

BENCHMARKING COLABORATIVO

Capacitação das equipes
dos Órgãos Reguladores

Ricardo Motta
MR Business Consultoria Empresarial

Curso de Benchmarking Colaborativo

Objetivo

Capacitar as equipes dos Órgãos Reguladores a planejar e executar um estudo de Benchmarking Colaborativo com o objetivo de identificar e incorporar as melhores práticas disponíveis nas organizações participantes e alcançar níveis superiores de desempenho.



Programa do curso

- Conceitos gerais
- Princípios e Código de Conduta do Benchmarking
- Tipos de Benchmarking
- Metodologia de Benchmarking do Inmetro
- Metodologia de Benchmarking Colaborativo
- Aplicação prática



Mitos do Benchmarking

- Fazer Benchmarking é o mesmo que comparar resultados.
- O Benchmarking só é válido entre organizações do mesmo ramo ou congêneres.
- Visitar uma empresa é o mesmo que fazer Benchmarking.
- Organizações vencedoras do PNQ ou PQGF são sempre bons referenciais para Benchmarking.
- Os melhores estudos de Benchmarking são feitos com grandes empresas líderes de mercado.

Origem e evolução

- ➔ Análises topográficas
- ➔ Fabricantes de computadores
Comparação de desempenho
- ➔ Case Xerox
- ➔ Publicação do Livro de Robert Camp
Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance
- ➔ Ferramentas para busca de melhores práticas
- ➔ Requisito importante nos Modelos de Premiação
- ➔ Estruturação da prática de Benchmarking nas organizações de classe mundial

Definição de Benchmarking

Benchmarking → Processo Gerencial

Método para comparar o desempenho de processos ou produtos com similares mais eficazes e eficientes, interna ou externamente à organização, com o objetivo de entender as práticas que conduzem ao desempenho superior, adaptá-las e implementar melhorias significativas.

★ Realizar uma visita não significa que se está fazendo um Benchmarking!

Definição de Benchmark

Benchmark



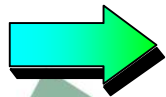
Marco de referência, medida de desempenho superior, referencial comparativo. Pode ser referencial de excelência.

Pode ser quantitativo, representado por um resultado de um indicador de desempenho, ou qualitativo, representado por uma prática.

Objetivo principal

MELHORIA!

O objetivo final do Benchmarking é implementar **melhorias** significativas nos produtos e processos e, conseqüentemente, nos resultados da organização.



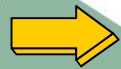
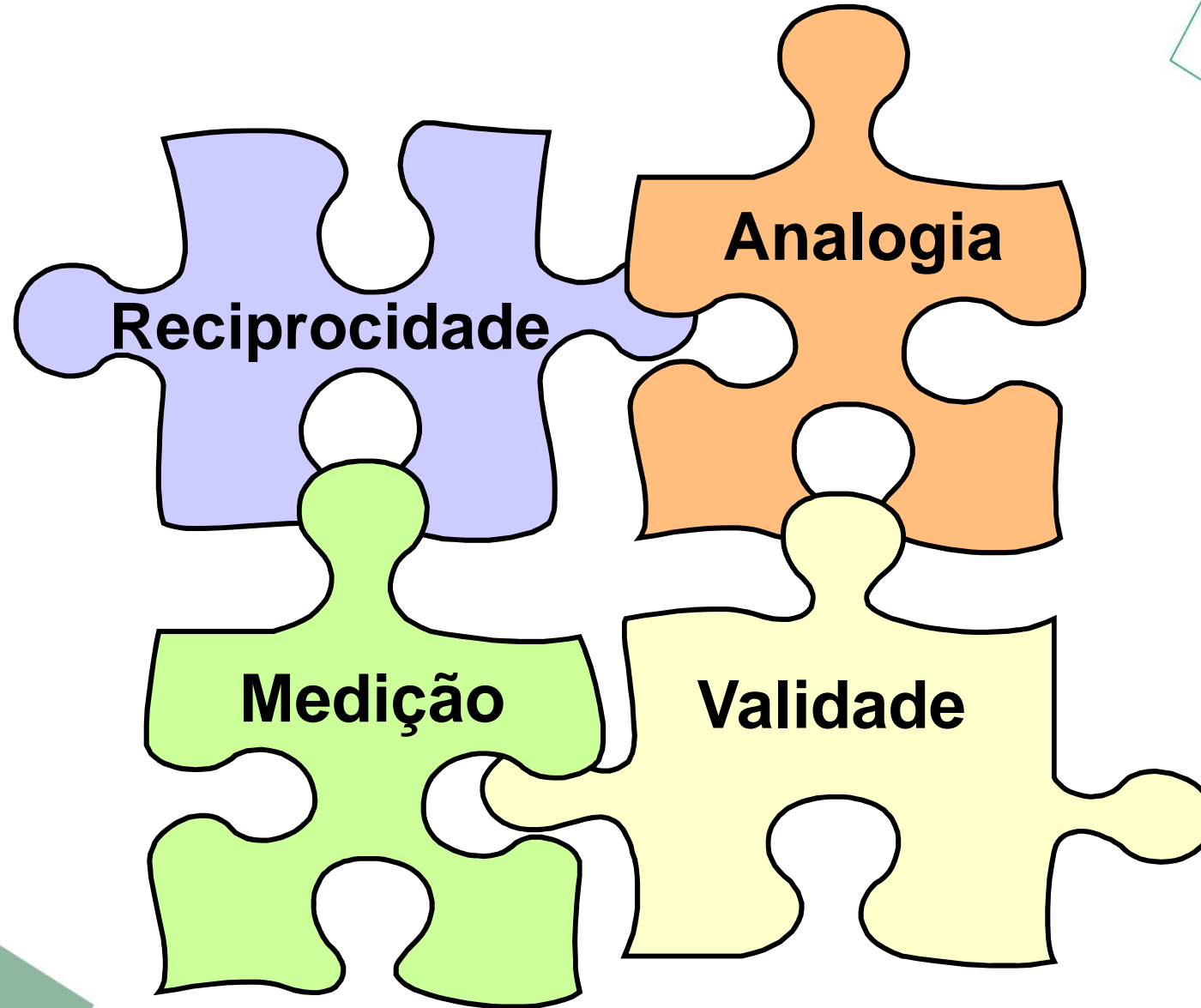
Desafiar o usual, quebrar o paradigma do "*Não Inventado Aqui*"

Por que fazer o Benchmarking?

- Entender os melhores desempenhos e práticas do mercado e como a organização e seus processos e produtos se comparam a eles.
- Estabelecer metas a partir dos melhores desempenhos do mercado.
- Estimular a implantação ou melhoria de processos e produtos a partir das melhores práticas do mercado.
- Apoiar o processo decisório, tornando-o mais robusto e sistêmico.
- Quebrar os paradigmas existentes facilitando o processo de mudança.



Princípios do Benchmarking



Os princípios formam a base metodológica para o Benchmarking

Código de Conduta

- ➔ Orientar a realização do Benchmarking, mantendo um nível de profissionalismo, transparência e eficácia.
- ➔ Complemento aos princípios éticos da organização.

- Princípio da Legalidade
- Princípio da Troca
- Princípio da Confidencialidade
- Princípio do Uso
- Princípio do Contato
- Princípio da Preparação
- Princípio da Compreensão e Ação

Diretrizes do Inmetro para o BM

- O benchmarking deve ser considerado como um método para aprimorar e inovar os processos e produtos do Inmetro, tendo como referência outras organizações, congêneres ou não.
- Todos os estudos de Benchmarking devem ser realizados de acordo com a metodologia aprovada, visando assegurar a sua qualidade.
- Os estudos de Benchmarking devem ser realizados de maneira cooperativa entre as áreas do Inmetro, de forma a proporcionar a integração entre suas unidades e entre o Inmetro e outras organizações.
- Todos os estudos de Benchmarking devem ser registrados, com o objetivo de compartilhar o conhecimento adquirido.

Tipos de Benchmarking

Quanto ao objeto

Processo (*Essência*)

Comparação de resultados e práticas para melhorar os processos considerando as melhores organizações de dentro e de fora do ramo de atuação.

Produto

Comparação de características, funcionalidades e metodologias de serviços

Desempenho

Comparação de resultados para entender o nível de desempenho, definir metas e tomar decisão

Tipos de Benchmarking

Quanto aos parceiros

Benchmarking Colaborativo

Estudo realizado por um grupo de instituições sobre um determinado objeto, que pode ser um processo, produto ou prática, para compartilhar conhecimentos e resolver problemas em comum.

★ **Tipicamente, as organizações participantes já estão previamente definidas!**

Tipos de Benchmarking

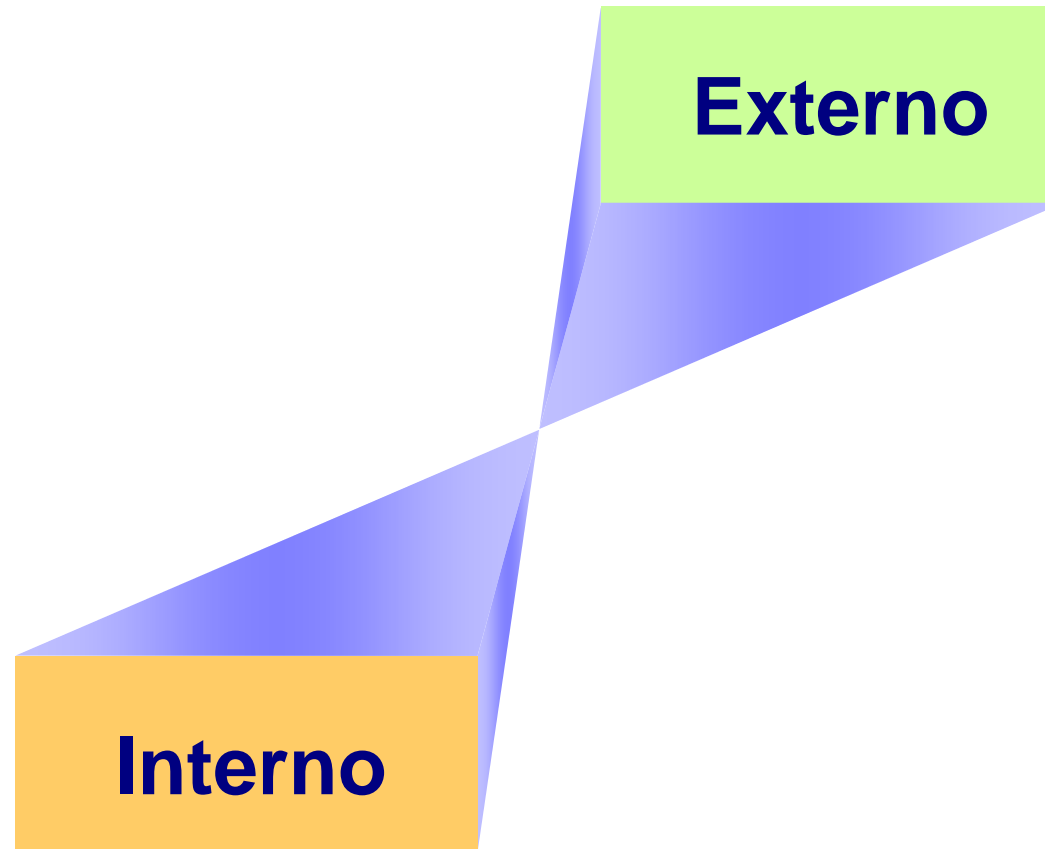
Quanto aos parceiros

Benchmarking de Rede

Estudo realizado por uma organização e sua rede de coligadas para identificar e compartilhar as melhores práticas existentes dentro da rede, com o objetivo de aprimorar seu desempenho.

Tipos de Benchmarking

Quanto ao ambiente:



Metodologia de BM do Inmetro



DEFINIR PORTFÓLIO

- Elaborar proposta de estudo
- Selecionar proposta



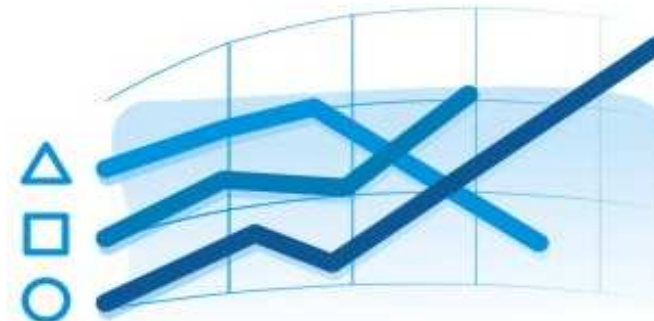
PLANEJAR ESTUDO

- Definir responsável e equipe de estudo
- Elaborar plano de estudo
- Investigar aspectos críticos do objeto
- Selecionar organizações de referência



IMPLEMENTAR MELHORIAS

- Adaptar práticas
- Definir plano para melhoria
- Implementar plano para melhoria



EXECUTAR ESTUDO

- Planejar coleta
- Coletar dados
- Analisar resultados

Metodologia de BM Colaborativo

1. Definir proposta de estudo

2. Selecionar organizações participantes

3. Definir equipe do estudo

4. Elaborar plano de estudo

5. Investigar aspectos críticos do objeto

6. Realizar coleta inicial

7. Realizar análise preliminar

8. Visitar organizações

9. Identificar melhores práticas e resultados

10. Definir plano para melhoria

Procedimento de Benchmarking



Padronizar, disciplinar e orientar a realização de estudos de Benchmarking Colaborativo

- Objetivo**
- Documentos de referência**
- Definições**
- Princípios**
- Metodologia**
- Anexos**

BM de processos não existentes

Estudo para implantar um processo que não existe na organização

- ➔ Não fere o princípio da reciprocidade
- ➔ Normalmente demanda mais de um parceiro
- ➔ Oferecer aos parceiros um relatório “em troca”
- ➔ A etapa “investigar aspectos críticos do objeto” deve focar na definição dos atributos ou características que se deseja para a prática ou processo a ser implantado

Definir proposta de estudo

- ➡ **Objeto:** Processo, produto ou prática
- ➡ **Escopo:** Aspectos que delimitam o objeto do estudo que precisam ser efetivamente analisados. Foco.
- ➡ **Objetivo:** O que se pretende alcançar com o estudo
- ➡ **Justificativa:** Razões que motivam a realização do estudo
Demonstrar os problemas existentes e os impactos destes nos resultados. Por que vale a pena o investimento?

Seleção do objeto do estudo

Objetivos
estratégicos
ou FCS

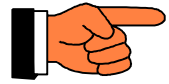
Necessidades,
demandas ou
reclamações das
partes interessadas

Resultados das
análises de
desempenho

Resultados de
auditorias internas
e externas

Avaliações do
Modelo de Gestão,
tipo PQGF

Objetivo do estudo



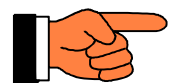
Deve servir de orientação para a realização das demais etapas da metodologia!



A definição correta do objetivo ajudará a definir a abrangência e a profundidade do estudo e, conseqüentemente, a composição da equipe, os indicadores de desempenho a serem utilizados e os critérios para escolha das organizações participantes!

Exemplo de proposta

Benchmarking de Aquisição



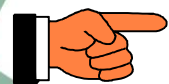
Objeto – Processo de Aquisição de Materiais



Escopo – Enfocar as atividades relativas à requisição e processamento da compra e entrega dos materiais solicitados.




Objetivo – Melhorar a agilidade e a qualidade no sentido de entregar os materiais exatamente como solicitado e no prazo acordado



Justificativa – Os atrasos e a falta de qualidade do processo tem gerado insatisfação do cliente interno e prejuízos financeiros.

Selecionar organizações participantes

 Normalmente as organizações já estão definidas de comum acordo!

Se existem muitas organizações potenciais, o proponente escolhe utilizando uma matriz de decisão, considerando um conjunto de atributos



Considerar objetivos do estudo e justificativas

Organizações potenciais

Fontes de Informação

- Bases de dados do Governo (Ministérios e Agências)
- Fóruns de organizações congêneres
- Bases de dados do Gespública e Banco de Boas Práticas da FNQ
- Grupos de Benchmarking
- Associações ou Comitês representativos
- Universidades
- Bases de dados públicas / Internet
- Publicações técnicas
- Revistas e jornais especializados
- Consultores

Escolha das organizações

- Entre em contato com as organizações potenciais caso não existam informações para avaliar a presença dos atributos.
- Não escolha uma organização por comodidade!
- Recomenda-se escolher pelo menos três organizações de uma lista de 5 a 8 potenciais
- Convidar as organizações selecionadas esclarecendo as regras de participação no estudo



Matriz de Decisão

- ★ Pesos de 1 a 3 para os atributos e notas de 1 a 5 em função da aderência aos atributos

Organizações Potenciais	Atributos				Pontuação
	A1	A2	A3	An	
	P1	P1	P2	P3	
Organização 1	5	3	3	5	50
Organização 2	3	1	3	5	38
Organização 3	5	5	5	5	60
Organização 4	1	5	5	1	32

Exemplo de Matriz de Decisão

Benchmarking no processo de PE

Organiz. Potenciais	Atributos				Pont.
	Ter mais de 500 funcionários	Ter unidades em pelo menos 5 capitais	Utilizar BSC há pelo menos 3 anos	Ter processo de elaboração de cenários	
	1	2	3	3	
O1	3	5	4	5	40
O2	4	3	2	1	19
O3	2	4	3	5	34
O4	1	1	1	2	12
O5	5	4	4	4	37

Exemplo de atributos

Hotel Ritz

Processo	Atributos	Organizações Potenciais
Reservas	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidade• Atendimento	<ul style="list-style-type: none">• Companhias Aéreas• Amazon, Coca-cola
Acesso	<ul style="list-style-type: none">• Boa Localização• Serviço 24 horas	<ul style="list-style-type: none">• Mc Donalds• Lojas de Conveniência, Bancos (caixa eletrônico)
Recepção	<ul style="list-style-type: none">• Descontração• Cordialidade• Discrissão	<ul style="list-style-type: none">• Wal-Mart, Club Med• Hotel Ritz Carlton• Alcoólicos Anônimos
Serviço de Quarto	<ul style="list-style-type: none">• Entrega personalizada• Manter a temperatura das refeições	<ul style="list-style-type: none">• UPS, Fedex• Pizzas - <i>Delivery</i>
<i>Check-in</i>	<ul style="list-style-type: none">• Ausência de filas• Entretenimento na fila	<ul style="list-style-type: none">• Hertz• Disney

Definir a equipe do estudo

Perfil da equipe

- ❑ Conhecimento da Metodologia de Benchmarking
- ❑ Conhecimento do objeto do estudo
- ❑ Autonomia para tomar decisão
- ❑ Habilidades de pesquisa e análise
- ❑ Capacidade de relacionamento interpessoal e com entidades externas
- ❑ Capacidade de execução
- ❑ Capacidade para conduzir projetos



Definir a equipe de coordenação do estudo!

Elaborar Plano de Estudo

- Objeto
- Líder e equipe do estudo
- Chefe da área responsável
- Escopo
- Objetivo
- Justificativa
- Datas e horários das reuniões
- Cronograma de realização das etapas
- Orçamento previsto

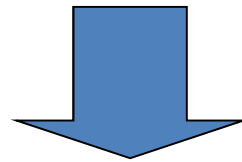


Definir as datas e horários das reuniões de trabalho da equipe de cada organização participante e da equipe de coordenação!

Investigar aspectos críticos



Nenhuma troca de informação deverá ser feita antes que o objeto a ser estudado e comparado tenha sido claramente entendido!



Investigar os aspectos que são importantes para caracterizar o objeto e seus principais problemas que, se resolvidos, propiciarão um desempenho superior!

Informações necessárias

- Condições de operação do objeto
 - Número de pessoas envolvidas
 - Sistema de informação, aplicativos, equipamentos, layout
- Aspectos humanos e culturais
 - Perfil das pessoas envolvidas e estilos de liderança,
 - Estrutura organizacional, contexto
- Diretrizes e normas aplicáveis
- Problemas existentes
- Indicadores de desempenho e resultados
- Fatores de Comparabilidade

Definição dos indicadores

- Relacionados diretamente aos objetivos do estudo
- Escolher os mais usuais para comparação
- Explicitar o perfil do indicador (como é formado e obtido)
- Determinar os resultados atuais a serem usados como referência





Não utilizar muitos indicadores para não perder o foco!

Exemplos de indicadores

Benchmarking de Aquisição

- Erros na entrega do pedido – 10%
(Qtde de pedidos entregue com erro sobre o total de pedidos)
- Entrega no prazo – 86%
(Qtde de pedidos entregue no prazo sobre o total de pedidos)
- Tempo médio de entrega do pedido – 20 dias
(tempo desde a solicitação até a entrega por tipo de pedido)
- Perdas com os erros e atrasos – R\$ 40 mil
(prejuízos causados pelos materiais entregues com erros ou com atraso por mês)
- Satisfação do cliente interno – 3.1
(Nota na PSCI – 0 a 5)

Fatores de Comparabilidade

-  Aspectos que devem tornar os resultados comparáveis, colocando-os na mesma base de comparação
-  Não confundir com Indicador de Desempenho

Exemplo

Para tornar o resultado da produção de artigos científicos comparável com o de outras organizações, um possível fator de comparabilidade seria o número de pesquisadores das organizações envolvidas no estudo.

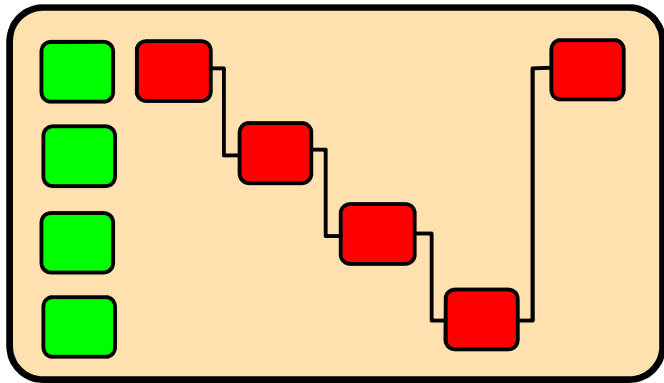
Exemplo de fatores

Benchmarking de Aquisição

- Quantidade de aquisições realizadas por ano
(1500 aquisições de materiais)
- Quantidade de Itens cadastrados
(10.000 itens)
- Quantidade de clientes internos
(15 clientes internos que fazem solicitações de compras)

Investigar aspectos críticos

Objeto é um processo



- ✓ *Limites do processo*
- ✓ *Produtos e Clientes*
- ✓ *Insumos e Fornecedores*
- ✓ *Disparadores*
- ✓ *Fluxo funcional*

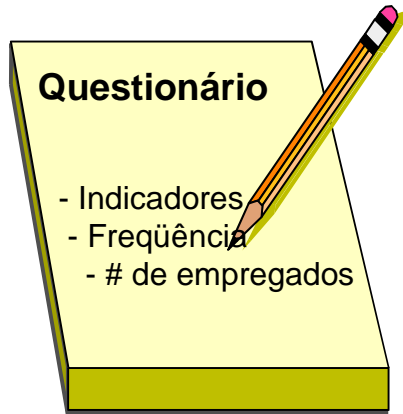


No caso do Benchmarking de processos não existentes, a investigação dos aspectos críticos deve considerar a definição das especificações / características que se deseja para o processo.

Realizar coleta inicial

- Entender claramente os aspectos legais envolvidos
- A equipe de coordenação prepara um questionário e envia às organizações participantes
- As organizações participantes respondem o questionário e enviam para a equipe de coordenação dentro do prazo estabelecido

Questionário



O questionário é vital para a obtenção das informações necessárias e ajudará na definição da abrangência e profundidade da visita às organizações com a melhores práticas

- ✓ Deve ser objetivo, simples e razoavelmente curto
- ✓ As questões devem ser ordenadas para manter o interesse (*mais simples no início*)
- ✓ Combinar perguntas abertas e fechadas (*múltipla-escolha*)
- ✓ Redigir as questões de forma clara

Análise preliminar

- Apresentação das respostas aos questionários pelas organizações participantes
- Análise das respostas pela equipe
- Debates para identificar e entender as melhores práticas e os melhores desempenhos
- Preparar relatório inicial com as melhores práticas e os melhores desempenhos
- Definir as organizações que serão visitadas

Planejamento da visita

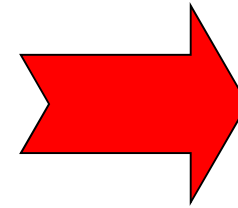
- Definir data, duração e equipe da visita
 - Preferencialmente com um representante de cada organização participante
- Definir agenda e roteiro para a visita
 - Perguntas a serem feitas
 - Áreas a serem visitadas
 - Pessoas a serem entrevistadas
- Identificar regras e normas das organizações a serem visitadas com antecedência

Visita às organizações

Momento da verdade do Benchmarking!



Entender e validar as melhores práticas e os melhores desempenhos



- *Métodos*
- *Técnicas*
- *Tecnologias*
- *Ferramentas*
- *Sistemas*
- *Cultura*
- *Planos futuros*

Realização da visita

- Aprofundar o entendimento das práticas e resultados associados por meio de evidências
- Coletar as informações planejadas e definidas no roteiro
- Solicitar cópia de documentos durante a visita
- Entender o perfil dos indicadores utilizados, se aplicável
- Entender os fatores de comparabilidade associados aos indicadores e coletar os resultados
- Solicitar evolução histórica e planos futuros
- Registrar todas as informações obtidas
- Preparar relatório da visita



Não discuta e não insista em obter alguma informação que a organização sinalizou que não pode disponibilizar.

Registro das visitas

- ✓ Registrar as visitas conforme formulário abaixo
- ✓ Listar as informações faltantes e planejar como obtê-las
- ✓ Realizar reunião e consensar sobre as informações obtidas, com base nos relatórios da visita de cada organização

Org. / contato	Local e data da visita	Indicador / resultado	Boas práticas relacionadas ao objeto	Boas práticas não relacionadas ao objeto	Comentários e observações
O1					
O2					
O3					
On					

Análise dos resultados

A equipe deve estar preparada para tirar conclusões e fazer estimativas já que nem sempre todas as informações necessárias são obtidas. A identificação correta dos melhores desempenhos e das melhores práticas depende da capacidade de análise da equipe é a essência e o principal benefício do estudo de Benchmarking.



Caso a organização não disponha de indicadores formais, mas tenham sido obtidos dados equivalentes na coleta, estes devem ser analisados e, se possível, compor o indicador desejado para permitir a comparação do desempenho.

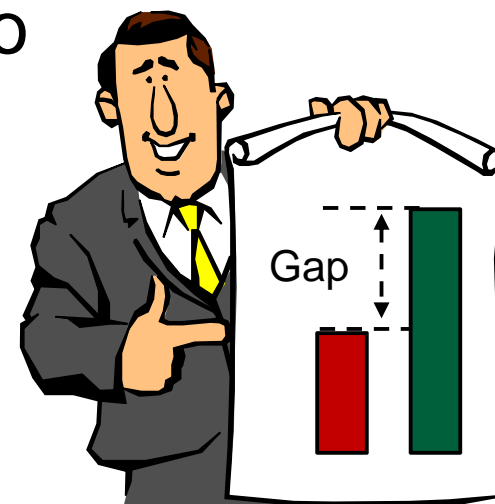
Diferencial de desempenho

Verificar a validade – Assegurar que os resultados utilizados para comparação são confiáveis e realísticos

Verificar a comparabilidade – analisar as diferenças nos perfis dos resultados das organizações e nas práticas observadas

Normalizar os dados – colocar os dados e resultados na mesma base de comparação utilizando os fatores de comparabilidade

Entender os resultados – interpretar os resultados para ter uma visão segura do desempenho das organizações.



Normalização dos dados

EXEMPLO 1: Qual organização é melhor?

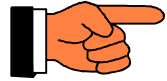
Empresa	Produção Semanal	Dias na Semana	Operadores Diretos
A	15.000	7	55
B	14.500	6	40
C	13.500	5	60

Normalização dos dados

EXEMPLO 2: Qual organização é melhor?

Indicadores / FC	Empresa	A	B	C
Tempo médio de espera (min)	3	4	2	1
Custo de manutenção da central	20K	40K	30K	20K
Número de atendentes	40	32	80	50
Número de linhas telefônicas	1	2	1	1
Número de linhas de atendimento	40	40	30	80
Quantidade de clientes atendidos/mês	3000	3500	4000	1900

Causas do diferencial - práticas



A partir dos diferenciais de desempenho e considerando as práticas observadas, determinar as melhores práticas, que representam as razões do desempenho superior. Analisar práticas que são mais fáceis de se implementar.

- Práticas, ferramentas, sistemas de informação
- Tecnologias, infra-estrutura
- Aspectos culturais, competências existentes



Fazer inicialmente a análise individual para cada organização visitada imediatamente após a coleta. Ao final, fazer uma análise global e cruzada considerando as informações de todas as organizações, gerando novas oportunidades sistêmicas.

Imperativo do Benchmarking

"É arriscado copiar. É preciso compreender a teoria do que se deseja fazer".

"Adapte, não adote".

W. Edwards Deming

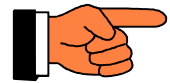


“Não existem duas organizações idênticas, mesmo tendo atividades similares. Os métodos de uma não são diretamente transferíveis para a outra sem que haja um exame rigoroso de áreas que precisam ser adaptadas com base nas necessidades específicas e na cultura”.

Adaptar práticas

- ✓ As melhores práticas podem ser incorporadas?
- ✓ Que ajustes devem ser feitos nas práticas ou na organização para que possam ser incorporadas?
- ✓ Qual o impacto da mudança nas atividades da organização?
- ✓ Como as mudanças podem ser implementadas?
- ✓ Existem barreiras para implementar as mudanças?
- ✓ Quais recursos são necessários?
- ✓ Quanto tempo vai demorar?

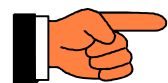
Definir plano para melhoria



Usar a técnica do 5W2H

- ✓ Que (What): **quais ações devem ser planejadas?**
- ✓ Por que (Why): **por que devem ser implementadas?**
- ✓ Como (How): **como serão implementadas?**
- ✓ Quando (When): **quando serão implementadas. Qual o prazo?**
- ✓ Quem (Who): **quem será o responsável por cada ação?**
- ✓ Onde (Where): **onde as ações serão implementadas?**
- ✓ Quanto (How much): **quanto vai custar a implementação?**

Definir plano para melhoria



Definir as metas que se pretende alcançar
(em alinhamento com os objetivos do estudo)

Problemas	Ações	Resultados Esperados	Responsável	Custo	Prazo

Implementar plano para melhoria

- ✓ Definir equipe de implementação do plano – pode não a ser a mesma do estudo devido às novas competências requeridas: especialistas no objeto devem fazer parte!
- ✓ Acompanhar a implementação das melhorias
- ✓ Informar as partes envolvidas quanto ao andamento da implementação das melhorias
- ✓ Demonstrar que as metas propostas foram alcançadas
- ✓ Registrar resultados, alterar procedimentos e treinar



Continuar monitorando os ambientes internos e externos para identificar novos referenciais.