



Gestão de Performance

KT Gestão Empresarial

<https://ktgestao.com>

Rua Pio XI, 949 – Alto da Lapa – São Paulo, SP

11 3647 8257



COMO RETOMAR A PERFORMANCE DE SUA EMPRESA

Superando a crise

É comum durante os períodos de forte atividade econômica com demanda crescente, vantagens competitivas e boas margens de lucro, que políticas equivocadas de gestão passem despercebidas, mas em momentos de crise e especialmente durante recessões econômicas com retração de demanda, aqueles equívocos podem pôr a empresa em risco, consumindo rapidamente o caixa, exaurindo as fontes de financiamento e, muitas vezes, dilapidando o patrimônio conquistado através de décadas de trabalho.

É igualmente comum que empresários posterguem a busca de uma consultoria especializada aguardando a concretização de uma grande venda, da entrada de uma *private equity* ou mesmo de um financiamento bancário vultoso e, enquanto isso, assistem à deterioração da saúde financeira e econômica de sua empresa. E quando uma empresa não apresenta uma boa performance, os recursos captados com terceiros são utilizados para saldar os débitos vencidos ou imediatos, alongando e aumentando o endividamento, na mesma medida em que aumentam o custo de capital e risco, fragilizando ainda mais a firma perante a concorrência.

Para superar uma crise é necessário devolver o desempenho da empresa, reestruturando-a de forma a produzir um ciclo sustentável de criação de valor, gerando riqueza, lucratividade e fluxos de caixa suficientes para que possa honrar o passado sem prejudicar o presente, enquanto assegura vantagens competitivas futuras.



KT Gestão Empresarial

1

Análise

2

Planejamento

3

Reestruturação

4

Controle de resultados e desempenho



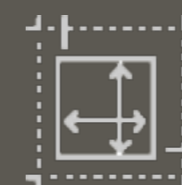
Análise

DETERMINAÇÃO DA PERFORMANCE DA EMPRESA ATRAVÉS DA IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS DIRECIONADORES DE LUCRATIVIDADE, RISCO E GERAÇÃO DE RESULTADOS



Planejamento

ELABORAÇÃO DE POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS PARA ALCANÇAR AS METAS E OBJETIVOS TRAÇADOS PARA GERAÇÃO DE RESULTADOS



Reestruturação

IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS ADOTADAS PARA RETOMAR A PERFORMANCE ALMEJADA



Controle

IMPLEMENTAÇÃO DE RIGOROSO SISTEMA DE CONTROLE DE VERBAS E MONITORAMENTO CONSTANTE DE INDICADORES DE RESULTADOS E DESEMPENHO



Análise Estratégica

- IDENTIFICAR OS DIRECIONADORES DE LUCRO E RISCO DO NEGÓCIO,
- AVALIAR O POTENCIAL DE LUCRO QUALITATIVAMENTE,
- IDENTIFICAR AS POSSIBILIDADES DE OTIMIZAÇÃO DOS ESFORÇOS PRODUTIVOS, ADMINISTRATIVOS E COMERCIAIS.



Análise Financeira

- AVALIAR A PERFORMANCE ATUAL E HISTÓRICA DA EMPRESA,
- AVALIAR AS OPORTUNIDADES DE REDUZIR O CUSTO DO CAPITAL,
- AVALIAR A SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO.



Análise Prospectiva

- PROJETAR A PERFORMANCE FUTURA DA EMPRESA.



Previsão de vendas

Projeção da Receita dos próximos exercícios a partir de previsões econômicas, do setor e da companhia



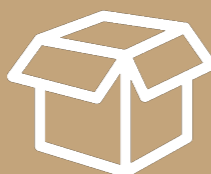
Estrutura de Custo

Otimização da matéria prima, ajuste de compras, prazos e adequação da estrutura produtiva direta e indireta



Política de Estoque

Ajuste do estoque mínimo e ótimo de acordo com a pressão e previsão de vendas



Política de Preços

Reprecificação dos principais produtos a partir do Custo e Estoque ajustados de modo a atingir lucratividade individual; descontinuação de produtos com baixa ou sem lucratividade



Gestão de Curto Prazo

Ajuste de caixa mínimo, minimização de despesas financeiras e da necessidade de investimento em giro



Plano Orçamentário

Atribuição dinâmica de verbas para custos variáveis e despesas fixas a partir das disponibilidades



Financiamento

Reestruturação das decisões de financiamento, redução do custo do capital



Investimento

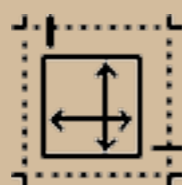
Estratégia de Investimento de modo a criar novas vantagens competitivas





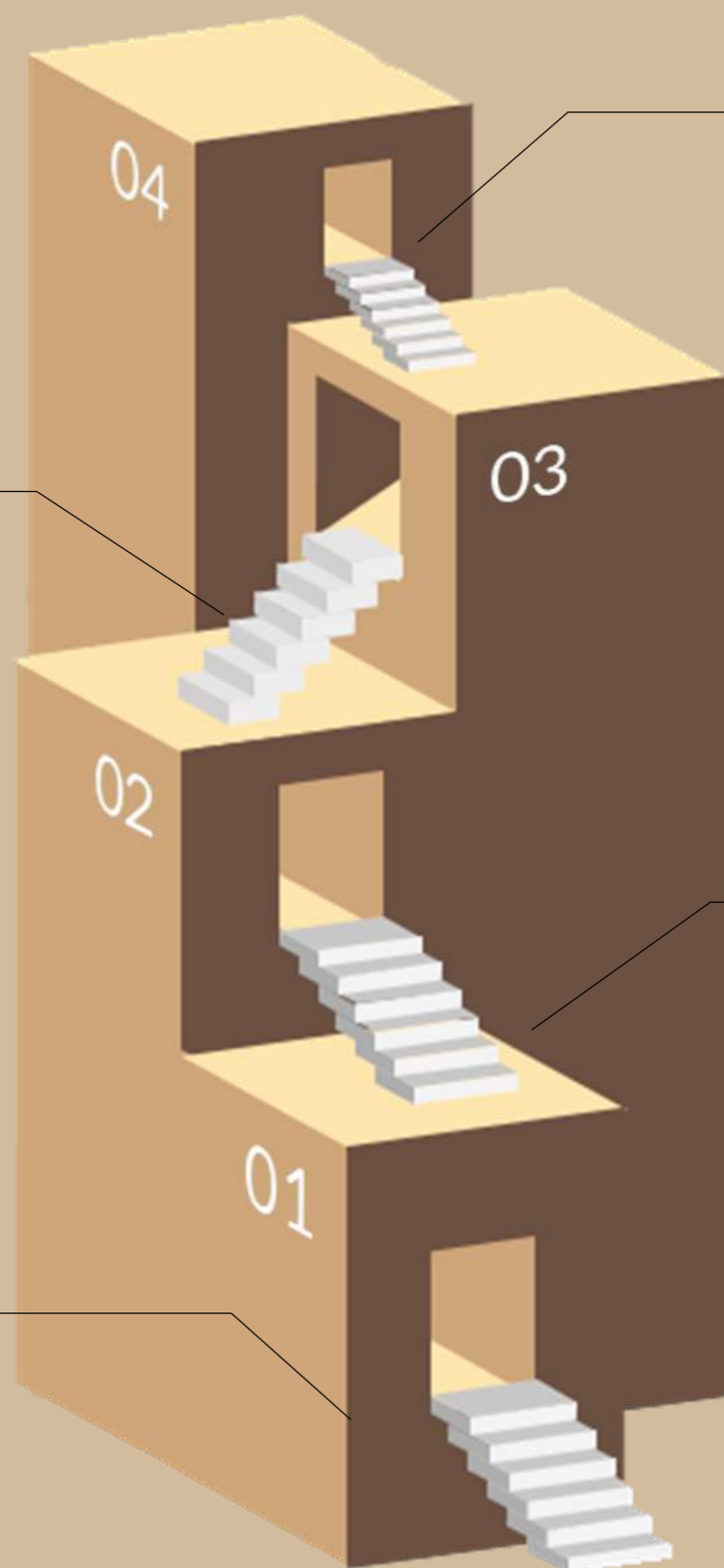
Gestão de Valor

Direcionar ações para criação de Valor reduzindo custos, promovendo o crescimento da receita, do retorno sobre o investimento, da lucratividade, da geração de caixa, reduzindo o custo do capital (risco)



Reestruturação Operacional

Formulação de políticas para implementar as estratégias do planejamento, objetivos específicos por centro de responsabilidade, minimização de desperdícios e descontinuação de atividades de baixa ou nenhuma lucratividade



Decisões de Financiamento

Repactuação do endividamento junto a instituições financeiras, *factorings* e FIDCs a partir da capacidade de pagamento gerada, baseada em planejamento sólido, consistente e exequível



Fornecedores

Renegociação de débitos junto a fornecedores, alongamento de prazos, redução do custo e geração de novas vantagens competitivas



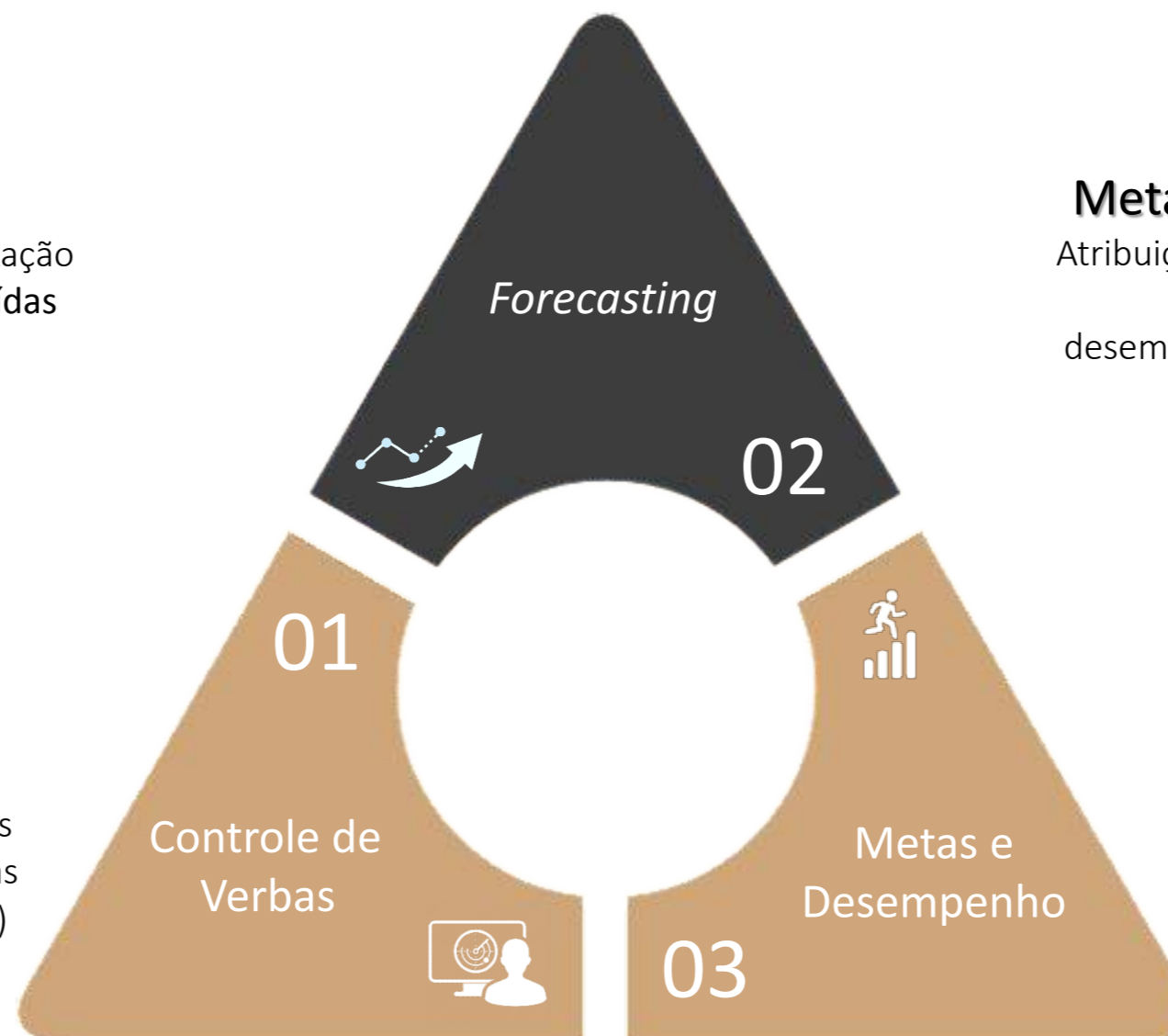
Controle de Verbas

Rigorous system of authorization and control of funds attributed to costs and expenses, determined by the Budget Plan



Forecasting

Dynamic adjustment of funds based on partial results of the exercise through econometric projections (daily, weekly or monthly)



Metas e Desempenho

Assignment and monitoring of indicators of goals and performance for the main Accounts and Results



NELSON K. TOSHIMITSU



Ao longo dos meus 42 anos de vida profissional, sendo a maior parte dela como diretor executivo ou gestor de performance e reestruturação estratégica, pude observar a grave e frequente relutância dos empresários em reconhecer o grau de dificuldades que suas empresas se encontravam e as deficiências de suas administrações, acarretando numa conseqüente piora no desempenho econômico-financeiro de suas firmas.

Infelizmente pude presenciar muitas empresas com capacidade de reversão acabarem optando pela Recuperação Judicial devido a uma série de decisões equivocadas, exatamente como em meu primeiro contato com a Concordata Preventiva aos 14 anos de idade, ao ser adotada nas empresas da família por um profissional sem a experiência adequada para superar crises.

Em minha vida deparei-me com muitos desafios: atravessei outras quatro concordatas e por duas vezes fui chamado e bem sucedidamente recuperei a Glasslite S.A. E foi superando cada um destes desafios que desenvolvi um sistema de controle e gestão capaz de trazer segurança e consistência na geração dos resultados.

Para administrar e recuperar uma empresa em crise é necessário muito mais que coragem, determinação e capital. É preciso, acima de tudo, um mecanismo de gestão que possibilite reestruturar a empresa de forma a criar valor, gerar lucratividade e caixa suficientes para honrar o passado sem prejudicar o presente, enquanto é assegurado o futuro.

Este sistema de gestão permite que o empresário tenha controle de sua empresa, enquanto se mantém focado nas metas e objetivos traçados para fazer frente às necessidades da firma, superar a crise e gerar riqueza.

- Nelson K. Toshimitsu