POLLYANA GUIMARÃES · ANTÔNIO TEODORO

TRANSFORME SUA EXPERIÊNCIA EM CONSULTORIA

# DE CLT A CONSULTOR PASSO A PASSO.

O método para diagnosticar empresas, encontrar o problema certo e vender o seu trabalho — do primeiro posicionamento ao contrato recorrente.

**01 · FORMAÇÃO**
Método e repertório

**02 · PRÁTICA**
Casos e diagnósticos

**03 · CERTIFICAÇÃO**
Projeto real e banca

**04 · MERCADO**
Comunidade e vitrine

Consilium BR
Escola de Consultores Empresariais · Goiânia · GO

**Aprenda. Pratique.**
**Certifique-se. Seja visto pelo mercado.**

QUEM ESCREVE

# A CONSILIUM BR

A Consilium BR atua ao lado de empresários, sócios e famílias empresárias que buscam não apenas sobreviver, mas prosperar e deixar um legado. Nossa atuação é guiada por uma convicção: a sustentabilidade de um negócio se alicerça em um **tripé indissociável**.

**01**
**Governança robusta**
A estrutura que garante a segurança jurídica, a integridade e, acima de tudo, a perenidade da organização.

**02**
**Gestão ágil**
A capacidade de transformar o negócio, adaptando-se rapidamente às mudanças de mercado, com eficiência.

**03**
**Pessoas**
O verdadeiro motor dos resultados. Sem uma cultura enraizada nas pessoas, a governança é apenas um documento na gaveta.

## Nossas soluções

| 01 · Governança | 02 · Estratégia | 03 · Desenvolvimento |
|---|---|---|
| **Governança corporativa.** Conselhos de administração e consultivos, seleção de conselheiros e comitês. | **Planejamento estratégico ágil.** Estratégia viva, mensurável e focada na execução. | **Mentoria.** Programas customizados para profissionais de mercado. |
| **Governança familiar.** Sucessão, protocolos familiares, conselho de família e acordos de sócios. | **Otimização de desempenho.** Custos, produtividade e revisão de processos. | **Desenvolvimento de lideranças.** Formação de líderes, sucessores e sucedidos. |
| **Governança regulatória e compliance.** Conformidade, LGPD, políticas de ética, integridade e ESG. | **Gestão de pessoas e performance.** Da marca empregadora à remuneração e à sucessão. | **Escola de Consultores Empresariais.** Formação, certificação e mercado para quem quer atuar como consultor. |

É dessa prática — diagnósticos, conselhos consultivos, projetos de governança e sucessão e o programa **Converge** — que nasce o método deste livro. O que você vai ler nas próximas páginas é o caminho que usamos com empresas reais, organizado para quem quer transformá-lo em profissão.

# ORGANIZADORES

ORGANIZADORA
**Pollyana Guimarães**
Estrategista e mentora em desenvolvimento de lideranças, com 21 anos de experiência em gestão de empresas e pessoas em companhias nacionais e multinacionais. É conselheira certificada pela Fundação Dom Cabral, professora de MBA e CEO da Evoluzi, a primeira empresa de curadoria de treinamentos para executivos no Brasil. É coautora de livros e palestrante, com artigos publicados no Brasil e na Europa.

ORGANIZADOR
**Antônio Teodoro**
Executivo com mais de 20 anos de experiência nas áreas de Gente, Gestão, Jurídico, Estratégia e Governança. Doutorando em Direito e mestre em Administração de Empresas, possui múltiplos MBAs em áreas como Direito Societário, Compliance e Estratégia Empresarial. Com vasta experiência em segmentos como Varejo, Indústria, Agronegócio e Tecnologia, é advogado, economista e professor.

APRESENTAÇÃO

# PARA QUEM É ESTE LIVRO

Este livro foi escrito para quem construiu uma carreira dentro de empresas — com carteira assinada, cargo, metas e chefia — e hoje se pergunta se o que aprendeu ali pode virar uma profissão própria. Se você se reconhece na frase da esquerda, o caminho até a da direita é o assunto das próximas páginas.

**PONTO A · ONDE VOCÊ ESTÁ**

*"Tenho experiência profissional, conhecimento e formação, mas não sei como transformar isso em uma atuação estruturada como consultor."*

→

**PONTO B · AONDE VOCÊ QUER CHEGAR**

*"Sou consultor empresarial, tenho metodologia própria de diagnóstico e intervenção, sei apresentar uma solução ao cliente e estou preparado para atuar profissionalmente no mercado."*

## Você pode ser

Executivo · Gerente · Coordenador · Especialista · Professor · Empresário · Profissional liberal · Consultor informal · Em transição de carreira · Executivo aposentado

Em todos esses casos, o que falta quase nunca é conteúdo. Falta **método** para ler uma empresa inteira, e não apenas a área em que você trabalhou; **posicionamento** para ser lembrado por um problema específico; **estrutura comercial** para vender, precificar e propor sem constrangimento; e **reconhecimento**, para que o mercado enxergue essa capacidade como profissão.

## O que você terá ao final da leitura

- Um retrato honesto do seu estágio como consultor, com o **Raio-X do Consultor Empresarial** — já na próxima seção.
- O **passo a passo completo**, em doze passos, do primeiro posicionamento ao contrato recorrente.
- O método de **diagnóstico** e o de **busca do problema certo**, explicados em detalhe e aplicados a um caso do início ao fim — da queixa "preciso de um vendedor melhor" a uma perda de R$ 1,47 milhão por ano que ninguém estava enxergando.
- Clareza sobre como se **vende**, se **precifica** e se torna **recorrente** um trabalho de consultoria.
- Exercícios para fazer sozinho, com a sua própria experiência e com empresas que você conhece.

## O que um livro não entrega

Ler sobre diagnóstico não é fazer um diagnóstico. A prática em uma empresa real, o olhar de quem já fez, a defesa diante de uma banca e a visibilidade perante o mercado não cabem em páginas — são o que a **Formação de Consultores Empresariais Consilium BR** acrescenta a este conteúdo. Ao longo do livro, você verá indicado o que é feito ao vivo na Formação.

**Consilium BR**
Escola de Consultores Empresariais

# SUMÁRIO


| | | |
|---|---|---|
| | A Consilium BR e os organizadores | 2 |
| | Para quem é este livro | 3 |
| | Antes de começar: descubra o seu estágio | 5 |
| | O passo a passo e o caso-guia | 7 |
| **Parte I — O técnico da consultoria** | | 9 |
| Passo 1 | Entenda o mercado da consultoria | 10 |
| Passo 2 | Posicione-se | 15 |
| Passo 3 | Diagnostique com evidências | 17 |
| Passo 4 | Encontre o problema certo | 24 |
| Passos 5 a 7 | Da solução à empresa familiar | 29 |
| **Parte II — O profissional da consultoria** | | 31 |
| Passo 8 | Venda consultoria | 32 |
| Passo 9 | Precifique pelo valor | 34 |
| Passos 10 e 11 | Proponha e execute | 37 |
| Passo 12 | Torne o projeto recorrente | 38 |
| **Parte III — Certificação e mercado** | | 40 |
| | Projeto real e banca | 41 |
| | Vitrine, comunidade e rede | 43 |
| | Como continuar sua jornada | 44 |
| | Glossário e leituras recomendadas | 45 |

ANTES DE COMEÇAR

# DESCUBRA O SEU ESTÁGIO

O **Raio-X do Consultor Empresarial** é o ponto de partida da jornada. Em cinco minutos, ele mostra em que estágio você está hoje — e, portanto, em que partes deste livro vale concentrar a atenção. Atribua a cada afirmação uma nota de 1 a 4: **1** — não pratico; **2** — pratico de forma eventual e intuitiva; **3** — pratico com método na maior parte das vezes; **4** — pratico sempre, com método e evidências.

| # | Afirmação | Nota (1 a 4) |
|---|---|---|
| 01 | Tenho um nicho de clientes claramente definido. | |
| 02 | Consigo explicar em uma frase o problema que resolvo e o resultado que entrego. | |
| 03 | Utilizo um roteiro estruturado para diagnosticar empresas. | |
| 04 | Separo fatos, percepções e hipóteses ao analisar uma empresa. | |
| 05 | Aplico ferramentas de análise de causa (5 Porquês, Ishikawa) com segurança. | |
| 06 | Transformo diagnósticos em projetos com objetivo, plano e indicadores. | |
| 07 | Conduzo a primeira reunião comercial com um roteiro definido. | |
| 08 | Tenho critérios claros para precificar e não dependo só da hora técnica. | |
| 09 | Possuo um modelo próprio de proposta comercial. | |
| 10 | Conduzo projetos com kickoff, acompanhamento e apresentação de resultados. | |
| 11 | Tenho ao menos um contrato recorrente ou um plano para obtê-lo. | |
| 12 | Tenho cases documentados e uma presença profissional visível ao mercado. | |
| | **Pontuação total (de 12 a 48)** | |

## Os quatro estágios do consultor

**ESTÁGIO 1**
**Especialista**
Domina um tema, mas atua sem metodologia de consultoria.

**ESTÁGIO 2**
**Consultor em construção**
Já atende, porém de forma intuitiva e pouco replicável.

**ESTÁGIO 3**
**Consultor profissional**
Tem método, proposta e preço; falta validação externa.

**ESTÁGIO 4**
**Consultor certificado**
Método validado em projeto real, reconhecido por banca e visível ao mercado.

A maior parte de quem sai de uma carreira com carteira assinada começa no Estágio 1 ou 2: tem muito a oferecer e ainda não tem um modo organizado de oferecê-lo. Isso não é um defeito; é o ponto de partida deste livro. Some as suas notas e veja o que o resultado indica.

## O que o resultado indica

| Pontuação | Estágio | O seu próximo passo |
|---|---|---|
| **12 a 20** | Estágio 1 — Especialista (sem metodologia) | Leia com atenção os Passos 1 a 4 e participe da **Imersão Consultor Empresarial**, para conhecer o método ao vivo. |
| **21 a 30** | Estágio 2 — Consultor em construção | Concentre-se nos Passos 3, 4, 8 e 9. A **Imersão** mostrará o que falta para tornar a sua prática replicável. |
| **31 a 40** | Estágio 3 — Consultor profissional | Você já tem método; falta validação externa. O caminho é a **Formação com Certificação**: projeto real e banca. |
| **41 a 48** | Estágio 4 — Consultor certificado | O foco passa a ser rede, comunidade e escala: **Comunidade, Vitrine e Rede de Consultores Consilium BR**. |

Esta escala vai de 1 a 4 porque mede a frequência da sua prática; o Raio-X de Maturidade Empresarial, no Passo 3, vai de 1 a 5 porque mede estágios de maturidade de uma empresa.

Repita o Raio-X ao terminar a leitura — e, se seguir adiante, ao final da Formação. A diferença entre as pontuações é a medida mais honesta do caminho percorrido.

VERSÃO ONLINE

### FAÇA O RAIO-X ONLINE E RECEBA O SEU RESULTADO

Responda às mesmas doze perguntas no site da Consilium BR, receba a leitura do seu estágio e, de presente, o modelo do **One Page do Consultor** para preencher.

**www.consiliumbr.com.br · WhatsApp (62) 98119-8400**

ABRIR O SITE

ORIENTAÇÕES DE LEITURA

# O PASSO A PASSO

Tornar-se consultor não é um salto: é uma sequência. Este livro a organiza em **doze passos**, que correspondem aos doze módulos da Formação de Consultores Empresariais Consilium BR, seguidos da etapa de certificação e mercado. Nem todos os passos são tratados aqui com a mesma profundidade — e isso é deliberado.

**COMPLETO**

**Passos 1, 3 e 4**

O conteúdo integral: conceitos, ferramentas, caso aplicado e exercícios. É a base de tudo — entender o mercado, diagnosticar e encontrar o problema certo.

**RESUMO**

**Passos 2, 8, 9 e 12**

A ideia central de cada tema e o resultado obtido no caso-guia: posicionar-se, vender, precificar e tornar recorrente.

**VITRINE**

**Passos 5, 6, 7, 10 e 11 · Certificação**

O que cada etapa é e o que o aluno vive nela. O "como fazer na sua empresa", com acompanhamento, é o trabalho da Formação.

| Passo | O que você aprende a fazer | Neste livro | Leitura |
|---|---|---|---|
| 1 | Entender o mercado da consultoria e os limites da profissão | Completo | 15 min |
| 2 | Posicionar-se: nicho, proposta de valor, pitch | Resumo | 6 min |
| 3 | Diagnosticar uma empresa com evidências | Completo | 25 min |
| 4 | Encontrar o problema certo por trás da queixa | Completo | 18 min |
| 5 a 7 | Construir a solução, transitar pela gestão, atuar em empresas familiares | Vitrine | 6 min |
| 8 | Vender consultoria | Resumo | 7 min |
| 9 | Precificar pelo valor, não pela hora | Resumo | 7 min |
| 10 e 11 | Construir a proposta e executar o projeto | Vitrine | 4 min |
| 12 | Transformar o projeto em contrato recorrente | Resumo | 5 min |
| + | Certificar-se e aparecer para o mercado | Vitrine | 8 min |

## Como cada passo completo está organizado

- **Conceitos e ferramentas**, numerados, com o essencial para aplicar.
- **Caso-guia**: a ferramenta aplicada a uma mesma empresa, do início ao fim do livro.
- **"E você, o que faria?"**: uma pausa antes de cada decisão importante do caso. Responda antes de virar a página — é onde mais se aprende.
- **Pratique sozinho**: exercícios para fazer com a sua experiência, sem depender de turma.
- **Na Formação, ao vivo**: o que os alunos fazem com acompanhamento.
- **O passo em 3 ideias** e uma frase para guardar.

# O CASO-GUIA: DISTRIBUIDORA AROEIRA

Para que as ferramentas não fiquem abstratas, todas são aplicadas a um mesmo caso. A **Distribuidora Aroeira** é uma empresa **fictícia**, criada exclusivamente para fins didáticos; nomes, números e situações não correspondem a nenhuma empresa ou pessoa real. Os valores são ilustrativos e foram escolhidos para facilitar as contas.

**CASO-GUIA · FICHA DA EMPRESA**

**Atividade.** Distribuição de alimentos e bebidas para pequenos mercados, padarias e restaurantes do interior. Fundada em 1998, 85 colaboradores, 12 vendedores externos.

**Sócios e família.** Sr. Osvaldo, 67 anos, fundador, detém 100% das quotas e decide praticamente tudo. Dois filhos trabalham na empresa: Marina, 38, diretora comercial, e Rafael, 34, responsável pela logística. Não há acordo de sócios, conselho, reunião formal de resultados nem plano de sucessão.

**Números.** A receita líquida cresceu de R$ 36,0 milhões para R$ 42,0 milhões no último exercício (+16,7%). No mesmo período, a margem bruta caiu de 21,0% para 17,5%; o prazo médio de recebimento subiu de 32 para 47 dias; a inadimplência passou de 1,8% para 3,1%; e a empresa passou a usar limite bancário para pagar fornecedores.

**A queixa do dono.** “Nunca vendemos tanto e nunca sobrou tão pouco. Acho que preciso de um vendedor melhor — ou de um financeiro melhor.”

**A consultora.** Helena, 46 anos, vinte anos de carreira com carteira assinada em controladoria e finanças no atacado, em transição para a consultoria. Foi apresentada ao Sr. Osvaldo pelo contador da empresa.

Helena é você daqui a alguns meses: alguém com muita experiência e nenhum cliente. Ao longo dos passos, você a acompanhará definindo o próprio posicionamento, conduzindo a primeira reunião, encontrando o problema certo por trás da queixa, precificando, propondo e transformando o primeiro projeto em uma relação recorrente.

PARTE I · PASSOS 1 A 7

# O TÉCNICO DA CONSULTORIA

## DA LEITURA DO MERCADO À CONSTRUÇÃO DA SOLUÇÃO

Transformar experiência em método: compreender o mercado, escolher um posicionamento, diagnosticar com evidências, encontrar o problema certo e convertê-lo em um projeto que a empresa consiga executar.


| | | |
|---|---|---|
| PASSO 1 | Entenda o mercado da consultoria | completo |
| PASSO 2 | Posicione-se | resumo |
| PASSO 3 | Diagnostique com evidências | completo |
| PASSO 4 | Encontre o problema certo | completo |
| PASSOS 5 A 7 | Construa a solução, transite pela gestão, atue em empresas familiares | vitrine |

PASSO 01 · LEITURA: 15 MIN · CONTEÚDO COMPLETO

# ENTENDA O MERCADO DA CONSULTORIA

O que é — e o que não é — consultoria; quem contrata, por que contrata e quais são os limites éticos e legais da atuação.

**AO FINAL, VOCÊ SERÁ CAPAZ DE**

- Distinguir consultoria de assessoria, mentoria, treinamento e terceirização.
- Descrever o cliente típico: a pequena e média empresa e a empresa familiar.
- Reconhecer os papéis que o consultor pode assumir em um projeto.
- Aplicar os compromissos éticos e os limites de atuação da profissão.

**VOCÊ SAI COM**

**O seu mapa de competências**

**ESSENCIAL**

Seções 1.1, 1.4 e 1.5. As demais são aprofundamento.

## 1.1 O que é consultoria empresarial

Consultoria empresarial é um **serviço profissional de ajuda independente**: alguém de fora da linha de comando, com método e repertório, apoia os responsáveis por uma organização a compreender um problema, decidir o que fazer e conduzir a mudança. Três elementos dessa definição merecem atenção.

- **Independência.** O consultor não tem poder hierárquico sobre ninguém na empresa. A sua influência vem da qualidade da leitura, das evidências que apresenta e da confiança que constrói. Essa posição é a sua maior limitação — ele não manda — e a sua maior força: pode dizer o que os de dentro não conseguem dizer.
- **Método.** O que separa o consultor do "amigo que entende do assunto" é a capacidade de repetir, de forma organizada, um caminho que leva da queixa à causa e da causa à solução.
- **Responsabilidade do cliente.** O consultor recomenda e apoia; quem decide e responde pela gestão é a empresa. Quando o consultor passa a decidir pelo dono, deixou de ser consultor e tornou-se um gestor sem cargo — com os riscos correspondentes.

### Consultoria e serviços vizinhos

Parte da confusão do mercado vem de chamar de "consultoria" serviços diferentes. Saber distingui-los evita promessas erradas e contratos mal desenhados.

| Serviço | O que entrega | Quem executa a mudança |
|---|---|---|
| **Consultoria** | Diagnóstico, recomendação e apoio à implementação de uma mudança definida. | A empresa, com o apoio do consultor. |
| **Assessoria** | Acompanhamento técnico contínuo em um tema especializado. | O assessor orienta; a empresa decide caso a caso. |

| Serviço | O que entrega | Quem executa a mudança |
|---|---|---|
| **Mentoria** | Desenvolvimento de uma pessoa a partir da experiência do mentor. | O mentorado. |
| **Treinamento** | Transferência de conhecimento ou habilidade a um grupo. | Os participantes, depois do curso. |
| **Terceirização (BPO)** | Execução de uma atividade no lugar da empresa. | O próprio prestador. |
| **Gestão interina** | Ocupação temporária de um cargo de gestão. | O gestor interino, com poder formal. |

Na prática, um mesmo profissional pode combinar formatos — um diagnóstico seguido de mentoria ao gestor, por exemplo. O essencial é que cada contrato deixe claro **qual papel** está sendo contratado.

## 1.2 Por que as empresas contratam

Empresários raramente compram "consultoria". Compram a solução de um incômodo. As razões mais frequentes são cinco, e identificar qual delas está em jogo orienta toda a conversa comercial (Passo 8).

**01 — Competência**
Falta dentro de casa um conhecimento específico.

**02 — Capacidade**
A equipe sabe, mas não tem tempo para conduzir a mudança.

**03 — Isenção**
É preciso um olhar externo, sem vínculo com as disputas internas.

**04 — Método**
O problema é conhecido, mas ninguém sabe por onde começar.

**05 — Legitimidade**
A decisão precisa de respaldo técnico perante sócios, família ou banco.

## 1.3 O território: PMEs e empresas familiares

O espaço natural do consultor formado nesta jornada são as pequenas e médias empresas e, entre elas, as empresas familiares. Elas compartilham características que moldam o trabalho:

- **O dono decide quase tudo.** A agenda do empresário é o principal gargalo — e também o principal acesso. Sem o envolvimento dele, o projeto não anda.
- **Os processos cresceram de forma orgânica.** Muito do que funciona está na cabeça de pessoas-chave, e não em rotinas documentadas.
- **A informação gerencial é escassa.** A contabilidade costuma atender ao fisco, não à gestão. O consultor terá, muitas vezes, de montar os números antes de analisá-los.
- **Pessoas e parentesco se misturam.** Decisões sobre cargos, remuneração e desempenho carregam laços de confiança e de família (Passo 7).
- **Os recursos são limitados.** Soluções precisam ser proporcionais: o que cabe em uma grande corporação pode paralisar uma empresa de 80 pessoas.

**CONSEQUÊNCIA PRÁTICA**

Nesse mercado, vence o consultor **pragmático**: aquele que propõe o que é viável com as pessoas, o caixa e o tempo que a empresa tem. Sofisticação sem implementação é o defeito que mais desgasta a reputação da consultoria junto ao pequeno e médio empresário.

## 1.4 O perfil e os papéis do consultor

O mercado valoriza três atributos combinados: **visão sistêmica**, para enxergar a empresa como um todo; **pragmatismo**, para propor o que é executável; e **confiabilidade**, feita de discrição, coerência e compromisso com o resultado do cliente. Sobre essa base, o consultor pode assumir papéis diferentes conforme o projeto — e precisa saber em qual está.

| Papel | O consultor… | Risco se usado em excesso |
|---|---|---|
| **Especialista** | traz a resposta técnica para um problema bem definido. | Resolver o problema errado, se o cliente o definiu mal. |
| **Diagnosticador** | investiga, interpreta e devolve uma leitura da empresa. | Relatório excelente que ninguém implementa. |
| **Facilitador** | conduz o processo pelo qual a própria empresa encontra e adota a solução. | Lentidão; falta de posição quando o cliente precisa de uma recomendação. |
| **"Par de mãos"** | executa o que o cliente determina. | Virar funcionário sem vínculo — e sem independência. |

Projetos maduros alternam esses papéis: diagnosticador no início, especialista em um tema, facilitador na implementação. O que não se alterna é a clareza sobre quem decide.

## 1.5 Ética e limites de atuação

A relação de consultoria se apoia em confiança. Os compromissos abaixo são inegociáveis e voltarão, de forma aplicada, nos passos seguintes.

- **Confidencialidade.** Informações de sócios, finanças, pessoas e estratégia não saem da relação de trabalho — nem como "exemplo anônimo" facilmente identificável. Dados pessoais de colaboradores e clientes exigem, além disso, os cuidados da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018).
- **Independência.** Conflitos de interesse são declarados antes de aparecerem. Indicações de fornecedores, sistemas ou profissionais não podem ser orientadas por comissões ou vínculos ocultos.
- **Honestidade sobre resultados.** O consultor não promete o que não controla. Compromete-se com entregas e com esforço qualificado; deixa explícitas as premissas de que os resultados dependem.
- **Respeito às profissões regulamentadas.** Há atos privativos de advogados, contadores, auditores independentes, engenheiros e outros profissionais habilitados. O consultor identifica a necessi-

dade e encaminha; não emite parecer jurídico, não assina demonstrações contábeis, não redige sozinho um acordo de sócios (Passo 6).

- **Papel claro.** O consultor apoia a decisão; a empresa decide e responde pela gestão.

**CASO-GUIA · O MAPA DE COMPETÊNCIAS DE HELENA**

Antes de qualquer conversa com clientes, Helena listou o que domina e o que precisa desenvolver. **Técnica:** domina custos, formação de preço, fluxo de caixa e orçamento; precisa atualizar-se em planejamento tributário — tema que, de todo modo, encaminhará. **Gestão:** transita bem em finanças e processos; conhece pouco de gestão comercial e nada de governança familiar. **Relacional:** escreve e apresenta com clareza; tem dificuldade de conduzir conversas de venda. **Setorial:** atacado e distribuição.

O mapa mostrou onde o diagnóstico dela teria mais consistência — distribuidores e atacadistas com problemas de margem e caixa — e o que estudar com prioridade nos Passos 7 e 8.

## Erros comuns de quem sai da carteira assinada

- Aceitar qualquer demanda, de qualquer empresa, por receio de ficar sem trabalho.
- Começar a opinar sobre soluções antes de entender o problema.
- Assumir o lugar do gestor e, com isso, a responsabilidade pelos resultados da operação.
- Trabalhar sem contrato ou com escopo combinado "de boca".

**PRATIQUE SOZINHO**

1. Preencha o mapa de competências abaixo com honestidade. Para cada dimensão, registre ao menos uma **evidência** do que afirma dominar: um resultado, um projeto, uma função exercida.
2. Liste três empresas reais às quais você teria acesso. Para cada uma, anote o porte, o setor, quem decide e qual incômodo você já ouviu o dono mencionar.
3. Grave um áudio de dois minutos explicando, a alguém que não é da área, o que um consultor faz — e o que ele não faz. Ouça no dia seguinte: você distinguiu consultoria de assessoria e de mentoria? Deixou claro quem decide?

**SUA VEZ · MAPA DE COMPETÊNCIAS**

| Dimensão | O que já domino (com evidência) | O que preciso desenvolver |
|---|---|---|
| Técnica (minha especialidade) | | |
| Gestão (estratégia, processos, finanças, pessoas) | | |
| Relacional (escuta, negociação, apresentação) | | |
| Setorial (segmentos que conheço) | | |

**NA FORMAÇÃO, VOCÊ FAZ ISTO AO VIVO**

Cada aluno apresenta o seu mapa em três minutos a um colega, que aponta uma competência subestimada e uma lacuna não registrada. É o primeiro exercício de olhar externo — o mesmo que você oferecerá aos clientes.

**O PASSO 1 EM 3 IDEIAS**

1. **Consultoria é ajuda independente, com método.** O consultor recomenda e apoia; quem decide e responde pela gestão é a empresa.
2. **Na pequena e média empresa, vence o pragmático.** Solução boa é a que cabe nas pessoas, no caixa e no tempo que a empresa tem.
3. **Confiança é o ativo da profissão.** Sigilo, independência, honestidade sobre resultados e respeito às profissões regulamentadas não se negociam.

## SOFISTICAÇÃO SEM IMPLEMENTAÇÃO É O DEFEITO QUE MAIS DESGASTA A REPUTAÇÃO DA CONSULTORIA.

FRASE PARA GUARDAR

PASSO 02 · LEITURA: 6 MIN · RESUMO

# POSICIONE-SE

Nicho, proposta de valor, autoridade e pitch: as escolhas que fazem o consultor ser lembrado quando o problema aparece.

## 2.1 Posicionar-se é escolher

Quem sai de uma carreira com carteira assinada tende a se apresentar como alguém capaz de "ajudar empresas em geral". Compete com todos e não é lembrado por ninguém. Quem se apresenta como aquele que "recupera a margem de distribuidores familiares em fase de crescimento" é lembrado exatamente quando esse problema aparece — e é indicado por quem ouve falar dele. Posicionamento não é slogan: é uma decisão sobre **para quem** trabalhar, **que problema** resolver e **a que** dizer não.

O receio de "perder oportunidades" ao especializar-se não se confirma: o nicho apenas garante que as demandas certas cheguem primeiro, com menos esforço comercial e preço melhor.

## 2.2 Três critérios para o nicho

CRITÉRIO 1
**Competência comprovada**
Onde a minha experiência já produziu resultado que eu consigo demonstrar?

CRITÉRIO 2
**Dor reconhecida**
Os empresários desse recorte sabem que têm o problema e estão dispostos a pagar para resolvê-lo?

CRITÉRIO 3
**Acesso**
Eu conheço pessoas, entidades ou parceiros que me colocam diante de quem decide nesse recorte?

Um teste simples: você consegue listar, pelo nome, **vinte empresas** do nicho às quais teria como chegar nos próximos seis meses? Se não consegue, o recorte está estreito ou distante demais da sua rede. Se lista duzentas sem esforço, ainda está largo.

## 2.3 Proposta de valor e pitch

Proposta de valor é a transformação que o cliente obtém, descrita em termos de **resultado**, não de atividade. "Faço diagnósticos financeiros" descreve o que o consultor faz. "Mostro em trinta dias onde a margem está sendo perdida e o que fazer para recuperá-la" descreve o que o cliente recebe. O pitch é a forma breve de dizer isso em uma conversa.

ESTRUTURA DE PITCH

Eu ajudo **[quem]** a **[resolver qual problema]** por meio de **[método]**, para que **[resultado concreto]**.

E VOCÊ, O QUE FARIA?

**Helena passou vinte anos em controladoria no atacado. Ela deveria se apresentar como "consultora financeira para empresas"?**

CASO-GUIA · O ONE PAGE DE HELENA

**Para quem.** Distribuidores e atacadistas familiares, com faturamento entre R$ 20 milhões e R$ 100 milhões, que cresceram em vendas e perderam margem ou caixa.

**O que resolve.** "Vendemos cada vez mais e sobra cada vez menos."

**Provas.** Vinte anos em controladoria no atacado; um projeto de revisão de política de preços que ela pode descrever em detalhe; indicação do contador que atende várias empresas do segmento.

**Pitch.** "Eu ajudo distribuidores familiares que vendem cada vez mais e lucram cada vez menos a recuperar margem, por meio de um diagnóstico de trinta dias e da implantação de política comercial e indicadores, para que o crescimento volte a virar caixa."

Helena escolheu o recorte em que os seus vinte anos valem mais — e em que o contador, que a conhece, pode apresentá-la.

PRATIQUE SOZINHO

1. Escreva três versões do seu nicho, da mais ampla à mais estreita, e aplique a cada uma o teste das vinte empresas.
2. Redija o seu pitch e grave-o em áudio, em até trinta segundos. Peça a um assistente de IA que faça o papel de um empresário cético e responda apenas "e daí?" até a frase descrever um resultado.

NA FORMAÇÃO, VOCÊ FAZ ISTO AO VIVO

O aluno constrói o **One Page do Consultor** completo — quem sou, para quem, o que resolvo, como faço, provas e próximo passo —, testa o pitch diante da turma e recebe a devolutiva de quem já contrata consultores.

O PASSO 2 EM 3 IDEIAS

1. **Nicho é competência comprovada + dor reconhecida + acesso.**
2. **Proposta de valor descreve o resultado do cliente,** não a atividade do consultor.
3. **Autoridade vem da trajetória** — desde que apresentada com fatos verificáveis e com respeito ao sigilo do antigo empregador.

## QUEM AJUDA "EMPRESAS EM GERAL" COMPETE COM TODOS E NÃO É LEMBRADO POR NINGUÉM.

FRASE PARA GUARDAR

PASSO 03 · LEITURA: 25 MIN · CONTEÚDO COMPLETO

# DIAGNOSTIQUE COM EVIDÊNCIAS

Leitura organizacional, entrevistas, indicadores e gargalos — e a ferramenta proprietária da Formação: o Raio-X de Maturidade Empresarial.

**AO FINAL, VOCÊ SERÁ CAPAZ DE**

- Planejar um diagnóstico: escopo, fontes, agenda e combinados.
- Abordar uma empresa e obter autorização para diagnosticá-la.
- Conduzir entrevistas com roteiro e registrar evidências.
- Ler os indicadores essenciais e apresentar uma devolutiva.

**VOCÊ SAI COM**

**O plano de diagnóstico de uma empresa que você conhece**

**ESSENCIAL**

Seções 3.1, 3.3, 3.4 e 3.7. As demais são aprofundamento.

## 3.1 O diagnóstico como direito de recomendar

O diagnóstico é o coração da consultoria. É nele que o consultor conquista o direito de recomendar. Um bom diagnóstico não é uma lista de impressões: é uma **leitura organizada da empresa, sustentada por evidências**, que conduz a conclusões que o próprio empresário reconhece como verdadeiras — ainda que nunca as tivesse formulado daquela maneira.

Há um princípio de método que orienta todo este passo: separar sempre **fato** (evidência documentada), **percepção** (relato de entrevistados) e **hipótese** (interpretação do consultor). Misturar os três é o caminho mais curto para perder a credibilidade na apresentação.

| Tipo | Exemplo | Como registrar |
|---|---|---|
| **Fato** | A margem bruta caiu de 21,0% para 17,5% em um ano. | Com a fonte: demonstrativo, relatório, sistema, data. |
| **Percepção** | “Os vendedores dão desconto demais”, diz o financeiro. | Entre aspas, com a função de quem disse (não necessariamente o nome). |
| **Hipótese** | A queda de margem decorre da ausência de alçadas de desconto. | Como hipótese, indicando o que a confirmaria ou a derrubaria. |

## 3.2 Planejamento do diagnóstico

Antes de coletar qualquer informação, combine com o cliente cinco pontos. Eles protegem o trabalho e evitam a frustração mais comum: o empresário que esperava uma solução e recebe um relatório.

1. **Pergunta do diagnóstico.** O que precisamos saber ao final? (“Por que a empresa vende mais e lucra menos?”)
2. **Escopo.** Quais áreas, unidades e períodos serão examinados — e quais não serão.
3. **Fontes e acessos.** Documentos solicitados, pessoas a entrevistar, visitas à operação.

4. **Prazo e formato da devolutiva.** Quando e como os achados serão apresentados, e a quem.
5. **Sigilo.** Compromisso de confidencialidade formalizado e regra sobre o anonimato das entrevistas.

### Como abordar a empresa: guia rápido

Antes do primeiro cliente pagante, quase todo consultor faz um diagnóstico em uma empresa conhecida — a de um amigo, de um ex-colega, de um familiar. A abordagem certa transforma o favor em caso documentado. O Passo 8 aprofunda a conversa comercial; para começar, bastam três cuidados.

**1**
**O que dizer ao dono**
"Estou estruturando a minha atuação como consultor e gostaria de fazer um diagnóstico da sua empresa. Em troca de acesso a algumas informações e pessoas, o senhor recebe, em trinta dias, uma leitura organizada do negócio, sem custo e sem compromisso."

**2**
**O que pedir**
Uma conversa de uma hora com ele; quatro a seis entrevistas; os números básicos dos últimos dois anos; e uma data para a devolutiva. Peça pouco e cumpra o prazo.

**3**
**O que formalizar**
Um termo simples, de uma página: finalidade do trabalho, sigilo sobre tudo o que for visto e ouvido, anonimato das entrevistas e autorização — ou não — para usar o caso, sem identificação, como exemplo.

## 3.3 As quatro fontes

A leitura organizacional se apoia em quatro fontes, que devem ser **cruzadas entre si**. Um achado sustentado por uma única fonte é uma pista; por duas, um indício; por três, uma conclusão defensável.

**01**
**Documentos**
Demonstrativos, balancetes, organograma, contrato social, políticas, relatórios de vendas, folha.

**02**
**Entrevistas**
Sócios, gestores e colaboradores-chave, com roteiro e perguntas abertas.

**03**
**Indicadores**
Os números que a empresa acompanha — e os que deveria acompanhar.

**04**
**Observação**
Visitar a operação, acompanhar uma rotina, perceber o que não aparece nos papéis.

### Lista inicial de documentos

- [ ] Demonstrações ou balancetes dos últimos 24 a 36 meses.
- [ ] Faturamento mensal por linha de produto, canal e vendedor.
- [ ] Fluxo de caixa realizado e posição de endividamento.
- [ ] Contas a receber por vencimento e inadimplência.
- [ ] Organograma real (não o do papel) e quadro de pessoal.
- [ ] Contrato social, alterações e acordos entre sócios, se houver.
- [ ] Políticas existentes: comercial, crédito, compras, remuneração.
- [ ] Planejamento, orçamento ou metas do ano, se existirem.

**BOA PRÁTICA**

Peça os documentos **antes** das entrevistas. Quem chega à conversa já conhecendo os números faz perguntas melhores e percebe quando a percepção do entrevistado não coincide com os fatos — o que, por si só, é um achado.

## 3.4 Entrevistas

A entrevista de diagnóstico não é interrogatório nem conversa solta. Dura de 45 a 60 minutos, segue um roteiro e é registrada no mesmo dia. Entreviste primeiro o decisor, depois os gestores e, por fim, pessoas-chave da operação; ouça, no mínimo, alguém de cada área incluída no escopo.

| Bloco | Perguntas de referência |
|---|---|
| **Abertura** | Explicar o objetivo, a duração, o sigilo e o que será feito com as respostas. |
| **Papel** | O que você faz aqui? De quais decisões participa? De quem depende e quem depende de você? |
| **O que funciona** | O que a empresa faz bem e não deveria mudar? |
| **O que trava** | O que mais atrapalha o seu trabalho? Onde há retrabalho, atraso ou conflito? Pode dar um exemplo recente? |
| **Números** | Que indicadores você acompanha? Com que frequência? O que faz quando saem do esperado? |
| **Causas** | Na sua opinião, por que isso acontece? O que já foi tentado? |
| **Futuro** | Se pudesse mudar uma única coisa nos próximos seis meses, o que seria? |
| **Fechamento** | Há algo que eu não perguntei e deveria saber? Quem mais eu deveria ouvir? |

Três condutas fazem diferença. **Peça exemplos**: “a comunicação é ruim” não é evidência; “o pedido 4.312 foi faturado com um desconto que o financeiro só descobriu no fechamento” é. **Não opine** durante a entrevista: cada juízo do consultor ensina o entrevistado a dizer o que ele quer ouvir. **Proteja a fonte**: achados sensíveis são apresentados de forma agregada, sem permitir que se identifique quem os relatou.

## 3.5 Indicadores essenciais

Na PME, o consultor muitas vezes precisa calcular os indicadores antes de interpretá-los. O conjunto abaixo é suficiente para uma primeira leitura; cada área tem as suas próprias ferramentas de aprofundamento.

| Área | Indicadores | O que revelam |
|---|---|---|
| **Resultado** | Margem bruta; margem de contribuição; EBITDA; ponto de equilíbrio. | Se a operação gera riqueza e quanto precisa vender para não perder. |
| **Caixa** | Prazos médios de recebimento, estocagem e pagamento; ciclo financeiro; endividamento. | Quanto capital de giro o crescimento consome. |

| Área | Indicadores | O que revelam |
|---|---|---|
| **Vendas** | Receita por canal e cliente; ticket médio; desconto médio; concentração da carteira. | Qualidade e previsibilidade da receita. |
| **Pessoas** | Rotatividade; absenteísmo; receita por colaborador; folha sobre receita. | Produtividade e estabilidade da equipe. |
| **Operação** | Prazo de entrega; devoluções; retrabalho; perdas. | Onde o processo falha. |

> **Em poucas palavras. Margem de contribuição**: o que sobra da venda depois dos custos e despesas que variam com ela; é o que paga os custos fixos. **EBITDA**: lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização; uma aproximação do caixa que a operação gera. **Ciclo financeiro**: o tempo entre pagar o fornecedor e receber do cliente; quanto maior, mais capital de giro a empresa precisa. Outros termos estão no glossário, ao final do livro.

Leia cada indicador em três comparações: com o **passado** da própria empresa, com a **meta** (quando existe) e com **referências do setor** (quando são confiáveis). Um número isolado não é diagnóstico.

## 3.6 Raio-X de Maturidade Empresarial

A ferramenta proprietária da Formação organiza a leitura em **sete dimensões de gestão**. Cada dimensão recebe uma nota de maturidade, de 1 a 5, apoiada nas evidências coletadas; o conjunto revela onde estão os gargalos que limitam o crescimento. A versão completa do instrumento, com os critérios de pontuação por dimensão, é entregue aos alunos da Formação. A síntese a seguir mostra a sua lógica.

| Dimensão | Perguntas-guia | Evidências típicas |
|---|---|---|
| **Estratégia** | Há direção clara? As prioridades do ano são conhecidas pelos gestores? Existem metas? | Plano, orçamento, metas por área; consistência entre o que os gestores dizem. |
| **Pessoas** | Os papéis são claros? Há lideranças intermediárias? A remuneração é coerente? Como está o clima? | Organograma real, descrição de funções, rotatividade, critérios de promoção. |
| **Processos** | As rotinas críticas estão documentadas? Onde há gargalo e retrabalho? | Fluxos, procedimentos, indicadores operacionais, observação em campo. |
| **Finanças** | A empresa conhece suas margens, custos e caixa? Há informação gerencial tempestiva? | DRE gerencial, fluxo de caixa projetado, prazo de fechamento. |
| **Vendas** | Há funil, política comercial, gestão de carteira e previsibilidade? | Relatórios por vendedor e cliente, política de preços e descontos, metas. |
| **Governança** | Os papéis de sócio, família e gestor estão separados? Há fóruns e regras de decisão? | Atas, acordo de sócios, alçadas, separação de contas da família e da empresa. |
| **Sucessão** | A continuidade da propriedade e da liderança está planejada? | Plano de sucessão, preparação de sucessores, planejamento patrimonial. |

## A escala de maturidade

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| **Inicial** | **Reativa** | **Estruturada** | **Gerenciada** | **Otimizada** |
| Não há prática definida; depende de pessoas e de improviso. | Age-se quando o problema aparece; práticas informais e irregulares. | Há prática definida e documentada, aplicada na maior parte das vezes. | A prática é medida por indicadores e revisada com regularidade. | Melhoria contínua, integrada às demais áreas e à estratégia. |

Duas regras de aplicação. Primeiro, **nota sem evidência não vale**: para cada dimensão, registre ao menos duas evidências de fontes diferentes. Segundo, **a nota não é o diagnóstico**: ela organiza a conversa e mostra onde aprofundar. O que interessa ao empresário é o que está por trás da nota e o que ela custa.

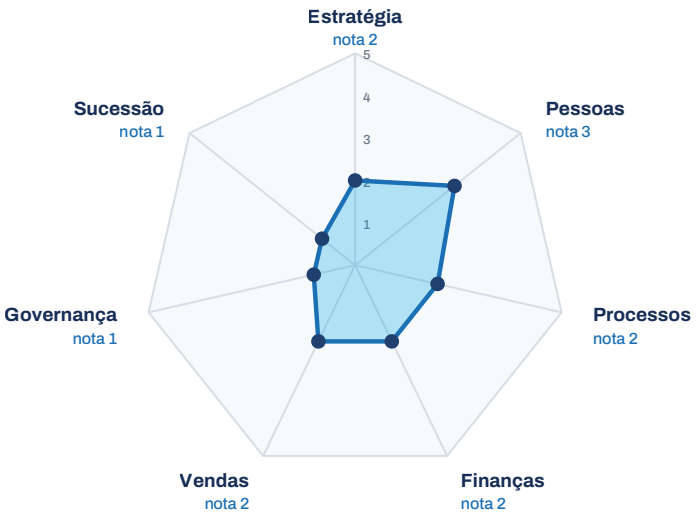
E VOCÊ, O QUE FARIA?

**Com a ficha da Aroeira em mãos, que nota de 1 a 5 você daria a Vendas, a Finanças e a Governança? Que evidência pediria para sustentar cada uma?**

Anote as três notas antes de ver as de Helena. Depois, compare: onde vocês divergem, quem tinha mais evidência?

CASO-GUIA · O RAIO-X DA DISTRIBUIDORA AROEIRA

Helena analisou 24 meses de balancetes e relatórios de vendas, entrevistou o Sr. Osvaldo, Marina, Rafael, a encarregada do financeiro, o supervisor de vendas e dois vendedores, e acompanhou um dia de rota. O resultado:




Raio-X de Maturidade Empresarial da Distribuidora Aroeira.

**Média: 1,9.** Evidências principais — **Vendas (2):** não há política de descontos; o desconto médio subiu de 4,0% para 7,5%; a meta dos vendedores considera apenas faturamento. **Finanças (2):** o resultado do mês é conhecido

com 40 dias de atraso; não há fluxo de caixa projetado. **Governança (1):** despesas pessoais da família transitam pela empresa; não há reunião de resultados. **Sucessão (1):** o tema nunca foi conversado; os dois filhos têm visões diferentes sobre o futuro.

A queixa inicial — "preciso de um vendedor melhor ou de um financeiro melhor" — não se confirma como causa. O Passo 4 mostrará como chegar ao problema certo.

NA FORMAÇÃO

**O RAIO-X COMPLETO, COM OS CRITÉRIOS DE PONTUAÇÃO**

A versão integral do Raio-X de Maturidade Empresarial — critérios por dimensão, ficha de registro e roteiro de devolutiva — é entregue aos alunos da Formação e aplicada, com acompanhamento, em uma empresa real.

www.consiliumbr.com.br · WhatsApp (62) 98119-8400

CHAMAR NO WHATSAPP

## 3.7 A devolutiva

O diagnóstico só existe quando é apresentado. A devolutiva é feita pessoalmente, ao decisor, antes de qualquer relatório circular. Uma estrutura que funciona:

| 1. Pergunta | → | 2. Método | → | 3. O que funciona | → | 4. Achados | → | 5. Próximo passo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| O que fomos investigar. | | Fontes e pessoas ouvidas. | | Forças a preservar. | | Três a cinco, com evidência. | | O que aprofundar ou decidir. |

Comece pelo que funciona: toda empresa que chegou até aqui fez muita coisa certa, e reconhecer isso abre espaço para ouvir o resto. Limite-se a poucos achados, cada um com evidência e impacto. E resista a entregar a solução completa na devolutiva — ela será construída no Passo 5, depois de priorizar o problema.

### Erros comuns

- Diagnosticar apenas pelas entrevistas, sem cruzar com documentos e números.
- Ouvir somente o dono — ou somente quem o dono indicou.
- Apresentar trinta achados com o mesmo peso. Quem aponta tudo não prioriza nada.
- Expor pessoas na devolutiva. O diagnóstico é sobre o sistema, não sobre culpados.
- Confundir a nota do Raio-X com o diagnóstico.

**PRATIQUE SOZINHO**

1. Escolha uma empresa que você conhece bem — pode ser aquela em que trabalha ou trabalhou. Escreva a pergunta do diagnóstico, o escopo e a lista de documentos e de pessoas que ouviria.
2. Treine a entrevista com um assistente de IA: peça que faça o papel do supervisor de vendas de uma distribuidora e responda como alguém da operação responderia. Ao final, releia as suas perguntas e marque as que induziram a resposta.
3. Classifique as frases a seguir em fato (F), percepção (P) ou hipótese (H): (a) “A rotatividade foi de 41% no último ano, segundo a folha.” (b) “Aqui ninguém veste a camisa”, diz o gerente. (c) “A rotatividade decorre da falta de lideranças intermediárias.” (d) “O prazo médio de recebimento subiu de 32 para 47 dias.” (e) “O financeiro acha que os vendedores dão desconto demais.” (f) “Sem alçadas, cada vendedor decide o próprio preço.”

Gabarito: (a) F · (b) P · (c) H · (d) F · (e) P · (f) H, até que se verifique se há ou não alçadas e como os preços são, de fato, decididos.

**NA FORMAÇÃO, VOCÊ FAZ ISTO AO VIVO**

Em trios — entrevistador, entrevistado e observador —, os alunos simulam a entrevista de diagnóstico; o observador conta quantas vezes o entrevistador opinou ou induziu. Em seguida, cada um aplica o Raio-X completo à empresa do seu projeto e valida o plano de diagnóstico com os docentes.

**O PASSO 3 EM 3 IDEIAS**

1. **Diagnóstico é leitura sustentada por evidências.** Separe sempre fato, percepção e hipótese.
2. **Cruze quatro fontes:** documentos, entrevistas, indicadores e observação. Uma fonte é pista; três são conclusão.
3. **O diagnóstico só existe quando é apresentado.** Comece pelo que funciona, mostre poucos achados e não entregue a solução na devolutiva.

## QUEM APONTA TUDO NÃO PRIORIZA NADA.

FRASE PARA GUARDAR

PASSO 04 · LEITURA: 18 MIN · CONTEÚDO COMPLETO

# ENCONTRE O PROBLEMA CERTO

Do sintoma à causa, da causa ao impacto, do impacto à prioridade: a cadeia lógica que antecede qualquer solução.

**AO FINAL, VOCÊ SERÁ CAPAZ DE**

- Formular um problema com fatos e números.
- Investigar causas com os 5 Porquês e o diagrama de Ishikawa.
- Situar o problema na estratégia com a matriz SWOT.
- Quantificar o impacto e priorizar por impacto e viabilidade.

**VOCÊ SAI COM**

**Um problema formulado, com causa e impacto em reais**

**ESSENCIAL**

Seções 4.1, 4.2, 4.4 e 4.5. A seção 4.3 é a caixa de ferramentas.

## 4.1 Sintoma não é problema

O empresário quase sempre chega com um sintoma — "as vendas caíram", "a equipe não engaja", "o caixa não fecha" — e, com frequência, com uma solução já escolhida: "preciso de um treinamento de vendas". Atacar o sintoma produz alívio passageiro; executar a solução pedida sem questioná-la produz um projeto bem-feito para o problema errado. O método deste passo segue uma cadeia de cinco elos.

**Problema** O que se observa, com fatos e números. → **Causa** Por que acontece — a origem, não o efeito. → **Impacto** Quanto custa em dinheiro, tempo, pessoas e risco. → **Prioridade** O que atacar primeiro. → **Solução** A intervenção proporcional à causa.

## 4.2 Formular o problema

Um problema bem formulado descreve a **diferença entre a situação atual e a situação desejada**, de modo que duas pessoas diferentes o entendam da mesma forma. Quatro requisitos:

- **É específico:** diz o quê, onde e desde quando.
- **É mensurável:** traz ao menos um número.
- **Não contém a causa:** "a margem caiu porque os vendedores dão desconto" já é uma hipótese disfarçada.
- **Não contém a solução:** "falta um sistema de gestão" não é problema; é uma proposta.

| Como o cliente diz | Problema formulado |
|---|---|
| "Nunca vendemos tanto e nunca sobrou tão pouco." | A margem bruta caiu de 21,0% para 17,5% em doze meses, enquanto a receita cresceu 16,7%. |
| "O pessoal não para na empresa." | A rotatividade anual no centro de distribuição passou de 18% para 41% em dois anos. |

| Como o cliente diz | Problema formulado |
|---|---|
| “O financeiro é uma bagunça.” | O resultado mensal só é conhecido 40 dias após o fim do mês e não há projeção de caixa. |

COMO SERIA NO SEU TEMA

A cadeia é a mesma em qualquer especialidade. **Gestão de pessoas:** a queixa “o pessoal não para na empresa” vira “a rotatividade no centro de distribuição passou de 18% para 41%”; o impacto é o custo de recrutar e treinar cada reposição, multiplicado pelas saídas do ano. **Marketing:** “o anúncio não funciona” vira “o custo por cliente novo dobrou em seis meses”. **Operações:** “vive atrasando” vira “28% dos pedidos saem depois do prazo prometido”. Em todos os casos: fato, número, período — e só então a causa.

## 4.3 Investigar as causas

### 5 Porquês

A técnica consiste em perguntar “por quê?” sucessivamente até chegar a uma causa sobre a qual a empresa possa agir. Não há mágica no número cinco; às vezes bastam três, às vezes são necessários sete. Dois cuidados: cada resposta deve ser **verificada** com evidência antes de se passar à pergunta seguinte, e a cadeia deve parar em algo que esteja **ao alcance da gestão** — “a economia está difícil” não é causa raiz útil.

E VOCÊ, O QUE FARIA?

**O Sr. Osvaldo pede “um vendedor melhor — ou um financeiro melhor”. Você aceitaria o pedido e começaria a procurar o profissional? Qual seria a sua primeira pergunta?**

Escreva a pergunta antes de continuar. Depois, acompanhe as cinco que Helena fez.

CASO-GUIA · OS 5 PORQUÊS DA AROEIRA

| Pergunta | Resposta | Evidência |
|---|---|---|
| **Por que a margem caiu?** | Porque os descontos concedidos aumentaram. | Desconto médio de 4,0% para 7,5%. |
| **Por que os descontos aumentaram?** | Porque os vendedores negociam livremente para bater a meta de volume. | Entrevistas; dispersão de descontos por vendedor. |
| **Por que negociam livremente?** | Porque não há política comercial com alçadas de desconto. | Inexistência de documento; relato da diretora. |
| **Por que não há política?** | Porque meta e comissão consideram só faturamento, não margem. | Regra de comissão vigente. |

| Pergunta | Resposta | Evidência |
|---|---|---|
| **Por que só faturamento?** | **Causa raiz:** o modelo de metas não foi revisto desde que a empresa cresceu. | Modelo é o mesmo de quando havia 4 vendedores. |

## Diagrama de Ishikawa

Quando o problema tem várias causas possíveis, o diagrama de causa e efeito (ou "espinha de peixe") ajuda a não se fixar na primeira explicação. As causas são organizadas por categorias e cada uma é testada com os dados disponíveis. As categorias clássicas vêm da indústria — método, mão de obra, máquina, material, medição e meio ambiente — e podem ser adaptadas a serviços e comércio:

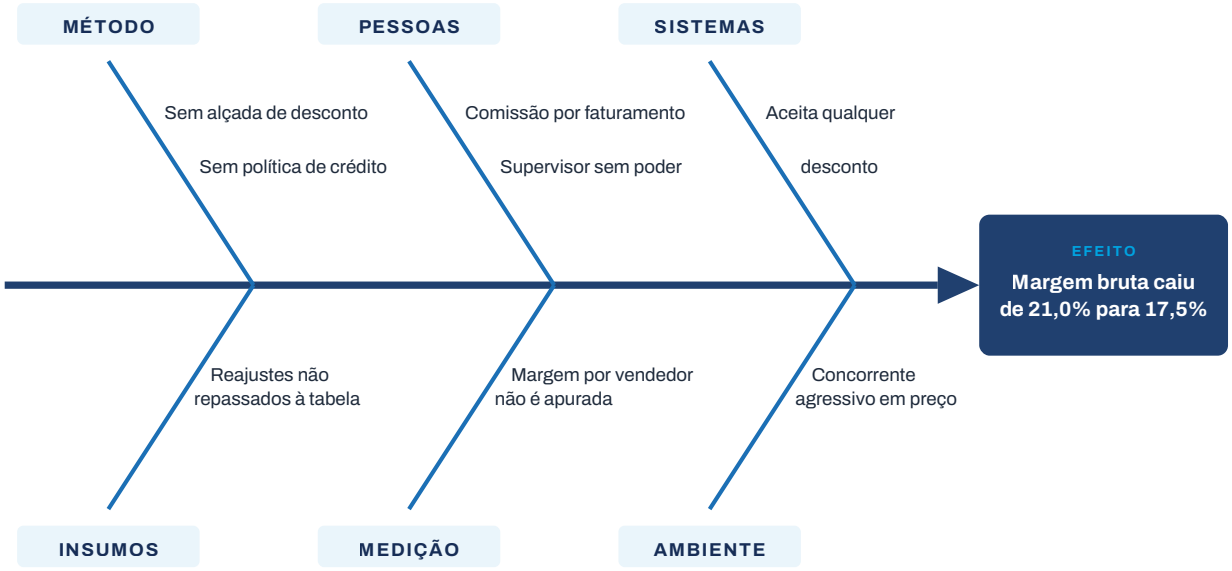



Diagrama de Ishikawa do caso-guia. Método, pessoas, sistemas e medição foram confirmados pelas evidências; os reajustes de fornecedores e a concorrência existem, mas explicam uma parte menor da queda.

## Matriz SWOT

A SWOT — forças, fraquezas, oportunidades e ameaças — não é ferramenta de causa, e sim de **contexto**: situa o problema na estratégia da empresa. O valor está no cruzamento, não na lista: que forças permitem aproveitar quais oportunidades, e que fraquezas deixam a empresa exposta a quais ameaças.

**FORÇAS · INTERNAS**
Carteira de 1.900 clientes ativos; entrega em 24 horas; equipe de vendas experiente e estável.

**FRAQUEZAS · INTERNAS**
Sem política comercial; informação gerencial tardia; decisões concentradas no fundador.

**OPORTUNIDADES · EXTERNAS**
Fornecedores oferecendo exclusividade regional; pequenos varejistas buscando mix e crédito.

**AMEAÇAS · EXTERNAS**
Concorrente regional agressivo em preço; juros elevados encarecendo o capital de giro.

## 4.4 Quantificar o impacto

Empresários decidem com base em impacto. Um problema descrito sem número compete, na agenda do dono, com todos os outros incômodos do dia; um problema com valor entra na pauta. Estime o impacto em quatro dimensões — **dinheiro, tempo, pessoas e risco** — e seja transparente quanto às premissas.

**CASO-GUIA · QUANTO CUSTA A QUEDA DE MARGEM**

Se a Aroeira tivesse mantido a margem bruta de 21,0% sobre a receita de R$ 42,0 milhões, o lucro bruto teria sido de R$ 8,82 milhões. Com 17,5%, foi de R$ 7,35 milhões. **Diferença: R$ 1,47 milhão por ano.**

Em outras palavras: a empresa vendeu R$ 6,0 milhões a mais e ganhou R$ 210 mil a menos de lucro bruto do que no ano anterior (R$ 7,56 milhões). Além disso, o prazo médio de recebimento 15 dias maior imobilizou cerca de R$ 1,75 milhão adicional em contas a receber (R$ 42,0 milhões ÷ 360 × 15), financiado com limite bancário.

**Premissa declarada:** parte da perda de margem pode decorrer de mix de produtos e de reajustes de fornecedores não repassados; a parcela atribuível a descontos será apurada na etapa de aprofundamento.

## 4.5 Priorizar

Um diagnóstico costuma revelar mais problemas do que a empresa consegue tratar. Priorizar é escolher por onde começar — e ter a coragem de dizer o que fica para depois. Dois critérios bastam na maior parte dos casos: **impacto** (quanto se ganha ao resolver) e **viabilidade** (quão factível é resolver com os recursos, o tempo e a disposição política existentes).




Matriz impacto × viabilidade da Distribuidora Aroeira.

O problema 1 vai para o quadrante “fazer agora”: é o de maior impacto e depende apenas de decisões internas. O 2 é menor, mas apoia o primeiro — sem informação, não há como medir a margem. O 3 pede uma política de crédito e fica planejado para a sequência.

Repare no problema 4. A sucessão é, provavelmente, o tema mais importante para o futuro da Aroeira, mas não é por onde se começa: exige confiança que ainda não existe e não foi o que o empresário pediu. O consultor **registra, nomeia e agenda** o tema — e conquista, com o primeiro projeto, o direito de tratá-lo.

### Erros comuns

- Aceitar a solução pedida pelo cliente como se fosse o problema.
- Parar no primeiro “porquê” — geralmente uma pessoa (“o vendedor é fraco”) e não um sistema.
- Usar os 5 Porquês sem verificar cada resposta com evidência.
- Preencher a SWOT como lista, sem cruzar os quadrantes.
- Apresentar impacto sem declarar as premissas do cálculo.

**PRATIQUE SOZINHO**

1. Pense na queixa que você mais ouviu do dono ou do diretor de uma empresa em que trabalhou. Reescreva-a como problema formulado, atendendo aos quatro requisitos da seção 4.2.
2. Aplique os 5 Porquês, indicando a evidência de cada resposta. Onde não houver evidência, registre como hipótese e diga como a testaria.
3. Estime o impacto anual em reais, com as premissas declaradas. Depois, peça a um assistente de IA que faça o papel de um empresário cético e conteste as suas contas — sem inserir dados que identifiquem a empresa.

**NA FORMAÇÃO, VOCÊ FAZ ISTO AO VIVO**

O aluno leva o problema real da empresa do seu projeto. A turma faz o papel do empresário e contesta a causa, as evidências e as contas — o melhor ensaio para a devolutiva e para a banca de certificação.

**O PASSO 4 EM 3 IDEIAS**

1. **Sintoma não é problema, e pedido não é diagnóstico.** Formule com fato, número e período — sem embutir causa nem solução.
2. **Vá da causa imediata à causa raiz,** verificando cada “porquê” com evidência, até chegar a algo que a gestão possa mudar.
3. **Empresário decide por impacto.** Ponha o problema em reais, declare as premissas e escolha por onde começar.

## SE A RECOMENDAÇÃO PODERIA TER SIDO FEITA SEM DIAGNÓSTICO, VOCÊ ESTÁ TRATANDO O SINTOMA.

FRASE PARA GUARDAR

PASSOS 05 A 07 · LEITURA: 6 MIN · VITRINE DA JORNADA

# DA SOLUÇÃO À EMPRESA FAMILIAR

Três passos que transformam um bom diagnóstico em um trabalho que a empresa consegue executar. Aqui, o que cada um é e o que o aluno vive na Formação.

PASSO 05

## Construa a solução

Recomendações genéricas — "melhorar a comunicação", "profissionalizar a gestão" — são o principal motivo pelo qual relatórios de consultoria terminam em gavetas. Neste passo, o problema priorizado vira **projeto**: um objetivo mensurável e com prazo, um escopo que diz o que está dentro e o que está fora, frentes de trabalho com responsáveis internos, indicadores de processo e de resultado e uma governança de acompanhamento.

**No caso-guia.** Helena comparou três alternativas e descartou as duas mais óbvias — treinar os vendedores e bloquear descontos no sistema —, porque nenhuma atacava a causa raiz. O Projeto Margem ficou assim: elevar a margem bruta de 17,5% para 20,0% em seis meses, em quatro frentes. Mantida a receita, cada ponto percentual vale R$ 420 mil por ano.

**Na Formação.** Você constrói a estrutura de projeto da empresa que diagnosticou, com os seis elementos, e a submete a um colega no papel de empresário: "o que eu não conseguiria executar com a equipe que tenho?"

PASSO 06

## Transite pela gestão — e saiba encaminhar

O problema da Aroeira apareceu em **finanças**, tinha causa imediata em **vendas**, causa raiz em **pessoas** e persistia por lacunas de **governança** e de **estratégia**. Um especialista em vendas teria treinado os vendedores; um em finanças teria cortado custos. Nenhum dos dois teria resolvido. O consultor empresarial é um generalista com profundidade: reconhece sinais de alerta nas sete áreas de gestão, entende como se ligam e sabe decidir entre **tratar, trazer um especialista ou encaminhar**.

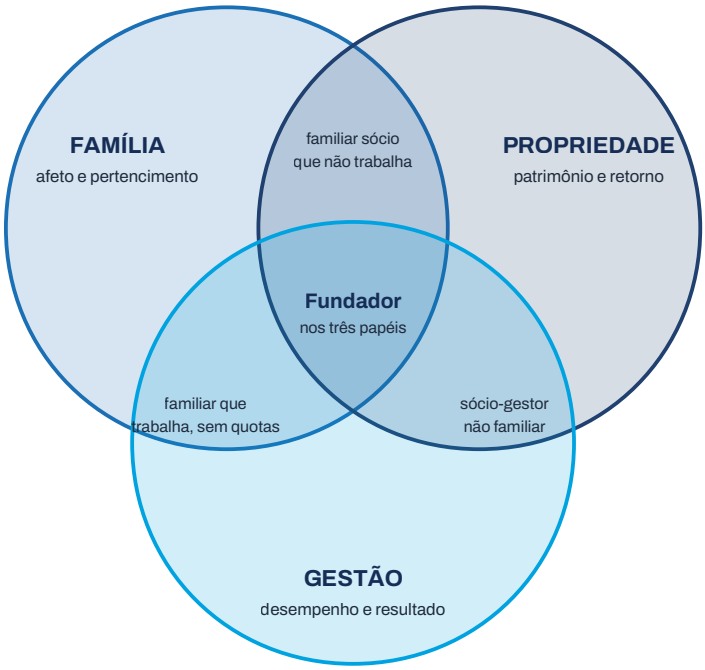
Saber encaminhar é também uma questão de ética: há atos privativos de advogados, contadores e outros profissionais habilitados. Quem vem de uma carreira corporativa costuma subestimar essa linha.

**Na Formação.** Você recebe o quadro de sinais de alerta das sete áreas, aprende onde está a linha das profissões regulamentadas e monta o mapa de encaminhamentos do seu projeto.

PASSO
07

## Atue em empresas familiares

Na empresa familiar, uma discussão sobre comissão de vendedores pode ser, na verdade, uma discussão entre irmãos. O modelo dos **três círculos**, de Tagiuri e Davis, mostra por quê: família, propriedade e gestão são sistemas com lógicas diferentes, e a mesma pessoa pode ocupar um, dois ou os três.




Na Aroeira, toda a propriedade está com o fundador; os dois filhos trabalham sem saber se, quando e em que proporção serão sócios. Helena percebeu que a mudança na comissão — tecnicamente simples — mexia com a autoridade da filha e só avançaria se o pai falasse com uma única voz.

**Na Formação.** Este é o módulo que conecta o consultor ao ecossistema Consilium BR de governança corporativa e familiar: sucessão, acordo de sócios, conselho consultivo — e a simulação de uma reunião entre fundador e herdeiros, conduzida por você.

IMERSÃO CONSULTOR EMPRESARIAL

VOCÊ VIU O MÉTODO. AGORA, VEJA-O AO VIVO.

Três aulas gratuitas e ao vivo: como transformar experiência em consultoria, o método para diagnosticar empresas e encontrar problemas que geram valor, e como fazer disso uma carreira. Inscreva-se pelo site ou pelo WhatsApp.

www.consiliumbr.com.br · WhatsApp (62) 98119-8400

ABRIR O SITE

PARTE II · PASSOS 8 A 12

# O PROFISSIONAL DA CONSULTORIA

## DA VENDA À RECORRÊNCIA: O CONSULTOR NO MERCADO

É aqui que a transição de carreira se decide. Saber diagnosticar faz de você um bom técnico; saber vender, precificar, propor e manter o cliente faz de você um consultor que vive do próprio trabalho.


| | | |
|---|---|---|
| PASSO 8 | Venda consultoria | resumo |
| PASSO 9 | Precifique pelo valor | resumo |
| PASSOS 10 E 11 | Proponha e execute | vitrine |
| PASSO 12 | Torne o projeto recorrente | resumo |

PASSO 08 · LEITURA: 7 MIN · RESUMO

# VENDA CONSULTORIA

Para quem sempre teve salário, vender o próprio trabalho é o passo mais desconfortável. Ele fica mais simples quando se entende que vender bem é diagnosticar bem.

## 8.1 Vender bem é diagnosticar bem

Muitos profissionais tecnicamente competentes fracassam como consultores porque não sabem vender — ou porque acreditam que vender é incompatível com a postura de especialista. Em consultoria, a conversa comercial já é uma demonstração do método: o cliente compra quando percebe, pelas perguntas que ouve, que aquele profissional entendeu o seu problema melhor do que ele próprio conseguia formular. Não se trata de persuadir; trata-se de **compreender e devolver com clareza**. Na primeira reunião, isso se traduz em uma regra simples: quem fala mais deve ser o cliente.

O processo comercial tem cinco etapas — **prospecção, diagnóstico comercial, proposta, objeções e fechamento** —, e a segunda decide as demais.

## 8.2 De onde vêm os primeiros clientes

Consultoria é um serviço de alta confiança; por isso, as fontes mais produtivas são as que já trazem alguma confiança emprestada: **indicações** de ex-colegas e conhecidos, **parceiros** que atendem o mesmo nicho — contadores, advogados, bancos, cooperativas, entidades — e **conteúdo** que demonstra o seu raciocínio sobre um problema concreto. O que importa é a constância.

## 8.3 A lógica da primeira reunião

O objetivo da primeira reunião não é vender: é compreender a dor, gerar confiança e combinar um próximo passo. As perguntas seguem uma ordem que tem razão de ser.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Situação**<br>Como a empresa chegou até aqui? O que mudou? | → | **Problema**<br>O que mais preocupa? Desde quando? O que já foi tentado? | → |
| **Consequências**<br>Quanto isso custa? E se nada mudar em um ano? | → | **Valor de resolver**<br>Por que agora? Quem decide? Com que critérios? | |

Quando é o próprio cliente quem descreve quanto o problema custa, a conversa sobre investimento muda de natureza.

E VOCÊ, O QUE FARIA?

**Vinte minutos de reunião e Helena já suspeita da causa: a comissão dos vendedores. O Sr. Osvaldo pergunta: "E então, o que a senhora acha que é?" Você responderia?**

CASO-GUIA · A PRIMEIRA REUNIÃO COM O SR. OSVALDO

**O que Helena não fez.** Não disse que o problema era a comissão. Respondeu que tinha hipóteses e precisava dos números para não lhe dar um palpite — e seguiu perguntando, até o próprio empresário estimar que "deve estar deixando mais de um milhão na mesa".

**Próximo passo combinado.** Um diagnóstico de trinta dias, **remunerado**, com acesso aos dados de vendas e seis entrevistas; devolutiva presencial com ele e a filha; depois dela, uma proposta de projeto. Helena enviou o resumo da conversa e a proposta do diagnóstico no dia seguinte.

Vender um **diagnóstico remunerado** como primeira etapa reduz o risco para os dois lados: o cliente investe pouco para obter clareza; o consultor é pago para conhecer a empresa. Diagnóstico gratuito costuma ser tratado pelo preço que custou.

## 8.4 Objeção é informação

"Está caro" quase sempre significa que o valor da transformação não ficou claro. "Preciso pensar" indica que falta informação — ou o decisor na sala. Em todos os casos, a resposta começa com uma pergunta, não com um argumento.

NA FORMAÇÃO, VOCÊ FAZ ISTO AO VIVO

O aluno recebe o **Roteiro da Primeira Reunião** completo — seis etapas, tempos e perguntas —, o quadro de respostas às seis objeções mais comuns e o modelo de registro. E treina em simulações com empresário, consultor e observador, que mede o tempo de fala de cada um.

O PASSO 8 EM 3 IDEIAS

1. **Na primeira reunião, quem fala mais é o cliente.** Situação, problema, consequências, valor de resolver.
2. **Não entregue a solução antes de entender a causa.** Venda o diagnóstico como primeiro passo.
3. **Sempre saia com um próximo passo e uma data.**

> **A MAIOR PARTE DAS PROPOSTAS NÃO É PERDIDA PARA UM CONCORRENTE: É PERDIDA PARA O SILÊNCIO.**

FRASE PARA GUARDAR

PASSO 09 · LEITURA: 7 MIN · RESUMO

# PRECIFIQUE PELO VALOR

“Quanto eu cobro?” é a pergunta que mais trava quem está saindo do salário fixo. O princípio: não vender hora; vender transformação.

## 9.1 O erro de converter o salário em hora

O primeiro impulso de quem vem da carteira assinada é dividir o antigo salário por 160 horas e cobrar esse valor. É um erro por dois motivos. O salário não incluía o que agora é por sua conta — tributos, férias, décimo terceiro, períodos sem projeto, estudo, prospecção. E um consultor independente não fatura todas as horas que trabalha: considerar que **cerca de metade** das horas úteis é faturável é uma premissa prudente para o início.

E quem cobra apenas por hora vende tempo, não resultado: o cliente vigia o relógio, o consultor é punido por ser eficiente e a renda fica limitada à agenda.

## 9.2 Entre o piso e o teto

Precificar por valor não significa ignorar o esforço. Significa usar o esforço como **piso** e o valor para o cliente como **teto**.

**Piso**
Esforço estimado × o seu custo-hora de referência. Abaixo disso, o projeto dá prejuízo.

→

**Preço**
Definido entre o piso e o teto, conforme complexidade, risco, urgência e posicionamento.

←

**Teto**
O valor que a solução gera para o cliente. Acima de uma fração razoável dele, a compra não faz sentido.

E VOCÊ, O QUE FARIA?

**O Projeto Margem pode devolver à Aroeira cerca de R$ 1,05 milhão por ano e exige de Helena umas 140 horas de trabalho. Quanto você cobraria — e como apresentaria o número?**

Escreva o seu preço antes de ver o dela.

CASO-GUIA · O PREÇO DO PROJETO MARGEM (VALORES ILUSTRATIVOS)

**Piso.** Helena calculou o seu custo-hora de referência em R$ 350 — a partir do que precisa receber por mês, do custo de manter a atividade e das horas que consegue, de fato, faturar. Para 140 horas, o piso é de R$ 49.000.

**Teto.** Recuperar 2,5 pontos percentuais de margem sobre R$ 42,0 milhões de receita: cerca de R$ 1,05 milhão de lucro bruto adicional por ano.

**Preço.** R$ 72.000, em quatro parcelas mensais de R$ 18.000 — pouco menos de 7% do ganho anual esperado. Fica acima do piso, remunera a complexidade de mexer em comissão em uma empresa familiar e mantém uma relação entre investimento e retorno que o empresário reconhece como evidente.

**Atenção.** Os valores não são tabela de mercado; a carga tributária depende do regime da pessoa jurídica do consultor e deve ser apurada com o contador.

**Como ela apresentou.** Não como "140 horas a R$ 514", mas como um projeto de quatro meses, com quatro entregas, voltado a recuperar mais de R$ 1 milhão por ano.

## 9.3 Três modelos de remuneração

PROJETO
**Preço fechado**
Para trabalhos com escopo, entregas, início e fim: diagnóstico, estruturação de área, plano estratégico.

HORA TÉCNICA
**A exceção**
Para demandas pontuais e participações avulsas. Com mínimo de horas e forma de apuração definidos.

RECORRÊNCIA
**Mensalidade**
Para acompanhamento, conselho consultivo e mentoria — com entregas mensais que tornem o valor visível.

Uma regra protege todos os modelos: **o preço vale para aquele escopo**. Se o cliente precisa pagar menos, reduza o escopo. Desconto sem contrapartida ensina que o primeiro preço não era verdadeiro.

NA FORMAÇÃO, VOCÊ FAZ ISTO AO VIVO

O aluno calcula o próprio custo-hora com os seus números reais, estima o esforço por frente, monta a **memória de precificação** do seu projeto e defende o preço diante de um colega que faz o papel do empresário que diz "está caro".

O PASSO 9 EM 3 IDEIAS

1. **Salário dividido por 160 não é preço.** Metade das suas horas não será faturável, e os encargos agora são seus.
2. **O esforço é o piso; o valor para o cliente é o teto.** O preço mora entre os dois.
3. **Preço e escopo andam juntos.** Quem reduz um, reduz o outro.

## SE O CLIENTE PERGUNTASSE QUANTO CUSTA NÃO RESOLVER O PROBLEMA, VOCÊ SABERIA RESPONDER?

FRASE PARA GUARDAR

FORMAÇÃO DE CONSULTORES EMPRESARIAIS

### QUER CALCULAR O SEU PREÇO COM QUEM JÁ FEZ ISSO?

Na Formação, você constrói a sua memória de precificação com acompanhamento: custo-hora, esforço, valor e modelo de remuneração do seu primeiro projeto. Fale com a Consilium BR e conheça a próxima turma.

**www.consiliumbr.com.br · WhatsApp (62) 98119-8400**

CHAMAR NO WHATSAPP

PASSOS 10 E 11 · LEITURA: 4 MIN · VITRINE DA JORNADA

# PROPONHA E EXECUTE

O documento em que a conversa vira compromisso — e o trabalho em que a reputação do consultor se constrói.

PASSO 10

## Construa a proposta

Uma boa proposta é lida pelo empresário como um espelho: ele se reconhece no contexto, concorda com o diagnóstico e percebe que a solução foi desenhada para a empresa dele. Por isso, a proposta **não é lugar de novidades** — tudo o que está nela já foi conversado. É curta, descreve **entregas verificáveis** em vez de atividades e é apresentada pessoalmente, não apenas enviada.

1 · Contexto | 2 · Diagnóstico | 3 · Escopo | 4 · Metodologia | 5 · Entregas | 6 · Investimento

**No caso-guia.** A proposta de Helena abriu com a frase do próprio Sr. Osvaldo — "nunca vendemos tanto e nunca sobrou tão pouco" — e fechou com R$ 72.000 ao lado de R$ 1,47 milhão de perda anual. Ao dizer o número, ela esperou. O silêncio que se segue pertence ao cliente.

**Na Formação.** Você recebe o modelo de proposta Consilium BR, com as cláusulas que evitam disputas, redige a proposta do seu projeto e a apresenta em oito minutos.

PASSO 11

## Execute o projeto

Contrato assinado é o começo. Toda mudança encontra resistência, e ela tem uma de três origens — **não entendi**, **não consigo** ou **não quero**. Projetos de consultoria raramente falham por falta de boas ideias; falham por falta de **ritmo**, de **clareza de papéis** e de **acompanhamento**.

**No caso-guia.** No terceiro mês, os três vendedores de maior volume reagiram à nova comissão, e um deles procurou o Sr. Osvaldo, que hesitou. Helena mostrou a cada um, com os dados dele, quanto ganharia reduzindo o desconto; propôs uma transição com garantia, validada pelo advogado trabalhista; e pediu ao fundador que reafirmasse a regra. Os três ficaram.

**Na Formação.** Pauta de kickoff, modelos de ata e de relato de status, mapa de resistências — e simulações como esta: o patrocinador desmarcou as duas últimas reuniões e você tem cinco minutos com ele no corredor.

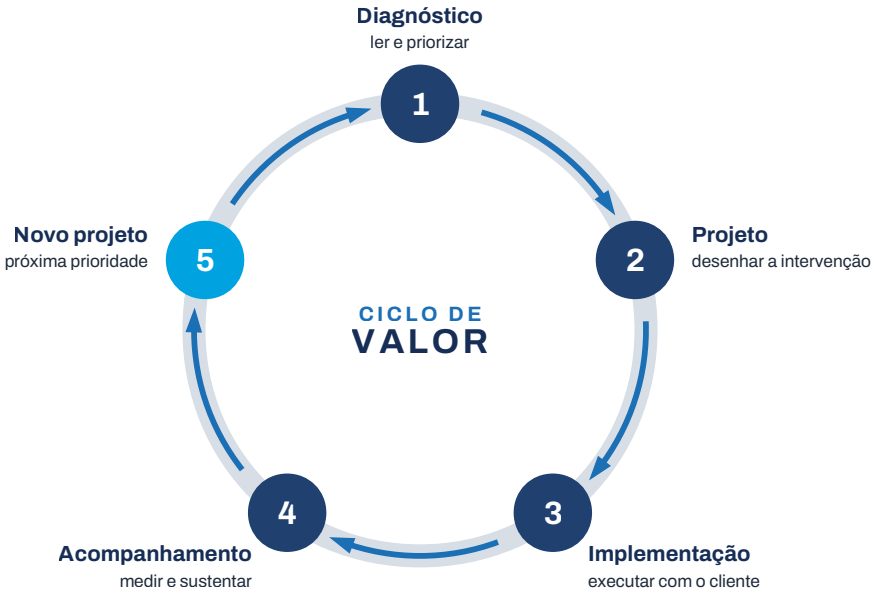
PASSO 12 · LEITURA: 5 MIN · RESUMO

# TORNE O PROJETO RECORRENTE

Quem troca o salário por projetos isolados troca a estabilidade pela incerteza. A recorrência é o que devolve previsibilidade à carreira do consultor.

## 12.1 Por que a recorrência é fundamental

Consultores que vivem de projetos isolados vivem recomeçando: a cada encerramento, uma nova prospecção. A sustentabilidade está em transformar o primeiro projeto em uma relação contínua, em que cada entrega revela a próxima prioridade do cliente. É muito mais fácil ser contratado de novo por quem já confia em você do que conquistar a confiança de um desconhecido. Para o cliente, também faz sentido: mudanças de gestão não se consolidam em quatro meses.




O ciclo já estava contido no trabalho feito desde o Passo 3. O diagnóstico revelou várias dimensões frágeis; a matriz de priorização escolheu uma e deixou as outras **registradas**. A continuidade não é uma venda nova: é o cumprimento do que o diagnóstico já havia mostrado.

## 12.2 Quatro formatos

| Acompanhamento de implementação | Gestão de indicadores | Mentoria de gestores | Conselho consultivo |
|---|---|---|---|
| Rituais mensais para o plano sair do papel. | Leitura mensal de resultados e ajuste de rota. | Desenvolvimento contínuo das lideranças. | Participação periódica nas decisões estratégicas. |

O risco é a recorrência tornar-se invisível: depois de alguns meses, o cliente paga uma mensalidade e já não sabe dizer pelo quê. Por isso, todo contrato recorrente precisa de **entregas mensais definidas**, de um **ritual fixo** e de uma **revisão periódica**.

CASO-GUIA · O SEGUNDO CICLO DA AROEIRA

**Resultado do Projeto Margem.** No quarto mês, o desconto médio havia recuado de 7,5% para 5,2% e a margem bruta mensal chegara a 19,4%, a caminho da meta de 20,0%.

**O que Helena registrou no caminho.** O prazo de recebimento e a inadimplência continuavam altos; e o Sr. Osvaldo, pela primeira vez, mencionou que "precisava começar a pensar em quem toca isso aqui depois".

**Proposta de continuidade.** Contrato de doze meses, com mensalidade, revisão trimestral e três frentes: acompanhamento dos indicadores de margem; política de crédito e cobrança; e a preparação de uma reunião mensal de sócios — o primeiro passo de governança.

RECORRÊNCIA NÃO É DEPENDÊNCIA

O teste ético é simples: a empresa está ficando **mais capaz** a cada ciclo? A boa recorrência muda de tema ao longo do tempo, porque os temas anteriores foram incorporados pela empresa.

O PASSO 12 EM 3 IDEIAS

1. **O primeiro projeto é a porta, não o destino.**
2. **Registre, durante a execução, o que aparece fora do escopo** — sem resolver de graça e sem ignorar.
3. **Mensalidade sem entrega definida não se sustenta.**

> **A RECORRÊNCIA NÃO SE VENDE: CONQUISTA-SE COM A CONFIANÇA CONSTRUÍDA NA EXECUÇÃO.**

FRASE PARA GUARDAR

PARTE III · CERTIFICAÇÃO E MERCADO

# CERTIFICAÇÃO E MERCADO

## UMA FORMAÇÃO QUE NÃO TERMINA NO CERTIFICADO

O livro termina onde a profissão começa. O que transforma um leitor informado em um consultor reconhecido é a prática em uma empresa real, a defesa diante de uma banca e a visibilidade perante o mercado.

*"Aprenda. Pratique. Certifique-se. Seja visto pelo mercado."*

CERTIFICAÇÃO · LEITURA: 4 MIN · VITRINE DA JORNADA

# PROJETO REAL E BANCA

O coração da certificação: não basta assistir às aulas. É preciso demonstrar, em uma empresa de verdade, a capacidade de atuar.

## A jornada em quatro etapas

**01**
**Formação**
80 horas em 12 semanas: 60 de formação ao vivo e 20 de atividades práticas.

**02**
**Prática**
Casos, exercícios, diagnósticos e simulações, toda semana.

**03**
**Certificação**
Projeto empresarial real e banca avaliadora.

**04**
**Mercado**
Comunidade, vitrine e oportunidades Consilium BR.

Cada semana tem dois encontros ao vivo: um de **aula e metodologia**, outro de **aplicação e laboratório**. Além dos doze módulos, há uma aula bônus de quatro horas sobre **IA aplicada à consultoria**.

## O projeto final

O aluno percorre, em uma empresa real, o ciclo de trabalho de um consultor — exatamente o que Helena fez na Aroeira.

**1** Fazer um diagnóstico empresarial real

**2** Identificar um problema

**3** Apresentar o diagnóstico

**4** Construir um projeto de intervenção

**5** Apresentar a solução

**6** Defender o projeto diante de uma banca

Ao final, o participante não tem apenas um certificado: tem o seu **primeiro caso documentado**, que poderá apresentar — com a autorização da empresa — a futuros clientes. Para quem está deixando a carteira assinada, é a prova de autoridade que faltava.

## A Banca Consilium BR de Certificação

A banca reproduz a situação mais exigente da vida do consultor: defender uma recomendação diante de pessoas experientes, que questionam premissas e pedem evidências. É composta por especialistas Consilium BR, convidados do mercado, empresários e consultores seniores.

**15 MIN**
**Apresentação do candidato**
Exposição do caso, do diagnóstico e da solução.

**10 MIN**
**Arguição da banca**
Perguntas sobre evidências, raciocínio, viabilidade e postura.

| | | |
|---|---|---|
| **Qualidade do diagnóstico** | **Raciocínio empresarial** | **Metodologia** |
| **Viabilidade da solução** | **Comunicação e postura consultiva** | **Ética e capacidade de defesa** |

Os seis critérios de avaliação da banca.

## Três níveis de resultado

Em vez de um certificado igual para todos, o reconhecimento acompanha o que cada participante demonstrou.

NÍVEL 1
**Certificado de Conclusão**
Participou da formação.

NÍVEL 2
**Certificação de Consultor Empresarial Consilium BR**
Aprovado no projeto final.

NÍVEL 3
**Consultor Destaque Consilium BR**
Desempenho diferenciado, selecionado para a próxima etapa.

MERCADO · LEITURA: 4 MIN · VITRINE DA JORNADA

# VITRINE, COMUNIDADE E REDE

O que vem depois do certificado: visibilidade e continuidade.

## A Vitrine de Consultores Consilium BR

Cada consultor aprovado ganha um perfil público — um ativo profissional que permanece depois do curso: é onde o empresário encontra o consultor certificado, vê o que ele resolve e pede contato.

HM

**Helena M.**
Goiânia · GO

CONSULTORA EMPRESARIAL CERTIFICADA · CONSILIUM BR

| | |
|---|---|
| **Especialidades** | Margem, formação de preço, política comercial, fluxo de caixa |
| **Setores** | Atacado e distribuição · empresas familiares |
| **Projeto realizado** | Recuperação de margem em distribuidora familiar (caso anonimizado) |
| **Contato** | LinkedIn · via Consilium BR |

Exemplo ilustrativo de perfil, com a personagem fictícia do caso-guia. A publicação de foto e dados na Vitrine depende do consentimento do consultor, que pode revogá-lo a qualquer tempo.

## Comunidade e encontros presenciais

COMUNIDADE CONSILIUM BR CONSULTORES

**Três círculos, com acesso progressivo**

Aberta, para interessados; dos Alunos, durante o curso; dos Certificados, exclusiva para quem foi aprovado.

ENCONTROS PRESENCIAIS

**Onde nasce o relacionamento**

Business Lab trimestral, com empresários, consultores e convidados; Encontro Nacional de Consultores, anual.

## A Rede de Consultores Consilium BR

Dos certificados, os que demonstrarem desempenho diferenciado poderão ser convidados a integrar a rede de consultores da Consilium BR e a participar de oportunidades, conforme perfil e demanda. As possíveis frentes de atuação são **projetos da Consilium BR**, **diagnósticos e projetos Converge**, **projetos de governança e sucessão** e **consultorias e projetos específicos**.

IMPORTANTE

**A certificação não garante contratação pela Consilium BR.** O convite para a Rede depende do desempenho, do perfil e da demanda. O que a certificação garante é método validado em projeto real, reconhecimento por banca e visibilidade na Vitrine.

O PRÓXIMO PASSO

# COMO CONTINUAR SUA JORNADA

Você conheceu o caminho. A distância entre **"eu tenho conhecimento"** e **"eu sei transformar conhecimento em solução empresarial"** — de um modo que o mercado consiga enxergar e contratar — percorre-se praticando, com acompanhamento. A Consilium BR organizou esse percurso como uma escada: cada degrau prepara o seguinte.




## Quatro formas de fazer a Formação

ESSENCIAL
**Formação**
Curso, aulas ao vivo e materiais.

PROFISSIONAL
**Formação + Certificação**
Inclui o projeto empresarial real e a banca.

PREMIUM
**+ Comunidade + Vitrine**
Inclui os encontros presenciais.

ELITE · FUTURO
**Rede de Consultores**
Benefícios e critérios próprios.

## O que muda em relação a um curso comum

A MAIORIA DOS CURSOS ENTREGA

**Conteúdo → Certificado**

A CONSILIUM BR ENTREGA

**Conteúdo → Método → Prática → Projeto real → Banca → Certificação → Comunidade → Vitrine → Mercado**

FALE COM A CONSILIUM BR

## DÊ O PRÓXIMO PASSO AGORA

Envie uma mensagem pelo WhatsApp **(62) 98119-8400** ou acesse **www.consilium-br.com.br** para participar da próxima Imersão e conhecer as condições da turma fundadora da Formação de Consultores Empresariais.

**www.consiliumbr.com.br · WhatsApp (62) 98119-8400**

CHAMAR NO WHATSAPP

APOIO À LEITURA

# GLOSSÁRIO

| | |
|---|---|
| **5 Porquês** | Técnica de investigação de causa raiz que consiste em perguntar “por quê?” sucessivamente, verificando cada resposta com evidência. |
| **Ciclo financeiro** | Tempo entre o pagamento a fornecedores e o recebimento de clientes; determina a necessidade de capital de giro. |
| **Conselho consultivo** | Fórum sem poder deliberativo formal que reúne sócios e conselheiros externos para apoiar as decisões estratégicas. |
| **Custo-hora de referência** | Valor mínimo por hora faturável que cobre a remuneração pretendida, os custos da atividade, tributos e margem de segurança. |
| **Devolutiva** | Apresentação presencial dos achados do diagnóstico ao decisor. |
| **EBITDA** | Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização; aproximação da geração operacional de caixa. |
| **Ishikawa (diagrama de)** | Diagrama de causa e efeito, em forma de espinha de peixe, que organiza as causas possíveis de um problema por categorias. |
| **Margem bruta** | Receita líquida menos o custo das mercadorias, produtos ou serviços vendidos, em percentual da receita. |
| **Margem de contribuição** | O que sobra da receita depois dos custos e despesas variáveis; é o que paga os custos fixos e forma o lucro. |
| **One Page do Consultor** | Documento de uma página que sintetiza o posicionamento do consultor. |
| **Proposta de valor** | Descrição, em termos de resultado, da transformação que o cliente obtém. |
| **Raio-X de Maturidade Empresarial** | Ferramenta proprietária da Formação que avalia a empresa em sete dimensões de gestão, em escala de 1 a 5. |
| **Raio-X do Consultor Empresarial** | Diagnóstico que posiciona o profissional em um de quatro estágios como consultor. |
| **SWOT** | Matriz que cruza forças e fraquezas internas com oportunidades e ameaças externas. |
| **Três círculos** | Modelo que descreve a empresa familiar como a sobreposição dos sistemas família, propriedade e gestão. |

# LEITURAS RECOMENDADAS


- BLOCK, Peter. *Consultoria infalível*.
- SCHEIN, Edgar H. *Princípios da consultoria de processos*.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Manual de consultoria empresarial*.
- MAISTER, D.; GREEN, C.; GALFORD, R. *The Trusted Advisor*.
- ISHIKAWA, Kaoru. *Controle de qualidade total: à maneira japonesa*.
- OHNO, Taiichi. *O Sistema Toyota de Produção*.
- GERSICK, Kelin E. et al. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*.
- TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, v. 9, n. 2, 1996.
- IBGC. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 6. ed., 2023.
- RACKHAM, Neil. *Alcançando excelência em vendas: SPIN Selling*.
- WEISS, Alan. *Value-Based Fees*.
- BRASIL. Lei nº 8.906/1994 (Estatuto da Advocacia) e Lei nº 13.709/2018 (LGPD).

# UMA FORMAÇÃO QUE NÃO TERMINA NO CERTIFICADO.

Conteúdo, método, prática, projeto real, banca, certificação, comunidade, vitrine e mercado — em uma única jornada.

*"Prepare-se para diagnosticar, solucionar e gerar valor para empresas."*

**www.consiliumbr.com.br**
WhatsApp (62) 98119-8400
contato@consiliumbr.com.br

Consilium BR · Goiânia · GO

O caso-guia "Distribuidora Aroeira" e a personagem Helena são fictícios; valores e exemplos são ilustrativos. Este livro tem finalidade educacional e não substitui a orientação de profissionais habilitados.

APRENDA. PRATIQUE.
CERTIFIQUE-SE.
SEJA VISTO PELO MERCADO.