

# **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.**

