

# Adaptar criativamente

*Os fundamentos do benchmarking eficiente e o caminho para a obtenção de vantagem competitiva. Por Robert Camp*

Um dos termos mais comentados e menos compreendidos atualmente no campo da qualidade é benchmarking. A Xerox faz *benchmarking*, a Ford também, assim como a AT&T, a Texas Instruments, a Du Pont, a Hewlett-Packard, a Johnson & Johnson, a IBM, a Asea Brown-Boveri, a Rhodia e a Motorola. Uma das mais interessantes entre as ferramentas dos anos 90, o *benchmarking* é um sistema contínuo de pesquisa que permite aos executivos realizar comparações entre processos e práticas de empresas para identificar o “melhor dos melhores” e alcançar um nível de superioridade ou de vantagem competitiva. Neste artigo, Robert Camp, maior autoridade em *benchmarking* no mundo, explica por que esse é um ingrediente cada vez mais importante para o planejamento estratégico e também para o aperfeiçoamento das operações de uma organização. O autor analisa quais devem ser os objetivos, que atividades precisam ser submetidas a comparação, quais parâmetros podem ser utilizados, como é o processo em detalhe, como gerenciá-lo e os fatores de sucesso. Além disso, oferece uma pesquisa realizada com empresas que adotam esse sistema, mostrando sua evolução institucional (veja quadro na página 68). Camp deixa claro que o *benchmarking* só pode efetivamente trazer vantagem competitiva quando a empresa opta por adaptar com criatividade as melhores práticas existentes no mercado em vez de copiá-las cegamente.

No final de 1979, a Xerox Corporation redigiu um roteiro para o estudo disciplinado da concorrência, demonstrando o poder do *benchmarking* em suas operações de manufatura. A empresa queria comparar seu desempenho em manufatura nos Estados Unidos

com o desempenho de concorrentes estrangeiros. O estudo revelou que os concorrentes estavam vendendo os seus produtos a preços equivalentes aos custos de produção da Xerox. Em resultado, a empresa rapidamente passou a adotar alguns parâmetros externos como

meta para orientar seus planos empresariais.

Essa experiência alterou de forma radical as operações de manufatura, a tal ponto que, no final de 1981, a empresa resolveu adotar o *benchmarking* como um programa geral a ser desenvolvido por todas as suas áreas. Hoje, usa a ferramenta como um componente-chave do seu programa de qualidade total e ampliou suas atividades de *benchmarking* para incluir a identificação e adaptação das melhores práticas de qualquer setor econômico.

A palavra japonesa *dantotsu*, que significa “buscar ser o melhor entre os melhores”, capta a essência do *benchmarking*. Trata-se de um processo positivo e ativo para mudar as operações da empresa de maneira estruturada e assim obter um desempenho melhor. O propósito do *benchmarking* é claro: ganhar vantagem competitiva.

Seus objetivos derivam principalmente da necessidade de se estabelecer metas mais realistas e perseguir a melhoria contínua. Antes de mais nada, é um processo de orientação que nos leva a descobrir e

## A documentação dos processos e o envolvimento das pessoas que trabalham numa área submetida a comparação são os requisitos essenciais do benchmarking

experiências de fornecedores dos outros segmentos de negócios. O maior benefício do *benchmarking* é, portanto, o de ajudar a alcançar níveis de desempenho de liderança que atendam plenamente às crescentes expectativas dos consumidores.

### O foco: estratégico ou operacional

O *benchmarking* é um ingrediente importante tanto do planejamento estratégico quanto do aperfeiçoamento das operações. As estratégias de prazo mais longo exigem que as empresas mudem continuamente para se adaptar ao mercado presente e futuro e permaneçam competitivas. Para motivar os funcionários, uma empresa deve:

- Acreditar que a necessidade de mudança existe;
- Determinar o que deve ser mudado;
- Criar um quadro de resultados desejados.

O *benchmarking* cumpre esses três requisitos. Identificando as diferenças entre a empresa e os seus concorrentes, cria uma necessidade. Ajudando a entender como as líderes do setor fazem o trabalho, permite a identificação de o que deverá ser mudado. Revelando o que outras empresas



Image Bank/Stephen Marks

entender as práticas necessárias para alcançar as novas metas.

O *benchmarking* legitima a direção e as metas de uma empresa com base numa orientação externa, em vez de uma projeção feita a partir das práticas internas e tendências passadas. Em virtude das rápidas

mudanças no mercado, definir metas olhando para dentro da empresa geralmente não atende às expectativas dos clientes.

As expectativas dos clientes são guiadas pelos padrões estabelecidos pelos melhores fornecedores do setor e também pelas boas

fizeram, motivará os funcionários com metas e estratégias que orientem seus esforços.

### Níveis de desempenho e práticas

O *benchmarking* pode ser dividido em duas partes: níveis de desempenho e práticas. Com base empírica, a maioria dos executivos da Xerox, por exemplo, entende hoje que o *benchmarking* deve focalizar primeiramente as melhores práticas do setor. Os níveis de desempenho resultantes dessas práticas podem ser analisados e sintetizados mais tarde. Uma vez identificadas essas melhores práticas em várias empresas, incorporam-se as lições aprendidas, a fim de criar processos de trabalho de padrão internacional. Nesse estágio é possível determinar o desempenho esperado desses processos de trabalho para que os serviços prestados possam ser superiores àqueles fornecidos pelos melhores concorrentes.

### O processo

A nossa experiência resultou num processo, o que chamamos de estudo de *benchmarking*, composto de um conjunto de ações distribuídas em cinco etapas essenciais:

#### Planejamento

- Definir o que será objeto do estudo. Cada função tem um produto ou resultado. Esse produto ou resultado será priorizado como oportunidade de melhora do desempenho;
- Determinar quem será o parâmetro do estudo. Empresas-líderes de

O *benchmarking* interno é a comparação entre as práticas utilizadas em operações semelhantes dentro de uma mesma empresa. Torna obrigatória a documentação e é um processo relativamente fácil

padrão internacional ou funções com práticas de trabalho superiores, onde quer que se encontrem, proporcionam as melhores comparações;

- Identificar fontes de dados e coleta. Existe um vasto leque de fontes, e um bom ponto de partida é a biblioteca de uma faculdade de administração de empresas. Buscar na Internet informações publicadas recentemente sobre alguma área de interesse também pode ser útil.

#### Análise

- Determinar os níveis de desempenho atuais. É importante compreender plenamente os processos empresariais internos antes de compará-los aos de outras organizações, para que funcionem como base para a análise das melhores práticas;
- Projetar os níveis de desempenho futuros. A comparação dos níveis de desempenho proporciona uma base objetiva sobre a qual agir, facilitando a determinação de como obter uma vantagem no desempenho;
- Estabelecer metas que reflitam as melhorias projetadas, uma vez que a

concorrência não ficará parada enquanto a sua empresa avançar.

#### Integração

- Integrar novas estratégias e metas aos planos empresariais e às análises operacionais, atualizando-as conforme necessário;
- Informar todos aqueles que vão implementar as ações definidas sobre o progresso que vem sendo obtido.

#### Ação

- Definir ações específicas por implementar, os parâmetros e as avaliações do progresso obtido;
- Atribuir às pessoas que efetivamente realizam o trabalho a responsabilidade pela implementação;
- Acompanhar continuamente as mudanças no setor e atualizar os processos de trabalho.

#### Maturidade

- A maturidade será alcançada quando as melhores práticas forem incorporadas a todos os processos empresariais: o *benchmarking* se tornará a forma padrão de realizar o trabalho e os níveis de desempenho passarão a melhorar continuamente, rumo a uma posição de liderança.

#### O objeto do estudo

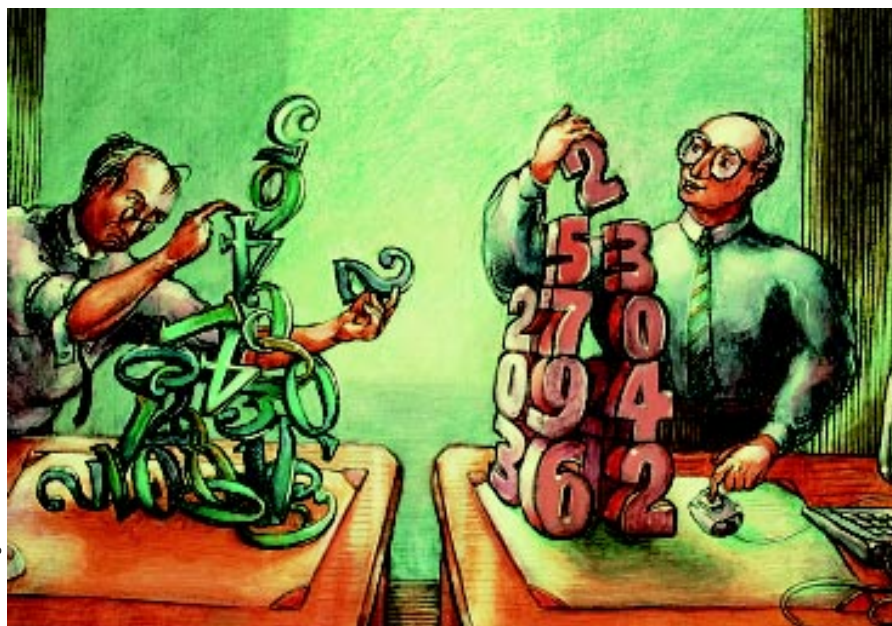
O primeiro passo para determinar o que deve ser objeto do estudo de *benchmarking* é a identificação do produto (ou resultado) de um processo ou função empresarial. Para isso, é fundamental desenvolver uma missão clara, detalhando as razões que justificam a existência da organização, inclusive os resultados esperados pelos consumidores. A seguir, os propósitos

## Saiba mais sobre Robert Camp

Robert Camp é o maior especialista mundial em *benchmarking*. Ele foi o líder da área de *benchmarking* do departamento da qualidade da Xerox, na divisão de operações com clientes, justamente quando o *benchmarking* foi um dos processos-chave na grande reação da Xerox à concorrência japonesa nos anos 80, movimento que ficou conhecido como o *turnaround* (a volta por

cima). Foi também executivo da Du Pont e da Mobil Oil, antes de ocupar o posto na Xerox, e hoje preside a The Quality Network, firma de consultoria sediada em Rochester, Nova York (EUA). No Brasil, Camp tem dois livros publicados: *Benchmarking – O Caminho da Qualidade Total* (ed. Pioneira) e *Benchmarking dos Processos de Negócios* (ed. Qualitymark).





## O benchmarking competitivo é a comparação com os melhores concorrentes diretos e leva aos resultados mais óbvios

mais amplos de cada função devem ser desmembrados em resultados específicos a ser comparados. Os resultados devem ser documentados com as minúcias necessárias para possibilitar análises de custo, qualidade e distribuição, tarefas-chave e mensuração – tanto dos processos quanto dos resultados finais.

Um bom modo de determinar quais resultados precisam ser objeto de estudos de *benchmarking* é fazer uma série de perguntas que possam revelar o que influi nessa função. As perguntas podem concentrar-se nos cuidados com o cliente, o que inclui os serviços prestados e os custos de produção.

### O parâmetro

O desafio na escolha do parâmetro deve-se à dificuldade de identificar as empresas de ponta que possuam funções dignas de ser efetivamente classificadas como melhores práticas. Para decidir com quem fazer o *benchmarking*, é neces-

sário desenvolver um processo de busca que começa com a relação, em termos gerais, dos principais concorrentes de uma empresa e depois se estende a empresas líderes de setores não-concorrentes.

Um estudo bem-sucedido deve englobar três tipos de parâmetros, resultando em *benchmarking* interno, competitivo e funcional. O *benchmarking* interno é a comparação entre as práticas usadas em operações semelhantes dentro de uma mesma empresa. Um dos maiores benefícios dessa forma de *benchmarking* é o fato de que torna obrigatória a documentação e se traduz em um processo fácil. O *benchmarking*

competitivo é a comparação com os melhores concorrentes diretos, e os resultados são bastante óbvios. Já o *benchmarking* funcional compara atividades funcionais, em setores econômicos distintos, e é o tipo de *benchmarking* com maior potencial para revelar práticas inovadoras.

Um exemplo clássico de estudo de *benchmarking* bem-sucedido na Xerox foi o que focalizou a L.L. Bean, uma empresa especializada na venda de produtos para camping por reembolso postal. Essa empresa é reconhecida por sua superioridade em termos de armazenamento e manuseio de materiais. Assim como a Xerox, a L.L.Bean lida com produtos de diferentes tamanhos, formas e características de manuseio. Com o *benchmarking* permitido pela L.L. Bean, a Xerox aprendeu e incorporou uma série de práticas novas num programa de logística que tinha como objetivo modernizar suas operações de armazenamento. Houve ganhos de produtividade da ordem de 10%, e cerca de 5% foi consequência direta das atividades de *benchmarking*. As melhores práticas encontradas na L.L. Bean incluíram o uso de códigos de barras para rastrear materiais, gerenciamento de estoque, melhor distribuição de materiais de escritório e programas de garantia da qualidade.

### Fatores de sucesso e gerenciamento

Depois da documentação dos processos de trabalho, o segundo requisito essencial para estudos de *benchmarking* eficazes é que sejam conduzidos pelas mesmas pessoas que trabalham no processo que será submetido a comparação, já que são elas que o conhecem melhor. Pode haver facilitadores de fora para garantir que o *benchmarking* seja

## O benchmarking funcional compara as mesmas funções em setores distintos e tem o maior potencial de revelação de práticas inovadoras

# Pesquisa revela o presente e o futuro do benchmarking

O atual e o futuro uso do *benchmarking* como ferramenta institucional foram os temas de uma recente pesquisa com 18 empresas dos EUA de grande a pequeno porte, sendo 12 industriais, cinco de serviços e uma estatal. As perguntas cobriram a existência de um programa formal de *benchmarking*, treinamento de *benchmarking*, mecanismos para a transferência de melhores práticas dentro da organização e o uso de microcomputadores, software e serviços on-line para o *benchmarking*. As empresas analisaram as questões tanto sob o ponto de vista de sua importância quanto de sua prioridade para receber investimentos.

**Transferência das melhores práticas** – Esse processo foi abordado com seriedade por praticamente todas as empresas, porém nenhum entrevistado disse ter solucionado o problema em definitivo. Os mecanismos utilizados pelas empresas incluem desde a troca informal de dados durante reuniões entre departamentos até a circulação de documentos pelas várias áreas da organização. Três quartos dos entrevistados indicaram que investiriam recursos para aperfeiçoar os mecanismos de transferência das práticas, o que provavelmente os levará a ser ainda mais

desenvolvidos nos próximos anos.

**Programa formal** – Das empresas consultadas, 75% já estabeleceram um programa formal de *benchmarking*, porém algumas apenas recentemente. Nelas, a mola propulsora do programa é um tipo de competência central que realiza tarefas como treinamento de *benchmarking*, busca e manutenção de melhores práticas e implementação de requisitos de *benchmarking*. Para as empresas sem um programa formal, a atividade de *benchmarking* é esporádica, parte de uma iniciativa maior e é utilizada quando necessário, muitas vezes apenas como ferramenta para revelar fatos. A sinalização é de que o programa formal tende a ser ainda mais trabalhado, a fim de estreitar a relação entre *benchmarking*, estratégia e outros programas de melhoria na organização.

**Treinamento** – A maioria dos entrevistados declarou ter programas formais de treinamento em *benchmarking*. Os dois tipos principais de treinamento são o trabalho de conscientização dos gerentes e o treinamento de equipes de *benchmarking*. Os treinamentos costumam durar dois dias, na maioria, e são promovidos quando necessários. Metade das organizações desenvolve internamente materiais para treina-

mento, metade recorre a consultores externos.

**Serviços on-line** – Os serviços on-line para diálogo interno e externo (como a Internet) sobre melhores práticas são utilizados pela maioria dos entrevistados. A classificação relativamente alta atribuída a essa questão indica a tendência de aumento do uso de tais serviços, talvez em decorrência da maior necessidade de encontrar parceiros de *benchmarking* para vários processos empresariais. Dois terços das organizações usam seus microcomputadores para o *benchmarking*, seja conectados a redes internas, seja a redes externas, principalmente para compartilhar informações, manter diálogo e buscar informações externas. Quanto aos bancos de dados on-line, 85% os utilizam, mas muitas ainda têm dúvidas sobre as melhores práticas mostradas neles.

A conclusão mais significativa da pesquisa é o fato de os mecanismos para a transferência de melhores práticas dentro da organização terem alta prioridade. Outra novidade é o crescente uso de computadores no estudo de *benchmarking*, embora o contato direto com outras empresas e a observação das melhores práticas em primeira mão continuem sendo os métodos preferidos.

seguido corretamente, mas o estudo deve ser realizado por quem lida diariamente com o processo em questão.

Existem muitas considerações a fazer sobre o gerenciamento das atividades de *benchmarking*. Por exemplo, é necessário transmitir a idéia do *benchmarking* a todas as pessoas na organização – isso pode fazer uma grande diferença, uma vez que o envolvimento de todos sempre traz melhores resultados. Também é preciso determinar que os recursos para realizar o estudo venham da verba destinada ao programa de melhoria contínua, para que o *benchmarking* seja

visto como parte desse programa.

Para realmente obter vantagem competitiva com o *benchmarking*, não se deve copiar às cegas as melhores práticas de outras empresas – isso não resultará em superioridade de desempenho. O fundamental, mesmo, é conhecê-las e adaptá-las com criatividade.

Essencialmente, o *benchmarking* é uma experiência de aprendizado. Ajuda uma empresa a focalizar o que deve ser feito e como, de forma consensual, em vez de perder tempo discutindo o que fazer. Pode estimular os profissionais de todos os níveis hierárquicos a alcançar, a partir de parâmetros externos, níveis de

desempenho de padrão internacional e com elevada satisfação dos clientes. Poucas pessoas estão dispostas a ficar em segundo lugar quando estão cientes do que deverá ser feito e sabem como fazer.

O principal benefício do *benchmarking* é, portanto, o aumento de competitividade e do valor percebido pelos clientes. O emprego eficaz desse processo no desenvolvimento e na implementação de ações de melhoria contínua pode ajudar uma empresa a alcançar um patamar superior nos serviços ao cliente. Isso, por sua vez, levará ao aumento em participação de mercado e melhorará os resultados financeiros. ♦