

0122650-1

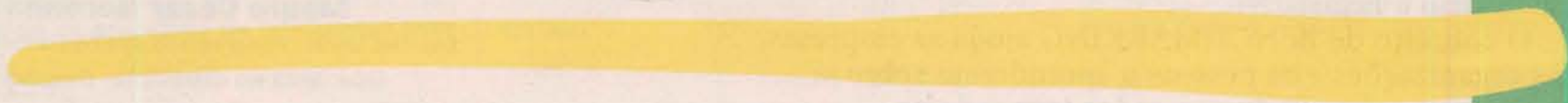
www.agazeta.com.br

A GAZETA ⁷⁵ ANOS

VITÓRIA (ES) DOMINGO, 5 DE OUTUBRO DE 2003 - PROIBIDA A VENDA SEPARADAMENTE

INSTITUTO JORGE DOS SANTOS REYRE
BIBLIOTECA

GESTÃO EMPRESARIAL



benchmarking

Conveniado FGV
MURAD
Consultoria e Treinamento

FGV
management

INSTITUTO JORGE DOS SANTOS REYRE
BIBLIOTECA

FAESA
EDUCAÇÃO SUPERIOR

PRICEWATERHOUSECOOPERS **PwC**

REALIZAÇÃO



5

Carta ao Leitor

Empresas, organizações e pessoas como permanentes aprendizes

Nas últimas décadas a nova economia global fez o mundo empresarial constatar que a sobrevivência das empresas é função de 3 (três) palavras-chave:

- qualidade;
- produtividade;
- competitividade.

Deste modo, a ferramenta BENCHMARKING, que é um processo contínuo e organizado de identificação das melhores práticas das empresas, assumiu suma importância na GESTÃO EMPRESARIAL.

O BENCHMARKING é de aplicação ampla e dinâmica, podendo ser utilizado, igualmente, nos setores públicos tais como Saúde, Educação, Segurança, e nos poderes Judiciário e Legislativo.

O conceito de BENCHMARKING ajuda as empresas, as organizações e as pessoas a aprenderem sobre si próprias e sobre os outros: todos tornando-se permanentes aprendizes.

O aprendizado permanente é altamente salutar às

empresas e organizações: aquelas que alegam não ter nada a aprender com os outros fatalmente não vencerão o jogo e ficarão para trás.

A utilização do BENCHMARKING mostrará, com certeza, a eficiência desta ferramenta de gestão, que poderá ser associada a outras, também eficientes, no gerenciamento de sua área de negócios – loja, fábrica, escritório ou organização pública, contribuindo, por via de consequência, para o desenvolvimento do Estado e do país.

Bom proveito.

Mauro César Noronha Machado

Eng. Elet. Unifei - Pós-graduado pela Escola Politécnica da USP

Especialista em distribuição - Consultor Sênior da TQM

Técnicas de Qualidade e Marketing Ltda

www.tqm.com.br

maurononha@tqm.com.br

REGULAMENTO CONCURSO GESTAO EMPRESARIAL

- 1- O Concurso Gestão Empresarial, do Jornal A Gazeta, é válido para todo o Estado do Espírito Santo, no período de 07 de setembro a 05 de novembro de 2003. O resultado final será apresentado até o dia 18 de dezembro de 2003.
- 2- Para concorrer, o interessado deverá desenvolver um artigo de no máximo 4 mil caracteres sobre um dos temas dos cadernos que serão publicados a cada domingo, de 07 de setembro a 26 de outubro de 2003.
- 3- Os temas dos cadernos são os seguintes: Planejamento Estratégico, Gestão de Qualidade, Ferramentas da Qualidade, Gestão de Pessoas, Benchmarking, Balanced Scorecard, Marketing e Gestão Financeira.
- 4- Após a publicação de cada caderno, o participante terá até 10 dias para enviar o artigo referente ao tema da semana.
- 5- O artigo só poderá ser enviado pelo endereço eletrônico: www.gazetaonline.com.br/gestaoempresarial, após o preenchimento do cadastro e criação de usuário e senha. Se o leitor já for cadastrado, ele poderá enviar o artigo digitando só usuário e senha já criados.
- 6- O conteúdo acadêmico de cada fascículo será preparado pela TQM Consultoria, em parceria com o jornal A Gazeta.
- 7- A cada caderno, será selecionado o melhor artigo, eleito através de comissão julgadora formada por profissionais da Rede Gazeta, M.Murad/FGV, pela TQM Consultoria e outros.
- 8- O autor do artigo selecionado receberá automaticamente uma bolsa de estudos parcial da M.Murad/FGV de 25% em um dos seus cursos de MBA em Vitória-ES para 2004 e participará com os outros 7 (sete) selecionados da apresentação final. O vencedor da apresentação final receberá um upgrade da sua bolsa parcial para uma bolsa de estudos integral. As bolsas de estudos (integral e parciais) são pessoais e intransferíveis e deverão ser utilizadas nos cursos oferecidos pela M.Murad/FGV em Vitória, durante o ano de 2004.
- 9- O resultado com os 8 (oito) selecionados será divulgado no dia 21 de novembro de 2003.
- 10- A apresentação final com os 8 (oito) selecionados acontecerá no auditório da Rede Gazeta entre os dias 08 e 12 de dezembro e contará com uma comissão julgadora formada por profissionais da Rede Gazeta, M.Murad/FGV, TQM Consultoria e outros profissionais da área de Educação. Para a apresentação final, os 08 selecionados deverão realizar apresentação oral e poderão utilizar recursos áudio-visuais.
- 11- O resultado do vencedor da apresentação final que receberá a bolsa de estudos integral será divulgado até o dia 18 de dezembro de 2003.
- 12- Poderá concorrer a bolsas parciais e integral de estudos da M.Murad/FGV, o candidato que possuir curso superior completo ou em formação com o término em 2003.
- 13- A decisão do júri será sempre soberana, não cabendo recursos contra ela.
- 14- Não poderão participar funcionários da Rede Gazeta e respectivos pais, irmãos, filhos e cônjuges.
- 15- O ganhador autoriza, desde já, o uso de seu nome, imagem e som de voz em mídia impressa e eletrônica na comunicação do resultado, sem ônus para a empresa promotora.
- 16- Só poderão participar pessoas residentes no Estado do Espírito Santo.

Conveniado FGV
MURAD
Consultoria e Treinamento

FGV
management

A GAZETA 75

O que é benchmarking?

De uma forma simples e direta benchmarking é a procura das melhores práticas. É portanto aprender com os outros.

A origem do termo está na topografia e significa padrões de referências. O verbo "Benchmark" por sua vez representa a ação de ter um padrão de referência.

Benchmarking é mais do que apenas copiar. Uma boa definição pode ser: busca contínua por melhores práticas, que levem a um desempenho superior.

Para efeitos práticos em uma organização, o benchmarking é um processo contínuo de análise e utilização das melhores práticas, com o objetivo de aperfeiçoar os processos existentes.

Com mais rigor técnico: benchmarking é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como possuidoras das melhores práticas, com a finalidade de se conseguir melhoria organizacional.

Sempre que uma empresa utiliza as técnicas de benchmarking ela esta procurando aprender algo novo e esta procurando trazer novas idéias para

seus produtos, serviços e processos. O que está implícito nessa conceituação é que as organizações precisam sair de dentro de seus muros e examinar o que esta acontecendo com seus concorrentes. É um processo de olhar para fora e buscar idéias para melhorar o desempenho.

No início do uso da técnica o benchmarking era utilizado para achar soluções inovadoras para os problemas que as organizações enfrentavam: era o benchmarking de problemas.

Algumas empresas descobriram que há um modo de utilizar o benchmarking que fornece grande retorno, que é a concentração na melhoria dos processos para atingir os objetivos prioritários.

Hoje em dia as empresas vencedoras sabem que devem concentrar esforços no melhoramento dos processos básicos de operação, que produzem os resultados. Esta é uma nova perspectiva para o uso do benchmarking, motivo que torna a abordagem importante, pois apóia e contribui para o alcance dos objetivos.

O uso de medidas-chave de desempenho, estabelecidas através do benchmarking, provoca uma conscientização da necessidade de

aperfeiçoamento. Mas os melhores resultados só serão obtidos pela mudança dos processos. Ou seja, só a melhoria dos processos essenciais da empresa, pela incorporação das melhores práticas, produzirão melhores resultados, o que faz surgir o benchmarking de resultados.

Se chamarmos de processo de trabalho aqueles que estão sob controle de uma única função e de processos de negócios aqueles interfuncionais e críticos para o sucesso da organização, podemos dizer que o benchmarking deve ser utilizado com a mesma ênfase nos dois casos.

Modernamente, portanto a abordagem correta para o benchmarking é a concentração no processo de negócio e de trabalho e não mais o benchmarking de problemas, como no início do uso da técnica.

A gestão das organizações busca sempre descobrir os melhores processos para se atingir as metas. O uso do benchmarking se constitui em suporte direto para isto. Como as empresas têm limitações de recursos, deve se priorizar o uso do benchmarking nos poucos processos de negócios vitais que exercerão maior influencia no alcance das metas.



A DISTÂNCIA ENTRE
O RISCO E O ARREPENDIMENTO
É MÍNIMA.
BASTA IGNORAR
QUE ELE EXISTE.

Riscos Corporativos e Soluções de Negócios - PricewaterhouseCoopers
Para melhor administrá-los, você pode contar com os cerca de 2.500 profissionais da PricewaterhouseCoopers no Brasil e com os mais de 125.000 ao redor do mundo. Profissionais especializados e experientes na assessoria à gestão de riscos estratégicos, operacionais, de tecnologia, financeiros, ambientais, de reputação e inclusive aqueles que sua empresa nem imagina que possam existir. Ligue hoje mesmo e consulte nossos profissionais.

(21) 3200-3139 ou www.pwc.com/soacat

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Um pouco da história da evolução do benchmarking

A idéia de comparar processos de trabalho e usar indicadores para medir performance tem origem nos estudos de Frederick Taylor, desenvolvidos por volta de 1900.

Ainda sem usar especificamente o termo benchmarking algumas empresas se comparavam com outras, na época da Segunda Guerra Mundial, a fim de determinarem padrões de segurança, pagamento e higiene.

Após a Segunda Guerra Mundial as empresas japonesas passaram a utilizar a técnica do benchmarking para lançar concorrentes aos produtos americanos, o que fazia os japoneses parecerem "copiadores" ou "imitadores".

O que na verdade começa a acontecer era o uso das técnicas de benchmarking para o desenvolvimento de produtos e de processos como uma forma de abreviar o tempo de chegada ao mercado.

Muitas dessas técnicas foram chamadas de engenharia reversa, pois partiam de um

produto pronto, que era desmontado e analisado nos seus detalhes para só então ser "reprojetado" com aperfeiçoamentos.

Por volta do início da década de 1980 surgiu o que se chamou benchmarking competitivo na Xerox dos Estados Unidos.

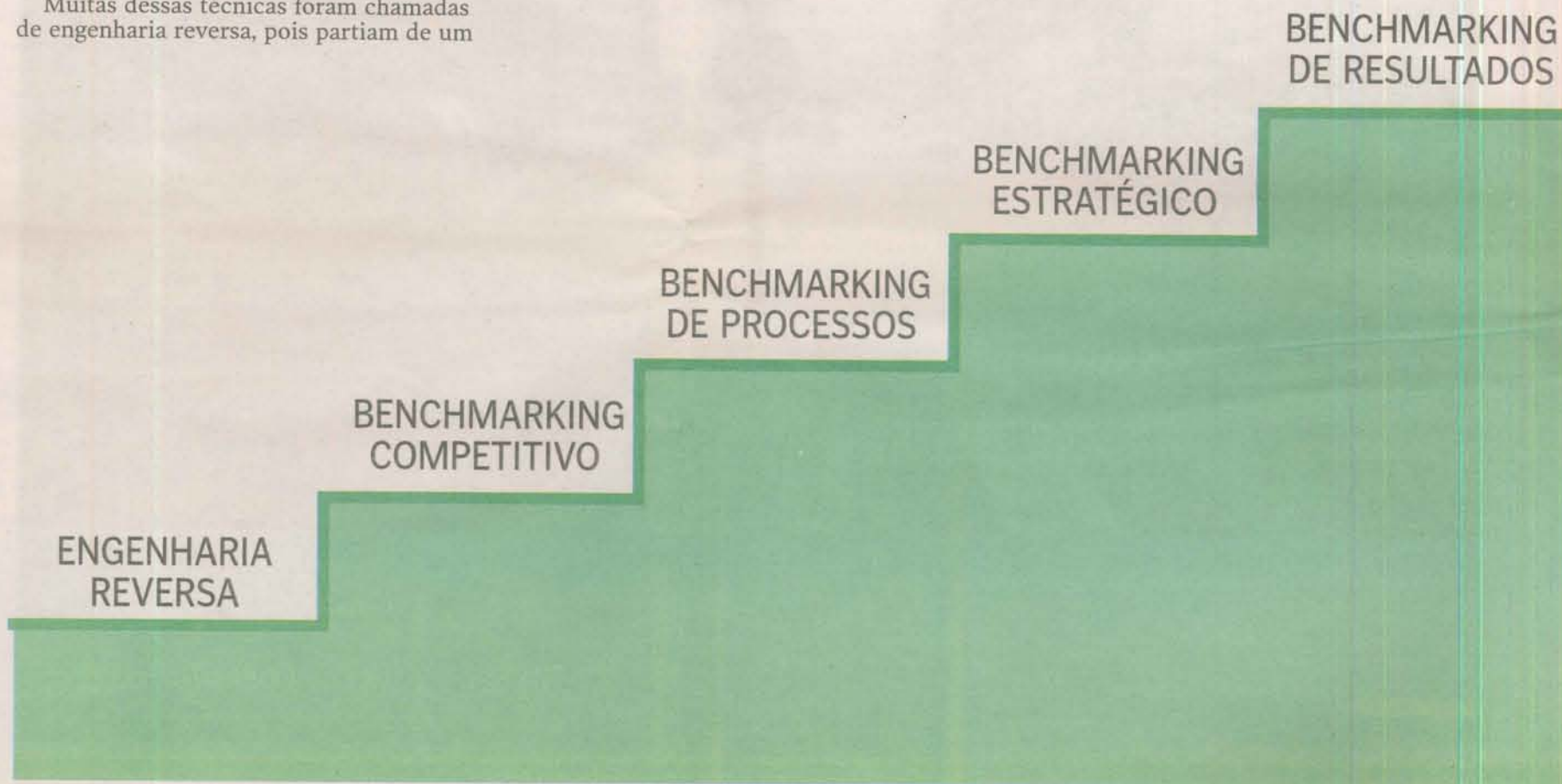
Depois da experiência da Xerox e já por volta de 1985 varias empresas passaram a utilizar a técnica do benchmarking para aprender com outras empresas fora de sua área, onde não existem limites ou restrições para a partilha do conhecimento. Possuindo muitos processos em comum, as empresas não-concorrentes podem partilhar conhecimentos em profundidade, o que amplia a possibilidade de uso do benchmarking de processo.

Pode-se identificar um tipo especial de benchmarking para avaliar alternativas,

implementar estratégias e melhorar o desempenho compreendendo e adaptando estratégias de uma área de negócios para outra. Este, chamado de benchmarking estratégico, difere do de processo no seu escopo e é usado algumas vezes para mudar fundamentalmente uma empresa e se relaciona com a reengenharia.

Atualmente o uso do benchmarking no aperfeiçoamento dos negócios e do trabalho já pode estar mostrando a ultima geração dessa técnica: benchmarking de resultados.

A figura a seguir dá uma idéia da evolução e do refinamento da técnica do benchmarking com o tempo.



Tipos de benchmarking

Em função do objetivo da atividade o benchmarking pode ser dos seguintes tipos:

- Benchmarking Interno
- Benchmarking Competitivo
- Benchmarking Funcional ou Genérico
- Benchmarking Colaborativo

■ Interno

Quando uma organização tem mais de um local onde realiza suas operações é possível realizar o benchmarking interno para comparar suas práticas de negócio e resultados.

Logicamente que nesse caso se estará buscando a melhor prática e os melhores resultados da própria organização. Esta abordagem pode ser um ponto de partida para o aprendizado e para a identificação das melhores práticas.

O que permite a realização do benchmarking interno é a existência de diferenças nos processos de trabalho ou de negócios de uma organização, em função de sua distribuição geográfica, arranjo de capital ou natureza gerencial.

É aplicado quando a padronização dos processos já existe para se comparar os resultados.

Portanto o benchmarking interno parte do princípio que

alguns dos processos de trabalho de uma parte da organização pode estar dando melhores resultados do que os processos de outras partes, podendo portanto ser adotado por todos.

O objetivo então desse benchmarking é identificar padrões internos de desempenho e pode produzir ganhos rapidamente.

Muitas vezes esse tipo de benchmarking é utilizado para ser a base de outros tipos de benchmarking futuros.

Em organizações maiores essa abordagem encoraja a troca de informações e facilita a transposição de barreiras organizacionais.

Quando as organizações passam por processos de fusões ou aquisições surgem muitas oportunidades para a realização de benchmarking interno, melhorando as comunicações internas e ajudando na solução conjunta de problemas.

■ Competitivo

A identificação de informações sobre produtos, serviços, processos e resultados dos concorrentes, para posterior comparação com essas mesmas informações da própria organização e o objetivo desse tipo de benchmarking.

Mesmo não representando nada de melhor, as informações são úteis para o posicionamento no mercado, pois as práticas dos concorrentes afetam as percepções principalmente de fornecedores, e que acabam tendo efeito sobre o sucesso dos negócios.

O que se busca nesse tipo de benchmarking são práticas que podem estar fazendo a diferença. É um tipo de atividade difícil de ser executada quando as informações buscadas são confidenciais ou sensíveis, por isso é realizado sempre como troca entre empresas.

Em áreas não sigilosas os

concorrentes podem juntar forças para participar de benchmarking conjuntos, envolvendo investigações fora de seu grupo. Esse benchmarking deve ser tratado com todo cuidado e deve se prever todo tipo de dificuldade. Mas em compensação é um benchmarking que pode trazer muitos resultados.

Como o benchmarking não é uma análise competitiva tradicional, os parceiros devem ser abordados de forma direta e sem intenções excusas. Ao se propor esse tipo de benchmarking os objetivos e métodos devem ser apresentados antes do convite formal para a participação, pois assim se estará iniciando um relacionamento baseado na confiança e respeito. Todos os entendimentos devem ser muito bem conduzidos e documentados.

■ Colaborativo

Alternativa ao benchmarking concorrencial, o benchmarking colaborativo envolve um intercâmbio limitado de informações de uma associação de empresas (às vezes anônimas). Este pode ser um bom meio para as empresas começarem, uma vez que o benchmarking colaborativo é mais barato do que o benchmarking concorrencial e normalmente leva menos tempo do que seis a doze meses. As organizações profissionais do seu ramo podem já ter começado

ou querer começar uma base de dados de benchmarking colaborativo relativamente aos "melhores métodos". Outros grupos ad hoc podem ser constituídos e orientados por consultores externos.

O benchmarking colaborativo concentra-se normalmente só em estatísticas quantitativas e não tanto em análises qualitativas. Apesar de esta abordagem ter uma utilidade limitada, você pode obter idéias válidas em conjunção com outros métodos de benchmarking.

■ Funcional ou Genérico

Existem muitas funções organizacionais, que são exercidas em determinadas áreas comuns. Organizações não concorrentes identificam essas funções para benchmarking quando as mesmas são importantes nos processos de negócio.

Portanto o benchmarking funcional ou genérico tem por objetivo identificar as melhores práticas em qualquer organizacional que tenha produtos, serviços ou processos de reconhecida excelência.

É chamado funcional porque envolve atividades específicas dentro de determinada área funcional. O termo genérico é

usado no sentido de "sem marca", e é consistente com a idéia de que esse benchmarking não se destina a uma organização em particular.

Esse tipo de benchmarking normalmente é realizado por especialistas, que limitam os trabalhos às suas próprias áreas.

A vantagem é que podem ser envolvidas organizações de qualquer ramo desde que, logicamente, tenham interesse numa função em particular.

Esse benchmarking é muito positivo para introduzir idéias inovadoras, pois as pessoas desenvolvem habilidades para ouvir e observar com a experiência do processo.

Por que fazer benchmarking?

Dentre os diversos objetivos buscados ao se fazer o benchmarking o principal é o aperfeiçoamento da organização. Algumas empresas ou setores de organizações usam o benchmarking como parte de seu processo de soluções de problemas e também para se manterem atualizadas com as mais modernas práticas de administração e gerenciamento.

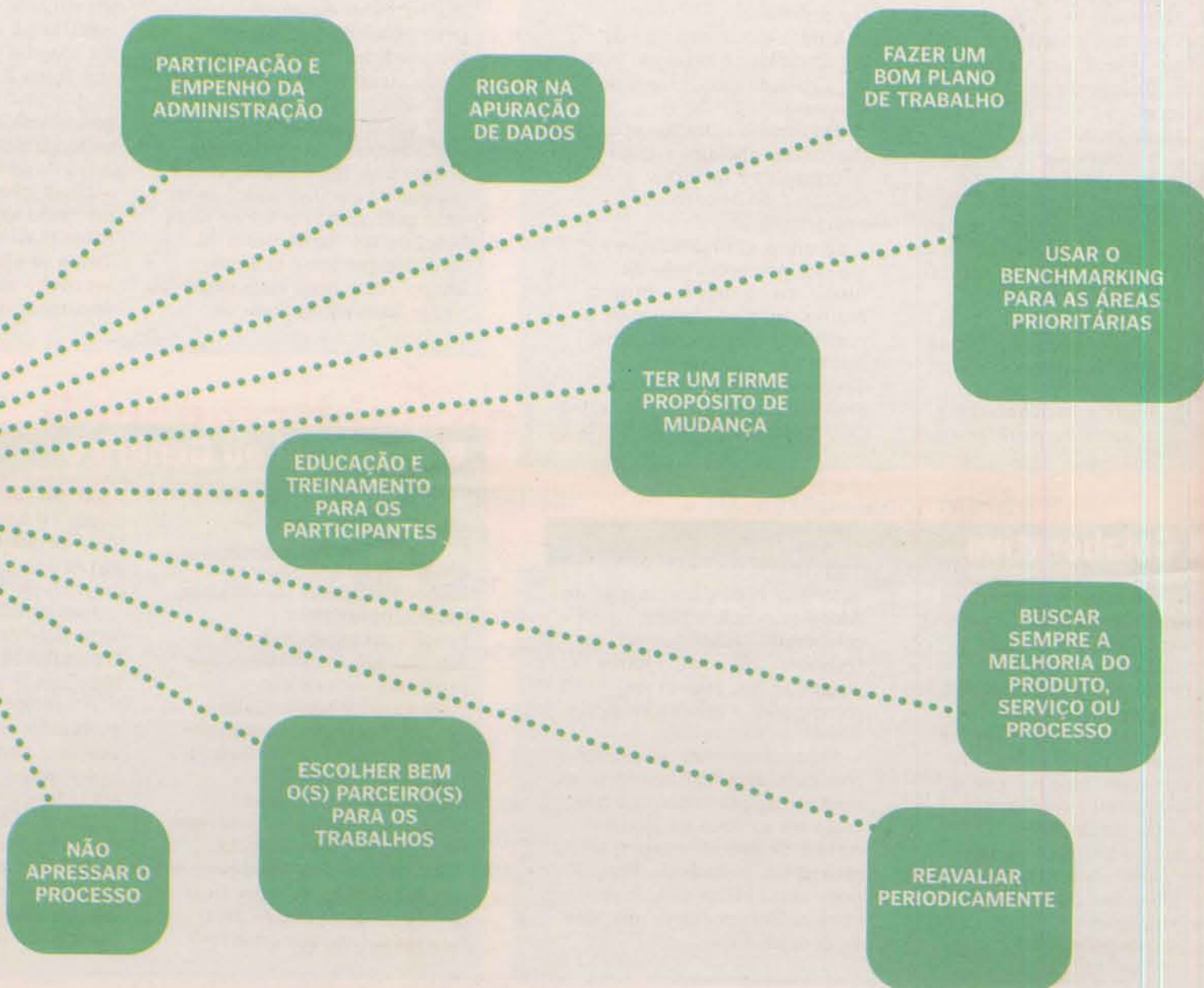
O benchmarking é muito útil para a coleta de informações para o planejamento estratégico das empresas, pois ajuda a identificar oportunidades e

ameaças do ambiente concorrencial, além de mostrar os pontos fortes e fracos a serem considerados. As informações coletadas podem ser usadas para prever potenciais de mercado, tendências e padrões de comportamento do cliente.

Pode-se dizer que um grande benefício do benchmarking é expor os participantes a novos produtos, serviços e processos o que é uma fonte inesgotável de novas idéias.

Ao final o benchmarking é útil para o estabelecimento de objetivos organizacionais.

Dez pontos importantes para um benchmarking bem-sucedido:



Fatores críticos de sucesso

A expressão Fator Crítico de Sucesso (FCS) é utilizada para identificar os assuntos que são suficientemente significativos para ser objeto de benchmarking.

São os fatores que tem maior impacto sobre o desempenho da empresa ou organização.

No caso de benchmarking de problemas o FCS é o próprio assunto a que o problema pertence. No caso de benchmarking de resultados a determinação dos FCS's deve ser feita com o maior nível de detalhe possível que possa ser medido ou quantificado.

Para empresas que estejam se iniciando no benchmarking é conveniente utiliza-lo numa área relevante para o negócio, de modo que os FCS's não sejam difíceis de ser identificados; fazendo assim o aprendizado fica mais fácil e logo aparecerão resultados encorajadores.

A tabela a seguir (usada na Xerox) contém 10 perguntas que ajudam a identificar FCS's e pode orientar os processos de benchmarking.

- 1. Qual o fator mais crítico para o sucesso de minha função/ organização/ empresa?
- 2. Quais fatores estão causando maiores problemas?
- 3. Quais produtos ou serviços são fornecidos aos clientes?
- 4. Quais fatores contam para a satisfação do cliente?
- 5. Quais problemas específicos foram identificados?
- 6. Onde as pressões competitivas estão sendo sentidas na empresa?
- 7. Quais os principais custos dentro da empresa?
- 8. Quais funções ou áreas representam a maior parte dos custos?
- 9. Quais funções oferecem maiores oportunidades de aperfeiçoamento?
- 10. Quais funções têm maior efeito (ou potencial) para diferenciar a empresa dos concorrentes?



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS



CREDIBILIDADE EM PÓS-GRADUAÇÃO

Inscrições Abertas para os Cursos de Pós-Graduação - MBA

Marketing

360h/aula

Gestão Empresarial

372h/aula

Gerência de Saúde

372h/aula

Logística Empresarial

360h/aula

Finanças, Auditoria e Controladoria

372h/aula

✓ CONCEITUADA EQUIPE
DE PROFESSORES

✓ CONVÊNIOS INTERNACIONAIS
COM UNIVERSIDADES DOS
EUA E EUROPA

✓ METODOLOGIA MODERNA E
VOLTADA PARA A PRÁTICA
NAS EMPRESAS

✓ HORÁRIO COMPATÍVEL COM
AGENDA PROFISSIONAL

OS INTERESSADOS DEVERÃO SOLICITAR MATRÍCULA ATRAVÉS DO SITE: WWW.MMURAD.FGV.BR

(27) 3225-4761

MURAD
Consultoria e Treinamento

Rua Desembargador Sampaio, 193
Praia do Canto - Vitória - ES
fgv.vix@terra.com.br

FGV
management

Sugestões aos iniciantes

1. Busque a mudança e se oriente para a ação

- As informações obtidas devem ser a base para as mudanças, valorizando o processo

4. Focalize-se na melhoria dos processos/práticas

- Não se fixe nos números e nas medições. Mantenha o foco no processo

2. Esteja aberto a novas idéias

- O processo é uma tentativa de estimular a empresa a "sair de sua caixa" em busca de novas abordagens

Um dos maiores consultores de benchmarking, Michael J. Spendolini prepara o conjunto de sugestões a seguir após ouvir várias empresas com experiência em benchmarking

5. Introduza e mantenha a disciplina

- Estruture seu processo de benchmarking e crie as condições adequadas. Não invente atalhos

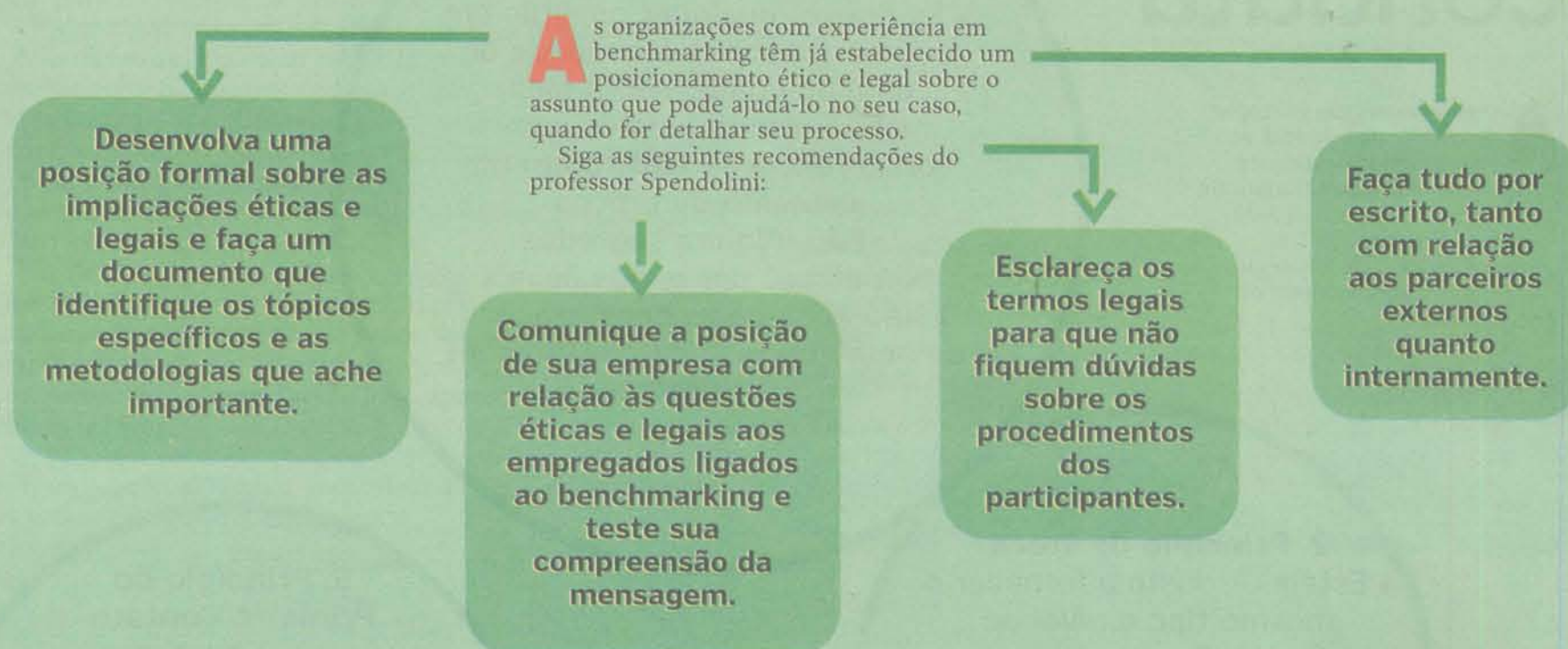
3. Conheça a si próprio antes de tentar conhecer os outros

- O benchmarking começa com uma compreensão completa dos produtos, serviços e processos de sua própria empresa para só depois se comparar com outras

6. Coloque os recursos para ter o trabalho bem feito

- O primeiro escalão deve estar envolvido
- Use tempo suficiente
- Não economize
- Envolve os melhores e recompense os resultados
- Forneça comunicação adequada para toda a empresa

Lei e ética



O conjunto de posições a seguir pode ajudá-lo no desenvolvimento de seu benchmarking de forma ética e legal

Pedidos de informação:

nunca peça o que você não daria

Informações sigilosas:

nunca use informações sigilosas de concorrentes

Barreiras legais:

cuidado com troca de informações de preço ou participações no mercado

Confidencialidade:

nunca fale sobre outra companhia sem a sua permissão

Entrevistas de emprego:

nessas ocasiões informe ao entrevistado que você não deseja informação confidencial de seu empregador

Contratação

de empregados de concorrentes:

não contrate um empregado pelas informações competitivas que possua, mas sim pelos seus conhecimentos e habilidades

Feiras comerciais e conferências:

seus representantes devem revelar sua identidade empresarial e seu propósito ao buscar informações que não sejam públicas

Consultores:

é inadequado usar consultores para coletar informações dos concorrentes

Fornecedores:

não busque junto a eles

informações sobre seus concorrentes

Visitas:

se não estiver numa visita pública, revele sua empresa a quem o estiver recebendo

Engenharia reversa:

a prática é aceitável se o produto for obtido de forma legal

Consciência hierárquica:

não tire proveito de empregados de nível mais baixo

Apresentação enganosa:

nunca se utilize de subterfúgios

Pressionar empregados:

não use esta prática

Código de conduta

A seguir temos um exemplo de código de conduta de benchmarking proposto pela International Benchmarking Clearinghouse, um serviço do American Productivity and Quality Center, e do Strategic Planning Institute Council on Benchmarking:

1. Princípio de Legalidade

- Se houver qualquer questão em potencial sobre a legalidade de uma atividade, não a faça.
- Não discuta custos com concorrentes se eles forem um elemento de preços.
- Não adquira segredos comerciais por meios ilegais
- Não estenda as constatações de uma empresa para outra sem permissão.

2. Princípio de Troca

- Esteja disposto a fornecer o mesmo tipo e nível de informações que solicita
- Comunique-se claramente para evitar interpretações errôneas
- Seja honesto e completo nas suas informações

3. Princípio da Confidencialidade

- Trate o benchmarking como confidencial para os indivíduos e empresas envolvidas
- A participação de uma empresa num estudo é confidencial e não deve ser comunicada externamente sem sua permissão.

4. Princípio do Uso

- Só use as informações obtidas para aperfeiçoamento de operações ou processos dentro das empresas que participam do estudo
- O uso ou comunicação de nome de um parceiro de benchmarking requer permissão
- Não use benchmarking como meio de comercializar ou vender

5. Princípio do Primeiro Contato

- Inicie contatos sempre que possível pelo elemento indicado pelo parceiro
- Respeite a cultura corporativa do parceiro e trabalhe dentro de procedimentos mutuamente combinados

6. Princípio da Terceira Parte

- Obtenha permissão antes de fornecer o nome de uma pessoa em respeito a um pedido de contato
- Evite a comunicação de nomes em fórum aberto sem a permissão do contato

8. Princípio da Conclusão

- Dê prosseguimento a cada compromisso feito
- Complete cada estudo com vias à satisfação dos parceiros, conforme combinado

7. Princípio da Preparação

- Demonstre empenho para a eficiência e eficácia dos trabalhos se preparando antes
- Obtenha o máximo de seu parceiro estando totalmente preparado
- Ajude seus parceiros a se prepararem

9. Princípio de Compreensão e Ação

- Compreenda e trate seus parceiros como gostariam de ser tratados
- Compreenda como cada parceiro gostaria que fosse manuseada e utilizada a informação fornecida por ele.

PÓS-GRADUAÇÃO "LATO SENSU"

ESPECIALIZAÇÃO



- MBA em Gestão Empresarial.
- MBA em Meio Ambiente e Gestão de Recursos Hídricos.
- Direito Empresarial.
- Direito Público.
- Direito Civil.
- Direito Processual Civil.
- Direito Penal e Direito Processual Penal.
- Direito do Trabalho e Direito Processual do Trabalho



Inscrições abertas para turmas de outubro. Informações: www.unesc.br

Apresentação do Placar[®]

Placar é um processo de benchmarking da TQM - Técnicas de Qualidade e Marketing Ltda.

Placar é onde se registram os resultados das competições. Normalmente o termo é utilizado, por extensão, como o próprio resultado das competições. Tem origem no idioma francês: "placard".

Olhando-se para o placar podemos comparar o desempenho das equipes ou do esportista, que resulta das ATIVIDADES desenvolvidas na competição, que é um PROCESSO que visa obter os melhores RESULTADOS.

Benchmarking é um termo técnico inglês que significa padrões de referência. No contexto da gestão de organizações seu sentido é comparar com referenciais de excelência, ou "busca contínua

de melhorias pela aplicação de práticas que levem a desempenho superior".

Benchmark significa os melhores resultados, melhores praticas ou melhor referencial. Dantotsu é um termo japonês que significa esforçar-se para ser o melhor dos melhores.

A assimilação de conceitos e metodologias em administração é um processo difícil, principalmente quando a terminologia é complicada, muitas vezes desnecessariamente.

Para facilitar o entendimento de nossa metodologia, sintetizamos a mesma na palavra PLACAR - Processo de Avaliação e Comparação de Atividades e Resultados, que é um processo de benchmarking em 12 passos.

Uma das dificuldades do Benchmarking é a comparação

de resultados, quando os processos que produzem esses resultados não são exatamente iguais. Se no entanto considerarmos que os processos são constituídos por ATIVIDADES, e se essas são AVALIADAS e COMPARADAS adequadamente, podemos ter uma maneira mais eficaz de descobrir as causas das diferenças ("Gaps"). Isto fará então com que possamos facilmente modificar os processos para a obtenção de melhores resultados.

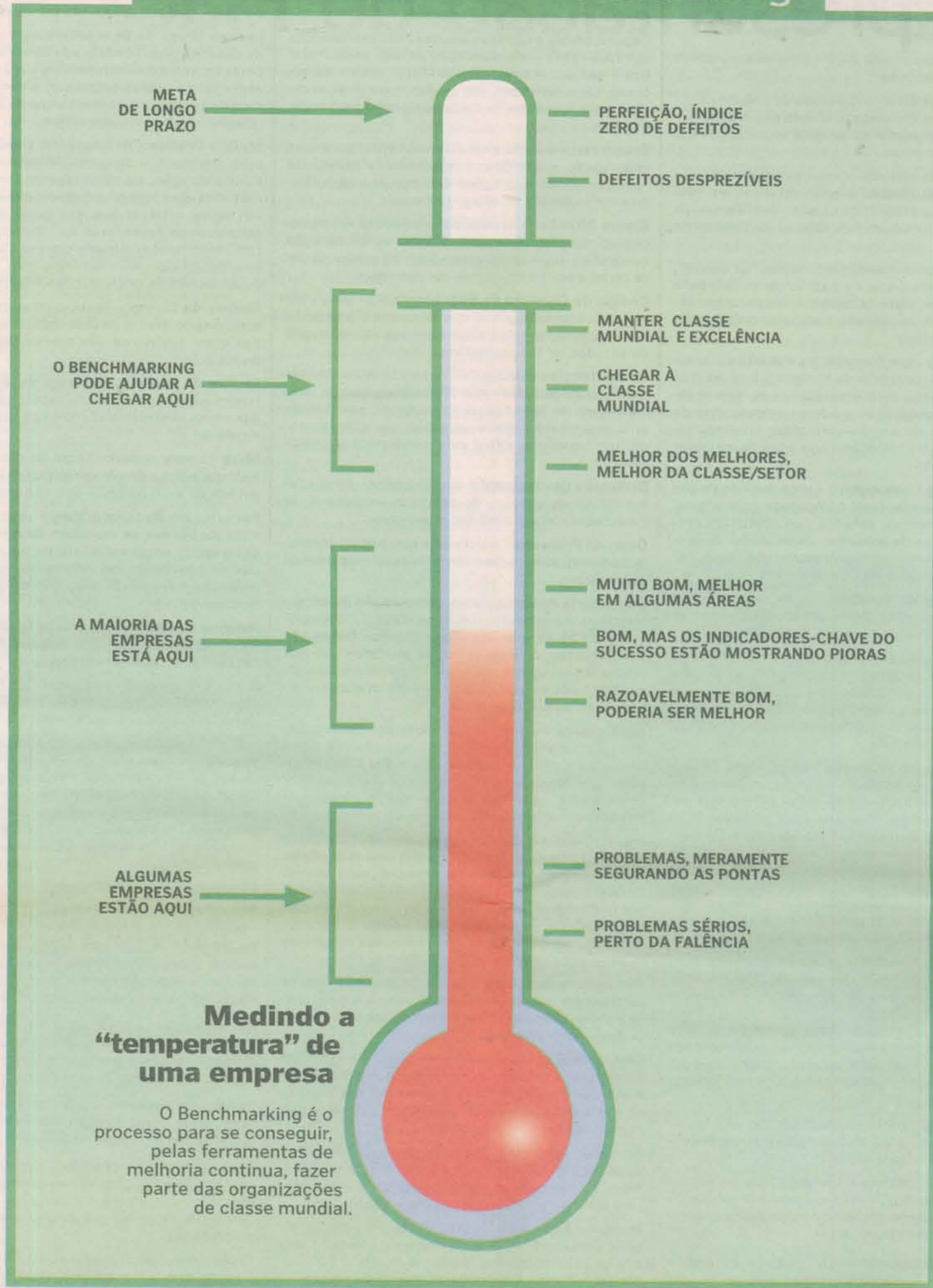
A proposta do PLACAR[®] é uma síntese de diversas teorias e práticas para facilitar a gestão das organizações.

O uso do PLACAR[®] poderá não ser novidade, mas certamente simplificará muito os trabalhos de busca de melhores práticas, para o atingimento da excelência empresarial.

Benchmarking em 12 passos

- 1. Planejar o que comparar
- 2. Selecionar os itens de controle
- 3. Definir metodologia de levantamento de dados
- 4. Instruir a obtenção de dados
- 5. Levantar os dados
- 6. Avaliar e analisar os dados
- 7. Comparar os resultados por atividades e processos
- 8. Avaliar a evolução dos resultados
- 9. Disponibilizar os resultados aos participantes
- 10. Estabelecer metas de melhoria ou manutenção de resultados
- 11. Preparar planos de ação para melhoria ou manutenção
- 12. Monitorar resultados e a execução dos planos de ação

Termômetro de Benchmarking



GLOSSÁRIO

Aliança Estratégica - um vínculo ou uma associação estratégica entre organizações que têm interesses em comum

Alvo - uma marca para atirar; uma meta a curto prazo a ser alcançada

Análise Competitiva - o processo de análise de dimensão e elemento fundamental do gap entre o desempenho empresarial da própria organização e a de seus concorrentes

Atividade - uma série de transações que traduzem insumos em resultados, usando recursos em resposta a um requisito empresarial; seqüências de atividades em combinações lógicas de formas de processos

Benchmark - uma realização "melhor da classe", medida; uma referência ou padrão de medida para comparação; um nível de desempenho reconhecido como padrão de excelência para uma prática empresarial específica

Benchmarking - um processo de medida sistemático e contínuo; processo de comparação e medida contínua dos processos empresariais de uma organização em comparação a líderes empresariais de qualquer parte do mundo para obter informações que ajudarão a organização a agir a fim de melhorar seu desempenho

Benchmarking Competitivo - uma medida de desempenho organizacional comparada com organizações concorrentes; estudos que objetivam projetos específicos de produtos, capacidades de processo, ou métodos administrativos utilizados por concorrentes diretos de uma empresa

Benchmarking de Sombra - fazer comparações com um concorrente seu que ele saiba. Normalmente muito caro e demorado

Benchmarking de Desempenho - uma comparação da medida de desempenho do produto de uma organização em comparação a outra, usando um procedimento teste padrão para estabelecer superioridade relativa na capacidade de características específicas de produto

Benchmarking de Processo - a atividade de medida de desempenho discreto e funcional em comparação a organizações cujo desempenho seja excelente em processos empresariais análogos

Benchmarking Estratégico - a aplicação de benchmarking de processo para o nível de estratégia empresarial; um processo sistemático para avaliar alternativas, implementar estratégias e aumentar desempenho compreendendo e adaptando estratégias bem-sucedidas de parceiros externos que participam de uma aliança comercial contínua

Benchmarking Funcional - uma aplicação de benchmarking de processo que compara uma função empresarial específica de duas ou mais organizações

Benchmarking Genérico - uma aplicação de benchmarking de processo funcional que compara uma função empresarial específica em duas ou mais organizações selecionadas sem considerar sua indústria

Benchmarking Global - a extensão do benchmarking estratégico para incluir parceiros de benchmarking numa escala global

Benchmarking Interno - uma aplicação de benchmarking de processo realizado numa organização comparando o desempenho de unidades ou processos empresariais semelhantes

Benchmarking Colaborativo - alternativa mais barata e mais rápida do benchmarking competitivo (ou de pro-

cesso), envolve um intercâmbio (limitado) de informações de uma associação de empresas

Capacitador - os processos, práticas ou métodos que facilitam a implementação de uma melhor prática e ajudam a satisfazer um fator crítico de sucesso; características que ajudam a explicar as razões para a realização de desempenho de benchmarking

Causa-raiz - a razão causal fundamental para uma observação específica; o resultado de perguntar "por que" cinco vezes para determinar a causa básica numa cadeia de relações causais

Classe Mundial - desempenho principal num processo, independente de indústria ou localização geográfica, usando benchmarking de processo para comparação com outros concorrentes

Código de Conduta de Benchmarking - uma convenção comportamental que descreve o protocolo de comportamentos a serem usados na realização de estudos de benchmarking

Competências Principais - capacidades empresariais estratégicas que dão a uma organização uma vantagem de mercado; o aprendizado coletivo de uma organização, que é percebido por clientes como um benefício, difícil para concorrentes copiarem

Definição Operacional - uma descrição de um fator crítico de sucesso de processo em termos de características ou medidas observáveis

Dono do Processo - o indivíduo que possui controle administrativo sobre um processo empresarial específico

Engenharia Reversa - uma comparação de características de produto, funcionalidade e desempenho com as de produtos semelhantes feitos por concorrentes; o desmanche de produtos concorrentes em relação a seu nível fundamental de subconjunto por engenheiros, a fim de avaliar características do projeto

Entitlement - o melhor que pode ser conseguido em desempenho de processo usando recursos atuais para eliminar perdas e melhorar o tempo cíclico; aperfeiçoamentos óbvios que são identificados durante o benchmarking e podem ser realizados como metas a curto prazo

Fatores Críticos de Sucesso - medidas quantitativas para eficácia, economia e eficiência; aquelas poucas atividades onde desempenho satisfatório é essencial para o sucesso de uma empresa; características, condições ou variáveis que têm influência direta na satisfação de um cliente com um processo empresarial específico; o conjunto de coisas que devem ser feitas de imediato se se quiser atingir uma visão

Formação de Rede - uma organização descentralizada de participantes independentes que desenvolvem um grau de interdependência e compartilham um conjunto coerente de valores e interesses

Gestão Total da Qualidade - uma filosofia e estratégia administrativa centrada no cliente que busca aperfeiçoamento contínuo em processos empresariais aplicando ferramentas analíticas e trabalho em equipe, incluindo a participação de todos os empregados

Grupo de Interesse Comum - uma rede de indivíduos ou organizações que compartilham um interesse mutuo num assunto específico e concordaram em compartilhar suas experiências

Intenção Estratégica - uma declaração das ambições persistentes de uma empresa, usadas como auxílio para orientar as decisões relativas à alocação de recursos e o estabelecimento de metas

Intercâmbio - o ato de dar ou receber uma coisa em troca por outra; quid pro quo, ou isto por aquilo

Lacuna (Gap) de Benchmarking - uma diferença de desempenho, identificada através de uma comparação, entre o benchmarking para uma atividade específica e outras empresas; a vantagem da medida da liderança da organização de benchmark em relação a outras organizações

Melhor Prática - desempenho superior dentro de uma atividade, a despeito da indústria, liderança, administração, ou abordagens operacionais, ou métodos que levem a desempenho excepcional; um termo relativo que, em geral, indica práticas empresariais inovadoras ou interessantes que foram identificadas durante um estudo específico de benchmarking como contribuintes à melhoria de desempenho de organizações líderes

Melhor da Classe - desempenho de processo extraordinário dentro de uma indústria; palavras usadas como sinônimos são melhor prática e melhor da espécie

Melhor da Espécie - desempenho de processo extraordinário dentro de uma indústria; palavras usadas como sinônimos são melhor prática e melhor da classe

Meta - o valor numérico target ou desempenho observado que indica a direção estratégica de uma organização em relação a um horizonte de três a cinco anos

Parceiro de Benchmarking - uma relação entre duas partes que se associam num relacionamento envolvendo cooperação íntima para realizar estudos de benchmarking - o protocolo deste relacionamento é resumido pelo Código de Conduta de Benchmarking

Pesquisa Secundária - a prática de busca de informações sobre um assunto específico de fontes indiretas, usando recursos de serviços de informação

Plano Estratégico - um mapa tipo rodoviário para obter vantagem competitiva atingindo metas que definem objetivos empresariais para fatores críticos de sucesso

Processo - uma série de atividades inter-relacionadas que convertem insumos em resultados (produções); os processos consomem recursos e requerem padrões para desempenho repetido; os processos respondem para controlar sistemas que dirigem a qualidade, índice e custo de desempenho

Processo Empresarial Chave - os poucos processos empresariais críticos que influenciam a percepção dos clientes em relação a uma empresa

Protocolo - um conjunto de convenções que governam as ações de indivíduos, organizações ou nações conforme especificado por um acordo por escrito; um código que prescreve adesão à etiqueta correta

Recalibração - para ajustar o alinhamento de medida de um instrumento em comparação a um padrão reconhecido; padronizar determinando e corrigindo o desvio de uma medida de um padrão

Reciclagem - reprocessar a fim de obter informação adicional; voltar a uma condição anterior de modo que uma operação possa começar novamente

Reengenharia - o reprojeto radical de processos empresariais, estruturas organizacionais, sistemas administrativos e valores de uma organização, a fim de conseguir avanços em desempenho empresarial

Visão - o sonho realizável daquilo que uma organização deseja fazer e onde deseja ir

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Araújo Jr, Rogério - Benchmarking - ed. UNB - 2001
2. Balm, Gerald J. - Benchmarking - ed. Quality Mark, 1955
3. Boxwell Jr., Roberto - Vantagem Competitiva - Makron, 1996
4. Camp, Robert C. - Benchmarking - ed. Pioneira - 1995
5. Fisher, John G. - Benchmarking - ed. Clío, 1996
6. Liebfried, K e McNair, C - Benchmarking - ed. campus, 1994
7. Patterson, James - Conceitos Fundamentais - ed. Monitov, 1998
8. Spendolini, Michael - Benchmarking - ed. Makron, 1994
9. Watson, Gregoryte - Benchmarking Estratégico - ed. Makron, 1994

FITAS DE VÍDEO, ÁUDIO, SOFTWARES E REDES SOBRE BENCHMARKING

1. **Benchmarking:** Competing through quality with Garvin and an interview of Jonh Kelsch from Xerox (Benchmarking: Competindo através da qualidade, com David Garvin e uma entrevista de Jonh Kelsch, da Xerox). Boston: Nathan/Tyler, 1991. Série de fitas de vídeo de Harvard.
2. **The Benchmarking Exchange:** On-line Information and Communication for Search, Contact and Share (O intercâmbio de benchmarking: Informações On-line para pesquisa, contato e partilha). The Benchmarking Exchange, Aptos. Califórnia.
3. **Benchmarking manufacturing processes (Benchmarking de processos de fabricação)** Dearborn, Mich.: Society of Manufacturing Engineers (Sociedade de Engenheiros de Produção), 1994. Série em videotape
4. **The Benchmarking Network:** On-line Database of Key Performance Indicators. (A rede de benchmarking: banco de dados on-line dos indicadores básicos de desempenho). The Benchmarking Network. Houston, Texas.
5. **Business conference analysis conference (Análise de conferência Empresarial)** New York: The Institute for International Research (Instituto para Pesquisa Internacional), 1993. Audiocassete.
6. **Getting started in the benchmarking process, effective benchmarking, and integrating data into strategic process (Dando partida em processo de benchmarking, benchmarking eficaz e integração de dados no processo estratégico)** Chicago: Encyclopedia Britanica Educational Corporation, 1992. Série em videotape.
7. **Harrington, H. James. Benchmarking: A Software Application.** LearnersFirst, Birmingham, Alabama.
8. **In business:** How to steal the best ideas in the world. (Nos negócios: como roubar as melhores idéias do mundo) Editado por Stephen Chilcott, 1993. Londres, BBC Radio 4, 22 de setembro. Audiocassete

HISTÓRIAS DE CASOS DE BENCHMARKING

1. **Balm, Gerald J. 1992. Benchmarking:** A practitioner's guide for becoming and staying best of the best. Schaumburg, Ill.: Publicação QPMA. Inclui a história de um caso em uso na AHP intitulado: "Na IBM/Rochester Gap Analysis Example"
2. **Biesada, Alexandra, 1991. Benchmarking.** Financial World, 17 de setembro, 36-47. Contém o estudo de 10 minicasos citando as melhores práticas de gerenciamento de patrimônio, instalações, gerenciamento de suprimento, sistemas de informação, gerenciamento de frota, contabilidade, gerenciamento de vendas, gerenciamento de recursos naturais, gerenciamento de tecnologia, propaganda, treinamento de funcionários, gerenciamento dos cuidados com saúde, flexibilidade na produção, distribuição, produtividade, excelência na fabricação, desenvolvimento de novos produtos, faturamentos, compensações e benefícios, e conservação de clientes,
3. **Bounds, Greg. 1994. Parte I:** Establishing the vision; Parte II: Realizing the vision; and Parte III: Accomplishing behavioral change. No beyond total quality management. New York: MacGraw-Hill. Examina a cadeia de gerenciamento de suprimentos.
4. **Camp, Robert C. 1989: Benchmarking:** The search for industry best practices that lead to superior performance. Milwaukee, Wis.: Quality Press e White Plains, N.Y.: Quality Resources. Detalha a Experiência da Xerox/L.L. Bean no final dos capítulos 3-12 e contém " The Sale Order Process: A Practices Benchmarking Investigation", no apêndice.
5. **Codling, Sylvia. 1992. Best practices benchmarking:** The management guide to successful implementation. Dunstable, Beds, U.K.: Industrial Newsletters. Inclui a história de seis casos nas empresas Shell Chemicals. U.K.; Hawker Fusegear, Rover Body & Pressings, TNT Express (U.K.), Digital Equipment Corporation, e Hewlett-Packard.
6. **Hopper, Jonh A. 1992. Borrowing from the best:** How to benchmark world-class people practices. Beaverton, Ore.: HR Effectiveness. Cita o estudo de três casos a seguir: Compensação da equipe, treinamento e processo de gerenciamento de desempenho na Weyerhaeuser; Desenvolvimento da cultura no Bank of New Zealand, premiações e reconhecimento, e comunicação entre funcionários; e gerenciamento de desempenho na Instromedix.
7. **The Verity Consulting Group, 1991. A hands-on guide to benchmarking:** The path to continuous quality and productivity improvement. Los Angeles: Verity Press. Inclui o estudo de quatro casos em desenvolvimento de produto, custo de fabricação, força de vendas, e serviços de computação interna.
8. **Watson, Gregory H. 1993. Strategic Benchmarking:** How to rate your company's performance against the world's best. New York: John Wiley & Sons, Inclui a história de quatro casos citando o benchmarking interno nas funções P & D da Hewlett-Packard; benchmarking em competitividade do projeto do Ford Taurus; benchmarking funcional nas práticas de qualidade da GM; e benchmarkings genéricos nos processos de despacho da L.L. Bean.