

# TERMO DE REFERÊNCIA

PARA PROJETOS  
DE REVITALIZAÇÃO DE  
ESPAÇOS COMERCIAIS



Setembro/2012

**SEBRAE**

Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas



# TERMO DE REFERÊNCIA | PARA PROJETOS DE REVITALIZAÇÃO DE ESPAÇOS COMÉRCIAIS

*Uma metodologia para fortalecer e revitalizar os espaços comerciais de maneira integrada, estimulando a cooperação e o comprometimento do poder público, das entidades empresariais e dos empresários na busca da valorização desses espaços.*

**UACC – UNIDADE DE ATENDIMENTO COLETIVO – COMÉRCIO**  
**Setembro/2012**

## **Entidades integrantes do Conselho Deliberativo Nacional do Sebrae**

- Associação Brasileira dos Sebrae UF – ABASE
- Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras – ANPEI
- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC
- Confederação das Associações Comerciais do Brasil – CACB
- Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA
- Confederação Nacional do Comércio – CNC
- Confederação Nacional da Indústria – CNI
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC
- Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento – ABDE
- Banco do Brasil S.A. – BB
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES
- Caixa Econômica Federal – CEF
- Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP

## **Presidente do Conselho Deliberativo Nacional do Sebrae**

Roberto Simões

## **Diretor-Presidente**

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

## **Diretor-Técnico**

Carlos Alberto dos Santos

## **Diretor de Administração e Finanças**

José Claudio dos Santos

## **Gerente da Unidade de Atendimento Coletivo Comércio**

Juarez de Paula

## **Coordenação Técnica**

Raissa Rossiter – Unidade de Atendimento Coletivo – Comércio

Ricardo Villela – Unidade de Atendimento Coletivo – Comércio

## **Conteudistas**

Jocelei Fiorentin – Gestora de Projetos de Revitalização de Espaços Comerciais do Sebrae PR  
Walderes Bello – Gestora de Projetos de Revitalização de Espaços Comerciais do Sebrae PR

## **Colaboração**

Adriane Ertzogue Maciel – Gestora de Projetos de Revitalização de Espaços Comerciais do Sebrae MS

Carlos Alberto Kincheski Junior – Gestor de Projetos de Revitalização de Espaços Comerciais do Sebrae SC

Fabianni Melo Costa – Coordenadora Nacional da Carteira de Comércio Varejista

Fábio Krieger dos Reis – Gestor de Projetos de Revitalização de Espaços Comerciais do Sebrae RS

José Oswaldo Barros – Gestor de Projetos do Sebrae PE

Mariângela Rossetto Champoudry – Gerente da Unidade de Desenvolvimento Comercial e Serviços do Sebrae RJ

Osmar Dalquano – Coordenador Estadual de Comércio Varejista do Sebrae PR

Pedro Otto Soledade – Trainee do Sebrae BA

Rodrigo Farina – Gerente da Unidade de Comércio e Serviços – Sebrae RS

Walter D'Aquino da Silva – Coordenador das Carteiras de Indústria, Comércio Serviços e Desenvolvimento Territorial do Sebrae TO

## **Consultora Externa SGC**

Ely Ribeiro

## **Revisão Ortográfica**

*i*-Comunicação

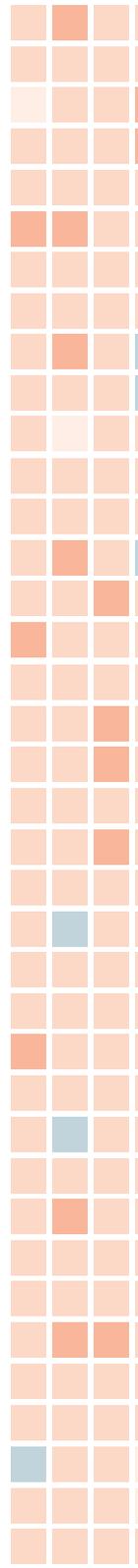
## **Projeto Gráfico e Editoração Eletrônica**

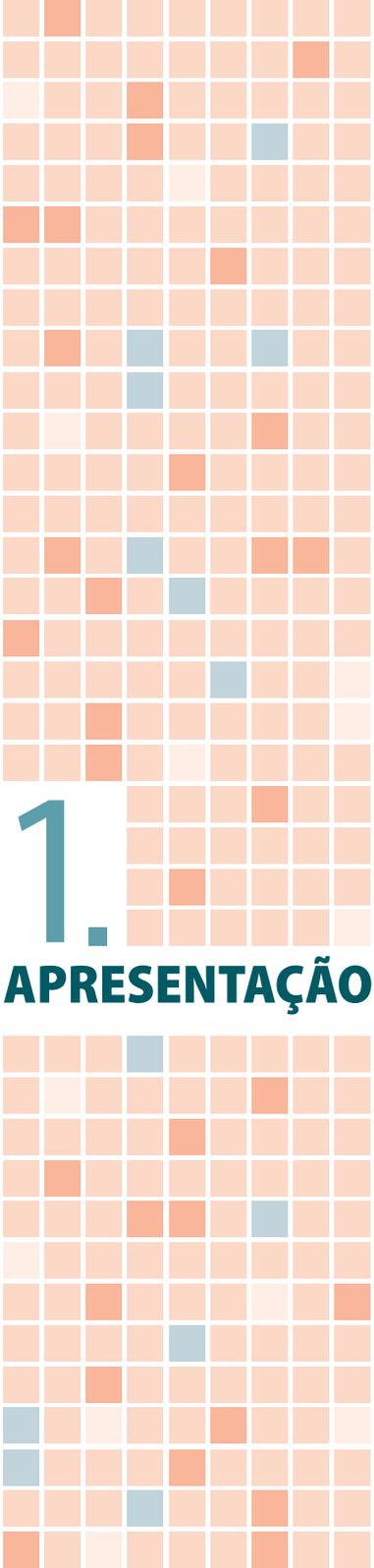
*i*-Comunicação



# ÍNDICE

<b>1. APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>3. OS DIFERENTES AMBIENTES ONDE A METODOLOGIA PODE SER APLICADA</b> .....	<b>14</b>
3.1 Áreas antigas com grande densidade empresarial .....	14
3.2 Áreas em processo de crescimento empresarial .....	15
<b>4. METODOLOGIA - A DINÂMICA DA IMPLANTAÇÃO</b> .....	<b>18</b>
4.1 Articulação com parceiros.....	18
4.2 Sensibilização dos empresários.....	20
4.3 Formação da governança local.....	20
4.4 Realização do diagnóstico e construção do plano de atratividade para a região .....	22
4.5 Elaboração do Plano Estratégico .....	25
4.6 Implantação e acompanhamento.....	27
4.7 Avaliação.....	27
<b>5. PRINCIPAIS ATORES ENVOLVIDOS E IMPACTADOS PELA METODOLOGIA</b> .....	<b>30</b>
<b>6. RESULTADOS A SEREM ALCANÇADOS COM A METODOLOGIA</b> .....	<b>32</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>34</b>
<b>ANEXOS – MODELOS E MATERIAIS UTILIZADOS</b> .....	<b>36</b>





# 1. APRESENTAÇÃO

O Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas tem por missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Por meio de parcerias com os setores público e privado, o Sebrae promove programas de capacitação, estímulo ao associativismo, desenvolvimento territorial e acesso a mercados, preparando os empresários para obterem as condições necessárias de crescimento no ritmo de uma economia competitiva.

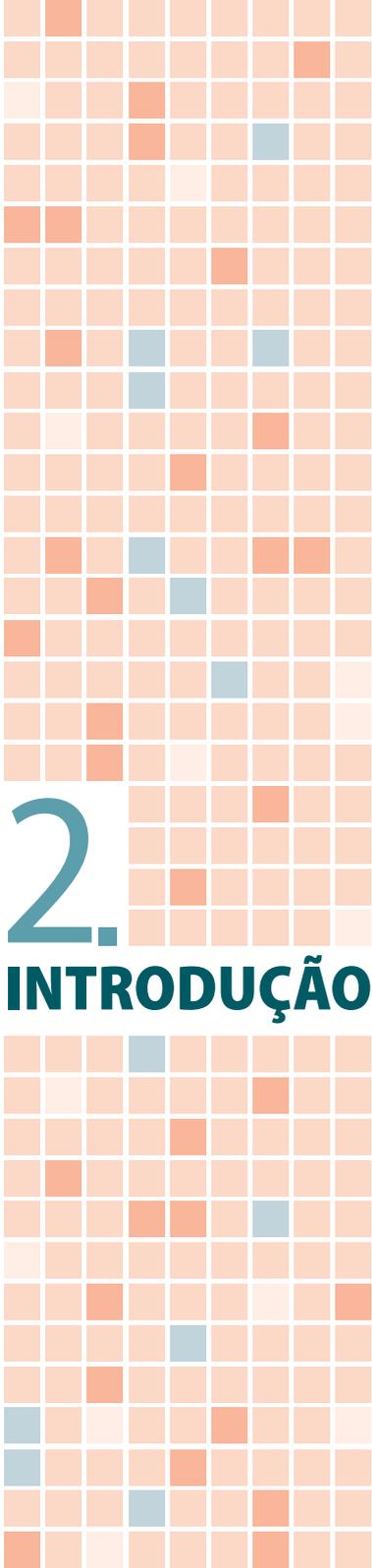
O comércio varejista – cada vez mais dinâmico – tem importância fundamental e histórica para o crescimento econômico do País e, neste contexto, o Sebrae vem desenvolvendo metodologias específicas de atuação com o setor, a fim de auxiliar as micro e pequenas empresas na busca do desenvolvimento e fortalecimento de seus mercados de atuação e de sua sustentabilidade.

Vários programas desenvolvidos pelo Sebrae terão o foco de aprimorar a gestão dos pequenos negócios, a partir do diagnóstico empresarial e do plano estratégico de ação, apoiados em projetos de capacitação em áreas essenciais da gestão, bem como em consultorias, a fim de aumentar a sustentabilidade dos negócios.

Ao longo dos anos, surge a necessidade de o Sebrae atuar de forma diferenciada no setor de comércio varejista, a partir do trabalho com os espaços comerciais nas regiões urbanas, de forma a atender uma nova tendência no conceito de consumo, que valoriza ambientes comerciais mais seguros, acessíveis, confortáveis, qualificados, aliados a atividades de consumo e entretenimento.

Nessa linha, os Sebrae de vários estados, como Bahia e Rio de Janeiro, e mais recentemente, os estados do Paraná e Rio Grande do Sul, vêm desenvolvendo uma metodologia para fortalecer e revitalizar espaços comerciais de maneira integrada, estimulando a cooperação e o comprometimento do poder público, das universidades, das entidades empresariais e de empresários na busca da valorização desses espaços. Essas iniciativas estão sendo aplicadas atualmente em 36 cidades das seguintes unidades federativas: Mato Grosso do Sul, Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, e se encontram em fase final de implantação. No Paraná, é importante registrar o Projeto de Revitalização do Entorno do Paço da Liberdade na cidade de Curitiba. As experiências dos Sebrae no Rio de Janeiro, com o projeto Unir e Vencer; na Bahia, com o Varejo Vivo; e em Pernambuco, com o Projeto Pólo Cultural da Bomba do Hemetério merecem destaque, pelos resultados de sucesso obtidos em anos recentes.

A partir dos resultados desses projetos, o Sebrae decidiu, então, compartilhar e transformar as iniciativas numa metodologia, descrita a seguir, que será disponibilizada a todos os estados como alternativa para o desenvolvimento de novos trabalhos no setor comercial.



## 2. INTRODUÇÃO

A evolução do comércio vem sendo constante no mundo e no Brasil. O aparecimento do modelo de autosserviço, a criação das redes de empresas, as franquias, os diferentes formatos de lojas, o uso de inteligência competitiva, o crescimento da prestação de serviços pelos varejistas, entre outros, caracterizam a constante mudança e transformação que afetam o setor varejista, exigindo que os empresários busquem aperfeiçoamento contínuo, capacidade de adaptação rápida e disponibilidade em implementar novas práticas comerciais.

O comércio eletrônico, que absorve dia a dia grande volume de vendas até então exclusivas do ponto de venda físico, crescerá nos próximos cinco anos uma média de 30% ao ano. Esse crescimento está relacionado à mudança no comportamento do consumidor, que busca nesse tipo de compra praticidade, facilidade, comodidade e conforto.

Nos últimos anos, o mercado de varejo no Brasil tornou-se alvo de grandes corporações, com investimentos em grandes centros de compras, como *shopping centers*, *outlets*, hipermercados etc. Atualmente, o Brasil conta com 766 *shopping centers*, com 89.643 lojas, 1.926 salas de cinema, empregando mais de 1 milhão de pessoas (Fonte: ALSHOP – março/2011), representando ainda 16% do comércio varejista e 2% do PIB (Fonte: ABRASCE – março/2011).

O desafio dos centros comerciais é o de aumentar a percepção do valor dos negócios ali instalados para satisfazer necessidades, expectativas e desejos dos consumidores.

E isso só será possível com a atuação conjunta dos empresários, com foco em fortalecer a imagem da região e assim possibilitar seu melhor posicionamento diante de centros comerciais altamente atrativos, como os *shopping centers* tradicionais.

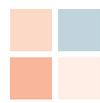
O conceito de revitalização de espaços comerciais vem ao encontro dos projetos urbanísticos implantados em grandes cidades de todo o mundo, como Barcelona, Madri, Buenos Aires, Paris e Londres. Todas elas aliam o fornecimento de bens à prestação de serviço, ao conforto de um espaço público bem-cuidado, seguro e preservado, sempre com a participação da comunidade empresarial e dos cidadãos que ali moram e trabalham.

O resultado das ações tem atraído um número cada vez maior de turistas, investidores e clientes a essas localidades, gerando emprego e renda. Os locais que se preocuparem com a promoção de uma interação maior entre os empresários, instituições públicas, privadas e a comunidade, ressaltando a importância da valorização dos espaços públicos, ampliarão o seu potencial de atração, oferecendo mais uma opção de lazer e local de convivência para a comunidade desfrutar.

Percebendo essa tendência, o Sebrae desenvolveu a Metodologia de Revitalização de Espaços Comerciais, fundamentada nas melhores práticas da instituição em diversos estados, como instrumento orientador para sua atuação em tais espaços. Com ações planejadas e conjugadas entre o poder público, as várias instituições representativas do setor comercial e as empresas, a metodologia busca trazer melhorias efetivas no espaço que está sendo objeto de intervenção e no desempenho de empresas comerciais ali estabelecidas. Assim, esta metodologia busca resolver aspectos tradicionalmente críticos, com impacto na sustentabilidade dos negócios e no fortalecimento da identidade local. Os projetos estruturados à luz deste Termo de Referência devem seguir a metodologia de Gestão Estratégica Orientada para Resultados – GEOR.

Este Termo de Referência tem como objetivo demonstrar a metodologia de revitalização e melhoria desses espaços. No capítulo 3, apresentamos as possibilidades de aplicação dessa abordagem em diferentes ambientes, propondo uma análise comparativa entre áreas antigas com grande densidade empresarial e áreas em processo de crescimento empresarial.

Nos capítulos 4 e 5 descrevemos a metodologia, apresentando a dinâmica de operacionalização das etapas, a atuação dos diversos parceiros e definição de seus papéis, detalhando as ferramentas utilizadas no decorrer do processo, bem como os principais atores envolvidos ou impactados por essa metodologia. Os resultados a serem alcançados são descritos no capítulo 6 e, por fim, no capítulo 7 temos as considerações finais, seguidas dos anexos.

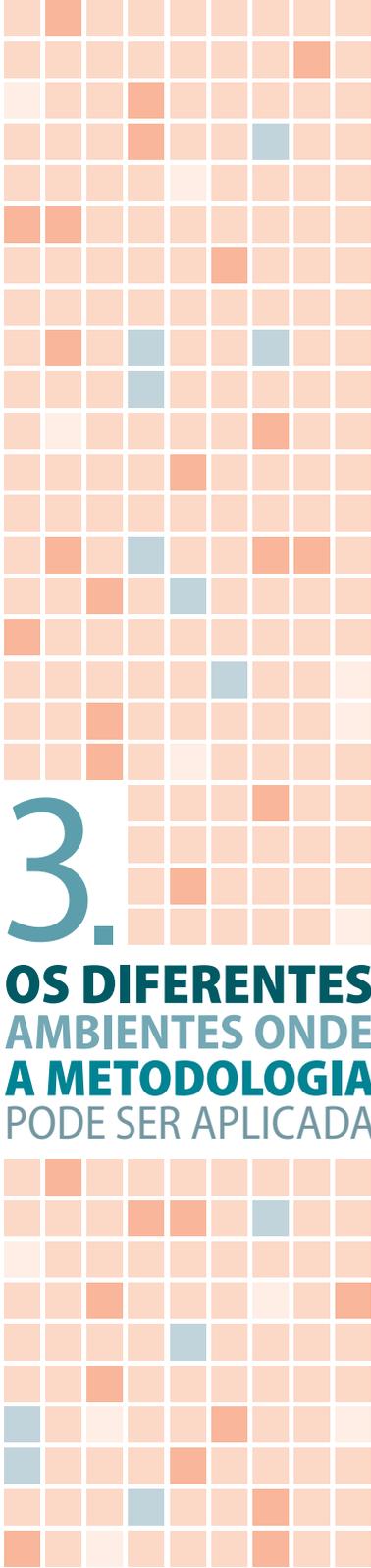


## **TERMO DE REFERÊNCIA**

### PARA PROJETOS DE REVITALIZAÇÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS

Este documento não se propõe a apresentar uma solução única, e sim oferecer subsídios à luz das melhores práticas adotadas. Os projetos desenvolvidos nas cidades deverão ser adequados às realidades regionais, valorizando a economia local e atendendo os diferentes públicos definidos, aproveitando a criatividade e as inovações, absolutamente indispensáveis à construção de diferenciais competitivos.





# 3.

## OS DIFERENTES AMBIENTES ONDE A METODOLOGIA PODE SER APLICADA

### 3.1 ÁREAS ANTIGAS COM GRANDE DENSIDADE EMPRESARIAL

As cidades se encontram em constante processo de transformação, em resposta à dinâmica social e econômica na qual estão inseridas. O investimento em empreendimentos imobiliários, crescimento populacional, ausência de políticas públicas e a transformação acentuada dos modos de urbanização têm levado ao gradual declínio das áreas centrais nas grandes cidades. Como consequência, as atividades econômicas e sociais estão sendo transferidas para áreas mais valorizadas, tornando os centros urbanos espaços envelhecidos e mal cuidados.

O resultado desse processo migratório é percebido quando encontramos imóveis degradados, muitas vezes em completo abandono, e cujos valores diminuem cada vez mais, passando a ser um atrativo apenas de atividades comerciais menos rentáveis e atraindo público de poucos recursos. Parece inevitável o surgimento de atividades marginais à sociedade, como a concentração de moradores de rua, a prostituição e o tráfico de drogas.

A recuperação não é apenas uma questão de restauração arquitetônica dos prédios e da área em geral. É preciso reintegrar o espaço à economia urbana formal. Nesse sentido, os projetos de revitalização urbana procuraram atrair novas atividades econômicas mediante a construção de centros cívicos, de negócios

comerciais e de turismo, torres de escritórios, *shopping centers*, hotéis, centros de convenções, restaurantes etc.

Esse processo causa uma grande valorização imobiliária, pois reduz as atividades marginais e chama uma nova classe social de jovens executivos ao local, por conta da proximidade do trabalho e valores culturais, imprimindo novos hábitos e poder de compra, recuperando o caráter outrora atraente da região.

Um ambiente com tais características apresenta condições apropriadas para se desenvolver um projeto de revitalização do espaço comercial, uma vez que existe a necessidade de requalificar o comércio nas questões de gestão empresarial, na preparação dos profissionais do comércio, e também na restauração dos espaços degradados.

## 3.2 ÁREAS EM PROCESSO DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Contrastando com as áreas mais antigas, temos os bairros com áreas comerciais com menor densidade empresarial ou cidades com menor concentração populacional, que apresentam ruas comerciais em processo de crescimento e consolidação, mas que também passam por desafios diante do ambiente competitivo e dinâmico da atividade comercial.

Percebe-se atualmente um movimento de interiorização das grandes redes comerciais, como hipermercados, lojas de departamento e *shopping centers*, que identificaram a viabilidade de instalação de seus negócios em cidades de menor porte, mas que têm uma abrangência regional maior. Esse processo leva à evasão das vendas das pequenas empresas já que o consumidor passa a comprar dos novos empreendimentos. Observa-se comportamento semelhante nos consumidores de cidades de menor densidade empresarial. Ansiosos por encontrar melhores produtos e com preços mais atrativos, buscam efetuar suas compras em centros comerciais mais dinâmicos das cidades maiores.

O momento econômico pelo qual o Brasil passa, com o aumento do poder de consumo da população, favorece a entrada de novos investidores internacionais especializados no varejo que percebem grandes oportunidades de efetivar seus negócios, especialmente no interior do país. Ao adentrar essas novas fronteiras, encontram retorno de investimento mais rápido e significativo, se comparado a outras regiões.

Portanto, essas localidades não só reservam oportunidades para aplicar projetos de revitalização dos espaços comerciais, como necessitam se antecipar a esse movimento,

objetivando a melhoria dessas áreas, tornando-as mais atrativas, competitivas, retendo o consumidor local como uma condição de sobrevivência e crescimento no mercado.

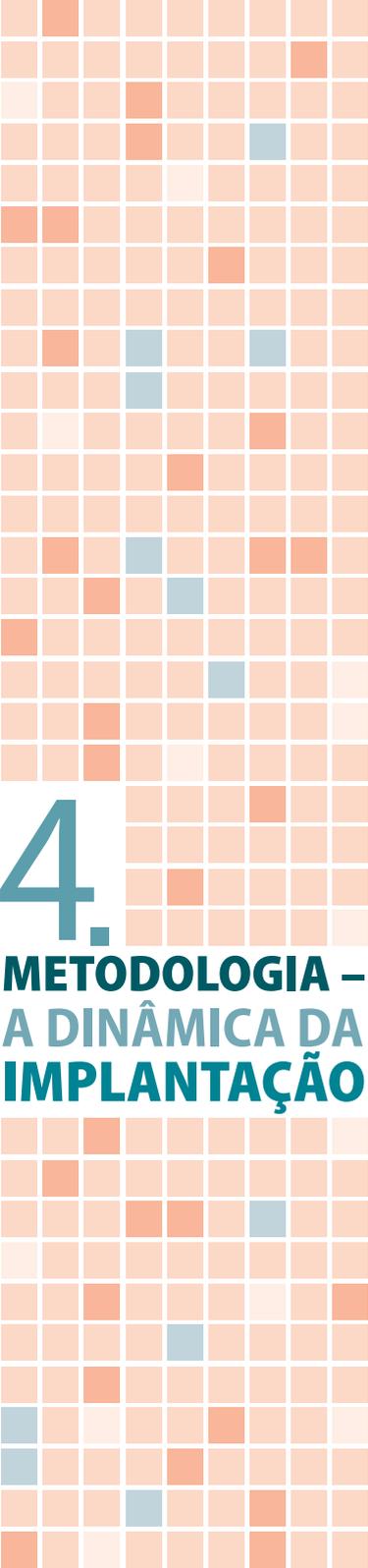
Sendo um grande pólo comercial ou de menor densidade empresarial, assim como um centro urbano degradado ou rua comercial em crescimento, a escolha do território que será alvo da intervenção baseada nesta metodologia, será consequência do cumprimento de alguns critérios, tais como:

- a) a intenção do poder público em revitalizar e investir num determinado local, se possível baseado no plano diretor de crescimento da cidade;
- b) a densidade empresarial e o nível de adesão e interesse da classe empresarial em desenvolver a área comercial onde estão localizados;
- c) a representatividade do capital social e sua atuação nessa região;
- d) o fluxo de pessoas que circulam no território.

Essa escolha será em comum acordo entre atores e parceiros envolvidos no processo, sendo necessária a delimitação do tamanho desse espaço para possibilitar concentração de ações e esforços que gerem impactos. Ressalta-se a importância da intervenção urbana no espaço comercial, visto que ela expõe as mudanças e gera visibilidade ao projeto, de forma a atingir o principal objetivo da intervenção, que é torná-lo atrativo.

É necessário considerar, também, a história e a cultura presentes no território, porque essas informações trarão subsídios que permitirão compreender a dinâmica dos relacionamentos e interesses, assim como podem representar um importante diferencial para a atratividade comercial da localidade. Esses são elementos que contribuirão de forma positiva na abordagem e sensibilização de todos os envolvidos. Para auxiliar na identificação do Espaço a ser trabalhado, consultar o ANEXO 1 – Escolha do Espaço Comercial.





# 4.

## METODOLOGIA – A DINÂMICA DA IMPLANTAÇÃO

Para o desenvolvimento de projetos de revitalização de espaços comerciais, sugere-se uma metodologia que contemple a organização e integração dos atores e parceiros, de forma a tornar dinâmico e participativo todo o processo. As principais etapas da metodologia estão descritas a seguir.

### 4.1 ARTICULAÇÃO COM PARCEIROS

A articulação com os parceiros na região onde será desenvolvido o trabalho é de fundamental importância para haver o envolvimento e comprometimento com os resultados.

Para tanto, sugere-se a realização de um *brainstorming* para o levantamento de possíveis entidades. As seguintes perguntas servem como roteiro para o levantamento:

- Possuem interesse no desenvolvimento do espaço comercial?
- Sofrerão impactos positivos ou negativos com o desenvolvimento do projeto?
- Possuem capacidade de desenvolver ações que auxiliem o desenvolvimento das empresas?
- Possuem recursos financeiros ou econômicos para investir no projeto?
- São bem vistas pelos empresários e possuem capacidade de agregar empresas ao projeto?

- Detém conhecimento técnico para auxiliar no trabalho?
- Possuem representatividade política no setor?

A prefeitura local, por meio de suas secretarias, entra como parceiro essencial uma vez que o projeto envolve espaços públicos. Aliada a essa percepção sobre o papel fundamental do município, dependendo do número de entidades resultantes do exercício acima, é importante priorizar aquelas que tenham maior capacidade de exercer funções agregadoras. No caso de existirem entidades concorrentes, ou seja, que possuem o mesmo fim, deve-se analisar se as duas podem trabalhar conjuntamente.

Em geral, ao responder essas perguntas, surgem as seguintes entidades: Associação Comercial, Câmara de Dirigentes Lojistas – CDL, Sindicato dos Lojistas do Comércio – SINDILOJAS, universidades e prefeitura municipal. Além dessas, outras entidades representativas poderão ser elencadas no projeto.

Para auxiliar nesta etapa, sugerimos o registro dos parceiros numa planilha. O ANEXO 2 – Relação dos Parceiros – contribui na execução da atividade.

Com os parceiros mapeados, o próximo passo é agendar uma visita a cada um deles. De preferência, o encontro deverá ser na instituição em que se propõe a parceria, para conhecer melhor sua estrutura e facilitar a participação dela no processo. Nessa reunião, devem ser tratados os seguintes assuntos:

- apresentação sucinta do projeto;
- breve apresentação da metodologia;
- benefícios para a entidade visitada.

Aproximadamente uma semana após a visita, sugere-se a realização de uma nova reunião na sede do Sebrae, que será conduzida pelo próprio gestor com os parceiros que demonstraram interesse no projeto. Nesse encontro deverão ser esclarecidos os seguintes aspectos:

- apresentação completa do projeto;
- apresentação das etapas da metodologia;
- critérios para escolha da área territorial a ser trabalhada;
- apresentação de exemplos ilustrativos;
- benefícios para as entidades apoiadoras;
- necessidade de convite a outras entidades;
- elaboração de cronograma com responsabilidade e passos subsequentes.

## 4.2 SENSIBILIZAÇÃO DOS EMPRESÁRIOS

Nesta etapa, realiza-se um encontro com os empresários do espaço escolhido com a finalidade de apresentar todo o projeto, os parceiros envolvidos e a área a ser trabalhada, demonstrando os benefícios específicos que cada um terá ao participar.

É neste momento que será formalizada a adesão das empresas interessadas em participar do projeto. O ANEXO 3 – Termo de Adesão – é sugerido para utilização nesta etapa.

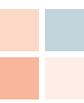
## 4.3 FORMAÇÃO DA GOVERNANÇA LOCAL

O terceiro passo é identificar as principais lideranças empresariais, representantes das empresas instaladas no território-alvo do trabalho. A sensibilização e o envolvimento desses empresários dependerão do nível de maturidade associativa, podendo ou não existir o movimento coletivo em torno da melhoria do espaço-alvo. Em quaisquer dos casos, são necessárias a identificação das lideranças e a promoção de reuniões com elas, a fim de levantar as expectativas e em que medida estão interessadas e sensibilizadas para a futura intervenção.

As reuniões permitirão que, ao mesmo tempo, sejam apresentadas a proposta de trabalho e os resultados esperados, como também promovida a adesão dos empresários, iniciando assim a composição da governança local. No entanto, só ela, mesmo organizada e bem intencionada, não conseguirá avanços e resultados expressivos se não buscar parcerias e apoio nas diversas instituições públicas e privadas. Assim, além do Sebrae, a governança deve contar com o apoio de instituições como: secretarias municipais, federação do comércio, universidades, entre outras. O levantamento inicial realizado na primeira etapa (4.1) contribuirá para aproximá-las.

A parceria com instituições públicas e privadas é um fator estratégico, visto que elas auxiliarão nas diversas etapas do processo de trabalho. Juntas, irão elaborar o direcionamento estratégico para o desenvolvimento econômico e social do espaço comercial, definindo a participação e responsabilidade de cada uma, dentro de sua atividade fim, garantindo os resultados esperados no bom desempenho de seus papéis. Temos como principais instituições a serem envolvidas:

- Prefeitura Municipal: representada por suas diversas secretarias, tem como papel principal planejar e implantar as intervenções urbanas necessárias para a melhoria do espaço. A ela cabe o papel de encaminhar e buscar aprovação de projetos de atração e incentivo de investimentos, bem como de preservação do espaço;



- Entidades Empresariais: associações comerciais, sindicatos patronais do comércio, Câmara de Dirigentes Lojistas – CDL, Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo – Fecomércio, Serviço Social do Comércio – SESC e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC apoiam na melhoria e qualificação de empresários e colaboradores que trabalham na região, além de desenvolverem e estimularem a liderança empresarial, o empreendedorismo e a cultura da cooperação;
- Universidades e Centros de Pesquisa: podem contribuir com o conhecimento e a *expertise* na elaboração e análise de estudos e pesquisas direcionados ao ambiente físico, social e econômico que atingem o espaço comercial, além de serem instituições educacionais geradoras e disseminadoras de conhecimento;
- Instituições Financeiras: contribuem com a disponibilidade de linhas de financiamento acessíveis e apropriadas à micro e pequena empresa;
- Lideranças Empresariais: promovem a integração das empresas participantes, assegurando que o fluxo da informação entre empresas e parceiros ocorra de maneira contínua. Assim, fortalecem o espírito associativo, animam e facilitam o cumprimento das ações em cada uma das etapas do projeto;
- Sebrae: contribui com a articulação dos atores envolvidos, com o aporte de profissionais com conhecimento técnico na metodologia de revitalização de espaços comerciais, com a disponibilização de produtos e serviços e com a coordenação e acompanhamento da implantação e execução do projeto ao longo de todo o período pactuado.

Tendo alinhado o entendimento e as parcerias, faz-se a pactuação das parcerias, descrevendo papéis e responsabilidades, objetivos e resultados a serem alcançados no desenvolvimento do trabalho. Alguns exemplos de objetivos a serem alcançados:

- a) empresários mais capacitados para a melhor gestão dos seus negócios;
- b) serviços complementares ao fornecimento de bens;
- c) posicionamento da imagem comercial do território;
- d) organização do capital social.

As parcerias firmadas para o desenvolvimento do plano de ação se manterão ao longo do trabalho e poderão continuar após o prazo final estipulado, conforme a análise da necessidade

e interesse de continuidade. Prevê-se que esses projetos tenham a duração média de três anos, podendo, após a avaliação final, serem repactuados para mais um período.

## **4.4 REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO E CONSTRUÇÃO DO PLANO DE ATRATIVIDADE PARA A REGIÃO**

O próximo passo consiste na elaboração do diagnóstico do espaço comercial, a fim de oferecer subsídios para a construção do plano de atratividade da região, baseado na análise das informações coletadas nas diversas pesquisas, que servirão de base para a elaboração do plano estratégico.

O diagnóstico do espaço comercial pode ser composto pelas seguintes pesquisas:

### **4.4.1 Censo Empresarial**

Registra a quantidade de empreendimentos existentes assim como o número de imóveis vagos a serem ocupados por novos negócios atraídos pela região; o mix de lojas e produtos que o local oferece, detalhando a quantidade por tipo de produto. Sugere-se o uso do ANEXO 4 – Censo Empresarial.

### **4.4.2 Perfil da infraestrutura urbana do espaço comercial**

Levantamento da qualidade da infraestrutura pública: fluxo de veículos e de pedestres, condições das calçadas, da iluminação pública, disponibilidade de estacionamentos públicos e privados nas vias, transporte coletivo, sinalizações, arborização e paisagismo, limpeza das vias, existência de sanitários públicos, acessibilidade, segurança e comércio informal. Também possibilita identificar os principais investimentos de atração de fluxo de pessoas, como bancos, serviços públicos, bares e restaurantes, loja âncora etc. É sugerida a aplicação do ANEXO 5 – Formulário do Ambiente Externo.



### 4.4.3 Diagnóstico dos empreendimentos comerciais

Por meio da identificação e entrevista, são levantados o perfil dos empresários e dos negócios que aderiram ao projeto, considerando aspectos de gestão, de estrutura física, do atendimento, e avaliando dificuldades, desafios enfrentados e expectativas das possibilidades de melhorias para a região. A aplicação de ferramentas como o Diagnóstico Operacional de Loja – DOL e o Cliente Oculto poderão ser utilizadas. Para esta etapa, é sugerida a aplicação do ANEXO 6 – Diagnóstico Empresarial.

O registro de imagens dos locais – externas e/ou internas (fotos e vídeos) – contribuem para a visualização e a comparação da evolução das intervenções futuras. Todo e qualquer registro de imagem deve ser feito com a autorização formal para uso posterior. Sugere-se, aqui, o uso do ANEXO 7 – Autorização do Uso de Imagem.

Ainda como suportes, sugerimos a aplicação do ANEXO 8 – Relatório de Informações sobre o Processo de Diagnóstico –, que reúne informações sobre todo o processo realizado, e do ANEXO 9 – Formulário do Ambiente Interno da Loja –, que oferece uma alternativa simplificada para a realização do diagnóstico do empreendimento.

### 4.4.4 Pesquisa sobre o comportamento do consumidor

Por meio de entrevistas com os frequentadores da região, pesquisam-se os motivos das compras, produtos que são consumidos e a sua periodicidade. É também possível identificar o motivo pelo qual o público não consome no centro comercial, identificando qual o local de preferência de compra. Nessa mesma abordagem, levanta-se o perfil socioeconômico desses consumidores. O ANEXO 10 – Pesquisa sobre o Comportamento do Consumidor – poderá ser aplicado nesse levantamento.

### 4.4.5 Levantamento dos espaços turísticos

Identifica e avalia a conservação e atratividade dos espaços turísticos, destacando seus pontos fortes e fracos. O ANEXO 11 – Identificação dos Espaços Turísticos – apoiará na execução desta etapa.

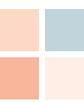
A coleta de informações por meio das diversas pesquisas descritas acima poderá ser somada ao registro fotográfico e com filmagens do período anterior às intervenções, se possível. Essas imagens contribuem de forma bastante significativa na sensibilização de empresários, entidades e parceiros de forma a observarem a necessidade de melhoria naquilo que passa a ser evidenciado. O registro de imagens deve continuar durante o processo de intervenção até a finalização do projeto. Dessa forma, é possível fazer uma avaliação da evolução do trabalho no decorrer do tempo.

Pode-se complementar o diagnóstico com dados secundários disponíveis em órgãos oficiais. Ressalta-se que o diagnóstico deve ser ajustado às realidades e recursos disponíveis nas diferentes localidades que desenvolverão esta metodologia.

O plano de atratividade será montado com base nas principais vocações que a região possui, identificadas no diagnóstico, fortalecendo aquilo que já lhe é atribuído como principal atrativo, buscando os espaços vazios e o potencial de investimentos que oferece. Sendo uma área histórica e cultural, existe o potencial para se aproveitar esse aspecto e definir sua vocação e os pontos de atratividade como eixo principal do plano. Por exemplo, é possível nesse diagnóstico concluir que o pólo tem forte concentração de negócios ligados à alimentação. Essa vocação pode caracterizar um núcleo gastronômico, e ser a atratividade da região, gerando estímulo à instalação de novos negócios que girem em torno dessa temática. Conciliando com a parte histórica, pode-se aprofundar no estudo das características que remetem a essa história e compatibilizar o comércio e a valorização da cultura da região. Assim sendo, o consumidor passa a ser atraído com mais facilidade, visto que os esforços de comunicação dos negócios se concentram no estímulo ao consumo e visitação à região.

Com as informações coletadas, organizadas e analisadas, elabora-se o Plano de Atratividade que se constitui na proposta das principais ações a serem implantadas no que se refere a:

- a) definição da vocação da região: identifica se aquele espaço será mais bem aproveitado com foco em determinado segmento;
- b) melhoria e investimentos na infraestrutura urbana: restauração de calçadas e ruas; acessibilidade para portadores de necessidades especiais; instalação de lixeiras etc.;
- c) políticas públicas para manutenção e preservação dos imóveis: projetos arquitetônicos específicos para o espaço com programa de preservação assegurado pelo poder público;



- d) ações voltadas à melhoria e manutenção da segurança: iluminação adequada, postos policiais, postos de saúde, reforma de calçadas, linhas de ônibus etc.;
- e) políticas públicas de incentivos para atração e desenvolvimento dos negócios: redução de taxas ou impostos para as empresas participantes, subsídios para a reforma das fachadas etc.;
- f) regulamentação da comunicação externa: padronização no uso de sinalizações com o objetivo de harmonizar as fachadas das lojas, beneficiando todas as empresas;
- g) produtos e negócios a serem desenvolvidos para a região: identificar/fortalecer com os empresários produtos e negócios de acordo com a vocação do espaço.

Com o diagnóstico e o plano de atratividade finalizados, é feita uma apresentação dialogada dos resultados e das propostas para os parceiros, promovendo os ajustes necessários dentro das estruturas e orçamento disponíveis referentes a cada instituição participante. Após essa validação, organiza-se um *workshop* convidando todas as empresas instaladas no território delimitado, a fim de expor as principais ações propostas.

## 4.5 ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

A elaboração do plano estratégico toma como base o diagnóstico e o plano de atratividade proposto, discutido em reuniões com a governança, parceiros e empresários do território pesquisado, e permitirá, a partir do entendimento e da validação da proposta, detalhar o plano de ação anual. Como sugestão de planejamento, consultar o ANEXO 12 – Gestão Estratégica de Projetos, e também o ANEXO 13 – Fichas de Plano de Ação.

Nessas reuniões se constituem os grupos temáticos de trabalho responsáveis pelas ações previstas no planejamento, liderados por empresários que demonstrem afinidade e interesse no tema a ser desenvolvido.

No planejamento estratégico, o número de ações recomendadas não deve ultrapassar dez, para garantir a viabilidade da execução das mesmas. Um plano que se estende em muitas ações tende a não ser executado em sua íntegra.

As ações que derivam do plano estratégico dividem-se em:

- a) ações empresariais: são ações voltadas às empresas localizadas na região que englobam diagnósticos empresariais, treinamentos, oficinas e consultorias, missões técnicas para centros de referências, encontros empresariais, palestras e seminários, rodadas de negócios, orientações para novos negócios, qualidade de vida, cultura, sustentabilidade e responsabilidade social, entre outros;
- b) ações de intervenção urbanística: são ações voltadas à melhoria dos espaços físicos urbanos, como melhoria de calçadas facilitando a acessibilidade, adequação da iluminação pública ao pedestre, segurança, limpeza etc. Essas ações demandam uma previsão orçamentária do poder público, que, se não estiver estabelecida, deve gerar uma previsão para o ano seguinte;
- c) ações de *'marketing place'*: consistem majoritariamente em campanhas publicitárias com o objetivo de evidenciar e posicionar o espaço comercial trabalhado com potenciais consumidores. Elaboração da marca, da identidade visual, do *site* do espaço comercial e promoção de eventos nas datas comemorativas do varejo são alguns exemplos deste tipo de ação;
- d) ações de qualificação do comerciário: ações voltadas para qualificação das equipes envolvidas no atendimento aos consumidores. Treinamentos de atendimento ao cliente, técnicas de vendas, negociação, responsabilidade social, ambiental e outros cursos de formação específica de acordo com a necessidade demandada pelo plano empresarial;
- e) ações de políticas públicas: são ações voltadas ao incentivo e atratividade para os negócios da região, como isenções e/ou reduções de impostos, legislações específicas para atração de negócios, estímulo à geração de emprego e renda;
- f) ações de preparação e fortalecimento da governança: são ações de capacitação, *workshops* e missões técnicas, visando a desenvolver competências de liderança dos membros da governança e possibilitando a eles uma visão das tendências inovadoras de outros centros de referência. Essas ações devem ter como foco o fortalecimento das habilidades necessárias para conduzir e manter o ambiente associativo e colaborativo, assim como instrumentalizar o grupo para ações de

planejamento, implantação, articulação e negociação visando à sustentabilidade do projeto ao longo do tempo. Encontros de fortalecimento e motivação da governança, *workshops* sobre o papel do líder na sociedade, processos de *coaching*, são algumas estratégias que proporcionam resultados significativos.

## 4.6 IMPLANTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Esta é a fase mais extensa, que corresponde à execução das ações previstas, obedecendo ao cronograma previamente estabelecido e negociando alterações ou inclusões de novas atividades, conforme a dinâmica do trabalho. O monitoramento ocorre por meio de reuniões periódicas, com vistas ao cumprimento dos prazos e recursos negociados no planejamento, sendo recomendado o registro dos encaminhamentos em ata ou em documentos eletrônicos. Para melhor acompanhamento da governança, sugere-se neste momento a utilização do ANEXO 14 – Controle de Execução –, no qual, a partir das respostas, pode-se alterar ou reforçar algumas ações.

Esses registros permitem o acompanhamento de evolução do projeto. A celebração de resultados alcançados ou ações que obtiveram impacto significativo reforça a sustentabilidade e a confiança do grupo no direcionamento que eles tomaram quando da adesão.

## 4.7 AVALIAÇÃO

Ao final de cada ano previsto no plano de ação, deve-se fazer a avaliação das ações cumpridas com vistas à elaboração/revisão do plano do ano seguinte. Isso servirá para auxiliar a governança a dar continuidade e replanejar o próximo período, ajustando aquilo que pode ser melhorado. Nesta etapa considera-se que a governança será capaz de dar sequência a um novo plano, independente da atuação mais presente do Sebrae e de outras instituições. No entanto, conforme comentado anteriormente, é nesta etapa que se avalia a necessidade e o interesse em manter as diversas parcerias, podendo ser feita nova pactuação a partir de um novo plano de trabalho. No encerramento do trabalho deve-se registrar a evolução e os resultados alcançados ao longo do período de intervenção. O ANEXO 15 – Autoavaliação da Execução – pode ser utilizado nesta etapa em conjunto com as avaliações previstas na metodologia GEOR.

**TERMO DE REFERÊNCIA**  
PARA PROJETOS DE REVITALIZAÇÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS

Esta fase compreende a reunião da governança com todos os parceiros de forma a possibilitar a avaliação e a análise dos resultados alcançados. Nesta reunião, apresenta-se um breve histórico do trabalho – o antes, o durante e o agora, e os resultados alcançados, medidos nas pesquisas finais previstas na metodologia GEOR. A partir da apresentação dos resultados, procede-se também à avaliação do grupo, no que diz respeito à sua atuação e quanto aos aspectos positivos e negativos que influenciaram o processo.

No encerramento do trabalho, elabora-se um relatório final, previsto no Sistema de Gestão Estratégica – SGE, que contém o registro da evolução e os resultados alcançados ao longo do período de intervenção.

A figura a seguir representa um cronograma previsto para execução das ações do projeto.

AÇÃO	MESES																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	...	25	...	36	
Articulação com Parceiros	■																	
Sensibilização dos Empresários		■																
Workshop com as Empresas Instaladas			■															
Formação da Governança Local		■	■															
Diagnóstico Local e Plano de Atratividade				■	■	■												
Plano Estratégico							■	■										
Implementação e Acompanhamento									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Revisão Anual do Plano Estratégico												■			■			
Avaliação Final																		■

Por fim, para visualização em síntese de todas as etapas anteriormente relacionadas, o ANEXO 16 – Descrição das Etapas da Metodologia de Revitalização de Espaços Comerciais – apresenta as ações previstas em cada uma delas, com especificações sobre essas ações, atores envolvidos e instrumentos (anexos) que auxiliarão no cumprimento de cada etapa que compõe a metodologia.





# 5.

## **PRINCIPAIS ATORES ENVOLVIDOS E IMPACTADOS PELA METODOLOGIA**

A revitalização de um espaço comercial abrange a participação de vários atores para que os resultados esperados sejam alcançados. Considera-se que esses atores representam as empresas do espaço comercial, os órgãos públicos, as lideranças empresariais, as instituições representativas do setor do comércio, as instituições financeiras e educacionais, os proprietários de imóveis, os moradores da região, consumidores, e tantos outros que possam compartilhar ou contribuir, direta ou indiretamente, nas mudanças desencadeadas na intervenção.

As empresas que estão localizadas no espaço comercial são, ao mesmo tempo, agentes transformadores e beneficiários das mudanças que ocorrem no local. Da mesma forma, os proprietários de imóveis que são beneficiados pela valorização do imóvel como reflexo do desenvolvimento do espaço, devem, sem dúvida, também ser envolvidos neste processo, como agentes ativos na transformação.





# 6.

## RESULTADOS A SEREM ALCANÇADOS COM A METODOLOGIA

A partir do desenvolvimento desta metodologia, objetiva-se formar uma governança local proativa, preocupada em desenvolver estratégias para potencializar o espaço comercial, gerando ações de mercado, de melhoria na gestão empresarial e de articulação de investimentos na infraestrutura pública que beneficiem e valorizem a região. Ainda como resultados, teremos:

- aumento do fluxo de pessoas no território;
- atração de novos negócios;
- fortalecimento do capital social local;
- fortalecimento da cultura de cooperação;
- melhoria da região na percepção do consumidor, entre outros.

Esses indicadores validam a metodologia adotada, sem mencionar o valor intangível obtido a partir do resgate cultural, histórico e turístico do território trabalhado.

Da mesma forma, é possível observar também resultados empresariais, que se estabelecem como consequência das interferências na região, tais como:

- aumento do faturamento;
- ampliação da carteira de clientes;
- aumento do *ticket* médio, entre outros.

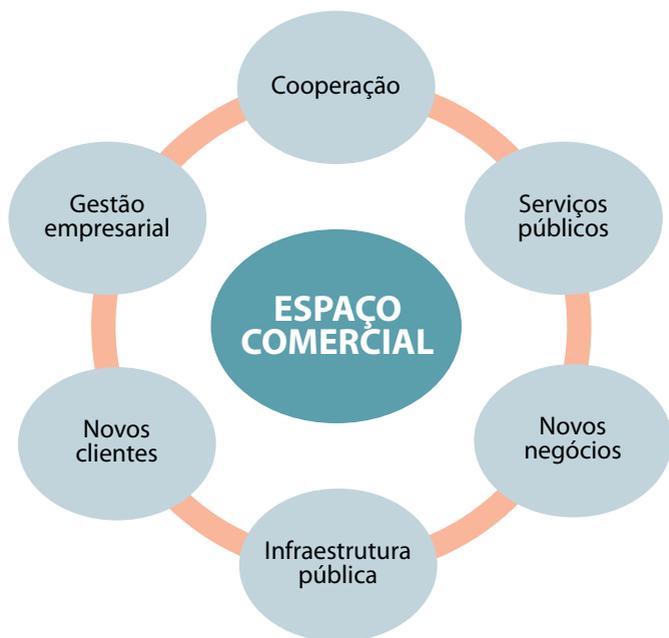
Além desses resultados, podem-se observar outros impactos no ambiente. Entre eles, estão:

- infraestrutura empresarial: conservação e preservação predial, melhoria nas

fachadas conservadas, iluminadas e com comunicação clara, equipamentos e mobiliários comerciais modernos e adequados (*displays*, gôndolas, prateleiras, balcões etc.), e, por fim, uma valorização do espaço comercial;

- infraestrutura pública: melhoria na qualidade das calçadas observando o nível de acessibilidade, iluminação adequada, arborização e jardinagem, equipamentos públicos, estacionamentos, sinalização etc.;
- serviços públicos: segurança pública, agentes de trânsito, quiosques de informações turísticas, associações de bairro, agentes ambientais, agentes de cultura etc.

O diagrama abaixo ilustra uma representação do impacto no ambiente quando da revitalização de um espaço comercial:



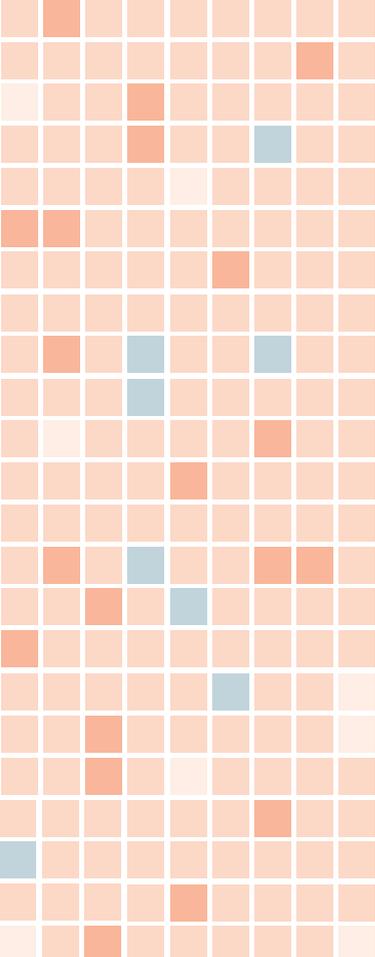


# 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

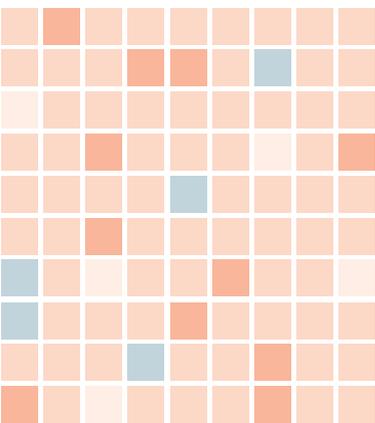
O esforço de descrever e exemplificar a metodologia para um trabalho tão complexo pode não ser suficiente para atender a necessidades e situações que ocorrem no dia a dia do trabalho em campo. No entanto, procuramos reunir as diferentes experiências e formas de condução, utilizando o conhecimento existente em nossa instituição, que, sem dúvida alguma, é muito maior do que a nossa condição de registrá-lo.

Esta versão que apresentamos pode e deve ser enriquecida com as contribuições das experiências que serão iniciadas a partir da sua utilização. A seguir, relacionamos os instrumentos que já são utilizados, pelo Sebrae do Paraná e/ou Rio Grande do Sul, na aplicação da metodologia.





# ANEXOS – MODELOS E MATERIAIS UTILIZADOS



- Anexo 1** ▪ Escolha do Espaço Comercial
- Anexo 2** ▪ Relação dos Parceiros
- Anexo 3** ▪ Termo de Adesão
- Anexo 4** ▪ Censo Empresarial
- Anexo 5** ▪ Formulário do Ambiente Externo
- Anexo 6** ▪ Diagnóstico Empresarial
- Anexo 7** ▪ Autorização do Uso de Imagem
- Anexo 8** ▪ Relatório de Informações Sobre o Processo de Diagnóstico
- Anexo 9** ▪ Formulário do Ambiente Interno da Loja
- Anexo 10** ▪ Pesquisa sobre o Comportamento do Consumidor
- Anexo 11** ▪ Identificação dos Espaços Turísticos
- Anexo 12** ▪ Gestão Estratégica de Projetos
- Anexo 13** ▪ Fichas do Plano de Ação
- Anexo 14** ▪ Controle de Execução
- Anexo 15** ▪ Autoavaliação da Execução
- Anexo 16** ▪ Descrição das Etapas da Metodologia de Revitalização de Espaços Comerciais

## ANEXO 1 – ESCOLHA DO ESPAÇO COMERCIAL

A ser preenchido pelo gestor e/ou equipe interna do Sebrae

INDICADORES		LOCALIDADE 1		LOCALIDADE 2		LOCALIDADE 3	
	PESO	PONTUAÇÃO	TOTAL	PONTUAÇÃO	TOTAL	PONTUAÇÃO	TOTAL
Densidade de Micro e Pequenas Empresas	3		0		0		0
Fluxo de Pessoas	2		0		0		0
Quantidade de Micro e Pequenas Empresas	2		0		0		0
Interesse dos Empresários	1		0		0		0
Interesse das Entidades	3		0		0		0
Intenção do Poder Público em Investir	3		0		0		0
Representatividade do Capital Social	1		0		0		0
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	

Na coluna pontuação, pontuar de 1 a 3, conforme observado pelo gestor





## ANEXO 3 – MODELO DE TERMO DE ADESÃO

Deve ser preenchido pelo gestor do Sebrae

I – Empresa

Razão social: .....

Nome fantasia: .....CNPJ: .....

Empresário(a): ..... CPF:.....

Telefone: (.....) ..... Fax: (.....) ..... Celular: (.....) .....

E-mail: .....

II - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do .....  
 ..... - Sebrae....., sociedade civil sem fins lucrativos, integrante e  
 vinculado ao Sistema Sebrae, com sede na Rua .....  
 ....., na cidade de .....  
 estado do ....., inscrito no CNPJ n.º .....  
 ....., doravante denominado simplesmente Sebrae..... .

As partes acima identificadas firmam o presente termo de adesão, nas seguintes condições:

### Objeto

O objeto deste termo de adesão é a prestação de serviços técnicos pelo Sebrae....., especificamente no que se refere ao Projeto de Revitalização de Espaços Comerciais, que abrange os seguintes serviços :

1. evento de lançamento
2. realização do diagnóstico
3. aplicação das consultorias
4. realização dos treinamentos
5. acompanhamento do programa
6. palestra de encerramento

## Responsabilidades das partes

Além das demais obrigações e responsabilidades previstas neste instrumento, compete:

I. à empresa:

- a) designar os funcionários e sócios-proprietários que participarão do projeto e monitorar sua participação. É expressamente proibido ceder vagas ou inscrever participantes de outras empresas;
- b) preencher o cadastro inicial do projeto e os dados básicos necessários para a avaliação dos resultados de sua participação;
- c) acompanhar o andamento dos trabalhos e realizar as ações necessárias para a boa execução do presente projeto, nos prazos previstos.

II. ao Sebrae.....:

- a) designar consultor habilitado a prestar os serviços relativos ao projeto.
- b) acompanhar, avaliar e remunerar o consultor pelos serviços prestados.
- c) tratar todas as informações a que tenha acesso, em caráter de estrita confidencialidade, agindo com diligência para evitar sua divulgação verbal ou escrita, ou permitir o acesso, seja por ação ou omissão, a qualquer terceiro.
- d) disponibilizar certificados de participação nas capacitações.

## Vigência e rescisão

Este termo de adesão expirará ao término do projeto em ..... Caso a empresa interrompa sua participação antes da conclusão dos trabalhos ou não forneça os dados necessários para a avaliação final, esta não receberá os valores já pagos.

....., ..... de ..... de 201....

PARTICIPANTE: .....

-----  
EMPRESA

-----  
Sebrae.....

## ANEXO 4 – CENSO EMPRESARIAL

Nome do projeto: .....

Cidade: .....

Localização do espaço: .....

1	IMÓVEIS NO ESPAÇO	QTDE.
1.1	Empresas existentes	
1.2	Imóveis vagos	
2	MIX COMERCIAL	
2.1	Confecção	
2.2	Calçados	
2.3	Assessórios	
2.4	Cama, mesa e banho	
2.5	<i>Pet shops</i>	
2.6	Frutas e verduras	
2.7	Supermercados	
2.8	Armarinhos	
2.9	Papelarias	
2.10	Restaurantes	
2.11	Lanchonetes	
2.12		
3	MIX SERVIÇOS	
3.1	Consertos em geral	
3.2	<i>Lan houses</i>	
3.3	Serviços de impressão	
3.4		
3.5		
3.6		
3.7		
3.8		
3.9		
3.10		
3.11		

## ANEXO 5 – FORMULÁRIO DO AMBIENTE EXTERNO

A ser preenchido pelo consultor externo

NOTAS: (0) não tem (1) péssimo (2) ruim (3) regular (4) bom (5) ótimo

RUA	MIX DO COMÉRCIO	VIAS PÚBLICAS DE ACESSO	VIAS PÚBLICAS LOCAIS	FLUXO DE VEÍCULOS	CALÇADAS	SANITÁRIOS PÚBLICOS	ILUMINAÇÃO	ESTACIONAMENTOS INDIVIDUAIS	ESTACIONAMENTOS PARA CARGA E DESCARGA	LIMPEZA	ARBORIZAÇÃO E PAISAGISMO	SINALIZAÇÃO	PROGRAMAÇÃO VISUAL	TRANSPORTE COLETIVO	SEGURANÇA	HIDRANTES	COMÉRCIO INFORMAL
(Rua 1)																	
(Rua 2)																	

## ANEXO 6 – DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Empresa: \_\_\_\_\_

Empresário(a): \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_ Horário: \_\_\_\_\_

### 1. Atendimento ao cliente – cliente oculto

#### 1.1 Imagem pessoal

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Os quatro itens: (1) uniforme, (2) crachá, (3) fala e linguagem (clareza e tom de voz, uso de gírias, formalidade), (4) higiene e aparência (cabelo, barba, unhas, maquiagem).
<b>BOM</b>	Somente três dos itens acima
<b>REGULAR</b>	Somente dois dos itens acima
<b>RUIM</b>	Somente um dos itens acima

Descrição complementar:

-----

-----

-----

#### 1.2 Educação e cordialidade

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Os quatro itens: (1) demonstrou educação, (2) cordialidade, (3) interesse em atender, (4) disponibilidade em todo o atendimento.
<b>BOM</b>	Somente três dos itens acima
<b>REGULAR</b>	Somente dois dos itens acima
<b>RUIM</b>	Somente um dos itens acima

Descrição complementar:

-----

-----

-----

### 1.3 Conhecimento sobre o produto/serviço

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Os quatro itens: (1) demonstrou conhecimento sobre o produto/serviço, (2) explicou corretamente as características, (3) falou os benefícios e características, (4) tentou o envolvimento para o cliente efetivar a compra.
<b>BOM</b>	Somente três dos itens acima
<b>REGULAR</b>	Somente dois dos itens acima
<b>RUIM</b>	Somente um dos itens acima

Descrição complementar:

---

---

---

### 1.4 Comunicação

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Os quatro itens: (1) ouviu atentamente o cliente, (2) utilizou linguagem adequada ao nível de compreensão do cliente, (3) fez explicações compreensíveis para o nível sócioeconômico do cliente, (4) traduziu os termos técnicos.
<b>BOM</b>	Somente três dos itens acima
<b>REGULAR</b>	Somente dois dos itens acima
<b>RUIM</b>	Somente um dos itens acima

Descrição complementar:

---

---

---

### 1.5 Compreensão e conhecimento sobre o cliente

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Os quatro itens: (1) esforçou-se para conhecer as necessidades do cliente, (2) ofereceu atenção individualizada, (3) reconheceu as customizações necessárias para atender às expectativas do cliente, (4) reconhece clientes que são constantes e clientes eventuais.
<b>BOM</b>	Somente três dos itens acima
<b>REGULAR</b>	Somente dois dos itens acima
<b>RUIM</b>	Somente um dos itens acima

Descrição complementar:

---

---

---

### 1.6 Capacidade de persuasão

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Os quatro itens: (1) manteve foco no cliente e em suas necessidades, (2) ajudou o cliente a escolher as melhores opções, (3) ajudou o cliente a tomar a decisão final, (4) utilizou argumentos convincentes.
<b>BOM</b>	Somente três dos itens acima
<b>REGULAR</b>	Somente dois dos itens acima
<b>RUIM</b>	Somente um dos itens acima

Descrição complementar:

-----

-----

-----

### 1.7 Capacidade de superar obstáculos

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Os quatro itens: (1) identificou as objeções, (2) argumentou e superou os obstáculos, (3) falou de garantias e política comercial, (4) deu referências de clientes satisfeitos.
<b>BOM</b>	Somente três dos itens acima
<b>REGULAR</b>	Somente dois dos itens acima
<b>RUIM</b>	Somente um dos itens acima

Descrição complementar:

-----

-----

-----

### 1.8 Qualificação no relacionamento com o cliente

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Os quatro itens: (1) emitiu algum sinal de reconhecimento pela chegada do cliente, (2) cumprimentou, apresentou-se, perguntou o nome do cliente, (3) mostrou-se entusiasmado, motivado, autoconfiante e preparado para se relacionar com pessoas, (4) identificou as necessidades do cliente.
<b>BOM</b>	Somente três dos itens acima
<b>REGULAR</b>	Somente dois dos itens acima
<b>RUIM</b>	Somente um dos itens acima

Descrição complementar:

-----

-----

-----

### 1.9 Qualificação em técnicas de vendas

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Os quatro itens: (1) abordou e identificou as necessidades do cliente, (2) apresentou o produto/serviço e contornou as objeções, perguntou o nome do cliente, (3) negociou com o cliente com fechamento e venda adicional, (4) fez cadastro do cliente e pós-venda (acompanhamento das etapas: processo, prazo e atendimento das expectativas)
<b>BOM</b>	Somente três dos itens acima
<b>REGULAR</b>	Somente dois dos itens acima
<b>RUIM</b>	Somente um dos itens acima

Descrição complementar:

-----  
-----  
-----

### 1.10 Atendimento telefônico

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Os quatro itens: (1) falou o nome da empresa, (2) nome do atendente e cumprimento, (3) atendimento até o terceiro toque, (4) encaminhamento e/ou atendimento correto da solicitação do cliente.
<b>BOM</b>	Somente três dos itens acima
<b>REGULAR</b>	Somente dois dos itens acima
<b>RUIM</b>	Somente um dos itens acima

Descrição complementar:

-----  
-----  
-----

## 2. Estrutura física

### 2.1 Visibilidade do estabelecimento

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Não há nada que impeça a visibilidade do estabelecimento (muros laterais, pontos de ônibus, postes e/ou árvore)
<b>BOM</b>	Presença de um obstáculo (muro lateral, ponto de ônibus, poste ou árvore)
<b>REGULAR</b>	Presença de dois obstáculos visuais (muro lateral, poste ou árvore)
<b>RUIM</b>	Possui obstáculos visuais em excesso
<b>NÃO SE APLICA</b>	A visibilidade do estabelecimento não é necessária para a venda do produto/prestação do serviço

Descrição complementar:

-----

-----

-----

### 2.2 Localização do estabelecimento

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Os quatro itens: (1) possui adequação total do local com o produto/serviço (2) e o público. (3) há facilidade de acesso e (4) existe um ponto de referência próximo
<b>BOM</b>	Possui três dos itens acima
<b>REGULAR</b>	Possui dois dos itens acima
<b>RUIM</b>	Possui um dos itens acima
<b>NÃO SE APLICA</b>	A localização do estabelecimento é irrelevante para a venda do produto/prestação do serviço

Descrição complementar:

-----

-----

-----

### 2.3 Facilidade de estacionamento

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Estacionamento próprio ou convênio gratuito para o cliente (até 50 m de distância do estabelecimento)
<b>BOM</b>	Tem facilidade de vaga próxima à empresa (até 50 m de distância da loja) ou possui convênio onde o cliente arca com parte da taxa de estacionamento
<b>REGULAR</b>	Certa dificuldade de estacionamento na rua ou estacionamento próximo, mas sem convênio
<b>RUIM</b>	Não há local para estacionar, nem vaga na rua próxima ao estabelecimento
<b>NÃO SE APLICA</b>	A facilidade de estacionamento é irrelevante para a venda do produto/prestação do serviço

Descrição complementar:

-----

-----

-----

### 2.4 Fluxo de pessoas em frente ao estabelecimento

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Grande fluxo de pessoas na frente do estabelecimento
<b>BOM</b>	Médio fluxo na frente do estabelecimento
<b>REGULAR</b>	Fluxo em horários determinados
<b>RUIM</b>	Pouco fluxo durante o dia
<b>NÃO SE APLICA</b>	O fluxo de pessoas é irrelevante para a venda do produto/prestação do serviço

Descrição complementar:

-----

-----

-----

## 2.5 Fachada

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Os quatro itens: (1) a fachada está limpa e conservada, (2) há iluminação e ocupa toda a frente do estabelecimento, (3) pintura conservada e (4) destaca-se em relação as fachadas vizinhas
<b>BOM</b>	Somente três dos itens acima
<b>REGULAR</b>	Somente dois dos itens acima
<b>RUIM</b>	Somente um dos itens acima
<b>NÃO SE APLICA</b>	A fachada é irrelevante para a venda do produtos/prestação do serviço

Descrição complementar:

-----

-----

-----

## 2.6 Calçada e paisagismo

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Calçada totalmente conservada, limpa e paisagismo incorporado ao tipo de negócio (vasos de plantas, jardim etc.)
<b>BOM</b>	Calçada conservada e limpa mas sem paisagismo
<b>REGULAR</b>	Calçada com algumas irregularidades ou suja, sem paisagismo
<b>RUIM</b>	Calçada mal conservada, suja e sem paisagismo
<b>NÃO SE APLICA</b>	A calçada e o paisagismo são irrelevantes para a venda do produto/prestação do serviço

Obs.: Considerar também como ótimo quando a calçada estiver limpa e conservada, porém sem paisagismo, quando a legislação municipal não permitir seu uso.

Descrição complementar:

-----

-----

-----

## 2.7 Comunicação visual externa

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Os quatro itens: (1) a placa/letreiro está limpa e conservada, (2) há iluminação, (3) as informações estão atualizadas e há visibilidade das palavras, (4) destaca-se em relação às placas vizinhas.
<b>BOM</b>	Somente três dos itens acima
<b>REGULAR</b>	Somente dois dos itens acima
<b>RUIM</b>	Somente um dos itens acima

Descrição complementar:

---

---

---

## 2.8 Fluxo de pessoas no estabelecimento

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Adequado ao negócio com expressivos aumentos de venda em épocas promocionais
<b>BOM</b>	Adequado ao negócio da empresa
<b>REGULAR</b>	Deficitário ao negócio da empresa
<b>RUIM</b>	Não está adequado
<b>NÃO SE APLICA</b>	O fluxo de pessoas no estabelecimento é irrelevante para a venda dos produtos/prestação de serviço

Descrição complementar:

---

---

---

## 2.9 Pintura interna

nota: \_\_\_\_\_

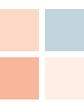
<b>ÓTIMO</b>	Pintura totalmente conservada, limpa, adequada ao ambiente
<b>BOM</b>	Pintura conservada e limpa, mas sem adequação ao ambiente ou neutra
<b>REGULAR</b>	Pintura com algumas irregularidades ou suja ou inadequada ao ambiente
<b>RUIM</b>	Pintura mal conservada, suja
<b>NÃO SE APLICA</b>	As condições da pintura interna são irrelevantes para a venda do produto/prestação do serviço

Descrição complementar:

---

---

---



### 2.10 Teto

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Conservado e adaptado para uso de <i>merchandising</i> (quando for o caso)
<b>BOM</b>	Conservado, porém inadequado ao uso de <i>merchandising</i> (quando for o caso)
<b>REGULAR</b>	Teto com algumas irregularidades ou sujo, sem explorar o uso de <i>merchandising</i> (quando for o caso)
<b>RUIM</b>	Teto mal conservado, sujo e sem <i>merchandising</i> (quando poderia ser usado)
<b>NÃO SE APLICA</b>	As condições do teto são irrelevantes para a venda do produto/prestação do serviço

Descrição complementar:

-----

-----

-----

### 2.11 Iluminação geral do estabelecimento

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Ótima iluminação em todo ambiente, adequada para a venda de produto/prestação do serviço
<b>BOM</b>	Iluminação adequada somente nas áreas essenciais à venda de produto/prestação do serviço
<b>REGULAR</b>	Iluminação com certa deficiência (lâmpadas queimadas em alguns pontos)
<b>RUIM</b>	Iluminação inadequada que prejudica a imagem do estabelecimento e a própria venda de produto/prestação do serviço
<b>NÃO SE APLICA</b>	A iluminação interna é irrelevante para a venda de produto/prestação do serviço

Descrição complementar:

-----

-----

-----

### 2.12 *Layout, arrumação e apresentação do produto/serviço*

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	<i>Layout</i> adequado para a venda do produto/prestação do serviço e para a circulação interna, oferecendo conforto aos clientes e/ou profissionais, com decoração totalmente adequada ao posicionamento do estabelecimento
<b>BOM</b>	<i>Layout</i> adequado para a venda do produto/prestação do serviço, havendo possibilidade de melhoria na circulação interna, no conforto aos clientes e profissionais e na decoração do ambiente
<b>REGULAR</b>	Circulação interna boa, mas com dificuldade de <i>layout</i> ; pouco conforto aos clientes e/ou profissionais; decoração pouco adequada ao posicionamento do estabelecimento
<b>RUIM</b>	<i>Layout</i> confuso e dificuldade de circulação interna, estabelecimento desarrumado, sem decoração ou inadequada ao seu posicionamento

Descrição complementar:

-----  
-----  
-----

### 2.13 *Ambientação do estabelecimento*

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	O cenário da venda do produto/prestação do serviço causa impressão positiva e está adequado ao seu posicionamento. Há espaço para descanso e espera de acompanhantes, som ambiente ideal ao público atendido, água, café ou chá
<b>BOM</b>	O cenário da venda do produto/prestação do serviço causa impressão positiva e está adequado ao seu posicionamento. Há espaço para descanso e espera de acompanhantes, som ambiente ideal ao público atendido, água, café ou chá
<b>REGULAR</b>	O cenário da venda do produto/prestação do serviço é pouco adequado à entrega do serviço. Há apenas um móvel para descanso, sem som ambiente
<b>RUIM</b>	O cenário da venda do produto/prestação de serviço é inadequado e necessita de muitas melhorias. Não há espaço ou móvel para descanso ou espera, nem som ambiente
<b>NÃO SE APLICA</b>	O cenário é irrelevante para a venda do produto/prestação do serviço

Descrição complementar:

-----  
-----  
-----

## 2.14 Limpeza do estabelecimento

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Tanto o ambiente de bastidores quanto o ambiente de frente se apresentam arrumados, conservados e limpos de pó, papéis e outros objetos (piso, paredes, móveis e prateleiras estão limpos)
<b>BOM</b>	Apenas o ambiente de frente se apresenta arrumado e limpo. O ambiente de bastidores necessita de limpeza e arrumação
<b>REGULAR</b>	Apenas alguns setores ou locais apresentam limpeza e arrumação
<b>RUIM</b>	Tanto o ambiente de frente quanto o de bastidores necessitam de limpeza e de arrumação

Descrição complementar:

-----

-----

-----

## 2.15 Sinalização e comunicação interna

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Há comunicação adequada para os diversos guichês, salas, setores, equipamentos etc., e para promoções (cartaz, <i>display</i> , móveis, adesivos etc.) de acordo com o público e posicionamento do estabelecimento
<b>BOM</b>	Utiliza com adequação a indicação de guichês, salas, setores, equipamentos etc.
<b>REGULAR</b>	A sinalização é precária tanto para promoção como para os setores
<b>RUIM</b>	Não há sinalização
<b>NÃO SE APLICA</b>	A sinalização e comunicação internas são irrelevantes para a venda do produto/prestação do serviço

Descrição complementar:

-----

-----

-----

### 2.16 Expositores, mobiliários e equipamentos

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	A empresa possui expositores, mobiliário e equipamentos conservados e adequados à venda do produto/prestação do serviço e ao posicionamento mercadológico do estabelecimento
<b>BOM</b>	Os expositores, mobiliário e equipamentos estão conservados mas com pouca relação com o posicionamento mercadológico do estabelecimento (muito simples ou muito sofisticado)
<b>REGULAR</b>	Os expositores, mobiliários e equipamentos necessitam de alguma manutenção ou são inadequados para a boa exposição do produto/prestação do serviço
<b>RUIM</b>	Os expositores, mobiliários e equipamentos estão mal conservados e sem relação com o posicionamento do negócio

Descrição complementar:

---

---

---

### 2.17 Vitrine

nota: \_\_\_\_\_

(Questão válida somente para varejos de bens)

<b>ÓTIMO</b>	Os quatro itens: (1) visual (harmonia das cores, elementos decorativos, mix de produtos), (2) limpeza e iluminação, (3) arrumação e tamanho, (4) exposição de preços em todos os produtos
<b>BOM</b>	Somente três dos itens acima
<b>REGULAR</b>	Somente dois dos itens acima
<b>RUIM</b>	Somente um dos itens acima

Descrição complementar:

---

---

---

### 3. Gestão financeira

#### 3.1 Forma de definição do preço de vendas do produto/serviço nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Utiliza uma metodologia integrando análise de seus custos, margem por tipo de produto/serviço e concorrência
<b>BOM</b>	Utiliza só a metodologia de análise de seus custos e análise da concorrência
<b>REGULAR</b>	Utiliza só uma metodologia para a formação de preço
<b>RUIM</b>	Não utiliza metodologia para formação de preços

Descrição complementar:

-----

-----

-----

#### 3.2 Preços praticados nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	100% dos produtos/serviços possuem preço equivalente ao da concorrência direta
<b>BOM</b>	50% dos produtos/serviços possuem preço equivalente ao da concorrência direta
<b>REGULAR</b>	Equipara alguns produtos/serviços aos da concorrência
<b>RUIM</b>	Não equipara seus preços aos da concorrência

Descrição complementar:

-----

-----

-----

#### 3.3 Forma de pagamento pelos clientes nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Dinheiro, cheque, cartão de débito e cartão de crédito, boleto bancário
<b>BOM</b>	Apenas três dos itens anteriores
<b>REGULAR</b>	Dinheiro e cheque
<b>RUIM</b>	Apenas uma forma de pagamento

Descrição complementar:

-----

-----

-----

### 3.4 Controle de custos

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	A empresa possui controle dos seus custos fixos e variáveis, diretos e indiretos, faz rateio de suas despesas por centro de custos e utiliza as informações para a formação de preços do produto/serviço e outras tomadas de decisão
<b>BOM</b>	A empresa faz controle dos custos fixos e variáveis e utiliza as informações para a formação de preços do produto/serviço e outras tomadas de decisão
<b>REGULAR</b>	A empresa possui informações parciais dos seus custos e utiliza pouco estas informações para tomada de decisão
<b>RUIM</b>	A empresa não tem controle ou não distingue seus custos, tomando decisões financeiras ou comerciais sem essas informações

Descrição complementar:

---

---

---

### 3.5 Controle de estoque

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Empresa possui controle de estoque informatizado e baixa automática dos materiais e/ou produtos utilizados na venda de produto/prestação do serviço e a variedade e disponibilidade está adequada ao posicionamento da empresa e a produtividade do estabelecimento (sem excessos nem faltas)
<b>BOM</b>	Faz controles manuais dos estoques de materiais e/ou produtos utilizados na venda de produto/prestação do serviço, com boa disponibilidade e variedade destes insumos. Há alguns indícios de faltas ou excesso de produtos e/ou materiais
<b>REGULAR</b>	Evidência de falhas no controle de estoque dos materiais e/ou produtos utilizados: faltas ou excesso de produtos e/ou materiais
<b>RUIM</b>	Não há controle de estoques: apresenta falta ou excesso de produtos e/ou materiais
<b>NÃO SE APLICA</b>	Não utiliza materiais ou insumos na prestação de serviço ou seu uso é mínimo, tornando pouco relevante o controle

Descrição complementar:

---

---

---

### 3.6 Lucratividade

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	As operações da empresa são lucrativas e há registro confiável desta informação (contábil e/ou gerencial)
<b>BOM</b>	A lucratividade da empresa é oscilante: em alguns meses atinge somente o ponto de equilíbrio
<b>REGULAR</b>	A empresa mantém-se mais regularmente no ponto de equilíbrio apresentando poucos meses de lucratividade
<b>RUIM</b>	A lucratividade da empresa oscila entre ponto de equilíbrio e prejuízo

Descrição complementar:

-----

-----

-----

### 3.7 Controles financeiros

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	A empresa possui controles financeiros confiáveis através de <i>softwares</i> integrados de gestão: controle de movimentação bancária, controle de contas a pagar e a receber, faturamento, orçamentos, controle mensal de despesas
<b>BOM</b>	A empresa tem registros financeiros confiáveis em planilhas eletrônicas
<b>REGULAR</b>	A empresa possui registros pouco confiáveis e/ou desorganizados, dificultando o controle financeiro
<b>RUIM</b>	A empresa não possui controles financeiros confiáveis e/ou organizados

Descrição complementar:

-----

-----

-----

### 3.8 Relatórios gerenciais

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	A empresa possui Demonstração de Resultados do Exercício (DRE), balancete, Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) e fechamento dos resultados do mês até o quinto dia útil subsequente
<b>BOM</b>	Possui três dos itens acima com fechamento até o décimo dia útil subsequente
<b>REGULAR</b>	Possui dois dos itens acima
<b>RUIM</b>	Possui um dos itens acima

Descrição complementar:

-----

-----

-----

## 4. Gestão comercial e *marketing*

### 4.1 Monitoramento da concorrência

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Há monitoramento sistemático da concorrência (com anotação de informações), pelo menos mensal
<b>BOM</b>	Há monitoramento esporádico da concorrência, pelo menos trimestral
<b>REGULAR</b>	Possui conhecimento de seus concorrentes de maneira informal
<b>RUIM</b>	Não há monitoramento da concorrência

Descrição complementar:

---

---

---

### 4.2 Cadastro de clientes

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Possui cadastro atualizado com dados mercadológicos e financeiros ( <i>e-mail</i> e telefone para contato, aniversário, limite de crédito, inclusive clientes que compram à vista)
<b>BOM</b>	Possui cadastro financeiro do cliente atualizado
<b>REGULAR</b>	Possui cadastro de cliente desatualizado
<b>RUIM</b>	Não possui cadastro de cliente

Descrição complementar:

---

---

---

### 4.3 Indicadores de resultados

nota: \_\_\_\_\_

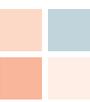
<b>ÓTIMO</b>	Os quatro itens: (1) a empresa possui controle de <i>ticket</i> médio, (2) taxa de conversão, (3) venda por vendedor, (4) venda por categoria de produto/serviço apurados mensalmente para mensuração de resultados.
<b>BOM</b>	Possui três dos itens acima com fechamento até o décimo dia útil subsequente
<b>REGULAR</b>	Possui dois dos itens acima
<b>RUIM</b>	Possui um dos itens acima

Descrição complementar:

---

---

---



#### 4.4 Pesquisa de satisfação dos clientes

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Realiza periodicamente pesquisa junto aos clientes duas vezes por ano e usa as informações para ações de melhoria, além de disponibilizar canal de contato para reclamações e sugestões
<b>BOM</b>	Realiza esporadicamente pesquisa com os clientes, pelo menos uma vez ao ano
<b>REGULAR</b>	Realizou uma pesquisa com os clientes nos últimos dois anos
<b>RUIM</b>	Nunca realizou pesquisa com os clientes

Descrição complementar:

-----

-----

-----

#### 4.5 Posicionamento mercadológico

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	A empresa possui um ótimo posicionamento mercadológico: preço, localização, estrutura física, qualificação profissional e comunicação estão adequados ao público-alvo
<b>BOM</b>	A empresa possui um bom posicionamento mercadológico se três dos fatores acima estiverem adequados ao público-alvo
<b>REGULAR</b>	Apenas dois dos fatores acima estão adequados ao público-alvo
<b>RUIM</b>	A empresa não possui um posicionamento mercadológico ou ele ainda está mal definido, necessitando de correção de estratégia

Descrição complementar:

-----

-----

-----

#### 4.6 Esforços de marketing

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Possui ações de comunicação institucional e promocional para todo o ano ou tem um plano de ações de comunicação atualizado
<b>BOM</b>	Possui ações de comunicação e promoção regulares, principalmente em datas especiais
<b>REGULAR</b>	Possui ações desordenadas ou pouco frequentes de comunicação e promoção
<b>RUIM</b>	Não realiza ações de comunicação e promoção com o público-alvo

Descrição complementar:

-----

-----

-----

#### 4.7 Material de comunicação

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	A empresa possui um bom material de comunicação institucional e promocional, atualizado, em formato adequado ao tipo de negócio ( <i>site</i> , catálogos, <i>folders</i> , <i>banners</i> , <i>flyers</i> , material de papelaria, cartão de visita etc).
<b>BOM</b>	A empresa possui <i>site</i> , <i>folder</i> ou catálogo, cartão de visita e material de papelaria (papel timbrado e pasta personalizada)
<b>REGULAR</b>	O material de comunicação está desatualizado
<b>RUIM</b>	Só possui cartão de visita

Descrição complementar:

---

---

---

#### 4.8 Parceria com fornecedores para ações promocionais

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Realiza parcerias desta natureza pelo menos uma vez no mês (varejo) – pelo menos a cada três meses (serviço)
<b>BOM</b>	Realiza parcerias a cada 45 dias (Varejo de Bens) – duas vezes ao ano (Varejo de Serviço)
<b>REGULAR</b>	Realiza uma vez a cada trimestre (Varejo de Bens) – uma vez por ano (Varejo de Serviço)
<b>RUIM</b>	Realiza parcerias uma vez ao ano (Varejo de Bens) – não realiza (Varejo de Serviço)
<b>NÃO SE APLICA</b>	O tipo do produto/serviço não é adequado a este tipo de ação de comunicação

Descrição complementar:

---

---

---

#### 4.9 Utilização de datas comemorativas

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Utiliza-se das datas mais importantes para o comércio e de mais algumas datas e participa das campanhas da Associação Comercial, CDL etc.
<b>BOM</b>	Utiliza-se das datas mais importantes para o comércio (dia das mães, dia dos namorados, dia dos pais, dia das crianças e natal) e participa das campanhas da Associação Comercial, CDL etc.
<b>REGULAR</b>	Utiliza-se apenas de Natal e mais uma outra data
<b>RUIM</b>	Não há utilização de datas comemorativas

Descrição complementar:

---

---

---

#### 4.10 Divulgação das promoções

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Há sinalização de ofertas de produtos em promoção atualizadas, em formato adequado ao tipo de negócio
<b>BOM</b>	Há sinalização de promoção, em formato adequado ao tipo de negócio, mas sem especificar o produto/serviço
<b>REGULAR</b>	A sinalização está desatualizada ou feita de forma manuscrita (cartolinas feitas à mão, papel A4)
<b>RUIM</b>	Não há sinalização de promoção

Descrição complementar:

-----

-----

-----

#### 4.11 Gestão da vitrine

nota: \_\_\_\_\_

(Questão válida somente para varejos de bens)

<b>ÓTIMO</b>	Mudanças periódicas com auxílio de vitrinista ou responsável pela manutenção (uma vez por semana)
<b>BOM</b>	Mudanças periódicas com bom destaque dos produtos (15 a 20 dias)
<b>REGULAR</b>	Mudança esporádica (no mínimo 40 dias) e/ou itens em excesso
<b>RUIM</b>	Arruma a vitrine somente em datas comemorativas

Descrição complementar:

-----

-----

-----

#### 4.12 Canais de venda

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Os quatro itens: (1) possui vendedores internos, (2) vendedores externos, (3) <i>telemarketing</i> , (4) <i>delivery</i> e Internet ( <i>e-commerce</i> )
<b>BOM</b>	Possui três dos itens acima
<b>REGULAR</b>	Possui dois dos itens acima
<b>RUIM</b>	Possui um dos itens acima

Descrição complementar:

-----

-----

-----

## 5. Gestão de pessoas

### 5.1 Processo de seleção da equipe de vendas

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Faz entrevista com os candidatos, analisa currículo, possui apoio de psicólogo ou de empresa de recrutamento e seleção, pede referências do candidato
<b>BOM</b>	Faz entrevista com os candidatos, analisa currículo, pede referências
<b>REGULAR</b>	Prefere contratar conhecidos (parentes) ou pedir indicação de outros colaboradores, não entrevista os candidatos
<b>RUIM</b>	Não faz entrevista, coloca para trabalhar e observa o desempenho

Descrição complementar:

-----

-----

-----

### 5.2 Qualificação técnica dos profissionais

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	A qualificação técnica dos profissionais que atendem diretamente ao cliente ou que realizam a prestação de serviço é adequada ao tipo de negócio e ao posicionamento mercadológico da empresa
<b>BOM</b>	A empresa possui profissionais com um bom nível técnico, mas não em número suficiente para atender à demanda de atendimento/prestação de serviço
<b>REGULAR</b>	A empresa possui somente alguns profissionais tecnicamente capacitados, gerando algumas reclamações na qualidade do atendimento/prestação do serviço
<b>RUIM</b>	O nível técnico dos profissionais é ruim, gerando muitas reclamações na qualidade do atendimento/prestação do serviço

Descrição complementar:

-----

-----

-----

### 5.3 Treinamento da equipe de vendas

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Empresa possui programa de treinamento de novos colaboradores e programa de reciclagem e/ou capacitação para toda a empresa. Recebem treinamentos regulares, ao menos três vezes ao ano
<b>BOM</b>	Recebem treinamentos esporádicos, duas vezes ao ano
<b>REGULAR</b>	Receberam treinamento quando foram contratados
<b>RUIM</b>	Funcionários nunca receberam treinamentos

Descrição complementar:

-----

-----

-----

### 5.4 Forma de remuneração da equipe de vendas

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Salário fixo + comissão ou bonificação por metas + benefícios básicos (VT e VR) e diferenciados (seguro de vida, plano de saúde)
<b>BOM</b>	Salário fixo + comissão + benefícios básicos (VT e VR)
<b>REGULAR</b>	Comissão + benefícios básicos (VT e VR)
<b>RUIM</b>	Salário fixo + benefícios básicos (VT e VR)

Descrição complementar:

-----

-----

-----

### 5.5 Rotatividade da equipe

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Pelo menos 80% da equipe estão na empresa há pelo menos dois anos
<b>BOM</b>	Pelo menos 60% da equipe estão na empresa há pelo menos dois anos
<b>REGULAR</b>	Pelo menos 40% da equipe estão na empresa há pelo menos dois anos
<b>RUIM</b>	Menos 80% da equipe estão na empresa há pelo menos dois anos

Descrição complementar:

-----

-----

-----

### 5.6 Avaliação de desempenho

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	A empresa monitora o atendimento/qualidade dos serviços, fazendo avaliação de desempenho formal dos colaboradores a cada seis meses
<b>BOM</b>	A empresa faz avaliação de desempenho formal anualmente
<b>REGULAR</b>	A empresa somente faz avaliações verbais, sem nenhuma regularidade para este <i>feedback</i> , nem metodologia de registro do desempenho do colaborador
<b>RUIM</b>	Não faz avaliação de desempenho

Descrição complementar:

---

---

---

## 6. Gestão de processos

### 6.1 Procedimentos padronizados

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	A empresa possui os procedimentos críticos das principais atividades descritos em um documento (manual de normas, política comercial, manual do funcionário, regimento interno etc.) atualizados, e os utiliza para treinar e orientar os colaboradores
<b>BOM</b>	Possui alguns procedimentos descritos ou fluxogramas dos principais processos para orientação dos colaboradores
<b>REGULAR</b>	Possui apenas algumas orientações gerais registradas para consulta
<b>RUIM</b>	Não há registro de procedimentos. As orientações ocorrem verbalmente no treinamento inicial do colaborador

Descrição complementar:

---

---

---

## 6.2 Formulários eletrônicos e/ou impressos para registros de informações

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	A empresa possui formulários eletrônicos e/ou impressos para o registro de informações críticas, tais como: ordem de compra/ serviço, cadastro de cliente, formulário de troca/ inscrição, ficha de acompanhamento da compra do produto/serviço, proposta comercial etc.
<b>BOM</b>	Possui apenas dois formulários de registro
<b>REGULAR</b>	Possui apenas dois formulários de registro
<b>RUIM</b>	Não há formulários para registro de informações. As solicitações são anotadas de forma esparsa em agendas ou bloco de anotações

Descrição complementar:

-----

-----

-----

## 6.3 Controle de processos

nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Os processos críticos da empresa são controlados por meio de relatórios ou <i>check-lists</i> para avaliação permanente dos gestores. Entrada do cliente no processo (quantos, quais), processamento (o que foi feito, como foi feito), entrega do produto/serviço (como foi entregue, quando foi entregue)
<b>BOM</b>	A empresa controla apenas o número de clientes e o prazo de entrega do produto/serviço
<b>REGULAR</b>	A empresa controla apenas o número de clientes atendidos
<b>RUIM</b>	Não há controle sobre os processos

Descrição complementar:

-----

-----

-----

#### 6.4 Nível de informatização da empresa

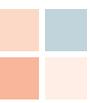
nota: \_\_\_\_\_

<b>ÓTIMO</b>	Todas as áreas da empresa estão informatizadas e integradas: (1) financeiro, (2) comercial, (3) processos, (4) estoque e compras
<b>BOM</b>	Possui três das áreas acima informatizadas
<b>REGULAR</b>	Possui duas das áreas acima informatizadas
<b>RUIM</b>	Não possui nenhuma das áreas acima informatizadas

Descrição complementar:

-----  
-----  
-----

\* Para itens que não se aplicam, NÃO colocar nota. Deixar o campo da nota em branco para as questões que não se aplicam, pois a atribuição da nota nesses casos interfere no resultado da avaliação geral da empresa.



## ANEXO 7 – AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM

Deve ser preenchido pelo empresário

Eu, ....., RG n.º .....,  
CPF n.º ....., autorizo o Sebrae..... a fazer uso de minha  
imagem em informativos, revistas, campanhas e também em outros materiais, para fins  
institucionais e comparativos do Projeto de Revitalização de Espaços Comerciais.

A presente autorização é feita a título gratuito e por tempo ilimitado.

..... de ..... de 20.....

Assinatura: .....

## ANEXO 8 – RELATÓRIO DE INFORMAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE DIAGNÓSTICO

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO	
Nome do projeto:	
Cidade:	
DIMENSÕES DO ESPAÇO COMERCIAL	
Nome da rua principal:	
Número de início do espaço:	
Número de término do espaço:	
Ruas transversais fazem parte do espaço?	
( ) Sim Quantas quadras acima e abaixo? ( ) Quadras acima ( ) Quadras abaixo	
( ) Não	
DATAS DE REALIZAÇÃO DAS ETAPAS DO DIAGNÓSTICO	
Data de realização do cliente oculto:	
Data de realização dos registros fotográficos e filmagem:	
Data de realização da edição da filmagem:	
EMPRESA CONTRATADA PARA REALIZAR A FILMAGEM	
Nome da empresa:	
Responsável:	
Telefone:	Celular:
Local de edição da filmagem:	
PESSOAS QUE ACOMPANHARÃO O DIAGNÓSTICO	
Nome:	Empresa:
Data do acompanhamento:	Telefone:
Nome:	Empresa:
Data do acompanhamento:	Telefone:
Nome:	Empresa:
Data do acompanhamento:	Telefone:
Nome:	Empresa:
Data do acompanhamento:	Telefone:
Nome:	Empresa:
Data do acompanhamento:	Telefone:
GESTOR (A) RESPONSÁVEL PELO PROJETO	
Gestor(a):	
E-mail:	
Telefone:	Celular:



## ANEXO 10 – PESQUISA SOBRE O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Bom dia/tarde, trabalhamos para o Sebrae e estamos fazendo uma pesquisa sobre o perfil do consumidor aqui deste Espaço Comercial (CITAR o perímetro). São só algumas perguntas objetivas sobre o comércio aqui do local. Podemos começar?

HÁBITOS DE CIRCULAÇÃO	
Q1) Qual o motivo da sua circulação no lugar onde nos encontramos? (ler opções)	Q2) Com que frequência você costuma circular por esta área? (ler opções)
2) <input type="checkbox"/> Trabalha perto	2) <input type="checkbox"/> três a quatro vezes por semana
3) <input type="checkbox"/> Mora perto	3) <input type="checkbox"/> uma a duas vezes por semana
4) <input type="checkbox"/> Veio devido a serviços (banco, médico, correio... não inclui farmácia)	4) <input type="checkbox"/> duas vezes por mês
5) <input type="checkbox"/> Veio a passeio	5) <input type="checkbox"/> uma vez por mês
6) <input type="checkbox"/> Café/almoço/lanche/jantar	6) <input type="checkbox"/> Só vem aqui muito raramente
7) <input type="checkbox"/> Está só de passagem	

### Hábitos de compra

Vou ler alguns tipos de produto e queremos fazer algumas perguntas sobre seus hábitos de compra:

Q3) Considerando ALIMENTOS, PROD. DE HIGIENE E LIMPEZA, com que frequência você costuma comprar estes itens? (entregar cartão e ler opções)

Q4) Quanto você gasta normalmente em CADA compra deste tipo de produto? (apontar opções no cartão e ler opções)

Q5) Cite em ordem de importância os dois principais lugares onde você mais compra este tipo de produto. (apontar opções no cartão e ler opções)

Q6) De cada dez compras suas deste tipo de produto, quantas você costuma fazer AQUI neste ESPAÇO COMERCIAL?

TIPOS DE PRODUTO	Q3) FREQ.	Q4) VALOR	Q5) 2 PRINCIPAIS LOCAIS DE COMPRA (EM ORDEM DE IMPORTÂNCIA)										Q6) PARTICIP.			
1) Alimentos, prod. de higiene e limpeza			1.º _____	Em caso de "outro", qual? _____												
2) Remédios ou cosméticos			2.º _____	Em caso de "outro", qual? _____												
3) Jornais, revista e itens de banca de jornal			3.º _____	Em caso de "outro", qual? _____												
4) CDs e DVDs			4.º _____	Em caso de "outro", qual? _____												
5) Produtos de informática			5.º _____	Em caso de "outro", qual? _____												
6) Roupas, calçados ou acessórios			6.º _____	Em caso de "outro", qual? _____												
7) Óculos, joias ou bijuteria			7.º _____	Em caso de "outro", qual? _____												
8) Eletrônicos ou celular			8.º _____	Em caso de "outro", qual? _____												
9) Eletrodomésticos			9.º _____	Em caso de "outro", qual? _____												
10) Móveis ou objetos de decoração			10.º _____	Em caso de "outro", qual? _____												

OPÇÕES DE RESPOSTA PARA O QUADRO ACIMA

Q3) FREQUÊNCIA	Q4) VALOR				Q5) LOCAIS ONDE COMPRA (RELACIONAR AS RUAS DO ESPAÇO COMERCIAL E PRÓXIMAS)			
(0) Não compra	(4) 1x cada 3 meses	(0) Não se aplica	(3) R\$ 50 a 100	(6) R\$ 400 a 600	(0) Não se aplica	(5)	(8) Outro. Qual?	
(1) 1x por semana	(5) 1x cada 6 meses	(1) Até R\$ 25	(4) R\$ 100 a 200	(7) R\$ 600 a 1000	(1)	(3)	(9) Outro. Qual?	
(2) 1x cada 15 dias	(6) 1x por ano	(2) R\$ 25 a 50	(5) R\$ 200 a 400	(8) R\$ > 1000	(2)	(4)	(7)	

## Avaliação do espaço comercial

Vou ler alguns critérios que as pessoas costumam levar em consideração na hora de escolher ONDE fazer compras, e queremos saber qual o grau de importância que cada um destes critérios tem para VOCÊ e quão satisfeito você está com ESTE ESPAÇO COMERCIAL em cada aspecto:

Q7) Considerando QUALIDADE DO ATENDIMENTO, qual a IMPORTÂNCIA deste critério na SUA escolha de um espaço comercial para comprar?

Dê uma nota de (0) a (10) onde (0) significa nenhuma importância e (10) significa muito importante.

Q8) E qual seu grau de satisfação com ESTE ESPAÇO COMERCIAL em relação a esse critério?

Dê uma nota de (0) a (10) em que (0) significa muito insatisfeito e (10) significa muito satisfeito

CRITÉRIOS DE DECISÃO DO LUGAR DE COMPRA	Q7) IMPORTÂNCIA (NOTA DE 0 A 10)	Q8) SATISFAÇÃO (NOTA DE 0 A 10)
1) Qualidade do atendimento		
2) Proximidade de casa ou do trabalho		
3) Opções de lazer no local (cinema, restaurante)		
4) Conservação da rua (calçadas, árvores, iluminação)		
5) Disponibilidade de banheiros públicos no local		
6) Preços baixos		
7) Beleza das lojas e vitrines		
8) Variedade de produtos (tem de tudo)		
9) Segurança do local		
10) Qualidade dos produtos (não dá defeito)		
11) Facilidade de estacionamento		
12) Facilidade de transporte público		
13) Amplo horário (sempre aberto quando preciso)		

Q9) Em resumo, pensando NESTE ESPAÇO COMERCIAL, você diria que esse é um lugar...

1)  Ruim para se fazer compras

2)  Razoável

3)  Bom

4)  Muito Bom

5)  Excelente



Q10) Por que você acha isso desse lugar?

-----  
-----

Q11) Que sugestão você faria sobre como podemos melhorar este espaço comercial e torná-lo um lugar mais atrativo para se fazer compras? (aberta)

-----  
-----  
-----

## Perfil do entrevistado

Q12) Sexo

(não perguntar)

- 1)  Masculino  
2)  Feminino

Q13) Idade (ler opções)

- 1)  15 a 25 anos  
2)  26 a 40 anos  
3)  41 a 60 anos  
4)  Mais de 60 anos

Q14) Ocupação principal (ler opções)

- 1)  Dona de casa  
2)  Empregado firma privada  
3)  Comerciante/empresário  
4)  Autônomo/vendedor  
5)  Profissional liberal  
6)  Funcionário público  
7)  Estudante  
8)  Aposentado  
9)  Desempregado

Q15) Grau de instrução (ler opções)

- 1)  1.º grau incompleto  
2)  1.º grau completo  
3)  2.º grau completo  
4)  Superior completo

Q16) Renda familiar (ler opções)

- 1)  Até R\$ 1 mil por mês
- 2)  De R\$ 1 mil a R\$ 2 mil
- 3)  De R\$ 2 mil a R\$ 3 mil
- 4)  De R\$ 3 mil a R\$ 5 mil
- 5)  Acima de R\$ 5 mil

## Dados de controle da entrevista

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Fone: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Horário da entrevista:

1.  Manhã (8/12h)
2.  Almoço (12/ 14h)
3.  Tarde (14/17h)

Dia da entrevista:

1.  Dia útil
2.  Final de semana

Local da entrevista (proximidade):

1.  Local A
2.  Local B
3.  Local C
4.  Local D



## ANEXO 12 – GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROJETOS

Deve ser preenchido pelo gestor Sebrae

**ANEXO 12 - GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROJETOS** (Deve ser preenchido pelo Gestor Sebrae)

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO				
1. Visão	2. Negócio	6. Fatores Críticos de Sucesso		
3. Missão	4. Resultados	7. Áreas Estratégicas		
5. ANÁLISE DO AMBIENTE		8. Estratégias		
EXTERNO		INTERNO		
Oportunidades	Forças	9. Indicadores de Resultados		
Ameaças	Fraquezas	10. Objetivos/Metas		
		11. Ações		

PLANO DE AÇÃO				
Ação 1	Ação 7	Ação 13	Ação 19	Monitoramento
Ação 2	Ação 8	Ação 14	Ação 20	Orçado/Realizado Geral
Ação 3	Ação 9	Ação 15	Ação 21	Orçado/Realizado Sebrae
Ação 4	Ação 10	Ação 16	Ação 22	Ficha Ação-Modelo
Ação 5	Ação 11	Ação 17	Ação 23	Próximos Passos
Ação 6	Ação 12	Ação 18	Ação 24	



**Entidade**

**Revitalização Ecomerciais**

Realizado em:

Ajuda
Institucional
Cliente
Roteiro

*Dr. Claudio Alencar*

## ANEXO 13 – FICHA PLANO DE AÇÃO

Deve ser preenchido pelo gestor Sebrae

ANEXO 13 - Ficha Plano de Ação <small>(A ser preenchida pelo Gestor Sebrae)</small>										
Entidade:			Número da Ação			1		Data		
1. Projeto/Área:			2. Ação a ser desenvolvida:							
Identificar a área estratégica dessa ação										
3. Descrição da Ação					4. Resultados esperados na ação (indicadores/metas):					
Descrever a ação a ser desenvolvida de forma clara e objetiva					Indicadores			Metas		
					A			Previsto	Realizado	
5. Prazo para execução:					6. Responsável:					
Início		Término		Início da		marcar o nome do responsável pela ação				
Início da ação		Término da		B						
7. Colaboradores e Parceiros:		8. Recursos necessários:								
descrever quem serão os colaboradores (internos) e parceiros (externos) desta ação										
descrever quem serão os colaboradores (internos) e parceiros (externos) desta ação										
8. Recursos necessários: (materiais, equipamentos, franquias, horas técnicas) - Local adequado, (dentro ou fora de empresa), carga horária compatível com o tempo dos colaboradores, equipamentos eletrônicos (hardware)										
9. Detalhamento das atividades a serem desenvolvidas					10. Recursos financeiros e prazos					
9.1 Sub-atividades CHAVES:			9.2 Executor:		10.1 Recursos Financeiros		10.2 Prazos			
					Orcado	Realizado	Início	Término	Atas	Concluído
9.1.1 detalhar as sub-atividades para esta ação			indicar o responsável por esta atividade		valor previsto	indicar o valor gasto	marcar data de início da ação	marcar data de término da ação	indicar para quem	
9.1.2										
9.1.3										
9.1.4										
9.1.5										
Outs										

## ANEXO 14 – CONTROLE DE EXECUÇÃO

A ser preenchida pelo gestor do Sebrae

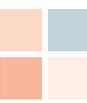
DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO			
Nome do projeto:			
Cidade:			
Fase do projeto:			
Data:			

SOLUÇÕES APLICADAS			
Solução:		Data de aplicação:	
Resultados:			
Solução:		Data de aplicação:	
Resultados:			
Solução:		Data de aplicação:	
Resultados:			
Solução:		Data de aplicação:	
Resultados:			

AÇÕES DE MERCADO REALIZADAS			
Ação:		Período:	
Resultados:			
Ação:		Período:	
Resultados:			
Ação:		Período:	
Resultados:			
Ação:		Período:	
Resultados:			
Ação:		Período:	
Resultados:			



## ANEXO 15 – AUTOAVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO

A ser preenchida pelos empresários e ser utilizada pelo gestor do Sebrae.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO	
Nome do projeto:	
Cidade:	
Fase do projeto:	
Data:	

AUTOAVALIAÇÃO						
Avalie os itens abaixo, de acordo com a sua opinião	Não concordo			Concordo		
1. Participei de todas as reuniões do grupo.	5	6	7	8	9	10
2. Me comprometi com as atividades propostas nas reuniões.	5	6	7	8	9	10
3. Estou implantando os aprendizados do projeto na minha empresa.	5	6	7	8	9	10
4. A responsabilidade que assumi foi cumprida.	5	6	7	8	9	10
6. Participei ativamente do planejamento das etapas do trabalho.	5	6	7	8	9	10
7. Percebo melhores resultados na minha empresa após o início do projeto	5	6	7	8	9	10
8. Percebo melhorias nos processos da minha empresa após o início do projeto	5	6	7	8	9	10
9. Percebo melhorias no ambiente da minha empresa após o início do projeto	5	6	7	8	9	10

## ANEXO 16 – DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DA METODOLOGIA DE REVITALIZAÇÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS

### ETAPA 1: ARTICULAÇÃO COM PARCEIROS

AÇÃO	DESCRIÇÃO	ENVOLVIDOS	INSTRUMENTOS
Identificação do espaço comercial e de possíveis parceiros	<i>Brainstorming</i>	Sebrae	ANEXO 1 – Escolha do Espaço Comercial ANEXO 2 – Relação dos Parceiros
Contato com possíveis parceiros	Visitas agendadas 'in loco' aos possíveis parceiros	Sebrae e possíveis parceiros	
Reunião no Sebrae	Uma semana após a visita, o gestor do projeto e os parceiros que demonstraram interesse devem se reunir.  Elaboração de cronograma com responsabilidades e passos subsequentes	Sebrae e interessados na parceria	

### ETAPA 2: SENSIBILIZAÇÃO DOS EMPRESÁRIOS

AÇÃO	DESCRIÇÃO	ENVOLVIDOS	INSTRUMENTOS
Encontro com empresários	Apresentar o projeto, formalizar a adesão de empresas interessadas	Sebrae, parceiros e empresários	ANEXO 3 – Termo de Adesão

### ETAPA 3: FORMAÇÃO DA GOVERNANÇA

AÇÃO	DESCRIÇÃO	ENVOLVIDOS	INSTRUMENTOS
Reuniões para identificação de lideranças	Sondar expectativas, mostrar a proposta e os resultados esperados	Sebrae, parceiros e empresários (lideranças)	
Alinhamento e definição de parcerias e responsabilidades	Pactuação das parcerias, descrevendo papéis e responsabilidades, objetivos e resultados a serem alcançados	Sebrae, parceiros, lideranças e empresários	

**ETAPA 4: REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO E CONSTRUÇÃO DO PLANO DE ATRATIVIDADE**

AÇÃO	DESCRIÇÃO	ENVOLVIDOS	INSTRUMENTOS
Diagnóstico dos espaços comerciais	Aplicação de pesquisas (censo empresarial, ambientes externo e interno, diagnóstico empresarial, comportamento do consumidor, espaços turísticos); incluir registros fotográficos e em vídeo	Sebrae, parceiros, lideranças, empresários	ANEXO 4 – Censo Empresarial ANEXO 5 – Formulário do Ambiente Externo ANEXO 6 – Diagnóstico Empresarial ANEXO 7 – Autorização do Uso de Imagem ANEXO 8 – Relatório de Informações sobre o Processo de Diagnóstico ANEXO 9 – Formulário do Ambiente Interno da Empresa ANEXO 10 – Pesquisa sobre o Comportamento do Consumidor ANEXO 11 – Identificação dos Espaços Turísticos
Montagem do Plano de Atratividade	Com base no perfil do espaço, descrever e propor ações a serem implementadas	Sebrae, parceiros, lideranças	
Reunião com parceiros	Comunicação dos resultados e propostas aos parceiros, fazendo ajustes de acordo com os orçamentos disponíveis	Sebrae e parceiros	
Workshop	Encontro para comunicação dos resultados e propostas estabelecidas aos empresários	Sebrae, parceiros, lideranças e empresários	

**TERMO DE REFERÊNCIA**

PARA PROJETOS DE REVITALIZAÇÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS

**ETAPA 5: ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO**

<b>AÇÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>ENVOLVIDOS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Reuniões para elaboração do plano estratégico	A partir da validação da proposta, detalhar o plano de ação anual; neste planejamento, o número de ações não deve ultrapassar 10. Definição do cronograma de ações	Sebrae, parceiros, lideranças	ANEXO 12 – Gestão Estratégica de Projetos ANEXO 13 – Fichas de Plano de Ação
Constituição dos grupos temáticos	Durante as reuniões, formar grupos liderados por empresários em afinidade com os temas	Sebrae, parceiros, lideranças e empresários	

**ETAPA 6: IMPLANTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO**

<b>AÇÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>ENVOLVIDOS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Reuniões periódicas	Monitorar a execução do cronograma; inclusão de atividades – registrar o acompanhamento em atas e/ou documentos eletrônicos	Sebrae, parceiros e lideranças	ANEXO 14 – Controle de execução

ETAPA 7: AVALIAÇÃO			
AÇÃO	DESCRIÇÃO	ENVOLVIDOS	INSTRUMENTOS
Avaliação das ações cumpridas e elaboração/revisão do plano do ano seguinte	Avaliação a ser feita ao final de cada ano previsto no plano de ação, com objetivo de auxiliar a governança para que esta dê continuidade ao trabalho e sejam feitos os ajustes necessários	Sebrae, parceiros, lideranças	
Avaliação de continuidade	Avaliar a necessidade e o interesse em manter parcerias, pactuar outras, se for o caso, a partir de novo plano de trabalho	Sebrae e parceiros	
Registro dos resultados	No encerramento dos trabalhos, deve-se registrar os resultados alcançados ao longo do período de intervenção	Sebrae	ANEXO 15 – autoavaliação da execução *Avaliações previstas na Metodologia GEOR
Reunião de apresentação de resultados	Apresentar o histórico do trabalho realizado: "o antes, o durante e o depois"; o grupo deve dar a sua avaliação, destacando pontos positivos e negativos no processo	Sebrae, parceiros lideranças e empresários	
Relatório final	Registro da evolução e resultados ao longo do período de intervenção, previsto no SGE, incluindo os complementos audiovisuais	Sebrae	











*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*