

REINICIANDO OPERAÇÕES:

O que os
gestores em cada
departamento
precisam fazer
primeiro



*START
STOP*
ENGINE

Após um desligamento prolongado, voltar aos negócios requer flexibilidade e comunicação constante. Use seus primeiros 30 dias para avaliar a demanda, o suprimento e os recursos e para preparar sua equipe para uma execução bem-sucedida nos próximos meses.

Principais conclusões:

- Reiniciar uma fábrica que foi fechada por oito ou nove semanas exigirá coordenação, colaboração e comunicação constante entre todos os departamentos.
- Os gestores precisarão trabalhar rapidamente e permanecer ágeis para criar um plano de reinicialização inicial e ajustá-lo conforme as informações sobre demanda, oferta e recursos disponíveis mudam.
- A meta deve ser criar um plano que você possa ajustar e administrar regularmente nos próximos 90 dias. As previsões mais adiante podem não ser precisas.
- Agora é a hora de se concentrar em se ajustar a novas formas de trabalhar e restabelecer relacionamentos com clientes e fornecedores.

7/5/20 | Daniel Anell, Eduardo Spina y John Ferguson

Com mais estados anunciando planos de reabertura de suas economias, sua fábrica pode estar se preparando para voltar aos negócios pela primeira vez em oito semanas ou mais. Mesmo se sua instalação for usada para paralisações temporárias durante as férias ou aumentando ou diminuindo as linhas para a demanda sazonal, voltar online após um longo período, com tantas coisas fundamentalmente diferentes, vai ser muito mais complicado do que dar à equipe uma conversa estimulante, apertando um botão e voltando ao normal.

Primeiro, jogue fora o modelo antigo.

Para iniciantes, provavelmente não existe mais negócios como de costume para seu negócio. Seus dados históricos não vão ajudar muito quando se trata de voltar a alguma aparência de normal ou eventualmente retornar à capacidade total. Na verdade, seus primeiros 30 dias serão dedicados principalmente a descobrir o que é normal no curto prazo. Neste ponto, provavelmente não é um uso eficaz de recursos planejar mais de 90 dias já que essas previsões não terão um alto grau de precisão.

Acelere seu reconhecimento.

O que você mais precisa agora são gestores fortes em todas as funções no seu negócio - demanda, suprimentos, operações, manutenção e capital humano - que são capazes de trabalhar rapidamente, colaborativamente, e simultaneamente para avaliar a situação atual e determinar como todas as peças do quebra-cabeça se encaixam.

Em outras palavras, conforme você descobre qual é a demanda no momento, você tem os recursos em todos os aspectos do negócio para atendê-lo no curto prazo? E você pode fazer isso com segurança enquanto protege seus funcionários e permanece em conformidade com as novas regras e regulamentações?

Aqui estão algumas etapas-chaves que cada área funcional da sua empresa pode realizar para pintar o quadro e voltar a funcionar:

RECURSOS VOLTADOS PARA O CLIENTE:

Só porque você está reabrindo, não significa que seus clientes estão no mesmo cronograma. Diferentes estados estão abrindo em ritmos diferentes e diferentes setores se recuperarão ao longo de diferentes cronogramas também. Seus prospectos de vendas e marketing serão essenciais para entender a demanda real e acompanhá-lo à medida que as coisas mudam em sua base de clientes. Peça ajuda desses gestores:

- Determine a posição dos principais clientes em termos de seus próprios cronogramas de reinicialização.
- Faça uma estimativa da demanda de curto prazo e mantenha essas estimativas o mais atualizadas possível.
- Seja realista sobre a frequência da mudança. A demanda ficará inconsistente por um tempo antes que você possa identificar uma tendência. Crie uma boa cadência de comunicação com seus clientes para que você possa se manter atualizado.
- Aproveite esta oportunidade para estreitar relacionamentos. Você pode descobrir que os clientes são mais diretos do que nunca sobre o estado de seus negócios e que um novo nível de confiança e transparência pode surgir.

EQUIPE DE SUPRIMENTOS / COMPRAS:

Todas as inconsistências que você vê no lado da demanda serão refletidas no lado dos suprimentos. Você precisará fazer o mesmo trabalho aqui para entender o status de seus fornecedores e estoque. Os gestores na cadeia de suprimentos precisam:

- Fale com os fornecedores para determinar seus cronogramas de aceleração e capacidade de atender ao nível de demanda esperado. Esteja preparado para buscar novas fontes de suprimento no caso de algumas simplesmente não reabrirem.
- Calcule o estoque atual de matérias-primas, no processo e produtos acabados e determine onde esse estoque está localizado atualmente (no CD, no varejo, etc.) e se ele precisa ser movido.
- Pense em seu mix de estoque e como ele pode precisar mudar para dar suporte a um modelo de fabricação sob encomenda. Você pode descobrir que precisa de mais matéria-prima disponível para personalizá-la para atender à demanda.
- Faça auditorias de produtos prontos para uso. Verifique o status do estoque que pode estar parado em seu armazém ou contidos em suas áreas de envio por alguns meses durante a paralisação. Certifique-se de que os clientes não abram a caixa e encontrem componentes sujos ou contaminados.

EQUIPE DE OPERAÇÕES:

Os gestores de chão de fábrica precisam estar preparados para operar em um modelo de fabricação sob encomenda pelo menos por um curto prazo até a demanda e oferta tornem-se consistentes. Agora é a hora de:

- Crie um cronograma de aumento de volume realista e use-o para começar a mapear que porcentagem da equipe precisa voltar ao trabalho e quando.
- Crie metas de hora em hora com base na demanda real. Trate a reinicialização como se fosse o lançamento de um novo produto e planeje aumentos graduais diários que são mais fáceis de supervisionar e gerenciar.

- Mantenha em mente o distanciamento social e as práticas de segurança e considere a criação de novos turnos, horários e processos que podem ajudar a limitar o número de pessoas no mesmo espaço ao mesmo tempo.
- Reveja os processos de resolução de problemas e contramedidas. À medida que as pessoas se adaptam ao fluxo de trabalho, essas habilidades serão críticas. Mas você precisa manter as coisas seguras. Se você tem um sistema digital de gestão, pense em como usá-lo para apoiar a colaboração a uma distância segura.
- Implemente processos de controle de qualidade. Você não pode presumir que os funcionários vão começar a trabalhar do ponto de vista da qualidade, então coloque as medidas em prática, como planos de amostragem, para verificação dupla até que todos tenham tempo de voltar aos trilhos.

EQUIPE DE MANUTENÇÃO:

A suavidade da reinicialização de fábrica dependerá muito de quão graciosamente foi desligada. Antes de ligar a chave de qualquer equipamento, sua equipe de manutenção precisará avaliar completamente a situação no local. Para garantir que seu equipamento esteja pronto para uso quando você estiver:

- Crie uma lista de verificação de inicialização do equipamento e certifique-se de ter as ferramentas de que precisa, incluindo câmeras infravermelhas, e outros equipamentos preditivos prontos para uso.
- Examine todas as áreas de equipamentos para identificar anormalidades que devem ser tratadas antes da reinicialização, como vazamentos, parafusos quebrados ou faltantes, ou correias, correntes ou protetores com defeito.
- Revise seu histórico de trabalho no seu sistema computadorizado de gerenciamento de manutenção (CMMS) e histórico de manutenção preventiva. Priorize tarefas de manutenção vencidas e atrasadas, coloque os sistemas de segurança e o equipamentos da fábrica no topo da lista.
- Avalie o estoque de itens para manutenção, reparo e operação (MRO) e faça um plano de estoque de peças sobressalentes e EPIs. Você pode precisar de reparos na inicialização, portanto, ter peças sobressalentes é crucial. Fique ciente de que os fornecedores podem não ser capazes de atender a demanda imediatamente (especialmente para EPIs), portanto, certifique-se de identificar quaisquer atrasos em potencial na obtenção do que você precisará e leve em consideração no seu plano inicial.

EQUIPES DE RH E SSMA:

Antes que as pessoas possam voltar ao trabalho com segurança, muitos processos novos precisarão ser colocados em prática e claramente comunicados à equipe. Seus profissionais de saúde, segurança, meio ambiente e recursos humanos podem ajudar a:

- Estabelecer e preparar a implementação de novas políticas de segurança. Para atender a todas as diretrizes locais e estaduais emergentes, juntamente com os novos requisitos da segurança do trabalho (OSHA nos EUA), os fabricantes provavelmente precisarão implementar novos procedimentos. Isso provavelmente incluirá exames de saúde para acesso às instalações, fornecimento de máscaras e luvas, pausas planejadas para limpeza dos espaços de trabalho e áreas de descanso, e políticas de distanciamento social da sala de descanso. As regras de absenteísmo também podem precisar ser atualizadas para garantir a conformidade e ajudar a apoiar a saúde de todos os funcionários.
- Realizar uma caminhada de segurança para se certificar de que o espaço está pronto. Coloque marcas e fitas ao redor da planta para mostrar como é a distância social de 1,80 m. Certificar-se de que os EPIs estão limpos e prontamente disponíveis, verificar extintores de incêndio, estações de lavagem dos olhos e barreiras de segurança.
- Criar um plano para ajudar os funcionários a se ajustarem ao retorno ao trabalho. A comunicação será crítica antes que os funcionários voltem, e uma nova orientação de segurança será provavelmente uma obrigação para educar a todos sobre as políticas atualizadas. Ajudar os funcionários a se tornarem produtivos dentro do novo ambiente levará algum tempo, então pense em como acelerar e apoiar o processo.

Seja ágil e trabalhe junto.

Lembre-se de que um reinício bem-sucedido exige que todos os departamentos trabalhem juntos e que essa ambigüidade é o nome do jogo. As informações que você está coletando e o usando para tomar decisões está em constante evolução. Portanto, conversas e atualizações frequentes entre todos os membros da equipe serão críticas. A mentalidade certa também é vital: não espere por informações perfeitas, aceitar que você terá que fazer ajustes na hora e mantenha um bolso traseiro cheio de planos B, C, D. Sendo o mais flexível e colaborativo possível agora, para descobrir o que funciona para sua empresa, e o que o ajudará a trabalhar na fase de reinicialização, executar com sucesso no curto prazo, e posicionar sua empresa para o sucesso de longo prazo em um mundo pós-pandêmico.

Conheça os especialistas TBM



DANIEL ANELL

*Diretor de
Desenvolvimento de
Negócios da América
Latina*



EDUARDO SPINA

*Vice presidente
América latina*



JOHN FERGUSON

*Vice-presidente
de Operações
Internacionais*

A VELOCIDADE VENCE SEMPRE

A TBM é especializada em operações e consultoria de supply chain para fabricantes e distribuidores. Pressionamos o pedal do acelerador em suas operações para torná-las mais ágeis. E nós o ajudamos a acelerar o desempenho do negócio de 3 a 5 vezes mais rápido do que seus concorrentes.

in | | | tbmcg.com.br

