



PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA

Manual de Procedimentos da REMAR

Reuniões Mensais de Avaliação de Resultados



SEBRAE

Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas

© 2012. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Todos os direitos reservados
A reprodução não autorizada desta publicação no todo ou em parte constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610)

INFORMAÇÕES E CONTATO

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Unidade de Capacitação Empresarial
SGAS 605 – Conjunto A – 70.200-904 – Brasília -DF
Telefone: (61) 3348 7230 – Fax: (61) 3347 4938
www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo

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 Capacitação Empresarial

Mirela Malvestiti

Coordenação Nacional

Alessandra Cunha Souza

Equipe Técnica

Bruno Henrique Rocha Fernandes

Olívia Mara Ribeiro Castro

Rosângela Angonese

Consultor Conteudista

Edgar Powarczuk

Consultora Educacional

Luiza do Valle

Revisão

G3 Comunicação

Editoração Eletrônica

G3 Comunicação

Reeditoração Eletrônica e Revisão

i-Comunicação

P881m Powarczuk, Edgar.

Manual de procedimentos REMAR / Edgar Powarczuk -- Brasília: Sebrae, 2012.

33 p. – (Ferramentas de gestão avançada. Programa
Sebrae para empresas avançadas)

REMAR (Reuniões Mensais de Avaliação de Resultados)

1. Gestão empresarial. 2. Ferramenta de gestão. 3. Plano
de negócio. 4. Estratégia. I. Título. II. Série.

CDU 65.011.1(035)

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Unidade de Capacitação Empresarial

FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA
Manual de Procedimentos da REMAR
Reuniões Mensais de Avaliação de
Resultados

Brasília – DF
Sebrae Nacional
2012

Sumário



APRESENTAÇÃO



1. O PAPEL DO CONSULTOR NA REMAR

2. O PAINEL DE RESULTADOS



3. PREPARAÇÃO PRÉVIA PARA A REMAR

4. A PRIMEIRA REMAR



5. PLANO DE ATIVIDADES DA REMAR

- 5.1 – Reunião Exclusiva com o Empresário 25
- 5.2 – Abertura da Remar 25
- 5.3 – Avaliação de Resultados e Planos de Ações .. 26
- 5.4 – Avaliação das Aplicações vindas dos Workshops 27
- 5.5 – Fechamento da Remar 27
- 5.6 – Fechamento da Remar somente com os Empresários 28

6. PLANO DA REMAR



7. AS REMARs DE BALANÇO

Apresentação



APRESENTAÇÃO

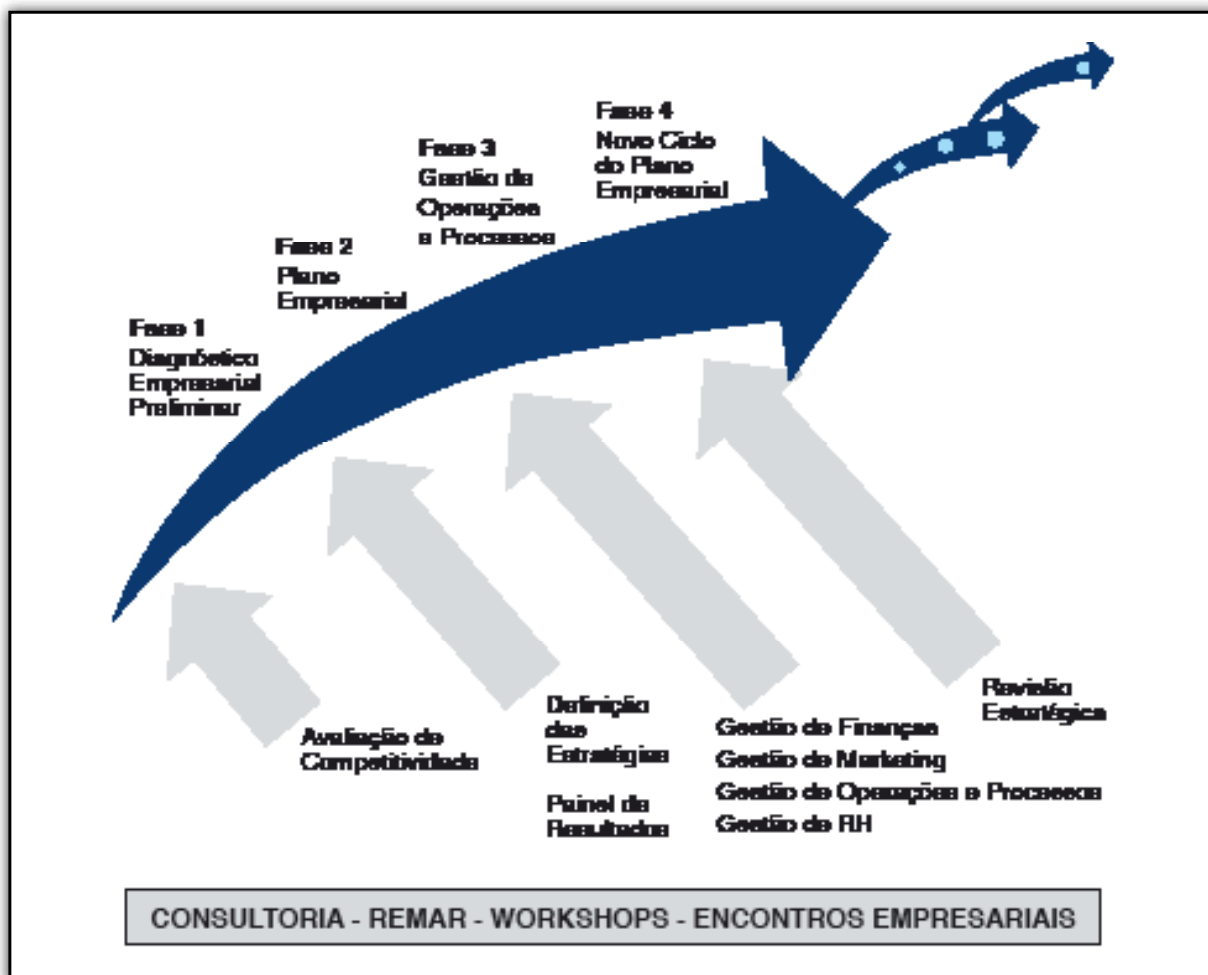
Após a finalização do Plano Empresarial, dá-se início à terceira Fase do Programa Ferramentas de Gestão Avançada. Esta fase determina o momento no qual a empresa colocará efetivamente em execução o seu Plano Empresarial. E esta execução e acompanhamento gerencial têm como principal instrumento as REMARs.

Neste Manual trataremos sobre os procedimentos a serem adotados por você, Consultor, para as reuniões denominadas REMAR – Reuniões Mensais de Avaliação de Resultados.

Tais Reuniões Mensais, em conjunto com os quatro Workshops de Gestão e seus respectivos Projetos Aplicativos, acompanhados pelos Consultores Especialistas nas áreas de Gestão de Finanças, de Marketing, de Operações e Processos e de RH que ainda somados aos Encontros Empresariais formam o conjunto de atividades para que seja implementada a Fase de Gestão de Resultados.

Apresentação

Esta Fase inicia-se a partir do terceiro mês do Programa e tem duração prevista de oito meses, como ilustra a figura abaixo.



A Reunião Mensal de Avaliação de Resultados é presencial realizada pelo Consultor do Programa na própria empresa, preferencialmente na segunda semana do mês. Estão previstas nove reuniões, cada uma tem a duração de quatro horas. Uma REMAR está prevista no final da Fase 4, conforme mostra o cronograma abaixo:

FASE 3 - 8 MESES											
Gestão de Resultados (8 meses)											
Reunião Mensal de Avaliação de Resultados - Consultoria Individual - 1 dia	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Capacitação Gerencial - Workshops Temáticos		8		12	8						
Projeto Aplicado da Capacitação - Consultoria Individual		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Encontros Empresariais	2			2						2	2

O papel do consultor na REMAR



1. O PAPEL DO CONSULTOR NA REMAR

Na REMAR, o Consultor do Programa fará a avaliação dos resultados e dos Indicadores, alinhando a revisão de Planos de Ação para cada Indicador, com base na ferramenta Painel de Resultado e o encaminhamento de soluções para a implantação dos Planos de Ação. Participam da REMAR o empresário e os gestores envolvidos em cada Plano de Ação.

Sua responsabilidade na REMAR, como Consultor de acompanhamento da empresa no Programa, será:

- Avaliar os Indicadores-chave para a empresa e suas áreas;
- Acompanhar os Planos de Ação para correção de eventuais desvios das metas;
- Revisar o andamento dos projetos estratégicos definidos no Plano Empresarial;
- Avaliar o andamento das ações relacionadas ao tema dos *workshops* de gestão em desenvolvimento naquele momento na empresa (finanças, marketing, operações e processos e recursos humanos).

O Consultor tem um papel muito importante nesta etapa, pois será o condutor, o catalisador de um processo de mudança na empresa, isto é, instigará e incentivará a execução dos pontos pactuados no Plano Empresarial. Na verdade, será o guardião para que a empresa esteja efetivamente realizando o Plano, tendo as REMARs como os momentos periódicos nos quais a mensuração dos resultados será efetivamente realizada, para a garantia de que a operação na empresa esteja totalmente alinhada com o Plano Empresarial.

O Consultor será levado a debater questões que não estejam sendo bem tratadas na empresa, além de validar e estimular a continuidade e superação nos esforços que estejam sendo bem sucedidos. É importante o entendimento claro deste papel pelos dirigentes da empresa, pois, no único intuito de fazer acontecer esta evolução, você será levado a questionar, provocar e mostrar caminhos alternativos aos adotados pelos dirigentes, visando a superação de resultados por meio de uma execução equilibrada e integrada nas diversas perspectivas de gestão da empresa.

O Consultor também deve sempre ter em mente que o programa envolve TODA A EMPRESA. Assim, a participação do empresário e dos gestores envolvidos em cada Plano de Ação deve estar coesa e ser estimulada nas reuniões, disseminado para o total da equipe da empresa.

NOTA:

Cuidado especial deve ser tomado para que o empresário não venha a simplesmente delegar atividades para seus gestores, ausentando-se dos processos de construção, debates e tomada de decisão nas reuniões.

O painel de resultados



2. O PAINEL DE RESULTADOS

A ferramenta base da REMAR é o Painel de Resultados, onde serão apresentados os Indicadores, seus resultados mensais comparados com suas metas e os respectivos Planos de Ação para correção de eventuais desvios.

Vinculado à Planilha de Estratégia Empresarial, o Painel aponta as seguintes informações:

- Planilha Excel com Indicadores de periodicidade definida;
- Indicação de valores orçados e realizados;
- Comparação de cada indicador com metas por meio de faixas de realização – vermelho, amarelo, verde e azul – % em relação à meta;
- Planilhas anexas para indicação de Plano de Ação vinculadas a cada Indicador – modelo 5W +2H;
- Planilha de acompanhamento de projetos-chave para o Plano de Negócios – modelo 5W +2H.



Empresa:



Menu Inicial

PAINEL DE RESULTADOS																			
Para os indicadores escolhidos no Balanced Scorecard, estabeleça metas mensais (valor desejado e faixa/ desvio), e valores previstos ("Prev") para o ano. Atualize a planilha na coluna "Real" .																			
ANO		2009		C - Crescente (Receitas) OU / D - Decrescente (Despesas)															
PERSPECTIVA FINANCEIRA																			
ITEM	INDICADOR	PERIODICIDADE	UNID	RESPONSÁVEL	FAIXA	TIPO	PERÍODO												
							mês 1		mês 2		mês 3		mês 4		mês 5		mês 6		
1	F1-Faturamento (geral e por linha de produto/ serviço e região)	MENSAL	\$	Clarissa	0,90	1,00	C	Prev	Real	Prev	Real	Prev	Real	Prev	Real				
								100	97	20	25	100	101						
2	F2: Rentabilidade do negócio (geral e por linha de produto/ serviço)	MENSAL	\$	Ana Julia	0,90	1,00	C	Prev	Real	Prev	Real	Prev	Real	Prev	Real				
								20	19	22	20	25	28						
		ACUMULADO																	
3	0		\$					Prev	Real	Prev	Real	Prev	Real	Prev	Real				
4	0		\$					Prev	Real	Prev	Real	Prev	Real	Prev	Real				
5	0		\$					Prev	Real	Prev	Real	Prev	Real	Prev	Real				

Preparação prévia para a REMAR



3. PREPARAÇÃO PRÉVIA PARA A REMAR

Conforme enfatizado em outras reuniões do Plano Empresarial, é de fundamental importância que você se prepare previamente, de forma a ter pleno domínio para a condução do programa na empresa, assim como para que a reunião seja a mais produtiva e proveitosa possível, tanto para a empresa quanto para você.

Serão tratadas nesta reunião as seguintes etapas:

- Avaliação dos indicadores-chave para a empresa e suas áreas;
- Apresentação dos Planos de Ação para correção de eventuais desvios das metas;
- Revisão do andamento dos projetos estratégicos definidos no Plano Empresarial; e
- Avaliação do andamento dos projetos aplicados relacionados ao tema de capacitação em desenvolvimento naquele momento na empresa.

Em primeiro lugar, lembre à empresa, por correio eletrônico, cerca de uma semana antes da reunião, a necessidade de entrega prévia com até dois dias úteis de antecedência da reunião do Painel de Resultados com informações dos resultados do mês comparados com as verbas, bem como os respectivos Planos de Ação para correção de eventuais desvios:

Solicite ao empresário uma semana antes da REMAR:

- Planilha “Painel de Resultados” com informações dos resultados do mês (Fig. 1);
- Planilha “Ações em Função do Painel” com as respectivas ações de acompanhamento dos Indicadores (Fig. 2).

NOTA

Solicite por telefone e registre por *e-mail*. As planilhas preenchidas pelo empresário devem ser entregues por *e-mail* com pelo menos dois dias úteis de antecedência da reunião. Caso aconteça algum atraso, lembre o empresário na véspera dos dois dias.

Fig. 2 – Ações em função do Painel





Menu Inicial


Acompanhamento de indicadores e ações					
Utilize os quadros abaixo para traçar ações que o levem a alcançar os indicadores					
Janeiro					
INDICADOR	RELATO	AÇÃO	RESPONSÁVEL	QUANDO DARÁ RETORNO?	
1	F2 Rentabilidade do negócio (geral e por linha de produto/serviço)	A rentabilidade caiu em função de uma promoção de janeiro	Terminar a liquidação e voltar a vender com a mesma rentabilidade	Clarissa	fev2009

Fevereiro					
INDICADOR	RELATO	AÇÃO	RESPONSÁVEL	QUANDO DARÁ RETORNO?	
1	F2 Rentabilidade do negócio (geral e por linha de produto/serviço)	A rentabilidade caiu em função de uma promoção de janeiro	Terminar a liquidação e voltar a vender com a mesma rentabilidade	Clarissa	fev2009
2	C1: Vendas por produto/serviço	As vendas foram menor que o previsto em função da falta de alguns produtos	Comprar e colocar na loja os produtos faltantes	Clarissa	mar2009

Fig. 3 – Plano de Ação







Plano de Ação								
Implantação - check list Preencha o quadro abaixo para operacionalizar seu plano.								
Ações	O que fazer?	Como fazer?	Quando iniciar? Quando	Quais recursos serão necessários?	Quanto custará?	Quem fornecerá os...	Quem participará da...	Quem será o responsável?
1.	Incorporar novos produtos e serviços	Prospectar fornecedores	Junho/08 Fevereiro/09	1º) Internet, e-mail, telefone, viagens 2º) Advogados e contratos	15.000,00	Empresa	Clarissa Ana Júlia	Clarissa (sócia)
2.	Fechar parcerias com prestadores de serviços	Contratar profissionais para salão de beleza e lan- chonete	Junho/08 Fevereiro/09	Arquiteto, construtora, material de construção, estoque de produtos, parcerias com prestadores de serviço	2.000,00	Empresa	Clarissa Ana Júlia	Ana Júlia (sócia)
3.	Desenvolver site para vendas	Contratar prestador de serviço e parte desenvolvimento interno	Março/08 Junho/09	Computadores, softwares de programação, ampliação do servidor	20.000,00	Empresa	Enio Valquíria	Juliano (analista de TI)
4.	Lançar Espaço Rosa Chique	Contratar arquiteto, construtora etc	Março/08 Junho/09	Arquiteto, construtora, material de construção, estoque de produtos, parcerias com prestadores de...	300.000,00	Financiamento	Clarissa Ana Júlia	Ana Júlia (sócia)

Recebidas as informações da empresa, analise, detalhadamente, o Painel de Resultado, levantando os pontos que mais chamaram atenção e deixando-os preparados para abordagem. Os Indicadores que aparecerem no painel com sinais vermelhos e amarelos, tanto no mês quanto no resultado acumulado, serão aqueles que demandarão sua maior atenção. Assim como Indicadores como sinais azuis que se repetirem por TRÊS meses consecutivos. Este fato demonstra que a meta estava aquém da capacidade da empresa para este assunto e deve ser desafiada para novos patamares.

- Analise, detalhadamente, o Painel de Resultado, levantando os pontos que mais chamaram atenção e deixando-os preparados para abordagem e alinhamento com o empresário.

NOTA:

- Lembre-se de priorizar a análise de indicadores segundo o Impacto/tempo;
- Além dos Indicadores, os planos de Ação sugeridos para a correção destes Indicadores determinados acima devem ser avaliados para sua adequação, eficácia e eficiência para a recuperação do desvio acontecido naquele Indicador específico em relação à meta;
- Avalie a adequação das ações sugeridas para o atingimento dos Indicadores determinados.

A primeira REMAR



4. A PRIMEIRA REMAR

Como primeira REMAR, deverá ser procedida a ambientação dos dirigentes da empresa com a metodologia e o formato da reunião. Nesse momento, deve ser feita uma breve revisão do Plano Empresarial, em particular dos Objetivos Empresariais e Funcionais, assim como do Painel de Resultados, com seus Indicadores-chave, objetivos e metas.

Logo a seguir, apresente a lógica de condução das REMARs, que consistirá na apresentação do Painel de Resultados e cada um dos seus Indicadores-chave pelos respectivos dirigentes responsáveis. As ferramentas do Painel de Resultados e Plano de Ação, com suas respectivas formas de uso, devem ser apresentados detalhadamente por você. Esclareça que as REMARs serão conduzidas, regularmente, durante quatro horas de consultoria mensal.

Enfatize que a REMAR é uma reunião de debate sobre a superação dos resultados e tem como objetivo buscar o comprometimento e o envolvimento de todos os dirigentes em torno da superação de metas. Sendo assim, é natural, esperado e estimulado, inclusive, que pessoas de diferentes áreas venham a opinar sobre a melhoria de resultados e Planos de Ação de outras áreas. Estes questionamentos devem justificar a busca de objetivos comuns – a superação de resultados e mudança de patamar da empresa – e devem ser entendidos como naturais no processo. Você terá o papel de mediar e provocar estes debates diante dos itens que tenham sido selecionados em sua análise anterior a REMAR do Painel de Resultados.

Objetivos na primeira REMAR:

- Ambientação com a metodologia e o formato da reunião;
- Breve revisão do Plano Empresarial, assim como do Painel de Resultados, com seus Indicadores-chave, objetivos e metas;
- Apresentação da lógica de condução das REMARs;
- Esclarecimento de que as REMARs serão conduzidas, regularmente, durante quatro horas de consultoria mensal;
- Enfatizar para os participantes que a REMAR é uma reunião de Análise dos Indicadores e para estabelecer estratégias para superação dos resultados;
- Frisar a importância do comprometimento, do envolvimento e participação de todos os dirigentes em torno da superação de metas.

Plano de atividades da REMAR



5. PLANO DE ATIVIDADES DA REMAR

5.1. Reunião Exclusiva com o Empresário

Tempo Estimado: 30 minutos

Utilize os primeiros 30 minutos da reunião para um encontro exclusivo com o empresário (e sócios) visando esclarecer pontos referentes aos dados do Painel de Resultado e dos Planos de Ação enviados previamente a você.

Antes da REMAR, faça um encontro de preparação com o empresário, apresentando as questões-chave na gestão dos resultados da empresa e os outros pontos que deverão ser abordados na reunião que virá em seguida com os demais participantes (funcionários gestores de projetos na empresa). Nesse momento, capture as percepções e necessidades dos empresários, fazendo um alinhamento desses pontos com os levantados previamente por você. A base para este trabalho consiste no Painel de Resultados e nos Planos de Ação enviados previamente a você pela empresa.

Desta forma, os principais pontos da reunião e seu alinhamento são tratados previamente com os empresários, evitando que venham a surgir de “surpresa” durante a reunião com os dirigentes.

- Alinhe com o empresário os principais pontos a serem discutidos, na sequência da reunião, com os demais gestores;
- Capture as percepções e necessidades do empresário, fazendo um alinhamento desses pontos com os analisados previamente por você.

5.2. Abertura da Remar

Tempo Estimado: 30 minutos

Neste momento, o Consultor solicitará aos participantes da reunião que relatem os destaques dos acontecimentos do mês relativos aos Planos de Ação de sua responsabilidade, suas dificuldades, facilidades etc.

Você deverá estimular que todos opinem, tendo em mente a exiguidade do tempo, mantendo o foco da discussão em direção aos pontos que tenham sido selecionados em sua análise prévia na reunião exclusiva com o empresário.

5.3. Avaliação de Resultados e Planos de Ação

Tempo Estimado: 2 horas

Nesta etapa, serão apresentados pelos dirigentes responsáveis os indicadores e seus resultados alcançados, comparados com as metas, tanto no mês quanto no acumulado do ano, assim como as suas respectivas avaliações e seus Planos de Ação para correção de eventuais desvios.

Como já foi dito, medeie estas apresentações conduzindo seu enfoque para os indicadores que mais chamaram atenção na sua análise prévia a REMAR, pactuada com os empresários. Os indicadores que aparecerem no painel com sinais vermelhos e amarelos, tanto no mês, quanto no resultado acumulado, serão aqueles que demandarão sua maior atenção, assim como indicadores com sinais azuis que se repetirem por TRÊS meses consecutivos. Este fato demonstra que a meta estava aquém da capacidade da empresa para este assunto e deve ser desafiada para novos patamares.

Além dos indicadores, os Planos de Ação sugeridos para a correção destes indicadores determinados acima serão avaliados por você para sua adequação, eficácia e eficiência, viabilizando a recuperação do desvio ocorrido naquele indicador específico em relação à meta. Os Planos de Ação apresentarão o que será feito, contendo seus responsáveis, prazos de início e fim e, principalmente, quando estes irão impactar os resultados para a recuperação daquele Indicador com problemas identificados.

Você, como condutor e mediador desta reunião, estimulará a participação dos demais dirigentes, durante o debate de cada Indicador-chave, no intuito de buscar sua adesão, integração e comprometimento com a superação GLOBAL de metas da empresa como equipe única.

Estimule que seja comemorada pelo grupo a superação de indicadores, assim como incentive o sentido de necessidade e urgência mútuas para a recuperação de resultados não atingidos.

Os passos para a avaliação dos resultados e Planos de Ação:

Os empresários e gestores responsáveis apresentam:

- Os indicadores e os resultados alcançados, comparados com as metas, tanto no mês quanto no acumulado do ano, as respectivas avaliações e seus Planos de Ação para correção de eventuais desvios;
- Medeie as apresentações conduzindo seu enfoque para os indicadores que mais chamaram atenção na sua análise prévia a REMAR, pactuada com os empresários;

- Avalie e realize com os participantes a adequação dos Planos de Ação, visando à correção ou à recuperação dos Indicadores;
- Estimule que seja comemorada a superação de indicadores e incentive para a recuperação de resultados não atingidos.

5.4. Avaliação das Aplicações vindas dos Workshops

Tempo Estimado 30 minutos

Os empresários e os gestores responsáveis pela implantação dos Projetos Aplicativos apresentam brevemente o status dos projetos, com seus impactos em resultados e seus próximos passos (finanças, *marketing* e processos e RH).

Como é de seu conhecimento e do grupo de dirigentes, durante cada um dos quatro módulos de capacitação empresarial previstos pelo Programa FGA (Gestão de Finanças, Pessoas, Marketing e Operações / Processos) serão conduzidos por outro Consultor de Projetos Aplicativos relacionados a estas áreas específicas em cada empresa participante do programa.

Como a REMAR é um momento de avaliação de resultados da empresa de maneira global, os dirigentes responsáveis pela condução dos Projetos Aplicativos apresentarão brevemente o *status* dos projetos, com seus impactos em resultados e seus próximos passos. Desta forma, também se dará conhecimento aos demais dirigentes sobre o andamento deles.

5.5. Fechamento da Remar

Tempo Estimado 15 minutos

Nos últimos 15 minutos da reunião, cabe a você finalizá-la, avaliando seus pontos positivos, bem como desenvolver e captar as percepções dos dirigentes participantes.

Sinalize e pactue com os dirigentes a respeito da REMAR seguinte, fechando com o grupo a data e os temas a serem abordados, que devem ser preparados previamente. Frisamos, novamente, que você solicitará aos dirigentes que façam a tarefa de casa, que compreenderá o preenchimento prévio do Painel de Resultado e seus Planos de Ação, enviando-os a você por e-mail, com antecedência mínima de dois dias úteis do encontro. Assim, o próximo encontro poderá ser o mais produtivo possível e o seu tempo presencial na empresa aproveitado da melhor maneira.

Nos últimos 15 minutos, revise todos os pontos analisados e encaminhados na reunião.

- Sinalize e pactue com os participantes os compromissos assumidos e as tarefas a serem preparadas e realizadas até a REMAR seguinte, fechando com o grupo a data;
- Frise aos participantes a necessidade de se cumprir a tarefa de casa, que compreenderá o preenchimento prévio do Painel de Resultados e seus Planos de Ação, enviando-os para você por *e-mail*, com a antecedência combinada.

5.6. Fechamento da Remar somente com os Empresários

Tempo Estimado 15 minutos

Após o fechamento da REMAR, reserve um tempo particular com o empresário para promover um balanço da reunião. Nesse momento, avalie os pontos positivos e os pontos a desenvolver, captando as percepções dos gestores participantes. Além disso, pactue os assuntos que serão abordados na REMAR seguinte, assim como levante as necessidades do empresário, promovendo o seu alinhamento.

Após o fechamento da REMAR com os participantes:

- Reserve um tempo particular com os empresários;
- Promova um balanço da reunião;
- Avalie os pontos positivos e os pontos a desenvolver, captando as percepções dos dirigentes participantes;
- Pactue os assuntos que serão abordados na REMAR seguinte;
- Levante as necessidades do empresário, promovendo alinhamento.

Plano da REMAR



6. PLANO DA REMAR

Atividades	Objetivos	Recursos	Tempo
1. Preparação prévia para a REMAR	Preparar a condução do Programa na empresa e a REMAR em si.	<ul style="list-style-type: none"> - Correio eletrônico prévio à empresa; - Plano Empresarial; - Painel de Resultados da empresa. 	Dois dias úteis antes da REMAR
2. Estruturação da REMAR com o empresário	Pactuar com o empresário (e sócios da empresa) a condução da REMAR.	<ul style="list-style-type: none"> - Correio eletrônico prévio à empresa; - Plano Empresarial; - Painel de Resultados da empresa. 	Trinta minutos
3. Abertura da REMAR	Apresentar o Programa FGA, a REMAR e Levantamento de Expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> - Sala com cadeiras dispostas em formato de "U"; - Computador, canhão projetor, <i>flip chart</i>, folhas e canetas; - Correio eletrônico prévio à empresa; Plano Empresarial; - Painel de Resultados da empresa. 	Trinta minutos

Atividades	Objetivos	Recursos	Tempo
4. Avaliação de resultados e Planos de Ação	<p>Verificar a evolução do desempenho e resultados alcançados pela empresa e correção de desvios em relação às metas</p> <p>Avaliar os Planos de Ação em andamento e corrigir de desvios</p> <p>Implementar um modelo de gestão na empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sala com cadeiras dispostas em formato de "U"; - Computador, canhão projetor, flip chart, folhas e canetas; - Correio eletrônico prévio à empresa; Plano Empresarial; - Painel de Resultados da empresa 	Duas horas
5. Avaliação dos projetos aplicativos de capacitação empresarial	<p>Verificar da evolução dos projetos relacionados aos temas de gestão em andamento na empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sala com cadeiras dispostas em formato de "U"; - Computador, canhão projetor, flip chart, folhas e canetas; - Correio eletrônico prévio à empresa; Plano Empresarial; - Painel de Resultados da empresa; - Apresentação dos projetos em andamento. 	Trinta minutos

Atividades	Objetivos	Recursos	Tempo
6. Fechamento da REMAR com os gerentes ou responsáveis pelo Projeto Aplicativo	Avaliação da REMAR pelos participantes com suas oportunidades de melhoria Fechamento de próximos passos.	<ul style="list-style-type: none"> - Sala com cadeiras dispostas em formato de "U"; - Computador, canhão projetor, flip chart, folhas e canetas; - Correio eletrônico prévio à empresa; Plano Empresarial; - Painel de Resultados da empresa 	Quinze minutos
7. Fechamento da REMAR somente com o empresário	Avaliação da REMAR pelos empresários somente com suas oportunidades de melhoria Fechamento de próximos passos.	<ul style="list-style-type: none"> - Sala com cadeiras dispostas em formato de "U"; - Computador, canhão projetor, flip chart, folhas e canetas; - Correio eletrônico prévio à empresa; Plano Empresarial; - Painel de Resultados da empresa 	Quinze minutos

REMAR – Tempo Total 4 horas

As REMARs de balanço



7. AS REMARs DE BALANÇO

Programamos duas reuniões especiais de balanço de atividades do programa na OITAVA e na ÚLTIMA REMAR. Estas reuniões seguem o mesmo plano de atividades já descrito neste Manual, mas agregam atividades de mensuração do Programa, revisita dos Indicadores do autodiagnóstico e (na última reunião) programação dos pontos a serem abordados no novo Plano Empresarial.

REMAR do Oitavo Mês

O Consultor deverá sugerir ao empresário que revise seu diagnóstico inicial (autodiagnóstico e diagnóstico consultor) realizado no início do Programa com o objetivo de analisar possíveis movimentos na pontuação.

Resgate os resultados do questionário de avaliação da gestão da qualidade, que foi aplicado na empresa no início do programa, assim como os seus respectivos relatórios de avaliação e perceba a evolução da empresa nas questões apresentadas no questionário. Desta forma, tanto você quanto a empresa responderão novamente ao mesmo questionário neste momento, fazendo um registro da evolução da Gestão de Resultados, que será base para parte do Balanço previsto para esta REMAR, em especial. As novas respostas ao questionário preenchido pela empresa neste momento também serão enviadas previamente a você, na mesma periodicidade prevista para os demais documentos da REMAR.

NOTA:

É importante entender que o programa não tem como objetivo principal a melhoria dos Indicadores do autodiagnóstico de gestão (Sebrae/FNQ), embora saibamos que a melhoria destes indicadores será resultado consequente do sucesso da implementação das atividades previstas no programa.

Última REMAR

Realizada antes da FASE 4 – novo ciclo (10º. e 11º. mês)

- O Consultor deverá conduzir com o empresário o preenchimento do autodiagnóstico de gestão, analisando a evolução da empresa frente aos Critérios de Excelência;
- Essa análise ajudará a compor as novas ações do Plano Empresarial – novo ciclo (FASE 4);
- A performance dos Indicadores no autodiagnóstico de gestão vai demonstrar a efetividade do Programa.



*Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas*

www.sebraemais.com.br

0800 570 0800