

O BENCHMARKING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Luiz Gustavo Goes de AZEVEDO¹
Vagner Augusto COSTA²
Gilson Rodrigo Silvério POLIDORIO³

RESUMO: O aperfeiçoamento contínuo dos processos tornou-se imprescindível para toda organização que pretende permanecer competitiva no atual mercado globalizado. Sob este aspecto, esta prática tornou-se uma ferramenta poderosa de melhoria, visando obter vantagem competitiva através do aprendizado das melhores práticas na indústria. Este artigo tem por objetivo apresentar os resultados de uma pesquisa a respeito da metodologia de *benchmarking*. Para isto é apresentada uma revisão do que é o *benchmarking*, envolvendo aspectos de seu histórico, sua classificação, o processo em si e de algumas condições necessárias para sua prática. Por fim, apresentamos uma análise dos resultados obtidos com a pesquisa.

Palavras-chave: Benchmarking. Aperfeiçoamento contínuo. Vantagem competitiva.

1 INTRODUÇÃO

Benchmarking pode ser entendido como um processo contínuo e sistemático de investigação relativo ao desempenho de processos ou produtos, comparando-os com aqueles identificados como as melhores práticas. Consiste em comparar seu desempenho com o de outras organizações e identificar quem tem um processo ou produto melhor. Depois, é necessário entender por que dessa superioridade, e, a partir disso, fazer uma adaptação do que a empresa-referência faz, para então promover a melhora do desempenho na própria empresa. (Antonio Cesar Amaru Maximiano, 1995, p. 142)

É também uma ferramenta de auxílio nas tomadas de decisão dos administradores e dele podem ser extraídas informações de alto grau de relevância

¹ Discente do 2º ano do curso de Administração de empresas das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. e-mail: luizgustavo@unitoledo.br.

² Discente do 2º ano do curso de Administração de empresas das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. e-mail: vagnercosta@unitoledo.br

³ Docente dos cursos da área de negócios das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. e-mail: gilson-rodriigo@unitoledo.br. Orientador do trabalho.

e que devido ao desconhecimento do método podem passar despercebidas diante os olhos de quem mais precisa vê-las.

Tal modelo surgiu na década de 70 quando a XEROX detectou uma desvantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e desenvolveu este método para identificar quais áreas apresentavam falhas e corrigi-las buscando soluções em seu próprio segmento de mercado.

Na época, a XEROX enfrentava um acirramento na concorrência devido ao aquecimento da indústria japonesa que oferecia produtos de baixo custo, alta qualidade e um excelente suporte técnico. O primeiro processo-alvo foi o de processamento de pedidos, o que desencadeou a utilização do método em grande escala, e até o ano de 1983, mais de 200 processos já haviam passado pela comparação. O resultado foi um aumento na receita de US\$ 265 milhões de dólares somente nos dois primeiros anos, que a salvaram da falência.

2 A METODOLOGIA DE BENCHMARKING

A utilização do *benchmarking* pode ser aplicada em todos os níveis da organização, o mais importante é ela não perder tempo reinventando aquilo que os outros já fazem melhor e, definir a hora de aplicar esta ferramenta é muitas vezes uma ação que surge da necessidade da organização de encontrar novas práticas para superar um momento difícil.

De acordo com Dolor Barbosa Xidieh (2000, p. 27- 43), o processo de *benchmarking* pode ser executado através de cinco fases principais:

1º Fase: Planejamento

O Planejamento é o passo mais crítico da condução do *benchmarking*. Por isto, devem ser dedicados tempo e recursos na discussão dessa etapa. Ciente disso é necessário:

- Definir objeto e equipe de estudo. Quais departamentos ou problemas serão submetidos a estudo e quem serão os responsáveis pela coleta dos dados.

- Entender o objeto de estudo. Deve-se definir os critérios sob os quais as organizações podem ser comparadas e o objetivo - se são mudanças radicais ou incrementais, e que tipo de *benchmarking* utilizar.

- Selecionar organizações parceiras (caso trate de um *benchmarking funcional / genérico*).

2ª Fase: Coleta de Dados

- Definir métodos de coleta: se funcionará através de visitas a organizações parceiras (*benchmarking funcional*), ligações, demonstrações financeiras, etc.

- A preparação de um questionário completo, contendo as perguntas essenciais sobre o processo do parceiro representa um grande passo.

- Coletar os dados.

3ª Fase: Análise

- Identificar as diferenças existentes em termos de desempenho do objeto do estudo, entre a entidade e o parceiro de *Benchmarking* e, principalmente, compreender as razões pelas quais esses diferenciais existem;

- Projetar o desempenho futuro.

4ª Fase: Adaptação

- Após serem identificadas as áreas que precisam ser adequadas a realidade da empresa estudada, deve-se buscar alternativas para efetivamente incorporar esses diferenciais desenvolvendo um plano para implantar melhorias que gerem desempenho igual ou melhor do que o do parceiro.

- Definir um plano detalhado de mudanças e estabelecer metas concretas a serem atingidas.

5ª fase: Melhorias

- Executar planos de melhorias. Definir o plano de atuação de acordo com a estratégia da empresa. Recomenda-se observar alguns requisitos importantes como: recrutar a equipe de atuação, executar os planos, monitorar os resultados e por fim reavaliar as metas a partir de novos referenciais.

3 TIPOS DE BENCHMARKING

Embora o processo básico seja o mesmo, existem algumas modalidades de *benchmarking* diferenciadas pelo 'alvo' ou 'objeto'. Segundo Robert C. Camp (2002, p. 53-57) são basicamente três tipos: *Benchmarking Interno*, *Competitivo* e *Genérico / funcional*.

3.1 Benchmarking Interno

Benchmarking Interno é utilizado em empresas que visam identificar as melhores práticas internas da organização para assim facilitar a partilha de informações melhorando o conhecimento e o domínio dos processos e práticas para os demais setores da organização. Este método é de fácil execução, pois as informações necessárias para este estudo encontram-se na própria organização. Porém está limitado a modelos de referência internos e ao potencial de melhoria da empresa.

3.2 Benchmarking Competitivo

Benchmarking competitivo ou concorrencial tem como foco avaliar funções, métodos e características básicas de produção em relação aos seus concorrentes diretos e melhorá-los, de forma que a empresa possa inicialmente alcançar seus concorrentes e posteriormente ultrapassá-los tornando-a modelo de referência no mercado ou no mínimo melhor que seus concorrentes. É o tipo mais difícil de ser praticado, pois analisa empresas que disputam o mesmo segmento de mercado, isto acaba limitando a análise em dois aspectos: a confidencialidade e a dificuldade em partilhar informações entre empresas do mesmo ramo.

3.3 Benchmarking Genérico ou Funcional

Benchmarking genérico ou funcional é a forma mais utilizada, pois compara empresas de diferentes setores com objetivo é analisar processos e técnicas que possuem algo interessante em atividades específicas, que possam ser colocadas em prática na organização de forma que haja uma otimização em seus processos.

4 APLICAÇÕES E VANTAGENS DO BENCHMARKING

Devido à velocidade das informações e das transformações no mundo atual, organização nenhuma pode sozinha dominar todos os processos operacionais que visam garantir seus sucesso e melhoria contínua.

Listar todos os benefícios que o *benchmarking* proporciona é uma tarefa difícil, pois esta é uma ferramenta de melhoras contínuas, e visa capacitar os profissionais a um aprendizado rápido, onde a busca de melhores idéias deve ser uma constante dentro das organizações. (Luis César G. de Araujo, 2009, p. 196-203). Mas, talvez um dos maiores benefícios que o *benchmarking* veio trazer as organizações foi a capacidade de reação e adaptação diante das mudanças, pois com o advento da globalização, o tempo é considerado um fator de extrema importância para que as organizações mudem suas estratégias e continuem competitivas e lucrativas diante desse mercado sem fronteiras. Isso quer dizer que a cada inovação já se inicia um novo ciclo de aprendizagem, melhoria (Benchmarking – A Receita do Sucesso, Empresa Júnior de Psicologia – UFJF s.d). Sua aplicação tem como base:

- Melhoramento dos processos, do desempenho, das estratégias da organização, através da busca de melhores práticas naquelas empresas do seu ramo ou não, que são consideradas excelentes no seu negócio.

É esta contínua renovação dos processos que propicia o desenvolvimento de uma empresa e seus objetivos. Dentro das inúmeras vantagens da aplicação do benchmarking podemos considerar:

- Melhora da qualidade organizacional;
- Conduz a operações de baixo custo;

- Facilita o processo de mudança;
 - Expõe as pessoas a novas ideias;
 - Amplia a perspectiva operacional da organização;
 - Cria uma cultura aberta a novas filosofias e pensamentos;
 - Serve como catalisador para o processo de aprendizagem;
 - Aumenta a satisfação dos funcionários da linha da frente através do envolvimento, aumento de sua autoridade e um senso de domínio sobre o trabalho.
- Testa o rigor das metas operacionais internas.
 - Vence a natural descrença dos funcionários da linha de frente sobre a possibilidade;
 - Cria uma visão externa para a empresa.

5 CONCLUSÃO

O sucesso de um projeto de *benchmarking* depende do total suporte da alta gerência, dando sustentação e fornecendo os recursos necessários para sua execução. Além disso, há necessidade de uma mudança cultural na organização, que deve reconhecer que pode aprender com terceiros.

As empresas perceberam que a competitividade mundial aumentou acentuadamente nas últimas décadas, obrigando-as a um contínuo aprimoramento de seus processos, produtos e serviços, visando oferecer alta qualidade com baixo custo e assumir uma posição de liderança no mercado onde atua. Na maioria das vezes o aprimoramento exigido, sobretudo pelos clientes, ultrapassa a capacidade das pessoas envolvidas, por estarem elas presas aos seus próprios paradigmas. O *benchmarking* funciona como um facilitador nessas circunstâncias, pois ao implantar e melhorar as ideias vencedoras de outras companhias ele poupa o tempo que seria gasto elaborando novas estratégias, ideias e campanhas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APSI – Empresa Júnior de Psicologia – UFJF. Disponível em:
<<http://www.ufjf.br/apsi/rh-portal/benchmarking/>> Acesso em 16/05/2012.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional.** 4. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2009.

CAMP, Robert C.; MONTINGELLI JR., Nivaldo. **Benchmarking: o caminho da qualidade total: identificando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial .** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

XIDIEH, Dolor Barbosa. **Benchmarking.** 2. ed. Campinas: Alínea, 2000.

ZAIRI, Mohamed; LEONARD, Paul. **Benchmarking prático: o guia completo.** São Paulo: Atlas, 1995.

.