



Marta Sofia Jesus Pereira Barbosa

# O Benchmarking como apoio à gestão das empresas: o caso CH Business Consulting

Mestrado em Gestão

Faculdade de Economia

Setembro 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



• U • C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

# O Benchmarking como apoio à gestão das empresas: o caso CH Business Consulting

## Relatório de Estágio Curricular

2º CICLO – Mestrado em Gestão

**Orientador de estágio na FEUC:** Professor Doutor Filipe Almeida

**Orientador na entidade:** Dra. Eva Matos

**Data de Início do estágio curricular:** 04 de Outubro de 2010

**Data de Conclusão do Estágio:** 04 de Março de 2011

Marta Sofia Jesus Pereira Barbosa

Nº 2005007055

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Setembro de 2011

## **Agradecimentos**

O culminar do percurso académico simboliza o término de uma longa jornada. É o reflexo de anos de aprendizagem, crescimento e partilha. Não poderia terminar esta etapa sem relembrar as pessoas que ao longo destes últimos anos me enriqueceram pessoal e profissionalmente.

Em primeiro lugar agradeço a toda a “família” CH Business Consulting, empresa onde realizei o estágio curricular, pela oportunidade que me foi concedida e pelo apoio recebido por todos os colaboradores da empresa durante o período de estágio.

Agradeço também à Dra. Eva Matos, minha orientadora na empresa, por todo o apoio e compreensão prestados.

Ao Professor Doutor Filipe Almeida, orientador de estágio, os meus sinceros agradecimentos por todo o acompanhamento, pelos conhecimentos e incentivos que me transmitiu, pela sua permanente disponibilidade e pelo empenho demonstrado e ainda, a todos os demais professores que contribuíram para a minha formação académica.

Por fim, gostaria de agradecer aos meus amigos e família por me acompanharem sempre neste percurso, pelos conselhos que me deram, pelas experiências partilhadas e por todo o apoio e amizade que sempre me proporcionaram.

# Índice

Agradecimentos.....	iii
Lista de Siglas.....	vi
Apresentação.....	1
1 – A importância do benchmarking como apoio à gestão das empresas.....	4
1.1 - Evolução e Conceito do Benchmarking .....	4
1.2 - Tipos de Benchmarking.....	6
1.3 - A Metodologia de Benchmarking .....	7
1.4 - Vantagens e Desvantagens do Benchmarking.....	9
1.5 - O Benchmarking na União Europeia .....	10
1.5.1 - A dinamização do Benchmarking em Portugal pelo IAPMEI .....	11
1.6 - O Índice de Benchmarking Português .....	14
1.7 – Análise Crítica.....	21
2 - Caracterização geral da empresa .....	24
2.1 - Áreas de negócio .....	25
2.2 - Missão, Valores e Estratégia .....	28
2.3 - Estrutura Organizacional .....	30
3 – Actividades desenvolvidas durante o estágio .....	33
3.1 - A formação - CH Academy .....	33
3.2 - Candidaturas a Projectos de Formação 3.2 .....	34
3.3 – O Programa QI PME Centro .....	35
3.3.1 - Apresentação do programa QI PME .....	35
3.3.2 - Tarefas desempenhadas no âmbito do Programa QI PME.....	37
3.4 – Análise do Estágio Realizado.....	38
4 - Conclusão .....	42
Bibliografia.....	44
ANEXOS.....	47

## Índice de Figuras

Figura 1 - Metodologia processual de benchmarking .....	7
Figura 2 - Empresas Participantes por País .....	13
Figura 3 - Exemplo Relatório de benchmarking .....	17
Figura 4 - Ficha Técnica (ROM) .....	19
Figura 5 - Exemplo do Resumo dos Resultados (ROM) .....	20
Figura 6 - Recomendações de Oportunidade de Melhoria (ROM).....	21
Figura 7 - Organigrama da CH Business Consulting.....	31
Figura 8 - Metodologia do QI PME Centro .....	37

## **Lista de Siglas**

**CNB** – Consultor Nacional de Benchmarking

**DTP** – Dossier Técnico Pedagógico

**IAPMEI** – Instituto de Apoio às pequenas e médias Empresas e à Inovação

**IBP** – Índice de Benchmarking Português

**POPH** – Programa Operacional Potencial Humano

**Projectos 3.2** – Projectos de formação relativos ao eixo 3 do POPH (Gestão e Aperfeiçoamento Profissional) e tipologia 3.2 (Formação para a Inovação e Gestão)

**QIPME** – Qualidade e Inovação nas pequenas/médias empresas

**QREN** – Quadro de Referência Estratégico Nacional

**ROM** – Recomendações de Oportunidades de Melhoria

**SIIFSE** – Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu

## Apresentação

O presente relatório versa sobre o estágio curricular, decorrido entre 4 de Outubro de 2010 e 4 de Março de 2011, na empresa CH Business Consulting, em Coimbra, com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

O estágio pode ser visto como o culminar de um percurso – o académico – e o começo de outro, o mundo do trabalho. É por isso um momento único e enriquecedor, pois constitui-se um dos primeiros contactos com a “vida real” organizacional. Este relatório pretende ser uma reflexão crítica do percurso efectuado, onde são descritas as actividades, e os conhecimentos obtidos ao longo do estágio, bem como de uma intensa caminhada, onde os conhecimentos teóricos se condensaram com uma componente prática e activa fortemente característica do mundo do trabalho.

Apesar das diversas saídas profissionais, optei por realizar o meu estágio numa consultora, pois sempre tive curiosidade em verificar na prática como funciona todo o processo de consultoria. Assim, o meu estágio incidiu essencialmente na consultoria estratégica através do programa QIPME (Qualidade e Inovação nas pequenas/médias empresas), tendo, para tal, sido imprescindível alguns conhecimentos adquiridos durante a Licenciatura e posteriormente com o Mestrado.

O presente relatório encontra-se dividido em quatro capítulos:

O capítulo I diz respeito aos aspectos teóricos relacionados com o tema principal deste relatório “O *Benchmarking* como apoio à gestão das empresas: o caso *CH Business Consulting*”. São abordados cinco subtemas: a *evolução e conceito do benchmarking*, os *tipos de benchmarking*, a *metodologia*, *vantagens e desvantagens* e por fim, o desenvolvimento do tema principal.

No capítulo II é, a apresentação da empresa de acolhimento do estágio, a CH Business Consulting, caracterizando-a e fazendo um breve enquadramento histórico desde a sua fundação até aos dias de hoje e referindo a sua estrutura organizacional.

No capítulo III são apresentadas e desenvolvidas todas as actividades por mim realizadas durante o estágio.

Por último, no capítulo IV, são apresentadas as conclusões finais do relatório, onde é feita uma análise crítica ao trabalho desenvolvido.

Subjacente à escolha do tema do relatório, está a crença de que as empresas em Portugal podem atingir melhorias significativas de desempenho se compreenderem adequadamente e integrarem na sua acção os conceitos, práticas e metodologias relacionados com a medição de desempenho e o *benchmarking*.

**CAPÍTULO I**

**APLICAÇÃO DO BENCHMARKING  
COMO APOIO À GESTÃO DAS  
EMPRESAS**

# 1 – A importância do benchmarking como apoio à gestão das empresas

## 1.1 - Evolução e Conceito do Benchmarking

No ambiente empresarial em que hoje trabalhamos, mais do que em qualquer momento anterior, a utilização do *benchmarking* é importante para que as empresas aumentem o seu nível de competitividade. Com o aumento da competitividade dos mercados ao longo dos últimos anos, a melhoria contínua tem vindo a constituir um factor determinante para a sobrevivência das empresas nos mercados.

A essência do *benchmarking* baseia-se na ideia de que nenhuma organização é melhor em todas as áreas, o que implica reconhecer que existe alguém no mercado que consegue fazer melhor. Em regra são utilizados os concorrentes melhor sucedidos como termo de comparação, ainda que possam também ser utilizadas empresas de outros sectores de actividade. O objectivo do *benchmarking* é, portanto, estimular e facilitar as mudanças organizacionais e a melhoria de desempenho através da aprendizagem com os outros (Keegan, *et al.*, 2006). O processo de avaliação e comparação pode ser efectuado para a organização como um todo ou visar apenas um determinado processo, departamento ou unidade de negócio. Através do *benchmarking* as organizações obtêm referências que lhes permitem identificar formas de melhorarem as suas performances internas.

Segundo a *Indústria da Comissão Europeia*, o *benchmarking* é definido como um processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado "o melhor nível", visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem (Keegan, *et al.*, 2006). O autor apresenta-o como um processo sistemático e contínuo (Keegan, *et al.*, 2006). Porquê Contínuo? Qual é o interesse de aplicar o *benchmarking* numa empresa uma vez que não voltará a fazê-lo? O *benchmarking* é um processo de melhoria que tem de ser contínuo para ser realmente eficaz. Não pode ser desenvolvido uma vez e negligenciado depois, pensando-se que a

tarefa está concluída. Tem de ser um processo contínuo, uma vez que as práticas estão em permanente mudança. As organizações representantes das melhores práticas não são estáticas, vão com certeza prosseguir num espírito de melhoria contínua, não deixando que a sua concorrência os alcance. Assim, corre-se o risco de o trabalho desenvolvido fique rapidamente desactualizado (Keegan, *et al.*, 2006). Porquê Sistemático? O *benchmarking* não é um método aleatório de recolher informação, mas um processo sistemático, estruturado etapa a etapa, com o objectivo de avaliar os métodos de trabalho no mercado. Os *outputs* deste processo possibilitam às empresas comparar os seus produtos, serviços e métodos de trabalho com os das organizações representantes das melhores práticas (IAPMEI). É possível a comparação e aprendizagem com empresas de todo o mundo, como mostra uma das principais ferramentas para as pequenas e médias empresas, *benchmarkIndex*, que irá ser desenvolvido mais à frente.

Podem ser identificadas várias definições de *benchmarking* na literatura da área; ainda assim, *benchmarking* será a busca por melhores práticas da indústria que conduzem a um desempenho superior (Camp, 1989).

O conceito de *benchmarking* foi desencadeado pela Xerox Corporation que descobriu e aplicou o *benchmarking* para combater a concorrência. Com a análise de copiadoras produzidas pela Fuji-Xerox (empresa japonesa associada à Xerox), confirmou-se que os custos de Fabricação dos Estados Unidos eram superiores. Quando o custo de fabricação foi analisado, verificou-se que os concorrentes estavam a vender máquinas a um preço igual ao que custava à Xerox produzi-las. Assim, atribuiu-se à Xerox Corporation o pioneiro da introdução de *benchmarking*, que ocorreu no final dos anos 70 (Camp, 1993).

Durante a década de 80, este conceito foi difundido em todo mundo e na década de 90 o seu uso estendeu-se, principalmente, em organizações norte-americanas e europeias.

## 1.2 - Tipos de Benchmarking

Para vários autores, existem várias denominações para os tipos de *benchmarking*. Estes tipos dependem do âmbito, dos objectivos e dos recursos afectos, podendo ser definidos como:

- **Benchmarking Interno:** Compara funções numa mesma organização. Pode ser intra-departamental ou intra-unidades de negócio. Este tipo de *benchmarking* é relativamente comum e acessível, principalmente em termos de disponibilidade de informação, permitindo também aprofundar o conhecimento e domínio dos processos internos. Contudo, é uma prática com limitações, nomeadamente no que se refere aos padrões de referência que utiliza (a melhor prática interna) e ao potencial de melhoria (IAPMEI);
- **Benchmarking Competitivo ou Concorrencial:** Compara produtos, serviços, processos ou métodos entre empresas directamente concorrentes. As grandes limitações e obstáculos deste tipo de abordagem residem na confidencialidade e na dificuldade em encontrar empresas do mesmo sector disponíveis para partilhar informação e expor as suas forças e/ou fraquezas. Geralmente incide sobre práticas que permitem sustentar vantagens competitivas e fixar objectivos a nível estratégico. Este tipo de *benchmarking* leva, em grande parte dos casos, a melhorias incrementais e reformistas (IAPMEI);
- **Benchmarking Funcional:** Compara processos em empresas não directamente concorrentes. Baseia-se na certeza de que, em grande parte dos casos, as melhores práticas não se encontram no próprio sector. Este tipo de *benchmarking*, por ser sustentado pelas melhores práticas disponíveis em determinadas funções ou processos, conduz normalmente a resultados e melhorias mais expressivos, embora possa requerer capacidade para proceder a adaptações, de forma a adequar as práticas ao sector onde se pretendem implementar (IAPMEI). No *benchmarking* funcional os problemas com a confidencialidade das informações são menores, podendo conduzir na prática a uma importante fonte de inovação para a empresa;

- **Benchmarking Estratégico:** É um tipo de *benchmarking* com um cariz ainda mais radical, uma vez que promove a análise fundamental de processos que cruzam várias funções em sectores não relacionados. O custo e as complexidades associadas contrapõem-se ao elevado potencial de melhoria e inovação (IAPMEI);

O resultado de um exercício de *benchmarking* está dependente da própria empresa, dos recursos, da cultura, do ambiente, do seu posicionamento de partida e, fundamentalmente, da sua capacidade e motivação para a mudança e melhoria.

### 1.3 - A Metodologia de Benchmarking

O desenvolvimento eficaz de um processo de *benchmarking* exige que as empresas respeitem e sigam algumas regras e procedimentos, permitindo que os objectivos inicialmente definidos são alcançados e que é possível a introdução de melhorias no desempenho da organização.

Existem diversos autores que fazem referência aos nove passos do *benchmarking* e outros aos quatro passos do *benchmarking* (Lopez, et al., 2000), os quais, neste último caso, são sistematizados de seguida.

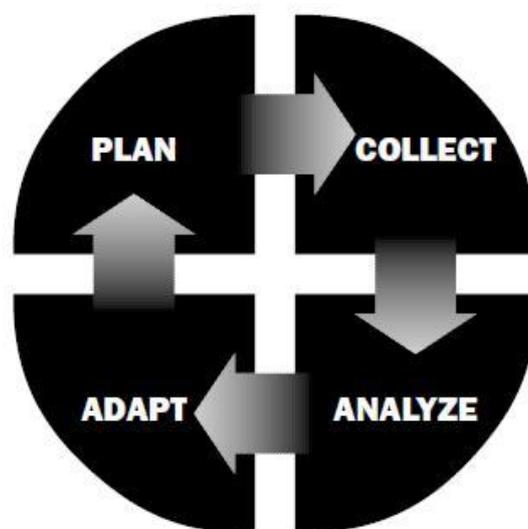


Figura 1 - Metodologia processual de benchmarking (Fonte: Lopez, et al., 2000)

Esta Metodologia de quatro passos foi desenvolvida em 1993, sendo uma das com maior sucesso em todo o Mundo.

**Planear:** A empresa determina o que deve ser objecto de *benchmarking*, tendo em atenção os factores críticos de sucesso, analisa o processo ou a função e prepara o plano de estudo. Esta etapa visa esclarecer as seguintes dúvidas:

1. O que será usado como referência? As organizações devem definir quais as actividades a aperfeiçoar através do processo de *benchmarking*. Esta selecção deve considerar o impacto potencial que as melhorias decorrentes do benchmarking podem trazer às organizações.
2. Com quem iremos comparar? Empresas do mesmo sector ou de sectores diferentes, consideradas líderes do ramo ou em determinada função ou processo.
3. Como serão recolhidos os dados? Existem infinitas formas de obter os dados necessários. Assim, define-se o método a ser utilizado para a recolha dos dados, considerando o tempo e o custo envolvido.

Caso esta etapa não seja realizada de forma eficaz, dificilmente os resultados esperados serão alcançados (Junior, et al., 2004).

**Recolha de dados:** Após a etapa de planeamento, inicia-se a da recolha de dados nas empresas participantes. Esta etapa não é nada fácil, a dificuldade está em encontrar parceiros dispostos a disponibilizar informações. Podem ser utilizadas fontes secundárias, como jornais, revistas, pesquisas, bancos de dados, publicações das próprias organizações e Internet, para obter o máximo de informações. Porém, é preciso ter algum cuidado, uma vez que alguns dados obtidos através destes meios podem estar desactualizados ou serem enganadores. Para complementar outras fontes, podem ser preparados questionários para se enviarem a potenciais empresas com as quais se poderá aplicar o *benchmarking* (Bendell, et al., 1993).

**Analisar:** O conjunto das informações recolhidas deve ser sistematizado e analisado pela empresa. Logo após, é necessário comparar as diferentes actividades, utilizando os parâmetros definidos na etapa de planeamento. O objectivo é comparar o

desempenho das suas actividades com o das demais empresas e identificar quais as actividades que poderiam ser aperfeiçoadas, partindo do conhecimento adquirido durante o processo de *benchmarking*.

**Adaptar:** Sendo o objectivo a melhoria contínua, o último passo do processo de *benchmarking*, inicia-se com a elaboração de um plano para a implementação das mudanças nos processos que foram considerados prioritários.

As empresas bem sucedidas assumiram o facto de a melhoria ser uma viagem sem fim. É importante que o grupo envolvido no processo de implementação das mudanças esteja atento à necessidade de rever objectivos e metas estabelecidos.

#### **1.4 - Vantagens e Desvantagens do Benchmarking**

O efeito da utilização do *benchmarking* no desempenho das organizações tem sido objecto de estudo. Em virtude das rápidas mudanças no mercado, definir metas olhando para dentro da empresa geralmente não responde às expectativas dos clientes. As expectativas dos clientes são guiadas pelos padrões estabelecidos pelos melhores fornecedores do sector e também pelas boas experiências de fornecedores dos outros segmentos de negócios. O maior benefício do *benchmarking* é, portanto, o de ajudar a alcançar níveis de desempenho que atendam plenamente às crescentes expectativas dos consumidores.

De um modo geral, os principais benefícios que uma organização poderá tirar do processo de *benchmarking* são (IAPMEI):

- Introduzir novos conceitos de avaliação;
- Melhorar o conhecimento da própria organização;
- Identificar áreas que devem ser objecto de melhorias;
- Estabelecer objectivos viáveis e realistas;
- Criar critério de prioridade no planeamento;
- Favorecer um melhor conhecimento dos concorrentes e do nível competitivo do mercado;
- Aprender com os melhores.

Além das inúmeras vantagens apresentadas pela aplicação do *benchmarking* nas organizações, são verificadas algumas dificuldades na utilização desta ferramenta. Segundo Spendolini (1999), existem desvantagens que impedem a implantação do *benchmarking* de forma eficiente e eficaz, entre elas destacam-se:

- Ausência de recursos financeiros e de tempo, para a recolha de informações;
- Os colaboradores da organização não se envolvem no processo;
- O nível de confiança relativamente à empresa que fornece os dados é baixo;
- O não acompanhamento de todo o processo de *benchmarking*, deixa de garantir bons resultados.

É essencial que as organizações, ao aplicarem o *benchmarking*, assumam a postura de uma organização que deseja aprender com os melhores, para justificar o esforço investido em todo o processo.

### **1.5 - O Benchmarking na União Europeia**

O sucesso das empresas dependeu sempre da sua capacidade em produzir produtos ou prestar serviços que fossem de encontro às necessidades e expectativas dos seus clientes. Este esforço contínuo de produzir o que o mercado comprava com algum esforço de diferenciação era alimentado pela experiência que ao longo do tempo se ia adquirindo e pelo conhecimento que chegava do mercado, principalmente através do contacto com os seus clientes. À medida que o mercado se tornou cada vez mais competitivo, mais imprevisível, mais rápido e os clientes cada vez mais exigentes, as empresas começam a ter dificuldades em acompanhar os novos tempos.

Somente a melhoria do produto, tornou-se insuficiente quer para fidelizar clientes, quer para garantir novas conquistas de mercado. As empresas, para além da comparação dos produtos, começaram a ter necessidade de também identificarem e adoptarem as melhores práticas (Alba, 2001).

A prática de *benchmarking* na Europa iniciou-se mais tarde do que nos Estados Unidos. Conhecia-se as dificuldades de aplicação de uma metodologia de *benchmarking*, devido à ausência de tradição na aplicação ao nível das PME's, uma

resistência em disponibilizar informação, existência de práticas e conceitos nacionais nem sempre coincidentes, os mesmos sectores com realidades distintas (segmento de mercado, dimensão da empresa, etc.) eram obstáculos à concretização da estratégia da Comissão Europeia. Um estudo realizado entre 1997 e 1999, envolvendo 559 empresas do Reino Unido, mostra que apenas 10% das empresas com menos de 25 empregados participam em exercícios de *benchmarking*. Este número sobe para 40% para empresas com menos de 250 e mais de 100 colaboradores, enquanto que mais de 70% das empresas com mais de 1000 empregados praticam *benchmarking* de forma regular, principalmente as que pertencem a grupos multinacionais (Alba, 2002).

Ao longo do tempo, os estudos de *benchmarking* europeus têm-se intensificado, assim contribuíram de forma decisiva, as iniciativas e o apoio financeiro da UE. Os prémios europeu e britânico da qualidade, instituídos, respectivamente, em 1992 e 1994, pela EFQM e pela Fundação Inglesa para a Qualidade (BQF), também são apontados como factores importantes para o desenvolvimento do *benchmarking*. Dado que a maioria das empresas europeias são PME's, é especialmente neste segmento que a UE tem vindo a promover a utilização do *benchmarking* através do financiamento de projectos.

Embora as iniciativas europeias lançadas ao longo destes anos tenham contribuído para aumentar a utilização do *benchmarking*, ainda estamos longe de atingir o nível de desenvolvimento verificado nos Estados Unidos da América.

Em Portugal, tanto as iniciativas estatais como privadas são reduzidas ou pouco divulgadas, o que mostra que ainda estamos longe de poder usufruir das potencialidades do *benchmarking*.

### **1.5.1 - A dinamização do Benchmarking em Portugal pelo IAPMEI**

Reconhecendo o potencial do *benchmarking*, enquanto vantagem competitiva para as empresas, o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (IAPMEI), promove e coordena, no âmbito do Programa Operacional da Economia, a iniciativa "Benchmarking e Boas Práticas – Apoio à Melhoria do Desempenho das PME"(BBP).

O BBP utiliza a ferramenta *benchmarking* de forma a permitir a antecipação da formulação de respostas estratégicas mais ajustadas ao reforço da sustentabilidade do desenvolvimento das PME, num contexto de crescente competitividade.

A metodologia *benchmarking* tem vindo, desde há muito, a ser aplicada com sucesso em grandes empresas internacionais. Contudo, a sua aplicação não é exclusiva destas empresas, sendo conhecidos casos de sucesso em pequenas e médias empresas de diversos países como a Inglaterra, Itália, Espanha e Portugal, onde têm sido desenvolvidas diversas acções neste domínio, atestando um forte empenho em estimular e consolidar a sua utilização.

Ao IAPMEI está reservado um papel de relevo na dinamização de políticas públicas de apoio à inovação empresarial, através, nomeadamente, da promoção e da divulgação de instrumentos e ferramentas específicas como o *benchmarking*.

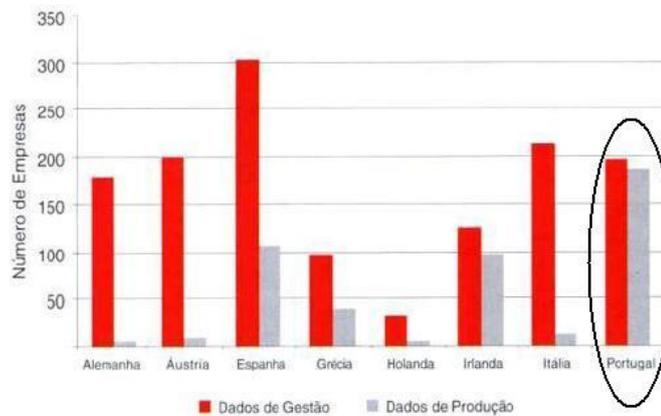
Com a preocupação de fomentar e dinamizar a criação de sinergias entre as PME portuguesas, em 2000, o IAPMEI concebeu e dinamizou o programa voluntarista “Apoio à Inovação Tecnológica das PME”, no quadro do PEDIP II, específico para a sua promoção e demonstração.

O principal objectivo desta iniciativa foi a avaliação comparativa de desempenho das empresas baseada na metodologia *UKBI-United Kingdom Benchmarking Index*.

Os resultados desta iniciativa foram pouco divulgados, deixando por esclarecer o desempenho nacional e por divulgar as acções de melhoria sugeridas por esses estudos.

Posteriormente, em 2001, no âmbito do Programa Comunitário REACTE, Portugal aderiu ao projecto europeu “*BenchmarkIndex – Um Estudo Europeu*”. Esta participação veio trazer assim a desejada experiência de se participar num estudo de *benchmarking* internacional, manifestada pela maioria das empresas participantes na anterior iniciativa. Este projecto que envolveu, para além de Portugal, a Alemanha, a

Áustria, a Espanha, a Grécia, a Holanda, a Itália, a Irlanda e o Reino Unido, contou com a participação de cerca de 1342 empresas, como se pode observar pela figura 2.



**Figura 2 - Empresas Participantes por País (Fonte: IAPMEI, 2002)**

A dinamização da Rede verificou-se através de uma plataforma de comunicação, via Internet - “Benchmarking Web Site”, alimentada por Consultores de *Benchmarking* (entidades dotadas de formação na metodologia e um código de acesso à base de dados "BenchmarkIndex"). Estes consultores, utilizando indicadores Genéricos, Financeiros e de Modelo de Excelência e abordando áreas como a Gestão e a Produção, recolheram, interpretaram e compararam os dados das empresas para, com base nessa avaliação, apresentarem planos de acção de melhoria.

Relativamente aos resultados nacionais verificou-se uma boa receptividade por parte das 196 empresas participantes, já que 68% das empresas manifestaram a sua intenção em participar num 2º exercício – *Benchmarking* de validação, no sentido de avaliarem o impacto resultante da introdução das recomendações constantes os planos de melhoria (IAPMEI, 2002).

A dinâmica gerada em torno destas experiências demonstrou o interesse e a oportunidade deste tipo de intervenções, revelando a necessidade de alargar e consolidar o trabalho entretanto desenvolvido, no sentido de ultrapassar algumas “deficiências” do projecto directamente relacionadas com a aplicação de uma metodologia a realidades tão diversas. A título de exemplo, para introduzir os dados de *benchmarking* de uma determinada empresa da indústria metalomecânica, apenas se pode seleccionar dois tipos de actividade: *Fabricante de produtos metálicos ou*

*fabricante de máquinas e equipamentos*. Esta segmentação condicionada a dois grandes grupos revela-se altamente deficiente já que abrangem actividades muito diversas.

Em 2004, o IAPMEI arrancou com o programa BBP. Tendo em atenção os seus objectivos de intervenção e as áreas estratégicas de actuação, concebeu, no âmbito das Iniciativas Públicas do PRIME, este programa que facilitou a progressiva consolidação de uma metodologia que se revelou eficaz, adaptando-a a novas exigências e a novas realidades e, sobretudo, divulgando o conhecimento e as técnicas que conduzem às “boas práticas” a outros sectores de actividade.

À semelhança do que tem vindo a acontecer noutros países e, à medida que se ultrapassam as dificuldades inerentes à aceitação deste tipo de processo, o interesse das PME pelo *benchmarking* tem vindo a revelar-se com uma força crescente; esta circunstância deve-se, claramente, ao reconhecimento das potencialidades e benefícios que pode trazer para as empresas envolvidas.

## **1.6 - O Índice de Benchmarking Português**

Enquanto instrumento particularmente útil para as empresas, capaz de funcionar como indutor de processos de melhoria do desempenho, o Programa BBP incorpora o Índice de *Benchmarking* Português que o IAPMEI criou e gere. Ao longo de vários anos, o IAPMEI tem vindo a reforçar a sua actuação ao nível do Programa BBP, colocando ao dispor dos empresários um conjunto alargado de informação relacionada com a metodologia e a sua aplicação.

O projecto destinou-se às PME dos sectores da indústria, construção, comércio, transportes e serviços prestados às empresas, com o objectivo de promover a utilização do *benchmarking*, como ferramenta indutora de inovação e de melhorias na competitividade das PME. Os participantes não tiveram qualquer encargo financeiro, uma vez que o IAPMEI assegurou a comparticipação integral nos custos de realização de todo o processo de *benchmarking*.

Estas acções são implementadas pela “Entidade Nacional de Benchmarking” (ENB) com o apoio de “Consultores Nacionais de Benchmarking” (CNB), ambos certificados pelo IAPMEI, proporcionam às empresas uma avaliação sistemática, rigorosa e extensiva do desempenho empresarial.

A aplicação da metodologia do IBP inicia-se com a recolha de dados na empresa, para o preenchimento dos questionários de cada área, sendo que os questionários de Excelência do Negócio, Financeira (Anexo 3)<sup>1</sup> e Gestão são obrigatórios e de carácter opcional existem os seguintes relatórios, Marketing, Produção, Saúde e Segurança no Trabalho, Energia e Ambiente, Transporte e Logística. Relativamente aos relatórios opcionais, a empresa deve optar apenas por um, este deve ser o que mais se adequa ao negócio da empresa. O preenchimento dos questionários por parte da empresa deverá ser tão objectiva quanto possível, pois a informação imprecisa conduzirá a conclusões erradas para todos.

A empresa em conjunto com o consultor selecciona os critérios de comparação, atendendo ao volume de negócios, número de trabalhadores, sector de actividade, país e/ou região, para que a empresa seja comparada com um universo de empresas com critérios idênticos ao seu.

Posteriormente, o consultor valida e codifica a informação, de forma a garantir a sua confidencialidade, e insere-a na plataforma. O IBP, tomando em consideração os critérios de comparação previamente definidos, gera relatórios com a posição relativa da empresa para cada um dos indicadores de desempenho em avaliação.

A estrutura base do relatório não se altera, independentemente da área analisada, começando com o índice, introdução, de seguida a descrição e dados sobre a empresa, resultado de cada um dos indicadores e por fim, um glossário.

Dependendo da área a que o relatório se refere, os indicadores diferem. O relatório de Avaliação da Excelência refere-se a questões como a Liderança, Política e Estratégia, Parcerias e Recursos, Processos.

---

<sup>1</sup> A título de exemplo um questionário, neste caso, o da área financeira.

O relatório de Gestão engloba os seguintes indicadores: Satisfação do Cliente, Inovação de Produtos/Serviços, Fornecedores, Gestão dos Recursos Humanos e Satisfação dos Recursos Humanos. Quanto ao relatório relativo à área Financeira, este é constituído por questões referentes a indicadores de Rentabilidade, Gestão, Produtividade, Investimento e de Actividade.

Cada um destes relatórios para uma melhor compreensão apresenta uma definição dos indicadores analisados, de forma a facilitar a leitura por parte do Consultor Nacional de Benchmarking.

O desempenho da empresa é apresentado sob a forma de um gráfico (Figura 3) mostrando a posição relativa para cada indicador em comparação com o universo, sendo o melhor desempenho representado por uma posição mais elevada. As tabelas apresentam os dados reais da empresa e do grupo, proporcionando uma desagregação dos dados em cinco intervalos de percentil:

- **Baixo:** valor correspondente ao **percentil 5** da base de dados (foi escolhido este critério para que os verdadeiros extremos da base de dados não sejam apresentados);
- **Quartil Inferior:** valor correspondente ao **percentil 25**;
- **Mediana:** valor que representa o **percentil 50** da base de dados;
- **Quartil Superior:** valor que representa o **percentil 75** (também conhecido por Quartil Superior) da base de dados;
- **Superior:** valor correspondente ao **percentil 95** da base de dados (mais uma vez foi escolhido este critério para que os extremos da base de dados não sejam apresentados).

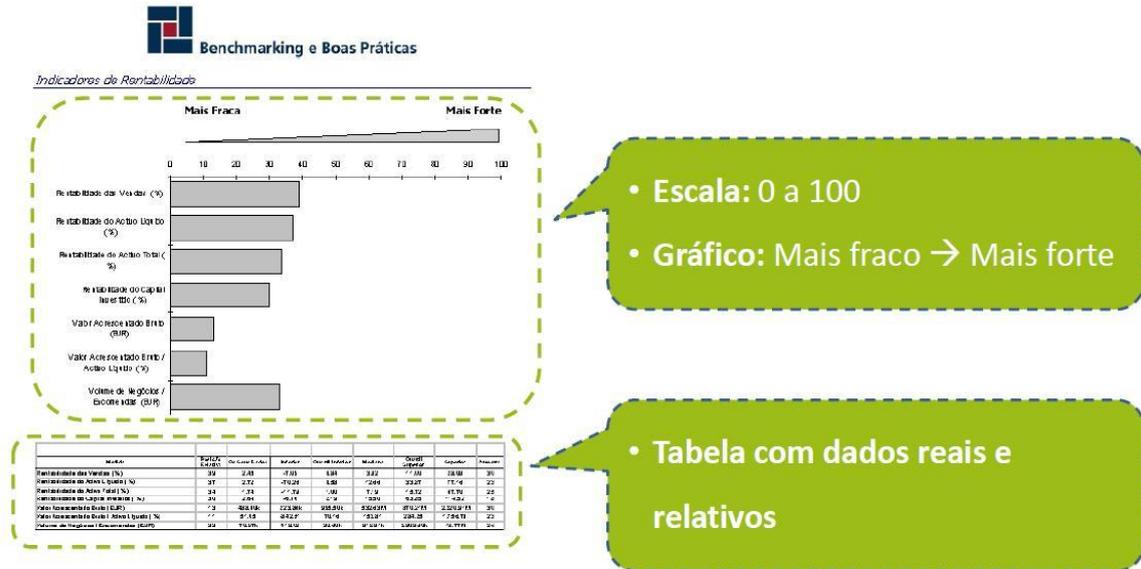


Figura 3 - Exemplo Relatório de benchmarking (Fonte: IAPMEI)

Os gráficos estão elaborados de forma a demonstrarem o desempenho da empresa face ao grupo, numa escala de 0 a 100, do pior para o melhor desempenho, respectivamente. Para alguns indicadores, como é o caso do absentismo, o dado foi invertido, de forma que um resultado mais elevado no gráfico significa que existem menos dias de absentismo e, portanto, melhor performance. Estes indicadores são assinalados com (\*).

Para além desta análise global e após a apresentação da metodologia do IBP, dos critérios de *benchmarking* e especificidades dos sectores, inclui-se nos relatórios individuais de cada empresa uma análise pormenorizada de todos os indicadores, terminando com as Recomendações de Oportunidades de Melhoria (ROM), anexando-se os relatórios financeiros, de gestão, excelência e de marketing gerados pelo IBP.

O CNB, tendo por base a análise dos relatórios de *benchmarking* fornecidos pelo IBP, elabora o ROM, salientando os pontos fortes e fracos da empresa e, em conjunto com ela, aponta formas de superar os factores críticos. A estrutura do ROM é disponibilizada pelo IAPMEI, contudo o CNB poderá fazer as alterações que achar convenientes.

O ROM é assim um resumo dos relatórios gerados pela plataforma, onde é feita uma análise crítica de cada indicador, de acordo com a posição da empresa face à

restante amostra. Alguns desses indicadores poderão ainda não ser considerados, uma vez que a empresa não preencheu o campo, como tal não terá direito de ver o que as restantes empresas preencheram, na posição relativa do indicador surge **(ND)**, que significa “Nada a Dizer”. A amostra poderá ainda não ser suficiente para tirar conclusões, quando assim acontece, na posição relativa do indicador surge **(\*\*)**.

As Recomendações de Oportunidades de Melhoria, dividem-se em quatro partes fundamentais, a introdução, ficha técnica, resumo dos resultados e as propostas de oportunidade de melhoria.

Pode ser ainda referido um último ponto designado por análise final da empresa, mas este nem sempre é preenchido. Como já foi mencionado, cada CNB pode adaptar o modelo do ROM que achar oportunas.

Na **introdução**, é descrita a empresa, nomeadamente a sua área de negócio, história e posição no mercado, contudo pode ser descrita toda a informação sobre a empresa que seja pertinente.

Relativamente à **ficha técnica** (Figura 4), esta está subdividida em quatro pontos, os dados da empresa (nome da empresa, morada, telefone, etc.), perfil (volume de negócios, nº de trabalhadores, código CAE e descrição da actividade), critérios de *benchmarking* – ESBI (estes critérios são considerados, caso a empresa pretenda uma comparação internacional) e os critérios de *benchmarking* – IBP.

**2. Ficha Técnica**

**2.1. Dados da Empresa**

Empresa \_\_\_\_\_  
 Morada \_\_\_\_\_  
 Telefone \_\_\_\_\_  
 Fax \_\_\_\_\_  
 Nome contacto e-mail \_\_\_\_\_

**2.2. Perfil**

Volume de negócios (€) \_\_\_\_\_  
 N.º de Trabalhadores \_\_\_\_\_  
 Código CAE \_\_\_\_\_  
 Descrição da Actividade \_\_\_\_\_

**2.3. Critérios de Benchmarking – ESBI**

Número de Trabalhadores \_\_\_\_\_  
 Volume de Negócios (€) \_\_\_\_\_  
 Área de Actividade \_\_\_\_\_  
 Código CAE \_\_\_\_\_  
 Região(ões) \_\_\_\_\_  
 País(ões) \_\_\_\_\_  
 Tipo de benchmarking \_\_\_\_\_

**2.4. Critérios de Benchmarking – IBP**

Número de Trabalhadores \_\_\_\_\_  
 Volume de Negócios (€) \_\_\_\_\_  
 Área de Actividade \_\_\_\_\_  
 Código CAE \_\_\_\_\_  
 Código CAE Secundário \_\_\_\_\_  
 Região(ões) \_\_\_\_\_  
 Tipo de benchmarking \_\_\_\_\_

Figura 4 - Ficha Técnica (ROM) (Fonte: IAPMEI/b)

No **resumo dos resultados**, é baseado na ferramenta métrica de desempenho *Balanced Scorecard*, este fornece uma comparação da empresa com uma amostra específica e assim, apresentar os pontos fortes e fracos da empresa, por fim é feito o respectivo comentário.

A figura 5 representa um exemplo da análise feita à empresa XPTO, relativamente à área da gestão. Analisando os vários indicadores verificamos que a Cobertura de Juros, o Grau de Endividamento Geral e a Rotação de Existências são pontos fracos da empresa.

A Cobertura dos Juros apresenta um valor baixo, o que pode indicar alguma dificuldade da empresa em cobrir os encargos financeiros com os lucros obtidos. A Liquidez Geral situa-se nos 1,81, sinal de um bom desempenho, e indicador de capacidade para fazer face a compromissos financeiros.

O Prazo Médio de Pagamentos é de 50,98 dias, ficando acima dos 42,74 dias da mediana. O Prazo Médio de Recebimentos de 36,82 dias, inferior ao PMP, é um ponto forte da empresa.

INDICADOR	CLASSIFICAÇÃO (BENCHMARK)	COMENTÁRIOS
	IBP	
GESTÃO	Cobertura dos Juros	12 PONTO FRACO
	Disponibilidades / Vendas e Prestações de Serviços	50
	Estrutura de Endividamento	36
	Grau de Endividamento Geral	19 PONTO FRACO
	Grau de Endividamento Líquido	88 PONTO FORTE
	Liquidez Geral	35
	Prazo Médio de Pagamento	67
	Prazo Médio de Recebimentos	94 PONTO FORTE
	Rotação de Existências	17 PONTO FRACO
	Rotação do Fundo de Manoeio	76 PONTO FORTE

Figura 5 - Exemplo do Resumo dos Resultados (ROM)

As **recomendações de oportunidade de melhoria** (Figura 6) feitas pelo CNB são baseadas no relatório das diversas áreas analisadas, mas também na realidade empresarial, ou seja, o consultor deve conhecer a indústria em que se insere a empresa, tendências, desafios, ameaças, oportunidades e boas práticas. Uma das acções de melhoria, a título de exemplo, passa pela profissionalização da gestão, ou seja, o desenvolvimento da formação e capacidades técnicas direccionadas aos gestores da empresa de forma a possibilitar uma maior capacidade e rigor organizacional. De seguida é preenchida por “●” o impacto que terá nas diversas áreas da empresa, sendo que quanto mais “●” forem inseridas, maior será o impacto nessa área.

DOMÍNIO DE ACÇÕES DE MELHORIA		IMPACTO			
		PERSPECTIVA FINANCEIRA	PERSPECTIVA CLIENTES	PERSPECTIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS
•		•••	•	•	•••
•		••	•	•••	•

• - Contributo ligeiro para a melhoria do desempenho do respectivo grupo de indicadores  
 •• - Contributo médio para a melhoria do desempenho do respectivo grupo de indicadores  
 ••• - Contributo forte para a melhoria do desempenho do respectivo grupo de indicadores

Figura 6 - Recomendações de Oportunidade de Melhoria (ROM)

As entidades que executaram este projecto tiveram oportunidade de reforçar o seu conhecimento e experiência na aplicação do *benchmarking*, contribuindo para a consolidação de competências. Uma das intenções do IAPMEI já conhecida é continuar a consolidar o trabalho já desenvolvido, que permitirá que se desenvolvam outros casos de sucesso, para além de alguns já conseguidos.

### 1.7 - Análise Crítica

Após a apresentação de conceitos e alguma reflexão sobre o tema, ficam algumas considerações.

O Benchmarking é uma técnica já com dez anos para optimização das empresas e instituições num mercado competitivo. Essencialmente, é um processo comparativo de identificação, compreensão e adaptação de boas práticas de outras empresas consideradas como as melhores, com a finalidade de introduzir melhorias na organização e tentar levá-la ao nível daquelas concorrentes.

Considero o desenvolvimento do Benchmarking em Portugal uma oportunidade, uma vez que permitiria comparar a performance entre várias empresas com características semelhantes, avaliar o que resulta e não resulta na sua actual gestão, quais as tendências e alterações previstas para o futuro e conhecer as melhores práticas no mercado, o que conduziria certamente à introdução ou ajuste de novos métodos de trabalho com vista à melhoria contínua.

Porquê a falta de adesão por parte das empresas Portuguesas? Talvez seja devido aos reduzidos orçamentos que as PME's usualmente dispõem, a informação limitada sobre os respectivos mercados, o desconhecimento da metodologia e a tradicional falta de cooperação empresarial, constituem os principais obstáculos à aplicação do benchmarking como um processo estruturado de identificação e adopção das melhores práticas utilizadas.

Para o futuro sugiro que para uma maior abrangência das empresas participantes, este tipo de acção promovesse a participação de empresas europeias do sector.

# **CAPÍTULO II**

## **APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

## 2 – Caracterização geral da empresa

Para iniciar a caracterização do Grupo CH, creio que é necessário demonstrar o ADN tão característico e tão forte que deu origem à criação do Grupo. O Grupo CH é um exemplo claro da convicção de que quando se acredita mesmo, “é tudo uma questão de tempo...”<sup>2</sup> como afirma o *CEO* da empresa.

Apostando em valores como empatia, rigor, exigência, dedicação, honestidade e confiança, sempre associados à resposta às necessidades do cliente, a empresa surge em 1998. Em 2002, abandona a designação de Carvalho & Henriques – Consultores, Lda. e adopta o nome de CH Consultores. A empresa cresceu fruto da convicção de que os seus membros eram capazes de vencer, ultrapassando obstáculos, fruto da ambição, da exigência, do esforço e envolvimento de todos.

A CH, entretanto convertida em sociedade anónima (S.A.), é hoje um grupo de empresas em crescimento, destacada na indústria da consultadoria nacional, com um quadro de colaboradores permanentes. Ocupa um lugar de referência junto de vários organismos institucionais responsáveis pelas políticas públicas de apoio às empresas. O Grupo CH reúne várias organizações com especificidades distintas e complementares, sendo constituído pelas empresas *CH Business Consulting*, *KWL*, *Burocratik*, *ALH*, *Monstros e Companhia*, *ENC*, *XL7* e *CH Academy*.

A *CH Business Consulting* é a primeira consultora de gestão a obter a certificação de um Sistema de Gestão de Qualidade Integrado nas áreas de Qualidade (ISO 9001), Ambiente (ISO 14001) e Recursos Humanos (NP 4427). Um reconhecimento externo que a empresa considera importante, na medida em que valida um dos seus principais factores de diferenciação: a Qualidade dos serviços.

Num estudo recente realizado pela Exame/Accenture, a empresa foi eleita como a melhor empresa portuguesa para trabalhar em 2010, com um grau de

---

<sup>2</sup> As referências utilizadas para desenvolver a descrição da empresa foram, essencialmente, o Manual de Sobrevivência para Colaboradores, do Grupo CH, desenvolvido pelo Departamento de Recursos Humanos (Grupo CH, 2008), e o site institucional, disponível em [www.chconsulting.pt](http://www.chconsulting.pt).

compromisso dos colaboradores de 84,61. Para além desta distinção, a CH arrecadou ainda os prémios de: Melhor Consultora; Melhor PME; Melhor Comunicação Interna e 3º Lugar no Ranking Geral.

Este estudo sobre as Melhores Empresas para Trabalhar, analisa as práticas de recursos humanos em Portugal e distingue as empresas com o maior grau de compromisso dos seus trabalhadores.

Relativamente às áreas de negócio do Grupo CH, podemos fazer uma breve caracterização sobre os seus clientes e volume de negócios no ano 2010.

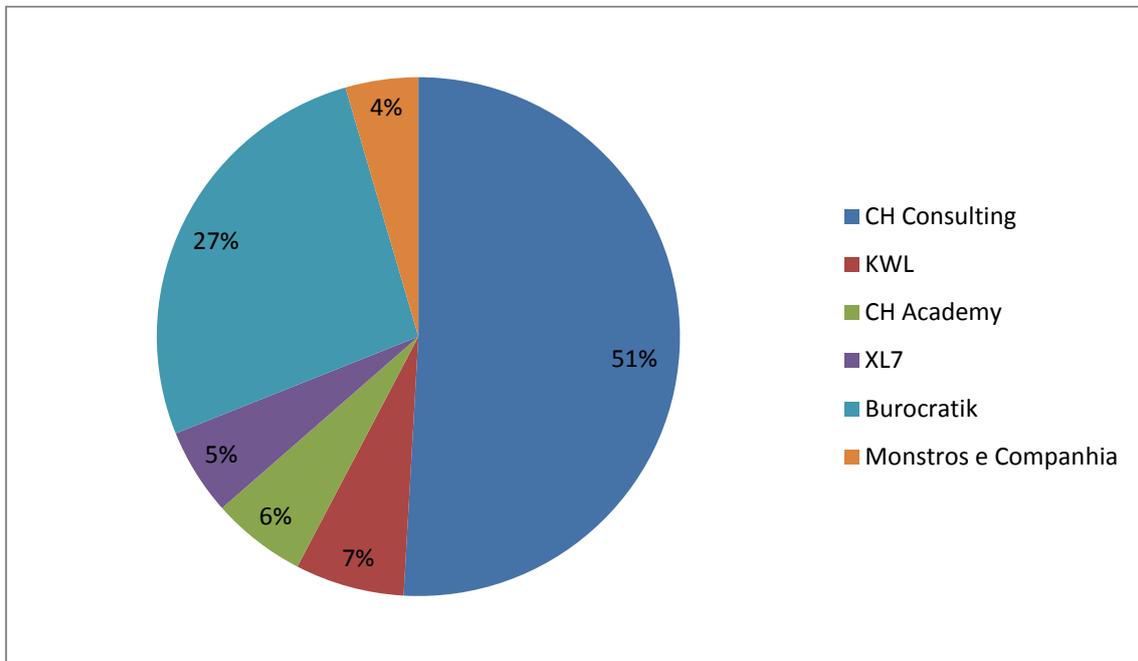


Gráfico 1- Clientes por empresa do Grupo CH

No gráfico 1 está representado a percentagem de clientes por organização do Grupo CH, destaque para a *CH Consulting* que representa 51% da totalidade. Os clientes do Grupo CH estão localizados de Norte a Sul do País, sendo estes, associações empresariais, empresas (médias, pequenas e micro), IPSS e outros organismos públicos e privados.

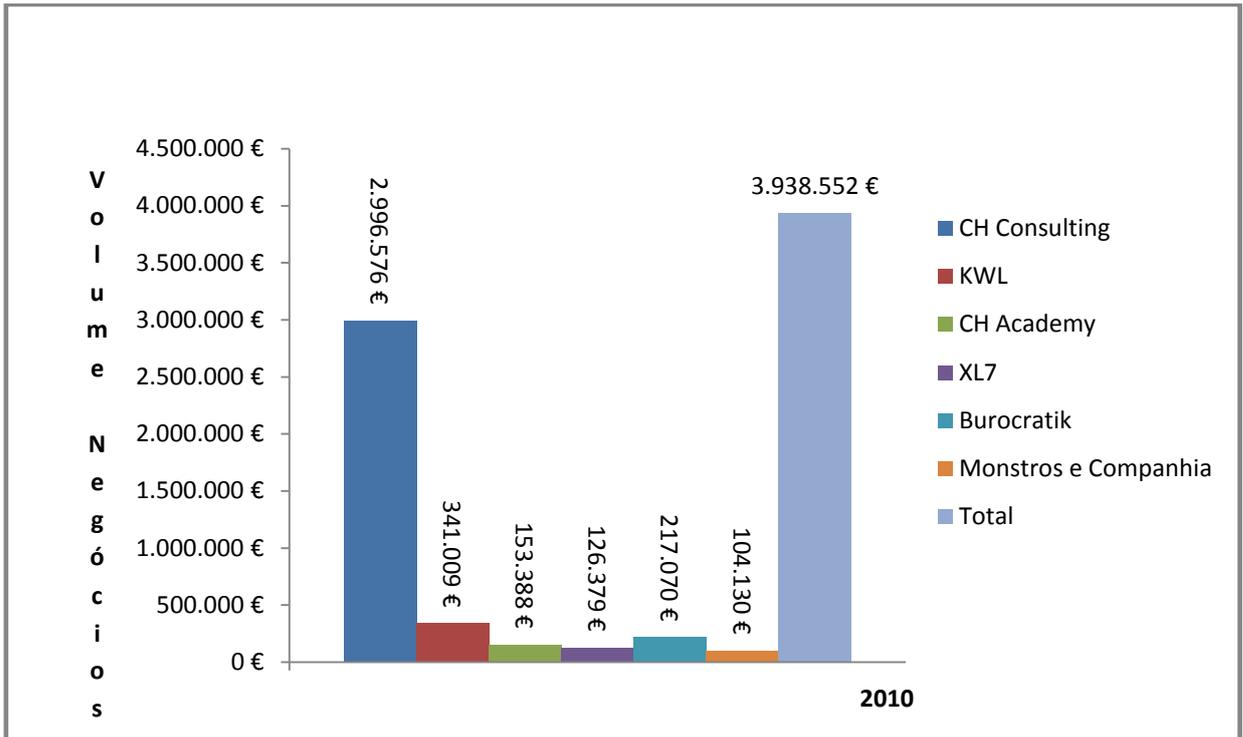


Gráfico 2- Volume de Negócios do Grupo CH em 2010

No que diz respeito ao volume de negócios em 2010 por empresa do Grupo CH, podemos concluir pelo Gráfico 2 que a *CH Consulting* se destaca, representando 76% dos 3.938.552€ atingidos.

## 2.1 - Áreas de negócio

**Consulting:** Empresa de referência na área da Consultadoria Empresarial, a *CH Business Consulting* criou uma série de serviços que vão ao encontro das necessidades dos seus Clientes, corporizando a mensagem "Criamos Soluções Globais". Possui ferramentas e intervenções habilitadas para aplicação nas empresas nos domínios do planeamento estratégico, da direcção de mercados, do *Lean Management*, do *Marketing Operacional*, do *benchmarking* e da recuperação de empresas.

A *CH Business Consulting* actua em diversas áreas, nomeadamente: **Tax** - Oferece soluções nas valências da Contabilidade Financeira, Assessoria e Planeamento Fiscal; **Audit** - Disponibiliza serviços de Auditoria, tipificados nas intervenções de Auditoria Interna, Revisão de Contas, Controlo Interno e Serviços de "*due diligence*"; **Project** – Responde às necessidades das empresas nas áreas de Viabilidade Técnica, Económico

e Financeira, Gestão de Projectos e *expertise*; **Administração Pública** - Oferece soluções nas áreas de Planeamento Estratégico, Estudos e *Corporate Finance*; **Internacionalização de empresas** - Possui um escritório em Madrid, onde dispõe de uma equipa direccionada a apoiar empresas portuguesas com operações em Espanha; **Gestão de Recursos Humanos**: Realiza Consultadoria em Recursos Humanos, com o objectivo de ajudar as Organizações a otimizar o seu capital mais Valioso, disponibilizando serviços de Recrutamento e Selecção, Gestão de Carreiras, Avaliações de Desempenho, Auditorias, *Empowerment* e *Coaching*.

**Qualidade e Ambiente**: Qualidade é a chave do sucesso das organizações e o factor de distinção dos seus serviços. A KWL - Sistemas de Gestão da Qualidade, é uma empresa especializada nas áreas de Qualidade e Ambiente, e na implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade com reais mais-valias para as empresas.

**Sistemas de Informação**: O Grupo criou competências específicas na área das tecnologias da informação, através da sua participada XL7 - Sistemas de Informação para a Gestão. As soluções oferecidas diferenciam-se pela integração de ferramentas informáticas com a customização das aplicações às necessidades de Informação da Empresa cliente.

**Design e Multimédia**: Num mundo de comunicação global ter ferramentas sólidas para gerir a Marca e Produtos de uma empresa é um bem essencial. Neste sentido, a empresa *Burocratik* oferece soluções de *Design*, *Branding* e *Rebranding*, *Webdesign*, *Identity*.

**Formação**: A CH *Academy* presta serviços especializados e direccionados para a valorização do Capital Humano, contribuindo para o enriquecimento da Organização. Com experiência de intervenções de Formação a nível nacional, a CH *Academy* é a empresa do Grupo especializada nos domínios de diagnósticos de necessidades de formação, planeamento de actividades formativas, formação intra e inter-empresas, gestão de projectos de formação, acreditação de entidades e auditorias técnicas e financeiras da formação.

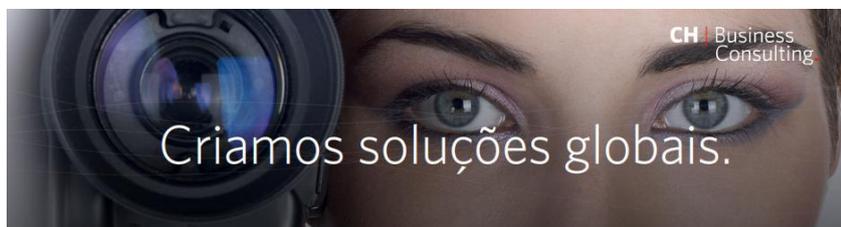
**Comunicação:** A empresa do Grupo, *Monstros & Cia* é a responsável pelas actividades de formatação e desenho de soluções de Comunicação profissional, nomeadamente no que concerne a *Newsletters*, Gestão de Comunicação, *Press Releases*, Gestão de Imprensa e Comunicação com *stakeholders*.

**Espaços e Eventos:** A empresa do Grupo CH, *ALH - Dinamização de Espaços e Eventos* - é a responsável pela oferta de Serviços Profissionais na área de Espaços e Eventos, assegurando Organização de Seminários, Conferências e Congressos, Gestão de Eventos Empresariais, Logística e Espaços e Meios de Produção de Eventos.

**ENC:** Criada em 2004, a Escola de Negócios de Coimbra tem como objectivo fomentar a investigação e o ensino das Ciências Empresariais. Pretende conceber e desenvolver programas de formação empresarial que visem o desenvolvimento de competências e a valorização técnica, humana e profissional de quadros e dirigentes que actuem na área de gestão das organizações.

## 2.2 - Missão, Valores e Estratégia

A Missão da *CH Business Consulting* assenta em “encontrar soluções para resolver problemas e partilhar oportunidades, criando valor para as suas empresas clientes, através de quatro conceitos chave: Competências próprias, Flexibilidade, Proximidade ao Cliente e Trabalho em Rede” (Manual de Sobrevivência para colaboradores, 2008, p.9). Assume-se como uma empresa onde o profissionalismo e a vontade de cada um em fazer bem dão como resultado a célebre desigualdade:  $1+1>2$ .



A sua missão está baseada em valores que representam as convicções, crenças e princípios que orientam o comportamento na organização, não só na esfera interna mas também na relação com o mercado.

O Grupo CH assume como valores: a satisfação das necessidades dos clientes, a valorização dos seus colaboradores, a criação de competências, um inconformismo permanente e a melhoria contínua dos processos, a inovação, criatividade pessoal e capacidade de adaptação, uma grande cultura de responsabilidade, e a busca de resultados económicos como objectivo primeiro da sua razão de existir. A missão e valores do Grupo CH, ao funcionarem como um fio condutor de visões organizacionais e prossecução de objectivos de gestão, influenciam fortemente a estratégia a adoptar.

No que concerne à Visão da empresa, esta é ambiciosa, liderar é a palavra de ordem. A CH definiu como objectivo estratégico liderar o mercado da prestação de serviços às pequenas e médias empresas. A empresa está a passar por uma fase de crescimento acentuado, com o fortalecimento do quadro técnico.

O Grupo CH dispõe de um código de conduta e ética profissional em que são definidos comportamentos e posturas a adoptar nas comunicações com o exterior, atitudes perante os clientes e padrões morais em que se promove a cultura da empresa.

Existe uma política de qualidade definida com o intuito de garantir que todas as empresas do Grupo orientem a sua actividade para a satisfação das necessidades e requisitos das organizações clientes, oferecendo soluções inovadoras e de elevado valor acrescentado. Esta política pretende estimular uma postura de honestidade e de ética, pessoal e profissional, melhorar continuamente os seus processos e criar um Grupo empresarial forte, que se diferencie pela multiplicidade e nível de competências, pela capacidade de superar expectativas e pelo gosto de aceitar novos desafios.

A equipa de gestão responsável pela condução dos negócios do Grupo CH partilha dos seguintes princípios de Gestão: Princípio de Gestão por Princípios, Princípio de Coerência, Princípio da Força do Exemplo, Princípio da Transparência, Princípio da Objectividade, Princípio da Retroactividade, Princípio dos Três “H’s”: Humor, Humanismo, porque as pessoas são o centro de tudo e Humildade, a maior de todas as virtudes.

A gestão de pessoas é um campo onde o Grupo também tem procurado inovar. Existe um departamento de RH, uma política de gestão de pessoas e processos implementados de RH.

### **2.3 - Estrutura Organizacional**

Actualmente, a empresa é constituída por 48 colaboradores internos. Ao analisar a estrutura organizacional da empresa (Figura 7), podemos verificar que esta privilegia o trabalho em equipa, não existindo mecanismos formalizados de coordenação e controlo. O Vértice estratégico é a parte da estrutura que possui uma visão mais geral da organização, na qual o trabalho é menos repetitivo e formalizado. Na CH, fazem parte do Vértice estratégico a Administração e o Conselho Superior de *Partners*.

A Linha hierárquica ou intermédia é composta pelos quadros ou supervisores que possuem responsabilidade directa sobre o trabalho dos elementos do núcleo operacional e que asseguram a ligação ao vértice estratégico. Esta parte da organização é personalizada através dos coordenadores operacionais de cada empresa. O núcleo operacional integra todos os elementos da organização cujo trabalho se relaciona directamente com a produção dos serviços prestados pelo Grupo CH.

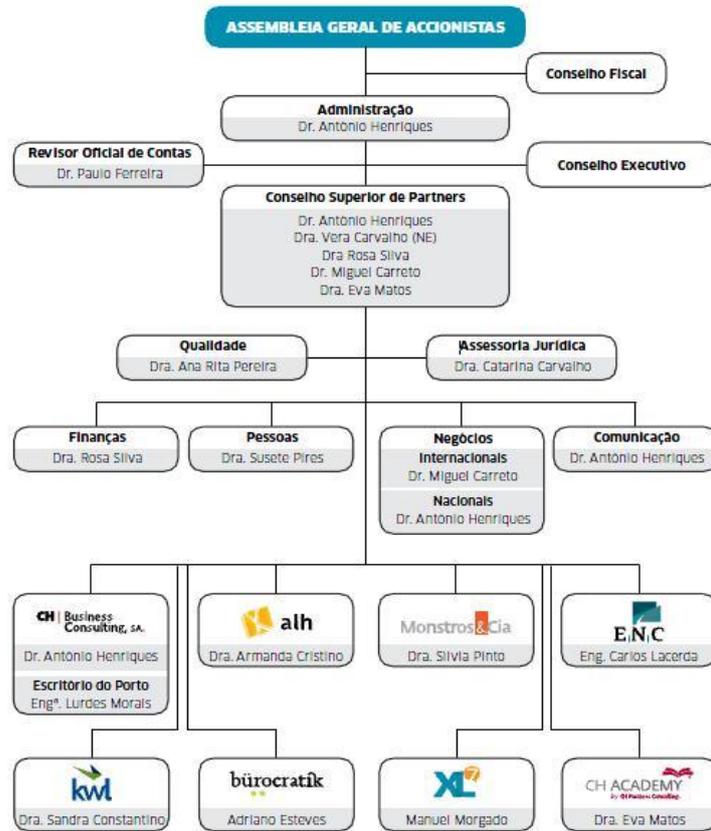


Figura 7 - Organograma da CH Business Consulting

## **CAPÍTULO III**

# **Actividades desenvolvidas durante o estágio**

### 3 – Actividades desenvolvidas durante o estágio

As tarefas que desenvolvi na *CH Business Consulting* ao longo do estágio incidiram essencialmente em três áreas: Formação, Candidaturas a projectos de Formação 3.2 (2011) e no Programa QI PME Centro.

#### 3.1 - A formação - CH Academy

Assumindo o papel activo na formação da CH ACADEMY, as minhas principais funções ao nível da gestão da formação estão relacionadas com a gestão técnico-pedagógica de diferentes projectos de formação.

Durante o estágio, foi da minha responsabilidade assegurar a manutenção de diferentes cursos, mais concretamente, certificar-me de que os dossiers técnico-pedagógicos (DTP) estavam devidamente actualizados.

O DTP é composto por diversos elementos que constam na checklist (Anexo 1). Todos estes elementos serão analisados e, quando em suporte de papel, arquivados. Alguns deles, como por exemplo cronogramas, fichas de curso, relatórios de avaliação da acção serão redigidos por mim para posterior verificação do(a) coordenador(a) do curso.

De salientar que toda esta gestão de processos tem como base o *HumanTrain* (Anexo 2), desde a planificação dos cursos, elaboração de cronogramas, mapas de assiduidade, avaliação de formandos, certificação, o processo é na sua grande maioria gerido com o auxílio desta ferramenta já indispensável no universo CH.

O *Humantrain* é um sistema de gestão do processo formativo que permite às entidades formadoras/empresas rentabilizarem a gestão dos seus recursos. O *software* apresenta uma elevada complexidade, com inúmeras aplicações, e será utilizado para todos os projectos de formação, daí a necessidade de inicialmente frequentar uma formação sobre esta ferramenta que foi fundamental para o trabalho desenvolvido na CH.

A organização de *kits* de formando (pasta com cronograma, ficha de curso, caderno, caneta) necessários à formação, de questionários de avaliação e manuais relativos à acção foi também uma das tarefas que me foi atribuída para que pudesse ter contacto com todos os elementos necessários ao desenvolvimento do processo propriamente dito.

Em suma, a grande maioria do trabalho que exerci no âmbito da gestão da formação é de carácter mais administrativo, de *BackOffice*, sem grande intervenção no terreno.

### **3.2 - Candidaturas a Projectos de Formação 3.2**

Os projectos 3.2 (Formação para a Inovação e Gestão) inserem-se no eixo prioritário 3 - Gestão e Aperfeiçoamento Profissional do Quadro de Referência Estratégica Nacional. Este eixo tem como objectivo principal o desenvolvimento de formações associadas a processos de modernização organizacional, reestruturações e reconversões produtivas que contemplem a promoção da capacidade de inovação, gestão e modernização das empresas e outras entidades enquanto condição fundamental de modernização do tecido produtivo, da melhoria da qualidade do emprego e do aumento da competitividade.

A minha tarefa no desenvolvimento de todo este processo foi o tratamento estatístico de dados de colaboradores e caracterização de recursos humanos de empresas candidatas a um projecto de formação.

O tratamento estatístico de dados de colaboradores e caracterização de recursos humanos é apenas um dos muitos documentos que têm que ser construídos para a formalização da candidatura de um projecto de formação.

Neste documento era da minha responsabilidade caracterizar todo o pessoal ao serviço (para cada empresa), com o número de colaboradores e a sua respectiva distribuição por género. Outros parâmetros abordados são a natureza de funções do pessoal ao serviço (administrativos, pessoal da área comercial, etc.), o nível de

qualificações do conjunto de colaboradores, o grau de habilitações académicas, todos estes factores tinham que ser analisados minuciosamente, considerando sempre a questão do género.

Numa segunda fase, passei à inserção desses mesmos dados no Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu (SIIFSE), no âmbito do suporte ao Quadro Comunitário de Apoio QREN e alguns dados financeiros obrigatórios.

### **3.3 - O Programa QI PME Centro**

#### **3.3.1 - Apresentação do programa QI PME**

O Programa QI PME Centro (Figura 2) é uma iniciativa que visa aumentar os níveis de competitividade das PME da Região Centro através da introdução de práticas de gestão, inovação, conhecimento e cultura organizacional das entidades destinatárias.

O QI PME Centro enquadra-se no âmbito da Tipologia de Projecto 3.1.1 -“ Programa de Formação – Acção para PME” do POPH, este combina os seguintes momentos de acção.

1. Imersão no Programa: Sessão de formação com o objectivo de garantir a motivação para o Programa criar espírito de equipa e clarificar a organização sobre as fases do Programa, destinado aos empresários ou dirigentes das entidades destinatárias seleccionadas.

#### **2. Fase I - Diagnóstico Organizacional**

a. Componente Formação - É realizado um Seminário de Diagnóstico Organizacional, dirigido aos empresários ou dirigentes destinatárias seleccionadas, que visa garantir a apropriação dos instrumentos utilizados na consultoria.

b. Componente Consultoria - Aplicação de instrumentos: ferramenta de *benchmarking*, elaboração do Balanço de Competências Organizacional (BCO), encaminhamento dos adultos para os Centros de Novas Oportunidades e a concepção de um Plano de Acção.

### 3. Fase II – **Implementação dos Planos de acção e execução dos Planos de Formação e de Consultoria**

a. Componente Formação – Sessões temáticas de 12 horas dirigidas aos representantes das empresas. Estas sessões têm por objectivo a apropriação de conceitos, importância dos instrumentos de gestão e o incremento da visão estratégica dos participantes e encontram-se repartidas pelas seguintes áreas: Gestão Estratégica, Inovação, Comercial e Marketing e de Recursos Humanos.

b. Componente Consultoria – Acompanhamento individual de cada empresa, com a implementação das medidas de melhoria definidas no Plano de Acção.

4. Fase III – **Avaliação e Redefinição dos Planos de Acção** – Para avaliar o impacto das medidas adoptadas é importante comparar a situação da empresa actual relativamente à situação inicial. Portanto, nesta fase é feita uma repetição do exercício de *benchmarking* de forma a verificar as mudanças ocorridas após as acções implementadas. Ao avaliar o novo posicionamento da empresa é possível reavaliar o Plano de Acção inicial, para que a empresa possa dar continuidade ao seu desenvolvimento.

5. **Encerramento** – Este seminário de encerramento visa retirar algumas conclusões sobre a implementação do programa QI PME, respectiva avaliação e análise prospectiva e é dirigida aos representantes de cada empresa.

FASES QIPME_centro	Componente Consultadoria			Componente Formação			
	Actividades	Objectivos	Duração (Horas)	Formação de Empresários e Dirigentes	Duração (Horas)	Formação Colaboradores	Duração (Horas)
Imersão no programa				Seminário de Imersão	8		
I - Diagnóstico Organizacional	Benchmarking	Avaliar o posicionamento	30	Seminário de Diagnóstico	12		
	Balanco competências organizacional	Definir necessidades de competências internas e respectivos planos de formação	20				
	Encaminhamento CNO	Encaminhar trabalhadores sem habilitações para os CNO					
	Elaboração Plano de Acção	Definir medidas de acção	20				
II - Implementação do Plano de Acção e execução dos Planos de formação e consultadoria	Consultadoria especializada para resolução dos problemas detectados na fase de diagnóstico, introdução de novos métodos de gestão, envolvendo todas as áreas funcionais da empresa		80	Seminários Temáticos		Plano de formação (formação modular- Catálogo) dirigidos a outros colaboradores das empresas, com baixas qualificações, com vista ao aumento das suas competências facilitadoras da implementação das medidas de melhoria interna definidas no Plano de acção. Estas acções poderão conduzir a processos RVCC	50
			<i>Gestao Estratégica</i>	12			
			<i>Gestão da Inovação</i>	12			
			<i>Gestão Comercial e Marketing</i>	12			
				<i>Gestão de Recursos Humanos</i>	12		
III - Avaliação e redefinição dos Planos de acção	Benchmarking	Avaliação do impacto do Plano de Acção no final do Programa	20				
Encerramento				Seminário de Encerramento	8		
Total de horas/empresa			170			68	50
Volume de horas para 25 empresas			4.250			1.700	média de 5 trabalhadores/ empresa 6.250

Figura 8 - Metodologia do QI PME Centro (Fonte: IAPMEI)

Este programa é destinado a micro, pequenas e médias empresas (preferencialmente integradas no sector da indústria), de acordo com a classificação de PME da Comissão Europeia, com um número de trabalhadores igual ou inferior a 250, volume de negócios igual ou inferior a 50 milhões de euros ou balanço total anual igual ou inferior a 43 milhões de euros.

As empresas envolvidas no programa QI PME Centro deverão ter a sua sede na NUT II Centro ou num dos seis distritos do Centro de Portugal: Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu.

### 3.3.2 - Tarefas desempenhadas no âmbito do Programa QI PME

O IAPMEI, consciente do potencial do *benchmarking* enquanto ferramenta de apoio à gestão e melhoria da competitividade das empresas, desenvolveu o Sistema de Informação IBP - Índice de Benchmarking Português, como já foi referido e abordado no primeiro capítulo. Este SI foi utilizado no programa QIPME no momento 2. “Fase I - **Diagnóstico Organizacional**”. A minha participação neste programa incidiu

essencialmente nesta fase, através da elaboração dos relatórios finais (relatórios de oportunidades de melhoria) relativos à aplicação da ferramenta de *benchmarking*.

Os relatórios de oportunidade de melhoria são gerados a partir de informação recolhida na empresa, que posteriormente é introduzida na plataforma. Esta informação nem sempre é fácil de conseguir, pois os representantes das empresas participantes demonstram muitas vezes alguma indisponibilidade.

É importante referir que os relatórios de oportunidades de melhoria muitas vezes eram elaborados sem se conhecer em profundidade o sector onde a empresa estava inserida, o que dificultou bastante a análise de alguns indicadores.

Por fim, acompanhei o consultor nas visitas às empresas participantes no programa, onde este apresentou os resultados do exercício de *benchmarking*.

### **3.4 - Análise do Estágio Realizado**

Encontrei na *CH Business Consulting* uma organização onde cada um pode (e deve) ser desigual. Desde logo, na sua criatividade e vontade de se superar a si mesmo, na procura de um resultado para todos, na busca permanente da excelência, e no empenho pessoal que dedica a cada acção que faz. Numa organização que na sua essência, tem influências da Consultadoria, área de negócio que identificamos como a vocação do Grupo, é visível a persistência e empenho dos colaboradores na procura de soluções de melhoria contínua.

Quando iniciei este percurso, fui recebida com uma reunião, foi efectuada uma sessão de acolhimento em que tivemos contacto com o Manual e Código de Ética e Conduta Profissional. Fomos apresentados à equipa e circulou um e-mail internamente a apresentar-nos. A prática repete-se aquando a chegada de novos colaboradores. Tal como os valores e cultura representam um elemento essencial a transmitir aquando da integração de um novo colaborador, o Grupo CH preocupa-se, da mesma forma, em despertar o sentimento de compromisso e de orgulho de pertença junto dos

colaboradores, razão pela qual é importante a partilha de “*best practices*” internas, bem como a promoção do prestígio e atractividade da empresa no tecido empresarial.

Começar por dizer que a fase inicial foi porventura a fase de maior esforço, dedicação e de maior volume de trabalho durante todo o meu estágio curricular, o que se justifica se pensarmos que é esse processo que define a possibilidade ou não de a empresa crescer e se tornar cada vez mais competitiva no ramo empresarial que representa.

Foram longas horas de trabalho recompensado com o facto de permanentemente nos sentirmos parte de algo realmente importante.

Esta fase de candidaturas eleva o conceito de trabalho de equipa ao seu expoente máximo, a interacção constante, auxílio e troca de informação foram práticas constantes entre todos os colaboradores que fizeram parte desta “tarefa”.

A meta era ambiciosa e foi plenamente atingida apenas e só porque a equipa foi incansável e determinada em atingir o objectivo que só de si era bastante ambicioso.

Numa segunda fase, iniciei a minha participação no programa QI PME e dentro de inúmeras tarefas solicitadas ao longo do estágio, considero que esta participação neste programa foi a mais aliciante e desafiante. Tive a noção da dinâmica entre o conhecimento adquirido durante a licenciatura e o trabalho na empresa, onde as bases teóricas adquiridas foram imprescindíveis.

Analisando as competências adquiridas ao longo do estágio, considero uma experiência bastante enriquecedora após o término do ciclo de estudos. Este é o primeiro contacto com o mercado de trabalho e revela-se uma forte ajuda na definição de escolhas futuras.

Durante o período de estágio tive oportunidade de desenvolver algumas competências, nomeadamente, a capacidade de comunicação, a capacidade de adaptação a novos ambientes, organização e flexibilidade, a capacidade de adaptação a novos ambientes, o espírito de equipa, a responsabilidade, a pontualidade, a gestão

do tempo e a resistência ao trabalho sob pressão, bem como a utilização de algumas ferramentas informáticas.

Em consultoria existe imenso contacto com clientes, e como tal um contacto com variadíssimos tipos de pessoas, com as quais se tem que estar em contacto constante para solicitar documentos ou pedir esclarecimentos. Deste modo torna-se essencial ter uma boa capacidade de comunicação.

A organização e a responsabilidade, a gestão do tempo e a resistência ao trabalho sob pressão revelaram-se competências cruciais devido aos *timings* e prazos dos trabalhos a cumprir, nomeadamente na fase de candidaturas.

Por último, a utilização de variadas ferramentas informáticas foi uma constante ao longo do período de estágio, tendo aprofundado conhecimentos em relação ao *Microsoft Office Excel* e tendo adquirido novas competências com a utilização de um programa que nunca havia tido contacto, o *Humantrain*.

# **CAPÍTULO IV**

## **CONCLUSÃO**

## 4 – Conclusão

Tradicionalmente as empresas portuguesas não conhecem o seu posicionamento face à concorrência e ao mercado em geral. O exercício de *benchmarking* proporciona o conhecimento do posicionamento das organizações em diversas áreas, face a uma amostra pré definida, que poderá ter diversas características, dependendo dos objectivos do exercício. Existe no entanto um desconhecimento por parte das PME, do potencial desta ferramenta (IAPMEIb).

A principal dificuldade associada à implementação do *benchmarking* está relacionada com a questão cultural das pessoas e das empresas, pois, por norma, existe pouca receptividade para se ser avaliado e comparado. As empresas não estão abertas para divulgar as suas melhores práticas, que representam as suas vantagens competitivas (Pinheiro, 2011). Esta foi umas das dificuldades encontradas no programa QIPME, talvez pelo desconhecimento dos gestores da mais valia que esta ferramenta poderia trazer ao crescimento da sua empresa. Inúmeras empresas participaram no programa QIPME, contudo a maioria delas mostrou-se bastante apreensiva, tanto para receberem os consultores, como para disponibilizar a informação necessária à realização do exercício de *benchmarking*. Verifiquei ainda que devido ao excesso de trabalho por parte dos consultores, muitas vezes as Recomendações de Oportunidades de Melhoria (ROM) não eram realizadas por estes (alguns realizados por mim), o que pode levar a conclusões menos rigorosas, uma vez que para a realização do ROM é necessário ter conhecimento sobre a empresa e o meio onde está inserida.

Verifiquei ainda que a plataforma desenvolvida pelo IAPMEI apresentava uma lacuna relacionada com as comparações de empresas sem atender à especificidade das empresas, por exemplo, para introduzir os dados de *benchmarking* de uma determinada empresa da indústria metalomecânica, apenas se optar por dois tipos de actividade: Fabricante de produtos metálicos ou Fabricante de máquinas e equipamentos. Esta restrição a estes dois grupos revela-se altamente deficiente já que abrange actividades distintas. Perante alguma falta de objectividade dos critérios seleccionados, é questionável a pertinência ou não, de se alimentar uma base de dados com esta limitação. Será que esta avaliação “limitada” do desempenho ajuda as

empresas? Apesar de todas as deficiências do projecto, directamente relacionadas com a aplicação de uma metodologia a realidades tão diversas, e com a impossibilidade de se constituir amostras homogéneas para uma comparação coerente, acredito que na globalidade este projecto é útil. Uma vez que a maioria das empresas fazem a repetição do estudo, permitindo conhecer a sua evolução. Além deste benefício, a maioria das empresas teve a oportunidade de tomar contacto pela primeira vez com esta metodologia e de conhecer as suas potencialidades.

Na minha perspectiva, existe um claro campo de oportunidade de melhoria para a generalidade das empresas nacionais.

O estágio realizado assentou, essencialmente, na possibilidade de assumir um papel mais interventivo e não de mera observação, onde o contacto com uma multiplicidade de áreas foi constante. Embora a compreensível flutuação e volume de trabalho, dado nos encontrarmos em contexto de consultoria, poder constituir um factor de resistência, acredito que foi uma excelente oportunidade para desenvolver um entendimento da realidade organizacional e aplicar conhecimentos adquiridos.

Para a realização das tarefas no decorrer do estágio foi essencial o conhecimento teórico adquirido ao longo da Licenciatura e Mestrado, embora algumas disciplinas tenham tido mais impacto que outras, nomeadamente as cadeiras de estratégia, gestão financeira e análise financeira, pela necessidade de análise dos relatórios de *benchmarking*.

As disciplinas ligadas à área de tecnologias da informação foram igualmente essenciais, dada a informatização de todo o trabalho nos dias de hoje.

Fazendo um balanço do estágio, foi sem dúvida uma mais-valia a todos os níveis, pois possibilitou-me uma aproximação à vida profissional e não menos importante, a forte ligação com todos os colegas.

## Bibliografia

Alba, F. 2001, *Benchmarking e o CATIM*, O Benchmarking - Economia e Prospectiva, Ministério da Economia, Nº 15/16, pág. 171.

Alba, F., Ribeiro, L., Fonseca, A. 2000. *Benchmarking para as empresas – Uma ferramenta para a competitividade*, Brochura editada no âmbito da “Acção de Disseminação de Benchmarking”, executada pelo CATIM no quadro do projecto de “Apoio à Inovação Tecnológica das PME's”.

Alba, F. 1999. *Projecto de Apoio à Inovação Tecnológica das PME – Benchmarking*, Tecnometal, Nº 120, pág. 15.

Alba, F. 2002. *Benchmarking – Apoio à Inovação Tecnológica das PME*, Tecnometal, Nº 131, pág. 13.

Alba, F. 2002. *BenchmarkIndex – Um estudo Europeu*, Nº 142, pág. 19.

Bendell, Tony, Boulter, Louise e Kelly, John. 1996. *Benchmarking para uma vantagem competitiva*. Edições CETOP.

Bertoncello, Silvio Luiz Tadeu. A Busca da Competitividade através do Benchmarking Estratégico.

Camp, Robert C. 2002. *Benchmarking : o caminho da qualidade total : identificando e adaptando as melhores práticas da administração que levam á maximização da performance empresarial*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Ecbio- Investigação e Desenvolvimento em Biotecnologia, S.A. 2004. *Benchmarking: Análise Comparativa de Metodologias*.

—. *Benchmarking: Manual de Interpretação de Relatórios e Indicadores*.

Gomes, Carlos F. e Yasin, Mahmoud M. 2010. *Performance Management in Service Operational Settings: A Selective Literature Examination*. Benchmarking - An International Journal.

Gomes, Carlos F., Yasin, Mahmoud M. e Lisboa, João V. 2009. *Benchmarking competitive methods and strategic choices of portuguese SMEs*. Emerald Group Publishing Limited, Vol. 16.

IAPMEI. (s.d.). Consultado em 2011, de <http://www.iapmei.pt/>

IAPMEIb. (s.d.). *Benchmarking e Boas Práticas*. Consultado em 2011, de <http://www.iapmei.pt/iapmei-bmkindex.php>

Investigação e Desenvolvimento em Biotecnologia, S.A. 2004. *Benchmarking: Análise Comparativa de Metodologias*.

Junior, Reginaldo e Vital, Tales. 2004. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios* . 14, 2004, A utilização do benchmarking na elaboração do planeamento estratégico: Uma importante ferramenta para a maximização da competitividade organizacional.

Keegan, Richard e O'Kelly, Eddie. 2006. *Aplicar o benchmarking para a competitividade: guia prático para PME* . Lisboa : IAPMEI - Instituto da Empresa.

Lopez, K., & Hasanali, F. 2000. *Successfully Implementing Knowledge Management*. American Productivity & Quality Center.

Moura, H. 2010. *Revista Benchmarking. As Boas Práticas Pró-Sustentabilidade na Europa* .

Pinheiro, João Pedro Cunha. 2011. *Indicadores-chave de Desempenho (Key Performance Indicators) aplicados à construção: Desempenho e Benchmarking do sector*.

PME, QI. 2010. *Manual de Procedimentos Entidades Beneficiárias* . 2ª, 4 de Março de 2010.

Rei, C. M. 2005. *Produtividade e Qualidade: em busca da cultura e da excelência organizacional*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda.

Ribeiro, L., Alba, F., Cabral, J.A.S., *Uma Experiência de Benchmarking na Indústria Metalomecânica*, comunicação para apresentação no 1º Congresso Nacional da Qualidade 2000 organizado pelo IPQ.

Ribeiro, L. 1999. *Benchmarking na metalomecânica – parte 1*, Tecnometal, Nº123, pág. 17.

# **ANEXOS**

**Anexo 1 – Checklist Controlo DTP**



**Checklist de Controlo DTP**

Ap.01\_GCH.02

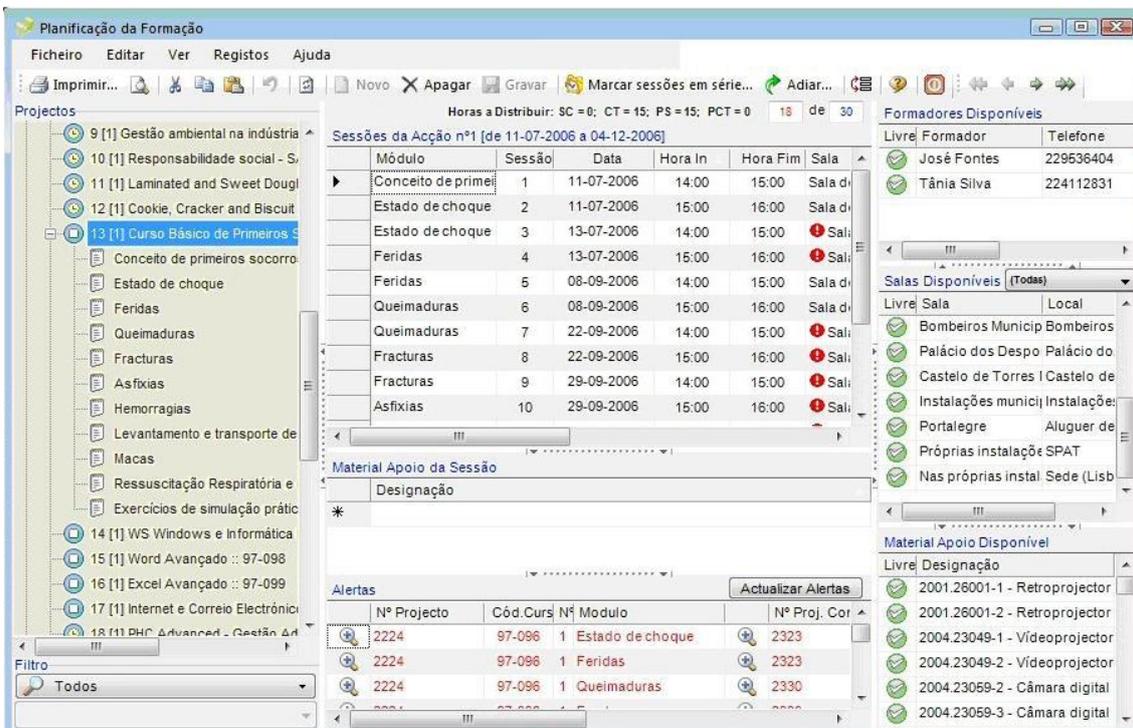
A preencher pela entidade formadora

<b>Entidade</b>	_____	<b>Curso Nº</b>	_____
<b>Curso</b>	_____	<b>Ação Nº</b>	_____
<b>Local</b>	_____	<b>Duração</b>	_____
<b>Data</b>	_____ a _____		
<input type="checkbox"/> Laboral	<input type="checkbox"/> Pós-laboral	<input type="checkbox"/>	_____

	Rúbrica	Início	Fim
<b>Ficha de Curso</b>			
<b>Cronograma</b>			
<b>FICHAS DE PRESEÇA / SUMÁRIOS</b>			
Mapa de Presenças e Faltas			
Justificação de Faltas (se aplicável)			
Ficha de Sumários			
Ficha de Presenças			
<b>FORMADOR/A</b>			
Requisitos Competências Formador/a			
Ficha de Formador/a			
Curriculum Vitae			
C A P			
Documento de Identificação			
NIF (se aplicável)			
Necessidade de Meios (se aplicável)			
Contrato de Prestação de Serviços (se aplicável)			
<b>FORMADOR/A</b>			
Requisitos Competências Formador/a			
Ficha de Formador/a			
Curriculum Vitae			
C A P			
Documento de Identificação			
NIF (se aplicável)			
Necessidade de Meios (se aplicável)			
Contrato de Prestação de Serviços (se aplicável)			
<b>FORMANDOS/AS</b>			
Listagem de Participantes (se aplicável)			
Documentação Formandos/as (se aplicável)			
<b>AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO</b>			
Avaliação do/a Formador/a (Coordenação)			
Avaliação Intercalar da Formação (Formandos/as) (se aplicável)			
Avaliação Final da Formação (Formandos/as)			
Avaliação da Formação (Formador/a)			
Relatório Final de Avaliação da Formação			
<b>AVALIAÇÃO DOS/AS FORMANDOS/AS</b>			
Mapa de Avaliação dos/as Formandos/as			
Instrumentos utilizados na avaliação dos/as formandos/as			
Cópias de Certificados de Formação			
<b>RECURSOS DIDÁCTICOS</b>			
Powerpoint, textos de apoio, etc.			
<b>OUTROS</b>			
Ficha de Ocorrências (se aplicável)			
Ficha de Reunião (se aplicável)			



**Anexo 2 – Apresentação do HumanTrain**





## INTRODUÇÃO

O presente questionário foi concebido de forma a apoiar uma organização a avaliar a sua posição competitiva e baseia-se numa estrutura de avaliação já amplamente testada.

O questionário abrange um determinado número de medidas de desempenho quantitativas da área financeira e **deve ser utilizado em conjugação com os Questionários de Avaliação de Gestão e de Excelência – Módulos Base dos Índices de Benchmarking (IBP- Índice de Benchmarking Português e BI - Benchmark Index).**

O preenchimento deste questionário trazer-lhe-à vantagens, pois irá:

- ajudar a sua organização a identificar a sua posição actual e a determinar qual a melhor direcção futura, e as prioridades a seguir;
- permitir comparações com os resultados alcançados por outras organizações;
- encorajar a organização a acompanhar a sua evolução de uma forma regular.

## NOTAS DE REFERÊNCIA:

Ao preencher o questionário é importante ser honesto e objectivo.

A finalidade deste estudo não é fazer com que a sua empresa pareça ser melhor do que é na realidade, mas sim obter um registo objectivo e uma visão desapaixonada, que possa ser apoiada em provas tangíveis, caso seja solicitado.

Respostas imprecisas irão conduzir a resultados erróneos e irão limitar o valor do estudo para a sua actividade.

Por favor, tenha em atenção que "Último Exercício" significa o último ano fiscal consolidado

Preencha o questionário com os dados adequados. Se não tem a certeza sobre a informação que está a ser solicitada, por favor, consulte as definições que são apresentadas.

No caso de necessitar de ajuda contacte o seu **Consultor Nacional de Benchmarking**.

## BENCHMARKING

### ÍNDICE DE BENCHMARKING

Todas as informações fornecidas serão tratadas com a mais estrita confidencialidade.

Nome de Contacto	
Cargo	
Nome da Empresa	
Morada	
Localidade	
Região	
Código Postal	
Nº Telefone	
Nº Fax	
E-mail	
Consultor	
Data	
Nº de Trabalhadores*	
Volume de Negócios Anual**	
Descrição da Actividade	
CAE Classificação da Actividade Económica	

\* O número de trabalhadores é definido como o número médio de trabalhadores durante o ano fiscal; considera-se a divisão por 12 (ou pelo número de meses de actividade da organização) do somatório do número de pessoas ao serviço no final de cada mês. Cada trabalhador representa um trabalhador com horário a tempo inteiro. Por exemplo, dois trabalhadores num *part-time* correspondente a 50% do horário de trabalho, contam como um Trabalhador a Tempo Inteiro. Os contratados a termo certo com contrato de duração superior a 6 meses, devem ser tratados como trabalhadores permanentes.

Caso não tenha disponível este número deve ser considerado o número de pessoas a 31 de Dezembro do ano correspondente ao exercício. Fontes: Balanço Social - ponto 6; Relatório da Actividade do Serviço de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho - Ponto II - 4.3.

\*\* O Volume de Negócios é definido como o valor das vendas de mercadorias, produtos e serviços prestados, em Portugal e no estrangeiro. Fonte: Modelo 22, Anexo A-A104 (DR 71+72).

## DEFINIÇÕES

### PROVEITOS E CUSTOS FINANCEIROS

---

- 1 Vendas e Prestação de Serviços no Mercado Interno:** representam o valor das vendas de mercadorias, produtos e prestação de serviços para o território nacional durante o exercício, líquidas de quaisquer impostos.

---

- 2 Exportações:** representam o valor das vendas de mercadorias, produtos e prestação de serviços fora do mercado nacional durante o exercício, líquidas de quaisquer impostos.

---

- 3 Resultado antes de Impostos:** representa o lucro ou prejuízo decorrente do exercício, antes de apurado o imposto sobre rendimento.

---

- 4 Amortizações do Exercício:** representa a desvalorização a que o imobilizado corpóreo está sujeito, fruto do desgaste, obsolescência e diminuição da sua vida útil.

---

- 5 Custos de Produção Variáveis:** correspondem ao custo de todas as mercadorias vendidas, matérias consumidas e serviços adquiridos, que são directamente afectos à produção dos produtos/serviços finais.

---

- 6 Custos com Pessoal:** representam o total de custos assumidos com as remunerações dos trabalhadores da empresa e demais encargos sociais imputáveis à entidade patronal.

---

- 7 Custos de I & D:** Os Custos de Investigação e Desenvolvimento representam os encargos directos decorrentes das actividades de investigação e desenvolvimento de produtos e processos produtivos; abrangem compras de bens e serviços, salários de técnicos especializados e outros custos da mesma natureza.

---

- 8 Custos de Formação:** conjunto de encargos directos decorrentes das actividades de formação dos Recursos Humanos. A definição inclui inscrições em cursos e seminários, salários de formadores e os equipamentos de formação, mas exclui os salários e subsídios a pagar aos formandos.

---

- 9 Custos de Marketing:** conjunto de encargos directos com as actividades marketing. A definição inclui os custos de produção dos materiais, estudos de mercado, campanhas de lançamento de produtos, publicidade, criação e registo de marcas, etc.

---

- 10 Juros Suportados (e outros encargos equivalentes):** representam os encargos directos decorrentes da existência de dívidas e empréstimos.

**CAPITAL FINANCEIRO**

- 1 **Activo Fixo Corpóreo e em Curso:** Integra os elementos tangíveis (móveis e imóveis), que a empresa utiliza na sua actividade operacional de forma permanente (superior a um ano). Inclui terrenos, edifícios, maquinarias, veículos, mobiliário e bens em construção. O seu valor representa o investimento em equipamento produtivo ao longo dos exercícios decorridos e inclui o valor das grandes reparações e benfeitorias realizadas.

---

- 2 **Investimento em Equipamento Produtivo:** é obtido pelos acréscimos dos valores de imobilizado corpóreo durante o exercício.

---

- 3 **Existências:** representam a valorização dos bens destinados a venda e/ou que são directamente integrados na fabricação de produtos finais (as matérias-primas e subsidiárias, consumíveis, produtos acabados e intermédios, subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos, produtos e trabalhos em curso).

---

- 4 **Clientes:** total das dívidas dos clientes, líquidas de provisões. Por outras palavras, representa o crédito concedido pela empresa aos seus clientes, num determinado momento.

---

- 5 **Disponibilidades:** representam a quantificação dos meios financeiros líquidos depositados em instituições financeiras, as aplicações de tesouraria e os montantes em caixa.

---

- 6 **Activo Total:** representa o valor do activo fixo (bens corpóreos, incorpóreos e investimentos), do activo circulante (existências, créditos sobre terceiros, investimentos de curto prazo e disponibilidades), líquidos das provisões e amortizações, e acréscidos dos proveitos ainda não materializados, mas imputáveis ao exercício a que respeita o balanço.

---

- 7 **Fornecedores:** total das dívidas aos fornecedores. Por outras palavras, representa o crédito concedido pelos fornecedores à empresa, num determinado momento.

---

- 8 **Empréstimos Obtidos de Curto Prazo:** esta rubrica incorpora todos os financiamentos obtidos com duração inferior a um ano, com excepção dos empréstimos/suprimentos de sócios/accionistas.

---

- 9 **Outras Dívidas de Curto Prazo:** representa um conjunto de dívidas de ordem diversa, decorrentes da actividade da empresa, que são devidas no prazo de um ano e que não são nem empréstimos de curto prazo, nem créditos de fornecedores (aquisições de equipamento, dividendos por distribuir, impostos devidos, dívidas a sócios, etc.).

---

- 10 **Empréstimos de Longo Prazo:** esta rubrica incorpora todos os financiamentos obtidos com duração superior a um ano, com excepção dos empréstimos/suprimentos de sócios/accionistas.

---

- 11 **Outras Dívidas de Longo Prazo:** Esta rubrica representa um conjunto de dívidas de ordem diversa, decorrentes da actividade da empresa, cujo prazo de vencimento é superior a um ano e que não são empréstimos de longo prazo (fundos de pensões, provisões, interesses minoritários, etc.).

---

- 12 **Capital Próprio:** representam as acções/quotas de capital subscritas, reservas e resultados acumulados (inclui reservas livres, legais, estatutárias e dividendos não distribuídos).

### MÓDULO FINANCEIRO

Preencha o maior número de respostas possíveis da tabela que se apresenta de seguida.  
 Nos casos em que não existam dados disponíveis, ou seja desconhecidos, escreva **ND**  
 (Não Disponível) no espaço adequado.

Por favor indique valores negativos com um sinal de "-"; por exemplo: - 234.

#### Proveitos e Custos Financeiros

	Último Exercício (€)	Exercício Anterior (€)	Comentários
<b>1</b> Vendas e prestação de serviços no mercado interno			
<b>2</b> Exportações			
<b>3</b> Resultado antes de imposto			
<b>4</b> Amortizações do exercício			
<b>5</b> Custos de produção variáveis			
<b>6</b> Custos com pessoal			
<b>7</b> Custos de I&D			
<b>8</b> Custos de formação			
<b>9</b> Custos de marketing			
<b>10</b> Juros suportados e O.E.E.			

#### Proveitos e Custos Financeiros

<b>1</b> Activo fixo corpóreo e em curso			
<b>2</b> Invest. em equipamento produtivo			
<b>3</b> Existências			
<b>4</b> Clientes			
<b>5</b> Disponibilidades			
<b>6</b> Activo total			
<b>7</b> Fornecedores			
<b>8</b> Empréstos obtidos de curto prazo			
<b>9</b> Outras dívidas de curto prazo			
<b>10</b> Empréstimos de longo prazo			
<b>11</b> Outras dívidas de longo prazo			
<b>12</b> Capital próprio			

## CRITÉRIOS DE BENCHMARKING

Por favor complete o quadro seguinte para seleccionar 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	Áustria
Espanha	Grécia
Irlanda	Itália
Holanda	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 e 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		