

BENCHMARKING

**Chou Yen Cheng | Guilherme Gamberini | Heloá Freire
Henrique | João Victor Lima | Letícia Nakamiti
Talles Silva do Nascimento | Thiago P. de Marchi**

CONCEITUAÇÃO

- Origens: Psicologia Humana
 - Termo Década de 1980 (Xerox Coporation)
- Objetivos: Busca pelas melhores práticas que levarão ao melhor desempenho (ambiente evolutivo)
- Conceito atual com origens no termo *dantotsu*
- Pré-condições para aplicação do Benchmarking:
 - Lição a serem aprendidas
 - Potenciais parceiros de bench
 - Cultura organizacional

OBJETIVOS DO BENCHMARKING

→ O objetivo do benchmarking é o de facilitar e estimular as mudanças organizacionais e a melhoria de desempenho através da aprendizagem com os outros, portanto deve ser feito de modo a alcançar os seguintes objetivos:

- ♦ Melhorar o processo de trabalho
- ♦ Reformular as estratégias existentes
- ♦ Redução de custos e orçamento
- ♦ Realização de novos empreendimentos

TIPOS DE BENCHMARKING

Quanto ao objeto de estudo:

Benchmarking de produto: Analisar o produto do concorrente e incorporar conceitos, soluções, e tecnologias.

Benchmarking de processos: Inclui processos produtivos e de gestão.

TIPOS DE BENCHMARKING

Quanto à natureza:



Benchmarking interno: Busca pelas melhores práticas adotadas dentro da própria empresa (filiais-modelo, departamentos que desenvolvem metodologias inovadoras, etc)

Benchmarking competitivo: Nesse formato, o foco é a análise minuciosa das práticas da concorrência, visando superá-las. É difícil de ser efetuada, tendo em vista que as empresas não costumam “vazar” seus segredos tão facilmente aos rivais

TIPOS DE BENCHMARKING

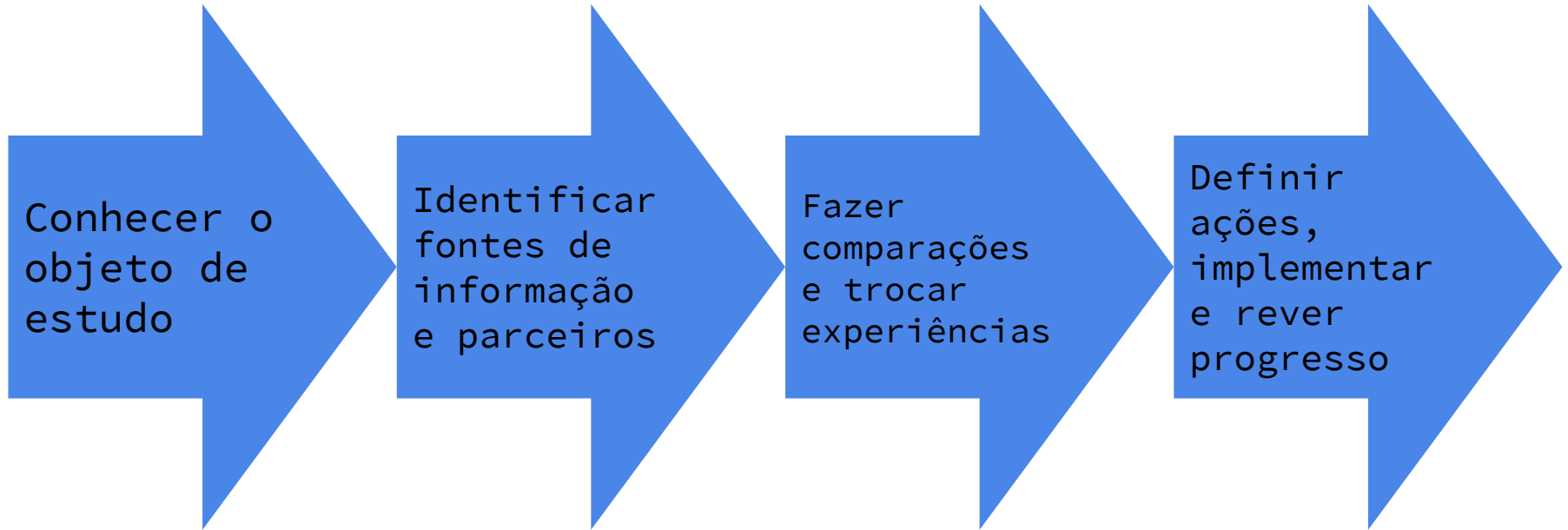


Quanto à natureza:

Benchmarking funcional: É comparado o processo de trabalho entre as organizações, ainda que a comparação esteja sendo feita com organizações de segmentos diferentes

Benchmarking Genérico: Empresas de setores de atuação distintas fazem comparações e trocam experiências sobre processos de suporte.

PROCESSOS DE BENCHMARKING



- Roteiro não obrigatório.
- Influência do tipo de benchmarking escolhido.
- Existência de troca de informações casuais.

FONTES DE INFORMAÇÃO DE BENCHMARKING

- O desafio da etapa da coleta de informações do benchmarking é identificar as fontes que fornecerão as informações úteis na busca e compreensão das melhores práticas.
- Dificuldades no processo de coleta de informações - Andersen & Moen (1999)
 - Encontrar parceiros dispostos a participar do estudo de benchmarking;
 - Obter informações quantitativas e qualitativas.

FONTES DE INFORMAÇÃO DE BENCHMARKING

- Fontes Tradicionais: Literatura especializada;
- Websites: Serviços oferecidos pela internet de troca de informações;
- Programas internacionais/Nacionais: Premiação de melhores práticas;
- Banco de Dados da FNQ: Relatos de práticas em diversas áreas de gestão.

INDICADORES E MELHORES PRÁTICAS

Comparação e troca de experiências -> pode ser subjetiva apenas por troca de informações.

Indicadores de desempenho -> forma mais objetiva.

Pode se desejar comparar diversos fatores. Ex: rotatividade de mão-de-obra em empresas e o indicador pode ser sobre produtividade, consumo de energia entre outros fatores

INDICADORES E MELHORES PRÁTICAS

Escala normalizada (Produtividade de mão-de-obra)

Empresa A: 15 \rightarrow 0,75

Empresa B: 13 \rightarrow 0,65

Empresa C: 20 \rightarrow 1

Evita-se a divulgação com números absolutos que contenham as informações das empresas. Essa transformação pode ser feita por meio de uma base de dados de estudo comparativo

Por meio dessa comparação é possível analisar com mais cuidado o desempenho da empresa

BASES DE DADOS DE BENCHMARKING

As bases de dados disponibilizam informações sobre as melhores práticas com relatos de experiências bem-sucedidas e tais resultados são aplicados como desenvolvimento de atividades de forma inovadora.

Além da utilização dos bancos de dados para comparação entre empresas através de indicadores de desempenho.

De forma geral, os bancos de dados de benchmarking devem atender os seguintes requisitos: **Acesso, Dados, Relatórios e flexibilidade de aplicações** (OIKO,2017)

BASES DE DADOS DE BENCHMARKING

- Acesso:
 - ser acessado remotamente;
 - promover segurança às empresas que alimentam o sistema com suas informações;
 - permitir o acesso somente a usuários previamente cadastrados;
 - proporcionar acesso diferenciado a outras instituições.

BASES DE DADOS DE BENCHMARKING

- Dados

- permitir o armazenamento e a recuperação de informações tanto sobre o desempenho das empresa, como de seus relatos e boas práticas;
- armazenar histórico de desempenho.

BASES DE DADOS DE BENCHMARKING

- Relatórios
 - possibilitam que sejam levantadas as causas (prováveis) de melhor desempenho das empresas;
 - possibilitar maior aprofundamento no estudo de benchmarking, além das informações contidas na base de dados;
 - permitir que os relatórios sejam configuráveis;
 - omitir o nome das empresas nos relatórios quando elas decidirem por isso (relatórios anônimos);

BASES DE DADOS DE BENCHMARKING

- Relatórios (continuação):
 - permitir selecionar o tipo de empresa sobre as quais se deseja obter informações;
 - vedar a consulta a informações alheias às empresas que não disponibilizaram seus dados na base.

BASES DE DADOS DE BENCHMARKING

- Flexibilidade de aplicações:
 - permitir cadastros de novos indicadores não previstos;
 - permitir que se definam indicadores que resultam de uma operação matemática entre outros dois ou mais indicadores;
 - permitir que se definam indicadores que resultam de uma operação matemática entre indicadores de períodos diferentes.

ASPECTOS LEGAIS DO BENCHMARKING

- Receio de a prática de benchmarking ultrapassar os limites do ético e do legal.
- É comum que empresas de tecnologias inovadoras não participem de projetos de benchmarking.
- Formas de proteger segredos da empresa: Patentes, termos de confidencialidade na contratação e regras de conduta.

ILEGALIDADES

- Incorporar aos seus produtos inovações protegidas, por patente ou mecanismos de sigilo.
- Se a troca de informações ferir a livre concorrência ou leis antitruste: troca de informações com concorrentes diretos, preços, custo, investimento, estratégia de mercado, principalmente em mercados oligopolistas.
- Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC), composto pela Secretaria de Acompanhamento Econômico (SEAE), Secretaria de Direito Econômico e Conselho Administrativo de Defesa Econômica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSEN, B.; MOEN, R. M. (1999). **Integrating benchmarking and poor quality cost measurement for assisting the quality management work**. *Benchmarking: An International Journal*, v. 6, no. 4, p. 291-301.