

Estudo de Caso: O Colapso Digital da Nike (2001)

No início do século XXI, a Nike realizou um investimento de **US\$ 400 milhões** para modernizar sua infraestrutura tecnológica global. O objetivo central era implementar um software de planejamento de cadeia de suprimentos (SCM) da **i2 Technologies** para reduzir o ciclo de resposta ao mercado de nove para seis meses. Entretanto, a execução do projeto tornou-se um dos fiascos mais emblemáticos da história dos Sistemas de Informação.

Ao entrar em operação através de uma estratégia de implementação do tipo "**Big Bang**", o sistema apresentou falhas críticas de integração. O software gerou previsões de demanda inconsistentes: emitiu ordens de compra para milhares de unidades de modelos antigos e de baixa saída, enquanto não processou a necessidade de reposição de produtos de altíssima demanda, como a linha **Air Jordan**.

A causa da falha residiu na incapacidade do sistema em processar a volumetria de dados da empresa, agravada por customizações excessivas que ultrapassaram os limites técnicos. No campo humano, os planejadores passaram a operar com planilhas paralelas, alimentando o sistema com dados manuais divergentes. O resultado foi uma perda de **US\$ 100 milhões** em vendas, um acúmulo de **US\$ 90 milhões** em estoque parado e uma queda de quase **20%** no valor das ações da companhia em um único dia.

Referência

KOCH, Christopher. *Nike Rebounds: How (and Why) Nike Recovered from Its Supply Chain Disaster.* CIO Magazine, 2004.

Questões para Análise

1. Utilizando o conceito de **Entropia**, analise como a falha técnica no processamento de dados da Nike impactou a estabilidade da organização. De que forma o erro em um registro isolado de inventário foi capaz de comprometer as operações de vendas e o relacionamento final com o cliente? É possível Identificar quem é "Sistema Aberto" ou "Fechado" nesse caso?
2. O projeto falhou nas dimensões tecnológica, organizacional e humana. Identifique uma falha específica da Nike em cada uma dessas frentes e discuta qual delas você considera ter sido o gatilho principal para o prejuízo de US\$ 100 milhões.
3. Com base na estrutura de transformação de dados em decisões estratégicas, identifique em qual estágio houve a interrupção que levou aos pedidos de compra

equivocados. Como a inconsistência dos registros brutos impediu a empresa de prever a demanda real do mercado?

4. O fato de os planejadores utilizarem planilhas manuais paralelas indica uma falha na conversão de conhecimento. Como a empresa poderia ter utilizado a **Espiral do Conhecimento** para evitar que o "feeling" (tácito) dos planejadores entrasse em conflito com as regras do software (explícito)?