

BENCHMARKING - Medindo o Desempenho Gerencial com Base nas Melhores Práticas

Gilberto José Alves Costa Júnior

Resumo:

O presente trabalho objetiva demonstrar a eficácia e eficiência da utilização do processo de benchmarking na medição de desempenho gerencial. O benchmarking vêm sendo utilizado com bastante sucesso em diversas empresas em todo mundo. Ferramenta gerencial que traduz as melhores práticas e exige superação constante de metas estabelecidas. Analisar às medidas de desempenho dos melhores e aperfeiçoamento de processos empresariais é o ponto de partida para implementação do processo de benchmarking. Estamos na era da informação e, deter informação é possuir um ativo intangível imensurável e o princípio para diferenciação. Difícil é estar sempre a frente dos concorrentes, haja vista que o planejamento para implementação desta ferramenta de medição gerencial não é fácil. Sua aplicação requer um estudo minucioso de cada prática interna em relação aos melhores desempenhos. Avaliar empresas e pessoas apenas através de medidas financeiras torna o resultado míope, mas quando adicionamos medidas não financeiras obtemos resultados globais de superação e desenvolvimento. Atender aos anseios dos clientes e a sobrevivência são os objetivos básicos de qualquer organização. Para isso, vamos analisar informações trazidas pelos relatórios gerenciais de acompanhamento e controle das medidas de desempenho, minimizar as lacunas existentes e promover mudanças de benchmarking. O tempo, o custo e a qualidade são fatores que, se bem gerenciados, aumentam a produtividade, a satisfação e os resultados.

Palavras-chave:

Área temática: *MEDIÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL*

**BENCHMARKING – MEDINDO O DESEMPENHO GERENCIAL COM BASE
NAS MELHORES PRÁTICAS**

GILBERTO JOSÉ ALVES COSTA JÚNIOR, ESPECIALISTA E MESTRANDO EM
CONTABILIDADE PELA UFPB

UNIPE – Centro Universitário de João Pessoa – PB

BR 230, Km 22 - Água Fria –CEP 58053-000 – João Pessoa – Paraíba

E-Mail: gcostajr@openline.com.br

Coordenador do Curso de Ciências Contábeis

Área Temática (14): MEDIÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL

BENCHMARKING – MEDINDO O DESEMPENHO GERENCIAL COM BASE NAS MELHORES PRÁTICAS

Área Temática (14): MEDIÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL

RESUMO:

O presente trabalho objetiva demonstrar a eficácia e eficiência da utilização do processo de *benchmarking* na medição de desempenho gerencial. O *benchmarking* vêm sendo utilizado com bastante sucesso em diversas empresas em todo mundo. Ferramenta gerencial que traduz as melhores práticas e exige superação constante de metas estabelecidas. Analisar às medidas de desempenho dos melhores e aperfeiçoamento de processos empresariais é o ponto de partida para implementação do processo de *benchmarking*. Estamos na era da informação e, deter informação é possuir um ativo intangível imensurável e o princípio para diferenciação. Difícil é estar sempre a frente dos concorrentes, haja vista que o planejamento para implementação desta ferramenta de medição gerencial não é fácil. Sua aplicação requer um estudo minucioso de cada prática interna em relação aos melhores desempenhos. Avaliar empresas e pessoas apenas através de medidas financeiras torna o resultado míope, mas quando adicionamos medidas não financeiras obtemos resultados globais de superação e desenvolvimento. Atender aos anseios dos clientes e a sobrevivência são os objetivos básicos de qualquer organização. Para isso, vamos analisar informações trazidas pelos relatórios gerenciais de acompanhamento e controle das medidas de desempenho, minimizar as lacunas existentes e promover mudanças de *benchmarking*. O tempo, o custo e a qualidade são fatores que, se bem gerenciados, aumentam a produtividade, a satisfação e os resultados.

INTRODUÇÃO

Vários são os métodos de mensuração de desempenho, que em sua grande maioria têm como objetivos básicos o acompanhamento e controle de variáveis financeiras.

O processo de medição objetiva alavancar vantagens internas e externas, pois as organizações devem lutar para ser a melhor das melhores. Ser melhor é insistir num processo de melhoria contínua, e o aperfeiçoamento dos processos empresariais é ponto fundamental para a diferenciação e conquista de qualidade e superioridade.

O *benchmarking* desponta como processo de medição de desempenho eficaz e eficiente no acompanhamento, controle e avaliação gerencial. Buscar a superação dia a dia é ponto chave para alcançar o sucesso empresarial. E obter a informação das melhores práticas no seu ramo de atividade ou fora dele, é saber desenvolver uma política de desafios a cada instante.

Desta forma a abordagem a seguir busca demonstrar uma conjunção entre medidas financeiras e não financeiras necessárias para o desempenho integrado de todas as variáveis que compõem a organização, sejam elas internas ou externas. Vamos demonstrar na prática como utilizar-se das informações e práticas bem sucedidas para medição de desempenho gerencial.

MEDIÇÃO E PROCESSO EMPRESARIAL

Medir é estabelecer relação quantitativa entre aspectos previamente determinados de satisfação, custo, desempenho, qualidade e resultados. À medida é a fonte objetiva para tomada de decisão. Todavia, a quantidade de variáveis medidas não implica em decisões mais acertadas ou vantagens competitivas. Na verdade, deve-se verificar o custo/benefício de cada uma das medidas estabelecidas para que o número seja suficiente para embasar de forma eficaz as decisões. A partir dos resultados provenientes das decisões podemos dar início ao aperfeiçoamento das medidas utilizadas.

Para Harrington(1993) a medição é importante por diversos motivos:

3Concentra a atenção em fatores que contribuem para a realização da missão¹ da organização.

3Mostra a eficiência com que empregamos nossos recursos.

3Ajuda a estabelecer metas e monitorar tendências.

3Fornece dados para determinar as causas básicas e as origens dos erros.

3Identifica oportunidades.

3Proporciona aos colaboradores uma sensação de realização.

3Fornece meios de se saber se está ganhando ou perdendo.

3Ajuda a monitorar o desenvolvimento.

Destarte, podemos afirmar que as medições podem ser realizadas com variáveis financeiras e não-financeiras, dando origem as inúmeras metas. A fixação dessas metas são necessárias para colocar o produto ou serviço com melhor qualidade, remunerar de forma competitiva os acionistas, criar valor, pagar salários e benefícios competitivos, satisfazer aos anseios da sociedade e não comprometer o ambiente em que está inserido.

Segundo Nakagawa(1994) “processo é uma rede de atividades² relacionadas e interdependentes ligadas pela produção que permutam.”

Não se pode controlar processos sem medir, não se pode gerenciar processos sem controlá-los. Não havendo medidas para gerenciar não se pode aperfeiçoar os processos empresariais. As medições devem ocorrer após a realização de cada atividade no decorrer do desenvolvimento do processo, e não ao final deste.

A busca do aperfeiçoamento dos processos tem como objetivos básicos: desenvolver produtos ou serviços que atentam as expectativas dos clientes, produzir resultados financeiros e não financeiros satisfatórios e minimizar o uso dos recursos, cada vez mais escassos.

A excelência empresarial exige uma melhoria contínua em espaços cada vez mais exíguos de tempo. Haja vista que o tempo é uma vantagem de competição, forma de medir. Se conhecemos práticas desenvolvidas e com resultados satisfatórios, devemos buscar aplicá-los rapidamente, não temos tempo para tentativas de acertos/erros. Sendo o tempo fator primordial de sucesso nos dias atuais, o sucesso da organização é medido pela satisfação dos clientes, internos e externos.

¹ Segundo Oliveira(1995) **missão** é a razão de ser da empresa. A missão exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidas as crenças, expectativas, conceitos e recursos

² Segundo Nakagawa(1994) **atividade** pode ser definida como um processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologias, materiais, métodos e seu ambiente, tendo como objetivo a produção de produtos.

Medir seu próprio desempenho e comparar com os melhores, em qualquer que seja o ramo de atividade, é chamado de *benchmarking*.

INFORMAÇÃO

Estamos na era da informação. O mundo dos negócios mergulhou num processo irreversível de evolução cultural motivado pela quantidade imensurável de informações a disposição da sociedade.

Informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto (Figura 1). Conforme comenta McGee(1994), “embora a informação seja um ativo que precisa ser administrado, da mesma forma que os outros tipos de ativo representados pelos seres humanos, capital, propriedades e bens, ela representa uma classe particular dentre esses outros tipos de ativos. A informação é infinitivamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia, e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário; a fortuna de uns e a desgraça de outros.”

As informações, num ambiente competitivo, são capazes de trazer à tona os pontos de vantagem e oportunidade, bem como ameaças e pontos de melhoria. Através da informação podemos modificar processos obsoletos e buscar alternativas para consecução das atividades, num cenário globalizado de competitividade.

Quem detém informações, detém poder. O poder é capaz de destruir o mais ameaçador dos inimigos. Assim, o poder da organização em reter, deter e compilar informações deve ser avaliado pelo mercado quando da mensuração do valor da organização, sendo adicionado ao seu valor final esse ativo intangível³ (informação).

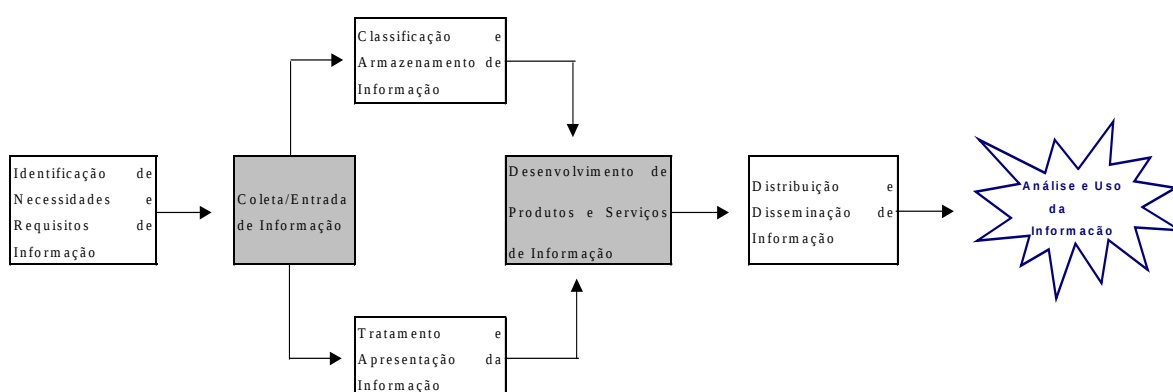


Figura 1 – Processo da Informação

BENCHMARKING

Para Camp (1998) *benchmarking* “é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior”.

³ Kohler, citado por Iudícibus(1993), definiu **ativo intangível** como “um ativo de capital que não tem existência física, cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que antecipadamente sua posse confere ao proprietário”.

Para Kearns, citado por Camp (1998) *benchmarking* “é o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias”.

As definições acima são de profissionais que desenvolveram o *benchmarking* na Xerox Corporation, em 1979, sendo a pioneira na aplicação dessa ferramenta de medição de desempenho gerencial. Contudo, a definição limita a utilização à indústria, o que não é verdade. Sua aplicação é de suma importância para qualquer ramo de atividade da economia para definição de metas.

Corroborando com nossa afirmação, para Bogan (1996) *benchmarking* “é um método sistemático de procurar os melhores processos, as idéias inovadoras e os procedimentos de operação mais eficazes que conduzam a um desempenho superior. Este desempenho é medido através de vários indicadores, financeiros e não financeiros”.

Ainda, define Zairi (1995) *benchmarking* “é termo de referência, medida, padrão de comparação”.

Uma pesquisa realizada pela firma de consultoria *Bain & Company*, especializada em estratégia, publicada pela HSM Management, com título “Ferramentas para Vender”, trouxe o *benchmarking* como a **terceira** técnica gerencial mais utilizada pelas empresas dos Estados Unidos, da Europa e da Ásia, com **84 %** de utilização entre as vinte e cinco ferramentas constantes na pesquisa.

O *benchmarking* é uma técnica que tem como aliado o tempo. Tempo no mundo altamente competitivo, é um diferencial de eficiência, as mudanças ocorrem em tempo real. Aplicar as melhores práticas com base em empresas que tiveram rendimentos e resultados superiores nos diversos ramos de atividades, é a chave para minimizar os prazos e maximizar a qualidade dos produtos e serviços requeridos pelos clientes, aumentando a produtividade.

Como comenta Zairi (1995) “o tempo é uma variável de desempenho fundamental no negócio”. Por quê ? Investir recursos na busca de aprimorar ou desenvolver práticas internas requer tempo. Se já existem parâmetros externos, ou até mesmo interno, de excelência, devemos aplicá-los o quanto antes.

TIPOS DE BENCHMARKING

De acordo com Camp (1998) encontramos os seguintes tipos:

Benchmarking competitivo: significa medir suas funções, processos, atividades, produtos ou serviços em relação aos seus concorrentes e melhorá-los de forma que sejam os melhores do ramo, ou no mínimo, que os seus concorrentes.

Benchmarking cooperativo⁴ : são fáceis de praticar, pois as empresas não são concorrentes diretos, diferente do competitivo, sendo realizado através de um processo de negociação do ganha X ganha.

Benchmarking colaborativo⁵ : as empresas compartilham conhecimentos sobre uma atividade em particular.

Benchmarking interno: é uma forma de *benchmarking* colaborativo que muitas grandes organizações usam para identificar as melhores práticas internas e disseminar para todo o grupo.

⁴ Zairi (1995) denomina de *benchmarking* genérico.

⁵ _____, denomina de *benchmarking* funcional.

PLANEJANDO O *BENCHMARKING*

As mudanças trazem consigo reações, o desconhecido assusta. A base para aplicação eficaz do *benchmarking* é o treinamento efetivo de toda equipe. A participação de profissionais que já aplicaram com sucesso programas de *benchmarking* em outras organizações é de suma importância para quebra do ceticismo. Inclusive deve buscar participação de profissionais que conheçam detalhadamente a ferramenta gerencial e as suas dificuldades de implementação.

Todo planejamento do programa deve ser registrado e documentado para futuras ponderações, melhorias, acertos e análises (Figura 2). Conforme ensinamento de Oliveira (1995) “o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficaz⁶ e eficiente⁷. Dentro desse raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance das metas e desafios estabelecidos para a empresa”.

A equipe responsável pelo planejamento, desenvolvimento e gerenciamento do programa deve ser composta por pessoas dinâmicas, haja vista a própria complexidade das mutações temporais das práticas empresariais. A participação e envolvimento de todos é um dos pontos para o êxito do programa de implantação do *benchmarking*. Nada mais verdadeiro que discutir os problemas com as pessoas que trabalham diretamente com os processos que serão avaliados e medidos, essa participação torna-os importantes e co-participantes. Todas as ações do programa devem partir da equipe responsável pela implantação do *benchmarking*, nas diversas áreas da empresa, sempre em busca da integração e sinergia⁸ entre as áreas internas e colaboradores externos.

Identificar as empresas com as melhores práticas é desenvolver negociações para troca de experiência. Evidentemente nada sairá gratuitamente, deve-se pensar antecipadamente quais vantagens serão propostas para obtenção das melhores práticas. A facilidade em desenvolver ações de cooperação e compartilhamento com empresas não concorrentes é bem mais fácil. Contudo, buscar conhecer medidas desenvolvidas pelos concorrentes é o grande desafio. Após a identificação das empresas “espelho”(foco) deve-se analisar detalhadamente cada um dos processos que serão avaliados e colocados em prática para melhoria de processos internos.

Outra fase do planejamento é a coleta de dados. Várias são as formas e fontes de coletar dados, tudo depende do treinamento desenvolvido com os participantes do programa de implantação do *benchmarking*. A habilidade em obter os dados é ponto fundamental para o sucesso do programa. Dentre outras formas de coletar dados podemos citar: a) internamente, áreas com práticas desenvolvidas e aprovadas pelos clientes; b) Domínio público, como: jornais, revistas especializadas, relatórios publicados, *internet*, universidades etc; c) entrevistas com empresas colaboradoras; d)

⁶ Harrington(1993), **eficácia** é a extensão com que as saídas do processo atendem às necessidades e às expectativas de seus clientes (interno e externo).

⁷ _____, **eficiência** significa a extensão com que a demanda de recursos é minimizada e o desperdício é eliminado, na busca da eficácia.

⁸ **Sinergia** corresponde a ação coordenada entre várias atividades que compõem um processo, de tal modo que a soma das partes é maior que o efeito obtido isoladamente através de cada atividade.

visitas *in loco*; e) clientes e fornecedores das empresas “espelho”; f) especialistas e consultores.

Após a obtenção de todas as informações comentadas anteriormente, deve-se analisar os dados levantamento de empresas com as melhores práticas e comparar com as medidas do seu próprio desempenho. As lacunas encontradas entre aquelas medidas devem ser objeto de planos de ação.

Plano de ação é um instrumento de diagnóstico, acompanhamento e controle de uma atividade lacunosa. Tem como objetivo eliminar as causas fundamentais que levaram ou levarão ao não atingimento de metas estabelecidas, deve ser realizado pelo responsável pela atividade que deu origem a lacuna (real da atividade X *benchmarking*).

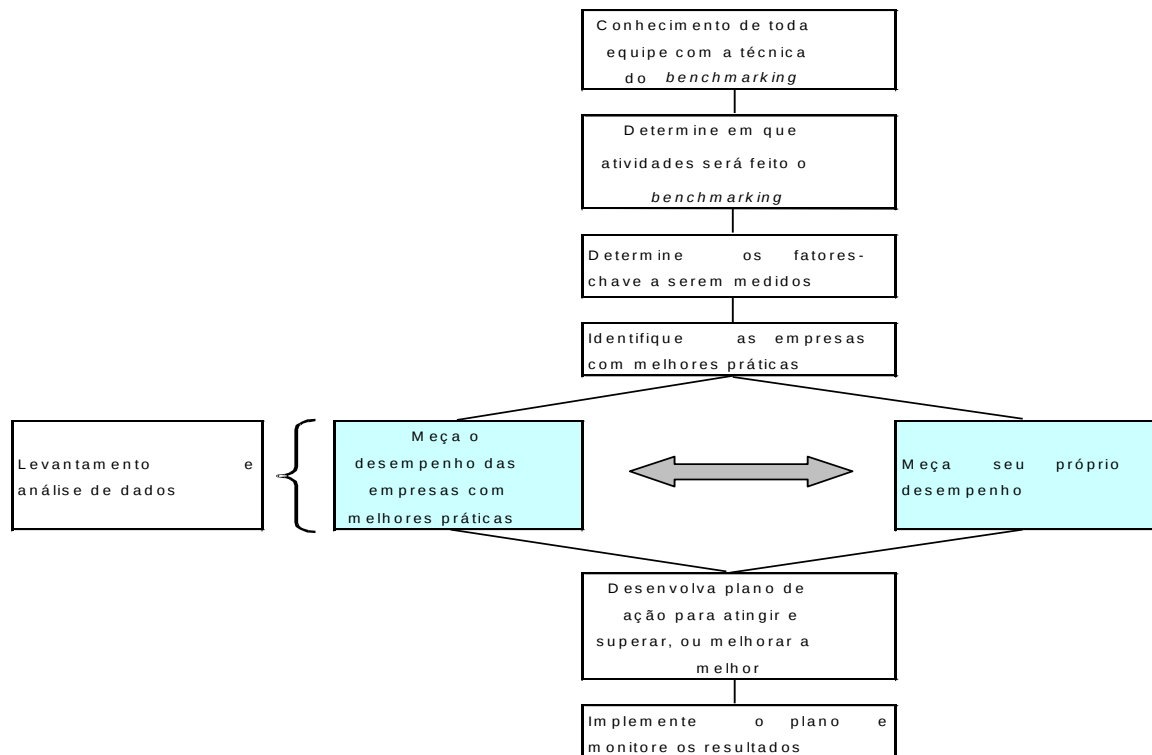


Figura 2 – Planejando o gerenciamento do *benchmarking*

BENCHMARKING E MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Zairi (1995) “*benchmarking* e medição não são sinônimos; *benchmarking* é um processo para estabelecer lacunas em desempenho e, assim, assegurar que um plano de ação seja implementado, visando acabar com a lacuna identificada, e finalmente, medir os resultados do plano para verificar sua eficácia”.

Usar como base de medição de desempenho o *benchmarking* é trazer medidas capazes de avaliar variáveis financeiras e não financeiras que possam prejudicar o bom desempenho da empresa, e assim não atender as expectativas dos clientes. Passar a medir itens de controle críticos, definidos pelos clientes, é a garantia para desenvolver estrategicamente todas as áreas que compõem a organização. Podemos verificar na que tivemos mudanças nas variáveis de avaliação de desempenho entre as décadas de 80 e 90 (Figura 3). Onde a partir da década de 90 deu-se um enfoque no “todo” da empresa. Citamos como medidas não financeiras: qualidade dos produtos e

serviços, índice de aceitação, rotatividade do pessoal, produtividade, treinamento, inovação.

Como comenta Eccles, citado por Bogan (1996) “as revoluções começam muito antes de ser declaradas oficialmente. Durante vários anos, altos executivos de diversos ramos de atividade têm repensado em como medir o desempenho de seus negócios... Na base desta revolução existe uma decisão radical: não tratar mais os resultados financeiros como fundamentais e passar a tratá-los somente como parte integrante de um grupo de medidas”.

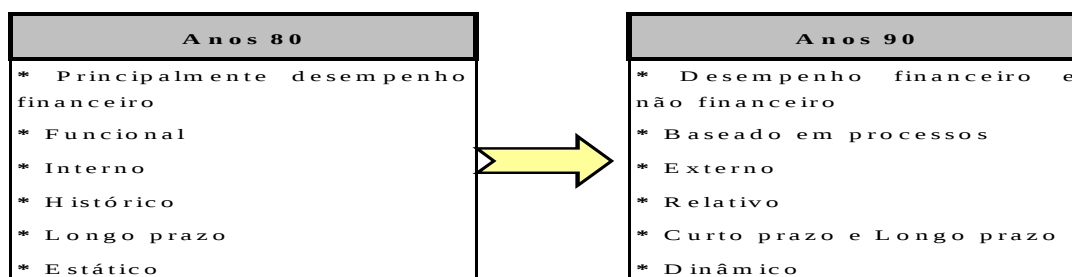


Figura 3 – Características de Avaliação de Desempenho

A medição deve ser focada sobre quatro aspectos básicos:

- 1) determinar quais os processos agregam valor⁹ o para a empresa e cliente;
- 2) determinar como uma parte do valor é perdida com custos altos, erros, inconsistências, retrabalhos ou treinamento adequado;
- 3) reduzindo o tempo necessário para transformar uma entrada numa saída dados;
- 4) definir *benchmarking* em área onde o hiato(lacuna) de desempenho é acentuado.

O hiato ou lacuna de desempenho é a diferença entre o desempenho da empresa e o desempenho do *benchmarking*. Alcançando a medida do *benchmarking* temos um novo parâmetro de avaliação e o aperfeiçoamento será o novo objetivo. Desta forma, saímos de uma nível de ineficácia e entramos no nível de qualidade e concorrência, conforme demonstrado no gráfico abaixo (Gráfico 1).

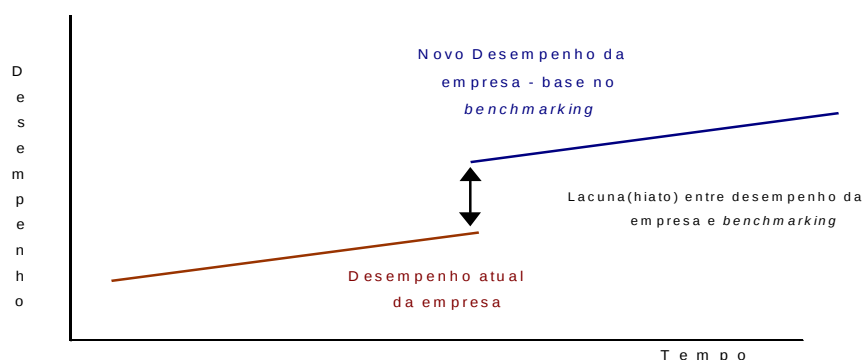


Gráfico 1- *Benchmarking* – base para medir lacunas no desempenho

⁹ Valor agregado(VA) reflete essencialmente o acréscimo teórico do valor acima e além dos custos originais. É o valor depois do processamento(VDP), menos o valor antes do processamento(VAP).
Equação: $VA = VDP - VAP$

INTEGRAÇÃO *BENCHMARKING* / MENSURAÇÃO

Após todo planejamento para implementação do *benchmarking* precisamos integrar as informações de desempenho das empresas “espelho”(alvo) com as nossas.

A integração se dará através de relatórios que cataloguem todas as medidas do *benchmarking* e as medidas estabelecidas pela empresa. Assim, através de itens de desempenho financeiros e não financeiros criaremos o relatório de Medição de Desempenho Gerencial – MDG (Relatório 1).

Como exemplo, escolhemos de forma não conclusiva alguns itens de desempenho financeiro, como: Retorno sobre investimento, Custo Médio Ponderado de Capital e Liquidez Corrente. Contudo, o desafio é medirmos o desempenho de itens, não financeiros, que normalmente não são lembrados nas análises e avaliações de desempenho da maioria dos executivos, gerentes e operadores ao final do período avaliativo. A avaliação de itens não financeiros é primordial para o desenvolvimento e desempenho financeiro da empresa e dos seus colaboradores. Não podemos deixar de avaliar satisfação dos clientes, dos colaboradores, da estrutura administrativa, dentre outros. A quantidade de itens elencados a seguir é apenas sugestão para desenvolvimento de itens dentro de cada organização. Destarte, não existe uma “receita de bolo” para elaboração do relatório de Medição de Desempenho Gerencial.

A fonte de todo trabalho de controle, análise e acompanhamento do programa de *benchmarking* é o relatório de Medição de Desempenho Gerencial. Por isso, deve ser aberto a todos os envolvidos da empresa, sem exceção, e deve ser exposto em quadros de aviso, à vista.

O modelo de relatório apresentado é composto por:

- 1) áreas de processo, que dividimos em Financeira, Recursos Humanos, Vendas, Distribuição, Administrativa e *benchmarking*.
- 2) Itens de desempenho, onde buscamos apresentar inicialmente os itens financeiros e em seguida itens não financeiros. Todos com base em *benchmarking* hipoteticamente selecionados.
- 3) Descrição, que nada mais é, se não a explicação de como se medir os itens de desempenho. Tornando a informação clara e objetiva.
- 4) Unidade de Medida, normalmente os itens são medidos em termos de moeda, hora, tempo e percentual, desta forma fica explícito como está sendo mensurado o item.
- 5) Nos meses são informados o *benchmarking*, o realizado da organização naquele período, o percentual de atingimento do realizado com referência ao *benchmarking* e o farol. Este último com objetivo de informar visualmente o desempenho de cada item.
- 6) E o total acumulado do período, que no nosso exemplo foi do primeiro trimestre do ano.

A função básica dos relatórios apresentados é dar e colher *feedback*¹⁰ dos envolvidos no processo. O *feedback* é importante para um melhor desempenho e aprimoramento do programa. Ainda, comenta Harrington (1993) “medição sem *feedback* é inútil porque você despendeu o esforço para fazer a medição, mas não deu à pessoa que realizou a atividade uma oportunidade de melhorar.”

¹⁰ **Feedback** é a retroalimentação de um sistema. Ele pode ser positivo ou negativo. É o retorno de quão bem ou mal está sendo desempenhado um processo.

MEDIDAS DE DESEMPENHO GERENCIAL																				
Empresa/Unidade: Empresa Teste Comercial				Ano 2000																
Responsável pela Equipe: Antonio Contato				Período: 1 trimestre																
Área	Item de Desempenho	Descrição	Unidade	Janeiro				Fevereiro				Março				Total 1º trimestre				
do processo			de Medida	Bench marking	Realizado	%	faul	Bench marking	Realizado	%	faul	Bench marking	Realizado	%	faul	Bench marking	Realizado	%	faul	
Financeira	Retorno sobre investimento	Lucro Líquido Investimento total (cap. giro + permanente)	x 100	%	15,00	11,00	73%	●	15,00	14,00	93%	●	15,00	15,00	100%	●	15,00	13,33	89%	●
	WACC (Custo médio Ponderado de Capital)	(Cap. terceiros x taxa %) + (Cap. Próprio X taxa %) Capital total	%		21,00	20,00	95%	●	21,00	19,50	93%	●	21,00	21,00	100%	●	21,00	20,17	96%	●
	Endividamento Total	Capital de terceiros Ativo Total	Índice		0,30	0,25	83%	●	0,30	0,25	83%	●	0,30	0,25	83%	●	0,30	0,25	83%	●
	Líquidez corrente	Ativo Circulante Passivo Circulante	Índice		1,10	1,35	123%	●	1,10	1,36	124%	●	1,10	1,35	123%	●	1,10	1,35	123%	●
	Inadimplência	Dup. a receber em atraso Vendas a prazo	x 100	%	2,50	4,00	160%	●	2,50	3,50	140%	●	2,50	3,00	120%	●	2,50	3,50	140%	●
	Eficiência na cobrança de duplicatas em atraso	Recebimento de duplicatas em atraso Total de duplicatas em atraso	x 100	%	75,00	25,00	33%	●	75,00	30,00	40%	●	75,00	28,00	37%	●	75,00	27,67	37%	●
RH	Horas de treinamento por funcionário	Nr. de horas de treinamento Nr. de Funcionários	- h		6,00	1,00	17%	●	6,00	1,00	17%	●	6,00	2,00	33%	●	6,00	1,33	22%	●
	Rotatividade de Funcionários	(Nr. de admissões + Nr. de demissões) / 2 Total de Funcionários	x 100	%	2,00	3,00	150%	●	2,00	1,50	75%	●	2,00	-	0%	●	2,00	1,50	75%	●
	Taxa de absentismo	Nr. de horas de falta Nr. de horas a serem trabalhadas	x 100	%	4,00	10,00	250%	●	4,00	5,00	125%	●	4,00	4,00	100%	●	4,00	6,33	158%	●
	ROL por funcionário (produtividade)	ROL Nr. de funcionários	€		1.200	980	82%	●	1.200	1.100	92%	●	1.200	1.200	100%	●	1.200	1.093	91%	●
Vendas	Participação no mercado	Nr. de clientes atendidos Nr. de clientes potenciais	x 100	%	30,00	12,00	40%	●	30,00	12,50	42%	●	30,00	16,80	56%	●	30,00	13,77	46%	●
	Tempo médio de atendimento ao cliente	Tempo total de atendimento Nr. de atendimentos	- h		0,10	0,13	130%	●	0,10	0,11	110%	●	0,10	0,14	140%	●	0,10	0,13	127%	●
	Pesquisa de satisfação dos clientes	Clientes com satisfação (ótima e boa) Total de clientes da pesquisa	x 100	%	85,00	-	0%	●	85,00	-	0%	●	85,00	62,00	73%	●	85,00	20,67	24%	●
	Deserção de clientes	Nr. de clientes sem compras Nr. total de clientes	x 100	%	10,00	-	0%	●	10,00	-	0%	●	10,00	5,00	50%	●	10,00	1,67	17%	●
Distribuição	Devolução de Pedidos	Nr. de pedidos devolvidos Total de pedidos	x 100	%	4,00	4,00	100%	●	4,00	4,50	113%	●	4,00	4,00	100%	●	4,00	4,17	104%	●
	% de entregas fora do prazo	Nr. de entregas fora do prazo Total de entregas	x 100	%	0,00	8,00	800000%	●	0,00	7,80	780000%	●	0,00	7,70	770000%	●	0,00	7,83	783333%	●
	Custo por entrega	Custo total das entregas Nr. de entregas	€		18,00	21,30	118%	●	18,00	20,50	114%	●	18,00	19,10	106%	●	18,00	20,30	113%	●
	Idade média dos veículos de entregas	(veículos x idade) + (veículos x idade) Quantidade total de veículos	Anos		4,50	8,00	178%	●	4,50	8,20	182%	●	4,50	8,30	184%	●	4,50	8,17	181%	●
Administrativa	Planejamento sucessório	Nr. de programas de treinamentos concluídos Total de programas necessários para sucessores	x 100	%	80,00	-	0%	●	80,00	-	0%	●	80,00	-	0%	●	80,00	-	0%	●
	Incentivo sobre resultados alcançados	Lucro Líquido x (nr. de metas atingidas x 0,05) 100	%		15,00	-	0%	●	15,00	-	0%	●	15,00	-	0%	●	15,00	-	0%	●
Benchmarking	% de lacunas (itens críticos)	Lacunas Total de itens de desempenho	x 100	%	30,00	74,00	247%	●	30,00	74,00	247%	●	30,00	71,00	237%	●	30,00	73,00	243%	●
	% de metas superadas	Itens de desempenho acima do benchmarking Total de itens de desempenho	x 100	%	40,00	13,00	33%	●	40,00	13,00	33%	●	40,00	17,00	43%	●	40,00	14,33	36%	●
	% de itens de desempenho recalibrados	Itens recalibrados Total de itens de desempenho	x 100	%	20,00	-	0%	●	20,00	-	0%	●	20,00	40,00	200%	●	20,00	15,33	67%	●

● Meta atingida

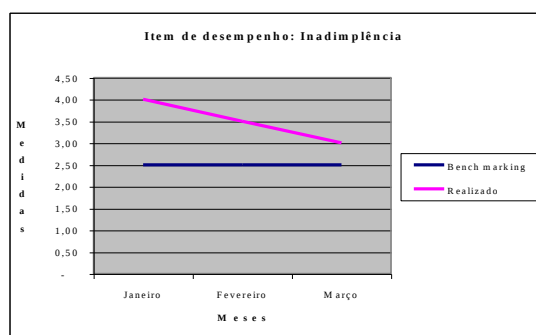
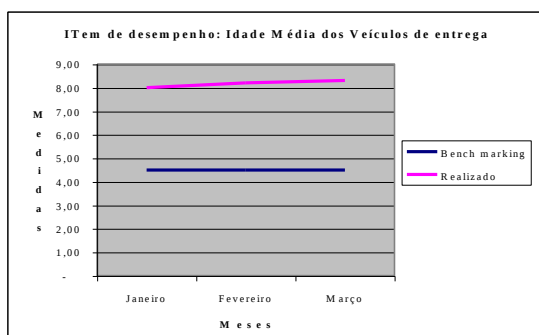
● Meta não atingida

● Meta atingida
● Meta não atingida

GRÁFICOS DE ANÁLISE DE LACUNAS (*BENCHMARKING* x REALIZADO)

Assim como o relatório de Medição de Desempenho Gerencial o relatório com os gráficos de acompanhamento (Relatório 2) servem para tornar a análise comparativa entre o *benchmarking* e os itens de controle bem objetivas, explicitando as lacuna apresentadas graficamente.

Gráficos de Acompanhamento - Itens de Desempenho críticos



Relatório 2 – Gráficos de Acompanhamento Itens Críticos – Realizado x *Benchmarking*

PLANO DE AÇÃO – FONTE DAS MUDANÇAS

Plano de ação pode ser necessário no início, durante ou ao final do procedimento de acompanhamento e avaliação. Abaixo podemos verificar que foi desenvolvido plano de ação para extinguir a lacuna existente em dois itens de desempenho acima selecionados.

Como ensina Camp(1998) “plano de ação deve garantir que os plenos benefícios das melhores práticas sejam alcançados.”

PLANO DE AÇÃO - ITENS DE DESEMPENHO CRÍTICOS

Empresa/Unidade: Empresa Teste Comercial

Ano: 2000

Responsável pela Equipe: Antonio Contass

Período: 1 trimestre

O Que ? What ?	Quem ? Who ?	Quando ? When ?	Por quê ? Why ?	Como ? How ?
Item - Idade Média dos veículos de entrega	Equipe <i>Benchmarking</i>	abril/2000	* Reduzir custos de manutenção. * Reduzir quebras e garantir entrega no prazo. * Diminuir despesas com depreciação.	* Renovar frota. * Analisar investimento com capital próprio, financiamento bancário, financiamento direto ou leasing.
Item - Inadimplência	Equipe <i>Benchmarking</i>	abril/2000	* Reduzir custos com perdas. * Reduzir custos de processos de controle e cobrança. * Diminuir número de clientes bloqueados por falta de pagamento. * Maximizar os lucros	* Reavaliar política de crédito. * Treinar pessoas para análise e concessão de crédito. * Incentivar vendas à vista.

Relatório 3 – Plano de Ação – Itens Críticos

RECALIBRAGEM DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO

Segundo Camp(1998) “o objetivo da recalibragem é manter atualizados os marcos de referência. É preciso instalar m processo de recalibragem para que os marcos sejam reavaliados e atualizados e garantir que se baseiam nos métodos e práticas mais recentes”.

Podemos afirmar que para o sucesso no processo de acompanhamento e desenvolvimento do *benchmarking* é necessário recalibrar para garantir a eficácia e eficiência do programa. Na verdade esse procedimento de recalibragem surgirá naturalmente, pois a melhoria contínua requer constantes indagações em ter sempre às mãos as melhores práticas.

Ainda, Camp(1998) sugere uma abordagem que é de recalibrar os itens críticos de referência anualmente. Uma frequência maior não valeria a pena, porque as práticas não mudam tão depressa. Cada organização precisa determinar a frequência com base nas características da atividade e do ambiente externo. Mudanças externas rápidas exigem atualizações mais frequentes.

CONCLUSÃO

O processo de *benchmarking* deve visar à posição de liderança, e não simplesmente copiar práticas de sucesso, sem um objetivo previamente planejado. O *benchmarking* dá informação das melhores práticas que geram as idéias, sendo uma rápida aquisição de conhecimentos e descobertas, que conduzem ao desempenho superior.

Desta forma, o *benchmarking* veio maximizar a utilização do tempo e minimizar a utilização de recursos em pesquisas e desenvolvimentos constantes e insaciáveis de novos processos, com qualidade cada vez mais superior ao da concorrência. A interação das melhores práticas, o tempo exíguo e redução de custos de P&D resulta em uma vantagem competitiva imensurável para as organizações.

A organização do século XXI gerenciará um conjunto de iniciativas de mudanças de curto e longo prazos, sendo necessário a integração com o *benchmarking* para que esteja sempre agregando valor para a sua própria sobrevivência, para seus acionistas e clientes.

O desafio das organizações é tornarem-se dia após dia cada vez mais competitivas e diferenciadas. A formação de blocos econômicos permitiu a integração dos mercados, mas trouxe consigo uma feroz e avareza concorrência

Concluindo, não estamos diante da panacéia dos problemas de Medição de Desempenho Gerencial, pois nenhuma empresa pode ser a melhor em todos os processos, nem pode querer ser *benchmarking* para o país ou para o mundo. As limitações são fatores da própria sociedade e por maior que seja o desenvolvimento tecnológico, sempre alguma coisa estará sendo descoberta neste instante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ANSOFF, H. Igor. *A Nova Estratégica Empresarial*. 1º ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- BOGAN, Christopher E. e ENGLISH, Michael J. *Benchmarking Aplicações Práticas e Melhoria Contínua*. 1º ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- BOXWELL, Robert J. *Vantagem Competitiva através do Benchmarking*. 1º ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CAMP, Robert C. *Benchmarking - O Caminho da Qualidade Total*. 3º ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia*. 1º ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.
- HARRINGTON, H. James. *Aperfeiçoando Processos Empresariais*. 1º ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- HICKMAN, Craig R. *O Jogo da Estratégia*. 1º ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. *Custo e Desempenho*. 1º ed. São Paulo: Futura, 1998.
- McGEE, James e PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento Estratégico da Informação*. 1º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NAKAGAWA, Masayuki. *ABC – Custeio Baseado em Atividades*. 1º ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebuças de. *Planejamento Estratégico*. 6º ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- ZAIRI, Mohamed e LEONARD, Paul. *Benchmarking Prático – O Guia Completo*. 1º ed. São Paulo: Atlas, 1995.