

Xerox: A Pioneira no Benchmarking

Fonte: Administração da Produção – Nigel Slack

Possivelmente, a mais conhecida pioneira em benchmarking na Europa é a Xerox, que criou o mercado original de copiadoras. O monopólio virtual da companhia em seu setor quase tornou-se ruína. Em 1980 a ameaça para a Xerox das companhias copiadoras japonesas emergentes tornou-se clara. Um estudo em profundidade identificou que mudanças fundamentais eram necessárias. Para entender como isso deveria ocorrer, a empresa decidiu avaliar-se internamente – um processo que se tornou conhecido como benchmarking competitivo. Os resultados desse estudo chocaram a companhia. Seus rivais japoneses estavam vendendo máquinas pelo preço de custo da Xerox. Isso nem podia ser explicado por diferenças de qualidade. O estudo descobriu que, quando comparada com suas rivais japonesas, a Xerox tinha nove vezes mais fornecedores, estava rejeitando dez vezes mais máquinas na linha de produção e levando o dobro do tempo para colocar os produtos no mercado. O benchmarking também mostrou que a produtividade precisaria crescer 18% por ano por cinco anos se quisesse alcançar seus rivais.

A Xerox vê o benchmarking como uma ajuda no atingimento de dois objetivos. No nível estratégico, ajuda a estabelecer padrões de desempenho, enquanto no nível operacional ajuda a entender as melhores práticas e métodos de operação, que podem ajuda-la a atingir seus objetivos de desempenho.

A primeira fase, planejamento, é crucial para o sucesso do processo todo. Um bom plano vai identificar um objetivo realístico para o estudo de benchmarking, atingível e claramente alinhado com as prioridades dos negócios.

Um pré-requisito para o sucesso de benchmarking é compreender completamente seu próprio sucesso. Sem isso, é difícil comparar seu processo com os de outras companhias.

Olhar para o que está disponível de imediato. Muitas informações já estão no domínio público. Balanços publicados, revistas, conferências e associações

profissionais podem proporcionar informação que é útil para os propósitos do benchmarking.

Seja sensível ao pedir informações a outras companhias. A regra de ouro é “Não faça pergunta que você não gostaria que lhe fizessem”.