



**CONSULTOR
DE SUCESSO**

FERRAMENTAS DE CONSULTORIA E ORGANIZAÇÃO DE EMPRESAS

ROTEIRO DE TRABALHO NA

CONSULTORIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

Inclui algumas dicas e sugestões

1 – DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

A melhor e mais completa ferramenta de consultoria, indica, claramente, tudo o que será necessário implantar na empresa (em cada um dos departamentos) para que a mesma fique totalmente organizada e estruturada. O resultado do Diagnóstico é um percentual, que vai de 0 a 100% e mostra em que situação a empresa se encontra. Ao final da Consultoria é necessário realizar outro diagnóstico para saber em que situação ficou, após implantações. O resultado esperado é algo entre 90% (mínimo desejado) a 100%.

2 – ANÁLISE SWOT

Embora já tenhamos, no Diagnóstico Empresarial, o resultado que precisamos para darmos início ao Projeto de Consultoria, é interessante (não imprescindível) que o consultor também elabore a Análise Swot, junto com o empresário, para que fique evidente os pontos fracos e fortes da empresa, bem como as oportunidades e ameaças que eventualmente existam. É interessante, também, elaborar a mesma Análise no meio do projeto e ao final da Consultoria para que fique evidenciado, também, a evolução da empresa durante e no final do projeto.

3 – PALESTRA INICIAL

Tem que ser uma PALESTRA SHOW, onde o Consultor apresenta, para todos os colaboradores da empresa (inclusive Diretores) todos os aspectos e responsabilidade da consultoria. Nesta palestra são apresentados vários vídeos com tópicos importantes, tais como: integração, equipe, importância de cada colaborador na



empresa, responsabilidades, dinâmicas, evolução, parceria, colaboração e comprometimento com o projeto da Consultoria para que todos os envolvidos tenham o sucesso desejado. Esta palestra tem de 2 a 3 horas de duração e, no final, seria interessante termos um happy hour. O dia ideal é a 6ª. Feira, a partir das 15.00 hrs., da 1ª. Visita da Consultoria. É interessante FILMAR e FOTOGRAFAR a mesma para arquivo histórico da empresa.

4- ORGANOGRAMA

Uma vez definido todo o trabalho que deverá ser realizado, através do Diagnóstico Empresarial, o segundo passo mais importante é determinar as RESPONSABILIDADES dos Departamentos e integrantes da equipe, nossos colaboradores. Esta ferramenta, pré-define onde cada integrante deve exercer suas atividades. Deverão ser feitos 3 (três) organogramas. Um dos DEPARTAMENTOS, outro com os departamentos e seus responsáveis e outro para o CENTRO DE CUSTOS, que serão utilizados no Gerenciamento Financeiro e custos.

5 – MACROFLUXOGRAMA

Para um EXCELENTE ENTENDIMENTO das atividades da empresa a elaboração desta ferramenta é de fundamental importância. É com ela que podemos entender todo o funcionamento MACRO da empresa, de seus departamentos e da sua operação. É a partir desta ferramenta que todos os trabalhos serão desenvolvidos, atribuindo responsabilidades inerentes a cada departamento / setor além de podermos visualizar todo o funcionamento da mesma. É o ponto de partida para melhorarmos todo o sistema e implantarmos tudo o que for necessário com o objetivo de otimizar o tempo de cada tarefa, bem como atribuir responsabilidades individuais e coletivas para atingirmos todos os objetivos propostos no projeto.

6 – DFA e CRC

Através do DFA (Definição da Função e Atividades) e CRC (Características e Responsabilidades do Colaborador) todas as atribuições e responsabilidades (tarefas) serão descritas, resumidamente, para que todos os colaboradores da empresa, inclusive diretores, saibam exatamente o que devem fazer e suas respectivas responsabilidades, aproveitando a oportunidade para inserir, também, todas as responsabilidades correlatas, ou seja, inerentes a todos os integrantes da equipe.

7 – NORMAS INTERNAS E MANUAL DO COLABORADOR

Como qualquer organismo, a empresa, também, precisa de normas (regulamento) e um manual que possa ser entendido e aceito por todos os componentes da equipe. Estes dois documentos se transformam em ferramentas de trabalho à medida que são utilizados para definir, melhor, os direitos e obrigações de todos os colaboradores da empresa.

8 – MAPA DE RESPONSABILIDADES

Uma vez realizado e implantado o ORGANOGRAMA (de Departamentos, de Responsabilidades e de Centro de Custos) é hora de elaborar o MAPA DE RESPONSABILIDADES que deverá ficar visível para todos os colaboradores em locais estratégicos na empresa. Exemplo: Ao lado do Relógio de Ponto e uma outra VIA (CÓPIA) em cada SETOR da empresa. É importante todos terem acesso ao mesmo, facilitando encontrar o responsável por cada tópico mencionado, o qual deverá constar em seus respectivos CRCs.



9 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Lógico que TODOS gostam de ter o seu trabalho RECONHECIDO. Para que isso se torne possível é necessário a implantação da AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. Uma excelente ferramenta que irá colaborar, MUITO, com o desenvolvimento e integração da equipe na medida que OFERECE PRÊMIOS e RECOMPENSAS para aqueles mais dedicados, gerando uma competitividade saudável entre os componentes da equipe.

10 – PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Para complementar os PRÊMIOS que serão estabelecidos na AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO temos esta outra ferramenta que, com certeza, fará os olhos dos colaboradores brilharem mais ainda. Com o PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS teremos a possibilidade de distinguir melhor cada função, cada característica e cada conjunto de responsabilidades dos colaboradores, a partir do momento que vamos definir: auxiliar, júnior, pleno, sênior e máster para cada função, atrelando, cada especificação, à grau de estudo (instrução), experiência na função e tempo de casa. Tudo isso vai MOTIVAR os colaboradores a desempenharem, cada vez mais, suas funções, da melhor maneira possível, tendo em vista que a empresa passa a oferecer melhores condições de PROMOÇÕES e SALÁRIOS.

11 – PALESTRA DE IMPLANTAÇÃO

Uma vez que toda esta documentação está pronta, devidamente finalizada, é elaborada uma pasta, para cada colaborador, que conterá os seguintes documentos: Organograma, Normas Internas, Manual do Colaborador, Avaliação de Desempenho (modelo), DFA (da função do mesmo), CRC (da função do mesmo), PCS (modelo) e, posteriormente, todos os mapeamentos de processos das tarefas sob a sua responsabilidade. É nesta palestra que daremos início a implantação do PROGRAMA 5S, que envolverá TODOS os colaboradores da empresa e servirá, inicialmente, para avaliarmos o comprometimento de cada um com o projeto da Consultoria.

12 – PROGRAMA 5S

Uma vez que todos já estão integrados, todos já conhecem perfeitamente as suas responsabilidades individuais e coletivas, está na hora de implantar o Programa 5S que, com certeza, irá colaborar, ainda mais, para o desenvolvimento e integração da equipe, gerando um ambiente muito mais harmonioso e compatível com o anseio da empresa. O ideal é tirar FOTOS de todos os departamentos da empresa, bem como de todas as irregularidades constatadas em uma vistoria analítica, com o objetivo de mostrarmos o ANTES e o DEPOIS do programa ter sido implantado. O Programa 5S tem como objetivo principal trazer mais ordem, organização, limpeza, comprometimento, responsabilidade, cuidados com higiene e colaboração entre todos os envolvidos na equipe.

13 – ENDOMARKETING

O que o empresário acha de implantar na empresa o ENDOMARKETING. Depois que o Consultor explicar para o mesmo que esta é uma importante ferramenta para dar continuidade a MOTIVAÇÃO, INSPIRAÇÃO, ORGANIZAÇÃO, EQUIPE e HARMONIA com todos da equipe certamente o mesmo, bem como todos os colaboradores da empresa, se sentirão muito mais felizes e, através disso, todo o trabalho executado será muito mais evidenciado por todos. O objetivo é trazer satisfação, prazer e alegria na execução dos trabalhos, mais harmonia e companheirismo, mais integração e colaboração, otimizando o tempo e reduzindo custos / despesas em todos os departamentos. Para isso será necessário transmitir ao mesmo todos os vídeos de



endomarketing, próprios para esta atividade, bem como treinar o colaborador dos Recursos Humanos ou outros que, também, tenham capacidade de liderança, para apresentar dinâmicas, pelo menos uma vez por mês. Pode até ser feita na última 6ª. Feira de cada mês, juntamente com a distribuição do prêmio de MEHOR COLABORADOR do mês e com um bolinho de aniversário para todos os colaboradores que fizeram aniversário no mês, em seguida um happy hour com um discurso do empresário agradecendo a todos é muito importante, deixando evidente o bom trabalho executado pela equipe e os bons resultados e metas alcançadas.

14 – BENEFÍCIOS E OUTRAS PROVIDÊNCIAS

Uma vez que a implantação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos está implantada agora é hora de realizarmos e implantarmos alguns outros CONTROLES INTERNOS necessários para que todo o sistema seja viável e permaneça assim por muitos anos. Muitos outros controles são necessários, por exemplo: Termos de Utilização de Celular da Empresa, Termos de Utilização de Veículo da Empresa, Termos de Utilização de Equipamentos de EPI, Controle de Absenteísmo (Faltas e atrasos), Controle de Férias, Controle de Trabalhos Externos, Controle de Documentos e Prontuários, Check List (vários), Controle de Vale Transporte, Controle de Vale Refeição, Controle de outros benefícios (ou implantação dos mesmos, tais como: convênio com farmácia, supermercados, etc..), Controle de Envio de Informações da Folha de pagamento para o Contador e muitos outros a serem analisados e implantados.

15 – GERENCIAMENTO FINANCEIRO

Agora que toda a equipe está devidamente organizada é hora de iniciarmos os controles financeiros, embora nada impeça que os dois trabalhos, a implantação da Gestão dos Recursos Humanos e a Gestão Financeira, não possam andar juntas. Tudo vai depender de termos DUAS pessoas, pelo menos, para executar cada trabalho paralelamente. O primeiro passo é conhecermos o Gerenciamento do Fluxo de Caixa, ferramenta excepcional, criada e desenvolvida durante vários anos de Consultoria, com excelentes métricas e indicadores, relatórios e gráficos gerenciais, que vão, com certeza, auxiliar o Administrador na tomada de decisões e no gerenciamento do capital de giro da empresa. O próximo passo é CRIAR o Plano de Contas de será utilizado especificamente para a ATIVIDADE do cliente, tendo como base o plano que já está pronto para inserir / alterar / excluir linhas de acordo com as necessidades da empresa. Este, também, é um passo muito importante para termos os valores necessários para darmos início ao levantamento de CUSTOS para a FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.

16 – BALANÇO PATRIMONIAL E ANÁLISE ECONÔMICA E FINANCEIRA

Paralelamente a implantação do Gerenciamento Financeiro podemos iniciar, também, a tarefa de ensinar ao empresário o que é CONTABILIDADE, BALANÇO, BALANCETE, DRE (Demonstrativo do Resultado do Exercício), Análise Econômica e Financeira e implantar essas ferramentas na empresa. A partir disso será possível criar MÉTRICAS e INDICADORES importantes para analisar a EVOLUÇÃO dos RESULTADOS DA CONSULTORIA em todos os sentidos, principalmente em termos de se verificar o LUCRO e PREJUÍZO mensal além do CONTROLE efetivo de todos os CUSTOS e DESPESAS OPERACIONAIS. Aproveite para analisar cada conta e verificar se estão corretas, bem como avaliar se o gasto realizado condiz com o tamanho da empresa. Observe que poderá surgir algumas saídas com maior relevância de valor, veja o que é e analise adequadamente para orientar o empresário com mais propriedade. Aproveite a Análise Econômica e Financeira para ensinar o empresário a LER e ANALISAR a sua própria empresa.



17 – CONTROLE DE ESTOQUE

Para que o Balanço fique completo o Consultor vai precisar implantar a ferramenta do CONTROLE DE ESTOQUE pois, desta forma, terá o INVENTÁRIO em todo último dia útil de cada mês. O mesmo é bem simples de ser implantado e irá gerar, também, vários indicadores importantes, principalmente no que se refere a saída de TODOS os produtos que são controlados no mesmo, bem como a média de CUSTO que poderá ser utilizada no BALANÇO da empresa.

18 – CONTROLE DO IMOBILIZADO

Para a implantação desta ferramenta será necessário fazer o levantamento de todo o IMOBILIZADO da empresa, dividido por CONTAS e DEPARTAMENTOS, poderá, inclusive, NUMERAR cada bem, para um controle mais completo. A partir disto terá o valor por conta e, conseqüentemente, o valor da depreciação anual e mensal a ser apropriada nos custos da empresa. Observe que este valor deverá ser, também, informado mensalmente no Balanço, tanto na parte de despesas ou custos (dependendo de onde esteja) e em Depreciação Acumulada.

19 – CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Uma vez que implantou a ferramenta de Gestão Financeira e o Balanço agora fica mais fácil implantar a ferramenta do CUSTO e de FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA pois terá todos os itens necessários para isso, com os dados da FOLHA DE PAGAMENTO, DEPRECIAÇÃO E DESPESAS OPERACIONAIS MENSAS. Com estes dados você já pode, junto com o Diretor da empresa, começar a inserir os dados para a elaboração do PREÇO DE VENDA para os produtos / serviços ou mercadorias da empresa. Observe que para cada atividade (Indústria / Comércio / Serviços) será utilizada uma FERRAMENTA ÚNICA, própria para empresa. Nesta mesma ferramenta você encontrará vários exemplos de MARKUPS, utilize o que desejar junto com o empresário.

20 – MAPEAMENTO DE PROCESSOS (BPM)

Com a implantação da ferramenta anterior você certamente percebeu a importância da implantação do MAPEAMENTO DE PROCESSOS pois é o mesmo que irá PADRONIZAR todas as tarefas na empresa e lhe dará o TEMPO que vai ser utilizado em cada etapa do processo de: venda de mercadoria, tempo de produção e tempo de serviço que será a BASE para a formação do preço de venda. Na ferramenta de CUSTOS você, junto com o empresário, provavelmente mensuraram um determinado TEMPO na execução das tarefas, certo, apenas para ter uma IDEIA do valor de CUSTOS e, conseqüentemente, ter uma base para o PREÇO DE VENDA. Devemos informar que isso está ERRADO pois, até o momento, apenas IMAGINAMOS o tempo pois, ainda, não temos o MAPEAMENTO DE PROCESSOS pronto. Somente após isso é que poderemos determinar, com mais propriedade, o tempo de cada tarefa e, desta forma, chegarmos corretamente no preço de venda.

21 – TABELA DE PREÇOS

Uma vez que todos os cálculos de custos estão corretos é a hora e a vez de formatarmos a TABELA DE PREÇOS. A mesma deve conter TODOS os PRODUTOS / MERCADORIAS ou SERVIÇOS que são vendidos regularmente. A tabela deve ser feita obedecendo cada item da ferramenta de custos e formação do preço de venda, não esqueça nenhum detalhe pois a mesma deverá ser a mais completa possível. Se um mesmo produto tiver algumas variáveis, como tempo de atendimento, por exemplo, faça quantos preços achar necessário para que



fique a mais completa possível. Procure mensurar / catalogar de uma forma que fique bem fácil a sua localização, agilizando o processo de venda e os prováveis orçamentos a serem feitos ou troca de etiquetas de valor de venda no caso de mercadorias. Agrupe por setor, se for o caso, bem como por tipo, e assim por diante. Quanto mais fácil ficar a visualização melhor será para os colaboradores que vão trabalhar com a mesma.

22 – GESTÃO COMERCIAL

Uma vez finalizada a tabela de preços podemos partir para a implantação do Sistema de Gestão da área Comercial, tão vital para empresa. Em primeiro lugar já sabemos o que a empresa através do Diagnóstico Empresarial que foi feito lá no início. Depois da implantação do Sistema de Gestão dos Recursos Humanos, do Programa 5S e do Mapeamento de Processos, toda a equipe do Comercial já deverá estar preparada para colaborar o máximo possível no desenvolvimento de estratégias de organização, marketing e treinamento de vendas para irmos a maiores patamares, com metas melhores definidas e objetivos de evolução mais claros para o futuro. Agora é fazer uma reunião com o pessoal e definir: catálogo, treinamentos, técnicas de vendas, metas, objetivos, apresentação, imagem, etc....

23 – POLÍTICA DE VENDAS

Com a definição da Gestão de Vendas, uma ferramenta muito importante, que será definida na mesma, será a POLÍTICA DE VENDAS que envolverá a apresentação da empresa, dos colaboradores do setor, da imagem da empresa e dos produtos / mercadorias / serviços, das formas de vendas, das opções de pagamento pelo cliente, do prazo de entrega, da garantia, do serviço de entrega / retirada, do suporte, do prazo de validade, das vantagens / benefícios / soluções dos produtos / mercadorias / serviços, detalhes de manutenção / assistência técnica para os produtos / mercadorias / serviços, etc... Pode ter como base, por exemplo, alguns itens do CÓDIGO DO CONSUMIDOR. Não esquecer de mencionar os contatos e meios de comunicação que o cliente pode ter na empresa. A empresa poderá, também, definir REGRAS claras para os CONSULTORES DE VENDA (OU VENDEDORES) como comissão escalonada, prêmios e bonificações.

24 – PRÊMIOS POR METAS

Quando os CONSULTORES DE VENDAS atingem sua meta de FATURAMENTO e a empresa consegue ENTREGAR todos os pedidos / orçamentos / serviços no PRAZO ESTIPULADO é NORMAL (e até SALUTAR) que TODOS OS COLABORADORES da empresa ganhem um prêmio extra. Neste caso sugerimos que, este prêmio, seja um VALOR X que será DIVIDIDO IGUALMENTE entre toda a EQUIPE, aliás foi por conta do excelente trabalho em equipe que a empresa, como um todo, atingiu seus objetivos. Nada mais justo que todos ganhem igual.

25 – CONTROLE DE VENDAS / CONSULTORES / METAS

Para o efetivo controle dos itens acima (19 – 20 e 21) temos uma ferramenta própria que irá controlar tudo da melhor forma possível, indicando, inclusive, comissões por consultor, metas cumpridas individualmente e da empresa, diário e mensal. Basta que, diariamente, como as demais ferramentas, os dados sejam inseridos à medida que acontecem para que não se perca o efetivo controle da situação. Tal como as demais ferramentas, essa também é muito simples de ser manipulada e servirá, ainda, para registrar MÉTRICAS E INDICADORES que serão utilizados pela Diretoria para mensurar os resultados do período e, também, estabelecer METAS para os próximos. Na hora de estabelecer metas verifique, sempre, o PONTO DE EQUILÍBRIO da empresa, fator fundamental para isso. Estabeleça METAS que possam ser alcançadas.



26 - MARKETING

Quem não aparece tem menos chance no mercado. Tendo isso como ponto de partida é hora da equipe comercial pensar no planejamento de marketing que será utilizado para divulgação do produto. Quais os canais de comunicação com os clientes? Quais os melhores meios com os menores investimentos que poderemos utilizar? Como está o site da empresa e a página da mesma no facebook? Como está a IDENTIDADE VISUAL da empresa? Qual o diferencial CHAVE para promoção dos produtos / serviços / mercadorias? Tudo isso e muito mais deverá ser decidido pela equipe para o fortalecimento da marca e do aumento de faturamento.

27 – DIFERENCIAL

Qual o diferencial da empresa? Porque é que o consumidor (cliente) vai comprar da sua empresa e não do seu concorrente? Preço / Valor, garantia, produto de 1ª. Qualidade, prazo de entrega, condições de pagamento, atendimento excelente.... estes fatores não são um diferencial, são obrigações em qualquer empresa. O diferencial, às vezes, é uma coisa simples: um cartão no aniversário, um cantinho para o cliente esperar (com café, água, jornal, revista), uma TV (grande e atual) para passar o tempo, um brinde, etc... São muitas opções para agradar o cliente mas, mais importante do que isso é FIDELIZAR o mesmo para que retorne e indique a sua empresa para os amigos dele. Para este tópico é necessário utilizar a ferramenta

28 – BRIEFING E ORDENS DE SERVIÇO (OU PEDIDO)

É comum nas empresas cuja atividade é industrial ou prestadora de serviços existir esta importante ferramenta de trabalho. É com ela que a empresa vai apresentar o seu orçamento ao cliente. É esta ferramenta que o Consultor de Vendas deverá preencher todos os itens solicitados ou apresentados ao cliente para que o mesmo efetive a sua compra, inclusive com fotos / modelos / medidas / desenhos / especificações do produto / material a ser utilizado/ tamanhos / cores e todas as informações necessárias para que o orçamentista ou gerente de vendas tenham plenas condições de elaborar o orçamento e, principalmente, atender o cliente em toda a sua demanda. Lembre-se que este mesmo documento é que servirá de base para a elaboração da OS permitindo que o produto / serviço seja executado exatamente como proposto neste documento. Qualquer tipo de retrabalho deverá ser de responsabilidade do Consultor de Vendas que arcará com os eventuais prejuízos causados pela falta de informações ou informações incompletas no briefing.

29 – CONTROLE DE COMPRAS / ESTOQUE / ENTREGAS

Para complementar as ferramentas utilizadas no departamento comercial esta outra não poderia faltar. A inserção de dados de todas as entradas e saídas de todos os produtos / mercadorias / materiais de consumo / equipamentos de EPI / materiais de manutenção devem fazer parte integrante do controle organizacional da empresa. Até porque, no final do mês, o valor de ESTOQUE é parte integrante do Balanço ou Balancete e crucial para encontrarmos o CUSTO DOS PRODUTOS ou MERCADORIAS VENDIDAS. Sem este valor o resultado da empresa (lucro / prejuízo) fica totalmente errado. Esta ferramenta, também, deverá ter seus registros realizados a medida que acontecem para facilitar o controle total, principalmente levando-se em consideração que teremos como controlar o estoque mínimo e máximo de cada item, bem como última compra realizada, valores, fornecedores e outros dados importantes que se tornarão MÉTRICAS E INDICADORES imediatamente. Tão importante quanto o controle é a forma de armazenamento de todos os materiais que fazem parte do



ESTOQUE. Cada produto deverá ser armazenado em local próprio, obedecendo as características do mesmo, em prateleiras (se for o caso) devidamente organizadas, etiquetadas e em ordem. Deverá haver, se for necessário, espaço adequado para passagem de pessoas e empilhadeiras (quando for o caso), bem como dos próprios materiais. O local deverá ser limpo, arejado, com ventilação adequada, seco e livre de umidade.

30 – COMPRAS - FORNECEDORES

Tão importante quanto as vendas o COMPRADOR da empresa deverá ter aptidão e capacidade técnica para realizar todas as compras da empresa, de todos os setores. Além disso deverá ter ferramentas para realizar orçamentos e, principalmente, avaliar os fornecedores, cadastrando os mesmos em sistema próprio ou até uma planilha com tal finalidade. O desenvolvimento de novos fornecedores deve ser constante e levar em consideração as necessidades da empresa tais como: valor, prazo de entrega, qualidade, prazo e condições de pagamento e tudo o mais que for possível agregar na mesma. As compras devem integrar, também, os possíveis prestados de serviços (terceiros) sempre que for necessário, com o mesmo tipo de avaliação; neste caso deverá existir um contrato de prestação de serviços que, após devidamente analisado, será aprovado pela Diretoria da empresa. As ferramentas, neste caso, são o orçamento, a avaliação de fornecedores e a solicitação de compra devidamente aprovada pelo setor financeiro, que deverá ser enviada ao setor de expedição para controle da entrada do produto ou mercadoria.

31 – EXPEDIÇÃO – ENTREGA

Este setor deverá ter como ferramenta o controle de entrada de produtos / mercadorias cujo objetivo será o de registrar cada Nota Fiscal de Entrada, para envio ao setor de estoque posteriormente, e deverá conferir todo o material que entra na empresa, de acordo com a Nota Fiscal e a solicitação de compra recebida pelo departamento de compras. Dependendo da empresa este setor também é o responsável pela saída dos produtos / mercadorias vendidas e deverá verificar se os mesmos estão de acordo com a OS / NF emitida para entrega ao cliente. Outro fator importante é verificar se a OS está devidamente assinada pela pessoa responsável pelo Controle de Qualidade. Nada pode sair da empresa se não estiver devidamente em ordem e de acordo com a OS (que deverá retratar, exatamente, a solicitação do cliente) totalmente preenchida.

32 – PRODUÇÃO

Quando falamos em produção pensamos somente em indústria, certo? ERRADO. Qualquer atividade tem produção. Na indústria temos a parte de FABRICAÇÃO que deverá estar totalmente organizada, com um bom layout, ferramentas adequadas à cada tarefa (processo), com espaço suficiente para trabalho, com armários organizados de ferramentas, interligado ao ESTOQUE (ALMOXARIFADO) para facilitar a retirada de itens para atendimento das OS (ordem de serviço ou JOB ou OF ordens de fabricação) dos clientes, com um painel onde seja demonstrado cada OS (com sua respectiva data de entrega e todos os dados necessários), onde, cada colaborador, esteja utilizando os equipamentos de EPIs obrigatórios a sua função e atividade, etc..... No comércio chamamos de produção a arrumação de vitrines, estoques, limpeza da loja, atendimento ao cliente, empacotamento, expedição, etc. Em serviços chamamos de produção o serviço que está sendo realizado para o cliente, um painel demonstrando todas as OS também é interessante, bem como o prazo de entrega prometido. O cumprimento EXATO ou ANTECIPADO do prazo de entrega deverá atingir 100% de todas as vendas. A empresa não pode admitir nenhum atraso ou RETRABALHO que prejudique o cliente.



33 – ORDEM DE SERVIÇO (OU JOB OU OF) OU PEDIDO

Esta ferramenta (documento) de controle interno deverá ser preenchida pelo departamento de vendas exatamente IGUAL ao briefing preenchido pelo Consultor de Vendas, contendo todos os detalhes mencionados no mesmo para que o produto / serviço seja executado exatamente como solicitado. Este documento deverá ser numerado e deverá conter, além dos demais dados, a DATA DE ENTREGA, bem como o nome e visto de cada colaborador que foi responsável por algum trabalho detalhado da OS. O colaborador seguinte deverá avaliar o trabalho executado pelo anterior para ver se está tudo em ordem pois uma vez aceito o produto, ainda inacabado, assumirá a responsabilidade em casos de RETRABALHO. Caso encontre alguma irregularidade deverá informar isso ao seu superior imediato para que providencie novo início da fabricação do produto devendo mencionar o ocorrido na OS para efeito de desconto do custo, até esta fase, na folha de pagamento do colaborador responsável pelo erro.

34 – CONTROLE DE QUALIDADE

Qualquer que seja o ramo de atividade (indústria – comércio – serviços) é necessário ter na empresa uma ou duas pessoas que tenham capacidade (inclusive TÉCNICA, se for o caso) de avaliar o produto / mercadoria / serviço final que vai ser entregue ao cliente, isso é fundamental e imprescindível. Nenhum produto / mercadoria / serviço pode sair da empresa, para entrega, sem antes passar por uma pessoa responsável que vai analisar cada OS e cada venda atendida. Somente após a assinatura do responsável pelo controle de qualidade na ordem de serviço / pedido é que o mesmo poderá ser entregue. Este registro deverá ser realizado, também, na ferramenta de controle de OS (ou pedidos) para que se tenha uma MÉTRICA e INDICADOR de quantos foram, eventualmente, rejeitados a cada mês e a causa do problema gerando um RETRABALHO e o setor / responsável que causou o mesmo. Caso haja rejeição é importante que se avalie o porquê: falta de material, defeito do material, OS não estava completa, pouco tempo, má vontade, displicência, horário de execução, falta de treinamento, falta de capacitação, etc. Medidas deverão ser tomadas no sentido de isso não mais ocorrer.

35 - ADMINISTRAÇÃO – MANUTENÇÃO

Uma das áreas da empresa que necessita de vários controles e de ferramentas próprias é a manutenção. E quando falamos nisso estamos mencionando: manutenção de equipamentos da produção / administração / imobilizado, manutenção predial estrutura / elétrica / hidráulica, manutenção de caixas d'água, manutenção específica de veículos / celulares / telefonia / internet, manutenção de ferramentas internas e externas, manutenção de jardins e calçadas, manutenção de extintores / hidrantes e manutenção de imagem (pintura / banners / black lights / outdoors / site / uniformes). Para cada item deverá existir uma ferramenta própria na qual deverá ser inserida data de controle, data de revisão, data de vencimento, data da manutenção e todos os demais detalhes necessários para estar sempre organizada.

36 – ADMINISTRAÇÃO – ARQUIVOS

A quantidade de documentos gerados em papel e digital em qualquer empresa é muito grande e todos os departamentos contribuem para que, a cada dia, geram gerados mais e mais. A organização dos arquivos, sejam físicos ou digitais, é de suma importância, independente do ramo de atividade. Técnicas próprias permitem que exista formas apropriadas para guardar e preservar estes arquivos. Temos que observar, também, que cada arquivo (digital ou físico) tem um prazo de validade, um tempo próprio para guardar o mesmo, alguns são de 5 anos outros de 30 anos. Temos que ter, independente do caso, uma ferramenta



própria que, além de organizar tudo isso, nos ajude a encontrar os mesmos quando for necessário, principalmente quando são exigidos em alguma fiscalização. A metodologia de guarda e controle são fundamentais em qualquer empresa e devem ser de responsabilidade do setor administrativo da empresa.

37 – ADMINISTRAÇÃO – RECURSOS HUMANOS

Além do papel anteriormente mencionado no Sistema de Gestão dos Recursos Humanos temos, ainda a parte do Departamento Pessoal. O mesmo cuida das rotinas diárias dos colaboradores tais como: folha de ponto, adiantamentos, pagamentos de benefícios, controle de prontuários, controle de exames médicos, controle de equipamentos de proteção individual (EPI), controle de férias, admissões, demissões, circulares, quadro de colaboradores, advertências, suspensões, CIPA (quando for o caso), informações de CAT (Comunicação de Acidente de Trabalho), controle de benefícios, controle de horas extras, preparação e entrega ao departamento financeiro de todos os proventos e contribuições / encargos sociais para o respectivo pagamento, etc... Deverá observar, ainda, toda a legislação trabalhista vigente bem como a Convenção Coletiva da categoria para que a empresa não seja penalizada de alguma forma. Todas estas informações deverão ser compartilhadas com o Contador da empresa que irá, na maioria das empresas, ser o corresponsável pelo cumprimento destas obrigações e execução da parte operacional deste departamento, uma vez que o mesmo receberá, mensalmente, o RESUMO DA FOLHA DE PAGAMENTO, ferramenta que deverá ser preenchida na empresa pelo (a) responsável do setor. O responsável pelo departamento, quando receber o trabalho executado pelo Contador, deverá estar apto a analisar e verificar se existe algum erro nas informações prestadas para, somente após aprovar, enviar o resultado para os setores competentes.

38 – ADMINISTRAÇÃO – FISCAL / TRIBUTÁRIA

O responsável pela administração deverá estar apto a providenciar toda a documentação da parte fiscal / tributária para envio para o Contador. Deverá, também, providenciar a cada 3 (três) meses, a certidão negativa da Receita Federal, INSS, Procuradoria da Fazenda, Prefeitura, FGTS e quaisquer outras que a empresa julgar interessantes e relevantes, principalmente se participar de LICITAÇÕES públicas junto ao Município, Estado, Governo ou instituições / fornecedores que exigem as mesmas. É de sua responsabilidade conferir os pagamentos e providenciar a guarda destes documentos em locais próprios, bem como todos os livros fiscais exigidos pela fiscalização em relação à atividade da empresa. A nossa ferramenta de controle é um check list com todas estas obrigações que deverá ser preenchido regularmente e apresentado à Diretoria sempre que solicitado ou necessário.

39 – ADMINISTRAÇÃO – FINANCEIRA

É de responsabilidade do empresário esta tarefa e para isso poderá contar com todas as ferramentas já mencionadas em tópicos anteriores. Deverá estar apto a: analisar cada uma destas ferramentas e tirar as conclusões necessárias para a tomada de decisões com base nos relatórios gerenciais recebidos. Esta análise deverá ser diária, em termos de fluxo de caixa e capital de giro, mensal em termos de MÉTRICAS e INDICADORES além de ter condições de complementar dados e informações para um planejamento estratégico, estipular metas, controlar custos e despesas operacionais, distribuição de lucros, investimentos e tudo o mais que desejar fazer / se programar para um futuro melhor. Existem outros fatores, neste tópico, que de tão importantes mencionarei os mesmos um pouco mais a frente.



40 – ADMINISTRAÇÃO – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O objetivo final de todos estes controles é oferecer plenas condições para que a Diretoria da empresa tenha todas as informações e dados necessários para elaborar um planejamento estratégico para os próximos anos. Tanto faz que sejam apenas 2 / 3 ou 5 anos. O importante é iniciar com o seguinte pensamento: como estaremos daqui a X anos? A partir disto, com toda a empresa devidamente organizada, estruturada e com uma equipe 100% comprometida com os resultados é possível delinear tudo o que será necessário para a execução deste plano, com as ferramentas certas e próprias para isso.

41 – ADMINISTRAÇÃO - CANVAS

O primeiro passo, após delinear o planejamento estratégico, é elaborar o CANVAS da próxima etapa. Qual a situação da empresa hoje e onde ela quer chegar? Quais são os objetivos (claros)? Como vai fazer para chegar aonde quer? Que material ou força vai utilizar? Tudo isso poderá ser inserido, resumidamente, nesta ferramenta poderosa e, desta forma, estabelecer algumas importantes decisões a serem tomadas.

42 – ADMINISTRAÇÃO - PLANO DE NEGÓCIOS

Tendo como base o CANVAS e o PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO realizados ficará mais simples, agora, elaborar o plano de negócios para os próximos X anos. Tudo o que será necessário em termos de Capital de Giro, em termos de imobilizado e de profissionais qualificados e capacitados para isso deverão ser aqui mencionados. É importante, também, aplicar o estudo de viabilidade, de aumento de produção / mercadorias / serviços (estoques também), bem como custos e despesas operacionais e, principalmente, receitas. Tudo deve ser mensurado adequadamente utilizando, sempre, 3 (três) aspectos: um RUIM, um outro próximo ao REAL e o outro SUPER ESTIMADO. Desta forma a empresa poderá (e terá condições) prever todas as eventuais adversidades e problemas que poderão surgir no caminho. Procure, nesta etapa, inserir o máximo de dados e informações possíveis lembrando que o mesmo deve ser revisado sempre que houver necessidade. Não pode ser um plano engessado, deve ser flexível a ponto de mudar as informações e novas propostas / ideias / sugestões sempre que for necessário ou possível. Então, neste ponto, temos outras duas ferramentas para auxiliar este tópico: modelo de plano de negócios, com todos os itens previamente inseridos e uma ferramenta do projeto de viabilidade econômica e financeira com o ROI (Retorno do Investimento).

43 – ADMINISTRAÇÃO – RECEPÇÃO / PORTARIA

A primeira imagem que o cliente ou visitante tem da sua empresa é nestes setores: recepção ou portaria. É muito importante que existam ferramentas de controle em ambos casos. Em qualquer caso é necessário um controle de quem entra, para fazer o que, com quem. A ferramenta principal neste caso é REGISTRAR os dados da pessoa, independente do que seja, se cliente / visitante / fornecedor. Dados como: nome, empresa, e-mail, telefone, número de documento, data de nascimento e, se for possível, tirar uma foto para cadastro são os ideais, bem como o que deseja, com quem veio falar e o assunto, imprescindíveis. Com isso poderemos até fazer alguma ação de marketing quando for necessário, além de termos mais algumas métricas e indicadores.

44 – ADMINISTRAÇÃO – COZINHA / REFEITÓRIO / DESCANSO

Um dos locais preferidos pelos colaboradores. É onde tomarão o café da manhã, almoçarão e terão a oportunidade de descansar após a refeição, quando a empresa puder oferecer isso aos mesmos. Não é que



precise de uma ferramenta para controlar este setor mas é interessante: o controle de quantos colaboradores tomam café da manhã, quantos almoçam na empresa, quantos utilizam o espaço para descanso, etc. Quando as refeições são feitas pela empresa é bom termos um controle dos gastos gerados pela mesma, dentro do controle do gerenciamento do fluxo de caixa, inclusive mensurando o custo e encargos da mão de obra. É uma forma da empresa verificar se vale a pena manter isso dentro da empresa ou contratar um serviço com terceiros ou, ainda, fornecer vale refeição para os colaboradores.

45 – ADMINISTRAÇÃO – SERVIÇOS DE TERCEIROS

É absolutamente normal, e às vezes imprescindível, a contratação de serviços de terceiros na empresa, independente do ramo de atividade, tais como: Contador ou Empresa de Prestação de Serviços Contábeis / Fiscais / Trabalhistas, advogado, consultoria, empreiteiros de mão de obra especializados em reparos e manutenção predial, serviço de portaria / vigilância, representantes comerciais e outros necessários à manutenção da empresa. Todos estes serviços, independente do objetivo, devem ser regidos por um CONTRATO PARTICULAR DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS e seus fornecedores devidamente avaliados. Esta avaliação deverá conter todos os dados do serviço prestado bem com nome e demais informações de quem o fez ou faz, informando, inclusive, se o serviço foi ou é bem prestado ou se tem alguma irregularidade. É necessário, também, observar a legislação do IR e demais com referência a emissão de notas fiscais para que não fique caracterizado VÍNCULO EMPREGATÍCIO, um risco permanente para a empresa.

46 – ADMINISTRAÇÃO – AUDITORIA

Atendendo a pedido da empresa a Consultoria também poderá realizar uma AUDITORIA na documentação da empresa tendo em vista que a mesma PRECISA estar com tudo isso devidamente regularizado. Esta auditoria poderá ser realizada por um colaborador da mesma seguindo as orientações do Consultor seguindo um check list de verificação das obrigações legais da empresa, tais como (depende, também, da forma de tributação): Declaração do Imposto de Renda Pessoa Jurídica, Rais, Dirf, Dacon, Dctf, Simples Nacional, Folhas de Pagamento, guias de FGTS, guias de INSS, Darfs de recolhimento de todos os tributos, guias de IRRF, Informe de Rendimentos dos colaboradores / diretores / terceiros, guias de recolhimento de contribuição sindical patronal e assistencial patronal, guias de recolhimento de contribuição sindical e assistencial dos colaboradores, livros fiscais (Registro de Entrada / Saída / Apuração de ICMS / IPI / ISS), livro de registro de empregados, livros de fiscalização, Livro Razão, Livro Caixa, Livro Diário Contábil, contrato social e suas alterações, CNPJ, registro na prefeitura, registro na Secretaria da Fazenda Estadual, alvará de licença de funcionamento, certidão de uso de solo, CETESB, Vigilância Sanitária (quando for necessário para o ramo) e todos os demais documentos e informações para o cumprimento da legislação. Este trabalho utiliza uma ferramenta, tipo check list, para verificar a existência de todos estes documentos, o arquivo de cada um dos mesmos em pastas próprias e se estão (todos) devidamente regularizados. Caso não estejam o Consultor irá preparar um Laudo informando as irregularidades e como encaminhar para que as mesmas sejam sanadas.

47 – ADMINISTRAÇÃO: METAS – INDICADORES – MÉTRICAS

Uma vez que todas as implantações, em todos os departamentos, já foram feitas, agora já é possível LER e ANALISAR cada uma das metas / métricas e indicadores estabelecidos em cada relatório gerencial. Mas, mais importante do que ler e analisar é a tomada de decisões que estes dados permitirão a partir do momento da constatação de números negativos e positivos. Para os números negativos e positivos deverá existir a avaliação do porquê? O que houve? Qual a situação que permitiu isso? No caso dos negativos o empresário deverá tomar as providências necessárias para a reversão do mesmo e, no caso dos positivos, o que fazer para que



melhorem ainda mais. Compilar todos os gráficos e relatórios em um único documento, que pode ser uma apresentação em power point, é interessante para que tenhamos o registro da evolução da empresa bem como a elaboração de uma ATA DE REUNIÃO para sabermos (e registrar) as atitudes e ações tomadas com referência a esta posição / situação atual da empresa.

48 – ADMINISTRAÇÃO: PERFIL EMPREENDEDOR – CAPACITAÇÃO

É normal o empresário não ter conhecimento de muitas coisas que são apresentadas na Consultoria. Para isso o Consultor deverá analisar o perfil empreendedor dos sócios e gerentes (se for o caso) para conhecer seus pontos fortes e fracos. Com este conhecimento deverá orientar os mesmos a que mudem de atitude, procurem se capacitar nos itens que estão fracos e otimizar, mais ainda, os pontos fortes. A ideia é que consigam chegar, pelo menos, no grau de empreendedor médio superior até o final da consultoria. A ferramenta que possibilita este estudo faz parte integrante da consultoria e deverá ser preenchida por todos que forem determinados pelo Consultor.

49 – ADMINISTRAÇÃO / FINANCEIRO: RENDIMENTO DOS SÓCIOS

A maioria dos sócios confundem pró-labore com retiradas ou até pior: alguns pensam que o pagamento de suas despesas particulares, tais como: assistência médica, viagens (até com a família), prestação de carros, escola das crianças, babá e / ou empregadas domésticas, restaurantes, etc. fazem parte da responsabilidade da empresa. Ledo engano. Todos estes pagamentos são (e devem ser) classificados como PRÓ-LABORE. Pró-labore, como o próprio nome já diz, é a remuneração do sócio, o seu salário, desde que realmente o mesmo trabalhe na empresa, caso não trabalhe não terá direito ao pró-labore, que é o fruto do seu suor. Nada impede que o(s) sócio(s) faça uma retirada complementar a título de DISTRIBUIÇÃO DE LUCRO, desde que a mesma seja devidamente controlada no Gerenciamento Financeiro. No final do ano, após a apuração do lucro líquido da empresa, o(s) sócio(s) poderão definir o quanto poderão retirar tendo em vista que parte dele (pelo menos 50%) deverá continuar na empresa para suporte, capital de giro e planos futuros de expansão. Estes tópicos são controlados no Gerenciamento Financeiro – Fluxo de Caixa da empresa e o resultado anual através do Balanço Patrimonial.

50 - ADMINISTRAÇÃO / FINANCEIRO: MOVIMENTO FINANCEIRO

Alguns empresários tem o péssimo hábito de confundir os bolsos da calça. Fazem o movimento financeiro da empresa junto com o pessoal (e vice-versa) e não tem o costume (hábito) de registrar nada disso, se perdendo totalmente nos controles dos movimentos financeiros, inclusive de cartões de crédito (pessoa física e jurídica). É importante o Consultor informar ao empresário o seguinte: a Receita Federal já tem em seu poder (em seu banco de dados) todas as informações financeiras, tanto da pessoa física como da jurídica. Para se ter apenas uma ideia as Administradoras de Cartões de Crédito informam a receita federal, todos os meses, por CPF e CNPJ o movimento do cliente, os Cartórios enviam a Receita Federal, através de documento oficial, todas as compras e vendas de imóveis (até mesmo os contratos de compra e venda) todos os meses, os médicos / dentistas / hospitais enviam a relação de todos os recebimentos de clientes bem como o nome dos pacientes à Receita Federal através de formulário próprio, os bancos enviam ao Banco Central (que por sua vez envia a Receita Federal) todo o movimento de pessoas físicas que são superiores a R\$ 5.000,00 no semestre e para as pessoas jurídicas acima de R\$ 10.000,00 também no semestre, todas as escolas particulares enviam o quanto receberam de seus clientes, com o nome do aluno, as informações relativas ao ano à Receita Federal. Portanto é de suma importância que o empresário tenha em mente que deve realizar todo o movimento financeiro de acordo com a legislação, atentando para todos os detalhes, para não ser prejudicado no futuro.



51 – ADMINISTRAÇÃO / FINANCEIRO: CAPITAL DE GIRO

Se a empresa fizer a sua lição de casa (registrar todo o movimento financeiro no gerenciamento do fluxo de caixa) terá, à sua disposição, uma das melhores ferramentas para analisar o seu Capital de Giro. O correto é que a empresa tenha, em seu fluxo de caixa, disponível o valor de, pelo menos, 2 (no mínimo) faturamentos. Isso garante a empresa uma estabilidade financeira razoável, pelo menos para 3 ou 4 meses, de poucas vendas ou vendas sazonais (algumas empresas, com certos ramos de atividade, sofrem com isso). O ideal, mesmo, é a empresa ter sempre disponível algo em torno de 4 (quatro) faturamentos, isso lhe dará maior tranquilidade até mesmo para realizar melhores compras (com mais descontos, pagando à vista) e ter plenas condições de iniciar um projeto de expansão da empresa, com abertura de filiais, aumento da capacidade de produção com aquisição de novos equipamentos, sede própria e muitos outros projetos de futuro que deverão obedecer ao planejamento estratégico.

52 – ADMINISTRAÇÃO / FINANCEIRO: NOTAS FISCAIS / FATURAMENTO

Tendo como base as OS emitidas o departamento administrativo ou financeiro será o responsável pela emissão de todas as notas fiscais da empresa para seus clientes. É importante observar que a emissão da NF deverá constar o serviço prestado ou produto ou mercadoria vendida ao cliente, bem como os valores mencionados na OS que deverão ser os aprovados pelo Departamento Comercial de acordo com a Tabela de preços. A CFOP (Código Fiscal e Operações) deverá ser o correto bem como todos os dados do cliente, para que não haja necessidade posterior de qualquer tipo de correção. Outra questão importante é o prazo de vencimento e forma de cobrança, se houver garantia é interessante mencionar na Nota Fiscal, bem como se for fornecido o Manual de Manutenção ou Instalação do produto / mercadoria o mesmo deverá ser grampeado ou anexado à mesma. Lembre-se que uma via da NF deverá ser encaminhada para o registro no Gerenciamento do Fluxo de Caixa e outra via à Cobrança, além das vias fiscais necessárias para o cliente e o Contador, se for o caso.v

53 – ADMINISTRAÇÃO / FINANCEIRO: COBRANÇA

O controle efetivo da cobrança se dá utilizando uma aba complementar do registro de emissão de OS e Notas Fiscais. O objetivo principal é inserir os dados de cobrança (como é feita, se por boleto, cartão de crédito, dinheiro ou cheque), condições de recebimento (à vista, faturado) e a data do recebimento. Caso existam atrasos será necessário formular uma política de cobrança, o que deverá ser feito neste caso, escolhendo várias soluções para isso tais como: contato por telefone, carta, e-mail e, caso não seja possível a cobrança desta forma, qual o prazo para envio para o cartório de protesto e, por último, a negativação no SCPC. Este registro servirá de base para avaliarmos a inadimplência e a entrada de valores que, conseqüentemente, deverão ser registradas no gerenciamento do fluxo de caixa.

54 – ANÁLISE SWOT E DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Uma vez que está tudo implantado e todos os problemas (teoricamente) resolvidos, com a equipe toda comprometida com os resultados e a empresa já é outra (totalmente organizada) é hora de utilizar, novamente, estas duas ferramentas que utilizamos no início para sabermos, então, o resultado de todo o trabalho executado nestes meses anteriores. Tudo deverá estar bem e o resultado do diagnóstico deverá estar entre 90% a 100%, quanto mais melhor. O Consultor deverá comparar o resultado atual com o anterior junto com a Diretoria da empresa para avaliação do mesmo.



55 – PALESTRA DE ENCERRAMENTO

O objetivo desta palestra é agradecer toda a colaboração da equipe, sem distinção, do apoio e do suporte recebido para o sucesso do projeto, bem como parabenizar a TODOS pelo empenho e pelo resultado alcançado. O dia ideal também será na 6ª. Feira, a partir das 16.00 hrs, da última visita, com um happy hour. Será importante deixar claro que a continuidade de todo o trabalho, a organização, o programa 5S e demais ferramentas implantadas será de única e exclusiva responsabilidade de toda a equipe, que devem continuar se ajudando mutuamente buscando, sempre, uma melhoria contínua, para que todos possam crescer e atingir seus mais simples ou inimagináveis objetivos e sonhos. Tudo depende, agora, da boa vontade de cada um. O Consultor, neste ponto, deverá passar palavra para o empresário para que de o fechamento da palestra. No final puxe um aplauso para todos. Pronto! Missão cumprida!

56 – FINALIZAÇÃO / CONCLUSÃO

Solicite ao empresário a gravação de um vídeo curto com as questões que deseja colocar tais como: o que achou da Consultoria, se gostou do resultado, se indicaria para amigos, se valeu a pena o investimento, etc.

Utilize este vídeo como registro do seu trabalho e divulgue conforme achar necessário.

Lógico que podem surgir outros diversos problemas no meio do caminho, como conflitos entre colaboradores ou, até mesmo, diretores da empresa. O Consultor terá que ter jogo de cintura para resolver os mesmos.

Uma das piores partes da Consultoria, se é que existe, é na hora de definir a equipe de colaboradores, normalmente tem alguns que não concordam com a Consultoria, outros farão de tudo para que não de certo pois estão acomodados da forma que está, outros não vão colaborar pois já estão com vários anos de casa e não querem mudanças e várias outras adversidades. Lembre-se: para um projeto de consultoria dar certo é fundamental que tenhamos uma EQUIPE 100%. Nestes casos você terá que convencer ou mostrar ao empresário que tais colaboradores deverão ser dispensados da empresa para que o projeto, que é o principal motivo da consultoria, tenha pleno sucesso, bem como o desejo da empresa.

Este é o ROTEIRO DE CONSULTORIA que utilizo, foi criado por mim em consequência de centenas de trabalhos realizados, esta é a minha fórmula, este é o meu estilo. Caso queira alterar / excluir / inserir qualquer outra coisa fique a vontade.

Permito que você utilize este processo EM SUAS CONSULTORIAS apenas, não pode emprestar, vender, copiar para outros, distribuir, alugar ou obter qualquer tipo de renda com o mesmo.