

Nível básico

# CHOQUE DE GESTÃO

**SIMPLES, RÁPIDO e EFICAZ**

*AÇÕES RÁPIDAS PARA ENFRENTAR OS EFEITOS CAUSADOS PELA  
PANDEMIA EM SUA EMPRESA*

**Bassin**  
Consultoria

# MENSAGEM AO EMPRESÁRIO BRASILEIRO

A crise causada pela pandemia do Coronavírus está provocando efeitos que ainda não permitem aos economistas quantificá-los. **O cenário econômico nunca foi tão imprevisível.**

Ao constatar o risco a que milhões de empresas estão sujeitas, **tive a ideia de compartilhar** parte do conhecimento adquirido **desde 1996** e utilizado em cerca de **1.200 projetos** realizados em empresas dos mais variados portes e segmentos de mercado.

Acredito que a **“Gestão de Classe Mundial” não deva ser um privilégio** restrito aos grandes conglomerados empresariais, pelo contrário. A gestão de ponta deve estar na base e na essência de todas as organizações.

O objetivo dessa apostila é apresentar uma **metodologia vencedora, suas ferramentas e técnicas de forma bem simples** (sem descuidar de sua essência). Gostaria que você começasse a aplicar a metodologia ainda hoje, no máximo amanhã. Ficarei feliz se você conseguir colocar em prática todo o conhecimento. Se você implantar apenas uma parte, também **será uma vitória para nós dois.**

É certo que **muitas empresas desaparecerão** durante essa crise, mas aquelas que tomarem as **decisões corretas ficarão ainda mais fortes.**

Um novo mundo está sendo desenhado. Estejamos atentos.

Meus cordiais cumprimentos,

**Eduardo Bassin | Sócio fundador - Bassin Consultoria**

Março/abril, 2020

# INTRODUÇÃO



1

## Objetivos

Essa apostila funciona como um kit de primeiros socorros. O objetivo é auxiliar o empresário a resolver problemas em um momento delicado da economia.

A apostila não substitui as orientações técnicas de um profissional.

A ideia é apresentar o método e os conceitos de uma forma simples para que o empresário consiga colocar os conhecimentos em prática de forma rápida e eficaz.

4

A medida que você for entendendo o conteúdo, pense na sua empresa e tome notas.

## Fique atento!

Não se esqueça de conferir os conteúdos deste quadro.

**Este documento pode ser impresso e encadernado.**

Discuta os pontos levantados com a sua equipe.

2



## Conhecimento

Apresentaremos como os problemas são abordados e quais ferramentas são utilizadas para solucioná-los.

3



## Caso para aprendizado

**ATENÇÃO**

Por uma questão ética não podemos divulgar informações reais de nossos clientes.

Nesse material você acompanhará o processo de resolução de problemas em uma empresa hipotética que atua na fabricação e comercialização de pães de forma e bolos.

## Notas do empresário

# CENÁRIO

1 Lembre-se: esse é um caso hipotético criado para facilitar a aplicação imediata do conhecimento.

2



Uma empresa fabricante de pães de forma e bolos, atenta aos desdobramentos da crise provocada pelo Coronavírus decidiu aplicar o método utilizado pela Bassin Consultoria para diminuir o impacto negativo em seus negócios.

3

## Alguns dados sobre a fábrica de pães e bolos

### Financeiro

- Disponibilidade de caixa para dois meses;
- Nível de endividamento monitorado e sob controle;

### Produtos

- Composição das vendas
  - 64% pães populares e especiais;
  - 32% bolos especiais;
  - 4% outros da linha especial;

### Comportamento dos clientes

- Supermercados e hospitais mantiveram o volume de pedidos e o pagamento em dia;
- Padarias diminuíram o volume de pedidos e começaram a atrasar os pagamentos.

4



**Problema identificado pela empresa:** Queda no volume de receitas da linha de pães de forma e bolos especiais.

## Simplificando

As empresas tem centenas de variáveis que precisam ser consideradas no processo de análise e planejamento. Nosso objetivo é simplificar ao máximo para que não haja necessidade do empresário gastar muito tempo pensando na estrutura de fábrica de pães de forma e bolos.

Pense no seu negócio e vamos em frente!

## Notas do empresário

# A EMPRESA

Entenda profundamente a sua empresa



## Qual é o seu modelo de negócio?

**1** É necessário entender sua empresa a fundo, pensando de forma sistêmica. Tente responder essas questões. Mesmo que você não tenha as respostas, não desanime. Reflita sobre os pontos abaixo:

- 2**
- Há custos a serem reduzidos?
  - É possível aumentar as vendas?
  - Onde estão os desperdícios?
  - Os funcionários estão motivados?
  - O mix de produtos é adequado?
  - As margens são adequadas?
  - É possível aumentar a base de clientes?
- Quais insumos são utilizados?
  - Como esses insumos são processados?
  - O que é entregue ao consumidor final?
  - Seus produtos tem algum diferencial em relação a concorrência?
  - Como a sua empresa ganha dinheiro?
  - Como ela perde dinheiro?
  - O fluxo de caixa é confiável?

**3**

### Desenhando o Modelo de Negócios

- Como a sua empresa gera receita?
- Qual a estrutura de custos da sua empresa?
- Quem tem interesse no seu produto?
- Quais são seus principais parceiros?
- Quais recursos sua empresa precisa para funcionar?

### Notas do empresário

# CONHECENDO A SUA EMPRESA

1



Uma forma simples e eficaz para ajudar o empresário a conhecer melhor a sua empresa é a construção de um **desenho como esse aí no canto direito**. No lado esquerdo do desenho temos os insumos que a empresa compra, no centro podemos observar a operação da empresa e no final a venda dos produtos.

Note que esse raciocínio vale para empresas de todos os portes e segmentos, podendo ser indústria, comércio ou prestadora de serviços.

## Fique tranquilo

Uma mesma empresa pode ter várias estruturas como a mostrada no item 2.

A empresa pode comprar, vender, produzir, alugar, vários produtos simultaneamente. Para cada unidade de negócio pode haver uma ou mais estruturas.

2



## Notas do empresário

# CONHECENDO MELHOR A SUA EMPRESA



1

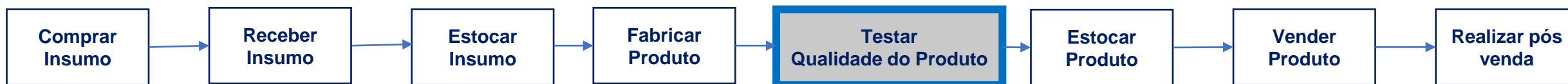
O Macroprocesso é uma forma de conhecer a empresa um pouco mais a fundo. Pense em todas as grandes ações que são desempenhadas pelos diversos setores da sua empresa.

Identificar o **Processo Crítico** é fundamental para que o empresário tenha certeza do ponto que merece maior atenção.



2

## Macroprocesso: fábrica de pães de forma e bolos



3

### Pense comigo

Nesse momento de crise, talvez seu maior problema não esteja no processo crítico.

A queda nas vendas não está relacionada com o teste da qualidade do produto. **As vendas caíram por conta da quarentena.**

### Notas do empresário

# O PROBLEMA



## Identifique o maior desafio/problema da sua empresa

### PROBLEMA = RESULTADO INDESEJADO

1 Pense nisso: “Qual é o maior problema da sua empresa hoje?”



- As rotas de entrega poderiam ser mais eficientes?
- O capital de giro é insuficiente?
- A equipe está desmotivada?
- **O volume de receitas diminuiu?**

Crie um indicador

2

O maior problema identificado na fábrica:  
“Queda no volume de receitas da linha de pães de forma e bolos especiais”.

3

É importante criar um indicador para monitorar os resultados. A crise deve causar aumento no volume de inadimplência, por isso devemos ter atenção a esse ponto.

4

Divida o valor não recebido pelo valor faturado:

Exemplo: 
$$\frac{R\$ 10.000}{R\$ 100.000} = 0,1 \Rightarrow 10\%$$

Valor não recebido (pointing to R\$ 10.000)  
Valor faturado (pointing to R\$ 100.000)

### É assim mesmo!

É normal que sua empresa tenha vários desafios/problemas.

Identifique o problema que causa maior impacto nos resultados e foque nele.

Depois você pode avançar.

### Notas do empresário



# RESOLUÇÃO - Planejamento

Planeje exaustivamente o que será feito para reverter o problema identificado



Depois de conhecer bem a sua empresa levante fatos e dados sobre: sua operação, desempenho, finanças, qualidade dos produtos vendidos ou serviços prestados, reclamação dos clientes...

Reúna todas as informações que puder (planilhas, relatórios, mapas de vendas, processos operacionais)

**FIQUE ATENTO:** muitas empresas focam sua atuação nos controles financeiros mas muitas vezes o mau desempenho financeiro pode ser apenas um sintoma de um problema maior. Reúna aquelas pessoas que terão capacidade de analisar os fatos e dados em busca do bom planejamento.

## Não deixe de ler

Essa fase é a mais importante. É comum encontrar empresas que ficam tentadas a pular essa etapa. Ao longo dos anos temos visto empresas apresentarem resultados inadequados por falta de planejamento.

## Características de uma empresa de sucesso



Pessoas com conhecimentos da sua empresa



Pessoas técnicas com experiência de mercado



Capacidade de entender e reagir os movimentos do mercado

Quando sua empresa tiver tudo isso,  
não haverá **PROBLEMAS SEM SOLUÇÃO.**

## Notas do empresário

# RESOLUÇÃO - Definição da Meta

Planeje exaustivamente o que será feito para reverter o problema identificado

1



Se você identificou o problema de forma adequada, é necessário eliminá-lo. As receitas baixaram. O que você fará? Ficar parado não é uma alternativa. Não podemos esperar as coisas melhorarem. É hora de ação.

**Temos muito trabalho pela frente!**

Para avançar no planejamento estabeleça uma meta. Sabemos que todos os empresários gostariam que suas empresas apresentassem resultados excepcionais imediatos, mas não é assim que as coisas funcionam, ainda mais em momentos de crise como a que o mundo vive.

2

**A meta deverá ser estabelecida após o profundo conhecimento da empresa!**

Uma meta é composta de um objetivo + valor + prazo



3

META: aumentar o volume de receitas em 40% até 30/05/2020

Objetivo

Valor

Prazo

## Sobre as metas



- As metas precisam ser bem calibradas.
- Metas frouxas são fáceis de alcançar. A empresa não ganha muito. As pessoas não ficam estimuladas.
- Metas agressivas são muito difíceis de alcançar no primeiro momento. As pessoas podem se sentir impotentes!

## Notas do empresário

# PLANO DE AÇÃO

Elabore um plano de ação para alcançar a meta estabelecida

Meta definida pela empresa

Instruções para elaborar um bom Plano de ação

Exemplos de ações reais

Plano de Ação							
META: aumentar o volume de receitas em 40% até 30/05/2020							
O que fazer?	Por que fazer?	Como fazer?	Onde fazer?	Quando fazer?	Quem fará?	Quanto custará?	Status
<i>É a ação que será feita para alcançar a meta. Usar verbo no infinitivo (fazer, elaborar, comprar)</i>	<i>É o motivo para que a ação seja realizada</i>	<i>Detalhar a forma como a ação será realizada</i>	<i>Local de realização da ação</i>	<i>Data limite para concretização da ação.</i>	<i>Mesmo que mais de uma pessoa participe, deve-se apontar apenas o responsável</i>	<i>Custo da implementação da ação</i>	<i>Ação concluída? Verde</i>
Negociar pagamento com clientes inadimplentes	Para garantir o recebimento das faturas, melhorando o resultado financeiro da empresa	Analisando o histórico de cada cliente e propondo novos prazos	Setor de cobrança	08/05/2020	D.Joana	0,00	● ●
Desenvolver estratégias para alterar o mix de compra dos clientes adimplentes	Para aumentar a venda de produtos da linha especial	Elaborando estudo do histórico de pedidos e fazendo contato com os clientes	Setor de planejamento	17/05/2020	Sr. João	0,00	● ●

## Não esqueça!

Reúna a equipe da área onde está ocorrendo o problema. Se o problema estiver ocorrendo em mais de uma área, desdobre-o até que seja possível trabalhar com pessoas da mesma área.

## Notas do empresário

# EXECUÇÃO

## Execute as ações previstas no Plano de Ação o mais fiel possível



Cumprir o que foi planejado é fundamental para o alcance da meta e para manter a crença da equipe na gestão da empresa. É importante monitorar a evolução das ações constantemente.

As pessoas estão com dúvidas? **Esclareça.**

As pessoas estão com dificuldades? **Ajude**



### Envolva as pessoas:

- Quem está comigo neste momento?
- Quem está comprometido? Quem não está?

As pessoas precisam ser envolvidas. Se os funcionários não estão motivados talvez a culpa não seja deles. Procure entender as causas da falta de motivação com calma. Ninguém gosta de crises. Pense nisso.

**Cuidado para não promover um clima de “caça aos culpados”! Quando isso ocorre, toda a empresa perde.**

### Você concorda?

O dono do projeto precisa “comprar” a ideia desde o início. Caso contrário os funcionários vão duvidar da capacidade de a empresa alcançar os resultados propostos!

### Notas do empresário

# AVALIAÇÃO

## Avalie os resultados



Cheque o cumprimento de cada ação contida no **Plano de ação**

O ideal é que todas as ações tenham sido cumpridas no prazo estabelecido. Se isso não ocorrer identifique a razão.

Se você se mostrou atento a evolução das ações no decorrer do processo, só devem ser aceitas justificativas incontestáveis tais como falência de um fornecedor estratégico, pandemias, epidemias, alagamento na cidade, queda de barreiras, doenças, falecimento.

### Dicas

- Os responsáveis por cada ação devem estar presentes no momento da avaliação dos planos dos resultados.
- Crie uma rotina de reuniões de acompanhamento (pode ser semanal, quinzenal ou mensal).



Compare e o “antes” e o “depois”.

- Como era antes? Como ficou depois da implantação do método?
- O que foi planejado? O que foi alcançado?
- **Qual era o faturamento antes do início do planejamento? Qual é o faturamento agora?**
- Qual era o volume de inadimplência? Qual é o volume agora?

Se vocês não conseguiram cumprir todas as ações, não há problemas. Em mais de duas décadas de experiência é raro ver o primeiro plano de ação ser cumprido integralmente. Isso não quer dizer que podemos relaxar. Devemos reprogramar as datas.

**Monitore o indicador que você elaborou na página 7 dessa apostila.**

### Notas do empresário

# PADRONIZAÇÃO

Padronize os resultados que deram certo



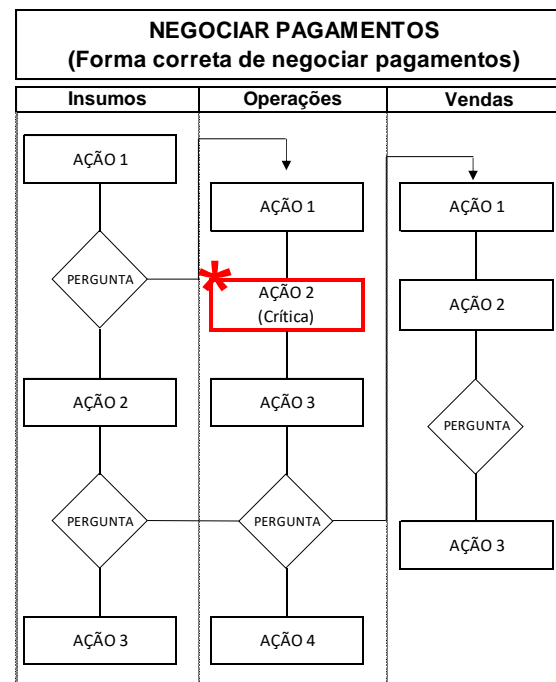
O que fazer agora? Padronize aqueles resultados que deram certo.

A padronização torna a produção mais previsível e confiável, diminuindo o percentual de:

- ✓ Defeitos
- ✓ Quebras
- ✓ Reclamações
- ✓ Desperdícios

## Importância da padronização

A padronização faz com que os produtos produzidos por uma empresa sejam exatamente iguais ao longo do tempo. Isso faz com que seus consumidores tenham a confiança de que o produto adquirido em um dia será exatamente igual ao adquirido em outro dia e/ou outro lugar.



## POLÍTICA DE PRAZOS

### FÁBRICA DE PÃO

Situação 1: Compras com valor até R\$ 4.000,00 pagamento em 30 e 45 dias.

Situação 2: Compras entre R\$ 4.000,01 e R\$ 7.500,00 pagamento em 30, 45 e 60 dias.

Situação 10: Analisar risco de crédito

## Notas do empresário

Se os resultados não ficaram de acordo com o que foi planejado é necessário replanejar



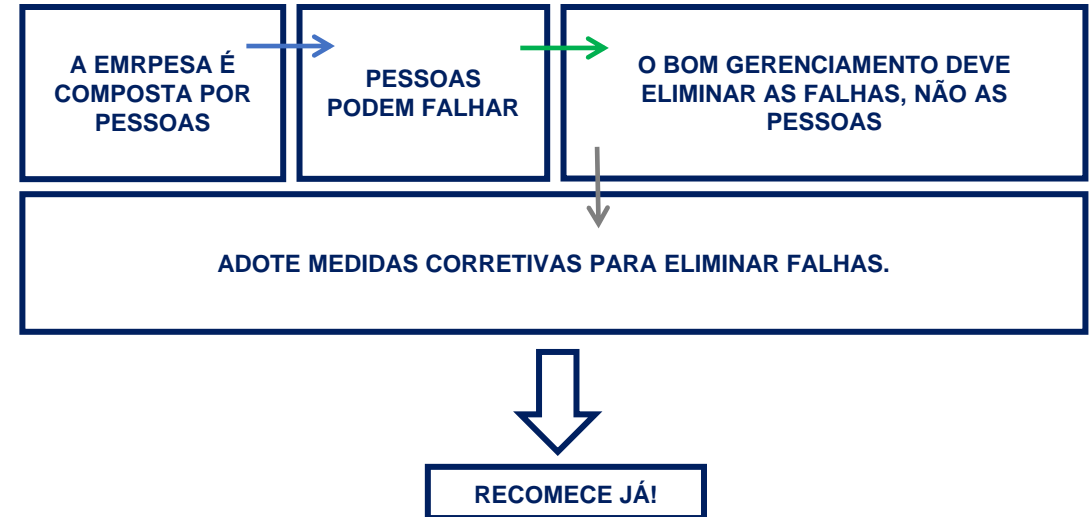
Sabe aquelas medidas que não deram certo? É necessário rever cada uma delas e replanejar. Não gostamos disso, mas sabemos que isso ocorre. Não há tempo a perder.

Lembra do planejamento (slides 8 e 9)? Talvez ele não tenha sido feito da melhor forma. Não seu culpe. Pode ser que você não tenha a quantidade de dados suficientes, pode ser que as planilhas não estejam atualizadas, pode ser que a pessoa que conduziu as reuniões não estivesse num bom dia.

O importante é não desistir. Replaneje e refaça todos os pontos contidos nessa apostila.

## Lembre disso

A metodologia aqui apresentada é implacável com os problemas das empresas. Qualquer empresa...qualquer problema.



## Notas do empresário

# MONITORAMENTO

## Monitore os resultados constantemente



Monitorar significa: **vigiar, olhar, acompanhar, verificar**. *Não há gestão sem monitoramento.*

A tecnologia permite que o empresário monitore sua empresa à distância de forma cada vez mais eficiente. Para aqueles negócios que não são gigantes, eu indico que o empresário faça um bom monitoramento presencial mas não esqueça das facilidades da tecnologia.

Questione seus funcionários. Mostre que você (ou a pessoa que você nomeou) está atento ao que acontece.

O empresário precisa ter os principais fatos, dados e números da empresa “de cabeça” para que o monitoramento constante seja eficiente.

### Refleta sobre esse ponto

Questionamentos em excesso podem travar a criatividade dos funcionários.

Busque o equilíbrio. Sempre.

### Notas do empresário



# CONCLUSÃO



- PROBLEMAS FAZEM PARTE DA ROTINA DE TODAS AS EMPRESAS
- IMPREVISTOS ACONTECEM DIARIAMENTE EM TODAS AS EMPRESAS
- AS CRISES NÃO AVISAM QUANDO VÃO CHEGAR
- AS EMPRESAS COM MELHOR GESTÃO TENDEM A SER MAIS PREVISÍVEIS, CONFIÁVEIS E LUCRATIVAS.
- A GESTÃO DE CLASSE MUNDIAL ESTÁ AO ALCANCE DE TODAS AS EMPRESAS
- OS EMPRESÁRIOS E SUAS EMPRESAS PRECISAM ESTAR PREPARADOS PARA UM NOVO MUNDO QUE SURGE A CADA INSTANTE. EVOLUIR É PRECISO.

## Notas do empresário

# VOCÊ QUER MAIS? PODEMOS TE AJUDAR

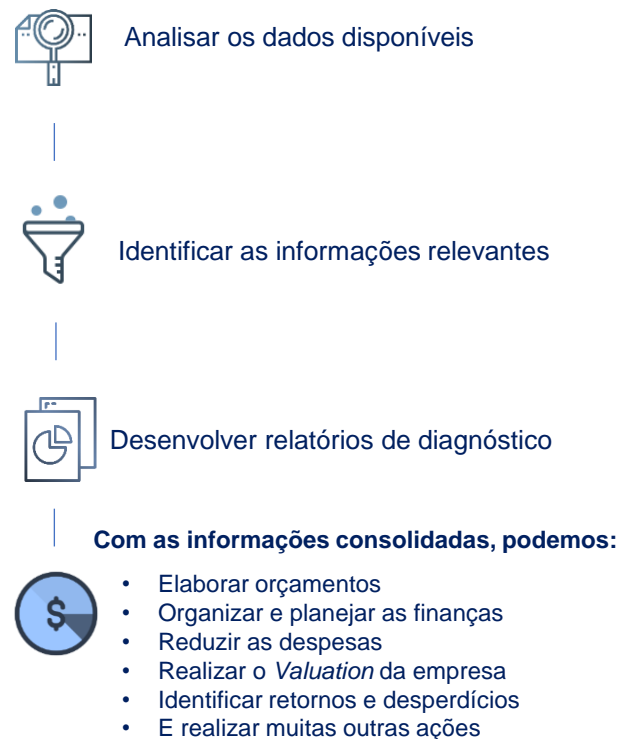
## Gestão

Buscamos tornar sua empresa mais eficiente e competitiva. Analisamos seu Modelo de Negócios e implantamos ações para que os recursos sejam aproveitados e gerem valor para a empresa.



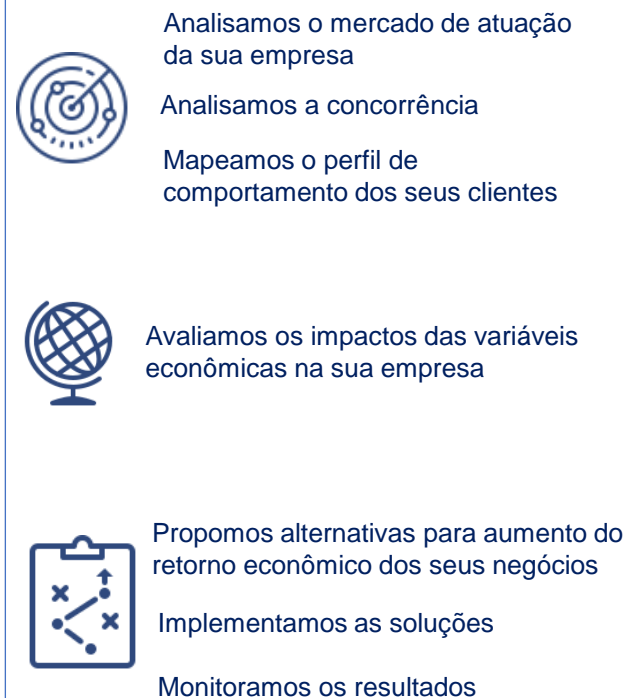
## Finanças

Analisamos seus números e estruturamos seu setor financeiro. Elaboramos diagnósticos e implementamos diversas ações, desde as pontuais até a elaboração de políticas, como as de investimento e gerenciamento do caixa.



## Economia

Descubra como a Economia ajuda os empresários a obterem melhores resultados financeiros em suas empresas. Tenha um departamento econômico terceirizado e veja a diferença nos resultados

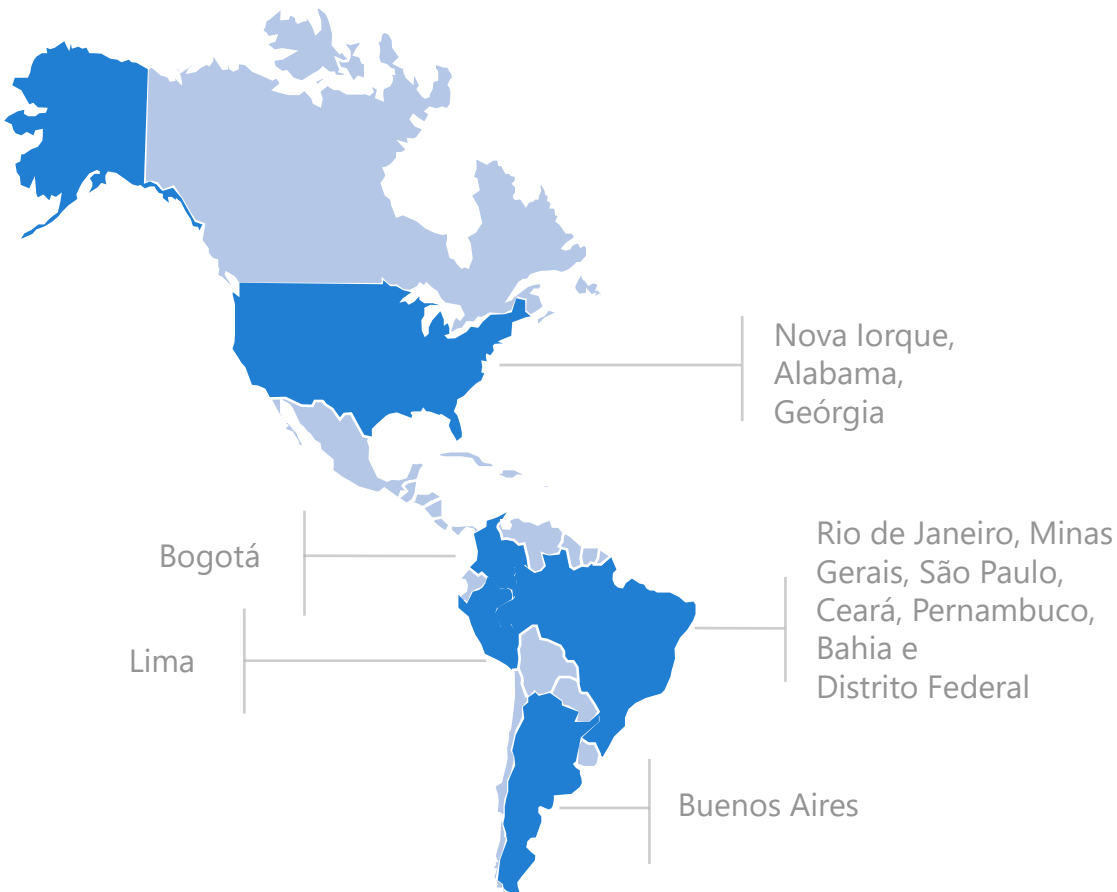


## Resultados



# EXPERIÊNCIA

Projetos realizados em:



**+ 1.100**

Projetos

**5**

Países

**+30**

Cidades

**+130**

Empresas

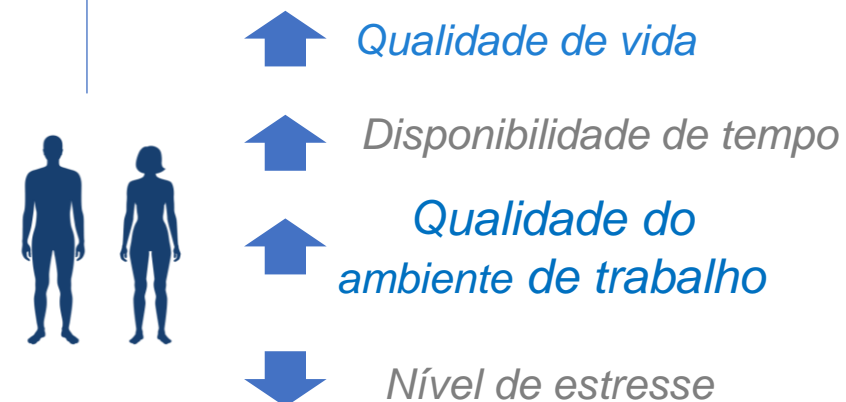
## RESULTADO MÉDIO DOS CLIENTES BASSIN\*

**59%** *Aumento de Receitas*

**12%** *Redução de Despesas*

**6%** *Aumento de Lucro Líquido*

**40%** *Aumento de EBITDA*



\*2019



## BARRA DA TIJUCA

*AVENIDA AYRTON SENNA, 3.000  
SALA 4025 – EDIFÍCIO GRUMARI*

## CAMPO GRANDE

*AVENIDA MARIA TERESA, 75  
SALA 207 – EDIFÍCIO BUSINESS*



contato@bassin.com.br



/BassinConsultoria



21 2415 7882 / 9 7018 4048



/in/consultoriaBassin

**Relatório Choque de Gestão 2020**