

**Referencial da Estratégia de Atendimento Ativo –  
Agentes de Orientação Empresarial  
Versão Executiva**

**Brasília, 2022**



## Sumário

ESTRATÉGIA DE ATENDIMENTO ATIVO –AGENTE DE ORIENTAÇÃO EMPRESARIAL .....	2
PREMISSAS DE ATUAÇÃO DO ATENDIMENTO ATIVO.....	3
RESULTADOS / INDICADORES.....	5
PÚBLICO-ALVO.....	6
ORIENTAÇÕES PARA A OPERAÇÃO .....	6
RESPONSABILIDADES DO SEBRAE/NA .....	7
ANEXO .....	8

---

## ESTRATÉGIA DE ATENDIMENTO ATIVO – AGENTE DE ORIENTAÇÃO EMPRESARIAL

O Sebrae na Sua Empresa é uma metodologia de atendimento ativo e gratuito. Sua execução se dá por meio do Agente de Orientação à Gestão e Crédito, que atuará dentro de uma estratégia baseada na busca ativa do cliente e na oferta de serviços de orientação técnica ou consultoria, seja ela de forma presencial, in loco ou remotamente através dos nossos canais digitais, sendo que essa última somente foi recomendada no período da pandemia.

A estratégia de atendimento ativo é uma forma de aproximar o Sebrae do cliente, realizando orientação técnica e/ou consultoria gratuita na temática de interesse da empresa, gerando maior comodidade ao empresário e melhorando a gestão negócio através de conteúdos técnicos específicos.

Não há como iniciar qualquer projeto sem que haja um planejamento prévio. Assim, o estado deverá entender quais são as possibilidades financeiras, físicas e estruturais para que o projeto seja realizado. É imprescindível que essa estratégia esteja alinhada e integrada com os diversos projetos, inclusive com os demais agentes ativos na Rede de Agentes Sebrae. Assim, é necessário uma constante comunicação e foco na integração das jornadas de relacionamento com esse cliente, sejam elas digitais, remotas, assistidas ou presenciais.

Após a etapa de planejamento, a próxima fase é a da implantação, da execução. Essa é a fase onde o pensamento se torna prática, onde será possível avaliar as questões pontuadas no projeto. Durante esse momento, é crucial o acompanhamento do gestor e da equipe envolvida. Essa parte envolve a contratação dos agentes, a aplicação das capacitações, a aplicação do orçamento, a gestão do projeto e toda a parte relacional

Assim, pretende-se que a estratégia de atendimento ativo do Agente de Orientação Empresarial contemple:

- Mapeamento de clientes (empresas) nas diversas regiões da UF;
- Desenho de estratégia estadual para atendimento a esses clientes de forma ativa, principalmente para aqueles que ainda não fazem parte da carteira de clientes;
- Parceria com as demais unidades do Sebrae UF para entendimento das jornadas onde o cliente possa ser incluído, como por exemplo:
  - UGE- mapeamento de clientes e potenciais clientes;
  - Soluções- mapeamento de portfólio a ser ofertado aos clientes;
  - Setoriais - Mapeamento de estratégias segmentadas para continuidade do relacionamento com o cliente;

- Inovação - entendimento das jornadas de inovação, Ali e demais projetos onde os clientes poderão ser incluídos;
  - Serviços Financeiros - entendimento das possibilidades de encaminhado do cliente para jornadas de crédito.
  - Relacionamento - Captação de clientes para oficinas, cursos, palestras e outras soluções
- Fortalecimento de marca;
  - Levantamento de necessidades empresariais e territoriais;
  - Capilaridade do atendimento/abrangência;
  - Trabalho em rede;
  - Divulgação de produtos e serviços aos clientes;
  - Ampliação e renovação da base de clientes;
  - Contribuição para o alcance de metas de atendimento;
  - Inteligência de dados.
  - Inclusão digital dos clientes, por meio da utilização do APP Sebrae.

Observa-se que a estratégia de atendimento ativo é uma forma de aproximar o Sebrae do cliente, realizando orientação técnica e/ou consultoria gratuita na temática de interesse da empresa, gerando maior comodidade ao empresário e melhorando a gestão do negócio através de conteúdos técnicos específicos.

A estratégia de atendimento ativo deve propiciar para o empreendedor:

- Conhecimento de todo o potencial de produtos e serviços que o Sebrae tem a oferecer;
- Facilidade de acesso ao Sebrae;
- Possibilidade de jornada de relacionamento alinhada à estratégia do seu negócio;
- Orientação sobre temas pertinentes ao seu negócio;
- Acesso a um portfólio de serviços e as orientações e soluções para gestão do negócio;
- Aproximação dos pequenos negócios com o Sebrae;
- Melhoria na gestão do negócio;
- Apoio para acesso a um agente consultor de finanças e crédito.

---

## **PREMISSAS DE ATUAÇÃO DO ATENDIMENTO ATIVO**

A estratégia de atendimento ativo do Agente de Orientação Empresarial jamais pode ser entendida como um produto ou serviço isolado dentro do Sebrae. É imprescindível que essa estratégia esteja alinhada dentro de

uma estratégia maior, integrando-se com os diversos projetos e inclusive com os demais agentes ativos na Rede de Extensionismo Sebrae.

Assim, é necessária a constante comunicação e o foco na integração das jornadas de relacionamento com esse cliente, sejam elas digitais, presenciais, assistidas ou auto atendimento. A escolha deve ser do cliente, a partir do contato com esse agente, e dentro da estratégia do Sebrae UF.

Pontuam-se algumas premissas de atuação para que o atendimento seja efetivo:

- Mapeamento de clientes (empresas) nas diversas regiões da UF;
- Desenho de estratégia estadual para atendimento a esses clientes de forma ativa, principalmente para aqueles que ainda não fazem parte da carteira de clientes;
- Levantamento de necessidades empresariais e territoriais;
- Capilaridade do atendimento/abrangência;
- Divulgação de produtos e serviços aos clientes;
- Ampliação e renovação da base de clientes;
- Contribuição para o alcance de metas de atendimento;
- Inteligência de dados.
- Priorização da manutenção do relacionamento com o cliente atendido por meio do canal ativo (in loco ou remoto), visando o sucesso do empreendimento, através do acesso a outros produtos e serviços da instituição.
- Atendimentos com foco em qualidade e alcance dos indicadores pactuados. É necessário que o agente atue com foco na resolução de questões/problemas/desafios identificados;
- Observação das diretrizes dispostas no Documento Referencial do Programa “Rede Sebrae de Atendimento” e orientações gerais do PPA vigente para a execução da estratégia;
- Atendimento aderente a cada localidade, devendo haver análise prévia do território, mapeamento de necessidades empresariais e articulação com a respectiva rede das agências e parceiros estratégicos estaduais;
- Escolha das soluções que primem pela máxima agregação de valor ao cliente, de preferência com ferramentas práticas que possam ser rapidamente aplicadas pelo empresário, de maneira que seja possível realizar entregas de valor já no primeiro contato bem como nos demais;
- Fluxos de atendimento que visem a melhor jornada para os clientes. Atividades que podem ser consideradas: triagem, tipos de abordagem, execução do atendimento, registros dos atendimentos, pós-venda ou pós-contatos;

- Definição pelo Sebrae/UF do perfil ou formação dos agentes, assim como os formatos dos repasses metodológicos e sua carga horária, a frequência desses repasses, os temas (sistemas, soluções, fluxo de atendimento), e a equipe que ficará dedicada e responsável por acompanhar e monitorar os atendimentos realizados;
- Estabelecimento de governança visando descrever as atribuições e responsabilidades dos envolvidos em todos os processos. Por meio de uma governança bem estabelecida, é possível a execução das atividades de forma ágil e transparente. Para isso podem ser necessárias definições quanto as atividades e tarefas para cada ator envolvido no processo
- Autonomia para definição das ações de acompanhamento e monitoramento conforme o Sebrae UF julgar importantes, porém alguns indicadores são essenciais para a medição do projeto em nível nacional. Sugere-se o compartilhamento de boas práticas, a apresentação dos resultados.
- Registro de todos os atendimentos no SAS ou em sistemas integrado a ele. Dessa maneira, será possível contabilizar os atendimentos para o Sebrae/UF. É importante que seja possível distinguir os atendimentos realizados pelos Agentes indicando o nome das pessoas que de fato atenderam e o canal de atendimento utilizado;
- Integração com outros canais de atendimento do Sebrae, de maneira a possibilitar a manutenção e o relacionamento contínuo com os clientes. O Sebrae/UF deverá definir os serviços e formas de continuidade do atendimento ofertados para os clientes bem como as formas de contato e sua periodicidade.
- Parceria com as demais unidades do Sebrae UF para entendimento das jornadas onde o cliente possa ser incluído;
- Comunicação: sugere-se levar em consideração a comunicação interna e externa. O Sebrae/UF deverá definir quais informações deverão ser comunicadas; o intervalo de tempo e a frequência da distribuição das informações; as responsabilidades por cada comunicação; a divulgação sobre os resultados alcançados pelo atendimento ativo in loco ou remoto.
- Atuação integrada com parceiros do território: pode-se prospectar parcerias locais tanto para compor a rede estendida de atendimento, ou para atuar em temas e soluções específicas a serem entregues aos clientes.

---

## RESULTADOS / INDICADORES

- Cobertura do Atendimento (Mei, Microempresa e Empresas de Pequeno Porte);
- Pequenos Negócios Atendidos;
- Net Promoter Score (NPS) do Público Atendido.

---

## PÚBLICO-ALVO

- O público-alvo do atendimento ativo é composto pequenos negócios, conforme estabelecido nas premissas de atuação, MeI, ME e EPP

---

## ORIENTAÇÕES PARA A OPERAÇÃO

- 1- **Gestão** - Seja no modelo de gestor único estadual, gestão em cada regional ou gestão partilhada, é imprescindível que a gestão do projeto esteja preparada e disponível para o início de sua implantação, que envolve desde a execução do planejamento, o suporte, acompanhamento e correções do fluxo durante o processo em andamento até a avaliação do atendimento. Essa atuação deve ter um olhar sempre integrador e cuidadoso. O(s) gestor(es) será (ão) a(s) pessoa(s) que acompanhará(ão) a execução, inserção no sistema, prestação de contas, qualidade do atendimento, efetividade, e todo o decorrer do processo.
- 2- **Contratação** - A partir do planejado, a contratação dos agentes dentro do modelo desenhado deverá ser feita, em quantitativo e com todas as premissas pensadas para a execução do projeto. Um bom processo de seleção possibilitará que os agentes atuem de acordo com as necessidades do projeto.
- 3- **Capacitação** - o momento de alinhamento e capacitação das equipes é uma fase complexa e de extrema relevância para o projeto. Todo o repasse planejado será feito nesse momento, que também será oportuno para a correção e incremento de novos temas para o projeto.
- 4- **Operação** - profissionais contratados, capacitação feita, é hora de colocar em prática o atendimento. Tendo como base as definições feitas de localidades, tempos e movimentos, quantitativos de atendimentos diários, é chegado o momento da aplicação do projeto na prática, das visitas, dos atendimentos. Durante esse momento quem atua é o agente, que trará, conforme ajustado anteriormente, o registro desses atendimentos e seus resultados. É importante que o gestor do projeto esteja disponível nesse momento para tirar dúvidas e orientar o agente, caso seja necessário.
- 5- **Registro** - o registro do atendimento é a conclusão do atendimento, é onde o agente informa todas as ações feitas com o cliente, bem como os seus resultados. O registro deve ser cuidadosamente feito no SAS ou em sistemas que possam ser integrados a ele, de maneira que todas as informações e atendimentos sejam registrados corretamente e consistentemente.
- 6- **Avaliação** - o gestor deverá aplicar aqui o modelo proposto para avaliação dos atendimentos, com a finalidade maior de corrigir os fluxos e processos, como forma de feedback para os agentes e para o próprio projeto. Essa etapa é imprescindível para que o fluxo PDCA rode em conformidade com o planejado.

---

## RESPONSABILIDADES DO SEBRAE/NA

- **Integrar e fomentar a rede nacional:** compartilhar boas práticas estaduais e identificar novas oportunidades de atuação, parcerias institucionais e soluções. Estimular o uso do ambiente #Junt@s para a troca contínua de informações;
- **Apoio de CSN:** a estratégia de atendimento ativo - in loco ou remoto deverá atender as regras apresentadas no DRF do Programa Cliente em Foco e orientações gerais do PPA vigente;
- **Monitoramento Nacional:** dar apoio ao Sebrae/UF na operacionalização das atividades de atendimento e fazer acompanhamento e monitoramento periódico das atividades de atendimento e do Programa Cliente em Foco, de acordo com o procedimento descrito no “Manual de Programa, Projeto e Atividade”;
- **Sistema de Atendimento:** oferecer o suporte necessário para que os atendimentos ativos possam ser registrados no SAS.



## ANEXO

Como consta na premissa de atuação a necessidade de que o agente realize entregas concretas em todos os contatos (seja *in loco* ou remoto), elencamos abaixo exemplos de ferramentas práticas do Sebrae e do mercado que podem ser aplicadas pelo agente durante o atendimento. A lista está dividida por temas de gestão e deve ser complementada por outras soluções que o Sebrae Estadual considerar pertinente para os objetivos locais:

FERRAMENTAS PRÁTICAS (TRANS-SEGMENTOS)			
TEMA	FUNÇÃO	OPÇÕES DE MERCADO	LINKS
Organização	Arquivos na nuvem	Dropbox	<a href="http://www.dropbox.com">www.dropbox.com</a>
		Google Drive	<a href="https://www.google.com.br/drive/apps.html">https://www.google.com.br/drive/apps.html</a>
	Gestão do tempo	tomato-timer	<a href="https://tomato-timer.com">https://tomato-timer.com</a>
	Gestão de projetos e atividades	trello	<a href="https://trello.com/">https://trello.com/</a>
	ERP	Marketup	<a href="http://www.marketup.com">www.marketup.com</a>
	ERP	Conta Azul	<a href="http://www.contaazul.com">www.contaazul.com</a>
	ERP	Quickbooks	<a href="http://quickbooks.intuit.com/br">quickbooks.intuit.com/br</a>
	ERP	Zero Paper	<a href="http://www.zeropaper.com.br">www.zeropaper.com.br</a>

FERRAMENTAS PRÁTICAS (TRANS-SEGMENTOS)			
TEMA	FUNÇÃO	OPÇÕES DE MERCADO	LINKS
Mercado e Vendas	Tendência de mercado	Google Alertas	<a href="http://www.google.com/alerts">www.google.com/alerts</a>
		Google Trends	<a href="http://www.google.com.br/trends">www.google.com.br/trends</a>
		Neil Patel	<a href="https://neilpatel.com/br/ubersuggest/">https://neilpatel.com/br/ubersuggest/</a>
		Mercado Livre	<a href="http://www.tendencias.mercadolivre.com.br/">www.tendencias.mercadolivre.com.br/</a>
		Facebook Insights	<a href="http://www.facebook.com/ads/audience-insights/">www.facebook.com/ads/audience-insights/</a>
	Feiras e Eventos	Expofeiras	<a href="http://www.expofeiras.gov.br">www.expofeiras.gov.br</a>

	Presença Digital	Redes sociais	Instagram / Facebook / Pinterest
		Google Meu Negócio	<a href="https://www.google.com/intl/pt-BR_br/business/?gmbsrc=br-pt_BR-ha-se-z-gmb-s-218-h~bk&amp;gmbsrc">https://www.google.com/intl/pt-BR_br/business/?gmbsrc=br-pt_BR-ha-se-z-gmb-s-218-h~bk&amp;gmbsrc</a>
	Concorrência	Google Maps	<a href="http://www.google.com.br/maps">www.google.com.br/maps</a>
		Socialblade	<a href="https://socialblade.com/">https://socialblade.com/</a>
		Similarweb	<a href="http://www.similarweb.com/pt">www.similarweb.com/pt</a>
	E-mail mkt	mailchimp	<a href="https://mailchimp.com/">https://mailchimp.com/</a>
	CRM	Pipedrive	<a href="https://www.pipedrive.com/pt">https://www.pipedrive.com/pt</a>
	Pesquisa com clientes	Google Forms	<a href="http://www.google.com/forms">www.google.com/forms</a>

FERRAMENTAS PRÁTICAS (TRANS-SEGMENTOS)			
TEMA	FUNÇÃO	OPÇÕES DE MERCADO	LINKS
Planejamento	Modelagem de Negócios - Canvas	Sebrae	<a href="http://www.sebraecanvas.com">www.sebraecanvas.com</a>
	Objetivos e Metas	Sebrae	
	Plano de Ação de médio e curto prazo	Sebrae	<a href="https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/planilhas-que-facilitam-a-gestao-planejamento-e-pessoas,6df54e64c093d510VgnVCM1000004c00210aRCRD">https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/planilhas-que-facilitam-a-gestao-planejamento-e-pessoas,6df54e64c093d510VgnVCM1000004c00210aRCRD</a>
	Aprendizagem estratégica	Sebrae	
	Plano de Negócios		<a href="https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD">https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD</a>
	Análise SWAT / FOFA		<a href="https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-ferramentas-para-auxiliar-no-planejamento-estrategico-do-negocio,c55b6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD">https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-ferramentas-para-auxiliar-no-planejamento-estrategico-do-negocio,c55b6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD</a>
	Ciclo PDCA		

FERRAMENTAS PRÁTICAS (TRANS-SEGMENTOS)			
TEMA	FUNÇÃO	OPÇÕES DE MERCADO	LINKS
Gestão de pessoas	Controle ponto funcionários	Tangerino	<a href="https://tangerino.com.br/">https://tangerino.com.br/</a>
	Organização e Disciplina	Sebrae	<a href="https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/planilhas-que-facilitam-a-gestao-pessoas,2d71fde1adebd510VgnVCM1000004c00210aRCRD">https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/planilhas-que-facilitam-a-gestao-pessoas,2d71fde1adebd510VgnVCM1000004c00210aRCRD</a>
	Matriz de Responsabilidades	Sebrae	
	Prepare-se para Delegar	Sebrae	
	Competências necessárias	Sebrae	
	Treinamento baseado em problemas	Sebrae	

FERRAMENTAS PRÁTICAS (TRANS-SEGMENTOS)			
TEMA	FUNÇÃO	OPÇÕES DE MERCADO	LINKS
Finanças	Em Conta - Comparador serviços financeiros	Sebrae	<a href="https://emconta.sebrae.com.br/">https://emconta.sebrae.com.br/</a>
	Qipu - gestão para Mei	qipu	<a href="http://www.qipu.com.br">www.qipu.com.br</a>
	Fluxo de Caixa		<a href="https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/planilhas-que-facilitam-a-gestao-financas,b6354e64c093d510VgnVCM1000004c00210aRCRD">https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/planilhas-que-facilitam-a-gestao-financas,b6354e64c093d510VgnVCM1000004c00210aRCRD</a>
	Cálculo capital de giro		

FERRAMENTAS PRÁTICAS (TRANS-SEGMENTOS)			
TEMA	FUNÇÃO	OPÇÕES DE MERCADO	LINKS
Marketplaces - compras e vendas online		Alibaba	<a href="http://www.portuguese.alibaba.com">www.portuguese.alibaba.com</a>
		Mercado Livre	<a href="http://www.mercadolivre.com.br">www.mercadolivre.com.br</a>
		OLX	<a href="http://www.olx.com">www.olx.com</a>
		Mercado Azul	<a href="https://mercadoazul.sebrae.com.br/">https://mercadoazul.sebrae.com.br/</a>
		Mercado MPE	<a href="http://www.mercadopme.com.br">www.mercadopme.com.br</a>
		Getninjas	<a href="http://www.getninjas.com.br">www.getninjas.com.br</a>
		Magalu	<a href="http://www.magazineluiza.com.br">www.magazineluiza.com.br</a>