

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE

MANUAL DE ORIENTAÇÃO
DE APLICAÇÃO PARA

CONSULTORIA ESTRUTURADA SEBRAE



2023 © Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610)

Informações e contatos

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae
SGAS 605 – Conj. A – Asa Sul – CEP 70.200-645 – Brasília / DF
0800 570 0800
www.sebrae.com.br

SEBRAE NACIONAL

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

José Zeferino Pedrozo

Diretor-Presidente

Décio Lima

Diretor-Técnico

Bruno Quick Lourenço de Lima

Diretora de Administração e Finanças

Margarete de Castro Coelho

Unidade de Gestão de Soluções

Eduardo Curado Matta

Gestão do Portfólio e Curadoria Desenvolvimento de Soluções

Gustavo Pereira Angelim

Demian Lube Rodrigues Conde

Equipe Técnica

Viviane Ferreira Borges

Projeto Gráfico/Diagramação

Adriana Antico - Ex-Libris Comunicação Integrada

SEBRAE/SC

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual

Renato Campos Carvalho

Diretor-Superintendente

Carlos Henrique Ramos Fonseca

Diretor-Técnico

Luciano Rossi Pinheiro

Diretor de Administração e Finanças

Anacleto Ângelo Ortigada

Gerente de Relacionamento

Jefferson Paulo Gomes Marchiorato

Equipe Técnica

Eliane da Rosa Figueira Costa

Autoria

Mario Augusto São Thiago

Patrício Francisco da Silva

S239m

São Thiago, Mario Augusto

Manual de orientação de aplicação para consultoria estrutura Sebrae/
Mario Augusto São Thiago, Patrício Francisco da Silva – Brasília : Sebrae,
Florianópolis : Sebrae/SC, 2023.

22 p. il., color.

ISBN 978-65-5649-470-8

1. Empresas. 2. Empreendedores. I. SEBRAE II. SEBRAE/SC III. Silva, Patrício
Francisco da IV. Título

CDU – 658

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	4
1.FICHA TÉCNICA	5
2. ROTEIRO PARA EXECUÇÃO DA CONSULTORIA.....	6
FASE 1 - SITUAÇÃO ATUAL.....	6
1.1. Anamnese.....	6
1.2. Investigação	7
1.3. Diagnóstico	7
FASE 2 - INTERVENÇÃO	8
2.1. Planejamento	8
2.2. Implementação	8
2.3. Monitoramento	8
FASE 3 - PLANO DE SAÍDA	8
3.1. Avaliação	8
3.2. Desligamento/finalização do trabalho.....	8
3. FLUXOGRAMA DETALHADO DOS MACROPROCESSO DE CONSULTORIA.....	9
Etapa 1 – Expectativa do cliente em relação a consultoria	10
Etapa 2 – Situação atual da empresa.....	10
Etapa 3 – Plano de consultoria	10
Etapa 4 – Execução do plano de ação.....	10
Etapa 5 – Avaliação dos resultados obtidos.....	10
Etapa 6 – Conclusão e fechamento	10
4. QUADRO RESUMO DO PROCESSO DE CONSULTORIA.....	11
5. ATENDIMENTO NA CONSULTORIA	13
5.1. Métodos de aplicação para levantamento da situação atual do cliente da consultoria	13
5.1.1. A coleta de informações	13
5.1.2. Pesquisa documental	13
5.2. Métodos para elaboração do plano de intervenção.....	14
5.2.1. Fases do plano de consultoria.....	13
5.3. Método de elaboração do plano de saída.....	14
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	15
7. ANEXOS	16
ANEXO I - Roteiro de Entrevista.....	16
ANEXO II - Relatório Diagnóstico.....	22
ANEXO III - Plano Trabalho Pactuado.....	24

APRESENTAÇÃO

Neste manual de orientação para aplicação você encontrará um passo a passo para execução das atividades de atendimento a empresas e empreendedores com consultoria, um roteiro prático de como proceder neste tipo de prestação de serviço pelos consultores do Sebrae. Este deve oferecer reflexão sobre as fases da consultoria e poder estruturar as melhores práticas proporcionando um serviço profissional de qualidade com entregas de relevância e valor tão necessárias para o crescimento dos negócios e das pessoas.

O grau de satisfação do cliente atendido e o êxito dos resultados com a consultoria está intrinsecamente ligado a qualidade da organização das atividades, metodologias implementadas e a habilidade do consultor em auxiliar na orientação, resolução dos problemas e na busca de soluções para desenvolvimento dos negócios dos clientes.

1. FICHA TÉCNICA

PERFIL DO CONSULTOR

Experiências:

Conforme edital de credenciamento de consultores e instrutores Sebrae.

Conhecimentos:

Referenciais de Consultoria do Sistema Sebrae.

Domínio teórico e prático pleno da área de atuação e noções de todas as áreas da gestão empresarial e das escolas de administração.

Habilidades:

- Capacidade analítica para orientar o pensamento sistêmico de clientes.
- Inteligência emocional como base das intervenções em consultoria.
- Facilitação de grupos.
- Resolução de problemas.
- Análise e interpretação de dados e informações sobre empresas e mercado.
- Comunicação verbal e escrita.

Atitudes:

- Ética na condução dos trabalhos.
- Proatividade.
- Saber ouvir.
- Autodesenvolvimento.

HABILITAÇÃO NA SOLUÇÃO

Áreas e Subáreas de Conhecimento:

Conforme habilitação no credenciamento.

2. ROTEIRO PARA EXECUÇÃO DA CONSULTORIA

O processo de consultoria proposto pelo Sebrae considera três grandes fases fundamentais:



FASE 1 - SITUAÇÃO ATUAL

É a etapa inicial do processo de consultoria, onde o profissional conhecerá o cliente e deverá investigar os sintomas e sinais apresentados, com a finalidade de entender causas e efeitos a fim de estabelecer uma hipótese sobre o problema apresentado. Adicionalmente, poderão ser colhidas as expectativas de resultados do cliente frente à situação atual com a identificação da real necessidade do cliente (objeto da consultoria).

Esta etapa deverá ser conduzida junto ao empresário ou gestor com capacidade decisória na empresa.

Diante do caráter SISTÊMICO adotado pelo Sebrae no atendimento em consultorias, fica evidente a necessidade de buscar uma visão mais ampla sobre a situação apresentada (problema) pelo cliente para melhor estruturar o plano de intervenção e quais soluções oferecer após esta fase.

Nesta fase, podemos distinguir em três etapas que compõem a **Situação Atual**:

1.1. Anamnese: escuta ativa da narrativa do cliente sobre o problema.

Para esta etapa, o(a) consultor(a) conduzirá o diálogo com o cliente explorando os aspectos gerais da lógica do negócio e os pontos mais específicos da gestão do negócio que possam, em uma relação de causa e efeito, ser o fator a ser objeto de intervenção ou melhoria na empresa em questão. Esta abordagem poderá ser presencial ou online e o cliente não precisa comprovar nada, a anamnese é a versão do cliente sobre o problema. Aqui o objetivo será estabelecer e diferenciar **Sintoma > Problema > Causa**.

Uma característica desta etapa é transitar entre os aspectos gerais e específicos, com o propósito de identificar pontos relevantes para a definição de hipóteses sobre o problema real a ser abordado na sequência da consultoria.

Sintoma: são os sinais que comunicam a existência de um problema ou uma não conformidade.

Problema: Fato que impede que um resultado seja atingido.

Causa: é o **problema real**, que pode estar subjacente na narrativa do cliente sobre o problema.

1.2. Investigação: Busca de evidências dos fatos narrados e das suspeitas que o consultor tiver, surgidas a partir da exploração da narrativa do cliente e que possam sustentar uma tese sobre o problema real e sua resolução (plano de intervenção).

Nesta etapa, o consultor deverá organizar de forma mais direta e objetiva a coleta de dados e informações para análise e estruturação de recomendações podendo, inclusive, realizar entrevistas complementares.

Poderá utilizar questionários a fim de levantar as informações, com as devidas comprovações, em cada área específica da empresa que avaliar necessário para fundamentar e sustentar no parecer/diagnóstico.

Existem diversos modelos de questionários, e cabe ao consultor a definição técnica mais adequada deste instrumento de coleta de dados e a concordância do cliente com a escolha. Tem que fazer sentido!

Obs.: Lembre-se de que o objetivo da coleta de dados é levar o cliente à ação, e não à pesquisa científica.

1.3. Diagnóstico: É a tese sobre a situação identificada na empresa, que irá sustentar e justificar o plano de intervenção proposto, considerando os seguintes elementos:

- *Tipificação do problema;*
- *Prognóstico (causa e efeito);*
- *Prioridade e urgência (caminho mais curto para resolver ou atenuar o problema);*
- *Plano de tratamento;*
- *Participação e concordância do cliente no reconhecimento do problema apresentado.*

Entrega:

O diagnóstico é um documento, um parecer técnico, que contém as informações levantadas com a formulação de hipóteses (causas e efeitos) e o plano de intervenção sugerido (orientação para a ação).

O diagnóstico é uma atividade de interação com o cliente e se não tiver as três etapas, com entrega de um parecer técnico, não é possível denominar **Diagnóstico**. E é muito possível que, durante os processos de consultorias, nesta primeira fase, **análise da situação atual**, o consultor execute apenas uma **anamnese** ou **investigação de dados e fatos**.

O **Diagnóstico**, quando executado de forma ampla e criteriosa, com a devida ferramenta de levantamento de dados, é composição de um produto a ser oferecido de forma independente da consultoria.

Habilidades envolvidas nesta Fase 1 – Situação Atual:

- *Identificar e neutralizar resistências;*
- *Distinguir o problema apresentado do problema real (sintoma>problema>causa);*
- *Identificar o problema técnico e a forma como estão gerenciando o problema;*
- *Questionar sobre o envolvimento do próprio cliente na causa ou na manutenção do problema;*
- *Abordar sistemicamente, transitando de pontos gerais a específicos, de cima para baixo, de baixo para cima, e de um lado para outro;*
- *Planejar a coleta de dados com o cliente;*
- *Envolver o cliente na interpretação dos dados coletados*
- *Consolidar os dados de forma sucinta, clara e direta;*
- *Usar linguagem adequada, cotidiana, evitando expressões demasiadamente técnicas e/ou fora do contexto do cliente.*
- *Analisar e interpretar as observações e coletas de dados realizadas.*

FASE 2 - INTERVENÇÃO

Conforme o referencial de consultoria do Sebrae, a intervenção deve ter foco na resolução do problema ou hipótese identificada na primeira fase da consultoria **situação atual**. O processo de intervenção é composto por três etapas:

2.1. Planejamento: nesta fase o consultor propõe a estrutura de trabalho com definição de objetivos, data de início dos trabalhos, tempo de execução, as atividades a serem executadas, quem irá executar e quais os recursos necessários.

2.2. Implementação: Nesta etapa, o objetivo é colocar em ação o planejamento realizado e envolver ao máximo as pessoas, líderes e empreendedores no processo. Para isso, é importante construir um cronograma de atividades.

2.3. Monitoramento: Trata-se do acompanhamento das ações previstas com as devidas avaliações de desempenho, conforme cronograma construído com o cliente. Nesta fase da consultoria, é possível utilizar diversas ferramentas ágeis para acompanhamento das ações: Trello, Scopi, dentre outras.

FASE 3 – PLANO DE SAÍDA

O plano de saída é a etapa final do processo de consultoria do Sebrae, composto por duas etapas:

3.1. Avaliação: Esta fase inicia com uma avaliação final do trabalho, momento principal para colher sugestões de melhorias para o processo realizado ou definir uma nova etapa. Caracteriza-se pela verificação dos resultados atingidos, combinados na primeira fase da consultoria (avaliação da situação atual), com um parecer técnico de ponto de melhoria e em seguida executado conforme plano de consultoria.

Nessa etapa os consultores têm que se comprometer com as seguintes entregas para as partes diretamente participantes:

- **Cliente:** *relatórios finais, planilhas, técnicas, métodos, rotinas, entre outros pactuados no decorrer da consultoria.*
- **Consultor:** *passagem de bastão, ou seja, havendo continuidade no processo de intervenção por outro especialista, como forma complementar, repassar informações da situação atual e do processo de intervenção executada ao novo profissional, podendo ser via sistema, relatório ou até mesmo transmissão oral.*
- **Sebrae:** *sistema de interação, validação de relatórios de prestação de contas e informações lançadas nos sistemas de gestão do Sebrae;*

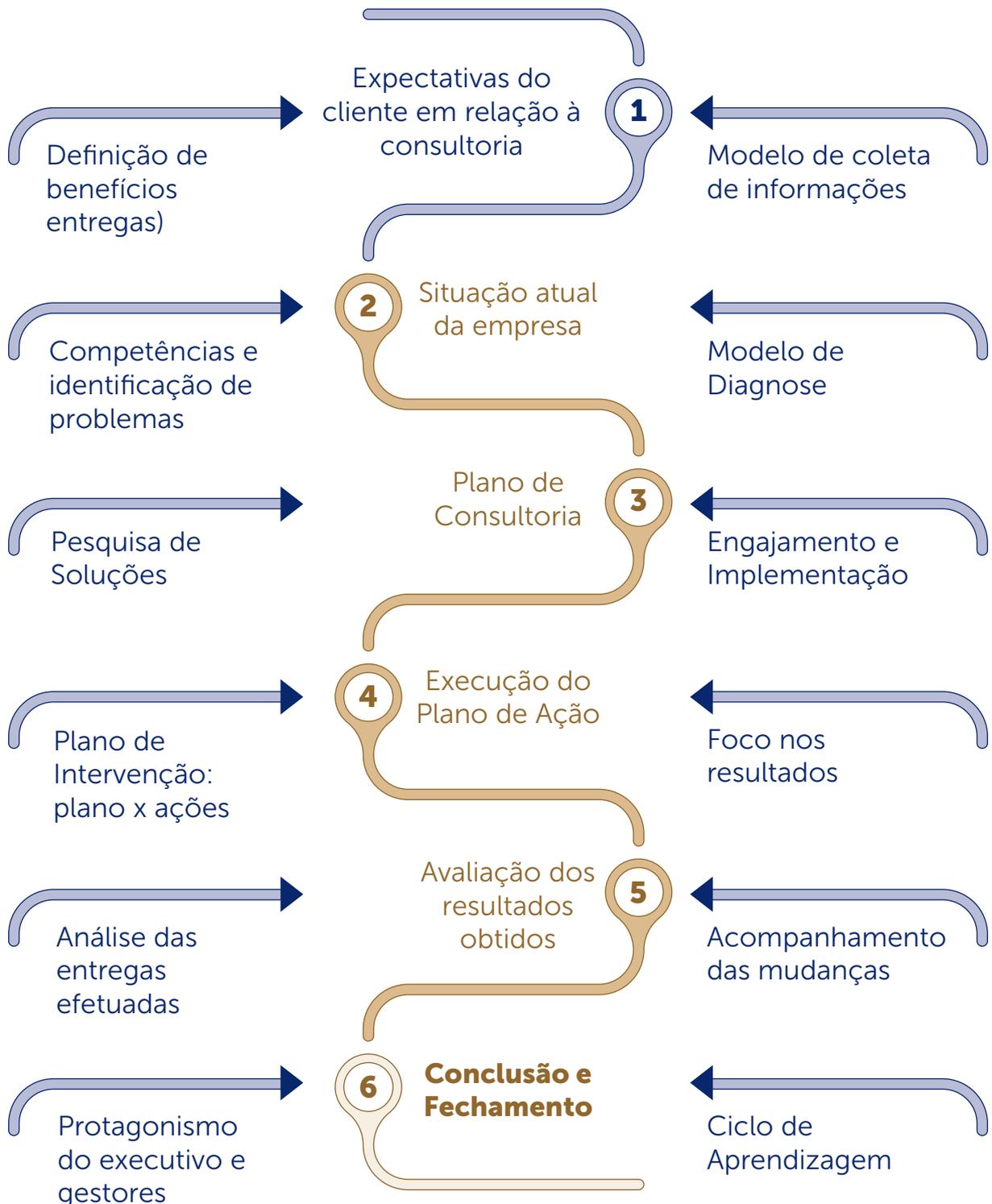
Por fim, é comum após a implementação da consultoria, surgir um quadro mais claro do problema real. Neste caso, o processo se recicla e um novo ciclo de atendimento reinicia.

3.2. Desligamento/finalização do trabalho:

o estabelecimento de um modelo de condução do processo de consultoria por fases, pressupõe uma linha condutora para os diferentes serviços Sebrae de consultoria. Assim, os consultores devem seguir esta proposição, salvo quando for utilizado um modelo específico para um determinado tipo de intervenção, validado nos diferentes modelos e referências bibliográficas citadas nos Referenciais de Consultoria do Sistema Sebrae.

Em todas as fases do modelo de condução do processo de consultoria, o consultor terá que orientar o cliente e as pessoas envolvidas, assim como promover o feedback e dar e receber informações para manutenção de todo o processo implementado.

3. FLUXOGRAMA DETALHADO DO MACROPROCESSO DE CONSULTORIA



1

Expectativa do cliente em relação à consultoria:

nesta etapa, o consultor deve saber quem é o cliente, já preparar um modelo de ferramentas para levantamento de informações dos empreendedores, líderes e do negócio, e já começar a pensar nas entregas a serem feitas a serem acordadas na primeira reunião de trabalho.

2

Situação atual da empresa:

nesta etapa, como demonstrado no capítulo anterior e base deste MOA, o (a) consultor (a) conclui a avaliação do cliente contratante juntando as informações das duas primeiras etapas e transformando em um PARECER TÉCNICO com cuidado especial e avançar para a próxima etapa.

Nesta etapa, umas das competências essenciais para se ter o Raio X da empresa contratante da consultoria, é o olhar sistêmico do profissional de consultoria para conseguir avaliar a empresa nos seus diversos setores e entender as diferenças conforme os recursos organizacionais, claro, incluindo as pessoas. Lucedile Antunes, na obra *Soft Skills: competências essenciais para os novos tempos*, esclarece que o soft skill da colaboração sistêmica, em um contexto organizacional, será algo cada vez mais fundamental para que se possa oferecer algo criativo para ajudar a empresa e o planeta a resolverem seus desafios.

Ou seja, tanto faz se a análise for feita por profissional interno ou externo da empresa, esta habilidade deve ser comprovada; o profissional que executará a atividade deverá saber olhar todas as áreas e envolver pessoas na busca das soluções.

3

Plano de consultoria:

nesta etapa, deve estar contida de forma organizada o movimento que a consultoria implementará para atender o cliente. Estruturar as ações de intervenção na empresa, engajando pessoas e implementando soluções baseadas no levan-

tamento feito na fase anterior. Deve constar no plano de trabalho indicadores que tangibilizam a mudança, quantitativamente e/ou qualitativamente conforme o caso.

Um plano de consultoria consistente vai apoiar qualitativamente o processo e terá forte influência na qualidade do atendimento. Portanto, a avaliação do trabalho executado também dependerá da compreensão do problema na avaliação inicial e na construção de plano de trabalho em busca da efetiva solução do problema demandado pelo cliente.

4

Execução do plano de ação:

nesta etapa, o consultor(a) executará o planejado já com atenção nos resultados que ora foram pactuados. Muito importante nesta etapa é observar a mudança de comportamento das pessoas envolvidas e o comprometimento de todos com as ações.

Não é preciso reforçar aqui de forma detalhada a necessidade de, durante a execução do plano de ação, atenção às diretrizes quanto a ética, metodologias de trabalho, lideranças de condução de projetos e programas e principalmente as da LGPD.

5

Avaliação dos resultados obtidos:

nesta etapa, a consultoria precisa ficar atenta aos resultados da empresa no antes e depois da consultoria. Com as informações apuradas nas etapas 2 e 3 a consultoria poderá fazer um comparativo do antes e depois.

6

Conclusão e fechamento:

nesta etapa, a consultoria executará um plano de saída de cena. Para isso, precisa deixar legado, isto é, ter certeza que haverá compreensão dos conceitos, absorção dos principais aprendizados e condições e habilidade das pessoas envolvidas na empresa para dar continuidade conforme a metodologia utilizada na consultoria.

4. QUADRO RESUMO DO PROCESSO DE CONSULTORIA

Fase 01 - Situação Atual (Análise)		
Etapa 01: Anamnese	Etapa 02: Investigação	Etapa 03: Diagnóstico
SINTOMAS	EXAMES	CAUSAS
<ul style="list-style-type: none"> • Escuta Ativa • Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos • Controles • Procedimentos • Estrutura • Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tese • Parecer Técnico

Etapa	O que é?	Apoio	Registro
ANAMNESE	É a escuta ativa da narrativa do cliente sobre o Problema	Anexo I – Roteiro de Entrevista	Anotações e observações
INVESTIGAÇÃO	Busca de evidências dos fatos narrados e das suspeitas do consultor sobre o Problema Real	Anexo I – Roteiro de Entrevista Anotações	Anotações e observações Evidências
DIAGNÓSTICO	TESE – Parecer técnico do consultor sobre o Problema Real identificado, seu prognóstico e encaminhamento de ação para resolução	Anexo I - Roteiro de Entrevista Anotações	Anexo II – Relatório Diagnóstico

Fase 02 – Intervenção (Ação)		
Etapa 04: Planejamento	Etapa 05: Execução	Etapa 06: Monitoramento
PROPOSTA	AÇÃO	CONTROLE
<ul style="list-style-type: none"> • Plano de trabalho • Pacto com Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensuração • Ajustes

Etapa	O que é?	Apoio	Registro
PLANEJAMENTO	Estruturação do trabalho - Objetivos - Prazos - Agenda - Atividades - Envolvidos - Recursos - Entregas	Anexo II Relatório Diagnóstico	Anexo III – Plano Pactuado
EXECUÇÃO	É executar o Plano Pactuado. AGIR.	Anexo III Plano Pactuado	Relatórios Parciais de Consultoria
MONITORAMENTO	Verificar o andamento do Plano Pactuado. Identificar possíveis ajustes ou novas demandas.	Anexo III Plano Pactuado	Relatórios Parciais de Consultoria

Fase 03 - Plano de Saída (Encerramento)

Etapa 07: Avaliação

Etapa 08: Desligamento

APRENDIZAGEM

FIDELIZAÇÃO

- Resultados gerados (previsto X realizados)
- Resultados relacionados

- Encerramento do Pacto
- Recomendações
- Encaminhamentos

Etapa	O que é?	Apoio	Registro
AValiação	Apresentar os resultados obtidos x resultados pactuados Avaliar a execução do processo Apontar as possibilidades de melhorias Identificar novas necessidades	Anexo II –Relatório Diagnóstico Anexo III – Plano Pactuado	Relatório Final de Consultoria
DESLIGAMENTO	Entregar os materiais gerados e os pactuados com o cliente Apresentar canais de relacionamento com Sebrae	Entregas Pactuadas com o cliente Materiais Sebrae	Encerrar no sistema Sebrae

5. ATENDIMENTO NA CONSULTORIA

5.1 MÉTODOS DE APLICAÇÃO PARA LEVANTAMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL DO CLIENTE DA CONSULTORIA

Ao dar início ao processo de consultoria, o consultor deve ter em mãos, previamente, informações mínimas para execução deste atendimento, tais como informações de mercado sobre o ramo do negócio do cliente, histórico do cliente no Sebrae, cadastro da empresa e o apontamento dos motivos que fizeram chegar a esta consultoria. Hoje, com as ferramentas de

internet e os diversos canais de pesquisa sobre o mercado, esta tarefa se torna básica e necessária ao consultor, que deve buscar por fontes de informação confiáveis e disponíveis.

5.1.1 A COLETA DE INFORMAÇÕES

Ao iniciar o processo de consultoria, sempre é necessário ouvir o cliente e sua narrativa sobre o fato que motivou sua procura por este serviço, assim, é necessário que o consultor use suas habilidades de perguntar, ouvir, aprofundar, analisar esta entrevista com o cliente, buscando nesta lógica a separação do efeito e da causa, estabelecendo o problema real a ser tratado. Convém aqui, ante à preparação prévia, ter organizado este roteiro de abordagem e a



anotação dos aspectos mais relevantes desta etapa, que poderá ser complementada com a investigação mais aprofundada nas evidências junto à empresa. No Anexo I, consta a sugestão de Roteiro de Entrevista.

5.1.2 PESQUISA DOCUMENTAL

Há necessidade dentro de um processo de consultoria mais complexo, de evidenciar os fatos tanto na causa como nos efeitos. Assim, a investigação mais aprofundada junto à empresa, dos registros, modelos de gestão, informações disponíveis são parte fundamental para pactuar qualquer ação de intervenção. Recomenda-se a utilização de um roteiro formal de levantamento de informações com seus devidos resultados atuais, que sustentará a tese sobre o problema real a ser tratado pela consultoria, através da análise sistêmica dos fatos observados, registrados, cruzados com a técnica e prática de mercado mais eficiente e conveniente ao caso em estudo. Este trabalho é o ponto mais importante no pacto da consultoria com o cliente, derivando desta análise toda a lógica de intervenção e de expectativas de resultados. Seja sistêmico e preciso. Aqui o uso de formulários estruturados de pesquisa são parte importante. No Anexo I, consta a sugestão de Roteiro de Entrevista.

5.2 MÉTODOS PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE INTERVENÇÃO

No plano de consultoria, o projeto vai englobar o que será feito, em quanto tempo ficará pronto e quais são os materiais que o cliente deve fornecer para que o serviço seja feito com sucesso. Este documento orientará a execução das atividades e poderá ser consultado em caso de dúvidas sobre o que foi acordado entre as partes envolvidas no atendimento.

5.2.1 Fases do plano de consultoria

1. *Conheça o cliente;*
2. *Organize as informações de que precisará;*
3. *Defina o objetivo da consultoria:*

Específica – *traz objetividade no que se propõe fazer, não é genérica;*

Mensurável – *quantifica o que será feito;*

4. *Defina as ações necessárias para executar o projeto;*
5. *Planeje as entregas e conclusão do contrato, seja por repasse de bastão a outros consultores, continuidade ou finalização.*

5.3 MÉTODO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE SAÍDA

O cliente de alguma forma espera que o consultor entregue uma espécie de começo, meio e fim. Assim sendo, é de extrema importância definir uma metodologia através do uso de ferramentas que facilite o processo de consultoria e o atendimento à empresa e, de preferência, que tal execução seja feita a várias mãos, ou seja, com participação ativa do cliente.

É fundamental que o consultor deixe um legado no atendimento ao cliente, mesmo depois que ele não esteja mais no dia a dia da empresa e tenha seu trabalho concluído. Este legado traz diversas vantagens, entre elas podemos citar:

- a. *o cliente, ao utilizar as ferramentas deixadas ou orientadas pela consultoria, lembrará do profissional, do Sebrae e valorizará o investimento feito,*
- b. *novos negócios poderão ser gerados neste cliente uma vez que ele está frequentemente se lembrando do consultor e dos benefícios gerados,*
- c. *gerar novos negócios em novos clientes por recomendações dadas pelo cliente satisfeito.*

6. REFERÊNCIAS

ANTUNES, Lucedile: Soft skills; competências essenciais para os novos tempos. São Paulo, Literare Books, 2020

O'CONNOR, Joseph. Manual de Programação Neurolinguística: PNL : um guia prático para alcançar os resultados que você quer. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.



7. ANEXOS

7.1. ANEXO I - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Administração Geral

1. Traçar um breve histórico da empresa;
2. Objetivos traçados pelo empresário para o seu negócio;
3. Estrutura jurídica da empresa;
4. Modelo de estrutura operacional e organizacional;
5. Pessoas chaves nos principais setores da empresa;
6. Como são desenvolvidas as atividades de planejamento da empresa? Existe algum plano formalizado? Para quanto tempo?
7. Qual é o NEGÓCIO da empresa?
8. Existe alguma política ou filosofia que oriente as atividades básicas da empresa?
9. A localização da empresa é fator preponderante para o sucesso da atividade? Como foi definida?
10. A estrutura de recursos disponíveis (humanos, financeiros, técnicos e organizacionais) é suficiente para o alcance dos objetivos propostos?
11. Existem controles e informações básicas sobre as atividades de cada setor da empresa?

Marketing e Vendas

1. Qual o esquema de vendas adotado pela empresa?
2. Qual o número de clientes em carteira? Ativos e em potencial?
3. Quais os critérios adotados para selecionar novos clientes?
4. Existe alguma segmentação de mercado?
5. Qual perfil da clientela?
6. Como é fixado o preço de vendas?
7. A empresa conhece com precisão seus custos, para efeito de fixação dos seus preços?
8. Quais condições de pagamento concedidas aos clientes?

9. *Conhece a rentabilidade alcançada com as diferentes linhas de produtos?*
10. *Qual prazo médio de vendas da empresa?*
11. *Qual atraso médio de pagamento dos clientes?*
12. *Especificar os critérios para concessão de crédito.*
13. *Quais os procedimentos de cobrança adotados?*
14. *A empresa oferece descontos aos seus clientes?*
15. *Como é desenvolvida a composição das linhas de produtos?*
16. *A empresa tem modelagem própria?*
17. *Faz consulta a revistas especializadas? Participa de feiras e exposições? Visita grandes centros?*
18. *Como é feita a distribuição de produtos?*
19. *As vendas são distribuídas por diferentes regiões? Quais são?*
20. *Qual a estrutura de vendas disponível?*
21. *A empresa utiliza o trabalho de representantes autônomos ou tem vendedores próprios?*
22. *São fixadas cotas de vendas para os vendedores? Com base em quê?*
23. *É elaborada alguma previsão de vendas?*
24. *Existe algum tipo de acompanhamento direto sobre vendas? Sobre os clientes?*
25. *Quais os controles de vendas disponíveis?*
26. *Quais os critérios de seleção dos vendedores?*
27. *É ministrado algum treinamento de vendas?*
28. *Como são remunerados os vendedores? Salários fixos? Comissões?*
29. *A empresa oferece aos seus vendedores algum argumentário de vendas?*
30. *Qual o valor médio do faturamento mensal?*
31. *Existe algum tipo de controle sobre vendas perdidas?*

Compras

- 1. A empresa possui cadastro de fornecedores? Com que tipo de fornecedores a empresa trabalha?*
- 2. Qual o número de fornecedores, por linha de produto, que transaciona com a empresa? Quais os principais?*
- 3. Efetua consultas aos fornecedores? Como?*
- 4. Quais são os critérios utilizados para aprovação de um novo fornecedor?*
- 5. Aproveita os descontos dos fornecedores? Quantidades?*
- 6. Mantém contato permanente com fornecedores, atualizando tabelas de preços?*
- 7. Quais os controles que faz em compras quanto a prazos, quantidades, qualidade, volume, peso, outros?*
- 8. Qual objetivo da política de compra da empresa? Preços? Prazos de entrega? Plano de pagamento?*
- 9. Quais são os fornecedores e/ou linhas que são controladas?*
- 10. É utilizada classificação ABC de fornecedores?*
- 11. Quais os meios de controle utilizados pelo setor de compras?*
- 12. Tem certeza que ao comprar obtém: A melhor qualidade ou a mais conveniente? Os melhores prazos de entrega? Condições de pagamento mais favoráveis?*
- 13. A empresa paga fretes de compras? Utiliza frota própria ou de terceiros?*
- 14. Há limites de compras junto a fornecedores?*
- 15. Sabe qual volume de compras efetuado nos últimos 3 anos?*
- 16. Quais, a seu ver, os pontos fortes e fracos do setor de compras?*



Estoque

1. *Quem é responsável pelo almoxarifado?*
2. *Qual o tipo de controle (físico e contábil) existente? Periódico, permanente?*
3. *As compras são orientadas pelo controle de estoques?*
4. *Quais os padrões adotados para determinar o lote econômico de compras?*
5. *E para determinar os pontos mínimos e máximos do estoque?*
6. *É mantido um estoque de segurança?*
7. *Qual o tempo de reposição (cobertura) das mercadorias compradas?*
8. *Existem normas específicas para funcionamento do almoxarifado?*
9. *A localização do almoxarifado é estratégica?*
10. *Como são recebidos os materiais na empresa e qual o seu fluxo?*
11. *Os registros são controlados por fichário fora do almoxarifado?*
12. *As diferenças dos estoques são relacionadas? Quem as aprova?*
13. *Todos os itens comprados passam pelo almoxarifado?*
14. *De que forma são feitos os pedidos de compras? Quem os aprova?*
15. *Os materiais inadequados, obsoletos ou sem giro estão relacionados nos estoques?*
16. *Existem materiais sem movimentação há mais de um ano?*
17. *Quais os controles adotados para verificação da qualidade e especificação dos materiais na entrada do almoxarifado?*
18. *Quais, a seu ver, os pontos fortes e fracos do setor de estoques?*

Produção

1. *Como é elaborada a programação da produção?*
2. *A empresa utiliza-se de critérios de lote de pedidos para ordenar a produção?*
3. *Existe algum tipo de prioridade de pedidos?*
4. *É adotado algum critério econômico de produção?*
5. *Há grande rotação de pessoal na fábrica?*
6. *Existe um mapa de pedidos?*

7. *Existe algum tipo de controle de produção em vigor?*
8. *As instalações atuais são satisfatórias?*
9. *E o layout das máquinas?*
10. *A mão de obra é treinada pela empresa?*
11. *O pessoal empregado forma uma equipe unida?*
12. *Está motivada?*
13. *Existe algum tipo de controle de produtividade da fábrica?*

Finanças

1. *O valor de contas a receber mais o disponível hoje em relação aos compromissos assumidos é:*
 - *superior?*
 - *inferior?*
 - *nivelado?*
2. *A empresa faz seus pagamentos atualmente:*
 - *antecipados?*
 - *atrasados?*
3. *Qual o valor dos salários pagos aos seus funcionários mensalmente?*
4. *Qual o valor do seu recolhimento de impostos mensalmente?*
5. *E das despesas fixas? (água, luz, ...)*
6. *A empresa opera com descontos bancários? Qual limite?*
7. *Qual retirada mensal dos sócios?*
8. *Quais controles existentes sobre:*
 - *conta a pagar?*
 - *caixas e bancos?*
9. *A empresa conta com algum tipo de revisão financeira (fluxo de caixa)?*
10. *Faz acompanhamento diário ou periódico da movimentação de fundo? (previsto X realizado)*
11. *Quais controles de tesouraria existentes?*

12. Como controla pagamento de comissões aos vendedores? Qual a percentagem sobre vendas feitas?

13. Possui balancetes e DRE dos últimos três meses?

14. A empresa conhece seu ponto de equilíbrio?

15. Outras informações sobre finanças da empresa.



7.2. ANEXO II - RELATÓRIO DIAGNÓSTICO

DADOS DA EMPRESA		
Empresa Cliente:		
CNPJ/Inscrição:		
Endereço:		
CEP:	Cidade/Estado:	
E-mail:		
Telefone:		
Site:		
Responsável:	Cargo:	
Porte:		
Tempo atividade:	Ramo:	
Produtos/Serviços:		
N.º Empregados Admi- nistração/Gestão:	N.º Empregados Operacionais:	N.º Empregados Total:

PARECER DO CONSULTOR
1. Contextualização
2. Estratégia
3. Pessoas
4. Marketing
5. Financeiro
6. Suprimentos
7. Processos
8. Sustentabilidade
ANÁLISE TÉCNICA CONCLUSIVA (TESE)

SUGESTÃO DE PLANO DE INTERVENÇÃO

Levando em conta os dados levantados na fase de Identificação da Situação Atual da empresa, recomendamos as seguintes ações:

Objetivo 01:

Ação:

Resultado a ser atingido:

Objetivo 02:

Ação:

Resultado a ser atingido:

CRONOGRAMA PROPOSTO

Objetivos/Mês	01	02	03	04	05	06	07	08	09
01									
02									
03									
04									
Consultor responsável:									
Telefone:									
E-mail:									
Local e Data:									
Assinaturas:									
Consultor					Sebrae/SC				
Cliente									

Validade deste documento: 30 dias

7.3. ANEXO III - PLANO TRABALHO PACTUADO

DADOS DA EMPRESA		
Empresa Cliente:		
CNPJ/Inscrição:		
Endereço:		
CEP:	Cidade/Estado:	
E-mail:		
Telefone:		
Site:		
Responsável:	Cargo:	
Porte:		
Tempo atividade:	Ramo:	
Produtos/Serviços:		
N.º Empregados Administração/Gestão:	N.º Empregados Operacionais:	N.º Empregados Total:



PACTO DE PLANO DE INTERVENÇÃO										
Objetivo 01:										
Período de execução: ___/___ a ___/___/_____										
Principais Atividades e forma de abordagem:										
Envolvidos pela empresa:										
Recursos necessários:										
Entregas mensuráveis:										
Objetivo 02:										
Período de execução: ___/___ a ___/___/_____										
Principais Atividades e forma de abordagem:										
Envolvidos pela empresa:										
Recursos necessários:										
Entregas mensuráveis:										
CRONOGRAMA PACTUADO										
Objetivos/Mês	01	02	03	04	05	06	07	08	09	
01										
02										
03										
04										
Consultor responsável:										
Telefone:										
E-mail:										
Local e Data:										
Assinaturas:										
Consultor					Sebrae/SC					
Cliente										

Validade deste documento: 30 dias







A força do empreendedor brasileiro.

ISBN: 978-65-5649-470-8

