


BENCHMARKING

- **SURGIMENTO:**

- O Benchmarking surgir da necessidade de informações e desejo de aprender depressa, como corrigir um problema empresarial.
- Primeiro modelo empregado foi pela Xerox Corporation a fim de enfrentar o desafio competitivo japonês dos anos 70.
- Mesmo não sendo esta a palavra usada “benchmarking”, de certa forma já se aplicava com Frederick Taylor na comparação de processos de trabalho. Durante a Segunda Guerra Mundial, na comparação para determinação padrões para pagamento, cargas de trabalho, etc. Os japoneses praticam Benchmarking, pois eles não copiam, mas sim aperfeiçoam continuamente. 

BENCHMARKING

- **CONCEITO:**

É uma ferramenta prática de melhoria para a realização de comparações da empresa com outras organizações que são reconhecidas pelas melhores práticas administrativas, para avaliar produtos, serviços e métodos de trabalho. Pode ser aplicado a qualquer nível da organização, em qualquer área funcional.



BENCHMARKING

Benchmarking é...

- » um processo contínuo
- » uma investigação que fornece informações valiosas
- » um processo de aprendizado com outros
- » um trabalho intensivo, consumidor de tempo, que requer disciplina
- » uma ferramenta viável a qualquer organização e aplicável a qualquer processo

Benchmarking não é...

- um evento isolado
- uma investigação que fornece respostas simples e "receitas"
- cópia, imitação
- rápido e fácil
- mais um modismo da administração



BENCHMARKING

- **PROPÓSITO:**

Aprimoramento procurando a vantagem competitiva. Permite vislumbrar oportunidades e ameaças competitivas.



BENCHMARKING

- **PRINCÍPIOS BÁSICOS:**

- » Reciprocidade/Cooperação: deve ser uma "rua de mão dupla", não devemos perguntar o que não poderemos responder em troca, ou seja, é um processo de cooperação;
- » Analogia: só é útil se tiver analogia com processos da nossa organização;
- » Medição: Não basta obter os índices, é preciso conhecer os processos que levaram aos resultados;
- » Validação: é preciso analisar o que foi levantado sob a ótica da aplicabilidade na realidade em nossa empresa.



BENCHMARKING

- **PROCESSO DE APLICAÇÃO:**

- » **Implantação:** Avaliar ramo, objetivo, amplitude, diferença organizacional e custos para aplicação do melhor método.
- » **Implementação:** Conjunto de objetivos e regras definidos para coleta e análise de dados. A implementação é acompanhada de fases, e cada fase tem suas características. A Seguir sintetizamos as fases e algumas de suas características:
 - 1. Coleta de dados internos e avaliação:**

Identificar área ou problema para estudo; criar uma equipe de Benchmarking, etc.
 - 2. Coleta de dados externos**

Escolher uma abordagem; identificar organização e pessoas; etc.
 - 3. Análise das informações do Benchmarking**

Classificar e analisar os dados; comparar as semelhanças e diferenças com sua empresa; etc.
 - 4. Implementação de um plano de ação**

Priorizar as implementações com base na estratégia da empresa; no impacto e custo; estabelecer medidas; comunicar resultados.



BENCHMARKING

- **PROCESSOS QUE DESENCADEIAM A REALIZAÇÃO DE BENCHMARKING:**

Listamos a seguir, alguns fatores desencadeadores de Benchmarking como exemplo:

- Programas de qualidade;
- Processo de redução de custos/orçamentos;
- Tentativas de melhorar as operações;
- Mudanças de gerência;
- Novas operações/novos empreendimentos;
- Revisão das estratégias existentes e;
- Ataques competitivos/crises.



BENCHMARKING

TIPOS:

- **Benchmarking Interno:** Ocorre dentro da própria organização (entre departamentos, sedes, grupos, etc). Vantagem: custos mais baixos e valorização pessoal interna. Desvantagem: práticas empregnada com o mesmo paradigma (é o tipo mais utilizado).
- **Benchmarking Competitivo:** Como há dificuldade em parcerias entre concorrentes, contrata-se consultoria para obter informações. Procura-se solução sobre o modo como o trabalho é realizado e não nas pessoas que o realizam. (é a prática menos usual porque não há disposição das empresas concorrentes em facilitar dados ligados diretamente com sua atividade).
- **Benchmarking por Processo Genérico:** É aquele baseado no processo que atravessa várias funções, como por exemplo o processo desde o pedido até a entrega do produto ao cliente. (é o que possui maiores exemplos práticos)
- **Benchmarking Funcional:** É aquele baseado num só processo funcional, como: faturamento, embalagem, etc., é facilitado pois, você pode obter informações com empresas que não são concorrentes.



BENCHMARKING

- **PRINCIPAIS BENEFÍCIOS:**

A) Atender às exigências dos clientes

B) Estabelecer metas e objetivos eficazes

C) Medida real de produtividade

D) Tornar-se competitivo

E) Melhores práticas do mercado



BENCHMARKING

- **DESAFIOS A SEREM SUPERADOS:**

Para evitar erros ao utilizar o Benchmarking, é necessário entender bem o conceito. A seguir descrevemos dez falhas mais comuns que devem ser evitadas para assegurar o seu sucesso.

1) Falta de Patrocínio: Para o sucesso do Benchmarking, é preciso de um líder.

2) Formação da Equipe: Devem ser os mesmos que trabalham no processo.

3) Equipes que não compreendem bem seu próprio trabalho: Algumas equipes visitam uma empresa mundial com a esperança de aprender como foi alcançado um nível de desempenho superior, quando se obtêm são informações .



BENCHMARKING

DESAFIOS A SEREM SUPERADOS:

- 4) Equipes que almejam demais: É preciso segmentar os problemas e selecionar o processo que melhor contribua para os objetivos da organização.
- 5) Gerentes que não compreendem o comprometimento necessário.
- 6) Enfocando medições numéricas ao invés de processos
Sabendo que um concorrente tem um índice de pontualidade além do nosso, não significa que este índice deva ser a nossa meta, a não ser que tenha sido entendido como o concorrente consegue estes resultados e uma avaliação de seus processos mostre que possamos fazer igual ou melhor. Enfocar os diferenciais de desempenho é útil para identificar oportunidades de melhoria.

BENCHMARKING

• DESAFIOS A SEREM SUPERADOS:

7) Não posicionamento do benchmarking dentro de uma estratégia maior:

Benchmarking é uma das muitas técnicas de gerenciamento para a qualidade total - tal como solução de problemas, gerenciamento de processos, e reengenharia de processos – o resultado será muito melhor, caso sejam utilizadas juntas.

8) Mal entendimento da missão, metas e objetivos da organização:

Quando as pessoas não conseguem explicar os objetivos e metas, as equipes não estarão preparados para selecionar os processos mais críticos da organização.



BENCHMARKING

DESAFIOS A SEREM SUPERADOS:

9) Assumindo que todo projeto necessita de visitas de outras empresas:

Reuniões com organizações bem gerenciadas são sempre positivas, mais não necessariamente produtivas para os envolvidos. A experiência tem revelado que, freqüentemente, há informação suficiente disponível de domínio público, tornando uma visita a outras empresas desnecessária, por isto não se deve abandonar um projeto porque os custos de visitas são elevados, pois existem informações disponíveis para pesquisa.

10) Não monitorar o benchmarking:

Uma vez que o benchmarking tenha sido concluído para uma área ou processo específico, referenciais de excelência tenham sido estabelecidos e mudanças de processos implementadas, os gerentes devem rever o progresso da implementação e dos resultados.

BENCHMARKING

EXEMPLOS

- ◆ XEROX “THE DOCUMENT COMPANY” = Em 1979 deu início ao processo denominado Benchmarking para combater a concorrência. O trabalho foi análise das copiadoras concorrentes através de comparação e desmonte, e verificação das operações de manufatura para examinar os custos unitários de fabricação.
- ◆ NEC DO BRASIL = Executado por um grupo de secretárias na padronização e informatização de suas tarefas.
- ◆ PRODUTOS AVON = A abordagem foi a eficácia da operação de atendimento aos clientes.



BENCHMARKING

EXEMPLOS

◆ PROJETO BENCHMARKING MADE IN BRAZIL - FIESC

Projeto iniciado pela Federação das Indústrias de Santa Catarina -FIESC, que através da metodologia desenvolvida e aplicada pela IBM e pela London Business School da Inglaterra nos últimos anos, é aplicado por um time interno da empresa e orientado por um especialista a metodologia, que após processamento das informações, aponta-se os pontos fortes e fracos e as áreas que poderão/deverão ser aperfeiçoadas. Banco de dados permite compartilhar informações das práticas que obtiveram melhores resultados. Investimento: R\$ 5.000,00

Empresas que já aplicaram: Akros, Altenburg, Baumgarten, Bovenau, Buettner, Ciquini, Copene, Cremer, Docol, Douat Têxtil, Dudalina, Embraco, Hering, Karsten, Kyly, Linhas Círculo, Mannesmann, Marisol, Metalúrgica RioSulense, Nansen, Rhoden, Sul Fabril, Tigre, Usiminas Mecânica, e Weg.

BENCHMARKING

ONDE LOCALIZAR

- [AFA Administração](http://www.geocities.com/WallStreet/Market/4702/) - Site AFA dos alunos da FAPCCA (Faculdade Porto-Alegrense de Ciências Contábeis e Administrativas), voltado ao estudo da administração, **benchmarking**, reengenharia, downsizing, terceirização, sistemas de informação, readministração, tecnologia da informação e cultura organizacional. Porto alegre, RS.

<http://www.geocities.com/WallStreet/Market/4702/>

- [Grupo de Benchmarking do Rio de Janeiro](http://www.inde.com.br/bench) - Um fórum de empresas dedicado à troca das melhores práticas administrativas. Links, artigos e informações sobre **benchmarking**. Sistematização, produtividade, qualidade, intercâmbio, excelência.

www.inde.com.br/bench

- [Home Page Sobre Benchmarking](http://www.geocities.com/hollywood/lot/4141) - Grupo Know How, alunos da Universidade Camilo Castelo Branco do curso de Administração de Empresas. São Paulo, SP.

www.geocities.com/hollywood/lot/4141

- [IEL/SC Benchmarking](http://www.fiescnet.com.br/gestao/made.htm) - Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina. Projeto **Benchmarking**. Banco de dados com mais de 800 fábricas da Europa. Rede de instituições de suporte ao desenvolvimento industrial, universidades e escolas internacionais de gestão. Florianópolis, SC. www.fiescnet.com.br/gestao/made.htm

