

Preparando-se para a tempestade: Alcançando oportunidades de crescimento em uma economia incerta.

Por Gustavo Tena.

17.OCT.23

Principais Conclusões:

- O planejamento estratégico, a disciplina e o investimento em áreas-chave como capital humano, processos, infraestruturas e cadeias de suprimentos podem levar ao crescimento e ao aumento da rentabilidade em tempos voláteis.
- Investir em capital humano, incluindo formação, coaching e gestão de talentos, é crucial para empresas com mentalidade de crescimento, mesmo em períodos de lentidão.
- Melhorar os processos operacionais através da melhoria contínua pode impulsionar a produtividade, a eficiência e a participação no mercado durante períodos desafiadores.
- Manter e atualizar a infraestrutura de produção é essencial, especialmente durante dificuldades do mercado, para evitar tempos de inatividade dispendiosos e melhorar a eficiência.
- As empresas devem concentrar-se naquilo que podem controlar nas suas cadeias de suprimentos, envolvendo-se com os fornecedores e mitigando os riscos para garantir a estabilidade e a continuidade.

Que diferença faz um ano, ou mais especificamente mais um ano navegando e tentando planejar em meio a um cenário de incertezas quase constante. Embora possamos não estar oficialmente em recessão, uma mistura tempestuosa de inflação recorde, taxas de juros crescentes, cadeias de suprimentos globais pouco confiáveis e mercados de trabalho cada vez mais restritivos, continua a tornar difícil aos fabricantes verem a luz ao fundo do túnel levando alguns a reduzir o pessoal e as despesas de capital. Há apenas 12 meses, em condições semelhantes, estas eram as áreas em que as empresas mais investiam.

Embora o instinto de reduzir os gastos básicos seja compreensível, nunca é uma estratégia de negócios inteligente. Por mais difícil que às vezes seja ver caminhos para o crescimento, há sempre áreas nas quais melhorar e investir, para que você possa estar pronto para atacar quando as condições mudarem. Uma redução nas despesas – especialmente em capital humano, esforços de resiliência da cadeia de suprimentos e atualizações e manutenção de infraestruturas essenciais – será contraproducente porque estas empresas estarão a tentar recuperar o atraso e a perder oportunidades de aumentar a participação.

Capital Humano: Investindo no Seu Ativo Mais Importante.

Os períodos de recessão econômica nunca são momentos adequados para ter uma resposta emocional, especialmente em relação à gestão de pessoal e de talentos, mas os orçamentos de formação e desenvolvimento são muitas vezes um dos primeiros cortes que vemos quando os fabricantes entram em modo de redução de custos. Este é um grande erro para empresas voltadas para o futuro e com mentalidade de crescimento, pois

períodos mais lentos, especialmente em ambientes de produção, apresentam uma grande oportunidade para fazer um autoexame dos processos de treinamento, coaching, monitoramento e avaliação de desempenho da sua empresa, e para fazer quaisquer mudanças ou decisões significativas.

Embora a volatilidade que continuamos a observar deva aliviar parte da escassez de trabalhadores no setor de manufatura, é mais importante do que nunca que as empresas pensem fora da caixa em termos de formas de atrair, formar e reter bons talentos. As empresas astutas, por exemplo, percebem que as crises criam oportunidades para encontrar bons talentos, mesmo em mercados de trabalho apertados. Trabalhamos com um fabricante que tomou a decisão estratégica de investir no desenvolvimento de produtos apesar da incerteza. Percebendo que eles adicionaram talento para ajudar na inovação, a empresa acompanhou de perto as condições e demissões em suas concorrentes e, quando chegou o momento certo, contrataram engenheiros altamente projetados que ajudaram a garantir lançamentos de produtos bem-sucedidos. Eles nunca pisaram no freio e, em vez disso, continuaram inovando e, quando os mercados se abriram, as pessoas perceberam. Foi uma jogada brilhante e ousada.

A contratação de líderes seniores na indústria transformadora sempre foi um desafio único, mas as empresas que procuram crescer simplesmente não podem dar-se ao luxo de enfrentar tempestades como estas com uma liderança fraca ou inexperiente. Trazer uma nova contratação sênior também nem sempre se traduz em um grande item de linha; vemos frequentemente casos em que um complemento estratégico e incremental destinado a aumentar os recursos existentes pode gerar um valor considerável. Independentemente do ambiente de negócios prevalecente, os fabricantes devem pensar nas contratações seniores não em termos de desembolso total de custos, mas em termos de como as suas funções e competências se enquadram nas prioridades estratégicas mais amplas da organização.

É em tempos como estes que os funcionários esperam que os líderes seniores realmente se apresentem e liderem. É um clichê, mas quando a incerteza predomina, é impossível se comunicar com sua equipe. Líderes eficazes têm uma boa noção da cultura de uma empresa e uma boa noção de como quaisquer ações podem afetar a base de funcionários. No final das contas, por mais difícil que seja uma decisão, a transparência, a franqueza e a humildade sempre conquistam corações e mentes.

Processos Operacionais: Fortalecendo o Núcleo através do Método “Kaizen”.

As pessoas são o primeiro dos quatro “P” (pessoas, processos, performance e profit - lucro) que impulsionam a excelência operacional. O segundo aspecto que merece atenção numa recessão são os processos – especificamente quaisquer processos ou procedimentos que possam ser melhorados ou simplificados para colocar as empresas numa base competitiva mais forte. Os japoneses referem-se a isto como “kaizen”, que é o termo que designam para a rápida melhoria de processos que podem ajudar as empresas a melhorarem a produtividade, impulsionarem a eficiência e ganharem quota de mercado durante períodos prolongados.

Os fabricantes sempre enfrentam desafios que estão fora do seu controle, e as difíceis condições econômicas e de mercado servem apenas para expor os seus pontos fracos em termos de pressões sobre os preços e problemas na cadeia de suprimentos. Neste sentido, a flexibilidade é um requisito – incluindo estar aberto a alterar ou reforçar processos ou procedimentos de longa data que possam permitir-lhe enfrentar períodos tempestuosos como este. Investir aqui também pode criar um trampolim para o sucesso quando os mercados finalmente mudarem. para o sucesso quando os mercados finalmente mudarem.

Ao abordar melhorias nos processos, algumas das áreas mais comuns que vemos as empresas enfrentarem primeiro são aquelas em que as

Estudo de caso: Transformando Desafios em Oportunidades de Crescimento.

- TBM ajudou Carlisle a criar e implementar um novo sistema operacional de gerenciamento em meio à recessão de 2009/2010.
- O sistema, conhecido hoje como Sistema Operacional Carlisle, permite a implantação de estratégias por meio de controles diários e enfatiza ferramentas de gerenciamento Lean.
- Nas próprias palavras da Carlisle, o novo sistema ajudou-os não só a sobreviver à recessão, mas também lhes permitiu alcançar um crescimento excepcional após a recessão.

eficiências podem ser obtidas rapidamente, como nos controles de caixa e nos processos de estoque. À medida que os fabricantes continuam a ajustar seus tamanhos para novas realizações de volume, torna-se cada vez mais importante ser flexível e ágil no controle de custos e evitar um excesso de estoque, que prende os fluxos de caixa.

É claro que as áreas prioritárias serão distintas para cada negócio, mas um modelo simples a seguir incluiria:

Compreensão total da demanda para se preparar para o estado futuro.

- Equilíbrio de linhas de negócios, segmentação de demanda, racionalização de estoque.
- Desenvolvimento de sistemas de gestão com foco em KPIs.
- Banqueta com três pernas; processo, KPIs e capacidade da equipe de executar.

Infraestrutura de fabricação: mantendo as luzes acesas.

Um dos maiores absorvedores anuais de capital para qualquer fabricante é a manutenção e reparo contínuos de sua infraestrutura principal—essencialmente, os equipamentos, redes, sistemas, data centers, etc., que trabalham juntos para fazer o negócio operar e entregar seus produtos e soluções aos seus usuários finais.

Garantir a manutenção adequada dos equipamentos e infraestruturas de uma fábrica, especialmente em tempos de crise do mercado, é absolutamente crítico porque as máquinas e os equipamentos são independentes das condições econômicas. Eles vão funcionar corretamente ou não.

Geralmente existem quatro tipos de modelos de manutenção que as fábricas seguem, geralmente ditados pela cultura organizacional:

1. Execução até a falha (não até o limite).
2. Tempo (com base no calendário).
3. Uso (tempo de execução, ciclos etc.)
4. Baseado na condição (mais preciso).

A manutenção preventiva e preditiva são responsabilidades permanentes e uma parte das operações de negócios onde a inteligência artificial, ou IA, está ajudando a transformar e melhorar rapidamente esses processos. Em vez de seguir o primeiro modelo acima e esperar até que um equipamento falhe, mais fabricantes estão usando ferramentas de manutenção preditiva baseadas em IA para projetar quando a manutenção é necessária, evitando efetivamente o tempo de inatividade e reduzindo os custos operacionais. Num setor que depende fortemente do bom funcionamento dos equipamentos, isto reduz enormemente a possibilidade de qualquer descuido custoso.

Períodos prolongados de volatilidade também podem criar oportunidades para os fabricantes. Por exemplo, parece fazer muito sentido no clima atual, à medida que os fabricantes continuam a enfrentar



problemas e desafios na cadeia de suprimentos global na obtenção de peças sobressalentes essenciais, olhar em volta para quaisquer concorrentes que possam estar a desfazer um negócio ou divisão e possam ter equipamento ou espaço disponível.

À semelhança do exemplo anterior das empresas de engenharia, as crises económicas e as ações de redução de custos proporcionam oportunidades para as empresas focadas no crescimento procurarem, nos seus mercados operacionais, qualquer talento disponível de alta qualidade. Uma tendência que observamos em todo o setor industrial é que continua a ser muito difícil encontrar e contratar novos técnicos de manutenção. Aqueles que são qualificados tendem a ser mais velhos (60 anos) ou mais jovens (20 e 30 anos).

A geração do meio, a Geração X, foi amplamente desencorajada de seguir carreiras nas áreas técnicas. Assim, as empresas que conseguirem fazer um bom trabalho tanto na qualificação dos seus trabalhadores mais velhos como na identificação, contratação e desenvolvimento de novos talentos durante períodos difíceis terão os melhores dos melhores conduzindo o navio daqui para frente.

Cadeias de Suprimentos: focando no que você pode controlar.

Os fabricantes têm tido linhas de comunicação abertas com os seus principais fornecedores na cadeia de suprimentos ao longo dos últimos anos, mas a instabilidade económica sustentada exige um nível totalmente novo de envolvimento. É necessária uma comunicação mais frequente, por exemplo, para garantir que as autorizações de aquisição e construção possam ser cumpridas e para avaliar opções para reduzir o tempo de entrega. Os fabricantes também devem rever os seus fornecedores de maior risco e envolver-se especificamente em torno dos seus planos durante a recessão para compreender melhor o impacto global.

Em termos de pressões e riscos sobre os preços, é possível negociar melhores preços para matérias-primas e componentes-chave, mas os fabricantes devem estar conscientes das consequências negativas que podem fazer com que os fornecedores se sintam ainda mais pressionados do que já estão. Uma opção melhor pode ser aproveitar a oportunidade para aumentar a eficiência de custos e liberar dinheiro. Embora seja difícil concentrar-se na melhoria dos riscos e da durabilidade da cadeia de suprimentos com tantas outras dinâmicas em jogo, é importante fazer uma avaliação completa dos riscos e implementar vários planos de mitigação de riscos para poder ajustar-se a diferentes cenários. Ter apenas um Plano B não será suficiente. Se esses processos estiverem em vigor – e você dedicar algum tempo para se preparar, se preparar, se preparar – a saída de um fornecedor nunca será uma surpresa.

Tenha um plano, dedique-se e mantenha-se disciplinado.

Houve inúmeros exemplos, ao longo de muitas recessões passadas, de empresas que utilizaram seu tempo e capital com sabedoria para aumentar sua participação no meio da volatilidade e se colocar em posição mais forte do que seus concorrentes para crescer à medida que as condições melhoram. No entanto, isso requer visão, determinação e comprometimento.

Em vez de desacelerar e reduzir, aproveite este momento para se envolver em conversas mais estratégicas internamente em torno dos quatro pilares principais de qualquer sistema operacional bem-sucedido:



Capital humano

Explorar novas formas de melhorar os processos de gestão de talentos para reter talentos e criar culturas que possam atrair trabalhadores mais jovens e facilitar a melhoria das competências dos quadros superiores.



Cadeias de Suprimentos

Conduza um inventário completo de fornecedores, identifique e acompanhe de perto aqueles considerados de maior risco e mantenha-se engajado por meio de comunicações mais frequentes.



Melhoria de processos

Identifique e priorize processos operacionais que podem ser melhorados com novas soluções para obter eficiência.



Infraestrutura

Invista na manutenção de equipamentos e, potencialmente, automatize certas funções para obter maior eficiência e ganhar participação no mercado.

Conheça o especialista



Gustavo Tena

Team Leader,
Director Consultor México

✉ gtena@tbmcg.com

A Velocidade Vence Sempre

A TBM é especializada em operações e consultoria de supply chain para fabricantes, construtores e distribuidores. Ajudamos as empresas a serem mais ágeis e rápidas e a terem um desempenho 3 a 5 vezes mais rápido do que seus concorrentes.

