

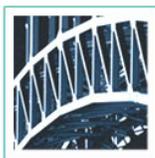


# Benchmarking e Boas Práticas

Questionário

---

## AVALIAÇÃO DE EXCELÊNCIA



<b>Pessoa de Contacto</b>	
<b>Cargo</b>	
<b>Nome da Empresa</b>	
<b>Consultor</b>	
<b>Data</b>	

**O presente questionário deve ser utilizado em conjugação com os Questionários de Avaliação Financeira e de Gestão, Módulos base dos Índices de *Benchmarking* (IBP – Índice de Benchmarking Português e BI – Benchmark Index)**

### **O QUE É A EXCELÊNCIA?**

Em termos simples, é a procura incansável da melhoria contínua nos resultados de uma organização e na forma de os conseguir.

### **INTRODUÇÃO AO QUESTIONÁRIO**

Este módulo foi concebido para o auxiliar a efectuar uma avaliação comparativa global e inicial da gestão da sua empresa, tendo como bitola um quadro de excelência de classe mundial e internacionalmente reconhecido. Este modelo é utilizado por toda a Europa, em organizações de diferentes dimensões e sectores, para as ajudar a alcançar a melhoria do desempenho.

O módulo baseia-se em técnicas experimentadas e representa um processo sólido para a determinação de actividades de melhoria relevantes para as organizações. No cerne do módulo está um questionário fácil de seguir, composto por 34 perguntas, e que, aliado aos questionários dos Módulos Base e ao feedback obtido através do seu Consultor Nacional de Benchmarking, pode oferecer-lhe os seguintes benefícios:

- *Ajudar a sua organização na identificação da sua situação actual e sugerir uma orientação e prioridades futuras apropriadas;*
- *Permitir comparações com as realizações de outras organizações e entidades com desempenho de “world class”;*
- *Encorajar a sua organização a monitorizar o respectivo progresso com regularidade;*
- *Proporcionar uma base sólida para futuras melhorias.*

## ANTECEDENTES

O questionário utiliza o Modelo de Excelência EFQM\* como base, para as perguntas sobre a forma como a sua empresa está a ser gerida e os níveis de desempenho que está a alcançar para satisfação das partes interessadas no seu negócio (isto é, os seus clientes, as pessoas que trabalham para si, os fornecedores/parceiros, os accionistas e a comunidade).

O Modelo de Excelência baseia-se no conceito de que o desempenho de excelência a longo prazo deriva da satisfação das necessidades das partes interessadas e os bons líderes conseguem-no gerindo as políticas e planos, pessoas e outros recursos da organização através de processos eficazes.

Isto significa que os bons resultados deverão ser alcançados ao longo de vários anos (e não apenas num) e que estes deverão ser comparativamente favoráveis em relação aos resultados que planeou obter e aos de outras organizações similares. Significa ainda que, para alcançar estes resultados, a organização deve ser gerida de uma forma sólida e consistente em todas as suas actividades e com o nível de pormenor apropriado ao tamanho e tipo de negócio.

## AS PERGUNTAS

As 34 perguntas deste módulo dividem-se em 2 partes principais. A primeira parte (**os Meios**) tem 5 secções que tratam das formas como está a gerir o seu negócio. A segunda parte (**os Resultados**) tem 4 secções sobre a excelência dos seus resultados.

Cada pergunta dessas secções oferece uma escolha de quatro respostas, de (a) a (d). Todas elas procuram ilustrar a forma como uma empresa poderia lidar com uma questão específica. As respostas não visam ser precisas, mas sim apresentar uma ideia geral dos diversos níveis de "excelência".

Mesmo as organizações actualmente consideradas de "*world class*" poderão achar muito difícil seleccionar o nível superior de todas as respostas, portanto poderá ser difícil! Mas, se quiser melhorar realmente o seu negócio, esta é uma forma excelente de compreender as prioridades.

O seu CNB terá todo o prazer em lhe oferecer ajuda adicional, se esta for necessária.

Uma consideração final – a honestidade é a melhor política pois as organizações que são mais realistas em relação à sua situação actual beneficiam o máximo possível ao planear e implementar melhorias pois não estão a começar do ponto errado!

O Modelo de Excelência ou Modelo de Excelência Empresarial da EFQM\* é uma marca registada da European Foundation for Quality Management.

## PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

### SUGESTÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO – Passos 1 e 2

#### **Passo 1. Preparação**

- Leia rapidamente o módulo para ficar com uma ideia dos tópicos das perguntas.
- Decida o seu método de preenchimento, isto é, se as respostas vão ser dadas por uma só pessoa ou vão ser respostas conjuntas de uma pequena equipa. Por vezes acha-se útil envolver vários representantes, de diversos níveis, da empresa no preenchimento do questionário – estes preenchem-no separadamente e depois chegam a uma conclusão consensual. Contudo, só uma opinião pode ser aceite para efeitos de avaliação (mas poderão ser aprendidas lições valiosas discutindo eventuais diferenças).
- Reserve algum tempo para o preenchimento do questionário e acorde o tempo atribuído.
- Irá achar útil concluir a secção de Definições, que se segue, antes de responder às perguntas. Garantirá assim clareza e consistência de compreensão das várias questões chave para a sua empresa à medida que for respondendo às perguntas.

#### **Passo 2. Preenchimento do questionário**

- Leia as declarações introdutórias de cada secção pois estas oferecerão ajuda adicional antes de efectuar a sua escolha.
- Por favor assinale com um círculo uma única resposta – a, b, c ou d – a cada pergunta que mais de perto reflecta a situação na sua empresa. A sua empresa poderá apresentar algumas características de níveis diferentes. Terá que “assumir uma posição” e assinalar a resposta que lhe pareça mais equilibrada. O seu Consultor Nacional de Benchmarking (CNB) poderá ajudá-lo se necessitar de mais esclarecimentos.
- Lembre-se de que deve estar pronto a apresentar as provas apropriadas para justificar a sua resposta a cada pergunta.

## DEFINIÇÕES

Esta secção ajudá-lo-á a responder às perguntas pois permite-lhe definir certos termos utilizados. Pode também ajudar outras pessoas da empresa que estejam a responder às perguntas a compreendê-las com clareza e consistência. (Os inquiridos podem também pedir esclarecimentos se existirem diferenças de opinião).

**Quais são os seus principais produtos e serviços?**

**Indique quais são os seus principais clientes (directos e utilizadores finais, se necessário)**

**Indique os seus fornecedores/parceiros principais (estes poderão incluir distribuidores, *joint ventures* e alianças)**

**Em que mercado se encontra? (por exemplo, fornecimentos ao sector automóvel, transportes, retalho de moda, etc.)**

**Quem considera serem os seus chefes? (por exemplo, só o Director-Geral? Os gestores de topo? A partir dos supervisores de primeiro nível e mais acima? Certos “especialistas”, tais como formadores? Uma combinação destes?)**

## PERGUNTAS SOBRE MEIOS – GERAL

Os **Meios** constituem a forma como a sua empresa realiza o seu trabalho. As cinco secções seguintes examinam esses aspectos. Em resumo abordagens “excelentes” devem ser apropriadas à actividade, devem ser bem implementadas junto das pessoas relevantes e devem ser revistas para continuarem a ser eficazes. Por favor leia todas as afirmações em cada pergunta e depois assinale com um círculo uma só resposta – a, b, c ou d – que reflecta mais de perto a sua organização.

### SECÇÃO 1 – LIDERANÇA

**Definição:** A forma como os seus líderes estão pessoalmente envolvidos no alcançar dos objectivos da sua empresa e demonstram, pelo exemplo, os comportamentos de que a sua empresa necessita para alcançar o sucesso a longo prazo.

N.B: Verifique se definiu quem considera serem os “líderes”.

#### **1.1 Como é que os seus líderes decidem relativamente aos objectivos da empresa, aos comportamentos pessoais apropriados e como é que dão os exemplos certos aos outros?**

- a. Gerimos no dia-a-dia, seguindo os métodos a que estamos habituados, sejam quais forem os nossos antecedentes pessoais.
- b. Os gestores seniores decidem os objectivos para a nossa empresa e que comportamentos são apropriados para podermos crescer como uma excelente organização. Alguns líderes tentam dar o exemplo aos outros e apoiam o envolvimento das pessoas em acções de melhoria.
- c. A maior parte dos líderes dão o exemplo correcto e melhoram a sua liderança a partir do feedback que recebem sobre o seu estilo de actuação. Os líderes envolvem-se pessoalmente em acções de melhoria.
- d. Como em (c), mas os líderes têm participado também activamente no estabelecimento de formas de trabalhar para alcançarmos os nossos objectivos, por exemplo utilizando equipas. Os líderes verificam regularmente o progresso em relação aos nossos planos.

### **1.2 Que nível de contacto é que os seus líderes mantêm com os clientes, fornecedores, parceiros e representantes da comunidade?**

- a. Os nossos líderes não têm qualquer contacto directo com estes grupos ou, quando o têm, é para tratarem da gestão diária dos negócios.
- b. Alguns líderes encontram-se com alguns destes grupos no decurso do seu trabalho normal e tentam compreender as necessidades destes. Esta informação é utilizada para melhorar os negócios.
- c. A maioria dos líderes participa em reuniões com estes grupos, mas muitas vezes em situações fora do seu cargo habitual. Os líderes estão envolvidos em organismos profissionais relevantes e poderão participar na promoção de boas práticas junto de outros.
- d. Como em (c), mas os líderes reconhecem também activamente os indivíduos ou equipas de partes interessadas externas à empresa pela sua lealdade ou contributo para os negócios.

### **1.3 Como é que os seus líderes motivam, apoiam e reconhecem o pessoal?**

- a. As pessoas recebem os seus salários e remunerações em reconhecimento pela sua contribuição.
- b. Os líderes dizem ao seu pessoal quais são os objectivos da empresa. A maior parte dos líderes ouve e responde construtivamente às pessoas. Mostram pessoalmente o seu reconhecimento aos empregados de maneira formal e/ou informal, por exemplo com a eleição do “empregado do mês”, um simples “obrigado”, etc.
- c. Definimos a forma como os líderes se devem comportar e a maior parte deles comunica bem e mostra reconhecimento apropriado. Apoiam também os seus empregados para os ajudar a alcançar os seus próprios planos e metas.
- d. Além de (c), os líderes levam também a formação a sério e asseguram a efectuação de formação pré-marcada para o seu pessoal – esta só muito raramente é cancelada “por razões operacionais”.

## SECÇÃO 2 – POLÍTICA E ESTRATÉGIA (PLANEAMENTO)

**Definição:** Este critério tem a ver com a forma como a sua empresa age para alcançar os seus objectivos fundamentais, centrados nas partes interessadas, nos seus resultados, e suportados pelos seus planos, metas e processos. Por outras palavras, “qual é a definição de “sucesso” e a forma como o vai alcançar”.

### Significados úteis:

**Partes Interessadas** - significa todos os que depositam interesses na sua empresa e nas actividades e realizações desta. As partes interessadas poderão incluir clientes, parceiros, empregados, accionistas, proprietários, governo e regulamentadores.

**Processos chave** – refere-se às actividades que a sua empresa faz para assegurar o sucesso, isto é, entrega de produtos e serviços, gestão de relações com os clientes, orçamento e planeamento, gestão de fluxo de caixa, etc.

### 2.1 Como é que a informação sobre as partes interessadas e outra informação são utilizadas para definir o rumo da sua empresa?

- a. Produzimos ou compramos principalmente aquilo que acreditamos que iremos vender.
- b. Recolhemos alguma informação para nos ajudar a compreender o mercado/sector em que nos encontramos. Temos maneiras de compreender o que as nossas partes interessadas desejam e revemos os nossos resultados internos para nos ajudar a assegurar a concretização desses desejos.
- c. Como em (b), mas temos também formas de compreender o que está a acontecer no mercado, por exemplo a nível dos nossos concorrentes e da legislação governamental, e utilizamos essa informação para nos ajudar.
- d. Além de (b e c), verificamos regularmente se dispomos de todas as fontes de informação correctas para nos permitir planear para o futuro.

### 2.2 Como é que elabora os seus planos e verifica se eles continuam a ser os planos certos para a sua empresa?

- a. Os nossos planos são bastante informais e não são normalmente anotados por escrito. Revemos as coisas se tiver havido um problema.

- b. Identificamos as questões importantes que garantirão o nosso sucesso e acordamos então os planos para o ano seguinte com mais probabilidades de obter esse sucesso. Documentamos formalmente os nossos planos.
- c. Como em (b), mas certificamo-nos também de que os nossos planos se baseiam no que as nossas várias partes interessadas necessitam. Consideramos não só o ano corrente como também os anos seguintes.
- d. Além de (b e c), verificamos regularmente se os nossos planos estão a alcançar o que nos propusemos alcançar e introduzimos alterações caso sejam necessárias.

### **2.3 Como comunica os seus objectivos e planos e como é que esses planos são implementados?**

- a. Dizemos ao nosso pessoal o que a empresa está a tentar alcançar e o que se espera deles no desempenho dos seus cargos.
- b. Dizemos ao nosso pessoal quais são os nossos objectivos e certificamo-nos de que os compreendem. São estabelecidas metas para que as pessoas saibam de que forma estão a contribuir para o sucesso da nossa empresa.
- c. Temos formas claras de comunicar os nossos planos e de os implementar na prática em toda a empresa. Confirmamos que os planos para as várias partes da nossa empresa se conjugam para alcançarmos o resultado global que desejamos.
- d. Como em (c), mas informamos também as partes interessadas externas à empresa sobre o que estamos a fazer. Verificamos se a forma como comunicamos e implementamos os nossos planos está a funcionar para nós.

### **2.4 Como é que os seus planos são conseguidos através da forma como trabalha?**

- a. Não nos concentramos na análise da relação entre a forma como trabalhamos e os nossos planos – continuamos simplesmente a fazer o que sempre fizemos.
- b. Temos um conjunto de processos chave para alcançarmos o que pretendemos. Atribuímos responsabilidade às pessoas para garantir o funcionamento destes processos sem problemas.

- c. Os nossos processos chave foram estabelecidos com base nas necessidades das nossas partes interessadas e todos sabem qual é o seu papel neles. Certificamos de que as várias partes da empresa trabalham juntas para que estes processos funcionem o melhor possível.
- d. Como em (c), mas verificamos também regularmente se os processos chave continuam a ser os mais importantes para o sucesso da empresa.

## SECÇÃO 3 – PESSOAS

**Definição:** A forma como o seu negócio liberta o pleno potencial das suas pessoas.

### Significados úteis:

**Pessoas** – definem-se como todos os empregados, incluindo a tempo inteiro, tempo parcial, com contrato, etc.

#### 3.1 Como é que planeia e melhora a forma como gere o seu pessoal?

- a. Esforçamo-nos por respeitar os requisitos legais.
- b. O nosso plano empresarial global inclui as necessidades das pessoas. Pedimos feedback ao nosso pessoal, que nos comunica os seus pontos de vista sobre a empresa, e esforçamo-nos por satisfazer as suas necessidades.
- c. Os resultados do feedback das pessoas são utilizados regularmente para melhorar a nossa forma de gerir as pessoas. Os sindicatos ou organismos do pessoal são considerados parceiros valiosos. Temos planos de sucessão para termos uma ideia de como os cargos chave serão preenchidos futuramente.
- d. Como em (c), mas utilizamos também novas maneiras de nos organizarmos para melhorar a forma como colaboramos, por exemplo temos equipas em regime de autogestão e analisamos regularmente a forma como gerimos os nossos recursos humanos.

#### 3.2 Como melhora os conhecimentos e competências do seu pessoal?

- a. Recrutamos as pessoas para que desempenhem o seu cargo. Se o seu desempenho não for satisfatório, informamo-las do facto.
- b. O pessoal novo recebe formação inicial e todos têm metas a cumprir relacionadas com os objectivos da empresa. O desempenho das pessoas é avaliado/analísado com regularidade e fazem-se planos de formação para elas, incluindo as competências técnicas e o desenvolvimento pessoal.
- c. Sabemos exactamente que competências profissionais os nossos empregados têm e quais as que necessitam de forma a podermos planear a formação e o recrutamento para satisfazer necessidades futuras. O modelo “Investors in People” é utilizado para nos ajudar a gerir o nosso pessoal.

- d. Como em (c), mas alguma da formação para o pessoal poderá incluir elementos não obviamente relevantes para o negócio, mas que as ajudam e estimulam a aprendizagem, por exemplo línguas, aulas de condução, etc.

### **3.3 Como é que envolve o seu pessoal e lhe delega autoridade?**

- a. As pessoas fazem essencialmente aquilo que estão contratadas para fazer. Por vezes sugerem ideias novas de sua livre iniciativa.
- b. Há directrizes claras, indicando o que as pessoas podem e não podem fazer, mas com margem suficiente para lhes permitir tomar a iniciativa ao tentar resolver um problema. Encorajamos actividades de melhoria individuais e em equipa.
- c. Temos uma cultura que permite às pessoas fazer o que lhes parece necessário para conseguir realizar o seu trabalho. A formação das pessoas promove o seu envolvimento e criatividade. Há cargos para pessoas a trabalhar em melhorias para evitar acumulações de tarefas.
- d. Como em (c), mas as pessoas a todos os níveis são também encorajadas a visitar outras empresas para adquirirem novas ideias para adoptarmos na nossa empresa.

### **3.4 Como é que as pessoas comunicam entre si em toda a empresa?**

- a. Temos tipos diferentes de comunicação, que não tendem, na sua maioria, a ser planeados.
- b. Comunicamos de diversas maneiras que sabemos funcionarem para nós. As pessoas podem dar feedback livremente aos líderes. Asseguramos que as pessoas em diversas partes da empresa sabem o que se passa em todos os sectores da mesma.
- c. Pedimos a opinião do nosso pessoal relativamente à comunicação e garantimos a transmissão da mensagem certa às pessoas certas na altura certa utilizando o seu método preferido, quer seja de cima para baixo, de baixo para cima ou na horizontal.
- d. Como em (c), mas estabelecemos também formas de partilha das boas práticas entre as partes apropriadas da empresa.

### 3.5 Como recompensa, reconhece e cuida do seu pessoal?

- a. Pagamos os salários e tentamos informar as pessoas sobre regulamentos de saúde e segurança no trabalho. Por vezes agradecemos às pessoas se tiverem apresentado um bom desempenho.
- b. Agradecemos de várias maneiras às pessoas por fazerem um bom trabalho, incluindo planos de reconhecimento e um “obrigado” informal. O nosso “pacote de benefícios” inclui elementos apropriados tais como planos de reforma, actividades sociais, cuidados de saúde, etc.
- c. Compreendemos as necessidades das nossas pessoas e oferecemos coisas como horário flexível, transporte, estacionamento automóvel, etc., sempre que possível. As pessoas sentem-se apreciadas devido à nossa abordagem do reconhecimento. Quando necessário, os assuntos relacionados com excedentes de pessoas são geridos com cuidado.
- d. Como em (c), mas promovemos também uma atitude responsável para com o meio ambiente, que a empresa apoia através das suas acções.

## SECÇÃO 4 – PARCERIAS E RECURSOS

**Definição:** A forma como a sua empresa planeia e gere as parcerias com os fornecedores e os seus recursos internos, por exemplo as finanças, os imóveis e equipamento, tecnologia e informação, para suporte àquilo que deseja alcançar.

### Significados úteis:

**Pessoas / Pessoal** - definem-se como todos os empregados, incluindo a tempo inteiro, tempo parcial, contrato, etc.

**Parcerias** – definem-se como relações de trabalho entre duas ou mais partes, que criam valor para o cliente. Os parceiros incluem fornecedores, distribuidores, joint ventures e alianças.

**Finanças** – refere-se aos fundos necessários para gerir a operação do dia-a-dia, assim como o financiamento de capital de várias fontes necessário a mais longo prazo.

**Imóveis, equipamento e materiais** – inclui activos tais como instalações, veículos, stock, maquinaria, etc.

**Tecnologia** – inclui elementos tais como sistemas de telecomunicações, sistemas de computadores, etc.

**Informação** – poderá incluir registos de clientes, bases de dados, instruções, manuais, etc.

### 4.1 Como gerem as vossas relações com os fornecedores/parceiros?

- a. A selecção dos nossos fornecedores é determinada principalmente pelo preço ou pela tradição.
- b. Temos uma política de compras que nos ajuda a seleccionar os fornecedores mais apropriados e que cobre não só o preço como a qualidade.
- c. Identificámos fornecedores chave com os quais formámos uma relação de trabalho mais estreita, que envolve algum trabalho em parceria.
- d. Temos parceiros formais, com os quais partilhamos conhecimentos, para melhorarmos a forma como cada um de nós trabalha e oferece valor acrescentado aos nossos clientes.

#### 4.2 Como gerem as vossas finanças?

- a. Tentamos assegurar o pagamento dos nossos salários e contas e evitamos coisas como as decisões impostas pelo tribunal de primeira instância.
- b. Exercemos bom controlo sobre as nossas finanças e gerimos o fluxo de caixa cuidadosamente. Os custos do que vendemos são compreendidos.
- c. Como em (b), mas a necessidade de financiamento adicional faz também parte de um plano global e não é normalmente ditada por emergências. Avaliamos qualquer investimento que planeemos efectuar.
- d. Além de (b e c), os riscos financeiros para a empresa são conhecidos e geridos.

#### 4.3 Como gerem os vossos imóveis, equipamento e materiais?

- a. Fazemos os possíveis por cumprir os regulamentos de Saúde e Segurança no Trabalho. As nossas instalações e equipamento estão protegidos e efectuamos reparações quando necessário.
- b. As instalações e equipamento são mantidos em bom estado. Temos registos do nosso equipamento e materiais. Tentamos limitar a nossa utilização de água, electricidade, etc., e da quantidade de resíduos.
- c. Procedemos à manutenção do nosso equipamento com regularidade, para melhorar o seu desempenho e prolongar a sua vida. Visamos reduzir o nosso consumo de electricidade, água, etc., e reciclar o máximo de resíduos que nos for possível.
- d. Além de (c), utilizamos um sistema de gestão ambiental (por exemplo: de acordo com a ISO 14001) e gerimos todos os eventuais efeitos negativos das nossas actividades sobre a comunidade.

#### 4.4 Como gerem a vossa tecnologia?

- a. Utilizamos o que já temos e pedimos a outras pessoas externas à empresa, por exemplo representantes de vendas, que nos digam se precisamos de algo mais.
- b. Tentamos tirar o máximo partido da tecnologia que temos e aprendemos novas ideias através de revistas/associações comerciais, etc.

- c. Além de b), utilizamos activamente a tecnologia para apoiar melhorias na empresa e existem na empresa cargos para gerir toda a tecnologia que temos.
- d. Além de (b e c), temos também um sistema para identificar novas tecnologias relevantes e procedemos à respectiva avaliação para decidir se devem ou não ser utilizadas na empresa.

#### **4.5 Como gere a informação dentro da sua empresa?**

- a. Tentamos manter registos exactos. Fazemos os possíveis para respeitar a legislação sobre os dados e o software, por exemplo a protecção de dados pessoais e o licenciamento.
- b. Efectuamos cópias de segurança, armazenamos os dados em segurança e testamo-los quanto a vírus para evitar a possível corrupção dos nossos registos. Todas as pessoas da empresa têm acesso à informação apropriada para o seu cargo.
- c. Além de (b), garantimos que toda a informação está o mais actualizada e exacta possível, incluindo sistemas para impedir a introdução de dados errados, por exemplo.
- d. Além de (b e c), fazemos o que podemos para proteger todas as ideias e propriedade intelectual geradas na empresa. Oferecemos acesso a informação relevante para pessoas externas à empresa.

## SECÇÃO 5 – PROCESSOS (E FOCALIZAÇÃO NO CLIENTE)

**Definição:** A forma como a sua empresa gere e melhora os seus processos para conseguir alcançar os seus objectivos. Inclui a concepção, produção, entrega e assistência dos seus produtos e serviços, assim como a gestão e melhoria das relações com os clientes.

### Significados úteis:

**Processo** - é uma sequência de actividades que acrescenta valor, produzindo algo que é exigido, por exemplo os vários passos envolvidos na concepção, desenvolvimento, produção e venda dos seus produtos.

#### 5.1 Como gere os seus processos?

- a. Não documentámos a forma como gerimos a nossa empresa, mas cremos que os nossos métodos funcionam para nós.
- b. Documentámos todos os processos relevantes e todos sabem o que têm que fazer para satisfazermos os nossos padrões/metapas (pode existir um sistema de qualidade de acordo com a ISO 9001 ou similar). O trabalho faz-se igualmente mesmo que as pessoas chave estejam ausentes.
- c. Como em (b), mas asseguramos que as fronteiras entre departamentos / grupo de trabalho não criam normalmente problemas no fluxo de trabalho entre as secções que integram a empresa.
- d. Além de (b e c), os nossos processos visam especificamente satisfazer as necessidades das nossas partes interessadas.

#### 5.2 Como melhora os seus processos?

- a. A maior parte dos melhorias/alterações ocorre quando as circunstâncias assim o ditam. Em certas alturas, as ideias são levadas em frente e as alterações são introduzidas.
- b. Temos sistemas para o pessoal sugerir ideias de melhoria e analisamos também os nossos processos quando recebemos reclamações/comentários dos clientes. As alterações que fazemos são comunicadas ao pessoal com orientação relevante.

- c. Como em (b), mas estabelecemos também maneiras de melhorar os processos, que utilizam informação de todas as partes interessadas relevantes. As alterações são testadas primeiro para garantir que funcionam e o nosso pessoal é formado para as operar.
- d. Além de (b e c), analisamos as alterações após a implementação para garantir que as melhorias funcionaram.

### **5.3 Como concebem e desenvolvem os vossos produtos e serviços?**

- a. Desenhamos e desenvolvemos aquilo que pensamos que os nossos clientes comprarão. Poderemos ter em atenção comentários dos clientes, para nos ajudar ocasionalmente.
- b. Procuramos obter feedback dos clientes de várias maneiras (por exemplo, através de sondagens, pesquisa ou reuniões) para apurarmos o que eles pensam dos nossos produtos e serviços e para nos ajudar a melhorá-los.
- c. Servimo-nos do feedback para melhorar os nossos produtos e serviços existentes e para desenvolver outros novos que satisfaçam as necessidades futuras dos clientes. Utilizamos várias maneiras para introduzir inovação e criatividade na concepção dos produtos e serviços.
- d. Como em (c), mas envolvemos também os nossos parceiros/fornecedores no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

### **5.4 Como produzem, vendem e prestam assistência aos vossos produtos e serviços?**

- a. Produzimos/compramos tantos produtos e serviços quantos pensamos que vamos vender. Seguimos os requisitos legais no que respeita à assistência e substituição dos nossos produtos se ocorrerem problemas.
- b. Planeamos a produção/compras de acordo com as previsões de encomendas e temos planos de vendas implementados. Oferecemos substituição/reembolso/reparação/assistência se ocorrerem problemas durante o período de garantia.
- c. Os planos de marketing visam clientes actuais e potenciais e têm em conta métodos existentes e novos de fornecer os nossos produtos e serviços. A assistência periódica é incluída no pacote do produto.

- d. Além de (c), analisamos regularmente as nossas abordagens para termos a certeza de que são eficazes e correspondem às preferências dos nossos clientes.

#### **5.5 Como gerem e melhoram as vossas relações com os clientes?**

- a. As nossas relações com os clientes limitam-se ao cumprimento das encomendas.
- b. Temos algumas formas de melhorar as nossas relações com os clientes, por exemplo através de gestores de conta, análises informais/formais, sondagens aos clientes, etc.
- c. As nossas sondagens aos clientes incluem perguntas específicas não só sobre os nossos produtos e serviços como também sobre a nossa relação com os clientes.
- d. Temos métodos bem desenvolvidos de melhorar as nossas relações com os clientes, que incluem envolvimento proactivo, por exemplo trabalhando em colaboração para melhorar os nossos produtos e serviços.

## PERGUNTAS SOBRE RESULTADOS – DADOS GERAIS

As 4 secções seguintes examinam o que a sua empresa está a conseguir em termos de satisfazer as suas partes interessadas. Estas secções incluem, mas não exclusivamente, os dados que forneceu na Parte A deste questionário e testam a “excelência” da gama completa de medidas que está a utilizar para monitorizar e melhorar o desempenho da sua empresa. Os resultados devem idealmente incluir uma gama apropriada de medidas, envolvendo feedback directo da parte interessada relevante (isto é, clientes, pessoas, sociedade, fornecedores/parceiros) e de indicadores de desempenho internos.

A primeira pergunta de cada uma das secções de Resultados permite-lhe mostrar todo o leque de medidas que utiliza. As perguntas seguintes avaliam o grau de excelência desses resultados de acordo com as respectivas tendências e desempenho em relação às suas próprias metas/orçamentos e a outras organizações.

### SECÇÃO 6 – RESULTADOS CLIENTES

**Definição:** O nível de desempenho que a empresa está a alcançar na satisfação dos clientes.

#### **6.1 Que medidas utiliza para avaliar o seu desempenho relativamente à satisfação dos clientes?**

- a. Não temos ainda nada estruturado – deixamo-nos guiar pelos nossos instintos e por feedback informal.
- b. Baseamo-nos em algum feedback formal básico, por exemplo reclamações/consultas, produtos devolvidos, cartas expressando satisfação, comentários sobre bom desempenho, etc.
- c. Solicitamos e avaliamos formalmente algum feedback dos nossos clientes e avaliamos também algumas medidas internas chave que nos ajudam a prever e melhorar a satisfação dos clientes, por exemplo taxas de erros, repetição de negócios, valor médio de encomenda, etc.
- d. Como em (c), mas determinámos também o que é mais importante para os nossos clientes e medimos esses aspectos específicos. Utilizamos um conjunto amplo de medidas internas de percepção dos clientes para gerir visando as melhorias na empresa.

**6.2 Tendências: Como é o seu desempenho relativamente às medidas identificadas na pergunta 6.1?**

- a. As melhorias são nulas ou pouco expressivas em relação ao ano passado.
- b. As medidas apresentam melhoria em relação a há dois anos atrás.
- c. Muitas medidas melhoraram no decurso dos últimos três anos.
- d. A maioria das medidas apresentam melhorias fortes e consistentes ao longo dos últimos quatro a cinco anos.

**6.3 Como compararia as tendências do desempenho na pergunta 6.2 com as suas próprias metas/orçamentos e com os de outras organizações?**

- a. Alcançámos algumas metas e nunca comparámos o nosso desempenho com o de quaisquer outras organizações.
- b. Alguns resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos dois anos e pensamos que são mais ou menos tão bons como os dos nossos concorrentes.
- c. Muitos resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos 3 anos e temos evidências concretas de que somos pelo menos tão bons como os nossos concorrentes principais.
- d. Conseguimos alcançar a maior parte das nossas ambiciosas metas nos últimos 3 – 5 anos e temos evidências claras de que somos praticamente os melhores em qualquer lugar.

## SECÇÃO 7 – RESULTADOS PESSOAS

**Definição:** O nível de desempenho que a empresa está a alcançar relativamente às suas pessoas.

### 7.1 Que medidas utilizam para avaliar o vosso desempenho relativamente às vossas pessoas?

- a. Nada estruturado ainda – baseamo-nos na sensação do ambiente de trabalho aqui e em algum feedback informal dos supervisores.
- b. Fundamentamo-nos em alguma informação básica, como por exemplo níveis de entradas e saídas de serviço de empregados, taxas de doença e absentismo, acidentes participados, sondagens ocasionais ao pessoal, comentários feitos durante avaliações de desempenho do pessoal ou reuniões, etc.
- c. Recolhemos e avaliamos com regularidade algum feedback do nosso pessoal e avaliamos também algumas medidas internas chave que nos ajudam a prever e aumentar a satisfação das pessoas. Segmentamos os resultados de forma a apontarem vários níveis/cargos na nossa empresa.
- d. Como em (c), mas determinámos também o que é mais importante para as nossas pessoas e medimos esses elementos específicos. Utilizamos um amplo leque de indicadores internos e medidas de percepção das pessoas para gerir visando a melhoria.

### 7.2 Tendências: Como é o vosso desempenho relativamente às medidas identificadas na pergunta 7.1?

- a. As melhorias são nulas ou pouco expressivas em relação ao ano passado.
- b. As medidas apresentam melhoria em relação a há dois anos atrás.
- c. Muitas medidas melhoraram no decurso dos últimos três anos.
- d. A maioria das medidas apresentam melhorias fortes e consistentes ao longo dos últimos quatro a cinco anos.

**7.3 Como compararia as tendências do desempenho na pergunta 7.2 com as vossas próprias metas/orçamentos e com os de outras organizações?**

- a. Alcançámos algumas metas e nunca comparámos o nosso desempenho com o de quaisquer outras organizações.
- b. Alguns resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos dois anos e pensamos que são mais ou menos tão bons como os dos nossos concorrentes.
- c. Muitos resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos 3 anos e temos evidências concretas de que somos pelo menos tão bons como os nossos concorrentes principais.
- d. Conseguimos alcançar a maior parte das nossas ambiciosas metas nos últimos 3 – 5 anos e temos evidências claras de que somos praticamente os melhores em qualquer lugar.

## SECÇÃO 8 – RESULTADOS SOCIEDADE

**Definição:** O nível de desempenho que a empresa está a alcançar relativamente à sociedade/comunidade local, nacional e internacional, conforme o caso. (Este resultado poderá incluir o desempenho como “cidadão responsável” e o impacte da empresa sobre a respectiva comunidade, ambiente, etc.)

### 8.1 Que medidas utilizam para avaliar o vosso desempenho em relação à sociedade?

- a. Nada estruturado ainda – tentamos não causar conscientemente qualquer prejuízo.
- b. Servimo-nos de algumas medidas internas básicas que indicam o nosso efeito sobre a comunidade, por exemplo reduzindo os resíduos gerados e a utilização de água e electricidade, aumentando a reciclagem, os dinheiros angariados e/ou o tempo dedicado às organizações de caridade/comunitárias, o número de postos de trabalho criados para as pessoas da zona, etc.
- c. Acordámos as formas de impacte sobre a comunidade e recolhemos e avaliamos formalmente medidas internas para nos ajudar a melhorar. Avaliamos algum feedback informal da comunidade sobre as nossas actividades.
- d. Como em (c), mas utilizamos também métodos formais para nos inteirmos das percepções da comunidade a nosso respeito, incluindo a identificação das questões chave no entender da comunidade. Utilizamos um vasto conjunto de indicadores para gerir visando a melhoria.

### 8.2 Tendências: Como é o vosso desempenho relativamente às medidas identificadas na pergunta 8.1?

- a. As melhorias são nulas ou pouco expressivas em relação ao ano passado.
- b. As medidas apresentam melhoria em relação a há dois anos atrás.
- c. Muitas medidas melhoraram no decurso dos últimos três anos.
- d. A maioria das medidas apresentam melhorias fortes e consistentes ao longo dos últimos quatro a cinco anos.

**8.3 Como compararia a tendência de desempenho na pergunta 8.2 com as vossas próprias metas/orçamentos e com as de outras organizações?**

- a. Alcançámos algumas metas e nunca comparámos o nosso desempenho com o de quaisquer outras organizações.
- b. Alguns resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos dois anos e pensamos que são mais ou menos tão bons como os dos nossos concorrentes.
- c. Muitos resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos 3 anos e temos evidências concretas de que somos pelo menos tão bons como os nossos concorrentes principais.
- d. Conseguimos alcançar a maior parte das nossas ambiciosas metas nos últimos 3 – 5 anos e temos evidências claras de que somos praticamente os melhores em qualquer lugar.

## SECÇÃO 9 – RESULTADOS CHAVE DOSEMPENHO

**Definição:** O nível de desempenho que a empresa está a alcançar relativamente aos seus objectivos planeados. Isto incluirá normalmente os seus resultados financeiros e outros que não estejam já abrangidos nas secções 6, 7 e 8.

### 9.1 Que medidas utilizam para avaliar os vossos resultados financeiros e outros resultados chave?

- a. Tentamos assegurar a nossa solvência contínua: o pagamento dos salários e o evitar da imposição de decisões pelo tribunal de primeira instância tomam a maior parte do nosso tempo.
- b. Utilizamos medidas financeiras básicas, por exemplo vendas, lucros brutos e líquidos, cumprimento de orçamentos, dias de débito/crédito, rotação de stocks, etc. Utilizamos também algumas medidas não financeiras, como por exemplo avarias de máquinas, falhas em produtos descobertas internamente, tempo do ciclo do processo, quota de mercado, etc.
- c. Temos um conjunto abrangente de medidas financeiras e não financeiras que avaliamos com regularidade em todas as nossas actividades operacionais directas. Os resultados são utilizados em todos os níveis/unidades relevantes da empresa a fim de compreender o desempenho e gerir a melhoria.
- d. Como em (c), mas efectuamos também medições em todas as áreas operacionais e outras da nossa empresa, que podem incluir o tempo de lançamento de novos produtos no mercado, melhorias em processos, utilização/desempenho de activos, etc.

### 9.2 Tendências: Como é o vosso desempenho relativamente às medidas identificadas na pergunta 9.1?

- a. As melhorias são nulas ou pouco expressivas em relação ao ano passado.
- b. As medidas apresentam melhoria em relação a há dois anos atrás.
- c. Muitas medidas melhoraram no decurso dos últimos três anos.
- d. A maioria das medidas apresentam melhorias fortes e consistentes ao longo dos últimos quatro a cinco anos.

**9.3 Como compararia as tendências do desempenho na pergunta 9.2 com as vossas próprias metas/orçamentos e com os de outras organizações?**

- a. Alcançámos algumas metas e nunca comparámos o nosso desempenho com o de quaisquer outras organizações.
- b. Alguns resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos dois anos e pensamos que são mais ou menos tão bons como os dos nossos concorrentes.
- c. Muitos resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos 3 anos e temos evidências concretas de que somos pelo menos tão bons como os nossos concorrentes principais.
- d. Conseguimos alcançar a maior parte das nossas ambiciosas metas nos últimos 3 – 5 anos e temos evidências claras de que somos praticamente os melhores em qualquer lugar.

## CRITÉRIOS DE BENCHMARKING

Por favor seleccione os critérios relativamente aos quais deseja comparar o desempenho da sua organização.

Identifique as categorias que deseja incluir. Para efectuar selecções regionais pode escolher mais que uma região. No entanto, para as outras categorias apenas pode escolher **um** critério. Pode escolher um código CAE ou uma Área de Actividade, mas não ambos.

### Regiões Nacionais:

Todas	Madeira
Norte	Açores
Centro	
Lisboa	
Alentejo	
Algarve	

### Países:

Alemanha	Holanda
Áustria	Irlanda
Espanha	Itália
Grécia	Reino Unido

### CAE – Classificação das Actividades Económicas

Código CAE

**Áreas de Actividade:**

Agricultura, Silvicultura e Pescas	Minas e Extração de Minérios	Alimentação, Bebidas e Tabaco
Têxteis e Vestuário	Madeira e Papel	Química, Plásticos e Cerâmica
Fabrico de Produtos Metálicos	Produção de Máquinas em Geral	Indústria Eléctrica e Electrónica
Indústria de Transportes	Serviços Públicos, Energia, Correios Telecomunicações	Comércio por Grosso e de Retalho
Turismo	Serviços de Transporte	Serviços Financeiros/ Imobiliários
Serviços Sociais/ Governamentais	Outros Serviços	Construção Civil / Obras Públicas
Outras Indústrias	Educação	

**Volume de Negócios:**

Mais de	0m€	1m€	5m€	10m€	50m€
Menos de	1m€	5m€	10m€	50m€	

**Número de Trabalhadores:**

Mais de	0	10	20	50
	100	250	500	
Menos de	10	20	50	100
	250	500		

 **BenchmarkIndex**



O Índice BenchmarkIndex é um serviço Business Link  
Field House, Mount Road, Stone, Staffordshire ST15 8LJ  
Linha azul: **08700 111143**

e-mail: [info@benchmarkindex.com](mailto:info@benchmarkindex.com) • [www.benchmarkindex.com](http://www.benchmarkindex.com)

Representado em Portugal por:

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento  
R. Rodrigo da Fonseca, nº 73 1269-158 Lisboa

Nº azul: 808 201 201

Tel.: 21 383 62 40 Fax: 21 386 40 02

e-mail: [bbp@iapmei.pt](mailto:bbp@iapmei.pt) • [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt)