

Benchmarking

Fonte:

http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/Benchmarking.htm

Responsável: Sergio Luis ; Prof. Henrique Rozenfeld

Conceitos Básicos

Fonte: CAMP, R.C. (vide informações adicionais)

Introdução

Benchmarking é a busca pelas melhores práticas que conduzem uma empresa à maximização da performance empresarial. Uma definição formal dada por David T. Kearns da Xerox Corporation afirma que "Benchmarking é o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias".

O processo genérico de benchmarking pode ser dividido em duas partes, práticas e métricas. As práticas são definidas como os métodos que são usados; as métricas são o efeito quantificado da instalação das práticas. O benchmarking deve ser abordado investigando-se inicialmente as práticas da indústria. As métricas que quantificam o efeito das práticas podem ser obtidas ou sintetizadas em seguida. O benchmarking é portanto uma compreensão de práticas e depois sua quantificação para mostrar seu efeito numérico.

Baseando-se no exemplo da Xerox, pioneira na aplicação do Benchmarking, fica evidente a necessidade de realizar esta atividade de forma bem mais ampla do que comparar operações internas da empresa, ou apenas preocupar-se em desmontar máquinas ou produtos físicos de concorrentes, em um benchmarking de atividades de fabricação. É necessário preocupar-se também em realizar benchmarking de processos de negócios tais como a manutenção, a distribuição, o desenvolvimento de produtos, etc, que diferente de se ter algo físico para desmontar requer que métodos e práticas sejam detalhados e depois comparados com o ambiente externo. Fica claro também que o benchmarking pode levar a compreensão da posição de um concorrente, mas não à criação de práticas superiores àquelas da concorrência, que só será obtida pela descoberta das melhores práticas, onde quer que elas estejam (outros tipos de organizações e não somente os concorrentes).

A realização do benchmarking passa por cinco fases genéricas:

- Planejamento das investigações de benchmarking, buscando-se responder a três perguntas: O que deve ser usado como marco de referência? Com quem ou o que iremos comparar? Como serão coletados os dados? Enfatiza-se mais uma vez que o importante é reconhecer que o benchmarking é um processo não só para obter metas métricas quantificáveis, mas também, e mais importante, para investigar e documentar as melhores práticas da indústria, as quais irão permitir que essas metas sejam atingidas;

- Análise, envolvendo uma cuidadosa compreensão das práticas correntes dos processos da empresa, bem como dos parceiros, afinal o processo de benchmarking é uma análise comparativa. Aquilo que se deseja é uma compreensão do desempenho interno, a partir da qual se possa avaliar as forças e fraquezas: Os parceiros de benchmarking são melhores? Por quê? Quanto? Quais das melhores práticas já estão em uso ou previstas? Como as práticas deles podem ser incorporadas ou adaptadas para implementação?

- Integração, é a fase em que busca-se incorporar novas práticas à operação. As descobertas do benchmarking precisam ser comunicadas a todos os níveis organizacionais para se obter apoio, comprometimento e senso de propriedade. É preciso demonstrar, de forma clara e convincente, que elas são corretas e se baseiam em dados concretos e obtidos de diversas fontes.

- Ação, as descobertas do benchmarking e os princípios operacionais nelas baseados devem ser convertidos em ações específicas de implementação. Além disso, é preciso que haja medições e avaliações de realizações periódicas. Os progressos em direção aos pontos de referência devem ser reportados a todos os funcionários;

- Maturidade, será alcançada quando as melhores práticas da indústria estiverem incorporadas a todos os processos da empresa e quando o benchmarking se torna uma faceta permanente, essencial e autodesencadeada do processo gerencial.

A criatividade na execução destas cinco fases genéricas irá diferenciar os resultados que cada empresa obterá na realização do benchmarking. O benchmarking pode beneficiar uma empresa de diversas maneiras:

- possibilita que as melhores práticas de qualquer indústria (concorrentes ou não) sejam incorporadas de forma criativa aos processos da empresa;

- pode proporcionar estímulo e motivação aos profissionais cuja criatividade é exigida para a execução e implementação das descobertas da investigação;

- pode ocorrer também de as pessoas serem mais receptivas a novas idéias e à sua adoção criativa quando estas não se originaram necessariamente na sua própria indústria;

- pode também identificar, em outras indústrias (de outros ramos de negócios), avanços tecnológicos que não seriam reconhecidos e, portanto, não aplicados no próprio setor;

- finalmente, os envolvidos no processo de benchmarking muitas vezes constataam que os contatos e interações decorrentes do benchmarking têm valor inestimável para o futuro crescimento profissional.

Guia de leitura das informações adicionais

O livro de Camp (1993) foi a principal referência utilizada para a montagem do texto introdutório sobre benchmarking desta homepage. Portanto, no livro encontra-se apresentado de forma muito mais detalhada os conceitos e discussões aqui expostos e principalmente as cinco fases genéricas para a realização do benchmarking, desdobradas em passos de execução com instruções detalhadas e apresentação ilustrativa de casos de empresas.

O artigo de Elmuti et. al. (1997), faz uma boa revisão geral sobre o processo de aplicação do benchmarking e suas implicações para o melhoramento contínuo e a vantagem competitiva. Analisa também os benefícios, limitações, custos, implementação e aspectos éticos e legais da aplicação do benchmarking.

No livro de Fuld (1993), há uma exposição de métodos práticos e ferramentas para a monitoração de concorrentes, baseando-se em fontes de informação disponíveis tanto fora como dentro da própria empresa. Além disso sugere formas de se organizar e armazenar informações sobre os concorrentes e transmiti-los para os responsáveis pelas decisões na empresa.

Outra obra bastante conhecida sobre benchmarking é o livro de Spendolini (1993), que apresenta um modelo genérico do benchmarking, apropriado para qualquer organização, propondo-se um conjunto de ações que um indivíduo, grupo ou uma organização pode seguir para estabelecer seu próprio processo de benchmarking. Divide-se em três partes: a primeira abordando os fundamentos do benchmarking, a segunda apresentando cinco estágios práticos para a realização do benchmarking, e a terceira expondo recomendações de especialistas em benchmarking das melhores práticas.

Por fim, nos sites do The Benchmarking Exchange e do International Benchmarking Clearinghouse pode-se encontrar textos atualizados e diversos artigos com casos práticos sobre o tema.

Informações adicionais - última verificação 11/11/1999 [\(voltar para início da página\)](#)

CAMP, R.C. (1993) Benchmarking, o caminho da qualidade total. São Paulo: Pioneira. (disponível na Biblioteca da Engenharia da EESC -USP)

ELMUTI, D.; KATHAWALA, Y.; LLOYED, S. (1997) The Benchmarking Process: Assessing Its Value and Limitations. *Industrial Management*, p. 40 – 50, July-August. (t:583)

FULD, L. (1993) *Administrando a Concorrência*. Rio de Janeiro: Record.(disponível na Biblioteca Comunitária da UFSCar)

SPENDOLINI, M.J. (1993) *Benchmarking*. São Paulo: Makron Books. (disponível na Biblioteca da Engenharia da EESC – USP)