

**Berenschot  
Steven ten Have  
Wouter ten Have  
Frans Stevens  
Marcel van der Elst**  
com Fiona Pol-Coyne

# MODELOS DE GESTÃO

o que são e quando devem ser usados

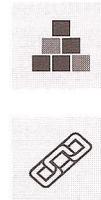


ferramentas e práticas de  
gerenciamento que aperfeiçoam  
sua empresa

FINANCIAL TIMES

Prentice Hall

# Benchmarking



## A grande idéia

*Benchmarking* é a comparação sistemática dos processos e desempenhos organizacionais para criar novos padrões e/ou melhorar processos. Existem quatro tipos básicos:

- interno — *benchmarking* dentro de uma organização, por exemplo, entre unidades empresariais;
- competitivo — operações de *benchmarking* e desempenho com competidores diretos;
- funcional — *benchmarking* de processos semelhantes dentro de um ramo de negócios;
- genérico — comparação de operações entre ramos de negócios não relacionados.

Todos os tipos de *benchmarking* podem ser muito compensadores: eles podem fornecer novos *insights* sobre forças e fraquezas de (partes de) uma organização, ilustrar possíveis melhorias, normas objetivas, novas diretrizes e idéias.

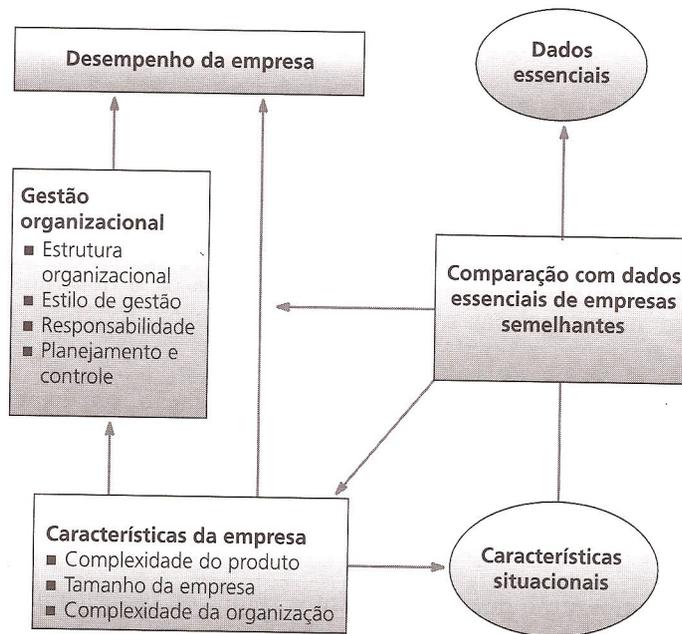
## Quando deve ser usado

Muito já foi escrito sobre a metodologia do processo de *benchmarking*. A maioria das variações sobre os elementos básicos da metodologia são resultado da inclusão de características situacionais ou fatores explicativos para dar conta das diferenças, análises de ramos de negócios que se preocupam com o futuro ou simplesmente questões práticas, que surgem em certos negócios ou em comunicações entre parceiros de *benchmarking* e analistas.

O *benchmarking* envolve as seguintes etapas (que às vezes se sobrepõem):

- Definir o escopo.
- Escolher o(s) parceiro(s) de *benchmark*.

- Definir a(s) medição(ões), unidades, indicadores e método de coleta de dados.
- Coletar os dados.
- Analisar as discrepâncias — obter fatos por trás dos números.
- Apresentar a análise e discutir as implicações em termos de (novos) objetivos.
- Criar um plano de ação e/ou procedimentos.
- Monitorar o progresso no *benchmark* em andamento.



A primeira pergunta é: o que queremos conseguir com o projeto de *benchmarking*? Tendo em mente a diferença entre intenção e ação, podemos definir o objetivo como uma resposta para qualquer uma ou mais das seguintes perguntas:

- Somos bons naquilo que fazemos?
- Somos tão bons quanto os outros no que fazemos?
- Como podemos fazer melhor o que fazemos?
- É claro, deve-se estar ciente da diferença entre intenção e ação a este respeito.

Ao definir a esfera de ação do exercício de *benchmarking*, considere o impacto sobre o cliente e a comunicabilidade do projeto para aumentar o índice de sucesso, como também o esforço requerido para realizar um *benchmark* valioso.

Idealmente, o desempenho do parceiro de *benchmarking* deve ser considerado igualmente bem ou melhor. Parceiros potenciais são muitas vezes identificados por meio de especialistas do ramo de negócios e de publicações.

Muitas vezes, a comparação é difícil, se não impossível, quando se trata de dados não estruturados na figura. Exemplos explicativos ou comparativos, por exemplo, um produto ou serviço cujo desempenho podem ser avaliados através de uma comparação com o desempenho em parâmetros semelhantes.

Um exemplo de uma empresa com alta complexidade em partes ou ações, que não consegue explicar uma baixa performance não só múltiplos benchmarks de sua empresa, mas também a necessidade de melhoria e a necessidade de aumentar a confiabilidade.

Visitas a instalações e reuniões no projeto de benchmarking são essenciais para o sucesso. Aviso: o tempo é limitado e as reuniões não-específicas são evitadas.

## Análise final

O *benchmarking* não é um compromisso, mas uma oportunidade apropriada para a melhoria. O *benchmarking* tem sido frequentemente retratado por meio de comparações. Mesmo quando as comparações são diferentes de nós, elas são importantes. Além disso, a sensibilidade é o mesmo dentro de um contexto.

Aplicando fatores comparativos que podem ser novas oportunidades. Berenschot argumenta que as comparações incorporadas, em vez de serem apenas uma ferramenta, são uma oportunidade.

O *benchmarking* é frequentemente utilizado para obter um argumento de que o desempenho não é bom para recuperar a competitividade. As comparações geralmente fazem parte de um processo de melhoria contínua.

Muitas vezes, as diferenças em produtos, processos e gestão tornam a comparação difícil, se não impossível. A Berenschot usa o modelo BETTI® Benchmark, ilustrado na figura. Essa variação do *benchmarking* em particular responde por fatores explicativos ou características situacionais que definem a situação da empresa; por exemplo, um produto complexo ou variedade muito grande. Os indicadores de desempenho podem ser ajustados mediante as características situacionais para permitir uma comparação 'justa' e derivar o potencial de melhoria para cada indicador de desempenho em particular.

Um exemplo desse fator explicativo é a complexidade dos produtos. Se a sua empresa tem alta complexidade de produto, por exemplo, em termos de número de partes ou ações, que aquela do parceiro de *benchmark*, isso poderia (parcialmente) explicar uma baixa confiabilidade no cumprimento de prazo. Um analista pode usar não só múltiplos *benchmarks* para derivar uma aproximação do '*benchmark*' para a sua empresa, mas a própria determinação do fator explicativo aciona uma oportunidade de melhoria. Neste exemplo, um número menor de partes ou ações poderia aumentar a confiabilidade no cumprimento de prazo.

Visitas a instalações do parceiro de *benchmark*, como também um interesse mútuo no projeto de *benchmarking*, aumentam significativamente a probabilidade de sucesso. Aviso: o termo da moda para descrever visitas de *benchmarking* despreparadas ou não-específicas é 'turismo industrial'.

### **Análise final**

O *benchmarking* não é fácil. Frequentemente é realizado por gerentes sem muito comprometimento, sem o uso de medidas predeterminadas e sem as ferramentas apropriadas para análise e apresentação. É inquestionável que muitos projetos de *benchmarking* terminam em desalento, um exercício fútil muitas vezes justificadamente retratado por observadores do turismo industrial, comparando peras e maçãs. Mesmo quando é realizado de maneira estruturada, a síndrome do "eles são diferentes de nós" impede que o *benchmarking* resulte em mudanças para melhor. Além disso, a sensibilidade competitiva pode reprimir o fluxo livre de informações, mesmo dentro de uma organização.

Aplicando fatores explicativos, o *benchmarking* pode fornecer não apenas dados comparativos que podem acionar a necessidade de melhoria, mas também realçar novas oportunidades de melhoria e soluções de problemas. Por essa única razão, a Berenschot argumenta que as diferenças entre parceiros de *benchmark* devem ser incorporadas, em vez de se tentar excluir produtos ou processos 'não comparáveis'.

O *benchmarking* nunca termina: com exceção do fato de termos de medir continuamente para obter resultados atualizados, a competição não vai ficar parada! O argumento de que o *benchmarking* pode no máximo resultar apenas em desempenho para recuperar o terreno perdido pode ser contradito com três fatos: as empresas geralmente fazem o *benchmark* do que apresenta melhor desempenho, o

*benchmarking* suscita muitas idéias novas e — talvez o mais importante — os clientes podem (ainda) não estar dispostos a pagar por um produto ou serviço que é melhor do que o atualmente fornecido por quem tem o melhor desempenho.

Um produtor e distribuidor de produtos para escritório para clientes profissionais, instalado no norte da Inglaterra, havia crescido internacionalmente como resultado de aquisições. Nosso cliente queria realizar um estudo interno de *benchmark* para enfrentar a concorrência internacional mais forte. As diferentes operações por toda a Europa deviam ser comparadas para identificar as melhores práticas e subseqüentes melhorias (fase 1) e as oportunidades de sinergia (fase 2).

A estrutura de custos e os recursos humanos da empresa inteira estavam dentro da abrangência do estudo de *benchmark*. Um conjunto de indicadores de entrada/saída (E/S) foi definido para cada processo funcional. Os fatores explicativos proporcionaram interpretação justa e a comparação dos dados. Usando os fatores explicativos, as 12 empresas em operação foram divididas em três grupos, dentro dos quais as empresas podiam ser comparadas. Como a metodologia e os indicadores de E/S eram os mesmos para cada grupo, foi possível uma comparação completa das 12 empresas em um estágio posterior.



Para cada uma das 12 empresas em operação, o processo de *benchmarking* incluía o seguinte:

- um *workshop* introdutório que delineava os desenvolvimentos e planos atuais para melhoria;
- elaboração de um questionário para coletar todos os dados relevantes;
- entrevistas com a administração (dois dias);
- revisão dos planos de negócios, mais entrevistas adicionais;
- análise de *benchmark* comparando dados;
- identificação das 'melhores práticas';
- determinação do potencial de melhoria por processo por empresa;
- *workshop* final com apresentação das melhorias planejadas e resultados esperados.

## Modelo de gestão de projetos

### A grande idéia

O modelo de gestão de projetos é considerado ao executar ser descrito como um modelo. As considerações são:

- O ciclo de vida — a relação à execução
- A hierarquia do projeto — de alguns subprojetos, os projetos podem ter vários níveis de prioridade, tanto, das prioridades
- Os fundamentos de um projeto — como um projeto pode ser executado, no prazo e com os recursos necessários
  - Qual é o objetivo da realização?
  - Que meios (recursos) são necessários para a realização?
  - Quais são as etapas do projeto?
  - Como você pode controlar o projeto?
  - Qual é o cronograma do projeto?
  - Qual é o seu orçamento?
  - Como você pretende controlar o projeto?
  - Como você pretende controlar o projeto?
  - Em geral, como o projeto será executado?