



## Gerenciamento da Planta: Está na Hora de Chamar a Cavalaria (pedir ajuda extra)?

Para operações de manufatura em dificuldades, chega um momento em que os executivos precisam agir. Aqui estão 6 sinais de que é hora de pedir ajuda extra.

**Em muitas situações de crise, o gerenciamento atual pode, de fato, ser capaz de reverter as coisas. A questão é: com que rapidez eles podem fazer isso? E quanto tempo sua empresa pode esperar?**

Quando as causas dos desastres causados pelo homem são analisadas, elas normalmente não podem ser atribuídas a uma única decisão demasiadamente ruim. Em vez disso, uma série de ocorrências não relacionadas e decisões aparentemente menores lentamente se transformam em uma crise.

Da mesma forma, quando procuramos as causas raiz de uma fábrica em crise, nunca

há um único fator. Uma série de desenvolvimentos do mercado, mudanças internas e decisões gerenciais acabaram levando a uma tendência financeiramente inaceitável, sem nenhum sinal de virada. Essa é a descrição mais simples de uma fábrica em crise.

Em termos de métricas, uma fábrica em crise tem um baixo desempenho em relação a orçamentos ou metas de produção, ou em comparação a operações semelhantes e a níveis de desempenho anteriores. Apesar de algumas tentativas de consertar a situação, há poucas indicações de que as coisas vão melhorar.

**Quando estiver para decidir se é hora de iniciar a jornada ou não, aqui está a pergunta que você deve fazer. Se por três meses seguidos, a fábrica não mostrar resultados positivos e se nada for feito para resolver os problemas, qual a probabilidade que haverá alguma melhora no 4º Mês?**

“Dar a grande virada” em uma fábrica em crise sempre exigirá atenção extra da gerência e, na maioria dos casos, recursos extras. Cabe aos executivos decidir quando é hora de chamar suporte interno ou externo adicional.

**Aqui estão alguns dos sinais de que é hora de recorrer a medidas extraordinárias:**

1. Repetidos problemas de qualidade.
2. Intermináveis lutas para ter o equipamento disponível (up-time)
3. Programações de produção perdidas
4. Embarques para os clientes cronicamente atrasados
5. Cargos-chave de gestão estão vagos.
6. Falta de um plano financeiro por três ou mais meses seguidos.

Estes são alguns dos sinais de uma crise. As vagas de gerenciamento são um problema porque leva tempo para encontrar, contratar e integrar as pessoas certas. Sem líderes eficazes em posições-chave, o desempenho nunca melhorará. Uma rápida avaliação financeira mostrará o quanto todos esses fatores estão aumentando os custos, especialmente quando comparados ao desempenho passado ou a operações similares.

Voltando à nossa definição de crise, determinar qual nível de desempenho é financeiramente inaceitável, e por quanto tempo isso será permitido, é uma decisão executiva. Se esse limite for atingido, e a equipe de gerenciamento atual tiver tido tempo de corrigir a situação, mas se não conseguir nenhum progresso ou não estiver se movendo rapidamente o suficiente, é hora de agir.

## **Briefing do Gerenciamento da TBM: Como rapidamente “dar a grande virada” de uma fábrica com baixo desempenho**

Mesmo empresas bem administradas ocasionalmente têm uma fábrica “fora dos trilhos”. Veja uma análise detalhada da nossa abordagem em quatro etapas para recuperar uma fábrica, para a direção correta. Leia agora o briefing do gerenciamento TBM.

