



# Grupos de Benchmarking

camanho

Histórico



# Quem Somos

---



A Camanho & Consultores oferece consultoria em Gestão de TI / Empresarial e orquestração de grupos de Benchmarking de Processos de Negócios.

- Principal consultoria corporativa em TI de Minas Gerais
- Consultoria líder em desenvolvimento de Benchmarkings Corporativos no mercado brasileiro
- Significativa carteira de clientes em todo o país
- Sede em Belo Horizonte – MG

# Histórico

A *Camanho & Consultores* introduziu o conceito de **Grupos de Benchmarking Estruturado** no mercado brasileiro a partir de 2001.

A partir de então, os Grupos de Benchmarking conduzidos pela *Camanho* tornaram-se prática em diferentes processos corporativos, sendo utilizado por inúmeras empresas brasileiras de grande porte.



TI  
2001 a (Atual)



Suprimentos  
2004 a (Atual)



Logística  
2004 a 2008



Automação  
2004



Financeiro  
2004



RH  
2004



Controladoria  
2005

# Empresas Participantes



ACINDAR (AR)  
AÇOS VILLARES  
ALCOA  
ALL  
ANDRADE GUTIERREZ  
ANGLO GOLD ASHANTI  
APERAM  
ARACRUZ  
ARCELLOR MITTAL  
BINOTTO  
BANCO BMG  
BS2  
BEMIS - DIXIE TOGA  
BINOTTO  
BRASKEM  
CAMARGO CORRÊA  
CARBOCLORO  
CCEE  
CEMIG  
CENIBRA

CMPC Celulose  
CSN  
DURATEX  
FCA  
FERROBAN  
FERROUS  
FIBRIA  
FOSFERTIL  
GERDAU  
GRUPO ULTRA  
HOLCIM  
INTERNATIONAL PAPER  
KLABIN  
KIMBERLY-CLARK  
KINROSS  
LÍDER AVIAÇÃO  
MAGNESITA  
MAKRO  
MBR  
MRS LOGÍSTICA

MONTES DEL PLATA (UR)  
NET  
NOVELIS  
PARANAPANEMA  
RAÍZEN  
RENOVA Energia  
RIPASA  
SAMARCO  
SIEMENS  
SUZANO  
STORA ENSO  
TELEMAR  
USIMINAS  
VALLOUREC  
VERACEL  
VILLARES METALS  
VOITH  
VOTORANTIM  
YAMANA GOLD'

# Projetos Tailor Made



Recomposição da Base de BENCHMARKING com **KPIs da área de TI.**



O objetivo do estudo foi apurar **KPIs baseados em comparativos de Performance frente ao Headcount** das seguintes áreas corporativas: Controladoria / Finanças / Jurídico / Recursos Humanos / Supply Chain e TI.

Além da KLABIN, participaram do estudo : BRASKEM / DURATEX / FIBRIA / KIMBELY CLARK / TETRAPAK e Grupo ULTRA.

Os resultados obtidos foram compartilhados entre participantes e, no âmbito da KLABIN, foram desmembrados em ações de melhoria e/ou alavancagem, a partir de decisões conduzidas pela Presidência e Conselho de Administração.



O estudo teve como foco a **Análise Financeira de Investimentos em Novos Produtos ou Serviços.**

Além da FIAT, participaram : BRASKEM / CEMIG / EMBRAER / USIMINAS / VALLOUREC e VOTORANTIM INDUSTRIAL.

Sendo as empresas participantes de ramos de atuação distintos, percebeu-se o foco das respostas da FIAT, EMBRAER e BRASKEM em novos Produtos, enquanto que, CEMIG, USIMINAS, VOTORANTIM e VALLOUREC em novos Projetos.



O objetivo foi estruturar uma **Célula de Gestão de Benchmarkings** para a USIMINAS, considerando as seguintes etapas:

- Etapa 1**    Elaboração da Metodologia  
                 Implantação da Célula de Benchmarkings  
                 Condução de um Projeto Piloto
- Etapa 2**    Transferência de Conhecimento (12 meses)  
                 Apoio na condução de processos de Benchmarking

# Conceitos e Benefícios



# Conceitos



Ao pensarmos em Benchmarking devemos ter em mente :

COLABORAÇÃO

Grupo Colaborativo de Empresas e Profissionais

NETWORKING CORPORATIVO

Desenvolvimento Corporativo

NETWORKING PROFISSIONAL

Desenvolvimento Pessoal

REDUÇÃO DE CUSTOS

Propicia redução a partir das referências com outras empresas

REDUÇÃO DE CONSULTORIAS

Aprendizado colaborativo e redução de custos com consultorias

INFORMAÇÃO

Análises Conjuntas

REFERENCIAIS COMPARATIVOS

Dashboard de Indicadores

ESTUDOS CONJUNTOS

Práticas e Processos

DESENVOLVIMENTO COLABORATIVO

Práticas, Processos e Ferramentas de Gestão

PESQUISAS E CONSULTAS

Ciclo Permanente

VISITAS TÉCNICAS

Troca de Melhores Práticas

# Conceitos



Processos de Benchmarking objetivam despertar a consciência para o mundo exterior.

## SAIR DA ENDOGAMIA

Empresas já não podem depender somente dos próprios recursos intelectuais para a sua sobrevivência. É necessário olhar para fora e aprender com as práticas de outras empresas a fim de manter-se competitiva.

## MELHORAR O TIMING

A velocidade do avanço tecnológico exige um tempo cada vez menor para o desenvolvimento de produtos e serviços.

Aprender continuamente com o mercado, visando praticar melhorias.

### Aprender e Melhorar

GESTÃO

PRÁTICAS E PROCESSOS

INDICADORES

TECNOLOGIAS E FERAMENTAS

ORGANIZAÇÃO / ESTRUTURAS

TENDÊNCIAS

### Benefícios Evidentes e Diretos

OBTER REFERÊNCIA

OBTER POSICIONAMENTO COMPETITIVO

CRIAR NETWORKING

APRENDER JUNTO

ENCONTRAR NOVAS IDÉIAS

NÃO REINVENTAR A RODA

# Benefícios



## REDUÇÃO DE CUSTOS E MELHORIA DE PROCESSOS SÃO AS PALAVRAS-CHAVE

Análises demonstram que cada US\$ 1 aplicado em Benchmarking evita US\$ 40 em Consultorias.

### GESTÃO

Traz novas ideias para a empresa e facilita a troca de experiências. Orienta o processo de seleção e priorização de projetos e de recursos alocados. Aperfeiçoa a Gestão por meio do aprendizado contínuo.

### VANTAGENS ESTRATÉGICAS

Ajuda a focar nos diferenciais competitivos, ampliando as vantagens estratégicas.

### MELHORES PROCESSOS

Incorpora novos processos, otimiza a produtividade e reduz custos.

### GOVERNANÇA

Traz transparência à gestão.

### CONSULTORIA

Reduz a demanda de consultorias e, conseqüentemente, de custos.

### CUSTOS

Demonstra o posicionamento relativo de custos. Identifica oportunidades de melhoria. Subsidia Planejamentos, Orçamentos e Estudos.

### PERFORMANCE

Identifica métodos de melhoria da eficiência operacional.

### RISCOS

Reduz os riscos de erros na adoção de ferramentas de gestão e de tecnologia.

### CERTIFICAÇÃO PNQ

Garante o atendimento a pré-requisito obrigatório.

# Grupos Estruturados de Benchmarking

Camanho & Consultores



# Papel da Consultoria



Provê toda a orquestração e suporte ao Grupo:

- Organização e Agendamento das Reuniões
- Convites a outras empresas e fornecedores para apresentações
- Condução e publicação das Pesquisas e Consultas
- Condução e publicação dos Estudos Colaborativos:
  - ✓ Dashboard de Indicadores de Performance e Produtividades
  - ✓ Matriz de Maturidades
  - ✓ Demandas X Expertises
  - ✓ Pesquisa de Satisfação com os Serviços Prestados
- Criação e Gestão de Portal do Grupo (Gestão de Conteúdo)
- Disponibilização e gerenciamento de Sala de Reuniões Virtual exclusiva do Grupo no APPEAR.IN
- Criação e manutenção Grupo no WhatsApp e LinkedIn
- Disponibilização de Pesquisas e Publicações em CLOUD.
- Intensificação das Visitas entre as empresas.

# Compliance



Os Grupos de Benchmarking da *Camanho & Consultores* se organizam sob o Código de Conduta da FNQ (Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade).



## Código de Conduta para Benchmarking

### Normas de Procedimento e Ética para os Participantes de Benchmarking

Benchmarking – o processo de identificar e aprender a partir das melhores práticas globais – é uma ferramenta poderosa na busca por melhoramentos e mudanças contínuas.

O APQC - American Productivity and Quality Center - desenvolveu e segue este código de conduta com o intuito de:

- Orientar os esforços de Benchmarking,
- Aumentar o profissionalismo e a efetividade do processo de benchmarking,
- Auxiliar na proteção de seus membros contra danos.

A adesão a este código contribuirá para um processo eficiente, eficaz e ético de benchmarking.

A Camanho & Consultores, na busca contínua de propiciar o melhor para seus parceiros, adota este código como base de conduta para seus projetos de Benchmarking, seguindo os mesmos princípios e a mesma base que orientam a FNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.

Tradido e Adaptado: Camanho & Consultores Ltda.  
Original: "Benchmarking Code of Conduct - Guidelines and Ethics for Benchmarking"  
Direitos autorais de APQC - American Productivity & Quality Center

### PROTOCOLO DO BENCHMARKING

**Participante:**

- Conheça e abraze este Código de Conduta.
- Conheça fundamentalmente o que é benchmarking e siga seu processo.
- Antes de manter um contato inicial com um potencial parceiro de benchmarking, determine a qual empresa, identifique as necessidades, o objetivo, reconheça as empresas de performance superior e crie uma avaliação rigorosa.
- Tenha um guia de entrevista e um questionário desenvolvido e distribua-o proativamente para o participante.
- Pesque cuidadosamente e esteja disposto a compartilhar informações com sua empresa.
- Assinem os mutuamente sobre programas e planos de reuniões.

### BENCHMARKING CODIGO DE CONDUTA

- 1. LEGALIDADE**
  - ✓ Se existir qualquer questão potencial sobre a legalidade de uma atividade, consulte-se com o setor jurídico de sua empresa.
  - ✓ Evite discussões ou ações que possam levar a ou envolver interesses que restrinjam o livre comércio, esquemas de divisão de mercados e/ou clientes, a fixação de preços, sistemas de distribuição, propostas fraudulentas ou suborno. Não discuta custos com seus concorrentes, caso o custo seja um elemento da composição de preços.
  - ✓ Abstenha-se de aquisição de segredos comerciais por qualquer meio considerado impróprio, incluindo a violação ou sigilo que implique a violação de qualquer direito sobre a manutenção de sigilo.
  - ✓ Como condutor do processo ou participante, não estenda a outras empresas não participantes as descobertas feitas numa investigação, sem primeiro se assegurar de que os dados estão devidamente "distancados" e anônimos, de forma que se proteja a identidade dos participantes.
  - ✓ A divulgação a terceiros estranhos ao procedimento de Benchmarking, ainda que não seja identificada a fonte dos dados, somente poderá se dar mediante prévia e expressa aprovação da fonte.
- 2. TROCA**
  - ✓ Antes de aceitar abordar e elaborar um determinado Tema, avalie a real possibilidade de disponibilização e intercâmbio das informações a respeito do mesmo e obtenha as respectivas autorizações internas.
  - ✓ Disponha-se a fornecer aos seus parceiros mesmo tipo e nível de informação que você solicita deles.
  - ✓ Seja, de imediato, o mais aberto possível no seu relacionamento, a fim de elucidar as expectativas, evitar mal-entendidos e firmar um interesse mútuo no intercâmbio do benchmarking.
  - ✓ Seja honesto e íntegro com relação às informações submetidas à apreciação.
  - ✓ Disponibilize informação em tempo hábil, conforme acertado na programação do benchmarking.
  - ✓ Respeite os prazos ajustados.

# Focos



# Organização

---



## AGENDA ANUAL

Representantes das empresas se reúnem numa Agenda Anual composta por 3 Reuniões Temáticas Trimestrais e um Workshop de Encerramento.

Cada reunião aborda um TEMA específico escolhido pelo Grupo.

São apresentados CASES com as práticas de cada empresa no TEMA.

São também realizadas apresentações de outras empresas do mercado e fornecedores sobre o TEMA.

É conduzida uma MESA REDONDA sobre o TEMA.

Cada reunião é fechada com a publicação de um Sumário Executivo sobre o TEMA.

# Organização



## PESQUISAS E CONSULTAS

Importante ferramenta colaborativa para apoio à Tomada de Decisão.

As empresas participantes do Grupo solicitam consultas e pesquisas a qualquer momento durante o decorrer da Agenda Anual, sem limite.

A consultoria lança as consultas e pesquisas ao NETWORKING do Grupo.

Nesse caso, também participam do NETWORKING, mas somente como respondentes, dezenas de outras grandes empresas.

Quem responde recebe os resultados.

Propiciam resolução a questões essenciais, de forma simples, rápida, com baixo custo e alto retorno.

Ciclos de 1 a no máximo 2 semanas para levantamento e consolidação de resultados.

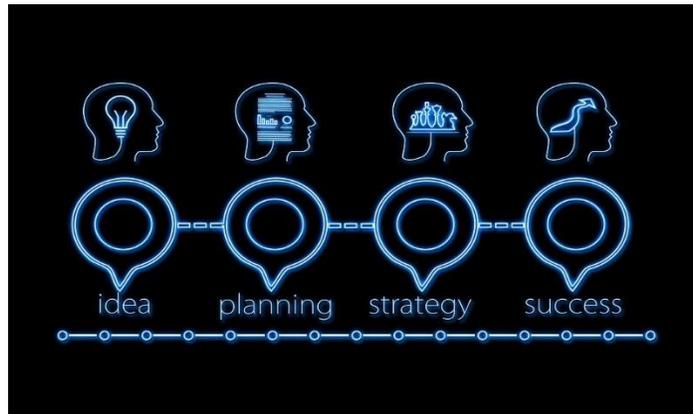
# Organização

## ESTUDOS COLABORATIVOS

INDICADORES DE PERFORMANCE



DEMANDAS X EXPERTISES

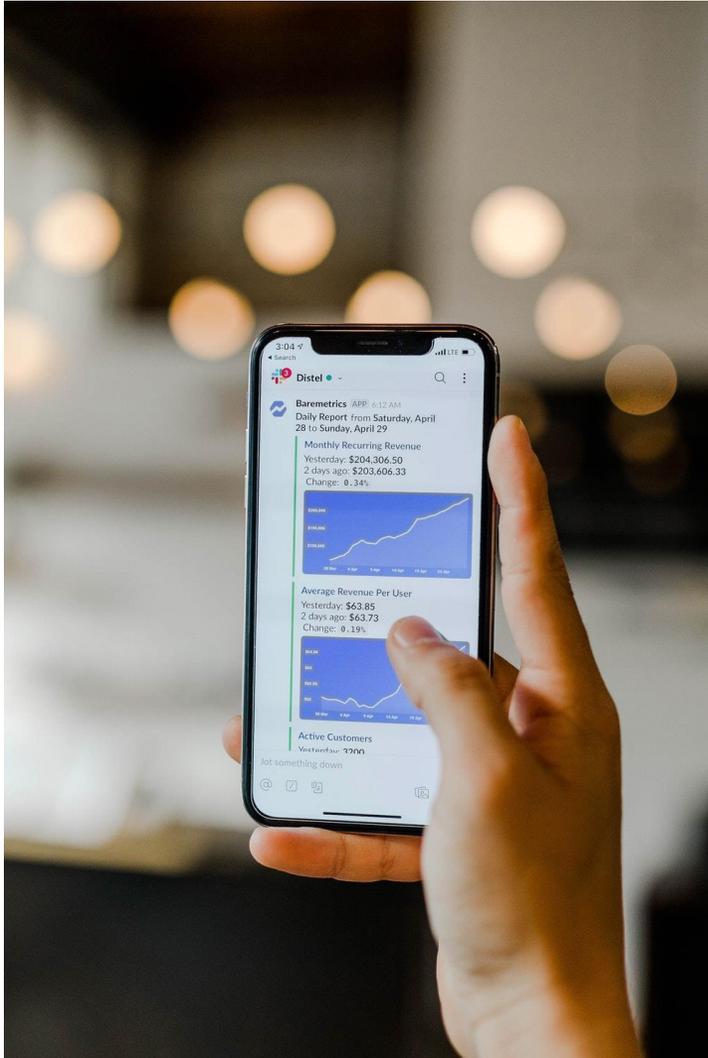


MATRIZ DE MATURIDADE



PESQUISA DE SATISFAÇÃO

# Organização



## ESTUDOS COLABORATIVOS

### INDICADORES DE PERFORMANCE

A partir de uma Coleta de Indicadores, seguindo modelos clássicos de mercado, as empresas informam seus "dados base": Custos Operacionais, Headcount, Indicadores de Performance, entre inúmeros outros.

São produzidos e disponibilizados dezenas de indicadores através da correlação dos "dados base".

Cada empresa conhece exatamente os referenciais comparativos de seus pares do Grupo.

Os resultados são explícitos. As empresas não se comparam somente com uma média.

As empresas recebem todos os resultados em meio eletrônico, organizados em planilhas e gráficos, possibilitando que façam um completo e irrestrito uso em seus estudos internos.

# Organização



## ESTUDOS COLABORATIVOS

### MATRIZ DE MATURIDADE

Adotamos uma Matriz de Maturidade com Dimensões específicas de cada processo corporativo do Grupo em questão (TI, Suprimentos, Logística, RH, etc.).

É o ponto de partida da Agenda Anual.

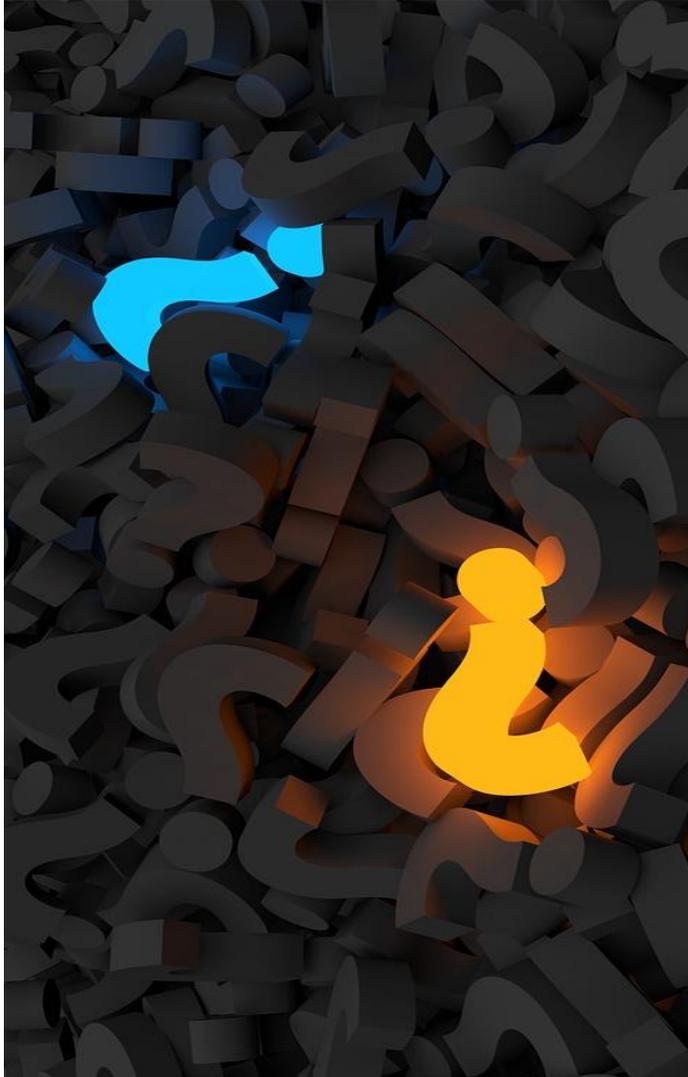
As empresas se auto avaliam (AS IS e TO BE).

Os dados do Grupo são consolidados, demonstrando os principais GAPS.

A partir daí, as reuniões poderão ser direcionadas para as dimensões que apresentarem os maiores GAPS.

# Organização

---



## ESTUDOS COLABORATIVOS

### DEMANDAS X EXPERTISES

Neste estudo, num primeiro momento, as empresas apresentam suas DEMANDAS atuais.

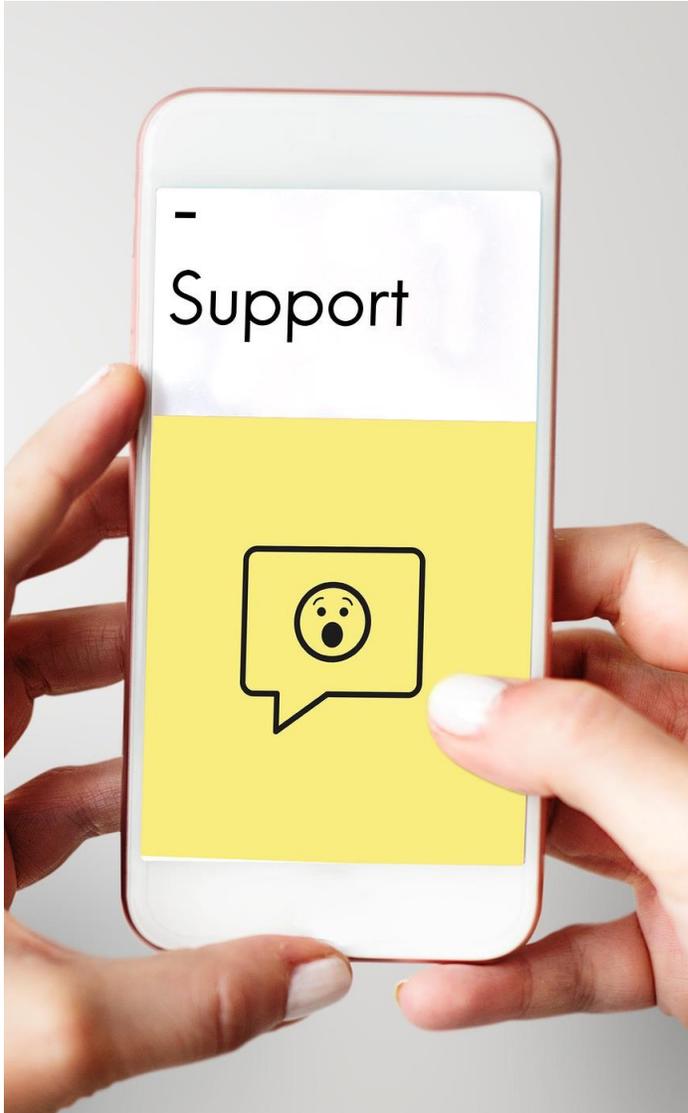
Organizamos estas DEMANDAS por GRUPOS DE ASSUNTOS.

Solicitamos, então, às empresas que detém EXPERTISE sobre os ASSUNTOS/DEMANDAS que assinalem as mesmas.

É feito um cruzamento de DEMANDAS X EXPETISES.

Com isso, criam-se GRUPOS DE INTERESSE e um intercâmbio de VISITAS.

# Organização



## ESTUDOS COLABORATIVOS

### PESQUISA DE SATISFAÇÃO

É aplicada uma Pesquisa de Satisfação sobre os serviços prestados, conforme o Grupo em questão (TI, Suprimentos, Logística, RH, etc.).

A participação é opcional.

São apurados os dados de cada empresa para seu uso exclusivo.

É consolidada uma visão geral do Grupo.



Antonio Luiz Camanho | Diretor-Sócio

camanho@camanho.com.br

(31) 3281-9020 | (31) 9 9136-6997

www.camanho.com.br

Rua Raul Pompéia, 77 Cj. 501

São Pedro | Belo Horizonte/MG | 30330-080

