



SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

UNIDADE DE CAPITALIZAÇÃO E SERVIÇOS FINANCEIROS

NÚCLEO DE EDUCAÇÃO E ORIENTAÇÃO FINANCEIRA

**MANUAL DE ATENDIMENTO DO
AGENTE DE CRÉDITO E FINANÇAS
- MULTIPLICADORES -
*Crédito Orientado e Assistido***

ABRIL 2024



© 2024. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Presidente do Conselho Deliberativo | **JOSÉ ZEFERINO PEDROSO**

Diretor Presidente | **DÉCIO LIMA**

Diretor Técnico | **BRUNO QUICK**

Diretor de Administração e Finanças | **MARGARETE COELHO**

UNIDADE DE CAPITALIZAÇÃO E SERVIÇOS FINANCEIROS – UCSF

Gerente | **ANTÔNIO VALDIR OLIVEIRA FILHO**

Gerente Adjunto | **WENISTON RICARDO DE ANDRADE ABREU**

Coordenação de Educação e Orientação Financeira

AUGUSTO TOGNI DE ALMEIDA ABREU

Equipe Técnica de Educação e Orientação Financeira

CRISTINA VIEIRA ARAÚJO

ELLEN CRISTINA DOS SANTOS BOMFIM

IGOR LEMOS VILLAR

ÍTALO VANDERLEI RIBEIRO

Consultor | UCSF – SGF/SEBRAE

ANDRÉ WEHBE

1. INTRODUÇÃO

Este manual apresenta a descrição do processo de atendimento do Agente de Crédito e Finanças – ACF no contexto do Serviço de Crédito Orientado e Assistido do Sebrae.

Em síntese, o atendimento do serviço de Crédito Orientado e Assistido consiste na aplicação de uma consultoria financeira, online e/ou presencial, com foco na utilização de crédito empresarial e com apoio ferramental da Calculadora de Planejamento Financeiro Empresarial, útil para a elaboração planejamentos com foco em crédito.



A seguir será apresentado, em linhas gerais, o fluxo de atendimento/aplicação no formato de uma consultoria especializada, incorporado como inovação no processo, em **Crédito Orientado e Assistido**.

Os passos apresentados a seguir representam a versão do roteiro de atendimento do serviço sendo feito por um Agente de Crédito e Finanças, tendo como prioridade o foco no planejamento financeiro para avaliação da necessidade de crédito e demais elementos relevantes para uma boa gestão financeira.

Importante:

A diferenciação do serviço prestado por porte de negócio será feita por meio do direcionamento de conteúdos, produtos e serviços, bem como por meio da diferenciação da condução feita pelos Agentes de Crédito e Finanças, que deverão buscar o máximo de congruência com a realidade de cada porte – MEI, Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

2. PAPEL E ATRIBUIÇÕES DO AGENTE DE CRÉDITO E FINANÇAS – ACF

Perfil do Agente de Crédito e Finanças – ACF

Consultores, preferencialmente, com formação superior em áreas relacionadas às finanças empresariais.

O serviço deve ser executado por consultores financeiros com comprovada experiência em aplicações de consultorias para pequenos negócios e que já estejam cadastrados no Sistema Gestão de Fornecedores do Sistema Sebrae ou que seja factível de sua contratação considerando os normativos institucionais.

3. O ATENDIMENTO

De maneira sintética, a consultoria do **Crédito Orientado e Assistido** deverá ser feita com foco em produzir uma projeção da capacidade de pagamento da empresa atendida, por meio do preenchimento da Calculadora de Planejamento Financeiro Empresarial que proporciona um **diagnóstico/planejamento financeiro** com informações das empresas relevantes para a tomada de decisões.

Neste contexto, o trabalho conduzido pelo Agentes de Crédito e Finanças – ACF deve ser direcionado para a análise do negócio e a definição do tipo de crédito que a empresa necessita, levando em conta o seu grau de endividamento vigente e os indicadores financeiros básicos tais como **Lucratividade, Rentabilidade, Necessidade de Capital de Giro e Capacidade de Pagamento**.

O atendimento dos Agentes de Crédito e Finanças aos empresários, de forma online e/ou presencial, ocorrerá em dois encontros, no mínimo, com roteiros pré definidos que contém atividades similares de rotina e análise dos dados empresariais.

Sobre a similaridade dos dois encontros e o ciclo mínimo de dois encontros:

É indispensável que haja dois encontros, no mínimo, para que se assegure que o cliente do COA tome atitudes no sentido de aprimorar o seu planejamento entre cada encontro. Mais encontros, além dos dois mínimos, são desejáveis. Porém desde que sejam realizados com o mesmo objetivo: aprimorar o planejamento financeiro da empresa.

A diferença entre cada encontro deverá ser o maior grau de precisão das informações financeiras do negócio analisado.

Com o fluxo de atendimento realizado em dois encontros com objetivos similares, espera-se elevar o grau de precisão das informações financeiras utilizadas no planejamento e consequentemente elevar a confiabilidade do plano elaborado.

Sobre a importância da continuidade:

Com o agendamento de encontros sequenciais e com a repetição da experiência de buscar informações mais precisas e simular cenários na calculadora de planejamento, espera-se que haja ganhos comportamentais para o empreendedor, bem como um aumento no grau de verossimilhança das informações utilizadas no planejamento. Informações estas que são provenientes das tarefas que o empreendedor realiza durante o período entre cada encontro, visando a busca de informações mais realistas sobre as finanças do seu empreendimento.

Portanto, nos dois encontros igualmente, por meio de simulações e análises, os ACF deverão perseguir os objetivos propostos, sempre levando em conta o momento em que a empresa atendida se encontra. Os objetivos a serem atingidos impreterivelmente em cada um dos encontros são:

- Identificar a necessidade de crédito do negócio.
- Identificar linhas disponíveis e sugerir as mais adequadas.
- Orientar sobre garantias e utilização do FAMPE.
- Analisar as informações conclusivas e orientar o empresário sobre sua realidade financeira para a contratação de crédito.

Após o ciclo dos dois encontros, o ACF e o cliente poderão avaliar as necessidades de aprofundamento em demandas específicas ou mesmo novos atendimentos com base no portfólio de soluções do Sebrae para o Crédito Orientado e Assistido, assim como a busca por outros produtos e serviços do Sebrae que são relevantes para o sucesso do negócio.

3.1. CONSULTORIA ORIENTADA E ASSISTIDA PELO AGENTE DE CRÉDITO E FINANÇAS - ACF

Esta consultoria é sobre gestão e planejamento financeiro de negócios com foco no desenvolvimento de competências que permitam ao empreendedor, entender e aplicar a administração financeira em seu empreendimento. A consultoria visa perpetuar na empresa a prática sistemática de controle financeiro e da análise de indicadores para tomada de decisões no âmbito da gestão empresarial.

As atividades são de orientações teóricas e de práticas e abordam o que é indispensável para garantir uma gestão financeira competente.

O objetivo da consultoria é deixar para a empresa, conhecimento e ferramentas para simulações e métodos de controle para que os gestores possam controlar sistematicamente o desempenho financeiro por meio do cálculo de indicadores. Além dos indicadores básicos (ou clássicos), outros podem ser criados em função das peculiaridades do modelo de negócio ou da necessidade da empresa.

Esta consultoria pode ajudar os empresários e as empresárias a entenderem o mecanismo do dinheiro em suas atividades empresariais e profissionalizar a administração financeira do seu empreendimento. E com estes conhecimentos ampliam a sua autonomia no controle e no planejamento dos resultados dos seus negócios.

O objetivo é preparar o empresário para ele conseguir desenhar cenários que irão embasar as suas decisões e atitudes. De maneira prática e por meio de cálculos e simulações que ajudam a fixar o aprendizado dos conceitos apresentados.

Inicialmente, é feita uma exposição teórica sobre administração financeira empresarial. Para a apresentação das questões teóricas é feita uma contextualização com a realidade empresarial do cliente atendido.

Em seguida busca-se a consolidação do aprendizado por meio do exercício de se calcular, na prática, os indicadores financeiros básicos para o negócio em questão. Estes exercícios serão feitos com o uso de simuladores eletrônicos customizados para o modelo de negócio em questão e que serão entregues ao cliente empresário.

Temas Abordados:

- Regimes de controle;
- Controle de resultado;
- Análise de preços;
- Indicadores de desempenho;
- Política de prazos e Capital de Giro;
- Análise da viabilidade e planejamento.

Temas Transversais:

- Estabelecimento de Metas;
- Monitoramento de Resultados;
- Planejamento;
- Cálculo de Risco.

Estrutura e Materiais Necessários

- Computador (office, áudio e vídeo)
- Acesso à internet (não obrigatoriamente, caso o ACF já tiver baixado um arquivo da Calculadora de Planejamento Financeiro Empresarial. No entanto, é importante seguir os procedimentos de registro do atendimento);
- Slides de exposição;
- Guia de Preenchimento Rápido da Calculadora;
- E-book: Como preencher a Calculadora de Planejamento Financeiro Empresarial.

Também receberão vídeos tutoriais explicando o preenchimento da ferramenta.

Carga horária

- 4 horas de atendimento direto: 2 reuniões online e/ou presenciais com 2 horas de duração cada reunião.
- 4 horas para análise de resultados e elaboração de orientações financeiras e estratégicas para a empresa atendida.

4. ENCONTROS

ENCONTRO 1 – ALINHAMENTO DA DEMANDA/ GESTÃO FINANCEIRA/ ANÁLISE DE LUCRATIVIDADE E RENTABILIDADE

ATIVIDADES ENCONTRO 1

- Realizar reunião de abertura junto ao cliente, para nivelamento do escopo do trabalho e validação do planejamento de execução dos serviços, composto de cronograma resumido com os principais eventos, agendas de reuniões e definição dos responsáveis pelo acompanhamento dos serviços por parte do cliente.
- Apresentação teórica (com contextualização para a realidade empresarial do cliente empresário) dos dois regimes de controle (caixa e competência) necessários para a gestão financeira da empresa. E, como consequência desta abordagem, será desenvolvido o tema referente ao dimensionamento da necessidade de capital de giro de um empreendimento.
- Apresentar a Calculadora de Planejamento Financeiro fazendo um exercício de diagnóstico da situação financeira vigente no negócio com o cálculo e a análise dos indicadores financeiros básicos:

- ✓ Receita Total;
- ✓ Custo Total;
- ✓ Custos Indiretos e Diretos;
- ✓ Custos Fixos e Variáveis;
- ✓ Lucro;
- ✓ Lucratividade;
- ✓ Política de Prazos, Ciclo Financeiro e Necessidade de Capital de Giro;
- ✓ Fluxo Projetado: Capacidade de Pagamento (disponibilidade financeira);
- ✓ Investimento Total = Investimento Fixo + Investimento Financeiro;
- ✓ Rentabilidade;
- ✓ Prazo de Retorno do Investimento.

Observação: Outros indicadores podem ser criados durante a consultoria, caso o modelo de negócio em análise assim o exija.

- **Realizar na Calculadora de Planejamento Financeiro, junto com o empresário, exercícios de planejamento (simulações) visando o dimensionamento da capacidade de pagamento da empresa considerando a contratação de crédito empresarial e o endividamento vigente. Outro objetivo desta atividade é ampliar**

a consciência do empresário sobre a importância destes exercícios de planejamento para a tomada de decisões empresariais que envolvem riscos financeiros e econômicos.

- Disponibilizar a calculadora para o cliente, com a **solicitação** de que ele procure preencher os campos necessários (previamente apresentados e com foco nas atividades da próxima reunião) para que na **próxima reunião** ele possa esclarecer dúvidas.

Importante:

- O preenchimento inicial da Calculadora com informações financeiras da empresa pode ser feito com números estimados com baixa precisão e com a intenção de orientar o empresário a respeito de gestão e planejamento financeiro empresarial e crédito.
- O planejamento, com o dimensionamento da capacidade de pagamento da empresa atendida, deve ser concluído neste primeiro encontro.
- Mesmo que o empresário não tenha informações precisas sobre o negócio (mesmo que sejam “chutadas”), o Agente de Crédito e Finanças deverá concluir o preenchimento necessário, com a intenção de orientar o empresário a respeito de gestão e planejamento financeiro empresarial e crédito.
- É indispensável que ao final do encontro o Agente de Crédito e Finanças tenha cumprido com os objetivos propostos acima mencionados.
- Por fim, neste encontro o Agente de Crédito e Finanças deve solicitar ao empresário que ele providencie as informações necessárias para, no próximo encontro revisitarem a Calculadora de **diagnóstico / planejamento financeiro** buscando elevar o grau de precisão das informações. O Agente de Crédito e Finanças deverá solicitar também que o empresário revise o planejamento quantas vezes quiser antes do próximo encontro e procure preenchê-lo novamente, desta vez de forma autônoma e com informações financeiras mais precisas.

ENCONTRO 2 – PLANEJAMENTO FINANCEIRO COM FOCO NO CRÉDITO/CAPACIDADE DE PAGAMENTO

ATIVIDADES ENCONTRO 2

- Verificar a autonomia do cliente na tarefa de preenchimento das planilhas de cálculo e esclarecer dúvidas.
- Realizar novamente, na Calculadora de Planejamento Financeiro, junto com o empresário, exercícios de planejamento (simulações) visando o dimensionamento da capacidade de pagamento da empresa considerando a contratação de crédito empresarial e o endividamento vigente. Destaca-se que outro objetivo desta atividade é ampliar a consciência do empresário sobre a importância destes exercícios de planejamento para a tomada de decisões empresariais que envolvem riscos financeiros e econômicos.
- **Produzir um planejamento financeiro empresarial com base nos exercícios de simulações de resultados futuros dos indicadores financeiros realizados na Calculadora de Planejamento.**

Sugestão: Apresentar o fechamento de um mês (hipotético) como meta (desafiadora e realista) para ser alcançada em até 12 meses, e estabelecida em consenso com o empresário. Contemplando primordialmente os indicadores:

- Lucratividade
- Ciclo Financeiro e Necessidade de Capital de Giro.
- Fluxo Projetado: Capacidade de Pagamento (disponibilidade financeira).
- Rentabilidade e Prazo de Retorno do Investimento.

Importante:

- Neste encontro o ACF deverá verificar o resultado dos exercícios de preenchimento e análise feitos pelo empresário e orientá-lo com o objetivo de facilitar sua autonomia e aprimorar o grau de precisão das informações financeiras utilizadas no planejamento.
- Caso o empresário tenha qualquer dificuldade para preencher as informações detalhadas, o ACF deverá auxiliá-lo.
- O planejamento com o dimensionamento da capacidade de pagamento da empresa atendida deve ser revisitado e concluído neste segundo encontro.
- Mesmo que o empresário não tenha exercitado a utilização da Calculadora, o ACF deverá concluir o preenchimento necessário, com a intensão de orientar o empresário a respeito de gestão e planejamento financeiro empresarial e crédito. E buscando

sempre elevar o grau de precisão das informações utilizadas e atingir os objetivos propostos.

- Neste segundo encontro, por fim, o ACF deverá produzir para a empresa o Relatório Base na Calculadora Digital (um arquivo renomeado), ou seja, um conjunto mínimo de informações que dão segurança ao empresário para iniciar a negociação com a Instituição Financeira para a obtenção do crédito analisado.
- Este relatório deve conter um cenário conclusivo, caracterizado pelos indicadores financeiros apresentados pela calculadora.
- Cabe ao ACF orientar o empreendedor que o planejamento conclusivo produzido deverá ser utilizado para orientar decisões estratégicas e balizar as negociações no caso da contratação de crédito.
- É importante que o ACF informe ao empresário que as projeções financeiras realizadas são estimativas das quais o grau de confiança depende da proximidade dos dados utilizados durante o preenchimento na calculadora em relação aos dados financeiros reais do negócio.
- Portanto, caso o ACF infira que o planejamento contido no Relatório Base não reflete a realidade financeira do negócio e por isso não condiz com um cálculo de risco fundamentado e realista, este planejamento conclusivo não deverá ser utilizado para orientar decisões estratégicas e nem balizar as negociações no caso da contratação de crédito.
- Neste caso, outros encontros deverão ser realizados, sempre intercalados com tarefas individuais realizadas pelo empresário com o objetivo de providenciar mais precisão nas informações financeiras necessárias para o preenchimento da calculadora digital.

Quadro de Atividades da consultoria do Crédito Orientado e Assistido:

	ENCONTRO 1	ENCONTRO 2
INTERVALO		1 semana após o Encontro 1
CARGA HORÁRIA	2H	2H
FORMATO	Online, presencial ou autoatendimento.	online, presencial ou autoatendimento.
O QUE FAZER/ ANALIZAR	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a necessidade de crédito do negócio. • Identificar linhas disponíveis e sugerir as mais adequadas. • Orientar sobre garantias e utilização do FAMPE. • Analisar as informações conclusivas e orientar o empresário sobre sua realidade financeira para a contratação de crédito. • Solicitar que o empresário revise o planejamento quantas vezes quiser antes do próximo encontro e procure preenchê-lo novamente, desta vez de forma autônoma e com informações financeiras mais precisas/confiáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a necessidade de crédito do negócio. • Identificar linhas disponíveis e sugerir as mais adequadas. • Orientar sobre garantias e utilização do FAMPE. • Analisar as informações conclusivas e orientar o empresário sobre sua realidade financeira para a contratação de crédito. • Solicitar que o empresário revise o planejamento de maneira sistemática, sempre procurando utilizar informações financeiras mais precisas/ confiáveis. Com o objetivo pessoal de ficar mais seguro sobre os indicadores financeiros calculados.
FERRAMENTAS A APLICAR	Ferramenta de diagnóstico e planejamento financeiro do Crédito Orientado e Assistido.	Ferramenta de diagnóstico e planejamento financeiro do Crédito Orientado e Assistido.
RESULTANTE	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento, com o dimensionamento da capacidade de pagamento da empresa atendida. • Aprimoramento dos conhecimentos teóricos da gestão financeira empresarial. • Sensibilização sobre a importância dos comportamentos empreendedores, principalmente os relacionados a Planejamento e Monitoramento Sistemático. • Agendamento do próximo encontro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento com maior grau de precisão, com o dimensionamento da capacidade de pagamento da empresa atendida. • Aprimoramento dos conhecimentos teóricos da gestão financeira empresarial. • Sensibilização sobre a importância dos comportamentos empreendedores, principalmente os relacionados a Planejamento e Monitoramento Sistemático. • Agendamento do próximo encontro.
INDICADORES A MONITORAR	Lucratividade, Rentabilidade, Necessidade de Capital de Giro e Capacidade de Pagamentos.	Lucratividade, Rentabilidade, Necessidade de Capital de Giro e Capacidade de Pagamentos.
ENTREGÁVEL AO CLIENTE	Relatório Base para Tomada de Decisão 1.	Relatório Base para Tomada de Decisão 2, com maior grau de precisão das informações utilizadas no planejamento elaborado.

Benefícios e Resultados Esperados:

- Conhecimento teórico sobre gestão financeira e econômica de negócios;
- Maior compreensão sobre o modelo de negócio de empresa;
- Maior consciência sobre os processos para obtenção das informações necessárias para o controle financeiro sistemático da empresa.
- Simulador de cenários: conjunto de planilhas interligadas que servem para simular resultados econômicos da empresa.
- Por se tratar de uma consultoria individual o participante poderá, em ambiente reservado esclarecer dúvidas e fazer exercícios, participando da criação de exemplos, simulações e cálculos para próprio negócio ou para negócios idealizados.
- Serviço personalizado e com muita prática.

5. RECURSOS

CALCULADORA DIGITAL PARA O DIAGNÓSTICO FINANCEIRO E PRINCIPALMENTE UM PLANEJAMENTO FINANCEIRO EMPRESARIAL COM FOCO NA CAPACIDADE DE PAGAMENTO FUTURA DAS EMPRESAS.

Solução digital que oferece indicadores a partir do planejamento financeiro, capaz de apresentar o diagnóstico atual e fazer projeções futuras, garantindo que o empresário tenha os elementos e dados essenciais para a tomada de decisão mais assertiva e que garanta a estabilidade financeira e o crescimento sustentável do negócio.

E-BOOK - COMO UTILIZAR A PLANILHA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO COM FOCO EM CRÉDITO E GUIA RÁPIDO DE PREENCHIMENTO DA CALCULADORA

Produção no formato de um e-book produzido para auxiliar os usuários da calculadora no preenchimento dos dados de forma prática e simples. Também foi preparado para reforçar os conceitos mais importantes de gestão financeira, que serão incorporados na rotina de forma prática e essencial para dar mais segurança nas tomadas de decisão do seu negócio.

CATÁLOGO DE SOLUÇÕES DO CRÉDITO ORIENTADO E ASSISTIDO:

O Sebrae dispõe realizou uma curadoria que catalogou 57 soluções no âmbito do Crédito Orientado e Assistido. Dessas, foram priorizadas 12 soluções que estão disponíveis para uma jornada de consumo mediante necessidade do cliente e o perfil por porte. As 12 soluções de destaque são:

1. *Vídeo - Como organizar as minhas finanças pessoais e empresariais?*
2. *Curso - WhatsApp - Acesso a Crédito*
3. *Curso - Fluxo de Caixa - Microempreendedor Individual*
4. *Vídeo - 10 Dicas infalíveis para a gestão financeira dos pequenos negócios (Primo Rico)*
5. *Curso - EAD - Gestão Financeira*
6. *Curso - EAD - Como definir preço de venda*
7. *Vídeo - Como definir o capital de giro da minha empresa*
8. *Vídeo - Como Calcular o ponto de equilíbrio da minha empresa*
9. *Curso - Online - UP Digital Finanças*
10. *Curso - EAD - Renegociação de Dívidas*
11. *Artigo – Veja os principais pontos que bancos analisam para aprovar crédito*
12. *Curso EAD – Microcrédito Consciente*

Cabe destacar que o Catálogo de Soluções dispõe de 57 soluções disponíveis. E que podem e devem ser integradas com o portfólio de produtos e serviços dos Sebrae/UF.

6. ARQUIVOS COMPLEMENTARES

- ✓ Calculadora de Planejamento Financeiro Empresarial com foco em crédito.
- ✓ E-Book - Como utilizar a Calculadora de Planejamento Financeiro.
- ✓ Guia Rápido de preenchimento da Calculadora.
- ✓ Vídeos Tutoriais para preenchimento dos dados na Calculadora