

**Referencial da Estratégia de Atendimento Ativo –**

**Agentes de Orientação Empresarial**

**Agentes de Orientação à Gestão e Crédito**

**Brasília, dezembro de 2021**



## Sumário

CONTEXTO HISTÓRICO .....	2
REDE DE ATENDIMENTO DO SEBRAE .....	3
ESTRATÉGIA DE ATENDIMENTO ATIVO –AGENTE DE ORIENTAÇÃO À GESTÃO E CRÉDITO.....	5
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO .....	7
PREMISSAS DE ATUAÇÃO DO ATENDIMENTO ATIVO.....	8
RESULTADOS / INDICADORES .....	10
PÚBLICO-ALVO.....	10
ORIENTAÇÕES PARA A OPERAÇÃO.....	11
PLANEJAMENTO .....	11
EXECUÇÃO .....	13
REVISÃO DE PROCEDIMENTOS .....	15
RESPONSABILIDADES DO SEBRAE/NA .....	15
ANEXO .....	16

---

## CONTEXTO HISTÓRICO

Historicamente o Sebrae/NA atuava utilizando uma metodologia específica de atendimento ativo porta a porta por meio do Programa Negócio a Negócio, um programa gratuito de orientação empresarial que oferece diagnósticos e recomendações para microempreendedores individuais e donos de microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Por meio do programa, um Agente de Orientação Empresarial (AOE) realiza visitas nas empresas e aplica um diagnóstico de gestão básica, contendo temas como finanças, operações e mercado. Posteriormente, são sugeridas soluções para melhoria do negócio.

Em 2019 após uma revisão conceitual, o Programa Negócio a Negócio passou a ser denominado Sebrae na Sua Empresa, com um novo referencial e metodologia adaptada. Tal alteração derivou da necessidade de atualização do projeto frente as estratégias de relacionamento ora implantadas pelo Sistema Sebrae e da importância de uma gestão nacional que trabalhasse o papel de rede de informações, boas práticas e apoio ao projeto.

Após 10 anos de operação, com cerca de 5.200.000 de empresas atendidas e com toda a experiência acumulada ao longo dessa década, o novo enfoque será estimular o aumento da capilaridade e melhorar a efetividade dos atendimentos, mantendo um acompanhamento contínuo com ênfase no sucesso do cliente.

É importante ressaltar que a autonomia da Rede de Atendimento e Relacionamento para realizar inovações na forma de atuação é imprescindível para que o Sebrae alcance um novo patamar no atendimento aos pequenos negócios. Nesse novo posicionamento estratégico os Sebrae/UF terão essa autonomia. No entanto, será estimulada a criação e manutenção de uma rede viva e atuante, para viabilizar o compartilhamento das melhores práticas e identificação de oportunidades de atuação, parcerias institucionais e melhores soluções.

Nos anos de 2020 e 2021 o Sebrae na Sua Empresa passou por novas mudanças, principalmente em função da Pandemia que impediu os atendimentos presenciais. Uma das mudanças trouxe a incorporação da possibilidade do atendimento/acompanhamento das empresas se dá por meio do atendimento remoto, o que possibilitou ao Sebrae continuar dando assistência aos donos dos pequenos negócios num dos momentos mais críticos vividos na atualidade.

Para 2022, o Sebrae pretende intensificar sua estratégia de atendimento e busca ativa de seus clientes por meio da implementação da "Estratégia Rede de Extensionismo". Trata-se de uma rede estendida do Sebrae que possa produzir e oferecer conexões, conteúdos, soluções, produtos e serviços de alto impacto capazes de gerar efeitos consistentes e sustentáveis no longo prazo para o Público Sebrae.

Nessa vertente, a Estratégia da Rede de Extensionismo Sebrae possui como premissa uma atuação integrada e proativa de agentes – bolsistas e consultores - na qual o Sebrae buscará o cliente para entender suas demandas, apresentar estratégias e a partir daí, incluí-lo em uma jornada de relacionamento, com oferta de seus serviços e estímulo à inovação.

---

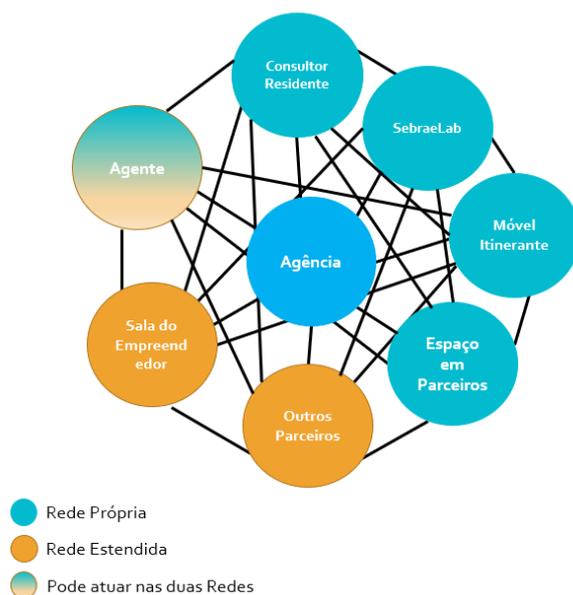
## REDE DE ATENDIMENTO DO SEBRAE

A Rede de Atendimento Sebrae é composta por canais de atendimento próprios e de parceiros, sejam eles de atendimento remoto ou presencial.

- **Rede própria:** contempla a atuação realizada por funcionários do Sebrae ou por terceirizados sob sua gestão direta. Os atendimentos e serviços realizados por essas equipes podem ocorrer em espaços próprios (Agências e Sebraelab), de parceiros (Espaço Sebrae) ou de forma itinerante.
- **Rede estendida:** contempla os parceiros que atuam na prestação de serviços aos pequenos negócios com a oferta do Portfólio Sebrae ou de mercado, desde que cancelados pelo Sebrae.
- **Rede de Extensionismo:** contempla os agentes de atendimento que atuam com abordagem territorial. Os agentes podem pertencer à rede própria- funcionários, prestadores de serviço participantes do Sistema de Gestão de Credenciados (SGC/SGF) - contratados por empresa licitada para este fim, ou à rede estendida de atendimento. Ainda, existe a estratégia de atuação com foco em agentes bolsistas e pesquisadores, mas para a Rede do Sebrae na Sua Empresa, esse tipo de agente não se encaixa.

O que determina a atuação de um agente é ser ativo, é o fato de o Sebrae ir até o cliente e ofertar a prestação de serviços ou a mediação de ações para ele, sempre dentro de um mapeamento estratégico e das necessidades deste nicho de clientes.

O Sebrae/UF conta com todos estes canais, operados pela rede própria e estendida, para executar a sua estratégia de atendimento e relacionamento presencial com foco em atuação territorial, ou seja, de acordo com a vocação e as necessidades do território. Entende-se que, nesta dinâmica, as agências, que integram a rede própria, funcionam como nós da rede de atendimento territorial (ou posição central):



Os nós de rede têm como principais funções:

- Definir os papéis de cada ente das redes (própria e estendida);
- Conectar as informações e recursos, distribuindo-os para os demais entes;
- Estabelecer e difundir a estratégia de execução de atendimento, absorvendo os *inputs* das redes;
- Monitorar a performance das redes de atendimento;
- Realizar o suporte de conteúdo;
- Garantir o relacionamento com os clientes e parceiros.

Dessa maneira, entende-se que toda a estratégia de atendimento presencial é desenvolvida de forma estadual e é implementada por meio das agências, e que a integração dessa diversidade de estratégias é fundamental para o desenvolvimento de cada um desses territórios. Assim, o Sebrae Nacional entende prioritário e estratégico o incremento de uma rede de atendimento ativo, para apoiar todas essas ações. Essa rede, denominada de rede de extensionismo, insere nesse contexto mais algumas modalidades de atendimentos, para que esse nó de rede se complete em todos os aspectos.

A estratégia dos agentes se encontra detalhada no documento “Estratégia da Rede de Extensionismo Sebrae”. Passa-se agora ao detalhe de um desses agentes, o Agente de Orientação Empresarial, que passa a ser denominado Agente de Orientação à Gestão e Crédito, cuja estratégia é direcionada pela Unidade de Relacionamento com o Cliente do Sebrae Nacional e desdobrada nas diversas estratégias estaduais, conforme premissas elencadas neste documento.

---

## ESTRATÉGIA DE ATENDIMENTO ATIVO – AGENTE DE ORIENTAÇÃO À GESTÃO E CRÉDITO

O Agente de Orientação a Gestão e Crédito atua dentro de uma estratégia baseada na busca ativa do cliente e ofertar serviços de orientação técnica ou consultoria, seja ela de forma presencial (in *loco* na empresa) ou remoto (através de seus canais digitais).

Esse agente pode atuar dentro dos mais diversos temas de gestão, inclusive nas temáticas relacionadas à transformação digital e expansão de empresas, dentre outros.

A ação desse agente foi detalhada em oficina, por meio de um Canvas do modelo de negócios, cujo resultado segue abaixo:

### AGENTE DE ORIENTAÇÃO À GESTÃO E CRÉDITO

- Segmentação de Clientes - O AOE atende empresas – MeI, ME e EPP;
- Proposta de Valor- Atendimento ativo, gratuito, personalizado e in loco para apoiar o empresário em suas demandas, prover a ele entregas de valor e inseri-lo em uma jornada de Relacionamento Sebrae;
- Canais de atendimento- In loco e durante a pandemia, atendimento online/ Remoto
- Estratégia de relacionamento com o cliente- Visita ao cliente, aplicação de diagnóstico/escuta ativa, devolutiva com apontamento de soluções que entregam valor de acordo com o resultado do diagnóstico, inserção do cliente em jornada de relacionamento que pode ter como objetivo indicação, por exemplo, a entrada no projeto ALI, proposição de soluções, consultoria, inserção em carteiras de negócios, dentre outros. No case de diagnóstico de necessidade de orientação na temática crédito, o agente estará apto para ofertar orientação em primeiro nível, para posterior encaminhamento a um consultor de crédito para atendimento mais especializado.
- Recursos Chave - Conhecimento da estratégia do projeto e seu papel na estratégia de relacionamento do Sebrae, capacitação dos agentes para aplicação dos diagnósticos.
- Modelo de Contratação - O AOE pode ser composto por equipe própria do Sebrae UF, consultores do SGF/ SGC, empresa licitada para prestação dos serviços, a critério do Sebrae UF e de seu modelo de negócios.
- Atividades Chave - Mapeamento dos clientes; aplicação de diagnóstico para conhecimento do cliente e sua empresa; apresentação do Sebrae de forma que o cliente seja receptivo; indicação de projetos, soluções, ferramentas para o cliente de modo a engajá-lo para entrada em uma jornada de relacionamento com o Sebrae;
- Parceiros chave - Demais agentes e Unidades, clientes.

- Estrutura de custos - Contratação dos agentes, materiais de apoio, materiais para identificação.
- Métrica s- Quantidade de clientes atendidos, quantidade de clientes engajados em jornadas de relacionamento.

Assim, pretende-se que a estratégia de atendimento ativo do Agente de Orientação à Gestão e Crédito 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.

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.

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.

---

## POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Este novo posicionamento da estratégia de atendimento ativo possibilitará a emergência de um amplo ecossistema com diferentes formas de atuação, em alinhamento às reais necessidades territoriais de cada estado e de suas respectivas regionais.

Dentre as várias possibilidades que podem ser abordadas pela atuação ativa do Sebrae, citamos como exemplos:

- **Prospecção:** objetiva prospectar novos clientes com o intuito de iniciar relacionamento posterior por meio de outros canais/serviços;
- **Relacionamento:** caracteriza-se por atendimentos continuados, seja *in loco* ou remoto, à empresa no sentido de agregar valor. Um exemplo é a inserção do cliente em carteiras específicas de atendimento/projetos, bem como com atendimento através de estratégias digitais.
- **Sensibilização para temas estratégicos:** a depender da estratégia territorial, temas prioritários de atendimento podem ser definidos para serem abordados durante o atendimento ativo.
- **Sensibilização para intervenção:** o atendimento ativo seja *in loco* ou remoto, deve ser a porta de entrada para que o empreendedor se sensibilize para buscar serviços mais aprofundados para profissionalizar seu negócio, como as consultorias Sebraetec, consultorias contatadas pelo Sistema de Gestão de Fornecedores (SGF).

Destacamos que essas abordagens apenas ilustram algumas das possibilidades que podem ser utilizadas pelos Sebrae/UF em sua operação, não se colocando como um rol exaustivo, tendo em vista que podem ser

trazidas inovações ainda mais significativas da Rede de Atendimento e Relacionamento para direcionar a atuação ativa do Sebrae em aderência com o seu direcionamento estratégico e modelo de negócio.

Apesar de não haver uniformidade no modo de operacionalizar os atendimentos, os gestores do Sistema Sebrae entendem que é imprescindível o estabelecimento de premissas de atuação comuns e de resultados desejados para o cliente, conforme destacado abaixo:

---

## PREMISSAS DE ATUAÇÃO DO ATENDIMENTO ATIVO

A estratégia de atendimento ativo do Agente de Orientação à Gestão e Crédito 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:

- Relacionamento continuado: o Sebrae deve priorizar a 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.
- Integração com os outros canais de atendimento;
- Foco no sucesso do cliente: os atendimentos devem ter foco em qualidade e alcance dos indicadores pactuados;
- Realização de entregas em todos os contatos (vide anexo): cada atendimento do agente deve ser um momento de entrega de valor para o cliente. Entende-se ser necessário que o agente atue com foco na resolução de questões/problemas/desafios identificadas com o próprio cliente. Assim, uma interação que somente levanta cadastro e informações para o diagnóstico, sem oferecer alguma entrega de valor “útil” para o contexto do cliente, não atende às premissas dessa política.
- O atendimento ativo *pode* ocorrer de forma presencial - *in loco* na empresa, ou remota, através de canais digitais de escolha do cliente, a ser definido na estratégia do estado.
- Utilização do Sistema de Atendimento do Sebrae (SAS) ou sistema do Estado que tenha integração do registro de atendimento com o SAS. Todos os atendimentos devem ser registrados;

- Observação das diretrizes dispostas no Documento Referencial do Programa “Cliente em Foco” e orientações gerais do PPA vigente;
- Repasse e alinhamento continuado dos profissionais que realizam abordagem de atendimento ativa, para estarem sempre atualizados sobre os principais conteúdos/cenários/tendências de mercado;
- Atenção às diretrizes de público-alvo do atendimento ativo, que deve ser composto por pequenos negócios, em aderência aos documentos de público do Sebrae.
- Atendimento aderente a cada localidade: por meio de prévia análise territorial, mapeamento de necessidades empresariais e articulação com a respectiva rede de agências estadual;
- Portfólio/soluções a serem entregues: a escolha das soluções deverá primar pela máxima agregação de valor ao cliente final, de preferência com ferramentas práticas que possam ser rapidamente aplicadas pelo empresário. Lembrando que uma das premissas é “realizar entregas em todos os contatos”;
- Fluxos de atendimento: deverão ser definidos fluxos de atendimento visando 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;
- Profissionais de campo/agentes: caberá a cada Sebrae/UF definir o perfil ou a formação específica dos agentes, assim como os formatos dos repasses metodológicos e carga horária, a frequência desses repasses, os temas (sistemas, soluções, fluxo de atendimento), e a equipe que ficará dedicada a acompanhar e monitorar os atendimentos ativos, realizados *in loco* ou remotos;
- Governança da rede regional: a governança deve ser estabelecida visando descrever as atribuições e responsabilidades dos envolvidos em todos os processos da fase de estruturação, implantação, perpetuação/sustentação da estratégia de atendimento ativo. 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 a: as atividades e tarefas para cada processo; o grau de autonomia dos Agentes, colaboradores dos escritórios regionais e gestores da sede; a disponibilização dos canais de suporte e relacionamento com as agências; a realização de ações de reconhecimento e valorização das agências, por exemplo;
- Monitoramento: o objetivo é cumprir os acordos de resultados, assim como permitir a implantação de melhorias contínuas nos processos. O Sebrae/UF tem autonomia para definir as ações de acompanhamento e monitoramento conforme julgar importantes. Sugerimos o compartilhamento de boas práticas, a apresentação dos resultados e lembramos que a metodologia de atendimento Sebrae na Sua Empresa deve ter um modelo de monitoramento das atividades de campo que deverá ser construído conforme necessidade e interesse do estado, como por exemplo o Revil, a atuação do

tutor e as pesquisas por amostra; Caso os agentes realizem os atendimentos in loco ou remoto, é importante monitorar os diferentes canais, para adaptar a forma de abordagem se houver discrepâncias finalísticas no resultado para os clientes.

- 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.
- Sistema de suporte utilizado em campo: é premissa que o sistema seja integrado ao SAS. Dessa maneira, será possível contabilizar os atendimentos para o Sebrae/UF. É importante que seja possível distinguir os atendimentos realizados pelos próprios Agentes indicando o nome das pessoas que de fato atenderam e também o canal de atendimento utilizado;
- Relacionamento continuado: outra premissa estabelecida é a integração e a jornada do cliente, após esse atendimento ativo, com outros canais de atendimento do Sebrae, como por exemplo: estratégias de atendimento digital; por carteiras segmentadas ou territorial e/ou acompanhamento através de CRM específico, caso a UF utilize. 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. Há possibilidades diversas que devem levar em conta as reais necessidades do cliente e de seu empreendimento. Desejável: os agentes deverão auxiliar o cliente a baixar o aplicativo do Sebrae em seus celulares;
- 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

Alinhado às estratégias para viabilizar o Sebrae que o Brasil precisa, este referencial estabelece e garante autonomia de atuação estadual para o atendimento ativo por meio da “descentralização estratégica: diferentes estratégias para os diferentes ‘Brasis’. A busca do sob medida o tempo todo”. Desse modo, será de responsabilidade dos Sebrae/UF a definição dos macroprocessos operacionais, dentro de alguns pontos considerados nas reuniões entre o Sebrae Nacional e as equipes gestoras do Sebrae na sua Empresa nos estados. Essas orientações serão divididas em etapas, para melhor compreensão da jornada do projeto.

---

## PLANEJAMENTO

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. Assim, algumas orientações são importantes para esse momento:

- 1. Estratégia do Projeto** - o primeiro passo para início do planejamento é o entendimento de qual será o espaço do projeto dentro da estratégia estadual. É claro que o pensamento primeiro a respeito do Sebrae na sua Empresa é de que é um projeto destinado a prospecção de CNPJ, principalmente novos CNPJs. Porém, é imprescindível que no momento do planejamento, entenda-se o que se quer para além de CNPJs atendidos, além de estabelecer a estratégia de continuidade do relacionamento e como integrar às demais estratégias estaduais  
Dentro desse contexto, é imprescindível entender como a atuação territorial se dará, como os escritórios/agentes/parceiros farão parte dessa jornada. Ainda, é importante o planejamento do formato das visitas, se serão feitas com base em dados previamente fornecidos sobre as empresas ou se serão feitas no modelo varredura, onde o agente se desloca para determinado bairro/local e visita todas as empresas constantes desse espaço geográfico.
- 2. Recursos**- Da mesma forma, é necessário que sejam mensurados os recursos necessários e disponíveis para a execução do projeto. Insta salientar que não se trata apenas de recursos financeiros, tecnológicos, sistemas, mas também dos recursos humanos, necessários à gestão, acompanhamento, orientação e monitoramento dos resultados do projeto. Essa mensuração trará segurança para o sucesso da estratégia. A partir da mensuração dos recursos é possível planejar a produtividade do projeto, o quantitativo de agentes, de empresas por agente, as áreas de atuação, etc.
- 3. Modelos de contratação dos agentes** - Dentro desse planejamento deve ser observado o modelo que se pretende utilizar para contratação dos agentes. Isso vai muito ao encontro da estratégia a

ser adotada para o projeto e deve estar alinhado com as orientações da Assessoria Jurídica local, a fim de que se evite problemas trabalhistas. Dentre as opções praticadas atualmente vemos agentes contratados via SGF, Licitações, Cadastramento, SGC e em alguns casos, os atendimentos são feitos por quadro próprio (funcionários Sebrae que atendem nas regionais).

4. **Abordagem** - Seja por meio da utilização de dados captados previamente, seja por agendamento ou por qualquer outro modelo de abordagem ao cliente, a forma como o agente se apresenta e inicia a tratativa com o cliente deve ser minuciosamente planejada e repassada para esse agente, para que exista o estabelecimento de um padrão de confiança entre esse agente e o cliente, para que o cliente entenda que esse agente está atuando em nome do Sebrae para apoiá-lo. Ainda, quando da coleta de dados dos representantes da empresa, é necessário que os aspectos relativos à LGPD sejam explicitados para ambas as partes.
5. **Diagnóstico** - uma das premissas do projeto é a aplicação de um diagnóstico para a empresa, que pode ser feito de várias maneiras: estruturado, escuta ativa, anamnese, dentre outros. O importante a ser ressaltado é que o Agente aborda o cliente com a finalidade de oferecer apoio por meio de uma “entrevista” em que o modelo de gestão da empresa será trabalhado para fins de apontamentos onde essa empresa pode melhorar ainda mais sua performance e onde o Sebrae pode apoiá-la nesse processo. Essa escuta deve ser registrada, assim como o cadastro desse cliente para que no histórico das interações possa ser observada futuramente e até possa haver uma comparação após a aplicação das ações propostas.
6. **Registro**- toda interação feita por meio dos agentes com os clientes deverá ser registrada no sistema de atendimento. O importante é que se deve planejar e repassar esse artefato para o agente para que não haja qualquer perda de informação do atendimento.
7. **Entregas** - além de uma visão de portfólio do Sebrae, o agente deverá fazer pelo menos uma entrega que gere valor para esse cliente, que sirva para “brilhar os olhos” desse cliente para tudo que o Sebrae pode oferecer. No início do projeto havia um caderno de ferramentas, que abordava todos os temas de gestão e que era entregue para o cliente ao final do atendimento, independente do resultado obtido no momento do diagnóstico. Esse caderno continha conteúdos interessantes, mas era extenso e por diversas vezes não atingia o objetivo proposto, de engajar o cliente. Hoje, algumas boas práticas já existentes abordam a explicação e entrega de plataformas para geração de negócios, conteúdos voltados para inserção digital ou aplicativos voltados para apoio a gestão da empresa. O mais importante é que essa entrega converse com o resultado do diagnóstico, fazendo com que o cliente entenda que temos portfólio que atenda sua demanda, e não apenas um portfólio geral que é entregue indiscriminadamente para todo e qualquer cliente, de forma padronizada.

8. **Continuidade**- para que haja de fato uma estratégia de relacionamento sendo implementada, é importante que o estado estabeleça como se dará a jornada.
9. **Capacitação dos agentes** - após toda essa definição, é necessário também planejar como será o alinhamento com os agentes. Isso dependerá do modelo de contratação e da estratégia de atuação com o estado, mas alguns pontos são importantes: modelo de abordagem, estratégia LGPD, Sebrae como organização, projetos e produtos que queremos apresentar aos clientes, comunicação e relações interpessoais, sistema de atendimento (modelos de registros), ferramenta de diagnóstico, estratégias locais, dentre outros. A partir dos temas, o como isso será feito também deve ser definido e como a gestão do conhecimento poderá se dar de forma mais eficaz, tendo em vista o possível turnover dos agentes dentro do projeto. Assim, uma parceria com a Universidade Corporativa do Sebrae é de fundamental importância para a realização do projeto.
10. **Modelo de avaliação do atendimento** - É importante pensar no modelo de avaliação dos atendimentos e da efetividade da continuidade da jornada com os clientes atendidos pelo projeto. Seja ela por meio de uma avaliação por amostragem, NPS do atendimento, ativo da Central ou qualquer outro modo, é importante que haja um planejamento com relação a atuação dos agentes em campo. Essa ação servirá tanto para reavaliar o projeto quanto oferecer feedback para os agentes, pensando sempre na melhoria dos processos e do atendimento ao cliente. A Unidade de Gestão Estratégica disponibiliza também uma pesquisa de profundidade com os clientes sobre os atendimentos do Sebrae na sua Empresa, essa pesquisa deverá ser retomada como uma das formas de medir os resultados do projeto.

---

## EXECUÇÃO

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, toda a parte burocrática da gestão do projeto e toda a parte relacional também. Assim, são críticos os pontos abaixo listados:

- 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 do constante reforço dessa integração e da

continuidade. 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. Esse é um momento de extremo cuidado por parte da gestão: a seleção daqueles que levarão o nome do Sebrae para empresários que talvez nunca tenham utilizado nenhum de nossos serviços. Uma boa seleção (partindo de um bom edital) oferece uma melhor possibilidade de 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. O Sebrae Nacional, juntamente com a UC Sebrae vem planejando um ambiente a ser desenvolvido especialmente para os agentes de orientação a gestão e crédito, com uma trilha onde constem os temas descritos na fase de planejamento, a serem complementados com as estratégias locais. Espera-se que essa plataforma esteja disponível ainda no primeiro semestre de 2022. Para além dessa plataforma, existem ações que são locais, e que deverão ser repassadas para toda essa equipe.
- 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 seus resultados. O registro deve ser cuidadosamente feito, para que não se perca nenhuma informação, que servirá como subsídio para novos atendimentos, que devem ser feitos de forma individualizada e eficaz dentro da jornada estabelecida pelo estado.
- 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.

---

## REVISÃO DE PROCEDIMENTOS

Ao longo da execução do projeto é importante que haja momentos para sua reavaliação, a partir do que foi planejado e de sua execução. Esses momentos devem ser pontuados no planejamento, sua temporalidade e os intervalos com que serão feitos.

Assim, pontos importantes a serem verificados durante o processo foram elencados durante o período de planejamento, tanto como indicadores de realização quanto níveis qualitativos do atendimento. É importante que esses marcos sejam incluídos no calendário do projeto para que a operação não diminua a estratégia.

A partir dessa revisão, fortalecem-se as ações de sucesso e revisam-se as ações de insucesso, podendo inclusive serem previstas inovações para o novo ciclo do projeto. Dessa forma, há uma retroalimentação do projeto com bases claras e estatísticas.

---

## 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>