

Práticas de Apoio ao Planejamento

Profa. Lillian Alvares,
Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília



Benchmarking



Conceitos

- ▶ É a busca das **melhores práticas** que conduzem ao melhor desempenho.
- ▶ É um processo **positivo e pró-ativo** por meio do qual uma **empresa examina como outra realiza uma função específica** a fim de melhorar **a mesma função ou uma função semelhante**.



Coceitos

- ▶ Benchmarking é um processo **contínuo** de comparação dos produtos, serviços e práticas entre aquelas reconhecidas como líderes.
- ▶ É um processo de **pesquisa** que permite realizar **comparações** para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva.



Conceitos

- ▶ É uma técnica que consiste em acompanhar processos
- ▶ Em organizações **concorrentes ou não...**
 - ▶ ... que sejam reconhecidas como **representantes das melhores práticas.**



Conceitos

- ▶ Boas práticas:
 - ▶ Estratégias e processos que são considerados os **mais eficientes** e que rendem os **melhores resultados**.



Conceitos

- ▶ O benchmarking consiste na busca de **vantagens competitivas**.
- ▶ Por meio da observação de **melhores práticas**, isso é ...
 - ... utiliza-se de **pontos de referências** ao invés de criar algo novo.



Conceitos

- ▶ Qualquer organização
 - ▶ Pública ou privada
 - ▶ Com ou sem fins lucrativos
 - ▶ De qualquer setor ou porte
 - ▶ **Pode utilizar o Benchmarking para entender e melhorar os seus processos.**



Conceitos

- ▶ É um processo gerencial permanente, que requer:
 - ▶ **Atualização** constante,
 - ▶ A análise cuidadosa daquilo **que há de melhor** externamente em práticas e desempenho para as funções de tomada de decisões.



Conceitos

- ▶ **A idéia por trás do benchmarking é de que ninguém é melhor em tudo.**
- ▶ Então, “copiar” modelos de outras empresas significa *economizar tempo e trabalho.*



Conceitos

- ▶ Por definição, as “**cópias**” **nunca serão iguais**.
- ▶ Sempre haverá ajustes, adaptações e aprimoramentos, o que garante a “**evolução**” da **idéia original**.



Conceito

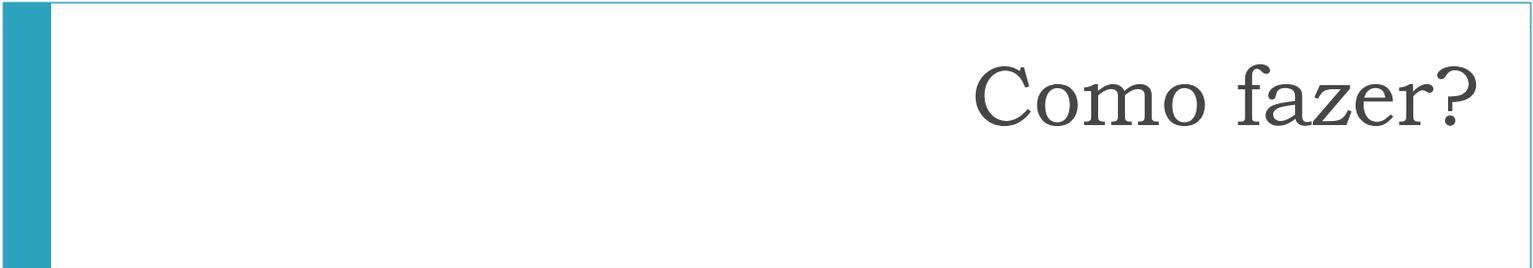
- ▶ A origem japonesa do Benchmarking...
 - ▶ ... Significa tornar-se o **melhor do melhor**.
 - ▶ Consiste no seguinte processo:
 - Procurar
 - Encontrar
 - Superar



Terminologia

- ▶ BENCHMARKING é o Processo
- ▶ BENCHMARK é o Referencial





Como fazer?

▶ Primeiro:

- ▶ Um bom planejamento é crítico e deve ser **claramente documentado.**

▶ Segundo:

- ▶ **Determinar as áreas** que precisam de benchmark.



▶ Terceiro:

- ▶ Identificar as questões fundamentais a serem pesquisadas

▶ Quarto:

- ▶ Preparar **questionários** para **coletar os dados** que serão usados na comparação.



▶ Quinto:

▶ **Aplicar** o questionário **dentro** e na **organização** identificada

▶ Sexto:

▶ **Analisar os dados.**

□ Isso envolve **comparações dos seus dados com os dados de outras empresas.**



▶ Sétimo:

▶ **Implementar**

□ Envolve os ajustes e melhorias necessários



Ética no Benchmarking

Ética no Processo de Benchmarking

- ▶ A realização de benchmarking está sujeita a um conjunto de 8 princípios:



1. Princípio da Legalidade

- ▶ Não divulgar e usar os resultados de um estudo de benchmarking sem primeiro ter **obtido o consentimento das partes que participaram no estudo.**



2. Princípio da Troca de Informações

- ▶ Estar disponível para **prestar o mesmo tipo e nível de informações que pediu** aos seus parceiros de benchmarking.



3. Princípio da Confidencialidade

- ▶ **A participação de uma instituição em um estudo é confidencial** e não deve ser revelada sem a prévia autorização dessa empresa.



4. Princípio da Utilização

- ▶ Utilize as informações obtidas por meio do benchmarking **apenas para efeitos de formular melhorias.**
 - ▶ **Não utilize o benchmarking para comercializar ou vender as informações conseguidas.**



5. Princípio do Primeiro Contato

- ▶ Respeite a **cultura empresarial** das empresas parceiras e **trabalhe de acordo com procedimentos mutuamente acordados.**



6. Princípio da Preparação

- ▶ Tire o maior **partido do tempo** de benchmarking dos seus parceiros estando totalmente preparado para a troca.



7. Princípio da Conclusão

- ▶ **Cumpra cada compromisso assumido** com os parceiros de benchmarking.



8. Princípio da Compreensão e Ação

- ▶ Compreenda de que modo os seus **parceiros de benchmarking** gostariam de ser tratados.





Quando Realizar



Quando realizar Benchmarking

- ▶ Nos processos de **planejamento**
- ▶ Na fase inicial do desenvolvimento de **novos projetos**
- ▶ Quando desejar melhorar uma **competência**
- ▶ Quando desejar **prosperar** economicamente
- ▶ Todas as vezes que o desempenho de um processo estiver **abaixo das expectativas.**



-
- ▶ Programas de **qualidade**
 - ▶ Processo de **redução de custos**
 - ▶ Tentativa de **melhorias**
 - ▶ **Mudanças** de gestão
 - ▶ **Novos empreendimentos**
 - ▶ **Revisão** das estratégias existentes
 - ▶ **Crises**



Quando realizar Benchmarking: uma ferramenta para a melhoria contínua

- ▶ Atualmente, o planejamento eficaz inclui a adoção do conceito de "**melhoria contínua**" *como a principal meta:*
 - ▶ **O desejo de melhorar, todos os dias, em todas as atividades.**



Quando realizar Benchmarking: uma ferramenta para a melhoria contínua

- ▶ O benchmarking **estabelece a base para superar o passado, criando uma nova cultura com o melhor do passado, mas sem a bagagem improdutiva.**



3 Tipos de Benchmarking

Benchmarking Competitivo

- ▶ Caracteriza-se por ter como alvo específico as **práticas dos concorrentes**.
- ▶ É o **menos usual** uma vez que é quase impossível que as empresas se prestem a fornecer dados que estão ligados diretamente com sua atividade à concorrência.



Benchmarking Interno

- ▶ A busca pelas melhores práticas ocorre **dentro da própria organização, em unidades diferentes**
- ▶ A grande **desvantagem** é que as práticas estarão sempre **impregnadas** com os mesmos **paradigmas**.
- ▶ Este é o tipo **mais utilizado**.



Benchmarking Genérico

- ▶ É baseado em um processo que atravessa várias funções da organização e pode ser encontrado na maioria **das empresas do mesmo porte.**
- ▶ É neste tipo de Benchmarking que encontramos a maioria dos exemplos práticos e onde as empresas estão mais dispostas a colaborar e serem mais verdadeiras.



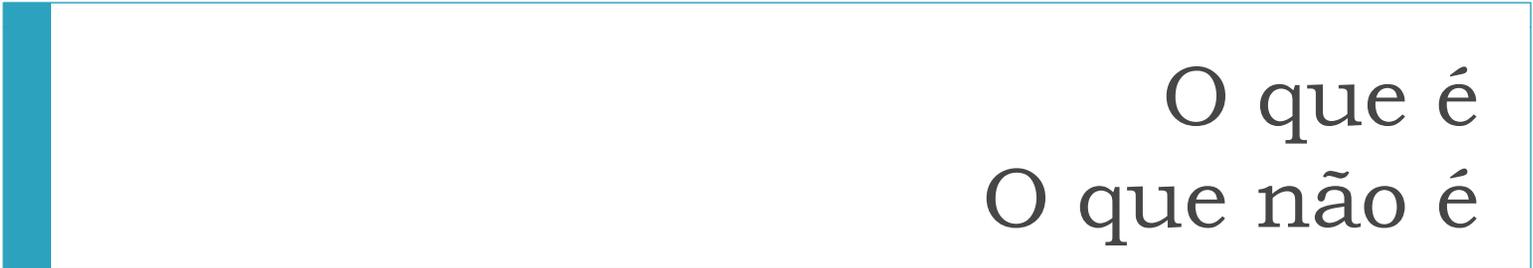


Fatores de Sucesso

Alguns Fatores de Sucesso

- ▶ **Comprometimento** da alta gerência
- ▶ **Disposição** para aprender com os outros e mudar
- ▶ **Compreensão** do seu processo de trabalho
- ▶ Disposição de **trocar informações**
- ▶ Compreensão que **os outros estão sempre melhorando**





O que é
O que não é

O que é

- ▶ Um processo **contínuo**
- ▶ Uma pesquisa que fornece **informações valiosas**
- ▶ Um processo de **aprendizagem**
- ▶ Um trabalho intenso, consumidor de tempo, e que requer **disciplina**
- ▶ Uma **ferramenta viável** a qualquer organização e aplicável a qualquer processo



O que não é

- ▶ Um evento **isolado**
- ▶ Uma pesquisa que fornece respostas **simples e “receitas”**
- ▶ **Cópia, imitação**
- ▶ **Rápido e fácil**
- ▶ Mais um **modismo** da administração



Para refletir

- ▶ Se todos começarem a usar os mesmos processos e se tornarem muito parecidos, então **onde está a vantagem que se espera conseguir?**





Pequeno Histórico

Histórico

- ▶ Durante a Segunda Guerra Mundial, tornou-se **prática empresarial** comum nas empresas americanas **umas comparar-se as outras** a fim de determinar padrões para pagamento, cargas de trabalho, segurança, higiene e outros fatores administrativos.



Histórico

- ▶ Após a Segunda Guerra Mundial, **os produtos americanos fluíram para o Japão**. E quanto mais os japoneses conheciam os Estados Unidos, mais viam a relação entre o seu próprio estilo de vida.
- ▶ Conseqüentemente, **este tipo de prática iniciou-se e consolidou-se no Japão**



Histórico

- ▶ Os japoneses tem aplicado a prática de benchmarking para desenvolvimentos de produto e de processo, **como meio de abreviar o tempo necessário para implementar e reduzir o tempo requerido para levar os produtos ao mercado.**



Histórico

- ▶ Os japoneses se destacaram na análise exaustiva das melhores empresas de cada indústria, **aperfeiçoando continuamente seu desempenho.**

