

Índice

ÍNDICE	3
INTRODUÇÃO	4
CAPÍTULO 1	5
1.1 - DEFINIÇÃO DE BENCHMARKING.....	5
1.2-OS PRINCÍPIOS DO <i>BENCHMARKING</i>	6
CONCLUSÃO	12
BIBLIOGRAFIA.....	13

Introdução

Este trabalho surge na sequência da realização da disciplina de Gestão da Qualidade, que constitui uma condição indispensável à conclusão da licenciatura em Gestão de Empresas da ESTIG (Escola Superior de tecnologia e Gestão) do Instituto Politécnico de Beja.

O tema do trabalho é “**Benchmarking**”, sendo este uma ferramenta muito importante no mundo empresarial de hoje em dia pois proporciona analisar, gerir e satisfazer as diversas exigências e expectativas em torno dos clientes, na medida que avaliando nomeadamente os pontos fortes e os fracos, possa identificar, estudar e adaptar os métodos de outros que estejam a ter melhores resultados.

O objectivo do trabalho é mostrar a importância do *Benchmarking* na actividade empresarial. É um elemento crucial na gestão empresarial, na medida que contribuem para o bom funcionamento das organizações nos dias que decorrem e no mundo em que vivemos.

O método de estudo utilizado para a elaboração do presente trabalho foi a Internet e livros.

No que diz respeito à estrutura do trabalho este é composto pela introdução, dois capítulos, conclusão e bibliografia. O primeiro capítulo tem uma breve definição de *Benchmarking* a nível empresarial, refere a sua importância e os seus tipos, e o segundo explica os passos a percorrer para alcançar um bom *Benchmarking*.

Finalmente apresentam-se as conclusões respectivas do trabalho.

Capítulo 1

1.1 - Definição de Benchmarking

Benchmarking é um instrumento muito útil para atingir a qualidade, que por sua vez permitirá à empresa melhorar progressivamente os seus processos, aprendendo o modo como os outros fazem. Geralmente para se fazer benchmarking é necessário primeiro avaliar os métodos operativos, na medida a identificar pontos fracos e fortes e depois é preciso na verdade identificar, estudar e adaptar os métodos de outros que estejam a ter melhores resultados . Pode-se dizer o *Benchmarking* é usado para identificar os melhores métodos organizacionais, mas por outro lado também pode ser usado para melhorar o nosso desempenho, estudando o que a nossa concorrência sabe e a que grau de velocidade o aprende. Contudo pode-se fazer *Benchmarking* com outras pessoas na empresa em questão para poder beneficiar das informações facilmente acessíveis, ou então pode-se fazer com pessoas de outras empresas, com o intuito de obter para um membro de uma empresa e para os outros um quadro mais geral daquilo que é considerado o melhor:

Porquê usar o *Benchmarking*?

O Benchmarking pode apoiar as empresas em duas vertentes:

- 1- Ajuda as empresas a concentrarem-se mais em melhorias significantes do que no simples crescimento e a identificar alvos da vida real.
- 2- O Benchmarking fornece um sistema de avaliação. A descoberta daquilo com que vai fazer benchmarking leva-o a avaliar os seus processos.

A concorrência internacional por mercados domésticos significa que as empresas têm agora, mais do que nunca, de acentuar a qualidade. Uma maneira de assegurar a qualidade e um controlo de processos eficaz é fazer o *Benchmarking*, avaliar e testar os procedimentos operacionais padrão em relação a novos métodos.

1.2-Os princípios do *Benchmarking*

Sistemático

O *Benchmarking* não é um método aleatório de recolher informação, mas trata-se de um processo sistemático estruturada etapa a etapa, com o objectivo de avaliar os métodos de trabalho no mercado.

Os outputs deste processo proporcionam às empresas comparar os seus produtos, serviços e métodos de trabalho com os das organizações representantes das melhores práticas.

É um processo gerencial permanente, que requer actualização constante da recolha e análise cuidadosa daquilo que há de melhor externamente em práticas e desempenho para as funções de tomada de decisões e de comunicações em todos os níveis da empresa. Um processo que obriga ao teste constante das acções internas em relação aos padrões externos das práticas da indústria.

É um processo de descoberta e de uma experiência de aprendizagem. Exige a identificação das melhores práticas e a projecção do desempenho futuro.

.

1.3-Vantagens e desvantagens do *Benchmarking*

O *Benchmarking* é um dos mais úteis instrumentos de gestão para melhorar o desempenho das empresas e conquistar a superioridade em relação à concorrência. Baseia-se na aprendizagem das melhores experiências de empresas similares e ajuda a explicar todo o processo que envolve uma excelente performance empresarial. A essência deste instrumento parte do princípio de que nenhuma empresa é a melhor em tudo, o que implica reconhecer que existe no mercado quem faz melhor do que nós. Habitualmente, um processo de *Benchmarking* arranca quando se constata que a empresa está a diminuir a sua rendibilidade. Quando a aprendizagem resultante de um processo de *Benchmarking* é aplicada de forma correcta, facilita a melhoria do desempenho em situações críticas no seio de uma empresa.

Benchmarking é:

-  Um processo contínuo
-  Uma procura que fornece informação valiosa
-  Um processo de aprendizagem
-  Um leque de oportunidades

- 🚧 Uma análise aos processos
- 🚧 Uma ferramenta de gestão, aplicável aos processos da empresa

Benchmarking não é:

- ⌚ Um acto isolado
- ⌚ Um livro de receitas
- ⌚ Uma cópia ou uma imitação
- ⌚ Reinventar o que já foi inventado
- ⌚ Uma constatação de factos
- ⌚ Uma moda de gestão

As vantagens da análise de *Benchmarking* são, sem dúvida, mais numerosas que as desvantagens, quanto mais não seja porque, quer as pessoas, quer as empresas, todos gostam de ser como os melhores e o *Benchmarking* é precisamente, os melhores para ser como eles.

Como vantagens pode-se identificar:

Introduzir novos conceitos de avaliação;

Melhorar o conhecimento da própria organização;

Identificar áreas que devem ser objecto de melhorias;

Estabelecer objectivos viáveis e realistas;

Criar critério de prioridade no planeamento;

Favorecer um melhor conhecimento dos concorrentes e do nível competitivo do mercado;

Aprender com os melhores.

No entanto, deve-se ter em conta que:

Existem inúmeras empresas que negam ou distorcem os dados, apesar do Código de Conduta que se comprometem a respeitar, precisamente porque não querem que outras atinjam os patamares de excelência financeira, operacional, logística, social, ambiental, porque se os atingirem terão mais um concorrente no mercado e a concorrer com as mesmas estratégias.

Por outro lado, existem empresas que invejam os indicadores de outras com dimensão diferente ou que actuam num mercado que não é o mesmo, e comparar o que não é comparável, por vezes é errado e prejudicial para a própria empresa.

Capítulo 2

2.1- Tipos de Benchmarking

Existem nomeadamente seis tipos de Benchmarking:

Benchmarking Interno

Benchmarking Concorrencial

Benchmarking Colaborativo

Benchmarking Sombra

Benchmarking World-Class

Benchmarking Funcional

Benchmarking Interno

Este tipo de Benchmarking pode funcionar como um bom treino para uma organização e deve ser o primeiro passo. Tem de se compreender muito bem os próprios processos antes de poder fazer benchmarking com outros. Tem como vantagens a facilidade para se obter parcerias, custos mais baixos e a valorização pessoal interna. A grande desvantagem é que as práticas estarão sempre imbuídas com os mesmos paradigmas, sendo este tipo o mais utilizado na sua generalidade.

.Benchmarking Concorrencial

Este tipo de benchmarking é bom para organizações que têm já alguma experiência em benchmarking. Também funciona bem quando no seu ramo existem várias empresas concorrentes com diversas filosofias de gestão e com diferentes histórias de actividade.

Benchmarking Colaborativo

Este tipo de benchmarking pode ser o certo para uma dada organização se tudo o que a mesma quer comparar estatísticas com outras empresas. Este tipo de benchmarking não revelará resultados qualitativos, mas pode ser útil em conjunto com

outros métodos de benchmarking. Pode também sugerir novas ideias ou indicar tendências.

Benchmarking Sombra

Este tipo é o melhor no que diz respeito a tentativa de penetrar num novo mercado, onde a concorrência é forte. Também funciona bem num mercado onde o domínio de um determinado processo ou tecnologia podem consistir numa grande vantagem.

Benchmarking Funcional

Este é o melhor se a organização já fez benchmarking e também pode se ver áreas de especialidade que possa partilhar com alguns potenciais parceiros. As empresas maiores tendem a tirar mais vantagens deste tipo porque têm meios para despende no exercício do benchmarking.

Benchmarking World-Class

Este é o melhor para empresas que têm uma experiência significativa em Benchmarking e que sabem como aplicar o que aprenderam, de forma a aperfeiçoar os seus processos.

2.2- Aplicação do *Benchmarking*

Existem três fases para a aplicação do *Benchmarking*:

1.^a Fase – Começar com um programa de *Benchmarking* interno, relativamente aos melhores métodos;

2.^a Fase – Continuar com um benchmarking concorrencial;

3.^a Fase – Prosseguir com um *Benchmarking* funcional, para ver quais os melhores métodos fora do seu ramo.

Antes de se começar a fazer *Benchmarking* é necessário ter em conta os seguintes aspectos:

- ü Empenho absoluto e total da administração;
- ü Abertura à mudança e à adaptação de ideias diferente;
- ü Conhecer verdadeiramente as operações da sua organização;
- ü Estar disposto a partilhar os resultados do seu estudo de *Benchmarking* com os seus parceiros de benchmarking;
- ü Uma administração empenhada num contínuo aumento da qualidade através do Benchmarking.

Deve-se fazer *Benchmarking* com qualquer coisa que se faça, o que é importante para uma dada actividade e com aquilo que se sabe que pode ser aperfeiçoado até em certa parte pode-se não saber o que pode ser melhorado, mas na verdade o que é importante é fazer partir para uma primeira tentativa de benchmarking. Existem sete linhas de orientação para a selecção das melhores funções, processos ou produtos com os quais se deve fazer *Benchmarking*.

- ü Aqueles que constituem a maior percentagem de custos fixos ou variáveis;
- ü Qualquer coisa que afecta a qualidade, os custos ou os períodos de tempos cíclicos;
- ü Processos ou funções com maior importância estratégica para a sua organização;
- ü Qualquer coisa que se faça que possa ser aperfeiçoada em grande escala;
- ü Tudo o que faz e que possa melhorar;
- ü Qualquer coisa que ajude o sucesso da empresa ou do seu departamento;
- ü Quaisquer factores que distingam a sua organização da concorrência.

2.3 Tendências de *Benchmarking*

- ü Sistemas de Informação
- ü Retribuições e Recursos humanos
- ü Fazer *Benchmarking* com o processo de Benchmarking
- ü Qualidade

O processo de *Benchmarking* tem, em geral, 5 fases: planeamento, recolha de dados, análise, adaptação e implementação, mas pode ter uma metodologia mais detalhada, que apresenta as seguintes etapas:

- Identificar empresas comparativas;
- Definir método e recolher dados;
- Determinar a lacuna de desempenho;
- Projectar níveis de desempenho futuro;
- Comunicar descoberta dos marcos de referência e obter aceitação;
- Estabelecer metas funcionais;
- Desenvolver plano de acção;
- Implementar acções específicas e monitorar progresso;
- Revalidar marcos de referência;

Conclusão

O *Benchmarking* é um instrumento fundamental e crucial, necessário para atingir a qualidade, sendo muito utilizado nos dias de hoje na vertente empresarial. Sem este importante recurso, as organizações não poderiam atingir níveis tão bons e aceitáveis de qualidade na sua actividade, certamente se este não existisse no mundo empresarial era claro que a maneira de execução das mesmas era muito rudimentar e limitada.

Bibliografia

ü http://pt.wikipedia.org/wiki/Benchmarking#Benchmarking_comp
etitivo (Consultado a 13/03/2011);

ü Patterson, James G.; Conceitos Fundamentais De Benchmarking,
Monitor, 1.^a edição, Lisboa, 1998;