada de ver os indicadores-chave de desempenho dos fornecedores integrados com informações financeiras. Esse boletim proporcionou uma imagem clara do desempenho.

A Penske LLP criou um processo de geração de relatórios mensais para que a Whirlpool analisasse em nível alto os boletins de LLP, RDC e LDC, além de um boletim para cada local de fornecedor. A Penske começou a realizar análises mensais de todos os fornecedores e a Whirlpool a usar esses boletins para identificar as melhores práticas e as áreas passíveis de melhoria. Os pontos medidos no boletim RDC são a exatidão da contagem do ciclo de estoque, danos como porcentagem da produção, tempo de carga entrante e pontualidade na saída. Os pontos medidos no boletim LDC são unidades totais por parada, quilômetros por parada e porcentagem de entregas pontuais.

A tecnologia também é um item importante no êxito deste relacionamento. A Penske elaborou uma nova ferramenta de roteamento projetada para a Whirlpool. A Whirlpool beneficiou-se com a otimização total de custos e seleção de modo. Os pedidos de todos os 3PLs são enviados a um sistema centralizado, que guarda diariamente dos dados de entrega de cada uma das regiões e calcula a solução mais econômica, seja ela uma transportadora, frota própria, etc. Essa otimização permite à Whirlpool continuar a ter certeza de que está obtendo a melhor solução econômica diariamente.

As melhorias futuras já se encontram em desenvolvimento. Quando a nova plataforma I2 for implementada, ela agilizará ainda mais os processamentos e pagamentos. Muitos fornecedores grandes

poderão participar da EDI, enquanto outros fornecedores poderão acessar um processo de link para o pedido, que é um aplicativo web que inclui uma função de pagamento.

Destaques do boletim da Penske LLP

Em apenas quatro meses, a Penske LLP conseguiu:

- Aumentar a pontualidade das cargas em 13%
- Aumentar a pontualidade das saídas em 13%
- Aumentar a pontualidade das entregas ao LDC em 12%

Enfoque na integração da Maytag

“Como LLP da Whirlpool, somos capazes de ajudar na diminuição de custos da cadeia de abastecimento da Whirlpool e Maytag.”

Ray Russell, Vice-presidente Sênior de Operações da Penske Logistics

“A Penske é uma extensão da cadeia de abastecimento da Whirlpool. A parceira da Penske com a Whirlpool, sem dúvida, epitomiza o trabalho em equipe. São todos trabalhando com se fossem um.”

Paul Vanderboegh, Diretor de Operações da Quality Express da Whirlpool

Ao mesmo tempo em que a Whirlpool mudou a estrutura da sua cadeia de abastecimento, ela adquiriu a Maytag, o que resultou em uma das maiores aquisições de varejo. O foco principal da Penske LLP e de todos os fornecedores rapidamente tornou-se a integração ágil com as operações da Maytag. Esse esforço incluiu diversas etapas complexas, incluindo a consolidação das redes LDC, otimização de rotas das entregas RDC, determinação do tamanho ótimo da frota e da rede de operações, combinação dos locais RDC da Maytag e Whirlpool e integração alta/baixa da rede para aumentar a disponibilidade de produtos e taxa de preenchimento de pedidos.

A estrutura do fluxo entrante da Whirlpool já estava bem centralizada, enquanto que a Maytag operava com uma estrutura muito descentralizada, em que todas as fábricas cuidavam dos seus próprios fretes de fluxo entrante. A Penske LLP começou a trabalhar com o objetivo de fazer com que o modelo de fluxo entrante da Maytag emulasse o da Whirlpool.

Foi dada à Penske 3PL a propriedade de três armazéns, que incluía os funcionários e uma pequena frota privada usada principalmente para o fluxo entrante e algumas entregas do fluxo sainte. A Penske 3PL assumiu a frota para aliviar o risco da Whirlpool.

A Penske LLP descobriu diversas áreas onde poderia gerar economias imediatas. Cerca de 30 a 40% dos fornecedores da Maytag eram os mesmos que os da Whirlpool, de modo que a Whirlpool começou a racionalizar as operações imediatamente. A Whirlpool e a Maytag tinham fretes do fluxo sainte que deveriam ir para a mesma região, mas seriam entregues separadamente. A Penske LLP ajudou a determinar como distribuir melhor o frete sainte na frota dedicada, transportadores comuns, etc. Além disso, forneceu à Whirlpool uma solução temporária para conseguir algumas economias imediatas usando o sistema Penske para consolidar pedidos e fretes antes que a integração dos dois sistemas estivesse concluída.

A próxima etapa para a integração do fluxo sainte da Maytag seria a combinação das centrais de distribuição. As duas, a Maytag e a Whirlpool, tinham centrais de distribuição. A Penske forneceu sistemas adicionais e apoio operacional, incluindo fluxo de processos, roteamento de informações entre o SAP e os diversos sistemas de fornecedores, e garantindo informações corretas dentro do SAP. A etapa final seria a integração dos armazéns.

Economias imediatas e abordagem internacional

“Não existe segredo no êxito do nosso relacionamento com a Penske. Nossa parceria e colaboração permitem que a Penske seja uma extensão das nossas operações comerciais. E, da mesma maneira que o nosso trabalho nunca termina, o trabalho da Penske também não. Eles estão sempre procurando novas maneiras de aumentar a eficiência e o controle.”

Steve Whalen, Diretor de Operações da Cadeia de Abastecimento da Whirlpool Corporation

A Penske LLP continua a aumentar a visibilidade da cadeia de abastecimento da Whirlpool, a diminuir os custos e a otimizar as rotas. A transição e integração da cadeia de abastecimento da Maytag continua em andamento, mas a Penske já conseguiu gerar algumas economias imediatas para a Whirlpool. Ao assumir a responsabilidade pela frota privada da Whirlpool, a Penske possibilitou à Whirlpool economizar mais de um milhão de dólares. E a Whirlpool ganhou cerca de cinco milhões de dólares com a combinação do volume adicional da Maytag, economias do processo de licitação e reajuste de tarifas. Estima-se que a economia na cadeia de abastecimento da Whirlpool com a integração da Maytag chegue a mais de \$40 milhões.

A relação Penske-Whirlpool é um reflexo de como, no mercado competitivo atual, a cadeia de abastecimento de uma companhia deve progredir e como os fornecedores de logística devem progredir junto com seus clientes. A Penske LLP continua focada na manutenção do seu relacionamento valioso com a Whirlpool. Como a evolução da cadeia de abastecimento e a integração da Maytag ainda estão longe de estar concluídas, a Penske LLP já começou a ajudar a Whirlpool a conseguir uma visibilidade internacional melhor. A Penske LLP espera poder aproveitar a sua parceria com a ABX para proporcionar uma visibilidade mais ampla e uma maior redução de custos para a Whirlpool no exterior. Fique atento à evolução da cadeia de abastecimento da Whirlpool.

Para obter mais informações sobre as soluções da Penske Logistics, visite www.GoPenske.com.