

CADERNO DE FERRAMENTAS



PLANEJAMENTO
intermediário



*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro
e Pequenas Empresas - Sebrae*

CADERNO DE FERRAMENTAS

PROGRAMA NEGÓCIO A NEGÓCIO

PLANEJAMENTO | INTERMEDIÁRIO

Mato Grosso do Sul, 2018

SEBRAE NACIONAL

INFORMAÇÕES E CONTATO

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro
e Pequenas Empresas - Sebrae
Unidade de Gestão Estratégica
SGAS 605, Conjunto A, Asa Sul,
70200-904, Brasília/DF
Telefone: (61) 3348-7180
www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

Robson Braga de Andrade

Diretor-Presidente

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretora Técnica

Heloísa Menezes

Diretor de Administração e Finanças

José Claudio dos Santos

UNIDADE DE ATENDIMENTO INDIVIDUAL

Gerente

Enio Pinto

Gerente-Adjunta

Maisa de Holanda Feitosa

Programa Negócio a Negócio Coordenador Nacional

Hugo Henrique Roth Cardoso

Equipe Técnica

Tiago Ribeiro de Melo
Rodrigo Scherer Palácio
Fernanda de Oliveira Candido

Revisão

Discovery Formação Profissional Ltda.

Projeto gráfico e diagramação

Chica Magalhães – Grupo Informe
Comunicação Integrada

SEBRAE MS

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual

Edison de Araújo

Diretor-Superintendente

Cláudio George Mendonça

Diretora Técnica

Maristela de Oliveira França

Diretor de Operações

Tito Manuel Sarabando Bola Estanqueiro

Gerência da Unidade de Orientação Empreendedora

Lissandra Daudt Baron

lissandra.baron@ms.sebrae.com.br

Área técnica

Maria Cristina Campaner

cristina.campaner@ms.sebrae.com.br

Renata Veríssimo Maia

renata.maia@ms.sebrae.com.br

Viviane Matos dos Santos

viviane.santos@ms.sebrae.com.br

GRUPO DE PESQUISA EM MODELAGEM PARA APRENDIZAGEM – GMAP | UNISINOS

Coordenadores do Projeto

Prof. Dr. Daniel Pacheco Lacerda (Geral)

Prof. Ma. Aline Dresch (Executivo)

Equipe Técnica

Prof. Me. Douglas Rafael Veit

Prof. Me. Ricardo Brandão Mansilha

Prof. Me. Secundino Luis Henrique Corcini Neto

Mateus Girardi Tegner

Pedro Nascimento de Lima

Agente de Orientação Empresarial

Data da 1ª visita:

___ / ___ / ___

Data da 2ª visita:

___ / ___ / ___



Planejar significa definir um rumo e construir o futuro da empresa. Algumas ações precisam ser realizadas para gerar frutos amanhã, e o planejamento ajuda você a identificá-las. O planejamento se faz estabelecendo objetivos e metas, construindo as ações necessárias para seu alcance. Principalmente, o planejamento o auxilia a olhar para trás e aprender quais ações foram adequadas ou não, e o que a empresa deve fazer para se desenvolver hoje e no futuro. Sem saber aonde sua empresa está indo, você nunca saberá se estará fazendo bons negócios.

Nesse tema de gestão, você poderá conhecer um pouco da história do Seu Manuel, que é filho e neto de padeiros. Ele possui uma pequena padaria em um bairro muito movimentado da cidade. Seu Manuel, provando que a fruta nunca cai longe do pé, é um padeiro de mão cheia, porém, nos últimos meses, vem notando que o desempenho de sua padaria, a Pão Quentinho, não é mais o mesmo. O SEBRAE irá ajudá-lo! Veja como nas próximas páginas.

PLANEJAMENTO: O PRIMEIRO PASSO PARA O SUCESSO

O QUE É:

Ao utilizar essa ferramenta, você refletirá sobre a situação atual do seu negócio e a situação desejada, definindo a orientação de “como causar a mudança?”, com foco no crescimento e sucesso do negócio. Você partirá da situação atual (o que mudar?) e terá como visão de futuro onde quer chegar (para mudar o quê?).

POR QUE UTILIZAR:

Você conhece a situação atual do seu negócio, mas sabe onde quer chegar e que caminho deve percorrer?

Esta ferramenta vai ajudá-lo no sentido de entender a situação atual do seu negócio e o que você pretende para o futuro da sua empresa. Com esses objetivos definidos, você deve construir a estratégia de como sair da situação atual para a situação futura por meio de um conjunto de ações estruturadas e que possam ser gerenciadas para o seu bom andamento.

Usando adequadamente esta ferramenta, você contribui para alavancar seu negócio, pois as ações direcionadas poderão refletir em **vantagens**, tais como:

- Definir objetivos e metas de maneira clara e consistente;
- saber onde se encontra e onde quer chegar;
- entender que muitas vezes isso necessitará de investimentos; e
- saber o retorno que esse investimento trará para seu negócio.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Não mensurar o tamanho do passo que deseja dar na direção das suas metas;
- fazer investimentos pesados e desnecessários; e
- perder o controle do planejamento.

COMO:

Para implementar esta ferramenta, sugerimos que você siga os seguintes passos:

Passo 1: O que mudar – O que deve ser feito e/ou melhorado?

Nesta etapa você entenderá a situação atual do seu negócio. Descrever os principais pontos que merecem atenção e como eles acontecem atualmente levará você a entender a situação atual do negócio.

Passo 2: Para o que mudar – Como deve estar minha empresa no futuro?

Com base na situação atual, você deve definir onde quer chegar com o seu negócio. Deve definir objetivos e metas claros e que possam ser mensuráveis. Nesta etapa, você deve levar em consideração o ambiente interno e externo do seu negócio: economia, fornecedores, clientes, mercado e investimentos, por exemplo. Além de definir seu alvo, você deve antecipar eventuais problemas que possam vir a ocorrer.

Passo 3: Como causar a mudança – O que deve ser feito para ter a empresa desejada?

Definir as ações que devem ser feitas, medindo os investimentos necessários e os possíveis ganhos que essas ações trarão. Tente medir investimentos e ganhos sempre na forma de dinheiro.






DICA: Além de seguir as etapas sugeridas anteriormente, atente-se para algumas dicas:

- Toda ideia é válida, analise a viabilidade somente depois que todas as ideias e ações forem sugeridas;
- não pule etapas na utilização da ferramenta. Lembre-se de que definir o “como” é importantíssimo para definir o caminho que você deve trilhar.

O uso de etiquetas coloridas autocolantes:



Não há regras rígidas para o uso das cores, mas, para facilitar o entendimento, as melhores práticas mostram que usar a mesma cor para relacionar todos os blocos do quadro ajuda a diferenciar os negócios dentro de uma mesma empresa.

	O que mudar?	Quais as deficiências e os pontos de melhoria que você visualiza na sua empresa hoje?
	Para o que mudar?	Onde você quer chegar com a sua empresa? Quais são seus objetivos e metas?
	Como causar a mudança?	Que ações você precisa desenvolver para alcançar seus objetivos de mudança?
	Qual o investimento?	Qual será o investimento necessário para realizar as ações?
	Qual o ganho?	Quando as ações forem concluídas, qual será o ganho da empresa?

EXEMPLO

Agora que Seu Manuel tem algumas ideias para fazer o planejamento de sua padaria, vamos ver como está seu negócio e mostrar onde ele quer chegar. Depois disso vamos verificar o que é preciso fazer para causar essa mudança, e o principal: quanto vamos ter que investir e qual será o nosso retorno. Para isso, a ferramenta indicada pelo Agente de Orientação Empresarial é Planejando o negócio: objetivos e metas.

Em uma folha de tamanho A3 (ou duas folhas tamanho A4 – folha ofício), imprima o formulário da ferramenta. Utilize etiquetas autocolantes de cores diferentes para cada uma das etapas que vamos mostrar agora. Na primeira etapa, preencha as duas extremidades do quadro: o que mudar (quais as deficiências e os pontos de melhoria que você visualiza na sua empresa hoje?) e para o que mudar (onde você quer chegar com a sua empresa? Quais são seus objetivos e metas?).

No primeiro passo, seu Manuel listou a situação atual do seu negócio:

- Voltado para público de classe média;
- venda apenas de produtos próprios;
- estabelecimento com boa localização;
- grande fluxo de pessoas na região; e
- qualidade dos produtos elogiada pelos clientes.

Da mesma forma, Seu Manuel listou onde quer chegar, ou seja, quais são as suas metas para o período. Esse foi o segundo passo e a lista foi a seguinte:

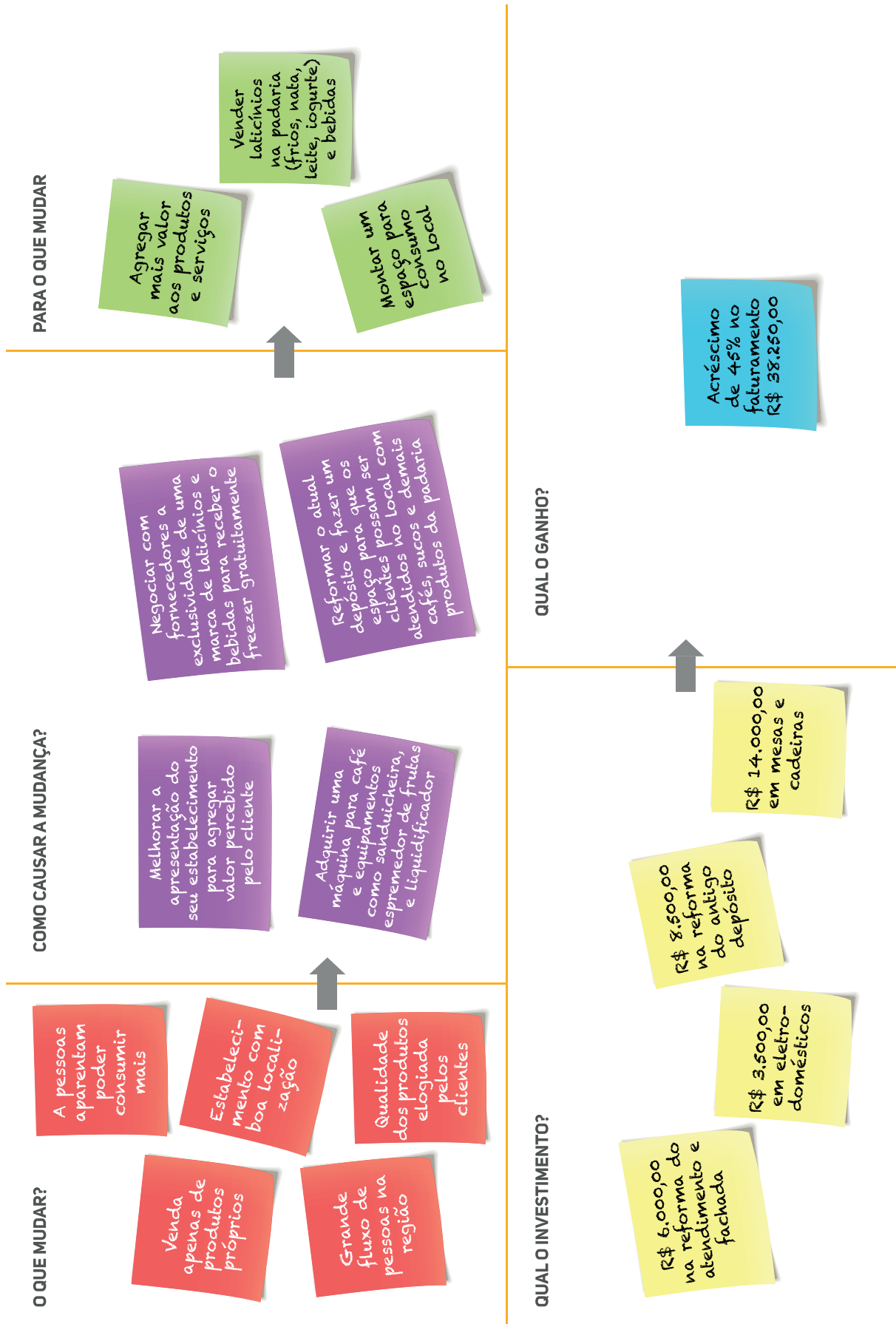
- Atender também a classe alta (representativa na região);
- vender laticínios na padaria (frios, nata, leite, iogurte) e bebidas; e
- montar um espaço para consumo no local.

Agora que Seu Manuel sabe onde está e onde quer chegar, ele precisa saber como causar a mudança, ou seja, o que ele precisa fazer para conseguir atingir seus objetivos. Assim, ele traçou algumas ações a serem realizadas e as listou na ferramenta:

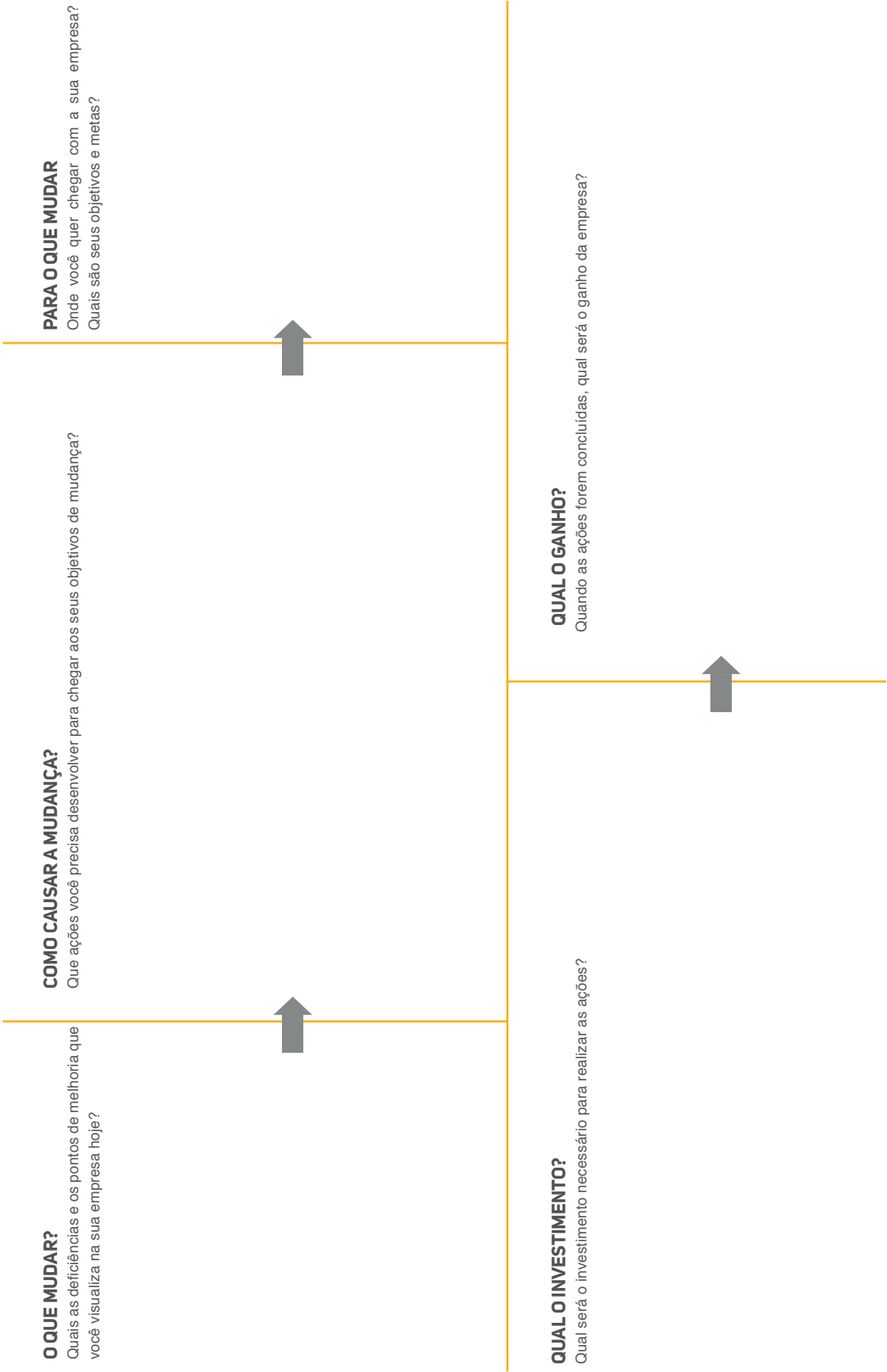
- Melhorar a apresentação do seu estabelecimento para focar também na classe alta;
- negociar com fornecedores a exclusividade de uma marca de laticínios e bebidas para receber o *freezer* gratuitamente;
- reformar o atual depósito e fazer um espaço para que os clientes possam ser atendidos no local com cafés, sucos e demais produtos da padaria;
- adquirir uma máquina para café e equipamentos como sanduicheira, espremedor de frutas e liquidificador.

As ações estão totalmente de acordo com os objetivos e metas que Seu Manuel traçou para melhorar sua padaria. Para verificar a sua viabilidade, é importante estimar uma avaliação financeira. Devido a isso, a ferramenta orienta a estimar o investimento necessário para finalizar o eventual ganho planejado com as ações que serão realizadas.

Seu Manuel fechou seu planejamento de objetivos e metas com essas informações. Teria que fazer um investimento inicial de R\$ 32.000,00 (trinta e dois mil reais) e projeta um incremento de 45% no seu faturamento mensal, que totalizaria R\$ 38.250,00 (trinta e oito mil duzentos e cinquenta reais). O ideal agora seria Seu Manuel transformar isso em lucro, pois o valor mencionado é faturamento, mas isso vamos deixá-lo calcular sozinho! Veja a ferramenta preenchida por Seu Manuel.



Ferramenta – planejando o negócio: objetivos e metas



Fonte: Baseado em: Goldratt, Eliyahu M. (1994) Mais que Sorte...um Processo de Raciocínio (Educator)

PLANO DE AÇÃO DE CURTO E MÉDIO PRAZO

O QUE É:

Objetivos e metas são materializados por planos de ação bem definidos. Sendo assim, ao utilizar essa ferramenta, você definirá o caminho para conduzir sua empresa ao sucesso. Um plano de ação a gerenciar o planejamento.

POR QUE UTILIZAR:

Você sabe onde quer chegar. Sendo assim, qual o caminho que você vai percorrer para alcançar seus objetivos?

Para que você busque os objetivos e metas que traçou, é preciso realizar ações que as tornem viáveis. Sendo assim, planos de ação são os instrumentos que podem ajudar você a perseguir seus objetivos e manter o foco no que deve ser feito, por quem deve ser feito e quando deve ser feito. Isso é o mínimo para que você não fique preso à sua rotina, apenas reagindo ao que ocorre com os clientes, concorrentes e fornecedores.

Usando esta ferramenta, você estará contribuindo para alavancar seu negócio, pois as ações direcionadas poderão refletir em **vantagens**, tais como:

- Dividir e delegar as ações do plano;
- ter definidas as responsabilidades, prazos e resultados de cada ação;
- controlar as ações periodicamente, permitindo tomar decisões rápidas frente a imprevistos;
- visualizar claramente o andamento das ações do seu plano.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Percorrer caminhos mais longos e onerosos para chegar aos objetivos;
- estar sempre sendo reativo aos problemas e imprevistos que venham a ocorrer; e
- perder o controle das ações.

COMO:

Para implementar esta ferramenta sugerimos que você siga os seguintes passos:

Passo 1: Definir seu grupo de trabalho:

Com seus objetivos estipulados, você deve definir quem são as pessoas que farão parte do grupo e que serão responsáveis pela operacionalização das ações. Caso você não tenha um grupo de trabalho, você deve traçar as ações no plano para si, isso vai facilitar a gestão de suas ações.

Passo 2: Definir as ações a serem realizadas:

Com seus objetivos e metas definidos, você deve traçar um conjunto de ações para atingir o resultado esperado. Essas ações devem ser detalhadas, com a definição clara de prazos e responsabilidades, facilitando assim o seu gerenciamento.

Passo 3: Preencher o formulário do Plano de Ação:

O formulário é um documento que vai orientá-lo no seu processo de gerenciamento das ações. Além de deixar clara a ação, o porquê, o como, o responsável e o prazo, o plano permite que você mensure os investimentos necessários e o ganho que essas ações, após concluídas, poderão trazer.

Passo 4: Fazer reuniões periódicas para verificar o andamento das ações:

Após iniciar a operacionalização das ações, você deve definir uma periodicidade (diária, semanal ou quinzenal, por exemplo) para verificar o andamento das ações, comparando-as com os prazos originais e redefinindo as rotas a partir de problemas e imprevistos.

DICA: mesmo com um bom plano, você nunca deve deixar de “gerenciar”:

- Seja proativo: se puder antecipar os problemas, você vai se incomodar menos;
- corrija rapidamente os imprevistos, gerando novas ações, se necessário; seja flexível;
- nunca tire os olhos do seu objetivo final: um bom gestor antecipa-se aos problemas e busca constantemente o resultado planejado.

EXEMPLO

Seu Manuel não vê a hora de colocar em prática as ações que acabou de planejar. Para que essas ações sejam feitas de maneira estruturada e com facilidade de gestão, o Agente de Orientação Empresarial indicou ao Seu Manuel a ferramenta Plano de Ações de Curto e Médio prazo. “Mas as ações estão definidas, não podemos começar a fazer? Para que mais um papel?”, questionou Seu Manuel ao Agente de Orientação Empresarial.

O agente foi claro na resposta: “Seu Manuel, o senhor é um gestor. As ações precisam ser gerenciadas com datas, prazos e responsáveis para que se possa ter o controle das coisas.”. E assim fez o repasse, auxiliando Seu Manuel a preencher o documento.

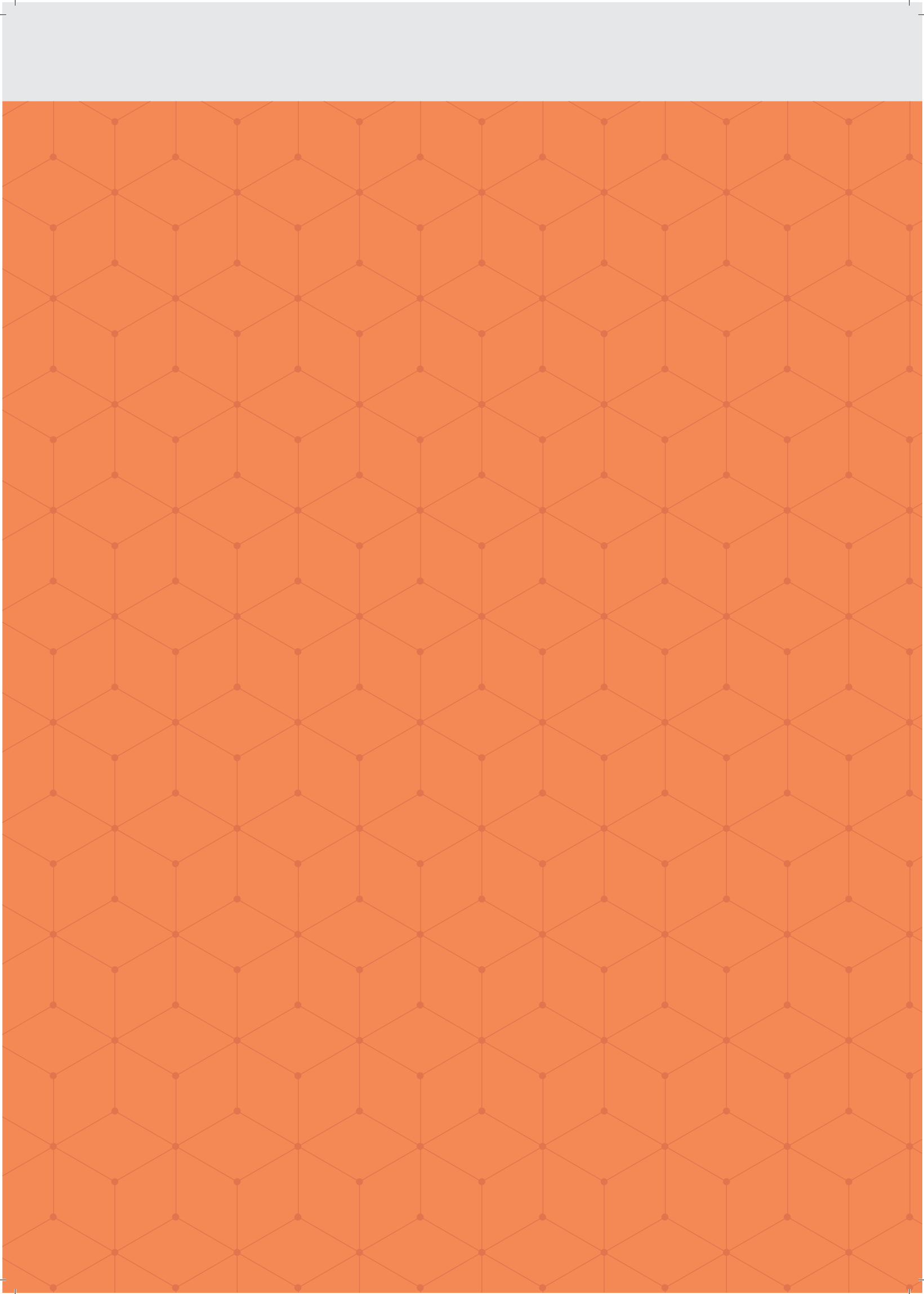
Para todas as ações foram definidos prazos, responsáveis e justificativas para a sua realização. O resultado disso pode ser visto no preenchimento feito pelo Seu Manuel, apresentado a seguir. Agora, semanalmente, Seu Manuel terá que atualizar o status das ações do plano para que possa gerenciá-las melhor. Novas ações podem surgir, se necessário.

FERRAMENTA - PLANO DE AÇÃO									
Elaborado por:	Data: 02/05/15					Atualização: 02/05/15			
O que fazer	Por que fazer	Onde fazer	Quem	Quando	Como	Quanto	Ganho	Status	
É o foco da ação. Deve ser iniciado com um verbo no infinitivo.	É a razão da ação. É um indicativo do ganho futuro.	É o local onde ocorrerá a ação.	É o responsável pela ação. Deve ser um nome específico.	É o prazo final para a execução da ação. Uma data.	É a forma e recurso aplicados na execução da ação.	É o custo envolvido para executar a ação em R\$.	É o retorno obtido com a ação ao longo de um período.	Quanto da ação está concluída.	
Melhorar a apresentação do seu estabelecimento para gerar maior percepção de valor.	Para alcançar um segmento de mercado maior e potencial na região.	Padaria Pão Quentinho	Manuel	19 de julho de 2015	Reformando a fachada e o espaço de atendimento da padaria.	R\$ 6.000,00	Aumento do faturamento em 7%	0%	
Negociar com fornecedores a exclusividade de uma marca de laticínios e bebidas.	Para receber um freezer de cada fornecedor, evitando investimento próprio.	Padaria Pão Quentinho	Manuel	31 de maio de 2015	Entrando em contato com fornecedores.	Nenhum	Aumento do faturamento em 8%	0%	
Adquirir uma máquina para café e equipamentos como sanduicheira, espremedor de frutas e liquidificador.	Para fazer e comercializar cafés, sanduíches quentes e sucos no novo espaço.	Padaria Pão Quentinho	Manuel	31 de maio de 2015	Pesquisa de preço em lojas do ramo.	R\$ 3.500,00	Aumento do faturamento em 10%	0%	
Reformar o atual depósito e fazer um espaço para que os clientes possam ser atendidos no local.	Ganhar um segmento de mercado dos clientes que fazem parte de suas refeições fora de casa.	Padaria Pão Quentinho	Manuel	19 de julho de 2015	Contratando empresa especializada em reformas e transformando o antigo depósito.	R\$ 8.500,00	Aumento do faturamento em 10%	0%	
Adquirir mesas e cadeiras para montar o espaço do café.	Ganhar um segmento de mercado dos clientes que fazem parte de suas refeições fora de casa.	Padaria Pão Quentinho	Manuel	19 de julho de 2015	Pesquisa de preço em lojas do ramo.	R\$ 14.000,00	Aumento do faturamento em 10%	0%	

Ferramenta – Plano de ação de curto e médio prazo

FERRAMENTA - PLANO DE AÇÃO									
Elaborado por:	Manuel	Data: / /			Atualização: 02/05/15				
		Por que fazer	Onde fazer	Quem	Quando	Como	Quanto	Ganho	Status
O que fazer									
É o foco da ação. Deve iniciar por um verbo no infinitivo.	É a razão da ação. É um indicativo do ganho futuro.	É o local onde ocorrerá a ação.	É o responsável pela ação. Deve ser um nome específico.	É o prazo final para a execução da ação. Uma data.	É a forma e recurso aplicados na execução da ação.	É o custo envolvido para executar a ação em R\$.	É o retorno obtido com a ação ao longo de um período.		Quanto da ação está concluída.

The image shows a single page from a notebook. At the top, there is a wide orange header band featuring a repeating geometric pattern of interconnected triangles. Within this band, the word "ANOTAÇÕES" is printed in white, bold, uppercase letters on the left side, while "PLANEJAMENTO | Intermediário" is printed in a smaller, white, sans-serif font on the right side. The main body of the page is white and filled with horizontal grey ruling lines, providing space for writing.





FERRAMENTAS E DICAS ADICIONAIS

MATRIZ DE ANÁLISE – FORÇAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS E AMEAÇAS – FOFA

FONTE: Começar Bem SEBRAE

O QUE É:

A matriz FOFA é uma ferramenta simples e bem conhecida para planejamento estratégico, por meio da qual se identificam pontos fortes e pontos fracos e se examinam oportunidades e ameaças. Os pontos fortes e fracos detectam a capacidade interna da organização; as oportunidades e ameaças examinam os fatores externos, ou seja, influências externas que têm ou podem ter um impacto nas ações da empresa.

POR QUE UTILIZAR:

Todas as empresas estão inseridas em um mercado que exige flexibilidade e agilidade diante das mudanças. Nesse cenário, conhecer os processos organizacionais e operacionais da empresa representa uma ferramenta fundamental para a tomada de decisões e para manter uma postura proativa na identificação de oportunidades e ameaças.

“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades, e proteja-se contra as ameaças.” - Sun Tzu

COMO:

No ambiente interno, podemos incluir como **pontos fortes** bons salários, funcionários treinados, boa qualidade dos produtos e força da marca, e como **pontos fracos** os baixos salários, má localização, produtos de baixa qualidade, marca desconhecida e falta de divulgação.

No ambiente externo, podemos incluir como **oportunidades** ou **ameaças** elementos relacionados ao clima, à economia, a concorrentes, leis, clientes e fornecedores.

Ambiente interno	Ambiente externo
Pontos fortes Bons salários Funcionários treinados Boa qualidade dos produtos Força da marca	Oportunidades Clima Economia Concorrentes Leis Clientes Fornecedores
Pontos fracos Baixos salários Má localização Produtos de baixa qualidade Marca desconhecida Falta de divulgação	Ameaças Clima Economia Concorrentes Leis Clientes Fornecedores

Ferramenta – Matriz de análise FOFA

Matriz de análise – FOFA	
Empresa	
Produtos/serviços	
Ambiente INTERNO da empresa	Ambiente EXTERNO da empresa
Pontos fortes	Oportunidades
Pontos fracos	Ameaças

PERFORMANCE EM SERVIÇO

FONTE: *Negócio a Negócio - Etapa 3*

O QUE É:

A Performance em Serviço é uma ferramenta que mede a *performance* do serviço prestado pela sua empresa sob o ponto de vista do cliente.

POR QUE UTILIZAR:

A qualidade do serviço percebida pelo cliente tem alto impacto sobre a sua intenção em retornar ao seu estabelecimento. Assim, conhecer o nível de *performance* atual de seu serviço o torna apto a melhorá-lo e a medir o impacto das mudanças sob o ponto de vista de seu cliente. Você pode verificar sua *performance* a partir de cinco dimensões: 1) aspectos tangíveis; 2) confiabilidade; 3) presteza; 4) segurança; 5) empatia.

COMO:

Aplicando a Ferramenta

A seguir, é apresentado o formulário para medir a Performance em Serviço¹. Distribua-o a seus clientes em diferentes períodos do dia e ao longo da semana. Ao distribuir o formulário, explique ao cliente como ele deve preencher a ferramenta, de acordo com as instruções que constam no próprio modelo.

Durante as visitas do Agente de Orientação em Serviços, ele irá orientá-lo sobre a aplicação desse formulário e, nas visitas seguintes, deverá gerar um resultado das informações compiladas.

Após a execução do projeto, você poderá seguir realizando a análise das informações do formulário por meio de uma planilha eletrônica (*Excel*, *OpenOffice* e outros) que lhe será oferecida. Considerando o volume de dados envolvido para a análise, não é viável realizar a sua compilação sem o auxílio de um computador.

Para cada um dos formulários preenchidos, lance os valores atribuídos pelo cliente a cada uma das 22 questões. Ao final, você terá o resultado de sua *performance* em cada uma das cinco dimensões (aspectos tangíveis; confiabilidade; presteza; segurança; empatia), bem como o resultado consolidado em sua totalidade.

¹ Questionário extraído da obra de *Salomi, et al*, intitulada SERVQUAL x SERVPERF: Comparação entre Instrumentos para Avaliação da Qualidade de Serviços Internos. Publicada na revista GESTÃO & PRODUÇÃO, v.12, n.2, p.279-293, mai-ago. 2005.

Após os lançamentos na planilha eletrônica você saberá, em uma escala percentual de 0% a 100%, qual sua *performance* total segundo a percepção do cliente. Quanto maior for esse valor, melhor será sua *performance* percebida pelo consumidor. Os resultados também são disponibilizados para cada uma das cinco dimensões. A partir da análise dessas informações você pode estabelecer ações direcionadas que contribuam para a melhora de sua *performance*.

EXEMPLO

A seguir, você pode conferir as questões que compõem cada uma das dimensões e um exemplo com dois clientes respondentes. Para responder, o cliente atribui a cada uma das questões um valor entre 1 a 5, sendo que 1 é “discordo totalmente” e 5 é “concordo totalmente”, e os valores 2, 3 e 4 representam notas intermediárias dessa percepção.

ITEM	QUESTÃO	DIMENSÃO	RESPONDENTES				
			1	2	3	4	5
1	A Empresa tem equipamentos modernos.	Aspectos tangíveis	4	5			
2	As instalações físicas da Empresa são visualmente atrativas.		3	5			
3	Os empregados da Empresa são bem-vestidos.		4	4			
4	A aparência das instalações físicas da Empresa é conservada de acordo com o serviço oferecido.		3	5			
5	Quando esta Empresa promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.	Confiabilidade	4	4			
6	Quando você tem algum problema com a Empresa, ela é solidária e o deixa seguro.		4	4			
7	A Empresa é de confiança.		4	5			
8	A Empresa fornece o serviço no tempo prometido.		4	5			
9	A Empresa mantém seus registros de forma correta.	Presteza	3	5			
10	A Empresa não informa exatamente quando os serviços serão executados.		4	3			
11	Você não recebe serviço imediato dos empregados da Empresa.		1	2			
12	Os empregados da Empresa não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.		1	2			
13	Empregados da Empresa estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.	Segurança	4	2			
14	Você pode acreditar nos empregados da Empresa.		5	4			
15	Você se sente seguro em negociar com os empregados da Empresa.		5	4			
16	Os empregados da Empresa são educados.		4	4			
17	Os empregados da Empresa não obtêm suporte adequado dela para cumprir suas tarefas corretamente.	Empatia	1	1			
18	A Empresa não dá atenção individual a você.		1	2			
19	Os empregados da Empresa não dão atenção pessoal.		1	2			
20	Os empregados da Empresa não sabem das suas necessidades.		1	2			
21	A Empresa não tem como objetivo cumprir o interesse dos clientes.		2	2			
22	A Empresa não tem os horários de funcionamento convenientes aos clientes.		2	2			

A partir das respostas lançadas, o resultado para esse exemplo é apresentado no seguinte quadro:

Dimensão	Score	Score máximo	Desempenho (%)
Aspectos tangíveis	33	40	82,5
Confiabilidade	42	50	84,0
Presteza	29	40	72,5
Segurança	36	40	90,0
Empatia	43	50	86,0
GERAL	183	220	83,2

A dimensão mais bem avaliada pelos clientes foi a segurança (90%) em relação à empresa, e com a menor pontuação encontra-se a presteza (72,5%). Na avaliação geral, a empresa obteve 83,2%. Analisando os resultados em cada uma das dimensões, você poderá direcionar esforços para melhorar os pontos deficitários, bem como para manter os pontos que os clientes avaliam positivamente.

Ferramenta – Performance em serviço

Identificação							
Empresa:				Data: / /			
Instruções							
Dadas as afirmações abaixo, marque “x” em apenas uma das respostas na escala numérica ao lado, variando de 1 (discordo plenamente) a 5 (concordo plenamente), de acordo com sua experiência com o serviço na atual empresa.							
ITEM	QUESTÃO	DIMENSÃO	Discordo plenamente			Concordo plenamente	
			1	2	3	4	5
1	A Empresa tem equipamentos modernos.						
2	As instalações físicas da Empresa são visualmente atrativas.						
3	Os empregados da Empresa são bem-vestidos.						
4	A aparência das instalações físicas da Empresa é conservada de acordo com o serviço oferecido.						
5	Quando esta Empresa promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.						
6	Quando você tem algum problema com a Empresa, ela é solidária e o deixa seguro.						
7	A Empresa é de confiança.						
8	A Empresa fornece o serviço no tempo prometido.						
9	A Empresa mantém seus registros de forma correta.						
10	A Empresa não informa exatamente quando os serviços serão executados.						
11	Você não recebe serviço imediato dos empregados da Empresa.						
12	Os empregados da Empresa não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.						
13	Empregados da Empresa estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.						
14	Você pode acreditar nos empregados da Empresa.						
15	Você se sente seguro em negociar com os empregados da Empresa.						
16	Os empregados da Empresa são educados.						
17	Os empregados da Empresa não obtêm suporte adequado dela para cumprir suas tarefas corretamente.						
18	A Empresa não dá atenção individual a você.						
19	Os empregados da Empresa não dão atenção pessoal.						
20	Os empregados da Empresa não sabem das suas necessidades.						
21	A Empresa não tem como objetivo cumprir o interesse dos clientes.						
22	A Empresa não tem os horários de funcionamento convenientes aos clientes.						

Handwriting practice lines consisting of alternating light gray and white horizontal bands.

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Caso tenha dúvida na utilização dos materiais e ferramentas deste Caderno, acesse os seguintes serviços:



**Acesse mais informações, conteúdos, e receba
o atendimento de um especialista em**

www.ms.sebrae.com.br | www.ead.sebrae.com.br



**Esclareça dúvidas, obtenha informações complementares
de cursos, palestras e eventos ligando para**

0800 570 0800



© 2015. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro
e Pequenas Empresas – Sebrae

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.
A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em
parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).



Sebrae agora

 /Sebrae.MSul

 /sebraems

 ms.agenciasebrae.com.br

Cursos online

 ead.sebrae.com.br

Fale com um especialista

bit.ly/falaespecialista



0800 570 0800 / ms.sebrae.com.br