



# #15

## BENCHMARKING

**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

# ÍNDICE

1. Apresentação
2. O que é *benchmarking*?
3. Como implantar o *benchmarking*?
4. Metodologia de *benchmarking* de produtos e processos
5. Descrição da metodologia de *benchmarking* de produtos e processos
6. Metodologia de *benchmarking* de resultados
7. Descrição da metodologia de *benchmarking* de resultados
8. Código de conduta de *benchmarking*
9. Fatores críticos para o sucesso do *benchmarking*
10. Sobre a FNQ

# Apresentação

As organizações de sucesso estão sempre buscando novos patamares de conhecimento e novas formas de aperfeiçoar os seus produtos e processos, tanto operacionais como gerenciais. Por isso, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) lança o *e-book* sobre *benchmarking*, um método de aprendizado que significa se comparar e aprender com os melhores, adaptando as melhores práticas e resultados à realidade da organização, com melhorias significativas.

*Benchmarking* não é uma simples cópia, pois exige criatividade para adaptar as boas práticas identificadas para que funcionem adequadamente e isso pode gerar, inclusive, inovações importantes na organização. O *benchmarking* também é usado para avaliar a competitividade da organização em relação a outras organizações de referência, em indicadores importantes para o sucesso do negócio.

O lançamento deste *e-book* tem como objetivo esclarecer conceitos, desmitificar o tema e sugerir metodologias estruturadas para a prática de *benchmarking*. Esperamos que você desfrute uma boa leitura e sinta-se estimulado a continuar o seu processo de capacitação, seja por meio de nossos cursos, nossos eventos e/ou grupos de discussão. Para isso, acesse o portal: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br).

Esta publicação contou com a participação do especialista em *benchmarking* e instrutor da FNQ, Ricardo Motta, e da equipe de comunicação da Fundação.

# O que é *benchmarking*?

O *benchmarking* pode ser definido como:

Método para **comparar** o desempenho de um processo ou produto com o seu **similar**, que esteja sendo executado de maneira **mais eficaz e eficiente**, dentro ou fora da organização, visando **entender as razões** do desempenho superior, **adaptar** à realidade da empresa e implementar **melhorias significativas**.

Essa definição abrange todos os aspectos importantes da filosofia do *benchmarking*: a comparação em si, a utilização de informações similares, a escolha de melhores desempenhos e o objetivo principal, que é proporcionar melhorias significativas nos processos e produtos, demonstrados por meio de resultados objetivos.

Como pode ser observado, o *benchmarking* é um processo de obtenção das melhores práticas. É importante não confundir com o termo *benchmark*, que é o produto desse processo, cuja definição é:

É um marco de referência, uma medida de desempenho, um referencial. Pode ser **quantitativo**, representado por um resultado, ou **qualitativo**, descrito por um processo ou uma prática.

Deve ficar claro que o *benchmarking* não é um programa, que tem começo, meio e fim. Ao contrário, é um processo gerencial e, portanto, repetitivo e contínuo que requer um planejamento adequado e uma execução estruturada para obter e incorporar as melhores práticas e os melhores desempenhos existentes dentro e fora do mercado da organização.

# O que é *benchmarking*?

## Princípios do *benchmarking*

Como uma filosofia e uma ferramenta reconhecida e usada pelas melhores organizações do mundo, o *benchmarking* é regido por quatro princípios, que formam a sua base metodológica (figura 1).



Figura 1 - Princípios do *benchmarking*

**1. Reciprocidade:** disposição para compartilhar informações sobre o objeto do estudo com as organizações de referência. Muitas vezes, elas são chamadas de parceiras exatamente por se tratar de uma relação de parceria, da forma “ganha-ganha”.

**2. Analogia:** existência de similaridade entre os objetos comparados, independente do setor de atuação, do porte e de ser organização congênere ou não. Os objetos da comparação são considerados similares se os conhecimentos intrínsecos existentes podem, direta ou indiretamente, explícita ou implicitamente, serem transferidos entre organizações com a devida adaptação, considerando os contextos culturais, estruturais e organizacionais existentes.

# O que é *benchmarking*?

**3. Medição:** capacidade de avaliar a qualidade e o desempenho das práticas das organizações de referência e assegurar se são, de fato, efetivas.

**4. Validade:** pertinência, confiabilidade e comparabilidade das informações obtidas. Para que se possa implementar melhorias significativas nos processos, as informações obtidas nos estudos precisam ser válidas, sob pena de comprometer o estudo e não gerar as melhorias esperadas.

## Tipos de *benchmarking*

- **Benchmarking de processos:** comparação de resultados e práticas para melhorar ou implantar novos processos, considerando as melhores práticas.
- **Benchmarking de produtos:** comparação de características, funcionalidades e metodologias de produtos.
- **Benchmarking de resultados:** comparação de resultados para avaliar a competitividade da organização em relação a referenciais pertinentes.
- **Benchmarking colaborativo:** comparação de práticas, produtos e resultados entre um conjunto de organizações que previamente concordam em realizá-la para solução de problemas comuns.
- **Benchmarking corporativo:** estudo realizado pela área corporativa da organização para identificar as melhores práticas existentes nas suas unidades para solução de problemas de âmbito sistêmico.

# O que é *benchmarking*?

## Principais vantagens do *benchmarking*

- Entender os melhores desempenhos e as práticas do mercado e como a organização e seus processos e resultados comparam-se a eles.
- Estimular a implantação de novas práticas e padrões a partir das melhores práticas.
- Estabelecer metas a partir dos melhores desempenhos.
- Apoiar o processo decisório, tornando-o mais robusto e sistêmico.
- Quebrar os paradigmas existentes, facilitando o processo de mudança.

# Como implantar o *benchmarking*?

Para implantar o *benchmarking* e gerar os benefícios destacados, é fundamental que se crie uma cultura dessa metodologia na organização. A premissa é que haja um processo gerencial estruturado e não, apenas, uma iniciativa isolada. Três aspectos são fundamentais para o sucesso do *benchmarking* na organização.

Primeiramente, é importante que haja **o compromisso e o comprometimento** da alta liderança de que o *benchmarking* é realmente um processo eficaz de melhoria e de aprendizado. Esse compromisso pode ser explicitado por meio de uma diretriz específica ou geral que comprove sua relevância na organização e que defina seu foco, reforçando sua importância na prática da melhoria contínua.

O segundo aspecto importante é **implantar uma metodologia e um procedimento** que definam as regras e a sequência de atividades necessárias para a realização de estudos de *benchmarking*.

Definir um coordenador para o processo é o terceiro aspecto fundamental para o sucesso do *benchmarking*. Ele deverá ser o responsável pela definição, pela implementação, pelo controle, pela avaliação e pela melhoria do processo ou, mais especificamente, da metodologia e do procedimento.

# Metodologia de *benchmarking* de produtos e processos

Em linhas gerais, um estudo de *benchmarking* deve ter os passos apresentados na figura a seguir:



Figura 2 - Fases para se realizar um estudo de *benchmarking*

Essas fases têm o conceito do *PDCA* (*Plan, Do, Check, Act*, que significa planejar, executar, verificar e agir), o que enfatiza, ainda mais, o objetivo principal de um estudo de *benchmarking*: a melhoria. Neste ponto, alguns conceitos são importantes:

- todo estudo de *benchmarking* deve ser muito bem planejado;
- a coleta das informações só pode ser feita após um planejamento do que se quer;
- as informações coletadas devem ser cuidadosamente analisadas;
- as conclusões da análise a respeito das melhores práticas não podem ser implementadas na organização sem, antes, passar por um processo de adaptação;
- o objetivo final do estudo é melhorar.

# Metodologia de *benchmarking* de produtos e processos

Confira uma proposta de metodologia de *benchmarking* de processos e de produtos, com as principais etapas a serem adotadas:

Planejar	Coletar	Analisar	Adaptar	Melhorar
Definir o objetivo da equipe	Definir métodos de coleta	Identificar melhores desempenhos	Adequar melhores práticas	Implementar melhorias
Entender objeto do estudo	Coletar dados	Determinar melhores práticas	Comunicar resultados	Monitorar resultados
Selecionar organizações de referência	Registrar conclusões	Projetar desempenho	Definir metas e planos	Reavaliar referenciais

Figura 3 - Fases para se realizar um estudo de *benchmarking*

# Descrição da metodologia de *benchmarking* de produtos e processos

## 5.1 Definir o objeto

Para definir o objeto de estudo, as seguintes fontes podem ser usadas:

- prioridades estratégicas;
- novas necessidades das partes interessadas ou necessidades não atendidas;
- oportunidades de melhoria decorrentes de avaliações da gestão;
- não conformidades identificadas em auditorias internas e externas;
- problemas de competitividade;
- desempenho dos processos.

Caso existam muitos estudos candidatos, a organização pode priorizar os projetos utilizando uma matriz de decisão considerando atributos como: impacto na estratégia, impacto financeiro e na satisfação do cliente, baixo desempenho, diferencial competitivo adverso, capacidade de execução, entre outros.

Para cada estudo priorizado, devem ser estabelecidos os seus objetivos indicando-se os benefícios que se pretende obter com o *benchmarking*.

A definição correta dos objetivos definirá a abrangência e a profundidade do estudo de *benchmarking* e, conseqüentemente, a composição da equipe do estudo e os limites do processo, comparando os tipos de indicadores de desempenho a serem utilizados e as organizações de referência a serem escolhidas.

### Definição da equipe que conduzirá o estudo

A definição da equipe que deverá desenvolver os estudos depende da natureza e da complexidade do objeto a ser estudado. Não há uma fórmula que se aplique a todas as situações, mas convém que os membros da equipe tenham, minimamente, conhecimento sobre metodologia de *benchmarking* e do objeto de estudo,

# Descrição da metodologia de *benchmarking* de produtos e processos

habilidades de relacionamento e de pesquisa e capacidade para conduzir projetos. Além disso, é importante que haja um coordenador e um patrocinador do time.

## 5.2 Entender o objeto de estudo

É fundamental conhecer e entender, detalhadamente, o objeto de estudo, contextualizando e documentando suas características mais importantes, como, por exemplo, seus procedimentos, condições de operação, fatores humanos e culturais, problemas existentes, fatores de comparabilidade e resultados.

### Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho devem estar associados ao objetivo do estudo e os seus resultados devem ser utilizados para comparar o desempenho do objeto de estudo entre a organização e as organizações de referência. São usados para validar que as práticas encontradas nas organizações de referência são, de fato, as melhores.

### Fatores de comparabilidade

Outro aspecto importante é definir alguns fatores de comparabilidade antes de iniciar o processo, que são informações quantitativas, as quais possibilitam tornar os resultados comparáveis. São utilizados para normalizar os resultados, ou seja, colocá-los na mesma base e retratam a complexidade envolvida na execução das práticas.

## 5.3 Selecionar organizações de referência

Os resultados do estudo de *benchmarking* dependem de uma escolha bem feita das organizações de referência. Para escolhê-las de forma estruturada, o primeiro passo é definir os atributos ou as características desejáveis, que podem ser gerais

# Descrição da metodologia de *benchmarking* de produtos e processos

ou específicos, relacionados ao objeto do estudo. Uma matriz de decisão pode ser utilizada para definir as organizações de referência potenciais que são mais aderentes aos atributos ou características mencionadas.

As seguintes fontes gerais de informação podem ser utilizadas para identificar organizações de referência e a presença dos atributos escolhidos. Fontes específicas ao setor de atuação da organização devem ser mapeadas para apoiar a identificação e a seleção:

- comunidade de Boas Práticas da FNQ;
- grupos de *benchmarking*;
- associações ou federações de negócio;
- revistas, jornais e publicações especializados;
- bases de dados públicas;
- relatórios anuais e balanços financeiros;
- congressos, seminários, feiras e exposições;
- clientes e fornecedores;
- consultores.

## 5.4 Selecionar organizações de referência

A equipe do estudo deverá identificar os melhores métodos para obter as informações necessárias, considerando os objetivos do estudo, a abrangência e a profundidade das informações, além dos recursos existentes.

# Descrição da metodologia de *benchmarking* de produtos e processos

Veja, na figura, uma relação de enfoques que podem ser usados para coletar as informações das organizações de referência.

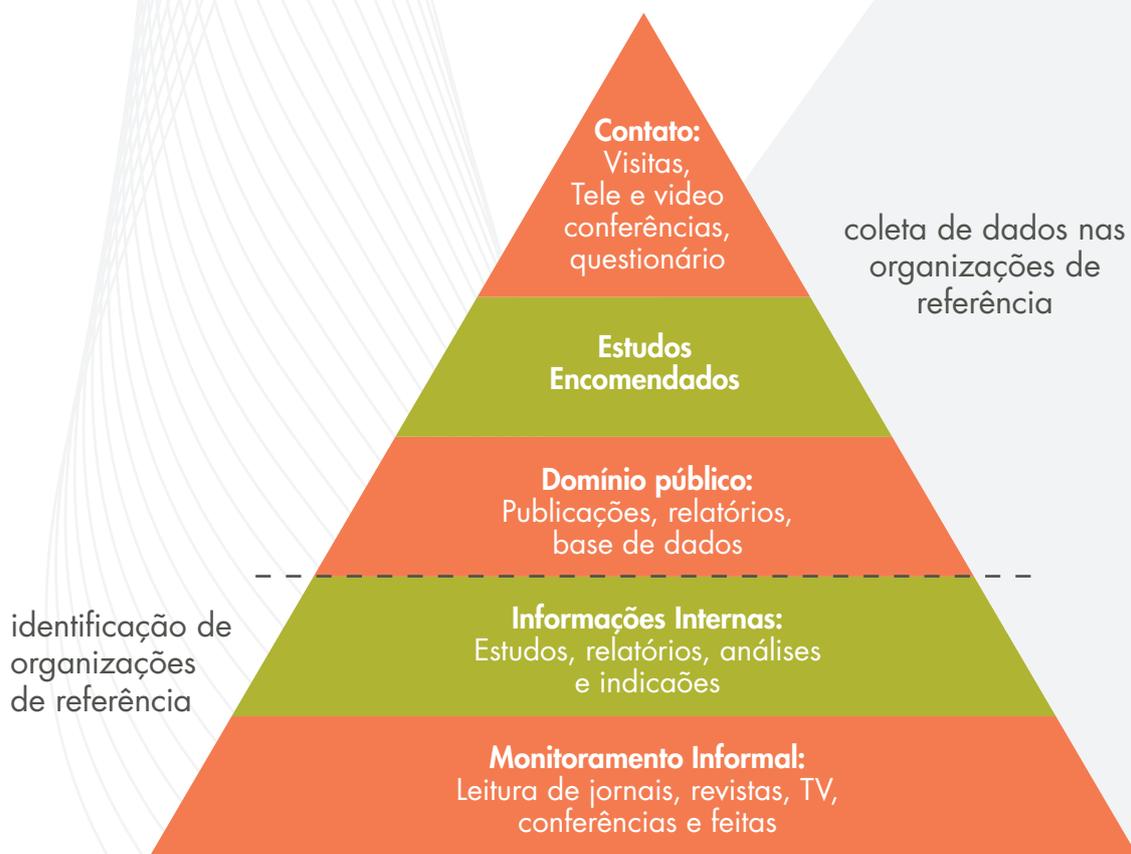


Figura 4 - Enfoque para obtenção das informações comparativas

O ideal é que a coleta seja sempre realizada por meio de visita, pois permite a observação e, ainda, o acesso a detalhes que, dificilmente, seriam obtidos por outros meios. Após a definição dos métodos de coleta, as organizações de referência devem ser convidadas para participar no estudo. É importante mostrar todos os benefícios que elas terão em fazer parte para motivá-las a aceitar o convite.

# Descrição da metodologia de *benchmarking* de produtos e processos

## 5.5 Coletar os dados

Um questionário, abordando os principais aspectos relativos ao objeto do estudo deve ser enviado à organização de referência, antes da visita, com o objetivo de torná-la mais objetiva e produtiva.

Um plano de visita deve ser feito após a análise do questionário respondido pelas organizações de referência e deve conter: data e duração da visita, escopo, roteiro e indicação dos integrantes da equipe do estudo que realizarão a visita. O roteiro deverá conter as perguntas a serem feitas, as áreas a serem visitadas e as pessoas a serem entrevistadas. As perguntas, normalmente, são um desdobramento e detalhamento das perguntas e respostas do questionário enviado.

## 5.6 Registrar conclusões

Uma vez finalizada a visita, a equipe deve reunir-se, o mais breve possível, para avaliar o cumprimento do programa, as atividades realizadas, se todas as informações necessárias foram obtidas e como proceder caso algo relevante tenha faltado. Depois que a equipe entre em consenso sobre todos os pontos, a mesma deverá preparar um relatório de conclusão da coleta.

## 5.7 Identificar melhores desempenhos

A análise para identificar os melhores resultados e as respectivas diferenças entre o desempenho da organização e das organizações de referência é feita nesta etapa. Para tanto, as seguintes atividades devem ser realizadas:

- **Verificar a validade:** assegurar que os resultados utilizados para comparação são confiáveis e realísticos.

# Descrição da metodologia de *benchmarking* de produtos e processos

- **Verificar a comparabilidade:** analisar as diferenças nos perfis das organizações de referência e nas práticas observadas.
- **Normalizar os dados:** colocar os dados e resultados na mesma base de comparação utilizando os fatores de comparabilidade. A normalização busca assegurar a comparação de “laranja com laranja”.
- **Entender os resultados:** interpretar os resultados para ter uma visão segura do desempenho das organizações de referência.

## 5.8 Determinar melhores práticas

A identificação das melhores práticas das organizações de referência deve ser feita mesmo quando não existam resultados que comprovem sua eficácia e sua eficiência. Nesse caso, as evidências qualitativas obtidas na coleta devem ser analisadas e utilizadas para identificá-los.

Normalmente, as melhores práticas que justificam o desempenho superior da organização de referência estão associadas a metodologias ou métodos, ferramentas, sistemas de informação, tecnologias empregadas, condições físicas ou estruturais mais favoráveis, competências e capacitação das pessoas, a própria cultura, clima ou ambiente organizacional, estilos de liderança, entre outros.

Recomenda-se fazer uma análise individual para cada organização de referência imediatamente após à coleta. Ao final, deve ser feita a análise global e cruzada, considerando as informações de todas as organizações de referência, gerando novas oportunidades sistêmicas de melhoria.

## 5.9 Projetar desempenho

Essa etapa é útil quando a organização deseja obter uma posição de liderança ou simplesmente superar a organização de referência nos indicadores selecionados.

# Descrição da metodologia de *benchmarking* de produtos e processos

Neste caso, projetar o desempenho futuro passa a ser relevante. Confira, na figura, a projeção do desempenho requerido por meio do *benchmarking*.

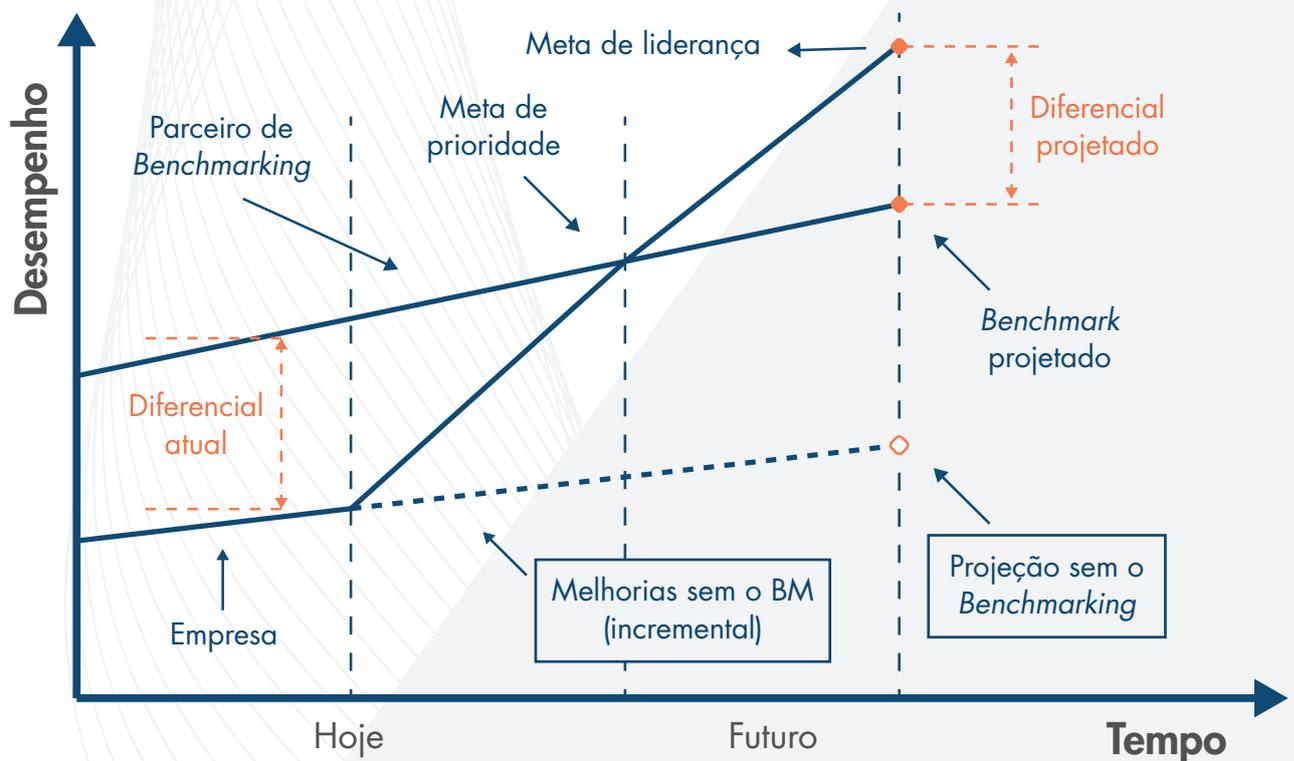


Figura 5 - Projeção do desempenho a partir do *benchmarking*

Essa projeção deve considerar as melhores práticas identificadas, o histórico de melhorias implementadas, além de outros aspectos que estejam sendo planejados pela organização de referência.

## 5.10 Adequar melhores práticas

Adaptar, em *benchmarking*, parte do princípio de que não existem duas organizações idênticas, mesmo tendo atividades similares, e que os métodos de uma não são diretamente transferíveis para a outra. Eventualmente, a adaptação das práticas pode não ser possível ou viável e, para se obter o resultado

# Descrição da metodologia de *benchmarking* de produtos e processos

desejado, mudanças na organização serão necessárias como, por exemplo, alterar a estrutura organizacional.

A partir da análise realizada, a equipe do estudo prepara um conjunto de propostas de melhoria que podem ser implantadas. Para cada proposta, a equipe deve especificar as vantagens e desvantagens, os resultados esperados e uma estimativa dos custos e dos prazos de implantação.

## 5.11 Comunicar resultados

Durante esta etapa, a equipe deverá compartilhar, com as partes envolvidas e afetadas, o conhecimento obtido com a realização do estudo de *benchmarking*.

As principais informações que devem ser compartilhadas são as seguintes:

- objeto e objetivo do estudo;
- equipe do estudo;
- resumo das etapas realizadas;
- informações das organizações de referência;
- melhores práticas encontradas;
- estratégia para sua adaptação;
- recomendações com as alternativas de melhoria;
- benefícios e impactos esperados.

Essas informações deverão ser apresentadas e discutidas em uma reunião formal com as pessoas responsáveis pela aprovação das mudanças propostas. Um dos produtos mais importantes desse encontro é a decisão referente à escolha sobre qual alternativa de melhoria é a mais viável e que será posteriormente detalhada em um plano estruturado.

# Descrição da metodologia de *benchmarking* de produtos e processos

## 5.12 Definir metas e planos

Caso alguma alternativa de melhoria tenha sido aprovada, a equipe do estudo deverá elaborar um plano detalhado de implantação, definindo metas concretas e realistas para os indicadores de desempenho escolhidos.

Na definição das metas, todas as informações utilizadas na etapa de adequação e proposição das alternativas de melhoria, novamente, devem ser observadas para que seja do tipo SMART (Simples, Mensurável, Atingível, Razoável e no Tempo adequado), isto é, deve ser arrojada e, ao mesmo tempo, factível.

## 5.13 Implementar melhorias

Considerada a etapa mais difícil, a implementação de melhorias envolve fatores humanos que, muitas vezes, não são fáceis de gerenciar. Por isso, o comprometimento da equipe do estudo não é suficiente para atingir os resultados propostos.

É muito importante haver o comprometimento pessoal da direção como força propulsora para a viabilização e a própria gestão da mudança. Da mesma forma, a liderança é fundamental para escolher uma boa equipe, assegurando a presença de pessoas com as competências técnicas coerentes com as ações planejadas, e avaliar se todos os pontos estão alinhados e em andamento.

## 5.14 Monitorar resultados

Todas as ações previstas devem ser acompanhadas por um responsável definido no plano de melhoria. Caso sejam observados desvios, é promovida uma análise conjunta com a equipe do estudo e equipe de implementação, para identificar as suas causas e corrigi-los. Dependendo da criticidade e das suas causas, pode ser necessário definir novas ações e fazer uma revisão no planejamento.

# Descrição da metodologia de *benchmarking* de produtos e processos

Esse monitoramento, acompanhado da comunicação dos progressos, além de manter a organização atualizada quanto ao avanço das melhorias, também promove a ampliação dos efeitos positivos das mudanças e seus resultados.

## 5.15 Reavaliar referenciais

É muito importante manter um relacionamento com as organizações de referência utilizadas no estudo, para poder acompanhar os avanços obtidos no objeto e, caso necessário, adaptar as melhorias, sem que seja necessário um novo estudo de *benchmarking*. Por outro lado, como o mercado está em constante evolução, é possível que surjam novas organizações de referência e, assim, os referenciais comparativos devem ser atualizados e eventuais novos estudos podem ser realizados, se pertinente.

# Metodologia de *benchmarking* de resultados

O propósito do *benchmarking* de resultados é obter referenciais comparativos pertinentes para avaliar a competitividade da organização nas diferentes perspectivas do negócio. Aliás, a competitividade é um dos fatores de pontuação do Critério 8 do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), Resultados (ler mais na publicação Critérios de Excelência da Gestão, da FNQ).

A partir da identificação de problemas na competitividade da organização, quando o seu desempenho é inferior ao dos referenciais comparativos utilizados, podem ser planejados e executados estudos de *benchmarking*, visando identificar as práticas que levam as organizações de referência a desempenhos superiores.

A metodologia para realizar o *benchmarking* de resultados está apresentada na figura abaixo.



Figura 6 - Metodologia de *benchmarking* de resultados (Fonte: MR Consultoria)

# Descrição da metodologia de *benchmarking* de resultados

## 7.1 Definir resultado a comparar

Os resultados dos indicadores estratégicos, associados aos requisitos das partes interessadas e aos dos processos críticos são os primeiros que devem ser escolhidos para terem referenciais comparativos associados. Em seguida, os demais indicadores de desempenho associados aos requisitos dos processos da cadeia de valor são importantes para serem comparados.

## 7.2 Identificar referenciais e fontes

A escolha dos referenciais comparativos deve seguir o mesmo raciocínio da etapa de seleção das organizações de referência descrita no item 5.3. A diferença, nesse caso, é que para o *benchmarking* de resultados, é comum existirem várias outras fontes além das organizações de referência para obtenção desses dados. Podem ser publicações, estudos de consultorias, banco de dados etc.

## 7.3 Obter referenciais comparativos

A obtenção dos referenciais comparativos segue a mesma lógica das etapas de definição dos métodos de coleta e coleta de dados descritas, respectivamente, nos itens 5.4 e 5.5. Normalmente, é feita por meio de consulta a banco de dados, pesquisas ou estudos encomendados a empresas especializadas, pesquisas próprias ou visitas realizadas junto à organização de referência. Adicionalmente, o *benchmarking* colaborativo pode ser utilizado para obter os referenciais quando há várias organizações com o mesmo interesse de trocar informações comparativas.

## 7.4 Analisar e normalizar resultados

A análise e a normalização dos resultados da organização e dos referenciais comparativos são feitos conforme descrito no item 5.7. A diferença é que não se conhecem as boas práticas que geram o desempenho da organização de referência. A normalização dos resultados, ou seja, a colocação de todos na mesma base, é fundamental para torná-los comparáveis e, a partir daí, tirar as conclusões quanto à competitividade da organização.

# Descrição da metodologia de *benchmarking* de resultados

## 7.5 Disponibilizar e atualizar referenciais

Os referenciais comparativos devem ser disponibilizados e utilizados para apoiar a análise do desempenho e a tomada de decisão. É fundamental que os referenciais comparativos sejam, na medida do possível, atualizados para assegurar que sejam válidos e relevantes para a organização. Essa atualização pode ser em termos da obtenção das informações mais recentes possíveis de uma determinada organização de referência ou, até mesmo, a identificação de que referenciais de outras organizações passam a ser os mais pertinentes.

# Código de conduta de *benchmarking*

Como o *benchmarking* envolve troca de informações entre organizações, sendo muitas delas confidenciais, há necessidade de se manter uma conduta ética na realização dos estudos. Assim, é importante que a organização faça uso de princípios que devem nortear e orientar a realização dos estudos de *benchmarking*, mantendo o profissionalismo, a transparência e a eficácia.

Com esse propósito, a *International Benchmarking Clearinghouse (IBC)*, a serviço da APQC ([www.apqc.org](http://www.apqc.org)), criou um Código de Conduta composto de oito princípios.

- Princípio da Legalidade
- Princípio da Troca
- Princípio da Confidencialidade
- Princípio do Uso
- Princípio do Contato
- Princípio da Preparação
- Princípio da Conclusão
- Princípio da Compreensão e Ação

Figura 7 - Princípios do Código de Conduta de *Benchmarking* da APQC

A aderência a esses princípios contribuirá para a realização de estudos de *benchmarking* de forma ética, eficiente e eficaz.

# Fatores críticos para o sucesso do *benchmarking*

Como síntese do que foi exposto nesse *e-book*, apresentamos os principais fatores críticos para o sucesso do *benchmarking*.

- Comprometimento da direção.
- Disposição em aprender com outras organizações e mudar.
- Entender claramente o conceito de *benchmarking* e aplicar os seus princípios.
- Tratar o *benchmarking* como processo e não como programa.
- Existência de coordenação e gestão do processo de *benchmarking*.
- Selecionar resultados e processos relevantes para fazer o *benchmarking*.
- Estudar as práticas que levam ao desempenho superior e não somente aos resultados.
- Entender muito bem o processo a ser comparado antes de iniciar o *benchmarking*.
- Montar uma equipe adequada para os estudos comparativos.
- Selecionar adequadamente as Organizações de Referência com base em critérios.
- Analisar as informações obtidas e identificar as melhores práticas e os melhores desempenhos.
- Adaptar as melhores práticas à realidade da organização.
- Implementar o plano de melhoria para incorporação das melhores práticas.
- Atualizar periodicamente os referenciais comparativos.

# Sobre a FNQ

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) renova o compromisso com a sua missão a cada dia, promovendo o desenvolvimento das organizações e fortalecendo a relação com sua rede de filiados.

Consolidada como um centro de estudo, debate, geração e disseminação de conhecimento na área da gestão no Brasil, a Fundação desenvolve seu trabalho com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), promovendo uma metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão que podem ser aplicadas a qualquer organização, a partir de uma base teórica e prática, dentro dos princípios da identidade empresarial e do atual cenário do mercado.

Cumprindo com essa responsabilidade, a FNQ promove um calendário de ações anuais, com diversas atividades de capacitação, com o objetivo de aprimorar as atividades desenvolvidas na área de gestão, melhorando, assim, o desempenho das organizações brasileiras.

Confira os materiais disponíveis no portal da FNQ, como publicações, artigos, entrevistas, cases de sucesso e a Comunidade de Boas Práticas e amplie o seu conhecimento na área de gestão organizacional.

Acesse: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

## Patrocínio

MÁSTER



APOIO



**MicroPower**  
Improving Performance  
Getting Results



**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO