



Desenvolvimento % organizacional

Simples Soluções Desenvolvimento Organizacional Ltda.

www.simplessolucoes.com.br

METODOLOGIA PARA AS PRÁTICAS DE *BENCHMARKING*

- Revisão 0 -

Nome: _____

Empresa: _____

1. Objetivo

O objetivo principal de se fazer um estudo de *Benchmarking* é implementar mudanças que levem a melhorias significativas nos produtos, processos e práticas de gestão da entidade e, conseqüentemente, nos seus resultados. Além disso, tem como finalidade manter um processo de melhoria contínua na entidade, seja elas incrementais ou revolucionárias.

1.1 - Principais vantagens do *Benchmarking*

- Quebrar os paradigmas existentes, desafiando o usual;
- Entender os melhores desempenhos do mercado e como a entidade e seus processos se comparam a eles;
- Estimular a implementação de novas práticas e métodos de trabalho com foco em melhorias significativas;
- Estabelecer padrões e objetivos de desempenho utilizando como referência, práticas que refletem o “estado da arte”;
- Atender, de forma mais adequada, aos requisitos dos clientes e demais partes interessadas;
- Identificar e utilizar as tendências de mercado em áreas relevantes do negócio;
- Aperfeiçoar o sistema de gestão por meio do aprendizado contínuo;
- Ajudar a entidade a entender melhor os seus processos e práticas de gestão;
- Orientar a entidade na seleção e priorização dos projetos e metas de melhoria e dos recursos a serem alocados.

2. Definição

Benchmarking - Método para comparar o desempenho de algum processo, prática de gestão ou produto da organização, com o de um processo, prática ou produto similar que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, na própria ou em outra organização, visando atender as razões do desempenho superior, adaptar a realidade e implementar melhorias significativas.

Benchmark - Marco de referência, uma medida de desempenho, um referencial de excelência. Pode ser *quantitativo*, representado por um resultado (indicador de desempenho), ou *qualitativo*, como um processo ou uma prática.

3. Princípios do *Benchmarking*

Os princípios do *Benchmarking* formam sua base metodológica. Caso esses princípios não sejam bem entendidos e adotados, o estudo de *Benchmarking* e os resultados decorrentes poderão ser desastrosos, comprometendo significativamente a entidade. São quatro os princípios fundamentais do *Benchmarking*:

1. *Reciprocidade* – Processo baseado em troca, em relações recíprocas. As entidades ou organizações envolvidas em um *Benchmarking* devem estar dispostas a compartilhar suas informações. É uma relação de parceria, da forma “ganha-ganha”.
2. *Analogia* – Envolve comparações de processos, práticas, produtos e resultados que devem, necessariamente, ser similares para permitir a comparação e, a adaptação dos resultados para as entidades ou organizações envolvidas. Os objetos da comparação são considerados similares se os conhecimentos relacionados a eles puderem, direta ou indiretamente, explícita ou implicitamente, ser transferidos aos parceiros de *Benchmarking* com a devida adaptação, considerando os contextos culturais, estruturais e organizacionais existentes.
3. *Medição* – Envolve comparações de desempenho. Assim, a capacidade de medir o desempenho de um processo, prática de gestão ou produto é essencial para poder identificar qual o parceiro possui o melhor resultado.
4. *Validade* – O processo de *Benchmarking* deve seguir o fundamento de gestão baseada em fatos. Para que se possam implementar melhorias significativas nos processos, os dados obtidos em qualquer estudo precisam ser válidos, sob pena de comprometer o estudo e, além de não gerar melhorias no processo, ainda piorá-lo.

4. A Conduta do *Benchmarking*

Ao se realizar o *Benchmarking*, alguns fatores de comportamento devem ser considerados. É fundamental que a entidade tenha um procedimento específico para orientar os estudos de *Benchmarking*, intensificar sua eficácia e profissionalismo e proteger as partes envolvidas de consequências pertinentes à troca de informações. Como principais tópicos de um procedimento de *Benchmarking*, podemos citar:

- Diretriz para *Benchmarking*;
- Objetivos;
- Conceitos;
- Benefícios;
- Metodologia de *Benchmarking*;
- Registros;

- Ferramentas de apoio;
- Fatores para o sucesso do *Benchmarking*;
- Responsabilidades;
- Glossário, e;
- Referências bibliográficas.

Com o propósito de se manter a ética no *Benchmarking*, a International *Benchmarking Clearinghouse* (IBC), a serviço do *American Productivity and Quality Center* (APQC), criou um Código de Conduta composto de oito princípios. Esse código passou a ser adotado no mundo todo como uma referência para a prática de *Benchmarking* e pode ser utilizado como exemplo de conduta, como a seguir.

4.1. Princípios Éticos

1. Princípio da Legalidade

- Caso haja alguma questão em potencial sobre a legalidade de uma atividade, o Departamento Jurídico da entidade deve ser consultado;
- Evitar discussões ou ações que possam levar a uma restrição comercial, mercadológica, de alocação de clientes, fixação de preço, formas de negociação, manipulação de concorrências ou suborno. Não devemos discutir custos com concorrentes, caso estes forem elementos da formação de preços;
- Evitar a aquisição de segredos comerciais por qualquer meio que poderia ser interpretado como impróprio, incluindo a violação ou indução à violação de qualquer regra de sigilo. Nenhum segredo comercial que tenha sido obtido em um estudo de *Benchmarking* deve ser revelado;
- Como consultor ou cliente, os resultados de um estudo de *Benchmarking* não devem ser divulgados para outras entidades ou organizações sem antes obter permissão formal da entidade ou organização parceira.

2. Princípio da Troca

- Fornecer ao Parceiro de *Benchmarking* o mesmo tipo e nível de informação que está se solicitando;
- Comunicar, o mais cedo possível, ao Parceiro suas intenções com relação ao estudo para esclarecer as expectativas, evitar mal-entendidos e esclarecer interesse mútuo no estudo, e;
- Ser honesto.

3. Princípios da Confidencialidade

- Tratar as informações obtidas em um estudo de *Benchmarking* como confidenciais. Essas informações não podem ser divulgadas fora do âmbito das entidades ou organizações parceiras, sem o seu prévio consentimento, e;
- A participação de uma entidade ou organização em um estudo de *Benchmarking* é confidencial, e não deve ser comunicada externamente sem o consentimento prévio do Parceiro.

4. Princípio do Uso

- Usar as informações obtidas no estudo de *Benchmarking* somente com o propósito de comparação e melhoria dos processos e produtos ou qualquer outro definido com o Parceiro, e;
- O uso ou divulgação do nome do Parceiro de *Benchmarking*, das informações obtidas ou práticas observadas requer a permissão prévia do Parceiro.

5. Princípio do Contato

- Respeitar a cultura do Parceiro de *Benchmarking* e atuar dentro dos procedimentos definidos mutuamente;
- Usar os contatos de *Benchmarking* definidos pela entidade ou organização parceira;
- Formalizar junto ao contato de *Benchmarking* definido pela entidade, um acordo sobre divulgação de informações ou responsabilidades com outras partes, e;
- Obter a permissão do indivíduo, definido como contato de *Benchmarking*, antes de fornecer o seu nome a terceiros.

6. Princípio da Preparação

- Utilizar o tempo do parceiro da forma mais eficiente possível, preparando-se adequadamente para antes de iniciar o contato com o Parceiro e a cada troca de informações, demonstrando, com isso, comprometimento total com o estudo de *Benchmarking*, e;
- Ajudar o parceiro a se preparar, fornecendo-lhe um questionário e um programa de visita antes da visita de *Benchmarking*.

7. Princípio da Conclusão

- Cumprir os compromissos assumidos com os Parceiros de *Benchmarking* no prazo acordado, e;
- Finalizar o estudo de *Benchmarking* buscando a satisfação do Parceiro conforme combinado.

8. Princípio da Compreensão e Ação

- Compreender como o Parceiro de *Benchmarking* quer ser tratado e o tratar de acordo, e;
- Compreender como o Parceiro gostaria que fossem manuseadas e utilizadas as informações por eles fornecidas e as utilizar dessa maneira.

Ao realizar um estudo comparativo com outras entidades ou organizações, também é recomendado aos praticantes do *Benchmarking* as seguintes orientações:

- Antes de iniciar o contato com os parceiros potenciais, ter claramente identificado o objeto do estudo, os indicadores de desempenho a serem comparados e uma auto-avaliação detalhada do objeto do estudo (processo ou produto);
- Elaborar um questionário para guiar o estudo e compartilhar com os potenciais parceiros, se necessário;
- Ter autoridade e estar disposto a compartilhar suas informações, dentro do princípio da reciprocidade, e;
- Realizar o estudo baseado em cronogramas e atividades prévia e mutuamente definidas.

5. Tipos de *Benchmarking***5.1 Quanto ao objeto**

- Processo – É a essência do conceito, englobando as práticas de gestão. Quando não for especificado o tipo, o termo *Benchmarking* sempre estará associado ao de processos;
- Desempenho – Comparação específica de desempenho de indicadores selecionados, visando fundamentalmente, a determinação do desempenho da entidade em relação a referenciais pertinentes, previamente selecionados. Pode ser o primeiro passo para se realizar o *Benchmarking* de Processo ou de Produto, e;

- Colaborativo – Tipo especial de estudo. Grupo de entidades ou organizações que se reúne para estudar um determinado objeto, que pode ser um processo, uma prática de gestão, um produto ou qualquer outra atividade, compartilhando conhecimentos; todas esperando melhorar em função daquilo que aprenderam.

5.2 Quanto ao tipo

Pode ser interno e externo. É importante que as entidades entendam que o termo interno refere-se tipicamente a comparações com outros departamentos, setores e unidades da própria entidade. Quando feito entre entidades ou organizações de um mesmo grupo, ele pode ser considerado tanto interno quanto externo, dependendo do contexto, da cultura do grupo e das diferenças e similaridades existentes.

O *Benchmarking*, com o objetivo de quebrar paradigmas e gerar melhorias significativas, é tipicamente realizado no âmbito externo. No entanto, o *Benchmarking* interno também é de grande valor, pelas seguintes razões:

- Inicia a cultura e a prática do *Benchmarking* na entidade;
- Identifica as melhores práticas dentro da entidade;
- Permite a obtenção das informações comparativas de forma naturalmente mais fácil;
- Facilita a parceria;
- Valoriza o pessoal interno;
- Possui custos menores, e;
- É geralmente mais rápido.

6. *Benchmarking* não é

- Visita técnica ou missões;
- Pesquisa de mercado;
- Análise competitiva;
- Análise comparativa;
- Espionagem;
- Programa, com começo, meio e fim;
- Um processo unidirecional, e;
- Adequado somente a grandes projetos.

7. Metodologia de estudo de *Benchmarking*

As seguintes fases devem ser consideradas para se realizar um estudo de *Benchmarking*:

Planejar => Coletar => Analisar => Adaptar => Melhorar

Estas fases incorporam o conceito do PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir), enfatizando ainda mais o objetivo principal de um estudo de *Benchmarking*, que é a melhoria. Elas destacam alguns conceitos 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 entidade sem antes passar por um processo de adaptação, e;
- O objetivo final do estudo é melhorar.

8.1 Planejar o Estudo

8.1.1. Definição do objeto do estudo e a equipe que conduzirá o *Benchmarking*.

O *Benchmarking*, como qualquer outro método de melhoria, exige um esforço significativo da entidade e demanda recursos em termos de tempo e dinheiro. Assim, é muito importante que os estudos escolhidos sejam críticos para o sucesso do negócio.

Os estudos de *Benchmarking* podem ter como objeto de um processo, uma prática de gestão, um produto ou somente um desempenho ou resultado. Todavia, em observância ao princípio da unidade de objetivos, convém que os estudos a serem realizados estejam alinhados aos objetivos estratégicos da entidade.

Considerando que os recursos são limitados, deve-se priorizar um estudo, utilizando as seguintes fontes para definir o objeto do estudo, ou seja, onde aplicar o *Benchmarking*.

- Plano Estratégico;
- Necessidades das partes interessadas;
- Aprendizado Organizacional;
- Necessidades das Unidades e Áreas, e;
- Definição da equipe que conduzirá o estudo.

8.1.2. Entendimento detalhado do objeto do estudo

Esta etapa é essencial para se conhecer e compreender, em detalhes, as características do objeto do estudo. A grande maioria dos objetos de estudo são processos ou práticas de gestão que representam a essência do *Benchmarking*.

Nenhuma comparação eficaz pode ser feita sem que se conheça muito bem o processo existente na entidade. Portanto, antes de se prosseguir, é fundamental conhecer e entender detalhadamente como o processo é executado e documentar suas características mais importantes.

Algumas informações devem ser levantadas pela equipe de estudo para entender e documentar o processo, como por exemplo:

- Mapa do Processo;
- Infra-estrutura;
- Fatores humanos e culturais;
- Fatores críticos de sucesso;
- Definição dos indicadores de desempenho, e
- Se os indicadores são comparáveis.

8.1.3. Seleção as entidades parceiras de *Benchmarking*

Os resultados do estudo de *Benchmarking* dependem de uma escolha bem feita dos parceiros, ou seja, das entidades ou organizações que vão ser utilizadas como referenciais na comparação.

O primeiro passo para uma escolha adequada dos parceiros é definir critérios segundo os quais as entidades ou organizações podem se tornar comparáveis, considerando sempre o objeto e o objetivo do estudo de *Benchmarking*. Quando o trabalho de entendimento do processo for bem realizado, provavelmente esses critérios aparecerão naturalmente. Os critérios definem características que devem estar presentes nos parceiros e a pertinência das entidades ou organizações selecionadas como parceiros.

Os parceiros podem ser encontrados tanto internamente quanto externamente à entidade, dependendo do tipo de *Benchmarking* realizado (interno ou externo).

Exemplos de fontes para identificação dos parceiros de *Benchmarking*:

- Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade;
- Grupos de *Benchmarking*;
- Associações ou Federações de negócio;
- Revistas e jornais especializados;
- Bases de dados públicas/Internet;
- Publicações técnicas;
- Relatórios anuais e balanços financeiros;

- Relatórios especializados (genérico ou específico);
- Congressos, seminários, feiras e exposições;
- Funcionários experientes/com relacionamento no mercado;
- Clientes e fornecedores, e;
- Consultores.

8.2. Coletar os Dados

A coleta das informações comparativas ou das relativas às melhores práticas dos melhores parceiros consiste, normalmente, na fase mais extensa da metodologia de *Benchmarking*. Na verdade, a essência está na coleta das informações.

8.2.1. Definição dos métodos de coleta dos dados

É necessário um planejamento prévio de forma a definir as possíveis fontes de informações e os instrumentos de coleta a serem utilizados, bem como um cronograma geral para a realização dessa etapa. Um cronograma detalhado facilita e minimiza desvios na realização da coleta de dados propriamente dita.

Os melhores métodos deverão ser definidos considerando os objetivos do estudo e, portanto, o nível de detalhes dessas informações.

Uma vez definidos os métodos mais apropriados para a obtenção das informações comparativas, o próximo passo é coletá-las.

8.2.2. Coleta dos dados referentes aos resultados e práticas

Nesta etapa, deve-se concentrar na realização da visita aos parceiros. O principal objetivo da visita é comprovar os diferenciais em termos de desempenho e, principalmente, identificar as causas desses diferenciais.

A visita ao parceiro deve conter três grandes etapas: o planejamento, a realização e a conclusão da visita.

O Planejamento e a preparação da visita são essenciais para garantir que o tempo dedicado pelo parceiro para que a entidade entenda claramente as razões do seu desempenho superior seja utilizado da forma mais produtiva possível.

O contato com parceiro para agendar uma visita às suas instalações é uma atividade crítica, pois se iniciado de forma indevida ou com a pessoa errada, poderá comprometer a obtenção das informações ou mesmo inviabilizar a realização da visita.

A melhor forma de se iniciar o contato é por meio de uma carta, seguida de um contato telefônico. Os seguintes aspectos deverão estar contidos na carta:

- O objeto do estudo do *Benchmarking*;
- Informações que justifiquem por que o parceiro foi selecionado;
- Os objetivos pretendidos com o estudo e particularmente, com a visita;
- A importância do *Benchmarking* para a entidade;
- Os benefícios e as vantagens que o parceiro terá em participar, e;
- A confidencialidade no tratamento das informações obtidas.

Uma vez estabelecido o contato inicial e o parceiro ter aceitado participar do estudo de *Benchmarking*, devem ser definidas a data e a duração da visita, bem como a composição da equipe que participará da mesma. Normalmente a duração de uma visita de *Benchmarking* tem a duração de um dia.

A equipe do estudo é a mesma que deve participar da visita. De três a cinco pessoas é o número ideal para a equipe.

A preparação de um questionário completo, contendo as perguntas essenciais sobre o processo do parceiro, representa um grande passo na coleta dos dados. Um questionário bem elaborado e, claro, bem respondido pelo parceiro certamente tornará a visita mais objetiva e produtiva. O questionário respondido deverá ser enviado pelo parceiro antes do início da visita.

O questionário deverá ter duas partes, a primeira, contendo informações referentes ao perfil do parceiro que sejam importantes para o objeto do estudo, como porte, quantidade de pessoas na força de trabalho, unidades, mercado de atuação e outras. A segunda parte deverá conter perguntas específicas sobre o objeto do estudo, que pode ser um processo, prática de gestão ou produto.

Algumas regras importantes devem ser consideradas ao se preparar o questionário:

- Deve ser objetivo, simples e razoavelmente curto, para motivar o parceiro a respondê-lo;
- Ordenar as questões considerando as mais simples e genéricas no início e as mais específicas no final, para manter o interesse;
- Combinar perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha, e;
- Testar as perguntas internamente antes de enviá-las, para verificar se as mesmas são claras.

Um ponto vital a ser considerado durante a elaboração do questionário é que todas as perguntas feitas ao parceiro deverão ser respondidas pela entidade, pois poderão ser igualmente questionadas pelo parceiro. Isso tem algumas consequências importantes:

Primeiro, porque as perguntas devem, dessa forma, orientar a preparação da entidade para a visita e complementar o estudo do processo objeto do estudo.

Segundo, porque se houver alguma pergunta que não possa ser respondida pela entidade por razões confidenciais, essa deve ser retirada do questionário.

8.2.3. Registro das conclusões da coleta

Uma vez realizada 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 a caso alguma informação relevante tenha faltado.

As informações faltantes devem ser obtidas preferencialmente por telefone ou e-mail. Não é recomendável agendar nova visita, mesmo que a mesma seja de curta duração.

O Relatório de Conclusão da Coleta poderá ser feito manualmente, armazenado em qualquer local adequado da entidade e distribuído às áreas e/ou pessoas que precisam estar informadas quanto ao andamento do estudo.

8.3. Analisar os Dados

Esta fase tem por objetivo identificar os diferenciais que existem, em termos de desempenho do objeto do estudo, entre a entidade e o parceiro de *Benchmarking* e, principalmente, compreender as razões pelas quais esses diferenciais existem. É necessário que a equipe esteja preparada para tirar conclusões e fazer estimativas, exercitando ao máximo a sua capacidade de análise.

8.3.1. Identificação dos diferenciais em termos de desempenho

A identificação correta dos diferenciais de desempenho e das causas desses diferenciais depende da capacidade de análise da Equipe do Estudo de *Benchmarking*.

Para que a identificação do diferencial de desempenho seja precisa e, portanto, viabilize a análise das causas e permita a implementação de ações significativas de melhoria, é necessário garantir que os dados sejam válidos, comparáveis entre si e, caso não sejam diretamente comparáveis, os mesmos devem ser normalizados.

- *Verificar a validade* – os resultados utilizados para comparação devem ser aceitos pela entidade como válidos, ou seja, são realísticos e confiáveis.
- *Analisar a comparabilidade* – Uma vez validados os resultados obtidos pelos parceiros, o próximo passo é verificar se os mesmos são diretamente comparáveis, ou seja, se as bases utilizadas para definição dos indicadores são as mesmas.
- *Normalizar os dados* – Identificado que as entidades possuem indicadores e resultados similares, mas que não são diretamente comparáveis é necessário proceder a uma normalização dos dados obtidos, ou seja, ajustar os dados, colocando-os em uma mesma base de comparação.

8.3.2. Determinar as causas dos diferenciais encontrados

Uma vez tendo sido feitos os ajustes necessários nos resultados por meio da normalização, identificando o correto diferencial no desempenho e tendo concluído que o parceiro realmente possui um desempenho superior, é de fundamental importância para o sucesso do *Benchmarking* que as causas ou as razões dessas diferenças sejam determinadas.

Normalmente, as causas encontradas que justificam o desempenho superior do parceiro estão associadas a um ou mais dos seguintes fatores:

- Práticas;
- Ferramentas utilizadas;
- Métodos de gestão utilizados;
- Sistemas de informação;
- Tecnologias empregadas;
- Condições físicas e ambientais;
- Infra-estrutura;
- Recursos disponíveis;
- Incentivos;
- Competências e capacitação das pessoas;
- Cultura, clima ou ambiente organizacional, e;
- Estilo de liderança.

8.3.3. Projetar o Desempenho Futuro da Entidade

Durante a fase de coleta, recomenda-se que a equipe do estudo colete, além das informações referentes ao desempenho atual do parceiro, outras informações referentes tanto ao desempenho passado, baseado nos dados históricos do processo do parceiro, como os planos futuros de melhoria no objeto do estudo.

É bem provável que o parceiro de *Benchmarking*, além das melhorias tradicionais e naturalmente decorrentes da prática da melhoria contínua, esteja planejando melhorias significativas no objeto do estudo. Procurar obter informações sobre esses eventuais planos futuros do parceiro permitirá projetar tanto as melhorias esperadas no próprio processo da entidade como compará-las com eventuais novos patamares de desempenho do parceiro.

8.4. Adaptar as práticas

A fase de Adaptação é a que mais exige criatividade da equipe do estudo de *Benchmarking*. Esse é um processo decisivo, pois o sucesso na incorporação das lições aprendidas com o parceiro de *Benchmarking* vai depender da capacidade da equipe em adaptar aquela situação de sucesso a uma realidade, composta de especificidades culturais e mercadológicas, que na grande maioria das vezes é bem diferente.

Adaptar em *Benchmarking* parte do princípio de que não existem duas entidades idênticas, mesmo tendo atividades similares, e que os métodos de uma não são diretamente transferíveis para a outra. Adaptar pressupõe que haja um exame das razões dos diferenciais do parceiro, que se identifiquem as áreas que precisam ser adequadas à realidade da entidade, com base nas suas necessidades específicas e na sua cultura, e buscar alternativas para efetivamente incorporar esses diferenciais desenvolvendo um plano para implementar melhorias que gerem desempenho igual ou melhor do que o do parceiro.

Lembremos que: “É arriscado copiar. É preciso compreender a teoria do que se deseja fazer.” “Adapte, não adote.”.

8.4.1. Adequar as Práticas à Realidade da Entidade

Nesta etapa, as melhores práticas dos parceiros já deverão estar entendidas e devem, agora, ser adequadas à realidade da entidade e, em seguida, a equipe deverá definir alternativas viáveis para a implementação das oportunidades identificadas.

Nesta etapa, algumas perguntas devem ser respondidas:

- As melhores práticas podem ser incorporadas?
- O que poder ser mudado ou melhorado?
- Como as mudanças podem ser implementadas?
- Existem barreiras à mudança?
- Qual o impacto da mudança?
- Quanto vai custar a mudança?
- Quanto tempo vai demorar?

8.4.2. Comunicar os Resultados e Obter o Aceite das Propostas

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 com os setores envolvidos e impactados com as alternativas de mudança proposta são as seguintes:

- Objeto e objetivos do estudo de *Benchmarking*;
- Equipe do estudo;
- Descrição da metodologia e um resumo de como cada etapa foi executada;
- Detalhes do(s) parceiros de *Benchmarking*;
- Resumo das descobertas ou melhores práticas encontradas;
- Oportunidades de melhoria identificadas;
- Recomendações com as alternativas de melhoria;
- Análise de viabilidade técnica e econômica das alternativas;
- Relação das propostas com a estratégia da entidade, e;
- Benefícios e impactos no negócio de cada alternativa.

Essas informações deverão ser apresentadas e discutidas em uma reunião formal com as pessoas responsáveis pela aprovação das mudanças propostas. O ideal é que se proponham três alternativas de melhoria para o objeto do estudo.

Um dos produtos mais importantes dessa reunião é a decisão de qual alternativa de melhoria é a mais viável e que será posteriormente detalhada em um plano de melhoria estruturado.

As decisões tomadas nessa reunião devem ser registradas e documentadas em ata. A ata deve fazer parte da documentação completa do estudo de *Benchmarking*.

8.4.3. Definir as Metas e os Planos de Melhoria

Caso a decisão tenha sido favorável à equipe do estudo e tenha sido aprovada uma alternativa de melhoria, a equipe deverá elaborar um plano detalhado de implementação e definir metas concretas e realistas para os indicadores de desempenho.

8.5. Melhorar as práticas

Esta fase constitui um passo crucial para o êxito do estudo, já que implementar as melhorias é uma das principais razões de se fazer esse estudo. Também de fundamental importância nesta fase é acompanhar os resultados dos parceiros utilizados como referência para o estudo, bem como buscar outros referenciais e, com isso, reavaliar as metas, buscando, quando pertinente, novos patamares de desempenho e assegurando a continuidade do *Benchmarking*.

8.5.1. Implementar os Planos de Melhoria

Esta etapa é a mais difícil de ser realizada com sucesso. Como se trata da implementação de planos e, normalmente, vários setores estão envolvidos, é muito importante o comprometimento pessoal da presidência como força propulsora para a viabilização e a própria gestão da mudança, na qual se buscará reduzir as naturais resistências das pessoas.

Quando a opção é pela implementação por meio das equipes do processo de *Benchmarking*, recomenda-se observar alguns requisitos importantes:

- *Definição da equipe de implementação* – Para que o projeto tenha êxito, recomenda-se que na composição da equipe de implementação estejam presentes pessoas que detenham competências, ou seja, conhecimentos, atitudes e habilidades suficientes para a eficiente consecução dos objetivos do estudo. A liderança da equipe deveria ficar com o líder do processo ou o gerente do departamento no qual o processo está inserido e o qual certamente deveria ter feito parte na equipe do estudo. É recomendável que alguns membros da equipe original do estudo de *Benchmarking* façam parte dessa nova equipe.
- *Implementar os planos* – As formas de implementação das melhorias resultantes do *Benchmarking* são basicamente as mesmas utilizadas em qualquer projeto de melhoria, só que com uma vantagem significativa: o plano e a implementação deste como decorrência do *Benchmarking* são fruto de muita pesquisa e análise e, assim, são bem mais precisos, sendo a chance de não dar certo muito reduzida. Após a implementação, a equipe deve constatar se realmente todos os pontos estão alinhados e proceder ao registro da documentação, alterando os procedimentos existentes com base nas mudanças implementadas.

8.5.2. Monitorar os Resultados decorrentes dos Planos

Todas as ações definidas no plano devem ser acompanhadas e, para isso, o responsável definido no plano de melhoria deve acompanhar atentamente as atividades e verificar se elas acontecem conforme o planejado e verificar se estes estão compatíveis com as metas estabelecidas.

Caso sejam observados desvios na implementação das melhorias, o responsável pela implementação deve analisá-los junto com as equipes do estudo e de implementação, identificar as suas causas e corrigi-los. Dependendo da criticidade dos desvios e das suas causas, pode ser necessário definir novas ações juntamente com a equipe e fazer uma revisão no plano de melhoria.

8.5.3. Reavaliar as Metas a Partir de Novos Referenciais

Uma vez que o plano de melhoria tenha sido implementado e os resultados demonstrem que as metas propostas foram atingidas, as entidades devem continuar monitorando o mercado para identificar novos referenciais.

Detectado que novos referenciais significativos existem no mercado, deve haver uma análise crítica por parte dos responsáveis pelos processos e produtos (objetos do estudo) para que analisem a possibilidade de se obterem diretamente essas novas informações comparativas, ou se há necessidade de se iniciar um novo estudo, executando, novamente as cinco fases da Metodologia de *Benchmarking*.

Essa atitude representa a essência do *Benchmarking* proativo.

Ao se encerrar um estudo, a tendência natural nas entidades é que as atenções passem para outros processos onde necessidades de melhoria já tenham sido identificadas. Essa postura é típica em entidades ou organizações que só utilizam o *Benchmarking* para resolver problemas, ou seja, que praticam o *Benchmarking* reativo.

Assim, é importante que os responsáveis pelo objeto do estudo mantenham-se continuamente informados a respeito das melhores práticas e dos melhores desempenhos do mercado e julguem, como em qualquer outra decisão de negócio, a necessidade e a viabilidade de se iniciar um novo estudo de *Benchmarking*.

Essa etapa de reavaliação das metas é fundamental para manter o processo de *Benchmarking* funcionando na entidade.

9. Sistema Gerencial do *Benchmarking*

O processo de *Benchmarking* também deve ser avaliado e melhorado, ou seja, deve passar por um processo de aprendizado. É recomendável que exista pelo menos um evento anual no qual sejam discutidos, de forma estruturada os seguintes aspectos:

- Resultados de todos os estudos de *Benchmarking*;
- *Feedbacks* das equipes de estudo quanto à metodologia e o procedimento;
- Acertos e erros cometidos pelas equipes, e;
- Eficácia dos estudos que pode ser medida, por exemplo, pelo número de ações de melhoria, implementadas como decorrência do *Benchmarking*.

9.1. Fatores críticos para o sucesso do *Benchmarking*

Conforme já foi explicado, o *Benchmarking* é um processo gerencial ou uma prática de gestão que exige, para seu sucesso, o comprometimento da presidência, a existência de uma metodologia estruturada, procedimento, coordenação, controle, avaliação e melhoria contínua como qualquer outro processo da entidade. Enfim, é preciso que sejam internalizados na cultura da entidade a importância e os benefícios de se utilizar o *Benchmarking* como uma prática de gestão.

Dessa forma, vale destacar alguns dos principais problemas que inibem o sucesso do *Benchmarking* na entidade:

- Falta de comprometimento da presidência;
- Ausência de coordenação e gerenciamento do processo de *Benchmarking*;
- Não entendimento do conceito de *Benchmarking*;
- Processos críticos não selecionados;
- Foco somente em indicadores e seus resultados;
- Indicadores-chave de desempenho não identificados;
- Processo a ser comparado não compreendido;
- Equipe inadequada;
- Parceiros de *Benchmarking* inadequados ou não encontrados;
- Excesso de dados coletados;
- Causas básicas das diferenças no desempenho não identificadas;
- Práticas não adaptadas à realidade da entidade;
- Plano de melhoria não elaborado, não implementado ou não acompanhado, e;
- Melhorias impossíveis de se implementar.

10. Como Atender a uma Solicitação de *Benchmarking*

Muitas entidades perdem oportunidades interessantes por não estruturar o processo para receber o *Benchmarking*. Na verdade, elas não perceberam que, pelo próprio princípio da reciprocidade do *Benchmarking*, muitas informações preciosas podem ser obtidas sem muito esforço e, praticamente, sem custo. Todos os processos são passíveis de melhoria; assim, um grande número de solicitações de visitas de *Benchmarking* será pertinente num primeiro momento.

Principais aspectos que devem ser considerados para que seja estruturado o processo para atender a uma solicitação de *Benchmarking*:

- *Ter um ponto de contato centralizado para receber as solicitações* – Essa pessoa ou equipe deverá centralizar as solicitações de *Benchmarking* definindo corretamente as áreas para as quais essas solicitações deverão ser encaminhadas.
- *Solicitar informações prévias dos visitantes* – Da mesma forma que a entidade, ao realizar um estudo de *Benchmarking*, deve-se enviar uma carta explicando o objeto do estudo e um questionário com as principais informações que se deseja conhecer do parceiro; neste caso, a entidade que receberá o estudo, solicitará, de forma proativa, essas informações.
- *Preparar as informações que gostaria de saber sobre o processo do visitante* – Com base no Princípio da reciprocidade, é desejável que a entidade ou organização se prepare para obter dos visitantes informações úteis ao seu sistema de gestão. A pré-elaboração de um questionário, buscando informações relevantes sobre as práticas da entidade que solicitou a visita, é muito importante e pode ajudar a tirar o máximo proveito da visita.
- *Registrar os principais aspectos observados* – Recomenda-se a elaboração de um registro padrão dos dados e ocorrências referentes à visita e a divulgação do mesmo para toda a entidade.

11. Referência Bibliográfica

- FPNQ, Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade: *Benchmarking* – Relatório do Comitê Temático. Qualitymark.
- *International Benchmarking Clearinghouse* (IBC): Código de Conduta.