



Macroplan®
Prospectiva, Estratégia & Gestão

Benchmarking

Sandro Roma e Antonio Adolpho Pereira

Macroplan – Prospectiva, Estratégia e Gestão

Março, 2007

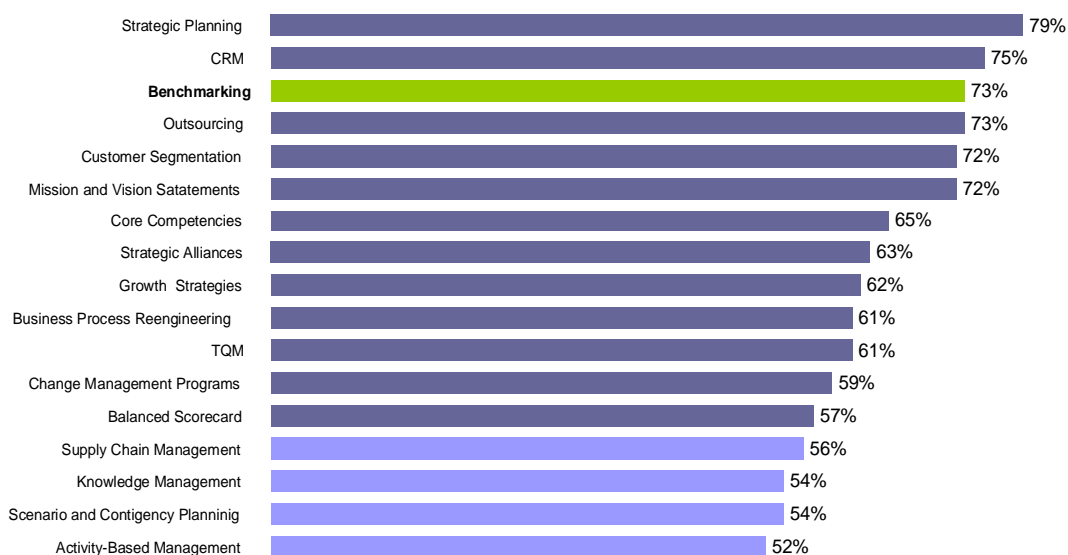
1. Introdução

As mudanças observadas na evolução das tecnologias de informação e comunicação e a aceleração do processo de globalização têm influenciado de forma significativa o comportamento das organizações. Práticas como a busca pela excelência e a melhoria contínua nos modelos de gestão são cada vez mais necessárias, principalmente em virtude do aumento de competitividade nos mercados mundiais.

1

Nesse contexto de ampla concorrência global, o *benchmarking* vem se consolidando como uma ferramenta de gestão amplamente difundida entre empresas de todo o mundo, como mostra pesquisa desenvolvida pela consultoria Bain & Company no ano de 2005.

Figura 1 – Uso de ferramentas de gestão no mundo



Fonte: Bain & Company (2005) – Pesquisa Management Tools.

Antecedentes Históricos

A metodologia de *benchmarking* surgiu na década de 70, por iniciativa da Xerox, ao iniciar um processo sistemático de pesquisa sobre os processos de gestão e produção empregados, tanto por suas concorrentes quanto por outras organizações de destaque em áreas específicas de seu interesse. Sua difusão ao redor do mundo ocorreu durante a década de 80 e, já na década seguinte, teve seu uso consolidado largamente, principalmente em organizações norte-americanas e européias. Os japoneses, que de forma emblemática basearam-se nessa prática para conquistar o mercado americano automotivo na década de 80, têm uma palavra que retrata o princípio do *benchmarking* – o *dantotsu*, que significa lutar para tornar-se o "melhor dos melhores". A filosofia por trás dessa prática consiste em estabelecer uma base de auto-

aprimoramento que consiste em procurar, encontrar e superar os pontos fortes dos concorrentes. Ou seja, as melhores práticas da indústria servem como referência a serem adaptadas e se possível incorporadas de forma otimizada.

2. Caracterização

2

O *Benchmarking* é um processo de pesquisa, contínuo e sistemático, no qual uma organização realiza comparações de seus produtos, processos e práticas com os de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas administrativas, com os propósitos de aprimoramento organizacional e de alcance de superioridade competitiva.

Essa ferramenta de gestão tem sido muito utilizada para o estabelecimento de metas nas organizações, levando-as a atingirem resultados muito melhores que os baseados nos métodos tradicionais, pautados em melhorias marginais a partir da projeção do passado. Usado para estabelecer alvos operacionais com base nas melhores práticas possíveis da indústria, é uma forma muito rica de aprendizado a respeito dos fatores-chave de sucesso da área em questão.

Mesmo sendo uma das melhores maneiras de estabelecer metas, sejam elas quantitativas ou qualitativas, o *benchmarking* não é apenas um exercício numérico ou de simples estabelecimento de metas compatíveis ou superiores aos das melhores organizações. O ganho está no entendimento dos processos subjacentes que as capacitam a conseguir seus resultados. A observação de como as instituições estudadas conseguem ver seus resultados comumente é mais importante e valioso do que obter algumas medições, quantificáveis ou não.

Motivações para a utilização da ferramenta

O *benchmarking* pode ser utilizado pelas organizações para uma variedade de finalidades. Sua utilização pode tanto estar associada a um processo geral de solução de problemas, cuja obrigação é o aperfeiçoamento organizacional, quanto pode se constituir em um mecanismo pró-ativo e contínuo que possibilite à empresa o conhecimento sobre práticas de negócio mais modernas.

Dentre as principais razões pelas quais as organizações comumente utilizam o *benchmarking*, destacam-se:

- **Prospecção de mercados**

As informações podem ser úteis na avaliação da situação atual do mercado e de potenciais novos mercados. Adicionalmente, fornece uma fonte de informações no que diz respeito ao direcionamento de negócios das principais organizações atuantes no mercado, das tendências do desenvolvimento de produtos/serviços, dos padrões de comportamento do consumidor e etc.

- **Exposição a novas idéias**

O *benchmarking* é uma excelente fonte de idéias de negócios. Um dos principais benefícios da sua utilização em larga escala é que ele expõe indivíduos a novos produtos, processos de trabalho e formas de gerenciar os recursos das empresas, contribuindo para a ampliação do aprendizado organizacional e da capacidade de inovação e adaptação das organizações.

- **Comparação entre produtos / processos**

O *benchmarking* pode envolver a coleta de informações sobre produtos ou processos de concorrentes ou de organizações de excelência no mesmo setor de atuação. Tais informações são freqüentemente usadas como um padrão de comparação para produtos ou serviços semelhantes aos da organização que promove a pesquisa, analisando fatores como projeto, qualidade do produto, apoio de serviços ou processos de produção.

- **Planejamento Estratégico**

O *benchmarking* também pode ser aplicado na elaboração do planejamento estratégico, subsidiando o estudo de oportunidades e ameaças através da observação de tendências e movimentos no ambiente em que a organização está inserida. Além disso, pode ajudar no estabelecimento de parâmetros para quantificação dos cenários.

Complementarmente, pode subsidiar estudos de forças e fraquezas a partir da comparação com outras organizações, servindo de parâmetro para a definição das áreas em que a organização deve focar seus esforços para a melhoria de seu negócio.

Tipologias

De uma forma geral, pode-se classificar o *benchmarking* em três principais tipos:

- **Benchmarking Competitivo**

Envolve a identificação de produtos, serviços e processos de trabalho dos concorrentes diretos da organização. O seu objetivo é identificar informações específicas sobre os concorrentes e depois compará-las com as informações da própria organização, buscando melhorá-las de forma que sejam, idealmente, as melhores do setor.

Em muitos casos, as práticas de negócios dos concorrentes não representam o melhor desempenho ou as melhores práticas do mercado. Entretanto, essas informações são valiosas, pois afetam as percepções dos clientes, fornecedores, acionistas e clientes em potencial, os quais têm efeito direto em eventual sucesso nos negócios de uma organização.

- **Benchmarking Interno**

É uma forma de *benchmarking* colaborativo que muitas organizações usam para identificar as melhores práticas internas e disseminar o conhecimento sobre essas práticas para outros grupos.

O *benchmarking* interno assume que existem diferenças nos processos de trabalho de uma organização em função das diferenças de geografia, da história organizacional local, da natureza de gerentes e funcionários em locais diferentes etc. Assume, também, que alguns dos processos de trabalho existentes em uma parte da organização podem ser mais efetivos ou eficientes do que os processos de outras partes.

- **Benchmarking Funcional / Genérico**

Envolve a identificação de produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que podem ser ou não concorrentes diretos. O seu objetivo é identificar as melhores práticas em qualquer tipo de organização que estabeleceu uma reputação de excelência na área específica sujeita ao *benchmarking*. A palavra funcional é usada porque o *benchmarking* neste nível quase sempre envolve

atividades específicas de negócios dentro de determinada área funcional, como produção, marketing, engenharia ou recursos humanos.

Figura 2 – Tipologias de benchmarking.

Tipo	Definição	Vantagens	Desvantagens
Competitivo	Concorrentes diretos vendendo para uma mesma base de clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informações relevantes para os resultados de negócios ▪ Tecnologias/ práticas comparáveis ▪ Histórico da coleta de informações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldades de coleta de dados ▪ Questões éticas ▪ Atitudes antagônicas
Interno	Atividades similares em diferentes locais, departamentos, unidades operacionais, países, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dados quase sempre fáceis de coletar ▪ Bons resultados para companhias diversificadas com práticas já excelentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foco limitado ▪ Visão tendenciosa (interna)
Funcional (genérico)	Organizações reconhecidas como tendo os mais avançados produtos, serviços ou processos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto potencial para descobrir práticas inovadoras ▪ Tecnologias/ práticas de fácil transferência ▪ Desenvolvimento de redes de contatos profissionais ▪ Acesso a bancos de dados relevantes ▪ Resultados estimulantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldades na transferência de práticas para ambientes diferentes ▪ Algumas informações não podem ser transferidas ▪ Consome bastante tempo

Fonte: adaptado de Spendolini ,1993.

Em suma, o que as três abordagens de *benchmarking* fazem é motivar as equipes de trabalho a **olhar para fora** de suas organizações, para seus concorrentes ou para outras empresas melhores do ramo, usando o conhecimento coletivo dessas outras organizações para tornar suas próprias organizações mais fortes. Uma visão externa na busca de melhorias pode ajudar as organizações a dar saltos quantitativos de desempenho em vez de melhorias incrementais como as que muitas vezes são feitas quando o processo de melhoria está meramente remendando uma atividade que exige uma grande revisão.

3. O Processo de Benchmarking

O *benchmarking* pode ser descrito como um processo estruturado, cuja construção quase sempre é dada pelo desenvolvimento de um modelo passo a passo. Na maioria das vezes, essa forma de estruturação não é consolidada sob um modelo único, como também não apresenta uma rigidez que deva ser transmitida para as organizações que queiram utilizar essa ferramenta.

Inúmeros modelos genéricos foram criados por organizações que utilizam o *benchmarking* para aprimoramento de suas atividades, processos e produtos. Embora cada modelo tenha suas particularidades que não permitem uma generalização, existem quatro grandes recomendações específicas, feitas por especialistas, para construção de um modelo:

- Seguir uma seqüência simples e lógica das atividades;
- Dar forte ênfase ao planejamento e à organização;
- Utilizar o *benchmarking* com foco nos clientes da pesquisa;
- Tornar o *benchmarking* um processo genérico.

Um processo de *benchmarking* contempla essencialmente três grandes fases: o planejamento, a execução e a posterior implementação de melhorias.

Planejamento

O primeiro passo para um bom planejamento está relacionado à identificação e determinação das áreas e atividades a serem pesquisadas. Para isso, é necessário definir critérios e métodos que permitam a seleção de atividades/ áreas efetivamente relevantes para a organização.

A concentração nos fatores-chave para o sucesso no negócio, por exemplo, tende a proporcionar a melhor oportunidade para o sucesso dos esforços despendidos na pesquisa. Quanto maior o valor percebido pelos clientes numa das atividades da organização, maior o impacto de qualquer melhoria de desempenho gerada pelo *benchmarking*. Uma ilustração da importância do valor do cliente é apresentada abaixo, através de um exemplo da General Motors:

“[a GM.] que se orgulhava especialmente do descongelador de vidros do seu carro. Era o mais poderoso que existia, executando a função em quinze segundos. O problema? Os clientes não se importavam. A versão significativamente mais barata e silenciosa levava dois minutos. Para os clientes tempo não era importante. O preço (custo) e o barulho (qualidade) eram”. Steven M. Hronec apud RAE Light (1994)

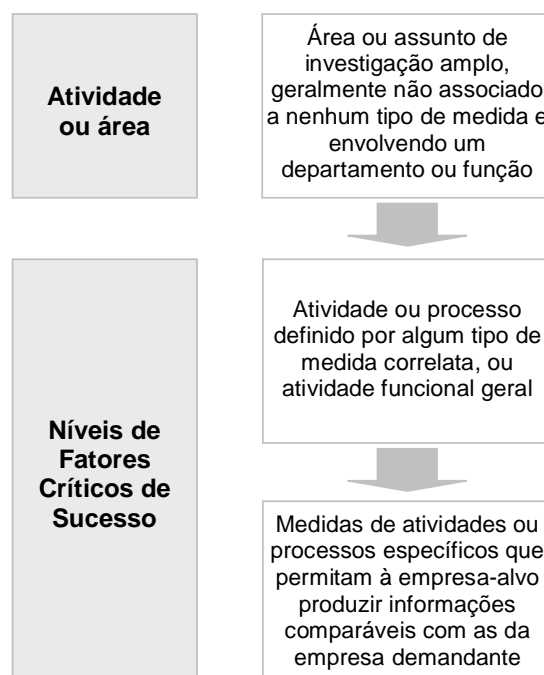
Por outro lado, o *benchmarking* às vezes é feito por razões bem menos tangíveis. Quanto mais ávidas as pessoas de uma organização estiverem por melhorias, maior a probabilidade das melhorias impulsionadas pelo *benchmarking* serem bem-sucedidas. Pode ser difícil quantificar tal valor, mas muitas organizações fazem *benchmarking* porque percebem que em certas atividades há um clima favorável à mudança.

A definição das atividades/ áreas a serem o foco da pesquisa pode ser feita, por exemplo, através de consulta interna aos funcionários, visto que detêm o conhecimento técnico necessário para a identificação de oportunidades de melhoria ou de ferramentas que permitam comparar o desempenho da organização com seus concorrentes no que diz respeito a competências necessárias para a vantagem competitiva em seu negócio.

A qualidade das medidas usadas no *benchmarking* é determinada, em parte, pelo nível de detalhes que se espera ter da coleta de dados. Por isso, após a definição das atividades-alvo da pesquisa, é necessário definir quais são os seus **fatores críticos**, ou seja, os elementos que influenciam de forma significativa e determinante os resultados pretendidos por uma organização.

Chegando-se a esse nível de detalhamento, garante-se que a investigação seja realizada exatamente daquilo que interessa à organização, e que a organização-alvo do *benchmarking* irá responder segundo os parâmetros de medição que a organização demandante estabelecer. É muito mais fácil e produtivo começar com um fator crítico de sucesso específico e entrar numa discussão mais ampla das perguntas de uma atividade, do que começar com questões amplas da atividade e tentar limitar a discussão a pontos específicos que realmente se precise medir.

Figura 3 – Especificação dos Fatores Críticos de Sucesso



Outro aspecto importante para um bom planejamento de *benchmarking* está relacionado à escolha dos parceiros da pesquisa¹. A busca por uma quantidade cada vez maior de informações que sejam úteis para a investigação de *benchmarking* leva as empresas que executam essa prática a não se limitar somente a organizações que escolham como alvos da pesquisa, mas a todas as fontes de informações possíveis (como clientes, prêmios, bancos de dados, associações profissionais, etc.).

Três questões são fundamentais na identificação das fontes de informação a serem utilizadas:

- **Quem produz as informações desejadas?** Procura-se identificar quais organizações produzem os dados e quem dentro delas é o responsável por sua produção.
- **Quem mais utiliza as informações desejadas?** Outras organizações podem, também, necessitar das mesmas informações, fato que a torna uma boa fonte.
- **Quem acumula as informações desejadas?** Governos e associações comerciais são fontes comuns de informações.

Execução

A fase de execução do *benchmarking* contempla a definição da metodologia de coleta de informações, a coleta de informações (internas e externas) propriamente dita e a análise das informações coletadas.

A definição da metodologia de coleta deve levar em consideração questões como: restrições de tempo disponível para a coleta de informações; restrições em relação ao tamanho da equipe e a recursos financeiros disponíveis para apoiar a atividade; a experiências das pessoas, visto que elas tendem a utilizar métodos com os quais já tenham trabalhado anteriormente; e a filosofia de coleta de informações da empresa.

Os métodos de coleta de informações mais utilizados são apresentados abaixo, assim como suas vantagens e desvantagens.

¹Definido por qualquer pessoa ou organização que forneça informações relacionadas à temática da pesquisa de *benchmarking* (Spendolini, 1993).

Método	Vantagens	Desvantagens
Entrevistas pelo telefone	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fácil de planejar e realizar ▪ Permite o contato com um grande número de recursos ▪ Podem ser conduzidas praticamente a qualquer hora ▪ Relativamente baratas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O entrevistador desesperado (“cold caller”) pode ser inconveniente e tomar tempo das pessoas ▪ Difícil de obter retorno das ligações ▪ Pode haver interrupções ▪ As pessoas não estão propensas a passar muito tempo ao telefone
Reuniões pessoais / visitas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelece um relacionamento pessoal e profissional ▪ Aproveita melhor o tempo (rendimento) ▪ Tem probabilidade de produzir boa quantidade de informações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caras (custos de viagem) ▪ Demandam mais tempo ▪ Pode haver dificuldades no agendamento ▪ Baixa taxa de retorno
Pesquisas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidade em coletar informações de uma grande população ▪ Fáceis de realizar ▪ Relativamente baratas ▪ Fácil transferência de informações para análise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impessoal ▪ Sem possibilidade de fazer perguntas de acompanhamento ▪ Validade de algumas informações é questionável ▪ Deve ser relativamente breve ▪ Pouca possibilidade de resposta detalhada
Publicações / mídia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilidade de coleta/acesso ▪ Variedade de recursos ▪ Assistência disponível com as fontes de dados ▪ Coleta barata ▪ Acesso público às informações ▪ Grande quantidade de informações produzidas para muitos tipos de indústrias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excesso de informações de algumas indústrias ▪ Necessidade de validar fontes/dados estatísticos ▪ Muitas referências obscuras ▪ Pode tomar muito tempo ▪ Necessidade de traduzir material em língua estrangeira
Arquivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilidade de coleta (interna) ▪ Coleta barata 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faltam dados ▪ Dados mal organizados ▪ Pode tomar muito tempo ▪ Quase sempre limitados a análises internas

Planejados e selecionados os métodos de coleta de dados a serem utilizados na pesquisa, precisa-se definir a forma com que as informações obtidas serão organizadas a fim de melhorar sua utilidade e significado. O que parece uma coleção enorme de fatos pode se tornar, por exemplo, uma revelação sobre uma tendência nas práticas de negócios de outras empresas.

A organização e análise dos dados não são difíceis se as estratégias de coleta e organização foram estabelecidas antes da execução. Algumas recomendações podem ajudar uma equipe a planejar suas atividades de coleta e análise de dados: começar com um *roteiro de entrevista* que auxilie a equipe a desenvolver um conjunto significativo e organizado de perguntas relativas a fatores críticos de sucesso que foram identificados; o uso de uma *matriz de informações* que identifique as informações que se está coletando e os dados que foram obtidos junto aos parceiros; e a *análise em fases* já que algumas informações fornecidas pelos parceiros podem destacar organizações que devam receber maior atenção e esforços na pesquisa.

Por fim, uma prática que facilita o processo de coleta de informações é o entendimento dos próprios processos, produtos e serviços. Sem esse auto-conhecimento, pode-se incorrer em alguns erros, tais como: ignorar a extensão das oportunidades de melhoria; ignorar algumas importantes oportunidades internas de *benchmarking*; prejudicar o diálogo com outras organizações durante o processo, visto que ao se investigar as atividades de outras organizações elas normalmente fazem perguntas sobre as mesmas atividades da empresa; dificultar a absorção de informações dos dados externos, pois os membros da equipe de *benchmarking* não conhecem seus próprios processos a um nível suficientemente detalhado.

4. Conclusão

O objetivo final da análise de *benchmarking* é entender melhor as atividades relevantes de outras organizações e usar as informações para promover melhorias de desempenho da própria empresa.

As decisões e práticas de negócios dos parceiros de *benchmarking* baseiam-se em seu histórico, sua experiência, suas suposições, sua cultura corporativa e em como eles percebem o ambiente competitivo. As percepções deles podem não ser realistas ou razoáveis, mas isso não importa numa análise de *benchmarking*. A questão é o que a outra organização percebe e faz.

Com muita frequência, os implementadores de *benchmarking* impõem seus próprios julgamentos às decisões e ações de outras organizações. Todavia, o *benchmarking* não é um fórum ideal para expressar opiniões pessoais ou para criticar as ações alheias: ele serve para investigar os produtos e processos dos outros; e para aprender com a exposição a novas idéias.

5. Referências Bibliográficas

BAIN & COMPANY – *Pesquisa Management Tools*. 2005. Disponível em: http://www.bain.com/management_tools/home.asp

SPENDOLINI, Michael J. – *Benchmarking*. São Paulo: Makron Books, 1993.

BOXWELL, Robert J. – *Vantagem Competitiva através do Benchmarking*. São Paulo: Makron Books, 1996.

RAE Light – O uso de modelos e a ética em relação ao benchmarking. RAE Light volume 1. Número 1. Mar/Abr, 2004.

RIO DE JANEIRO

Rua Visconde de Pirajá, 351 - Sala 718
Ed. Fórum de Ipanema
Ipanema - Rio de Janeiro/RJ
Cep: 22410-003
Fone/fax: (21) 2287-3293
e-mail: macroplan@macroplan.com.br

SÃO PAULO

Alameda Santos, 905 - Conjunto 112
Ed. Santos Dumont
Cerqueira César - São Paulo/SP
Cep: 01419-001
Fone/fax: (11) 3285-5634
e-mail: macroplansp@macroplan.com.br

BRASÍLIA

SCN, Quadra 01 - Bloco C, Sala 908
Ed. Brasília Trade Center
Asa Norte - Brasília/DF
Cep: 70.711-902
Fone: (61) 3328-6504
Fax: (61) 3328-7446
e-mail: macroplandf@macroplan.com.br

ESPÍRITO SANTO

AV. Nossa Senhora dos Navegantes, 451 - Sala 1301
Ed. Petro Tower
Enseada do Suá - Vitória/ES
Cep: 29.050-335
Fone/fax: (27) 2123-1412
e-mail: macroplanes@macroplan.com.br