

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CÁRBIO ALMEIDA WAQUED

***BENCHMARKING* COMO BASE PARA MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS E SUA APLICABILIDADE EM REPRESENTANTES REGIONAIS.**

FLORIANÓPOLIS
2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CÁRBIO ALMEIDA WAQUED

BENCHMARKING COMO BASE PARA MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS E SUA APLICABILIDADE EM REPRESENTANTES REGIONAIS.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Gestão da Qualidade e Produtividade
Orientador: Willy Arno Sommer

FLORIANÓPLIS

2002

CÁRBIO ALMEIDA WAQUED

***BENCHMARKING* COMO BASE PARA MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS
E SUA APLICABILIDADE EM REPRESENTANTES REGIONAIS.**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Ricardo de Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador

Banca Examinadora:

Prof. Willy Arno Sommer, Dr.
Orientador

Prof. Dálvio Tubino, Dr.

Prof. Marcelo Menezes Reis, Dr.

Ficha Catalográfica1

WAQUED, Cárbio Almeida.

Benchmarking como base para melhoria contínua de processos e sua aplicabilidade em representantes regionais. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

xvi, 110p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Gestão da Qualidade e Produtividade)

Orientador: Willy Arno Sommer – Dr.

1. Qualidade 2. Processos 3. Marketing

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

CDU -

À todas as pessoas que acham que o *Benchmarking* é apenas uma cópia, pensem que até ele poderá ser mais criativo que os outros processos.

AGRADECIMENTOS

À Professora Édis Mafra Lapolli e Professor Lucas Bueno, por disponibilizar seu tempo às minhas dúvidas, tornando possível a finalização deste trabalho.

Ao Professor José Benjamim de Souza, nosso coordenador do mestrado, sempre disponível, contribuindo na elaboração e execução deste.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mesmo.

À Sociedade Goiana de Cultura – Universidade Católica de Goiás, nas pessoas dos Professores: Celso Orlando Rosa, Elina Maria Borges, Anderson Lima da Silveira, Eli Cleusa do Nascimento Percílio, Maria Bernadete Ruguê e o Chanceler Pe. José Pereira de Maria, pelo apoio financeiro e incentivo que fomentaram o meu desenvolvimento profissional. Aos meus amigos e mestres Aderrone Vieira Mendes e Vitória Augusta Braga de Souza, pelos dias que passamos estudando juntos.

À minha mãe, Euzelita Almeida Waqued, pelo apoio e incentivo. Aos meus irmãos, Cleverson Luiz Almeida Waqued, Clodoaldo Almeida Waqued, Terezinha Almeida Waqued, Talita Almeida Waqued e Cláudio Almeida Waqued, por toda compreensão e apoio face as ausências momentâneas do convívio no lar.

À Maíra do Carmo, Irandí Lisboa e Solange Soares, pelo carinho e pela amizade.

Em especial, meu muito obrigado ao meu orientador, Professor **Willy Arno Sommer**, pela orientação, me emprestando seu largo conhecimento e a quem dedico a consagrada frase: “**Ao mestre com carinho**”.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

Temos a prova viva de que uma empresa
pode funcionar com o coração,
nutrir a alma e
ainda assim render lucros.
Mostrar que é possível,
a longo prazo,
oferecer valor aos seus acionistas sem sacrificar
a crença central de que se deve tratar os funcionários
com respeito e dignidade,
tanto porque temos uma equipe de líderes
que acreditam que isso é certo
quanto porque essa é a melhor forma de se
fazer negócios.

Trecho do livro "Dedique-se de coração" de Howard Schultz

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	xii
LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS	xiv
RESUMO	xv
ABSTRACT	xvi
1. INTRODUÇÃO	01
1.1 Preliminares	01
1.2 Justificativa	02
1.3 Objetivos	03
1.3.1 Objetivo Geral	03
1.3.2 Objetivos Específicos	03
1.4 Limitações do Trabalho	04
1.5 Apresentação do Trabalho	04
2. REVISÃO DA LITERATURA	05
2.1 Histórico do <i>Benchmarking</i>	05
2.2 Evolução do Processo de <i>Benchmarking</i>	07
2.3 Definição de <i>Benchmarking</i>	10
2.3.1 Definição Operacional.....	13
2.3.2 Definição Estratégica	14
2.3.3 Teoria Subjacente	14
2.4 Outras Conceituações	15
2.4.1 O Que é, O Que não é	15

2.5 Tipos de <i>Benchmarking</i>	18
2.5.1 <i>Benchmarking</i> Interno	19
2.5.2 <i>Benchmarking</i> Competitivo.....	19
2.5.3 <i>Benchmarking</i> Funcional.....	20
2.5.4 <i>Benchmarking</i> Genérico.....	20
2.6 Abordagens para Determinados Tipos de <i>Benchmarking</i>	21
2.6.1 Na Visão Estratégica.....	21
2.6.2 Na Visão Competitiva.....	23
2.7 Seus Benefícios	25
2.7.1 Atender às Exigências dos Clientes.....	25
2.7.2 Estabelecer Metas e Objetivos Eficazes	29
2.7.3 Medida Real de Produtividade	30
2.7.4 Melhores Práticas da Indústria.....	31
2.8 Objetivos de <i>Benchmarking</i>	32
2.9 Metas do <i>Benchmarking</i>	33
2.10 Fatores Críticos de Sucesso	34
2.11 Como Atingir Desempenho Superior	37
2.12 Elementos Essenciais do <i>Benchmarking</i>	39
2.12.1 Avaliação da Qualidade	39
2.12.2 Os Princípios de <i>Benchmarking</i>	44
2.13 A Implantação do Processo de <i>Benchmarking</i>	46
2.13.1 Estabelecendo o Processo.....	47
2.13.2 Apoiando o Processo	48
2.13.3 Sustentando o Processo	49

2.13.4 Passos do Processo.....	51
2.13.5 O Gabarito de Watson	60
2.13.6 O Modelo de Camp	63
2.13.7 O Processo de <i>Benchmarking</i>	68
3. BENCHMARKING NO CENTRO OESTE DO BRASIL.....	76
3.1 Abordagem Geral	76
3.2 Desenvolvimento da Aplicabilidade	76
3.2.1 Avon Produtos S/A	77
3.2.2 Xerox do Brasil	81
3.2.3 Embratel Participações S/A.....	85
3.2.4 Motorola Direct	86
3.2.5 Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	87
3.2.6 TAM.....	88
3.3 Considerações Gerais.....	89
3.4 Limitações do Processo	91
3.5 Conclusões sobre o Processo	92
4. CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	95
4.1 Conclusões	95
4.2 Sugestões	97
5. FONTES BIBLIOGRÁFICAS	99
5.1 Referências Bibliográficas	99
5.2 Bibliografia.....	100
6. ANEXOS	104
6.1 O Código de Conduta de <i>Benchmarking</i>	104

6.1.1 Princípio da Legalidade.....	104
6.1.2 Princípio da Troca	105
6.1.3 Princípio da Confidencialidade.....	106
6.1.4 Princípio do Uso	106
6.1.5 Princípio do Primeiro Contato.....	107
6.1.6 Princípio da Terceira Parte.....	108
6.1.7 Princípio da Preparação	108
6.1.8 Princípio da Conclusão	109
6.1.9 Princípio da Compreensão e da Ação.....	109

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: <i>Benchmarking</i> como ciência em desenvolvimento.....	07
Figura 2: Definição de <i>benchmarking</i>	13
Figura 3: Aplicação de <i>benchmarking</i> estratégico	23
Figura 4: Esquema de classificação de processos : uma visão geral.....	59
Figura 5: Gabarito de <i>benchmarking</i>	61
Figura 6: Tipo de processo de <i>benchmarking</i>	64
Figura 7: Processo de <i>benchmarking</i> , comparado com o ciclo Deming.....	71
Figura 8: Contribuições do processo de <i>benchmarking</i>	72
Figura 9: <i>Benchmarking Study Checklist</i>	73
Figura 10: Guia de referência rápido	74
Figura 11: Novo modelo Xerox de <i>benchmarking</i>	84

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

Quadro 1: <i>Benchmarking</i> : o que é , o que não é.....	15
Quadro 2: <i>Benchmarking</i> competitivo	20
Quadro 3: Razões para o <i>benchmarking</i> tornar-se competitivo	25
Quadro 4: Principais razões para o <i>benchmarking</i> e resultados.....	32
Quadro 5: Exemplo de uma definição operacional.....	37
Quadro 6: Escopo do <i>benchmarking</i> que garante desempenho superior	38

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

APQC : American Productivity and Quality Center's International.

Best in class: melhor da classe.

Benchmark: uma realização "melhor da classe", medida; uma referência ou padrão de medida para comparação.

Benchmarking :um processo de medida sistemático e contínuo.

Just in time: estratégia de produção com estoques zero.

Kanban: método de controle de qualidade e processos.

Software: programas projetados para ativar as funções do computador.

Hardware: todo o equipamento, inclusive periféricos de um computador.

Staff: equipe de apoio.

Mix: conjunto de decisões coerentes por meio das quais a empresa pretende atingir o segmento de consumidores escolhido como objetivo.

SPI : Strategic Planning Institute Council on *Benchmarking*

IBC : Internacional *Benchmarking* Clearing-house

DSC : Design Steering Committee

Dantotsu : lutar pelo melhor dos melhores.

ISO 9000: conjunto de normas relativas a sistemas de garantia de qualidade.

QA : Quality Assurance

JUSE : Japanese Scientists and Engineers

Inputs: informações liberada do mundo exterior para dispositivo de processamento de dados.

LUTI : Learn, Use, Train, Inspect (Aprender, usar, treinar e inspecionar)

PDCA: Plan, Do, Check and Act (Planejar , pesquisar, adaptar e melhorar).

TQM: Total Quality Management (Gerenciamento da qualidade total).

Gaps: hiato, intervalo. Uma diferença de desempenho , identificada através da comparação.

PRM: Padrões Referencias de mercado.

RESUMO

Surge no dia a dia , uma dúvida constante :como saber o caminho que uma organização deve percorrer frente a tanta qualidade, competitividade e produtividade das concorrentes ?

Nesse sentido processos empresariais aparecem como fonte de informações imprescindíveis a fim de apoiar as tomadas de decisões de seus gerentes.

Em meio a tanta novidade, temos o *Benchmarking* , um processo contínuo e sistemático de avaliação de produtos, serviços e processos de trabalho, de organizações que reconhecidamente praticam as melhores técnicas com a finalidade de melhoria organizacional.

Discutido, admirado e adotado por muitas pessoas em muitas organizações, normalmente é mostrado como uma cópia de tarefas complexas e confusas, não possibilitando aos implementadores o onde começar.

Este trabalho pretende mostrar diferencialmente o processo analisando-o como um requisito básico para o aproveitamento dos benefícios que a busca dos melhores processos pode oportunizar .

Destacando por abordagens diferentes , o processo será demonstrado e aplicado nos representantes regionais de empresas que o apresentam como base para melhoria contínua, fornecendo novas medidas para a qualidade percebida pelo mercado, superando os concorrentes e criando maior satisfação aos clientes.

ABSTRACT

There is nowadays a constant question that affects every organization: Which way to go when facing a wide variety of quality, competitiveness and productiveness of the competitors?

Now, decisions are made by the management, based on new ideas originated from many researches. In the mist of so many new ideas, we come across *Benchmarking*, which is not only a new idea but a mixing of many innovative ideas and strategies. *Benchmarking* is the base which helps on all meaningful and challenging management decisions.

It is the consolidation of the best researches done on all new ideas. *Benchmarking* has proved to be a pioneer and a tool, necessary for the continuing development of unsurpassed management strategies.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Preliminares

No ambiente empresarial atual, mais do que em qualquer momento anterior, existem organizações que administram a qualidade com eficácia, adaptando continuamente suas estratégias, seus sistemas, seus produtos e sua cultura para sobreviver aos choques e prosperar a partir das forças que dirigem os seus concorrentes.

Historicamente falando, após a Segunda Guerra Mundial o Japão estava com sérias dificuldades para se reerguer, e em função de terem perdido a guerra, foram obrigados a aceitar as condições impostas pelos países aliados. Contudo, os americanos ficaram solidários aos perdedores e “abriram” suas portas para que os mesmos pudessem recorrer a qualquer necessidade. Neste mesmo tempo, os estudiosos da qualidade já levaram para o Japão as suas idéias revolucionárias que trariam redução de custos nos processos de produção e colocavam as pessoas disponíveis para criar e sugerir melhorias. Desta breve história da qualidade, surge o embrião do *benchmarking*, quando o japonês aproveitou a oportunidade dada pelos americanos que mostraram seus produtos e processos para serem copiados e aperfeiçoados.

Portanto, através da identificação de posturas e práticas gerenciais que têm garantido a companhia vencedora, as empresas passaram a buscar descobrir como melhorar os processos empresariais, sabendo-se que, mais do que qualquer prática de qualidade, o processo de aprendizado, traz a oportunidade da informação. Na verdade, virtualmente todos os fenômenos de aprendizado resultam de experiências diretas que ocorrem pela observação do comportamento de outras empresas e suas conseqüências para com elas. A capacidade de aprender pela observação habilita as mesmas para aquisição de grandes padrões integrados, sem que seja preciso formatá-los gradualmente, através de um processo de tentativa e erro. Não há soluções fáceis para o desafio da qualidade; a questão está em aprender com os melhores.

Crê-se já haver denotado que o *benchmarking* é fundamental como ferramenta ad-

ministrativa das organizações que buscam sua sobrevivência e crescimento.

O propósito de conceituar “*Benchmarking* como base para melhoria contínua de processos e sua aplicabilidade em representantes regionais” decorre do fato de, inicialmente, termos tentado discorrer sobre o *benchmarking* como vantagem competitiva ou mesmo como fator alavancador de qualidade, produtividade e satisfação do cliente defrontando com inúmeras limitações, tanto em termos de fontes bibliográficas, quanto em termos conceituais.

Diante disso, o problema definido é: Como saber se o *benchmarking* tem sido utilizado, em representantes regionais, como base para a melhoria de seus processos ?

1.2 **Justificativa**

Neste trabalho pretende-se desenvolver o assunto *benchmarking* sob dois aspectos, buscando uma abordagem específica para cada um e ainda estabelecendo a relação entre os mesmos, qual sejam o *benchmarking* propriamente dito e a sua aplicabilidade em representantes regionais.

O foco dos negócios atuais, está mais centralizado em qualidade, produtividade e competitividade.

O *benchmarking* se propõe a estabelecer um parâmetro competitivo na análise das melhores práticas e processos, permitindo a implementação da melhoria contínua, orientado por organizações de classes mundiais – *best in class*.

Assim, neste aspecto, acredita-se que o assunto vem de encontro aos anseios das organizações atentas à dinâmica do mundo dos negócios.

Por outro lado, como é a aplicabilidade deste processo em uma empresa filiada – em região diferente da matriz? Como será sua adaptação à padrões externos se-

guindo um conjunto de princípios a fim de conseguir o envolvimento de toda empresa?

O tema se justifica também pela atualidade, importância e destaque dado pelos meios empresariais, acadêmicos e jornalísticos.

Portanto, pretende-se relatar que o *benchmarking* surgiu nas empresas como um método de informações necessários para apoiar a melhoria da qualidade de atendimento nas empresas, obtendo vantagens competitivas.

1.3 **Objetivos**

Pretende-se trabalhar com um foco mais amplo conceituando o *benchmarking*, destacando suas inferências com a qualidade total, vantagem competitiva e visão estratégica. Desta forma, os objetivos traçados neste trabalho estão divididos em:

1.3.1. Objetivo Geral

Fornecer uma visão estruturada de conhecimentos referente aos conceitos de *benchmarking* estabelecendo uma análise das melhores práticas, permitindo a implementação da melhoria contínua (orientado por classes mundiais – *best in class*) e desenvolvendo informações necessárias (parâmetros comparativos) para apoiar a qualidade, e conseqüentemente gerar uma base para aplicação do processo em qualquer região do país.

1.3.2. Objetivos Específicos

Levantar, junto à literatura especializada, os principais conceitos de *benchmarking*, identificando o processo de qualidade como uma arma estratégica utilizada pelas

empresas, compreendendo as ferramentas e medidas de análise do processo;

Monitorar a aplicabilidade do *benchmarking* em representantes regionais tais como : Avon, Xerox, Embratel, Motorola, Correios e TAM (no estado de Goiás) a fim de relatar o resultado de fornecer qualidade e valor superiores aos clientes através do uso do mesmo, comparando suas operações.

1.4 **Limitação do Trabalho**

Este trabalho é uma pesquisa exploratória de conceitos e idéias semelhantes de vários autores, referentes ao termo *benchmarking*. A diversidade de termos utilizada, tanto para esses conceitos quanto para essas idéias, pode ser considerada um fator limitador, em decorrência da flexibilidade existente no momento de interpretação dos seus significados.

1.5 **Apresentação do Trabalho**

Após este capítulo introdutório, o Capítulo 2 apresenta referencial teórico sobre os conceitos de *benchmarking*, mostrando o modelo proposto de desenvolvimento de métodos para estabelecer um programa.

No Capítulo 3 expõem-se os estudos de caso, mostrando o resultado obtido em seis representantes regionais, apresentando-os e discutindo-os .

No Capítulo 4 apresentam-se as conclusões e sugestões.

No Capítulo 5 apresentam-se as fontes bibliográficas.

Por fim, colocam-se o capítulo 6, os anexos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Ao iniciar o processo de pesquisa sobre o tema *benchmarking* abordar-se-ão os pressupostos relativos a estratégia organizacional e seu ambiente, algumas perspectivas teóricas no estudo das empresas que sobreviveram a esta passagem de milênio, notando que algumas palavras foram invocadas na luta da sobrevivência empresarial : qualidade, produtividade e competitividade. Mais do que palavras, são conceitos que estão alterando o enfoque administrativo, posto que são atributos que determinaram o sucesso das empresas. Surgem, em conseqüência, algumas ferramentas da qualidade que podem facilitar esta busca pelo sucesso. Entre elas destaca-se o *benchmarking*.

2.1 **Histórico de Benchmarking**

Na teoria de Camp (1993, p.8), busca-se a compreensão da história do processo de *benchmarking* que surgiu de duas antigas verdades que ilustram de forma convincente por que o *benchmarking* é tão vitalmente necessário. A primeira delas é um ditado de mais de 2.500 anos, originário da China. São palavras de Sun Tzu (1983, p.2), que dizia que se você conhecesse o inimigo e a si mesmo, não precisaria temer o resultado de cem batalhas, mostrando o caminho para o sucesso em todos os tipos de situações de negócios. Resolvendo problemas comuns de negócios, conduzindo batalhas gerenciais e sobrevivendo no mercado. A segunda verdade é a busca pelo *Dantotsu*, ditado japonês de origem e datas desconhecidas, que dizia que deve-se lutar pelos melhor dos melhores, ou seja os métodos e práticas “dos melhores entre os melhores”, aplicados de forma inovadora aos processos empresariais.

Perante a Teoria Geral da Administração, utiliza-se o trabalho de Frederick Taylor (1970, p.34) sobre a aplicação do método científico na empresa estimulando a comparação de processos de trabalho. Durante a Segunda Guerra Mundial, a prática empresarial tornou-se comum para as empresas “se compararem” a outras a fim de determinar padrões para pagamento, cargas de trabalho, segurança, higiene e ou-

tros fatores no âmbito empresarial.

Taiichi Ohno(1990, p.25) da Toyota descreveu os esforços da Segunda Guerra Mundial em *benchmarking*, pois após a Segunda Guerra Mundial, os produtos americanos fluíram para o Japão, chicletes e Coca-Cola, até mesmo o Jeep. O primeiro supermercado de estilo americano apareceu em meados dos anos 50. E quanto mais os japoneses visitavam os Estados Unidos, mais viam a íntima relação entre o supermercado e o estilo de vida da América. Conseqüentemente, em virtude da curiosidade e da inclinação por imitação dos japoneses, este tipo de loja tornou-se mania no Japão.

Depois, Ohno (1990, p.26) aplicou suas observações sobre o supermercado usando a reposição na prateleira como analogia para seu desenvolvimento do método de gerenciar estoque just-in-time – JIT. Do supermercado, conseguiu-se a idéia de ver o processo anterior numa linha de produção como um tipo de loja. A analogia do supermercado deu a Ohno um exemplo de um processo que a o capacitasse a desenvolver o sistema *kanban* para administração de fluxo de estoque.

Muitos observadores têm descrito os empresários japoneses, Gregory Watson (1994, p.7) por exemplo, diz no seu livro sobre *benchmarking* que os “copiadores” se sobressaíram apenas na arte da imitação. Isto não foi verdade, mas os japoneses aplicaram a prática de *Benchmarking* para desenvolvimento de produtos e de processos como meio de abreviar o tempo necessário para implementar aperfeiçoamentos e reduzir o tempo requerido para levar os produtos ao mercado.

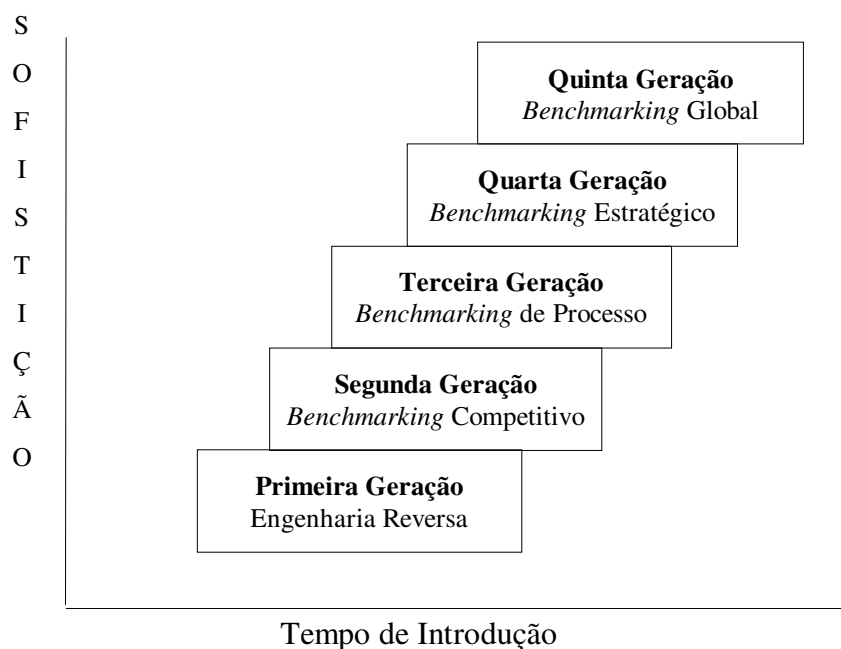
Observou-se portanto que os japoneses, nesta época, se sobressairam em *benchmarking*, na análise exaustiva das melhores empresas de cada indústria, aperfeiçoando continuamente seu desempenho até que os produtos e serviços japoneses acabem se tornando os melhores .

Acreditava Watson (1994, p.7) que o *benchmarking* foi se transformando em gerações de desenvolvimento como o próprio processo empresarial. Sua evolução as-

semelha-se ao modelo clássico de “arte, transição para ciência” relativo ao desenvolvimento de uma nova disciplina de gerenciamento. Esta transição, que ocorreu através de quatro gerações de desenvolvimento desde a época da aplicação do estudo de supermercado de Taiichi Ohno (1990, p.25), sendo interpretada à luz da divulgação do método de *Benchmarking* da *Xerox Corporation* no final dos anos 80, em resposta ao fato de a Xerox ser ganhadora do Prêmio Nacional de Qualidade – 1989, nos Estados Unidos da América.

2.2. **Evolução do Processo de Benchmarking**

Figura 1: *Benchmarking* como ciência em desenvolvimento.



Fonte : WATSON, Gregory (1994, p.8)

Segundo Watson (1994, p.8) a primeira geração de *benchmarking* foi chamada de engenharia reversa - orientada para o produto ou análise competitiva do produto. Nesta geração, as comparações de características, funcionalidade e desempenho de produto eram feitas com produtos ou serviços semelhantes. A engenharia reversa, que tende a ser uma análise técnica baseada na engenharia para comparações de produto, inclui a “destruição” e avaliação das características de produtos técnicos. Em contrapartida, a análise competitiva do produto compara características

orientadas para o mercado a fim de avaliar as capacidades relativas de competitividade de produtos ofertados.

Na compreensão de Boxwell (1996, p.31) a segunda geração, foi chamada de *benchmarking* competitivo, que significou um aprimoramento do estudo feito pela Xerox Company durante a década de 1976-1986, extrapolou as comparações orientadas para o produto com a intenção de incluir comparações de processos com os de concorrentes. Precisando compreender que processos seus concorrentes estavam utilizando para entregar seus produtos com mais eficiência, a Xerox desenvolveu essa capacidade após constatar que os custos de produção de seus produtos se igualavam aos preços de venda de seus concorrentes. As capacidades e características operacionais de copiadoras concorrentes foram comparadas e seus componentes mecânicos foram desmontados para análise.

A terceira geração de *benchmarking*, segundo Watson(1994, p.9) desenvolveu-se durante 1982-1988, à medida que mais líderes de qualidade reconheceram poder aprender mais facilmente com empresas fora de sua área do que com estudos de concorrentes. As empresas que competem têm limites normais além dos quais não irão e não podem, em virtude de restrições empresariais, compartilhar informação de processo. Esses limites e restrições não se aplicam a empresas que não se constituem em concorrentes diretos. A profundidade de conhecimento disponível entre não concorrentes é tão detalhada quanto sua habilidade de compartilhar informação de processo, sendo que a ausência de qualquer restrição de partilha de informação tem levado a uma mudança que tem ampliado as aplicações de *benchmarking*: em vez de só objetivar concorrentes, pretendem atingir empresas com métodos consistentemente reconhecidos independente do tipo de negócio. Não obstante, essa mudança também requeria conhecimento mais profundo das semelhanças entre as empresas que podem parecer bem diferentes superficialmente, bem como aplicar lições aprendidas através dos limites de sua área de negócios. Tal *benchmarking* de processo baseia-se no desenvolvimento de analogias entre os processos empresariais em duas ou mais empresas.

A quarta geração de *benchmarking* é referida como estratégico, que Watson (1994, p.10) define como um processo sistemático para avaliar alternativas, implementar estratégias e melhorar o desempenho compreendendo e adaptando estratégias bem sucedidas de parceiros externos que participam de uma aliança empresarial contínua. *Benchmarking* estratégico difere de *benchmarking* de processo em termos de escopo e profundidade de empenho entre empresas participantes. *Benchmarking* estratégico vem usando *benchmarking* para mudar fundamentalmente a empresa, não apenas para “beliscar processos”. Nesse sentido, é um processo de aprendizado que ajuda a alimentar a reengenharia de processos, a partir da necessidade de uma nova estratégia operacional.

Propõe-se uma geração futura de *benchmarking* que reside numa aplicação global onde se interliga a distinção entre processos empresariais internacionais e foco na satisfação e fidelização dos clientes. Compreendendo suas aplicações para aperfeiçoamento dos processo. Na teoria de Whitley (1992, p.3) apenas algumas organizações de destaque trabalham sistematicamente estas questões de criar meios para compreender e satisfazer seus clientes. Através da amplitude dessas gerações de *benchmarking* uma mudança fundamental no modelo para concorrência entre as empresas poderá ocorrer, estimulando as mudanças numa organização.

Complementando Júlio Lobos (1993, p.86) acredita que o *benchmarking* com foco na satisfação e fidelização do cliente oportuniza a empresa na necessidade de aprender: o como e o onde melhorar no seu desempenho .

A receita para *benchmarking*, o qual Watson (1994, p.11) sugere para ser bem sucedido requer três ingredientes básicos: uma equipe gerencial de apoio que tenha um problema real a ser resolvido; acesso a possíveis parceiros de *Benchmarking* que previamente tenham resolvido esse problema; além de uma equipe perita em *Benchmarking* com habilidade para usar ferramentas básicas de qualidade e práticas de pesquisa para investigar problemas de processo até sua causa raiz. A esses três ingredientes básicos devem ser acrescentadas uma pitada de pesquisa e paciência. A empresa que estiver iniciando sua jornada de *Benchmarking*, o sucesso

poderá ser único e abundante vindo tanto da descoberta quanto da aplicação de conhecimento deste processo.

2.3 **Definições de Benchmarking**

Segundo David T. Keans (1986, p.21) da *Xerox Corporation*, o *benchmarking* é um processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias.

Existem, na definição acima, algumas considerações que exigem descrições mais detalhadas, conforme nos ensina Robert Camp (1993, p.8).

Processo contínuo: o *benchmarking* é um processo gerencial e de auto aperfeiçoamento, que precisa ser contínuo para ser eficaz. Ele não pode ser executado uma vez e depois negligenciado, na crença de que a tarefa foi concluída. Ele precisa ser um processo contínuo, porque as práticas da indústria mudam constantemente. Os líderes ficam mais fortes a cada instante. As práticas precisam ser continuamente monitoradas, para garantir a descoberta das melhores. Somente as empresas que perseguem o *benchmarking* com disciplina terão sucesso em alcançar um desempenho superior. Em um ambiente de mudanças constantes, a complacência é fatal.

Medição: o termo *benchmarking* significa medição. Esta medição pode ser realizada de duas formas. As práticas internas e externas podem ser comparadas e uma declaração de diferenças significativas pode ser documentada. Trata-se de uma declaração verbal de medição das melhores práticas da indústria que devem ser implementadas para se atingir superioridade, embora ela seja de natureza qualitativa. Ela descreve a oportunidade da adoção das melhores práticas.

As práticas podem ser quantificadas para mostrar uma medição analítica da diferença entre as práticas. Esta quantifica o tamanho da oportunidade. Esta métrica constitui com freqüência a medição franca desejada pela maioria dos gerentes. Embora seja importante e tradicional esforçar-se por obter medições de *benchmark* a partir

de análises, ficará evidente que ambas devem ser buscadas. As práticas nas quais se baseiam as medições devem ser buscadas antes. O *benchmarking* não é apenas uma investigação de medidas da função empresarial externa, mas uma investigação para determinar que práticas estão sendo usadas para assegurar eficácia e superioridade e quais delas atingem as medidas necessárias. O *benchmarking* não é apenas um estudo da concorrência, mas um processo de determinação da eficácia dos líderes da indústria através da medição dos seus resultados.

Produtos, serviços e práticas: o *benchmarking* pode ser aplicado a todas as facetas de uma empresa. Ele pode ser aplicado aos produtos e serviços básicos. Pode ser aplicado aos processos que entram na fabricação desses produtos. E pode ser aplicado a todas as práticas e métodos de processos de apoio para se levar de forma eficaz esses produtos e serviços aos clientes e satisfazer suas necessidades. O *Benchmarking* vai além da análise competitiva tradicional, para revelar não apenas quais são as melhores práticas da indústria, mas também para obter uma clara compreensão de como essas práticas são usadas.

Partindo do princípio de que as atividades empresariais, em sua maioria, podem ser analisadas como processos, a maior parte delas tem um começo, um fim e sua atividade principal. Existe um resultado do processo que é aquilo que deseja o cliente seguinte, quer ele seja interno ou externo, usuário final ou consumidor do resultado ou produto. O estudo dos processos empresariais e seus métodos e práticas será o principal objetivo da abordagem de *benchmarking*.

Empresas conhecidas como líderes em suas indústrias: o *benchmarking* não deve visar somente os concorrentes diretos dos produtos de uma empresa. Na verdade seria um erro fazer isso, uma vez que eles podem ter práticas abaixo das desejáveis.

O *benchmarking* deve ser dirigido para as empresas e funções reconhecidas como sendo as melhores ou líderes em suas indústrias, tais como bancos para o processamento de documentos isentos de erros. A empresa que serve como parceira de

benchmarking nem sempre é óbvia. É necessária uma investigação cuidadosa para se determinar as empresas a serem buscadas como parceiras de *benchmarking* e por quê.

Felizmente existem maneiras para se descobrir quem deve ser escolhido e por quê. No sentido formal, o *benchmarking* é uma experiência continuada de investigação e aprendizado que assegura que as melhores práticas sejam descobertas, analisadas, adotadas e implementadas. Ele focaliza as melhores práticas disponíveis. Assegura a compreensão de como são executadas. E finalmente determina o valor dessas práticas, ou até que ponto elas são bem executadas.

De todos os conceitos nos vários livros pesquisados, olhados sob focos diferentes, temos vários conjuntos de observações ou uso de palavras diferentes para descrever as mesmas coisas.

Figura 2: Definição de *benchmarking*.

UM	PROCESSO	SISTEMÁTICO ESTRUTURADO FORMAL ANALÍTICO ORGANIZADO	E	CONTÍNUO PERMANENTE DE LONGO PRAZO	PARA
AVALIAR ENTENDER MEDIR COMPARAR	AS / OS	PRÁTICAS DE NEGÓCIO PRODUTOS/SERVIÇOS PROCESSOS DE TRABALHO OPERAÇÕES FUNÇÕES			DE
QUE SÃO	RECONHECIDAS IDENTIFICADAS CONSIDERADAS	COMO	MELHOR CLASSE CLASSE MUNDIAL REPRESENTANTE DAS MELHORES PRÁTICAS		
COM O PROPÓSITO	COMPARAÇÃO ORGANIZACIONAL APRIMORAMENTO ORGANIZACIONAL ATINGIR OU SUPERAR AS MELHORES PRÁTICAS DESENVOLVER OBJETIVOS DE PRODUTOS ESTABELECEER PRIORIDADES, METAS E OBJETIVOS				

Fonte : SPENDOLINI, Michael (1993, p.11).

2.3.1 Definição Operacional

A definição operacional preferida para *benchmarking* é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior. Esta definição, segundo Robert Camp (1993, p.10), é preferida porque é compreensível para as unidades de negócios e funções operacionalmente orientadas. Se elas conhecem bem suas operações, então a busca para assegurar a incorporação das melhores práticas comprovadas é um objetivo claro. A definição cobre todos os empreendimentos empresariais possíveis, sejam produtos, serviços ou processos de apoio. Não é necessário incluí-los por referência específica.

O foco está nas práticas. Somente através de mudanças nas práticas ou métodos correntes de execução dos processos é que a eficácia global será alcançada. O foco enfatiza as práticas e sua compreensão antes de ser derivada a uma métrica

de *benchmarking*. As métricas do processo são vistas como resultado da compreensão das melhores práticas e não como algo quantificado antes e compreendido depois.

2.3.2 Definição Estratégica

Inicialmente, há uma ligação do planejamento estratégico com o *benchmarking*. Tomando como base o que escreveu Gregory Watson (1994, p.28), para qualquer empresa, a busca de estratégias está em um processo iterativo que tem início com um reconhecimento de onde a organização se encontra e o que tem agora.

Estratégia é um termo que significa simplesmente a abordagem de uma equipe para soluções de problemas. As distinções são semelhantes aos problemas de uso de linguagem que cercam a qualidade, o que pode significar gestão total de qualidade que abrange toda a empresa ou, em outras aplicações, a qualidade de conformidade de um produto.

2.3.3 Teoria Subjacente

Benchmarking é uma prática de gestão que facilita o recurso contínuo de informação nova para uma empresa. Conforme definição anterior, é um “processo de medida sistemático e contínuo”. Robert C. Camp (1993, p.8) propôs uma descrição simplificada de *benchmarking*, como um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante.

A partir daí, o *benchmarking* busca dois tipos de informações: medir a excelência do processo e as atividades capacitadoras que produziram resultados. O processo de *benchmarking*, portanto, serve como área permitida onde são descobertos os avanços do aprendizado organizacional e as oportunidades para maior aprendizado e desenvolvimento.

2.4 Outras Conceituações

Em todos os livros há esta questão - O que é *benchmarking* ?

Há muitas concepções erradas a respeito do que é *benchmarking* e estas precisam ser claramente entendidas e reforçadas. Aquilo que o *benchmarking* não é, deve ser afastado.

2.4.1 O Que é, O Que não é

Quadro 1: *Benchmarking*: o que é e o que não é.

O <i>Benchmarking</i> é	O <i>Benchmarking</i> não é
<ul style="list-style-type: none"> • Um processo contínuo • Um processo de investigação que fornece informações valiosas • Um processo de aprendizado com os outros, uma busca pragmática de idéias • Um processo que leva tempo e dá trabalho, exigindo disciplina • Uma ferramenta viável que fornece informações úteis para melhorar praticamente qualquer atividade de negócios 	<ul style="list-style-type: none"> • Um evento que ocorre uma única vez • Um processo de investigação que fornece respostas simples • Copiar, imitar • Rápido e fácil • Uma novidade, uma moda

Fonte : SPENDOLINI, Michael(1993, p.34).

Segundo Michael J. Spendolini (1993,p.33-38), o *benchmarking* é um conceito direto, pois é um evento que ocorre uma única vez. Se um grupo de pessoas recebe orientações ou treinamento no assunto, elas são encorajadas a se engajar em uma investigação, executando uma análise e depois fazem um relatório, congratulam-se, fecham o livro e nunca tentam usar o processo de novo. Para essas pessoas, o *benchmarking* é um projeto ou uma nova ferramenta a ser experimentada, ou um desvio da rotina normal de trabalho. Necessita-se olhar o ambiente organizacional para entender mais o assunto *benchmarking* e avaliar o cenário que ele ocorre em

companhias estabelecidas, nas organizações usando a palavra contínuo para descrever o processo, baseando na premissa de que as práticas de negócios, os métodos e as ferramentas são dinâmicos por natureza — eles podem mudar ao longo do tempo. Quando se aceita a noção da Qualidade - melhoria contínua, torna-se mais fácil aceitar a idéia de que as melhores práticas funcionais são alvos móveis. A vida média das informações em muitas atividades organizacionais pode ser medida em meses, não em anos. Quando esse é o caso, o processo da investigação das melhores práticas deve ser um evento contínuo para que as companhias permaneçam o quanto mais para incorporar o “estado da arte”.

É importante os empregados entenderem e aceitarem a premissa do *benchmarking* como um processo contínuo e portanto precisa de apoio.

O *benchmarking* fornece soluções. A equipe de *benchmarking* analisa as práticas de negócios ou os resultados de uma companhia que tenha sido identificada como a melhor de sua classe. Essas práticas de negócios ou esses resultados tornam-se as soluções para as questões de negócios da equipe. Normalmente os membros da equipe não tentarão integrar as informações que coletaram de seu parceiro de *benchmarking* às outras informações, esquecendo-se de que o ambiente de negócios que influencia as práticas ou os resultados do parceiro são diferentes das suas. Como o parceiro representa o melhor de sua classe em suas mentes, a decisão tomada é a de simplesmente adotar as mesmas práticas de negócios, ou assumir que seus números (ou seja, níveis de produção, custos, lucro, taxas), de forma desastrosa. Substituir as práticas de negócios de uma organização pelas de outra não é a intenção do *benchmarking*. Ele é um processo de investigação das melhores práticas. As informações obtidas com essa investigação precisam ser incorporadas a outras informações sobre a organização de alguém, agregando valor ao processo de tomada de decisão.

Uma reação comum ao *benchmarking* de pessoas que não entendem o processo ou sua intenção é dizer que o *benchmarking* nada mais é do que copiar ou imitar. Esse tipo de reação é classificado como defensiva pelos especialistas, às pessoas que opõem resistência ao processo. Isso pode acontecer devido a comunicações inade-

quadas ou desencontradas sobre o processo.

O *benchmarking* é um processo relativamente fácil. Entretanto, pode-se tentar fazer uma investigação sobre uma questão complexa com um grupo grande de empregados sem dar treinamento adequado de consciência do processo, coordenação de grupo, racionalidade ou suporte de recursos (por exemplo, tempo e dinheiro).

O *benchmarking* não é difícil. Entretanto, ele exige uma quantidade suficiente de planejamento do projeto, instrução no processo, tempo da qualidade, suporte à equipe e fundos. De todos esses requisitos, o tempo da qualidade é o mais crucial.

O *benchmarking* é um modismo, talvez porque o *benchmarking* seja um conceito tão fácil de entender e pareça ser fácil de implementar e gerenciar. Devido a essa percepção, o *benchmarking* não vai receber o nível de atenção, treinamento, suporte e fundos que realmente precisa para ter sucesso. Essa falta de atenção adequada implicará resultados tímidos em muitas organizações, e em seu eventual desaparecimento.

O *benchmarking* não é uma panacéia, nem um programa. É um processo gerencial permanente, que requer atualização constante — a coleta e análise cuidadosa daquilo que há de melhor externamente em práticas e desempenho para as funções de tomada de decisões e de comunicações em todos os níveis da empresa.

O *benchmarking* não é um processo para ser usado como um livro de receitas, que requer apenas procurar os ingredientes e usá-los para ter sucesso. É um processo de descoberta e de uma experiência de aprendizado. Ele exige a identificação das melhores práticas e a projeção do desempenho futuro. Através dele, podem ser coletadas informações que irão permitir a fixação de metas de desempenho realistas no contexto do ambiente externo dos negócios, através da garantia de que as melhores práticas, factíveis e comprovadas, são incorporadas às operações da empresa.

O *benchmarking* é uma estratégia de negócios vitoriosa. Ele ajuda os gerentes a

identificar práticas que podem ser adaptadas para a montagem de planos e estratégias atraentes, críveis e defensáveis e complementar novas iniciativas para alcançar as mais altas metas de desempenho — isto é, desempenho superior.

O *benchmarking* é uma maneira de se fazer negócios. Ele força uma visão externa, para assegurar a precisão da fixação de objetivos. É uma forma de abordagem gerencial. Ele obriga ao teste constante das ações internas em relação aos padrões externos das práticas da indústria. Promove o trabalho em equipe dirigindo a atenção para práticas empresariais que visam a manutenção da competitividade, ao invés de para interesses pessoais. Ele remove a subjetividade da tomada de decisões.

O *benchmarking* é uma prática modesta em admitir que existem organizações que são as melhores em suas classes e podem ensinar como medir seu desempenho através deles próprios.

2.5 **Tipos de Benchmarking**

Consoante Gregory H. Watson (1994, p.97), há várias denominações para os tipos de *benchmarking*, adotando duas categorias para uma classificação. Uma, seria aquela onde é descrito o tipo de estudo de *benchmarking* que é realizado e compreenderia: de processo, global, de custo, de desempenho, do cliente, estratégico e operacional. Caberia ainda o tipo competitivo que, como exceção, se adequa às duas categorias definidas.

Outra categoria definida pelo mesmo autor enfatiza para onde o *benchmarking* é dirigido, e compreende: interno, competitivo, funcional e genérico.

Embora identifique-se outros tipos de classificação, como: Cooperativo e Colaborativo de Robert J. Boxwell (1996, p.32-33) , de Estudo Consultivo de Gerald Balm (1995, p.50), se discorrerá somente sobre a categoria descrita por Watson por ser a mais prática e abrangente.

2.5.1 *Benchmarking* Interno

Segundo Watson (1994, p.100) o *benchmarking* interno encerra o fato de que os parceiros selecionados estão dentro de uma mesma companhia. É consenso entre os autores pesquisados de que o estudo interno é a melhor forma de se iniciar a utilização da ferramenta *benchmarking*.

Enfim, nota-se que os benefícios para esse tipo de estudo de *benchmarking* são o que deve levar as organizações para a decisão de uso do mesmo.

2.5.2 *Benchmarking* Competitivo

As organizações, pela sua própria razão de existência, estão sempre à busca de melhorar seus processos em relação à concorrência para se manterem mais diferenciadas. Nesse estudo busca-se a comparação sempre com o que há de melhor no mercado, pois são mais fáceis de serem identificadas, embora também seja maior a probabilidade de não haver o interesse de compartilhamento de informações. Portanto, *benchmarking* competitivo, segundo Robert Boxwell (1996, p.50), significa medir suas funções, processos, atividades, produtos ou serviços em relação aos seus concorrentes e melhorá-los de forma que sejam, idealmente, os melhores do ramo, mas, no mínimo, melhores do que o de seus concorrentes.

Esse tipo de estudo é considerado o padrão de *benchmarking*, pois os concorrentes diretos em produtos são os objetos mais óbvios de análise e comparação.

Uma síntese do que é o *Benchmarking* competitivo nos é demonstrado por um quadro 2, elaborado por Robert Boxwell (1996, p.32), o qual é reproduzido a seguir:

Quadro 2: *Benchmarking* competitivo.

<i>Benchmarking</i> Competitivo	
Sua Organização	Seus Concorrentes
• o que você está fazendo	• o que eles estão fazendo
• como você está fazendo	• como eles estão fazendo
• quão bem você está fazendo	• quão bem eles estão fazendo
Resultado: ampliado o conhecimento de sua organização	Resultado: ampliado o conhecimento da sua concorrência

Fonte: BOXWELL, Robert J.(1996, p.32)

2.5.3 *Benchmarking* Funcional

Segundo Gerald Balm (1996, p.50), o *benchmarking* funcional é a comparação com outras companhias de classe mundial que exercem a mesma atividade e, normalmente, pertencentes ao mesmo setor industrial, mas não concorrentes diretos. Para tal, faz-se necessário que as operações sejam comparáveis do ponto de vista logístico. Sendo patente que essa é a forma mais fácil de praticar *benchmarking*.

Conforme observa Robert Camp (1993, p.56), o *benchmarking* funcional, enseja um interesse inquisitivo e positivo por parte dos observadores, para que vejam as possibilidades da junção do melhor das melhores práticas de várias fontes e de operações diferentes.

2.5.4 *Benchmarking* Genérico

Na definição de Gerald Balm (1996, p.50), *benchmarking* genérico é a comparação com companhias de classe mundial que nem mesmo pertencem ao mesmo setor industrial, mas desenvolvem processos similares. O benefício desta forma de *benchmarking* é a possível descoberta de práticas e métodos ainda não implementados na indústria do investigador. Podem ser descobertas tecnológicas e práticas comprovadas e facilmente transferíveis, necessitando de pouca ou nenhuma adaptação.

Sendo compreensível, pois existem funções ou processos empresariais que são os mesmos, independente das diferenças entre as indústrias. Afinal, é comum várias empresas terem que desenvolver processos que envolvam pedidos, vendas, recursos humanos, administração de material, entre vários outros exemplos.

Enfim, ao comparar a seguir os tipos de *benchmarking* descritos, para a perfeita identificação dos seus pontos mais marcantes:

Benchmarking interno: comparação de operações internas;

Benchmarking competitivo: comparação de concorrente a concorrente para produto ou função específica;

Benchmarking funcional: Comparações com funções similares na mesma indústria;

Benchmarking genérico: Comparações de funções que são as mesmas, independente da indústria.

2.6 **Abordagens para Determinados Tipos de Benchmarking**

Registram-se abordagens feitas por alguns autores, para se ressaltar as principais razões para o *benchmarking*, tanto sob a ótica estratégica, quanto competitiva, bem como os seus objetivos e benefícios, e ainda sobre meta, fatores de sucesso e, por fim, como atingir desempenho superior.

2.6.1 *Na Visão Estratégica*

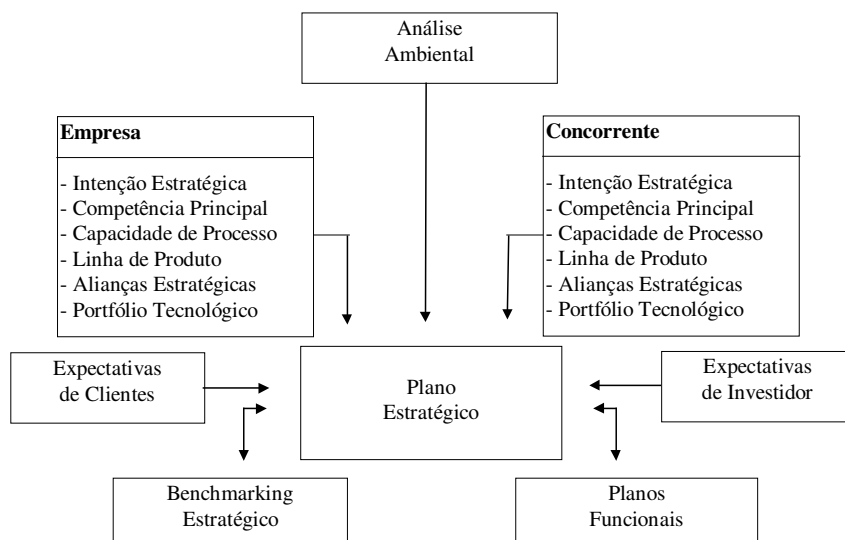
O autor Gregory H. Watson (1994, p.37) coloca que o *benchmarking* estratégico seria semelhante ao operacional na aplicação, mas diferente no escopo, e ainda com algumas questões a se oporem como a formação de competências principais que ajudarão a apoiar a vantagem competitiva, a objetivação de uma mudança específica em estratégia, desenvolvimento de nova linha de negócios ou fazer aquisições, a criação de uma organização que seja capaz de aprender como responder

num futuro incerto por ter aumentado sua aceitação de mudança.

Inferese das observações do autor que, com o *benchmarking* estratégico, a organização irá centrar os estudos em questões específicas do plano estratégico, como: desenvolvimento de objetivos pela alta administração, o estabelecimento de metas, a mudança de direção estratégica, a mudança na cultura da empresa (valores e visão), o desenvolvimento de infra-estrutura organizacional, a seleção de processos empresariais - chave para aperfeiçoamento e a identificação de áreas tecnológicas voltadas para o desenvolvimento.

Conclui-se portanto que a idéia é a de que as competências principais das organizações devem se valer da ferramenta *benchmarking* para contar com mais elementos para a definição de rumos da empresa. Isso é estratégico, conforme definição de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (1996, p.288) - metodologia gerencial que se permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente.

Figura 3: Aplicação de *benchmarking* estratégico.



Fonte : WATSON, Gregory H. (1994, p.41).

2.6.2 Na Visão Competitiva

Uma empresa, para competir no mercado satisfatoriamente, precisa ter qualidade além dos concorrentes, tecnologia anterior à dos concorrentes e custo abaixo dos custos dos mesmos. O estudo de *benchmarking* prevê maior consciência dos produtos, custos, mercados e dos processos que garantem que planos eficazes sejam desenvolvidos para aplicá-los. O *benchmarking* é o caminho para a vantagem competitiva.

O foco externo constante e os testes de idéias, métodos e práticas e sua incorporação a planos e programas para sua aplicação é a única abordagem que assegura a competitividade a longo prazo. Para tornar-se competitivo é preciso compreender os concorrentes. O foco sobre os concorrentes diretos é um dos focos do *benchmarking*. Em sua mais completa aplicação, ele vai além da análise somente dos concorrentes e revela as melhores práticas onde quer que elas possam existir, em qualquer indústria. A investigação de práticas e tecnologias comprovadas através de uma ampla análise de indústrias é o que traz a competitividade suprema. Uma posição de liderança competitiva significa que as forças do processo foram aproveitadas em todas as partes nas quais elas foram praticadas.

Por sua natureza, o processo de *benchmarking* desafia a maneira corrente de se fazer negócios, trazendo de fora novas idéias e práticas. Essas novas práticas são usadas na montagem de estratégias funcionais e planos de negócios, a partir dos conhecimentos obtidos com o *benchmarking*. Estes são posteriormente transformados, no ciclo orçamentário, em compromissos de recursos e planos de ação. Esse processo de visão externa, descobertas, formulação de estratégias e consignação de planos conduz à competitividade.

As indústrias mudam suas atitudes a partir do incômodo da concorrência. O *benchmarking* ajuda prever o incômodo da concorrência antes que ele ocorra.

Robert Camp (1993, p.54), dá a idéia de como um empresa torna-se competitiva. Ele faz isso traçando um quadro do futuro estado desejado com base nas descobertas a respeito das melhores práticas da indústria. O *benchmarking* é a base para

se elaborar um quadro de como será a operação depois de mudada para atingir um desempenho competitivo superior. Assim, ele constitui uma forma poderosa de dirigir as energias da operação para que esta se torne competitiva e supere a concorrência.

A figura abaixo mostra como o *benchmarking* auxilia a competitividade, segundo Robert Camp(1993, p.220):

Quadro 3: Razões para *benchmarking* tornar-se competitivo.

RAZÕES PARA <i>BENCHMARKING</i> – TORNAR-SE COMPETITIVO	
SEM <i>BENCHMARKING</i>	COM <i>BENCHMARKING</i>
Foco interno	Compreensão concreta da concorrência
Mudança evolucionária	Novas idéias de práticas e tecnologias comprovadas
Baixo compromisso	Alto compromisso

Fonte: CAMP, Robert C. (1993, p.220).

2.7 **Seus Benefícios**

Os benefícios, primeiramente, se caracterizam como tangíveis e intangíveis. Tangíveis são aqueles plenamente examináveis dentro do processo, e intangíveis lidam com os aspectos de auto-motivação do *benchmarking* em sua fase madura - que encoraja gerentes e organizações a buscarem as melhores práticas por iniciativa própria.

Os outros benefícios são de atender as exigências do cliente, estabelecer metas e objetivos eficazes, criar uma medida real de produtividade, tornar-se competitivo e conscientizar a empresa a respeito das melhores práticas da indústria.

2.7.1 Atender às Exigências dos Clientes

Segundo Robert Camp (1993, p.23), é útil pensar a respeito de atender as exigências dos clientes considerando uma função empresarial como um processo global composto por muitos processos menores. O esforço de uma função para satisfazer as exigências do usuário final é composto por muitos processos internos distintos. Cada processo individual deve satisfazer as exigências de seu cliente até que finalmente o cliente externo seja satisfeito. O processo de trabalho típico, quer seja a entrega de um produto ou de um serviço a um cliente, compõe-se de três etapas básicas: um insumo, uma etapa de processamento e um resultado. Este, quer seja um produto ou serviço, deve satisfazer o próximo cliente do processo na linha e, finalmente, as exigências do usuário final. Por exemplo, esse resultado pode ir desde a provisão de características e funções de um produto para escritório até os opcionais de um automóvel ou a maneira pela qual são tratadas as consultas e reclamações dos clientes. O efeito final é que o resultado é algo de valor que satisfaz as necessidades do próximo cliente no processo, ou do consumidor final.

Se o foco da organização for estritamente interno, ela tentará se basear em suas próprias percepções a respeito do que o cliente quer. Esse foco interno não desenvolve práticas e estratégias que atendam as necessidades do usuário final. Somente um foco externo irá assegurar que as exigências do cliente sejam determinadas, documentadas e finalmente implementadas. O *benchmarking* é o processo para descobrir quais são essas necessidades, através da busca das melhores práticas da indústria.

Se as melhores práticas da indústria forem relevadas, por definição elas constituem uma declaração de atendimento mais adequado das exigências dos clientes. Isto porque um critério para uma prática amplamente aceita é que ela existe porque serve a uma necessidade do cliente. Portanto, a compreensão das práticas de trabalho dos líderes da indústria resulta em maior conformidade com aquilo que os clientes querem ou exigem. A compreensão dos resultados do processo e sua comparação com os melhores na indústria revelam as verdadeiras exigências dos clientes. As melhores práticas jamais existiriam se não fossem preferidas pelos usuários ou consumidores.

O *benchmarking* confirma a crença de que há a necessidade de mudanças. Ele o faz no contexto de procurar satisfazer as exigências do cliente para manter a competitividade .

Vinculando, portanto, o *benchmarking* à satisfação do cliente, deve-se tomá-lo como decisivo, ou para se aceitá-lo como o máximo: o encantamento do cliente.

O *benchmarking* histórico simplesmente comparava os concorrentes mais fortes, com base nas medidas com as quais pensavam ser que o cliente se preocupava. Mais recentemente, os profissionais tradicionais de *benchmarking* acrescentaram o conceito de comparar (linha de referência) com quem que fosse o melhor naquilo que se faz, com uma tentativa mais entusiástica para entender quem são os clientes e que medidas se julgam importantes. Os tradicionalistas sugerem que se feche, e assim tomem como base as recomendações para melhoria, a lacuna da linha de referência para fazer o *benchmarking*.

Segundo Philip Kotler (2000, p.58) a satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação a suas expectativas.

Assim, o nível de satisfação é uma função da diferença entre o desempenho percebido e as expectativas. Um consumidor pode experimentar um de três níveis amplos de satisfação. Se o desempenho ficar longe da expectativas, ele estará insatisfeito. Se o desempenho atender as expectativas, estará satisfeito. Se o desempenho exceder as expectativas, o consumidor estará altamente satisfeito, gratificado ou encantado.

No entanto, como os compradores formam suas expectativas? As expectativas são formadas por experiências de compra, recomendações de amigos e colegas e informações e promessas de vendedores e concorrentes. Se as empresas criarem expectativas de compra muito altas, provavelmente o comprador ficará desaponta-

do.

Algumas das empresas mais bem sucedidas estão aumentando as expectativas dos consumidores e melhorando suas condições de atendimento. Estas empresas estão orientadas para satisfação total do consumidor. Por exemplo, a Xerox garante “satisfação total” e a substituição de qualquer equipamento comprado se o cliente ficar insatisfeito, por um período de três anos após a compra. A Cigna anunciava nas suas comunicações que nunca ficaria 100% satisfeita se o cliente também não ficasse. A Honda tem como princípio a razão de seus consumidores estarem satisfeitos é que eles nunca ficam.

Estas empresas estão pensando para a frente porque consumidores apenas satisfeitos acharão muito fácil mudar de fornecedores quando aparecer uma melhor oferta. Em uma categoria de bens de consumo, 44% das pessoas que relataram estar satisfeitas mudaram de marca na primeira oportunidade. Aquelas que declararam estar altamente satisfeitas, estavam menos dispostas a mudar de marca. Um estudo mostrou que 75% dos compradores da Toyota estavam altamente satisfeitos e que todos eles estavam dispostos a comprar um novo carro da mesma marca. O fato é que a alta satisfação ou encanto gera uma afinidade emocional com a marca, não apenas uma preferência racional, e isto desperta grande lealdade dos consumidores.

O desafio é criar uma cultura empresarial, de modo que todos dirigentes e funcionários estejam dispostos a encantar o consumidor. Recentemente, a Unisys, empresa de computadores, introduziu a expressão sob medida para as necessidades dos clientes em seus anúncios e definiu-se dizendo tornar-se a empresa orientada mais para as necessidades de seus clientes e habilitada mais para atrair novos clientes. A Unisys vê isto como maneira de ampliar a capacidade de seu sistema de informações junto a suas filiais e representantes e outros pontos de contato e de apoio com os clientes. Mas “tornar uma empresa orientada para os clientes” exige mais do que fornecer boas informações aos funcionários que mantêm contato com os compradores. Finalmente, ela pode exigir do pessoal de contato maior atenção na satisfação

de seus clientes. Os funcionários da empresa devem ser “convertidos” para praticar forte orientação para o consumidor.

As empresas que procuram vender nos mercados atuais devem rastrear as expectativas e a satisfação de seus consumidores e o desempenho percebido da empresa. Elas precisam também monitorar seus concorrentes.

Para as empresas centradas nos consumidores, a satisfação é tanto uma meta como uma ferramenta de marketing. As empresas que atingem altas taxas de satisfação dos consumidores garantem que seus mercados-alvo a conhecem. O modelo Honda Accord vem ocupando o primeiro lugar em termos de avaliação dos consumidores de automóveis há vários anos e a divulgação deste fato vem ajudando a empresa a vender mais Accords.

Embora as empresas centradas nos consumidores procurem criar alta satisfação, ainda não se pode afirmar que elas estão maximizando a satisfação de seus consumidores. Primeiro, a empresa pode aumentar a satisfação dos consumidores baixando seus preços ou aumentando os serviços, mas isto pode resultar em lucros menores. Segundo, a empresa pode ser hábil em aumentar sua rentabilidade de outras maneiras, como melhorando a produção ou investindo mais em pesquisa e desenvolvimento. Terceiro, a empresa tem muitos interessados, incluindo funcionários, revendedores, fornecedores e acionistas. Gastar mais para aumentar a satisfação dos consumidores desviaria o dinheiro que aumentaria a satisfação de outros “sócios”. Finalmente, a empresa deve orientar-se na filosofia de que está tentando entregar um alto nível de satisfação a seus consumidores, nível este pelo menos aceitável pelos outros interessados, limitado às restrições de seus recursos totais.

2.7.2 Estabelecer Metas e Objetivos Eficazes

Benchmarking é uma alternativa à maneira tradicional de estabelecer metas e objetivos. Acredita-se que ele seja a maneira mais eficaz para realizar esses resultados. Embora a fixação de metas seja um processo permanente de avaliação, a concen-

tração no ambiente externo como base para essas metas é a única maneira eficaz para se realizar essa tarefa.

Existem outros procedimentos para a fixação de metas. A imitação das tendências e práticas do passado é uma abordagem comum. Mas esses métodos em geral não produziram os efeitos esperados pelos gerentes, porque o ambiente externo estava mudando a um ritmo mais rápido que o projetado. O mercado competitivo dos últimos anos tem demonstrado os riscos dos métodos anteriores de fixação de metas.

Não há uma base mais digna de crédito para as metas do que o fato de elas serem baseadas nos melhores da indústria. Esta base simples para a fixação de metas acaba com as discussões internas. Se as metas são baseadas nos melhores da indústria, serão mais fáceis de satisfazerem as necessidades dos clientes.

E é importante salientar que estabelecer metas e objetivos eficazes, não é apenas parte do benefício que o *benchmarking* possa trazer. Tem-se que considerar metas e objetivos como parte da estrutura inicial do processo de qualidade.

2.7.3 Medida Real de Produtividade

A produtividade real é obtida quando os trabalhadores em todos os níveis estão resolvendo problemas reais da empresa. Isto é, eles estão se concentrando na compreensão dos seus resultados e de como estes satisfazem os usuários seguintes na linha ou o cliente final. O processo vem de uma avaliação daquilo que a organização faz bem e da compreensão de como outras organizações fazem isso muito melhor. *Benchmarking* é o processo para a obtenção dessa compreensão básica e convertê-la em ações que resultem em produtividade real.

Portanto, o *benchmarking* é uma forma pró-ativa de afetar as mudanças. A organização compreende suas forças, reconhece suas fraquezas e sabe como o mundo exterior realiza melhor essas práticas que exigem modificações. Restaurando o domínio na fonte para metas que asseguram a satisfação dos clientes, inclusive em

qualidade, custo e oportunidade.

2.7.4 Melhores Práticas da Indústria

Os processo de *benchmarking* despertam a consciência do mundo exterior. Seu maior valor está em se aprender a respeito de práticas alheias que são melhores que aquelas atualmente em uso na empresa. As descobertas feitas lá fora são usadas diretamente ou para modificar, melhorar ou adaptar práticas externas para produzir mudanças internas úteis e melhorar a eficiência e a eficácia. Trata-se de um processo para descobrir um método melhor e não de uma tentativa de reinventar a roda.

A concentração na identificação das melhores práticas da indústria também elimina a síndrome do se não inventado aqui, não tem valor, uma vez que a descoberta das melhores práticas da indústria, já em operação, desmente o argumento de elas não serem utilizáveis. O *benchmarking* desenvolve efetivamente novas maneiras de se fazer negócios e contesta a miopia dos negócios como sempre foram feitos. É uma forma estruturada de estudar outras organizações e adotar as melhores práticas da indústria para complementar as operações internas e incorporar novas idéias criativas. A combinação de revisão interna das operações, *benchmarking* estruturado, inovação criativa e critério empresarial conduz a melhores estratégias e clientes satisfeitos.

A concentração na descoberta das melhores práticas da indústria através do *benchmarking* é a rota segura para o desempenho superior. A não concentração dos esforços de *benchmarking* exclusivamente na própria indústria amplia as probabilidades de um grande avanço nas práticas da empresa e da implementação de tecnologias comprovadas, usadas pelos melhores entre os melhores...”

O quadro, segundo Robert Camp(1993, p.22-24) resume os tópicos anteriormente abordados, de forma a compreendermos melhor os benefícios do *benchmarking*:

Quadro 4: Principais Razões para o *Benchmarking* e Resultados Contrastantes.

SEM <i>BENCHMARKING</i>	COM <i>BENCHMARKING</i>
Definição das exigências dos clientes	
Baseada no histórico ou na intuição	Realidade do mercado
Percepção	Avaliação objetiva
Baixa adequação	Alta conformidade
Fixação de metas e objetivos eficazes	
Carentes de foco externo	Dignos de crédito e inquestionáveis
Reativas	Pró-ativas
Atrás da indústria	Liderando a indústria
Desenvolvimento de medidas reais de produtividade	
Insistência em projetos favoritos	Solução de problemas reais
Forças e fraquezas não compreendidas	Compreensão dos resultados
Rota de menor resistência	Baseada nas melhores práticas da indústria
Tornar-se competitivo	
Foco interno	Compreensão concreta da concorrência
Mudança evolucionária	Novas idéias de práticas e tecnologias comprovadas
Baixo compromisso	Alto compromisso
Melhores práticas da indústria	
Não inventado aqui	Busca pró-ativa de mudanças
Poucas soluções	Muitas opções
Média de progresso da indústria	Grande avanço em práticas
Atividade frenética para recuperar terreno perdido	Desempenho superior

Fonte : CAMP, Robert (1993, p.22-24).

2.8 **Objetivos do Benchmarking**

Na visão de Robert Camp (1993, p.22), o *benchmarking* é, em primeiro lugar, um processo de fixação de metas. Porém, mais importante, ele é um meio pelo qual as práticas necessárias para se atingir novas metas são descobertas e entendidas. Estes são, provavelmente, os resultados mais básicos e fundamentais do *benchmarking*.

Além do objetivo básico de fixação de metas, o valor motivacional do *benchmarking* também é significativo. Quando plenamente integrado nas responsabilidades, nos processos de trabalho e no sistema de premiação da organização, ele a habilita e encoraja a buscar metas realistas e efetuar mudanças em práticas existentes que, caso contrário, teriam que ser impostas.

O *benchmarking* legitima metas e alvos baseando-os em uma orientação externa. O domínio do *benchmarking* e o compromisso com eles são assegurados através da harmonia entre as práticas nas quais se baseiam essas metas e alvos. A concórdia a respeito das práticas garante o atingimento dos marcos de referência. As descobertas do *benchmarking* orientam os recursos para concentrá-los na solução de práticas e problemas básicos da empresa que impedem seu sucesso.

Uma outra visão mais sintética do autor Gregory H. Watson (1994, p.257). Ele considera que os objetivos principais do *benchmarking* são o de apoiar o desenvolvimento do plano empresarial estratégico anual desenvolvendo metas realistas para conseguir fatores críticos de sucesso para a empresa e apoiar também, o aperfeiçoamento contínuo de processos empresariais chave identificando melhores métodos que capacitarão a realização de oportunidades de aperfeiçoamento empresarial.

2.9 **Metas de Benchmarking**

Na visão de Robert Camp (1993, p.31), existem marcos de referência, quando as melhores práticas são traduzidas em unidades operacionais de medida, ou seja, são uma projeção de um futuro estado ou ponto limite. A este respeito, seu atingimento pode levar alguns anos. Os marcos de referência podem indicar a direção que deve ser seguida, ao invés de medidas operacionais quantificáveis que podem ser atingidas imediatamente. Um estudo de *benchmarking* pode indicar que os custos devem ser reduzidos e os níveis de satisfação dos clientes, ou de retorno sobre o patrimônio, aumentados. Além disso, a concentração sobre as melhores práticas apoia a

direção geral que deve ser seguida com critérios específicos a respeito de como os marcos de referência podem ou devem ser alcançados. A conversão de marcos de referência para metas operacionais traduz as ações a longo prazo dos específicos.

As metas são mais precisas, embora sua quantificação deva ser baseada no atingimento de um marco de referência. Além disso, uma meta incorpora, de forma realista, aquilo que pode ser atingido dentro de uma determinada moldura de tempo, normalmente no ciclo de um orçamento anual ou no horizonte de um plano de negócios. Considerações sobre recursos disponíveis, prioridades da empresa e outras questões operacionais convertem as descobertas de marcos de referência em alvos, mas mostram regularmente os progressos em direção às práticas e métricas visadas. A diferença significativa entre uma definição completa de ponto de referência e uma meta é uma investigação cuidadosamente conduzida de um marco de referência mostra não só qual é sua métrica, mas também como atingi-lo.

2.10 **Fatores Críticos de Sucesso**

Em algumas pesquisas, verifica-se que os autores Robert Camp e Gregory Watson divergem nesse ponto-chave sobre fatores críticos de sucesso. As duas abordagens são fundamentais para que se tenha sucesso na execução dos passos do processo.

Segundo o autor Robert Camp (1993, p.31), o que faz do *benchmarking* um sucesso é o uso pleno de seus processos e também o apoio da gerência. De fato, o envolvimento da gerência é essencial, para garantir a compreensão dos requisitos para os resultados do mesmo. Os planos de ação baseados nesses resultados terão assim maior probabilidade de sucesso. Para isso é necessária a participação de equipes gerenciais no plano básico de *benchmarking* e nas revisões dos progressos, nas quais são debatidas abordagens alternativas à realização das investigações. Além disso, sua assistência é vital na obtenção de acesso às informações necessárias à conclusão da tarefa. A gerência precisa não só compreender o plano e seus potenciais resultados, mas também remover as barreiras e obstáculos ao sucesso.

É importante compreender o que faz o sucesso do *benchmarking*. Dessa forma, as

práticas bem sucedidas no apoio a ele podem ser enfatizadas para garantir sua instalação logo no início. Assim as investigações do *benchmarking* serão conduzidas no ambiente mais positivo possível e o sucesso será ampliado.

Além desses passos, que são discutidos neste trabalho, é preciso que haja abertura para novas idéias, criatividade para achar informações e inovação na aplicação das descobertas aos processos correntes, para se obter o máximo de oportunidades com o *benchmarking*. O esforço de *benchmarking* não pode ser um evento único; ele precisa ser contínuo por um período de tempo algo prolongado, para que se veja os resultados. À medida em que a organização for se adaptando ao processo, ele será executado em todos os seus níveis por iniciativa das pessoas afetadas. Elas buscarão ativamente informações externas em relação às quais possam se comparar e mudar suas operações.

A seguir, a síntese do texto ora descrito:

Fatores críticos de sucesso :

Um compromisso ativo com o *benchmarking* por parte da gerência.

Uma compreensão clara e abrangente de como o trabalho de alguém é conduzido como base para a comparação com as melhores práticas da indústria.

A disposição para mudar e adaptar com base nas descobertas do *benchmarking*.

A compreensão de que os concorrentes estão mudando constantemente e que é necessário estar sempre na frente – sendo o primeiro.

A disposição para trocar informações com os parceiros de *benchmarking*.

O foco, em primeiro lugar, no *benchmarking* das melhores práticas da indústria e, em segundo, nas métricas de desempenho.

A concentração nas empresas líderes da indústria ou em outras operações funcionalmente melhores que são líderes reconhecidas.

Apego aos passos do processo de *benchmarking* .

Abertura para novas idéias e criatividade e inovação em sua aplicação aos processos existentes.

Esforço contínuo de *benchmarking*.

A institucionalização do *benchmarking*.

Já o autor Gregory Watson (1994, p.64-67) defende que fatores críticos de sucesso são aquelas características, condições ou variáveis que têm influência direta na satisfação dos clientes com a produção — produto ou serviço, ou ambos — de processos empresariais específicos, sendo, por conseguinte, essenciais para o sucesso de toda a empresa. Esses fatores representam aspectos mensuráveis ou observáveis de processos empresariais que, quando bem realizados, resultam no crescimento e sucesso contínuos de uma empresa. Em resumo, são os poucos fatores que têm o maior impacto através de todo o sistema empresarial. Exemplos de fatores críticos de sucesso incluem: administração de custo, qualidade percebida de produto, características de projeto de produto e imagem da empresa. Para determinar seus fatores críticos de sucesso, uma empresa deve identificar essas medidas de desempenho de processo que indica o nível quantitativo de desempenho para um processo empresarial chave.

Uma definição operacional descreve o fator crítico de sucesso — em termos de características ou medições observáveis — do processo que está sendo definido. Em outras palavras, é usada para esclarecer, em termos específicos que todos os envolvidos possam compreender, o fator crítico de sucesso que uma empresa irá *benchmark*. O objetivo da definição é conseguir a compreensão; não se deveria permitir que o fato de alguém concordar ou não com a definição se tornasse uma indagação. O passo para a conclusão de uma definição operacional é definir cada um dos termos operativos dentro da declaração de meta de *benchmark*. O quadro a seguir é um exemplo do que uma definição operacional baseada nesse cenário pode parecer.

Quadro 5: Exemplo de uma Definição Operacional

Exemplo de uma Definição Operacional	
<i>Termo Operativo</i>	<i>Definição Operativa</i>
Pronta	Dentro de 48 horas a despeito de destino ou tamanho de encomenda/remessa.
Cliente	Externo: Usuários de nossos produtos; educacionais; centros de vendas. Interno; Representantes de mercado; consultores.
Entrega	Meios: Correio americano, UPS ou Federal Express, dependendo do local do cliente ou destino de entrega. Ponto de origem: Centro de distribuição centralizada.
Mínimo	Não exceder 3% de preço de vendas por unidade.
Custo	Dólares por remessa.

Fonte: WATSON, Gregory (1994, p.66).

2.11 **Como Atingir Desempenho Superior**

Para que se atinja desempenho superior, a empresa necessita estar receptiva, juntamente com seus gerentes, para considerar um novo foco de comparações dentro da própria empresa, para a busca das melhores práticas, sendo considerada normal uma relutância dos gerentes.

Quando os profissionais fazem comparações com concorrentes, tendem a buscar as diferenças e instalar planos para alcançar paridade. Os resultados disso são óbvios e potencialmente desastrosos. Em primeiro lugar, a empresa nunca toma a dianteira porque os concorrentes também estão melhorando sua produtividade. Segundo, as mudanças são graduais, porque a percepção é de que tudo o que é preciso é igualar as práticas dos concorrentes para satisfazer os requisitos do *benchmarking*. Com isso não se obtém a visão estratégica da abordagem que daria à empresa um grande avanço técnico para alcançar a superioridade e não apenas a paridade.

O quadro abaixo foi extraído do livro de Robert Camp (1993, p.229).

Quadro 6: Escopo do *benchmarking* que garante desempenho superior.

ESCOPO DO *BENCHMARKING* QUE GARANTE
DESEMPENHO SUPERIOR

CONSIDERAÇÕES CHAVE

- Foco na satisfação dos requisitos do cliente usuário final.
- Foco nas melhores práticas.
- Incluir tecnologias comprovadas.
- Foco na simplificação da empresa.
- Simplificação do processo
- Simplificação das práticas do processo
- Concentrar-se nos maiores contribuintes para a base de custos.
- Definir estratégia de longo prazo e de migração.
- Usar ferramentas para melhorar a qualidade.

Fonte: CAMP, Robert (1993, p.229).

O autor Robert Camp(1993, p.229) também acredita que o foco deve estar na satisfação das exigências dos clientes. Mas isso não faz com que elas sejam excedidas. É preciso haver uma visão de como ficará a operação, depois de convertida para copiar as melhores práticas da indústria. Essa definição final é facilmente construída a partir das descobertas do *benchmarking*, uma vez que elas incorporam as mudanças a serem feitas.

Embora haja muitas práticas que podem e devem ser mudadas, elas devem ser precedidas por aquelas que concentram em maior grau o poder para afetar a base de custos, a satisfação dos clientes ou os ativos. As ferramentas do processo de qualidade — diagrama de causa e efeito, análise do campo de forças e fixação ponderada de prioridades — ajudarão muito na escolha das práticas que receberão maior atenção.

2.12 *Elementos Essenciais do Benchmarking*

2.12.1 *Avaliação da Qualidade*

O Processo da Qualidade em uma empresa precisa estar estabelecido para permitir a implantação da ferramenta do *benchmarking*. Constatou-se que o *benchmarking* vem sendo implantado simultaneamente com Qualidade e ISO, o que se considera um erro.

A implantação de práticas de *benchmarking*, consoante Watson (1994, p.47), deveria complementar o desenvolvimento de qualidade de uma empresa. A maturidade da qualidade existente segue um processo de desenvolvimento de quatro fases (inspeção, controle, parceria e maturidade) e avança à medida que o conceito da qualidade aumenta e se desenvolve.

A discussão de cada etapa indica como a aplicação de *benchmarking* deveria coincidir com o desenvolvimento da maturidade da qualidade global de uma organização.

2.12.1.1 Inspeção

Os sistemas de qualidade baseados em inspeção tendem a se concentrar na medida de produtos ou serviços completos em comparação a um padrão predeterminado tanto para materiais de entrada provenientes de fornecedores quanto produtos de saída para clientes. Os métodos da qualidade utilizados dependem de medida, padrões, dimensão, ferramentas e métodos de testes, resolução de problemas e manuseio de material distinto.

Empresas com abordagem de qualidade baseada em inspeção logo constatarem que essa inspeção é um meio insuficiente de determinar falhas e impedir que atinjam os clientes. Nas primeiras fases de desenvolvimento da qualidade, uma empresa deveria começar concentrando-se no desenvolvimento das capacidades fundamentais;

não deveria desviar seus esforços tentando abraçar o mundo com as mãos com uma grande variedade de ferramentas. O desafio para a gerência será conter o desejo dos grupos individuais fazerem *benchmarking* quando deveriam estar se dedicando a sua própria tentativa de aperfeiçoamento de processo.

2.12.1.2 Controle

O segundo nível de maturidade da qualidade se desenvolve quando uma empresa começa a se concentrar na prevenção enfatizando o controle em tecnologia de projeto e fabricação. Isto é conseguido estabelecendo-se documentação de produto e parâmetros essenciais, assim como monitorando os processos de fabricação e de distribuição utilizando ferramentas de controle estatístico de qualidade e métodos estatísticos básicos. Esse nível de maturidade é marcado nos aspectos da qualidade final de produto que pode ser controlada internamente. Usa-se então a inspeção para complementar a introdução de métodos de controle. À medida que a maturidade se desenvolve nos sistemas de controle, a função de inspeção é gradualmente transferida de um órgão independente de qualidade para os funcionários que realmente realizam as atividades de produção.

A abordagem de controle para a qualidade torna-se uma função operacional da empresa no sentido de que cada órgão tem uma responsabilidade definida para entregar qualidade ao próximo órgão durante todo o desenvolvimento do produto ou do serviço.

Durante o desenvolvimento de maturidade de controle da qualidade, as empresas tendem a reconhecer a necessidade de equipe de trabalho facilitadora, recursos estatísticos básicos, habilidades interpessoais de comunicação, além de técnicas de análise de processo que usam fluxograma. O conceito de clientes internos pode ser mais integrado para estimular cooperação intra-organizacional e estabelecer o princípio de participação por todos os empregados no alcance do aperfeiçoamento de processo. Esses elementos de controle de qualidade ajudam a aumentar a produtividade estabelecendo uma abordagem analítica que pode ser usada na resolução

de problemas por equipes funcionais.

2.12.1.3 Parceria

Segundo Watson (1994, p.50) o terceiro nível de maturidade de qualidade segue-se naturalmente à medida que as empresas observam a necessidade de maior cooperação interna ou parceria entre as diversas unidades funcionais. Para as unidades funcionais operarem internamente em seus níveis mais eficientes, precisam desenvolver perspectivas funcionais cruzadas e relacionamentos. O alinhamento dessas relações de uma organização é mais forçado onde a transferência de conhecimento é prejudicada por distinções profissionais entre suas funções organizacionais. Caracteristicamente, cada organização funcional fala sua própria língua e aplica seus próprios métodos para atingir metas específicas. Só com prática e experiência os indivíduos podem traduzir eficientemente as informações oriundas de outras áreas limítrofes externas.

O enfoque chave dessa fase de desenvolvimento externo está no processo empresarial global; simultaneamente, as relações são desenvolvidas através de habilidades de comunicação interpessoal melhoradas. Nesse nível de desenvolvimento, o significado de clientes internos é ampliado de pessoal interno para o conceito de associados — os indivíduos que estão trabalhando juntos como equipe maior para satisfazer as necessidades, expectativas e exigências do cliente final, o cliente externo dos produtos e serviços da firma.

O nível de parceria da qualidade da maturidade também reconhece as parcerias mais amplas que ocorrem com fornecedores e com clientes externos. Os fornecedores contribuem para a qualidade final do produto ou serviço entregue ou prestado ao cliente e compartilham o desejo de atingir o custo mínimo e a maior qualidade possível. Além disso, muitas empresas de destaque têm demonstrado que solicitar a participação do cliente no início dos processos de projeto e de produção pode aumentar a qualidade e reduzir o tempo de ciclo do processo de desenvolvimento de produto. Obter o envolvimento do cliente no desenvolvimento do produto também

tem demonstrado efeito favorável na aceitação final de mercado do produto.

As parcerias podem assumir a forma de alianças estratégicas para desenvolvimento tecnológico ou liderança cruzada de patentes, fabricação, distribuição ou serviço. As empresas envolvidas nessas atividades externas de parcerias têm alcançado níveis ótimos de qualidade. Estão preparadas para uma abordagem estratégica relativa ao *benchmarking* que sustenta o aperfeiçoamento de processos-chave selecionados de gestão empresarial.

2.12.1.4 Maturidade

O quarto nível segundo o mesmo autor, Watson (1994, p.51) de maturidade da qualidade é caracterizado pela consideração aparentemente imediata de questões da qualidade em todas as áreas dentro da empresa: a atitude subjacente da equipe de trabalho em todas as áreas de operações; o uso de dados para orientar todos os processos decisórios e a colocação da satisfação do cliente na linha de frente de todas as decisões na empresa. Esse nível de maturidade é utópico. Naturalmente, elas *benchmark*.

Listados abaixo os indicadores-chave que formam o processo que é a avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade do Brasil desde 1992. Considera-se essencial sua inclusão no trabalho, pois o foco da qualidade e sua avaliação são partes integrantes do *benchmarking* e a partir daí se pode definir as métricas.

2.12.1.5 Indicadores-chave

Categorias/Itens de Avaliação (segundo o Prêmio Nacional da Qualidade -1992):

Liderança:

- Liderança da alta direção
- Gestão para a qualidade
- Responsabilidade comunitária e espírito cívico da empresa

Informação e análise

- Abrangência e gestão dos dados e informações sobre qualidade e desempenho
- Comparações com a concorrência e referenciais de excelência
- Dados da empresa: análise e uso

Planejamento estratégico da qualidade

- Processo de planejamento estratégico da qualidade e do desempenho da empresa
- Planejamento da qualidade e do desempenho

Desenvolvimento e gestão de recursos humanos

- Planejamento e gestão de recursos humanos
- Envolvimento dos funcionários
- Educação e treinamento dos funcionários
- Desempenho e reconhecimento dos funcionários
- Bem-Estar e satisfação dos funcionários

Gestão da qualidade de processos

- Projeto e introdução no mercado de produtos e serviços
- Gestão de processos: processos de produção e fornecimento de produtos e serviços
- Gestão de processos: processos do negócio e dos serviços de apoio
- Qualidade dos fornecedores

- **Avaliação da qualidade**

Resultados obtidos quanto à qualidade e às operações

- Resultados obtidos quanto à qualidade de produtos e serviços
- Resultados obtidos quanto às operações da empresa
- Resultados obtidos quanto à qualidade no processo do negócio e em serviços de apoio
- Resultados obtidos quanto à qualidade de fornecedores

Focalização no cliente e sua satisfação

- Expectativas dos clientes: presentes e futuras
- Gestão do relacionamento com os clientes
- Compromisso com os clientes

- Determinação da satisfação dos clientes
- Resultados relativos à satisfação dos clientes
- Comparação da satisfação dos clientes

2.12.2 Os Princípios de Benchmarking

Um estudo bem sucedido de *benchmarking* adota princípios que fornecem base para a ética do processo. Esses princípios são: reciprocidade, analogia, medida e validade. Este código é original da *American Producting & Quality Center – APQC*, de autoria Watson(1994, p.53-56).

2.12.2.1 Reciprocidade

A chave para um *benchmarking* bem sucedido é o princípio da reciprocidade. *Benchmarking* é uma prática baseada em relações recíprocas. Todos os participantes são vencedores como resultado da informação compartilhada e trocada entre as empresas. No entanto, a reciprocidade ocorre com limites de informação e as trocas de dados devem ser negociados de antemão, juntamente com as considerações logísticas da realização do estudo. Cada parceiro de *benchmarking* deve ter garantias sobre as intenções do outro.

2.12.2.2 Analogia

Os processos operacionais são semelhantes ou análogos caso possam alcançar os maiores níveis de transferência de conhecimento entre os parceiros de *benchmarking*. Qualquer processo de trabalho de qualquer empresa pode ser avaliado, desde que a equipe que realiza o estudo seja capaz de reproduzir o contexto cultural, estrutural e empresarial da outra empresa em seu próprio contexto. Em resumo, quando as equipes voltam para suas próprias empresas, devem conseguir demonstrar como adaptar e implementar as lições aprendidas. A realização dessa analogia e a compreensão dos critérios explícitos para escolha de parceiros de *benchmarking* acabarão, enfim, determinando o sucesso de uma empresa na descoberta de

oportunidades de aperfeiçoamento do processo empresarial.

2.12.2.3 Medição

Benchmarking é uma comparação de desempenho de medição entre duas empresas. O objetivo é compreender por que existem os vários graus de desempenho e como o maior grau de desempenho foi obtido. O por quê e o como do desempenho de processo são denominados capacitadores de processo. Em outras palavras, identificar os aspectos chave específicos de um processo que leva o melhor desempenho é equivalente a tentar compreender como todo um processo se encaixa. A medição e a observação cuidadosa de processos análogos acabam capacitando as empresas a adaptarem capacitadores de processo identificados a seus próprios processos.

Os sistemas de medição e as ferramentas utilizadas em análise de processo dependem dos fatores que estão sendo medidos. Cada parceiro de *benchmarking* deveria usar os mesmos sistemas e ferramentas para análise de processo. Aqui, mais uma vez, o conhecimento de uma experiência com aplicação de ferramentas básicas da qualidade é essencial.

Um sistema de medição nesse contexto refere-se à extensão da origem de medição. Esta inclui medições básicas e medições monitoradas no decorrer do tempo, assim como uma descrição de variáveis controladas e uma indicação de qualquer variável não controlada existente. Quando se interpretam dados e resultados medidos, é importante permanecer no contexto do processo estabelecido.

2.12.2.4 Validade

A maioria das empresas dispostas a formar parceria em *benchmarking* não tem problema algum em compartilhar suas próprias medidas ou estimular seus parceiros a medirem uma amostra representativa de seu processo através da inspeção e da observação. A fim de garantir representação exata, medições de amostra — medi-

das de ocorrência no decorrer do tempo ou lugar — precisam corresponder ao sistema de medições utilizado. Uma razão para uma empresa desejar concluir sua própria medida de amostra é verificar a confiabilidade. Como a confiabilidade pode ser validada, a validação de medição de processo deveria ser um objetivo para todos os autores de processo.

2.13 **A Implantação de Processos de *Benchmarking***

O trabalho apresenta esse tópico, originalmente como um elemento essencial de *benchmarking*, face ao interessante material estudado, dos vários autores citados.

Deter-se-á a seguir em examinar o processo de gerência do *benchmarking*, sob a perspectiva do processo, seguindo a classificação das atividades em estabelecer, apoiar e sustentar um programa de *benchmarking*.

2.13.1 Estabelecendo o Processo

Para estabelecer um programa de *benchmarking*, necessita-se : de uma declaração de estratégia, estabelecer as expectativas, conscientizar a gerência, estabelecer um centro de competência, desenvolver diretrizes e estabelecer uma rede.

Para desenvolver uma declaração de estratégia, é desejável descrever para os empregados o enquadramento de cada um nessa iniciativa de qualidade e ainda explicar de forma lógica a adoção deste método. A estratégia, por exemplo, pode melhorar a satisfação do cliente e os resultados da empresa pela busca constante e incorporação das melhores práticas aos processos de trabalho, como se o objetivo do *benchmarking* e a estratégia propriamente dita declarasse a melhoria contínua dos processos de trabalho para obtenção de melhores resultados.

Ao estabelecer expectativas é gerenciado, acompanhado e inspecionado o processo de *benchmarking*.

Dando treinamento de conscientização à gerência deverão saber que o *benchmarking* é um sistema que deverá ser compreendido em toda a organização, realizando uma verificação de aptidão para o estabelecimento e a sustentação do processo.

Ao estabelecer um centro de competência, está-se criando um ponto focal e o fórum para compartilhar experiências e ainda capacitar os representantes de *benchmarking*, para permanecerem próximos da operação. Considera-se que praticamente não se vê organização com gerente de *benchmarking* e ainda em função da importância e necessidade de facilitador ou instrutor consultor para dar assistência sobre a matéria, destacando-se alguns quesitos a serem observados sob o aspecto enfocado.

A organização pode cultivar seu próprio gerente de *benchmarking*;

Deve-se buscar habilidades para análise, pesquisa bibliográfica, processo de qualidade, solução de problemas, documentação de processo, facilitação, treinamento e gerência de projetos;

O gerente deve estar em posição de alto nível, subordinado a uma organização da qualidade.

Por último, desenvolver diretrizes, que normalmente envolvem troca de informações, protocolo de visitas e considerações éticas, legais e de sigilo e são procedimentos padrões para se manejar as atividades de *benchmarking*.

Há consensos de que as organizações somente partilharão informações na medida igual àquelas que lhe são partilhadas e desde, óbvio, que não as considerem como sensível de vantagem competitiva.

E ao estabelecer uma rede de seus representantes funcionais de *benchmarking* para identificar, atualizar e disseminar informações e necessidades de *benchmarking* através da organização.

2.13.2 Apoioando o Processo

Essa segunda atividade do processo de gerência de *benchmarking* tem também seus componentes chave, a saber: identificar as equipes, prover treinamento de habilidades de equipe, documentar os processos, qualificar parcerias e seguir o montar passos para o processo.

Afim de motivar a organização para o uso do *benchmarking*, deve-se identificar o patrocinador, promovendo mudanças, com um papel de desafiar a organização sobre as razões de não considerar *benchmarking* nas decisões principais. Importante ainda é advogar a realização de *benchmarking* concentrando as atividades nos processos da empresa. Comissionando as equipes está-se priorizando as equipes que conduzirão o processo.

As equipes devem ser treinadas, preferencialmente no momento da necessidade, com foco para a identificação do que se submeter ao *benchmarking*. Documentando o processo como incentivo importante para outros participantes. Com a documentação se define o alcance do projeto, compreendem-se as medidas chave adequadas e se tem uma maneira de como o trabalho é conduzido.

A falta de tal qualificação pode ser um fator preponderante quando da avaliação da empresa alvo para parceria em *benchmarking*.

Afinal , seguir um processo de passos - mostrando que o padrão a ser seguido já foi amplamente aceito, conseguindo a credibilidade.

2.13.3 Sustentando o Processo

Essa seria a última atividade do processo de gerência, do qual descrevem-se os aspectos da liderança e a gerência de *benchmarking*, com alguns componentes ilustrativos: assegurar assistência externa, desenvolvimento para gerente, expor os

sucessos, modelar funções, inspecionar utilização e reconhecer e recompensar excelência de *benchmarking*.

A idéia é colocar o gerente, ou o proprietário do processo, orientado para trabalhar as perguntas pertinentes ao processo de *benchmarking*, com a utilização de um guia de referência, que conteria, basicamente:

- Razão do guia;
- A estratégia de *benchmarking* da unidade;
- Papéis e responsabilidade dos participantes;
- Aspectos essenciais para começar;
- Diretrizes de visitas e processos de recomendações;
- Conduta de uma visita de local;
- Diretrizes para compartilhar informações e considerações legais;
- Identificação e documentação dos processos e medida-chave;
- Uso das bibliotecas técnicas,
- Como arquivar documentos de *benchmarking*;
- Materiais e recursos de treinamento;
- Operação de redes de *benchmarking*;
- Definições;
- Apêndice com modelos de formulários e cartas.

E a partir daí, expor histórias de sucesso como uma atividade importante para expandir e intensificar o *benchmarking* através da organização e que serve de estímulo para as atividades de outros.

Os gerentes devem buscar o máximo de oportunidades para citar as melhores práticas derivadas do *benchmarking*, como por exemplo a sensibilização da organização para o foco externo necessário para que ela permaneça competitiva; usando exemplos de *benchmarking* em sessões de divulgação e como base de palestras; relatando revisões de progresso; analisando programa em avaliações internas.

Tudo isso, verificando o número e o tipo de projetos de *benchmarking* e o uso efeti-

vo do processo de criação de passos e o que é mais importante: a compreensão do foco do processo, as empresas visitadas, as melhores práticas encontradas e o que foi feito para implementá-las.

Uma das maneiras de inspecionar a atividade de *benchmarking* é através de um simples relatório de situação que rapidamente resume os estudos até a data. Use-se também o resumo dos estudos de *benchmarking* e um *checklist* de verificação.

Recomendando portanto que se use um conjunto de opções e recompensas de reconhecimento que a maioria das organizações possui.

Outra fórmula seria buscar competir por um prêmio externo.

2.13.4 Passos do Processo

A preparação é parte mais importante do processo de *benchmarking*. Somente processos bem implantados obtém os parâmetros de medida exatos. Não se pode auto avaliar se os processos ainda não estiverem funcionando.

Esta preparação organizacional da qualidade, planejamento e estratégia, dá um resultado mais completo do processo em si, e não apenas liderança e gerência.

Não é incomum as empresas usarem o processo de planejamento como pré-requisito para a quase totalidade de ações dentro de uma organização, o que não pode ser diferente também para uma investigação de *benchmarking*.

Após, tem-se a integração dos processos operacionais internos e ainda a administração de processos de negócios, todos no mesmo contexto de atividade precedentes ao estudo do *benchmarking* propriamente dito.

2.13.4.1 Integração do *benchmarking* em processos vitais

Esse tópico traduz uma fase de pré *benchmarking* que seria: Processo de Planeja-

mento, Processo Gerencial, Processo de Qualidade, Processo Financeiro, Garantindo o Sucesso do Processo e Processo de Inspeção.

2.13.4.1.1 Processo de planejamento

É no processo de planejamento que são definidas as metas e objetivos, fatores de sucesso e métricas, a partir da missão da organização. Um foco externo é vital durante este esforço, pois estabelecerá a direção da organização e controlará os recursos. As descobertas do *benchmarking* a respeito de práticas e das necessidades dos clientes são contribuições críticas para essas atividades. O resultado desse esforço irá definir recursos, orçamentos e níveis de satisfação dos clientes. O processo de planejamento também gera itens de ação a serem investigados. Estes provavelmente irão exigir *benchmarking*, além de mostrar a relação entre suas descobertas e a determinação da direção estratégica. O *benchmarking* deve ser um requisito em todos os esforços de planejamento. Um resultado secundário do *benchmarking* neste ponto é a criação de uma necessidade de mudanças com base em razões defensáveis e dignas de crédito - isto é, o foco externo sobre as melhores práticas.

Tanto os planos de longo prazo como os orçamentos anuais devem incorporar metas e objetivos baseados no *benchmarking*. O processo de planejamento pode incorporá-lo em pelo menos dois pontos formais: em uma descrição dos progressos realizados até a data e na justificação das mudanças propostas. A apresentação de cada plano deve incluir uma seção sobre os progressos na condução do *benchmarking*. Assume-se que ele será conduzido ao longo de um período prolongado e que a gerência irá exigir uma atualização dos progressos. Esta deve incluir uma descrição do processo seguido pela unidade ou função com esforços passados, os progressos correntes e os futuros planos de ação para *benchmarking*, além de uma atualização das metas e objetivos mudados por descobertas recentes do mesmo. Também deve incluir descrições de projetos específicos de *benchmarking* concluídos e planejados. Todas as mudanças em fatores de sucesso ou métricas, resultantes de investigações de *benchmarking*, devem ser atualizadas.

Depois da apresentação geral dos progressos em *benchmarking*, cada seção subsequente do plano deve justificar sua solicitação de mudanças nas práticas ou nos níveis de satisfação dos clientes com base nas descobertas do *benchmarking*. Portanto, as melhores práticas descobertas (as referências), convertidas em métricas de medição, serão os dados de apoio dessa seção do plano. Os resultados selecionados como alvos do próximo ano, em termos de atingimento dessas referências, irão alimentar o plano operacional ou o orçamento anual.

2.13.4.1.2 Processo gerencial

O processo gerencial é usado pela equipe gerencial para tomar decisões. Cada organização estabelece seu próprio conjunto de práticas para este processo, as quais podem incluir a fixação de tipos de reuniões, calendários e diretrizes através das quais são tomadas as decisões e a comunicação destas à organização. É importante que o *benchmarking* se torne parte integrante deste processo, primeiro para garantir sua realização quando forem necessárias decisões críticas por parte da gerência e segundo para enviar um forte sinal à organização sobre as expectativas da gerência a respeito do *benchmarking*. Estas podem ter a forma de uma especificação pela qual o *benchmarking* será realizado para determinados tipos de solicitações de fundos. Ou pode haver um questionamento mais direto durante a discussão de recomendações, onde pode ser perguntado se elas estão baseadas em descobertas do *benchmarking*.

As revisões das operações, do desempenho da organização em relação ao planejado e dos desempenhos individuais são ocasiões adequadas para a discussão de *benchmarking*. As discussões a respeito de metas, objetivos e planos de ação funcionais devem ser baseadas na compreensão consciente de que eles estão fundamentados nas melhores práticas da indústria. A revisão do desempenho em relação ao planejado também deve incluir a discussão do desempenho em relação aos marcos de referência e também como estes mudaram devido ao ambiente externo. A revisão dos desempenhos individuais pode incluir uma discussão geral sobre o uso

do *benchmarking* com relação à exigência específica de que haja investigação de pelo menos uma das melhores práticas da indústria ou uma visita externa como parte da avaliação anual do desempenho de cada pessoa. O reconhecimento e a premiação de cada gerente podem ser tornadas dependentes da redução de lacunas específicas, cobertas na seção de qualidade da avaliação de desempenho. Cada uma dessas oportunidades para questionar as recomendações com base no *benchmarking* ou solicitar especificamente dados de *benchmarking* para apoiar decisões, deve deixar claro o desejo da gerência de que ele seja realizado.

O resultado natural do processo de tomada de decisões será a necessidade de comunicar os resultados destas à organização. O propósito e o uso do *benchmarking*, bem como suas contribuições para as decisões tomadas ou a estratégia seguida, podem ser mencionados em sessões formais de comunicação, na correspondência da gerência, em publicações internas e em conversas individuais. O processo de comunicação pode incluir a conscientização a respeito do mercado externo para sensibilizar a organização para o fato de que um foco externo é importante e desejado pela gerência. Ele também pode incluir o desempenho da organização em relação aos marcos de referência aceitos. Citações específicas de histórias de sucesso em publicações internas também poderão contribuir para elevar a credibilidade do processo de *benchmarking*.

2.13.4.1.3 Processo da qualidade

Com o interesse e a demanda crescentes pela qualidade, a maioria das organizações estabeleceu um programa ou processo da qualidade. O objetivo básico do processo é garantir a satisfação das exigências dos clientes. O processo pode ser descrito de muitas maneiras, mas uma descrição aceita é: determinação do resultado, cliente para esse resultado, requisitos do resultado, especificações dos requisitos, processo de trabalho, medições adequadas, capacidade do processo e avaliação.

O processo requer freqüentemente a coleta de dados, nos quais irá se basear, pelo menos, a fase de requisitos. É nesta etapa que o *benchmarking* deve ser considera-

do. Pode ser que o *benchmarking* interno seja suficiente para desenvolver a definição de requisitos, mas as abordagens de *benchmarking* competitivos, funcional e genérico, também devem ser levadas em conta. O uso de *benchmarking* no processo da qualidade não se limita apenas à fase de requisitos. Se o objetivo do processo é satisfazer os requisitos do cliente, então quase todas as etapas podem ter algum aspecto de *benchmarking*. Por que não incluí-lo nas etapas de resultados, identificação de clientes e outras, se se desejar ter abordagens baseadas em dados à satisfação dos clientes?

Como parte do processo da qualidade em geral são fornecidas ferramentas para análise e solução de problemas. Estas exigem a coleta de dados que sirvam de base para as decisões. Uma solução é incorporar o *benchmarking* ao processo formal, transformando-o em uma de suas etapas. Outra é exigi-lo como parte da investigação de um projeto de melhoramento da qualidade, para mostrar seus benefícios. Em última análise, o que se deseja é que o *benchmarking* seja considerado onde possa contribuir mais para o esforço do melhoramento da qualidade em produtos e processos.

A auditoria de um projeto de melhoramento da qualidade, comumente chamada de processo de inspeção, é outra área do programa da qualidade na qual a necessidade de *benchmarking* pode ser reforçada. A equipe da qualidade pode ser consultada a respeito da utilidade do *benchmarking* para os seus resultados. A responsabilidade pelo crescimento e pela maturação do *benchmarking* deve ficar com o diretor encarregado da qualidade na organização.

2.13.4.1.4 Processo financeiro

O resultado natural do processo de planejamento alimenta o processo de controle financeiro e gerência de desempenho da organização. O *benchmarking* deve estar em todas as revisões de planos operacionais e os alvos anuais devem ser baseados em julgamentos realistas dos progressos que podem ser conseguidos na direção do marco de referência. Desta forma, o *benchmarking* incorpora-se à própria

operação da organização. Os gerentes de operações e a alta gerência precisam desenvolver uma confiança mútua a respeito da compreensão das dimensões da lacuna. Elas serão um lembrete da tarefa global, constituindo-se portanto em tópico apropriado de discussão nas revisões financeiras. Mas o desempenho será baseado nos progressos realizados na direção do marco de referência. O *benchmarking* deve ser fortemente apoiado pelo diretor financeiro.

O *benchmarking* deve ser visto como a base para a correta justificação de recursos. A justificação das propostas de negócios e projetos terá maior credibilidade se for apoiada por investigações bem executadas de *benchmarking*. As solicitações de capital também devem ser baseadas nas melhores práticas da indústria. Embora inicialmente os estudos de *benchmarking* possam ser considerados grandes, demorados e dispendiosos, seu uso continuado irá mostrar que eles são rotineiros, simples e econômicos. O retorno tornará o processo de justificação muito mais digno de crédito.

A gerência funcional será responsável pela consolidação e resumo das descobertas da investigação de *benchmarking* em métricas e estatísticas operacionais que retratem seus compromissos perante a alta gerência. Também é importante que a organização financeira compreenda e concorde com as descobertas do *benchmarking* e sua conversão em orçamentos. As medições reais devem ser desenvolvidas com as seguintes considerações: em primeiro lugar, elas devem ser desenvolvidas com base na satisfação das necessidades dos clientes. As melhores práticas da indústria são um reflexo dessa satisfação; caso contrário, elas não prevaleceriam no mercado. E, segundo, as medidas devem incluir os elementos que descrevem as especificações dos processos, os custos para provê-las e o cronograma de implementação. Essas três facetas completam os parâmetros das métricas. Finalmente, é preciso elaborar as verificações do processo.

2.13.4.1.5 Garantindo o sucesso do processo

A revisão periódica dos progressos, no mínimo trimestral, baseia-se nos processos

gerencial e financeiro recém estabelecidos. O foco de atenção, além da realização das métricas de referência e das práticas específicas, deve estar na detecção antecipada de desvios em relação ao plano de ação do estudo de *benchmarking* ou ao plano de implementação.

Quando as novas práticas tiverem que ser implementadas através de uma equipe e depois disseminadas para vários locais, é essencial que se consiga o compromisso no primeiro deles. Sua situação de local de teste deve ser estabelecida com clareza. Todos precisam compreender que as novas práticas devem ser testadas, modificadas e finalmente incorporadas ao processo. Essa atividade será perturbadora e missionária. Nesse local, terá que ser feito um esforço extra para provar o valor e a implementabilidade das práticas. A atenção daqueles que as implementam e os recursos extras necessários devem ser conseguidos desde o início. O local precisa ser selecionado com cuidado para garantir o sucesso.

Além disso, o esforço extra necessariamente irá desviar a atenção dos gerentes e supervisores dos detalhes diários em andamento. A mudança de um processo corrente em um local já existente é muito mais difícil do que a montagem de um novo local com base nas práticas de referência. A provisão de reconhecimento e premiação para a conclusão bem sucedida da implementação é essencial. Este tipo de esforço extra requer que o plano de reconhecimento faça parte do próprio plano de implementação.

2.13.4.1.6 Processo de inspeção

É preciso haver inspeções pela gerência para assegurar a eficácia do *benchmarking*. Duas espécies de inspeção são de interesse. Os resultados do *benchmarking* precisam ser inspecionados para garantir que as descobertas sejam implementadas. A inspeção do processo do *benchmarking* pode ser feita como uma auditoria pela gerência, ou pode ser uma verificação auto aplicada. Um gerente bem informado poderá projetar perguntas nos passos relevantes que devem ser seguidos para completar a inspeção.

No processo de planejamento, o *benchmarking* teria importância crucial, pois é aí que definem metas e objetivos, fatores de sucesso e métricas, derivados da missão da organização.

Já o processo gerencial, que é usado para a tomada de decisão, deve incorporar o *benchmarking* para garantir sua própria realização e também para sinalizar à organização sobre a expectativa da gerência a respeito do *benchmarking*.

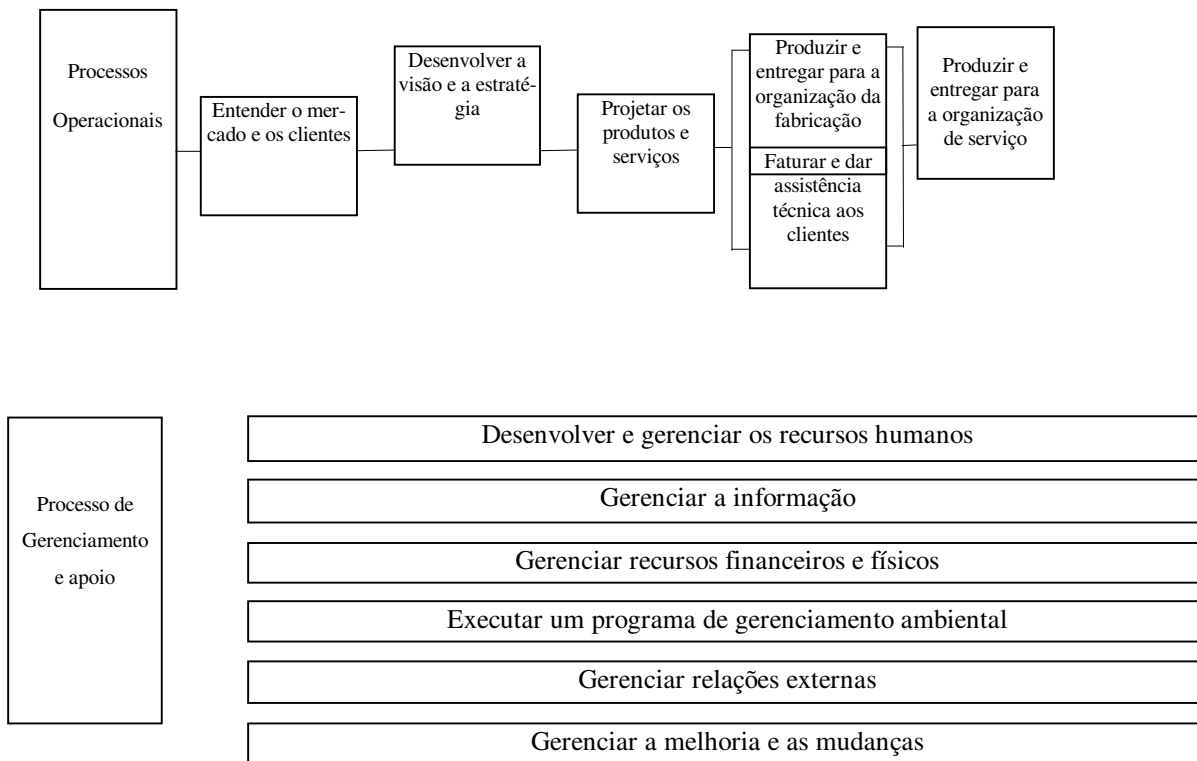
O processo de qualidade, que é objeto de interesse crescente por parte da maioria da organização, pode ser descrito, simplificada, por fases: determinação de resultados, determinação de clientes para esse resultado, requisitos de resultado, especificação dos requisitos, processos de trabalho, medições adequadas, capacidade do processo e avaliação. Nesse contexto, far-se-á necessário, com freqüência, a coleta de dados, quando aí se insere o *benchmarking*. Mas não somente aí, pois o desejável é que o *benchmarking* seja considerado onde quer que possa contribuir para o melhoramento da qualidade em produtos e processos.

A área financeira deve apoiar fortemente o estudo de *benchmarking*, que deve ser visto como a base para a correta justificação de recursos.

2.13.4.2 Identificação dos processos operacionais internos

Entende-se que a identificação dos processos se insere na fase de pré *benchmarking*, pois segmenta as fases operacionais, conforme se vê no gráfico abaixo:

Figura 4: Esquema de classificação de processos: Uma Visão Geral.



Fonte: CAMP, Robert (1993, p.168)

2.13.4.3 Administração de Processo de Negócios

Mostrando as fases que compõem a administração de processos de negócios, ilustra-se passo a passo das etapas que devem preceder ao estudo de *benchmarking*.

A primeira fase é de revisão da missão, da visão e dos objetivos da organização. E entende que o grupo de clientes, fornecedores, acionistas, governo e sociedade como um todo, exigem melhoria de desempenho da organização e esta deve identificar e entender essas expectativas e, ainda, assegurar que os objetivos e estratégias da empresa refletirão as necessidades de seus depositários.

Na definição do estado atual, identifica-se o estado futuro desejado, analisando as falhas, preparando um plano de melhoria, administrando a transição e simultânea verificação do plano de melhoria com o estado futuro – identificação e por final a institucionalização, revisando e controlando as melhorias contínuas.

A fase seguinte é nominada de identificação e seleção de um processo. Essa fase compreenderia os seguintes passos:

- Identificação dos processos chave de negócio.
- Identificação dos fatores críticos de sucesso para a empresa.
- Avaliação do desempenho de processo.
- Impacto do processo nos fatores críticos de sucesso.
- Ordenação dos processos e seleção de um para análise.

A nova fase é a análise do processo e compreende os seguintes passos:

- Definição dos limites do processo.
- Identificação de clientes e fornecedores.
- Definição da finalidade do processo.
- Identificação dos sub processos e atividades.
- Validação.
- Avaliação do processo.
- Verificação da realização.
- Identificação de maneiras potenciais de melhoria de desempenho.

Por fim, a fase considerada última é a implementação de opções de melhoria. Consoante seja a forma de melhoria, aplicar-se-á uma técnica diferenciada. Se for radical, deve-se buscar o redesenho de processo de negócios, o que inclui a reorganização de um processo a fim de encontrar novas formas de trabalho.

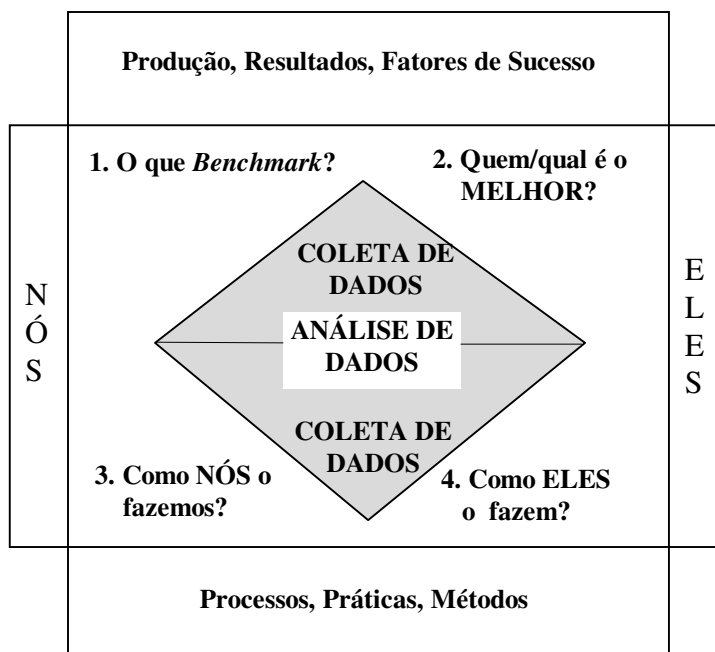
O progresso da implementação deve ser relatado e revisado regularmente pelo proprietário do processo, com análise da operação correta dos controles e as oportunidades existentes para outras melhorias no processo.

2.13.5 O Gabarito de Watson

Descreve-se a seguir as questões que formam a base do gabarito de processo de *benchmarking* desenvolvido por um conjunto de grandes corporações mundiais e

listadas por Watson(1994, p.63):

Figura 5: Gabarito de *Benchmarking*.



Fonte: WATSON, Gregory (1994, p.63)

2.13.5.1 O que deveríamos *benchmark* ?

Benchmark é a ação de ter um padrão de referência, enquanto que o substantivo *benchmarker* significa a empresa que copia e aprimora alguma área tendo como referencial outra empresa considerada de excelência no mercado, concorrente direto ou não.

Assim, o que se deve *benchmark* ?

Sugere-se *benchmark* em processos empresariais chave, para compreensão significativa e que justifique o tempo e o espaço despendido, ou seja processos críticos que têm o maior potencial para retorno em atenção.

Em síntese, processos empresariais chave podem ser exemplificados e/ou definidos.

- Produzem rendimentos que contribuem direta e materialmente para a operação da empresa.
- São processos que mais influenciam a percepção do cliente externo.
- São essenciais para alcançar os fatores críticos de sucesso de uma organização.
- Definição e desenvolvimento de produto ou serviço.
- Desempenho de serviço de cliente.
- Preço do produto.
- Controle de produção.
- Gerenciamento de estoque e compra.

2.13.5.2 Quem deveríamos *benchmark* ?

Descreve-se alguns itens importantes para se selecionar um parceiro para um estudo de *benchmarking*:

- Evitar escolher o melhor, pois pode-se incorrer no risco de se ter a liderança apenas para atividades específicas e não o processo global.
- Deve-se examinar previamente os critérios específicos esboçados na diretoria operacional.
- É mais vantajoso buscar um parceiro que seja considerado exemplo de sucesso de desempenho num processo análogo.
- A administração da organização deve auxiliar o grupo de estudo no exame das relações intercompanhias existentes (fornecedores a longo prazo, acordos de compartilhamento de tecnologia, alianças manufactureiras).

A forma de identificar as organizações alvo para se candidatarem a determinado estudo de *benchmarking*, passam pelo agrupamento:

- Atuais concorrentes do setor.
- Concorrentes latentes, inclusive do próprio setor, mesmo que não esteja no mesmo mercado.

- Os melhores grupos do setor de dentro da própria organização.
- As melhores empresas do setor de outros setores.

2.13.5.3 Como nós realizamos o processo?

Essa é a fase do auto conhecimento. É necessário que se faça um estudo interno de dados para se confirmar que dado externo serão realmente pesquisados e até mesmo para verificar se a forma de medição dos dados está compatível com a forma utilizada pelas empresas alvo.

Portanto, inicialmente, tem-se que analisar como realmente é realizado o processo pela própria organização.

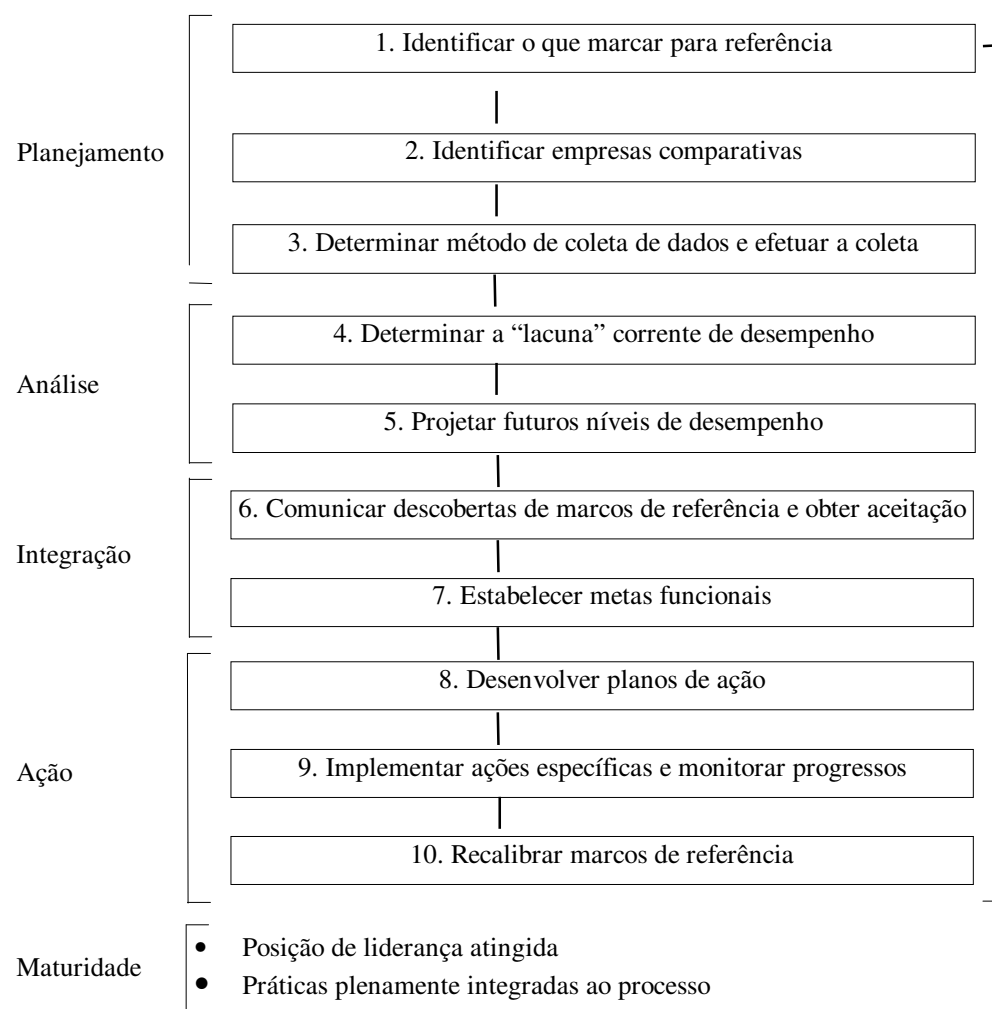
2.13.5.4 Como eles realizam o processo?

Esta é a essência do *Benchmarking*: saber e adaptar o que eles - os outros - fazem.

2.13.6 O Modelo de Camp

Vários processos diferentes relacionados por diferentes autores e empresas poderiam ser citados pois é importante ressaltar que, apesar das diferentes formatações de processos, é necessário seguir com rigor um modelo escolhido. Com a finalidade de acrescentar uma abordagem integrada, sistemática e com parâmetros para concluir o estudo de *benchmarking*, escolhemos o modelo do autor Robert Camp (1993, p.219). Entendendo que o processo em si, já está em parte desatualizado, mas ilustra bem o que se pretende referenciar.

Figura 6: Tipo de processo de *benchmarking* .



Fonte: CAMP, Robert (1993, p.219).

Planejamento : o objetivo desta fase é planejar as investigações de *benchmarking*. Os passos essenciais são aqueles de qualquer desenvolvimento de um plano — o quê, quem e como.

O que deve ser usado como marco de referência? Toda função de uma empresa tem ou entrega um produto. O produto é o resultado do processo empresarial da função, seja ele um bem físico, um pedido, uma remessa, uma fatura, um serviço ou um relatório. O *benchmarking* é apropriado para estes e todos os outros resultados. Portanto, primeiro é preciso determinar os produtos.

Com quem ou o que iremos comparar? Existem concorrentes diretos em produtos.

Estes são certamente os melhores candidatos a marcos de referência, mas não são suficientes. O *benchmarking* precisa ser conduzido em relação a empresas e funções líderes, onde quer que existam. Somente assim poderá ser assegurada a superioridade.

Como serão coletados os dados? Não existe uma maneira de se conduzir investigações de *benchmarking*. Existe um processo. Há infinitas variedades de maneiras de se obter os dados necessários e a maior parte delas está pronta e publicamente disponível. É preciso um certo grau de curiosidade e engenho, mas uma combinação de métodos que melhor atenda às necessidades do estudo com muita frequência é produtiva. As fontes de informações são limitadas somente pela imaginação da pessoa.

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.

Um estudo de *benchmarking* deve-se concentrar em práticas e métodos. Seu efeito sempre pode ser quantificado.

Análise : depois de determinar o quê, como e quem deve ser marco de referência, é preciso efetuar a coleta e análise dos dados.

A fase de análise deve envolver uma cuidadosa compreensão das práticas correntes nos seus processos, bem como daquelas dos seus 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?

As respostas a essas perguntas serão as dimensões de qualquer lacuna de desempenho: negativa, positiva ou paridade. A lacuna provê uma base objetiva sobre a

qual agir — para reduzi-la ou dela tirar proveito, caso seja positiva. Entretanto, lacuna é uma projeção de desempenho e portanto mudará com as práticas da indústria. É preciso ter não só a compreensão das práticas atuais, mas também de qual será o desempenho no futuro. É importante que o *benchmarking* seja um processo permanente, para que o desempenho seja constantemente recalibrado para garantir a superioridade.

Integração : integração é o processo que usa as descobertas do *benchmarking* para fixar as metas operacionais das mudanças. Ela envolve um planejamento cuidadoso para incorporar novas práticas à operação e assegurar que as descobertas sejam incorporadas a todos os processos formais de planejamento.

O primeiro passo é obter aceitação operacional e gerencial para as descobertas do *benchmarking*. É preciso demonstrar, de forma clara e convincente, que elas são corretas e se baseiam em dados concretos. A credibilidade pode ser apoiada pela obtenção de dados e informações de diversas fontes para apoiar as descobertas. Com base nestas descobertas, os planos de ação podem ser desenvolvidos.

As descobertas do *benchmarking* precisam ser comunicadas a todos os níveis organizacionais para se obter apoio, comprometimento e senso de propriedade. Este passo essencial pode normalmente ser realizado através de uma variedade de abordagens de comunicação. A chave para o processo será a conversão das descobertas do *benchmarking* em uma declaração de princípios operacionais aos quais a organização pode se abrigar e pelos quais serão julgadas as ações para mudança. Esses princípios informam a organização de que existem regras pelas quais ela irá se aperfeiçoar para satisfazer as necessidades dos clientes e finalmente atingir a superioridade.

Ação : as descobertas do *benchmarking* e os princípios operacionais nelas baseados devem ser convertidos em ações. Devem ser convertidos em ações específicas de implementação; além disso, é preciso que haja medições e avaliações de realizações periódicas. As pessoas que de fato executam as tarefas do trabalho são as

mais capacitadas para determinar como as descobertas podem ser incorporadas ao processo. Seus talentos criativos devem ser usados para este passo essencial.

Além disso, qualquer plano de mudança também deve conter marcos para a atualização dos próprios pontos de referência, uma vez que as práticas externas estão mudando constantemente. Portanto, devem ser previstas recalibrações. Também é necessário um mecanismo permanente de comunicação. Os progressos em direção aos pontos de referência devem ser reportados a todos os funcionários. Este *feedback* é especialmente necessário para aqueles que auxiliam na implementação. Eles irão querer saber como estão indo.

Maturidade : a maturidade será alcançada quando as melhores práticas da indústria estiverem incorporadas a todos os processos da empresa, assegurando assim a superioridade. Esta pode ser testada de várias maneiras. Em alguns casos, os serviços são vendidos a clientes externos além de servirem ao cliente interno. Se os processos agora mudados forem colocados à disposição de outros, será que um homem de negócios bem informado dará preferência a ele? Essa será uma forte confirmação de um ponto de referência.. É desnecessário dizer que, se outras empresas fazem o *benchmarking* das suas operações internas, isso também é uma prova.

A maturidade também é alcançada quando o *benchmarking* se torna uma faceta permanente, essencial e autodesencadeada do processo gerencial. Ele se torna institucionalizado. É feito em todos os níveis apropriados da organização e não apenas por especialistas. Embora possam existir especialistas bem informados para serem consultados a respeito das abordagens mais produtivas ao *benchmarking*, somente quando o foco sobre as práticas externas passa a ser uma responsabilidade de toda a organização é que o *benchmarking* atinge seus objetivos de assegurar a superioridade através da incorporação das melhores práticas da indústria (semelhante com o processo da Qualidade Total e CEP).

2.13.7 O Processo de Benchmarking

2.13.7.1 Como iniciar o Benchmarking

Analizados alguns pontos, acredita-se na complexidade de como iniciar o processo.

Entre eles:

1. Crie uma comissão executiva da direção encarregada de criar e monitorar um plano para implementar *benchmarking*. O papel da comissão de direção é estimular a integração de dados de *benchmarking* no planejamento estratégico, facilitando o estabelecimento de medidas comuns de desempenho. Os membros da comissão deveriam ser treinados em *benchmarking* e precisam se entusiasmar a respeito de seu envolvimento; estarão promovendo seu valor para toda a organização.
2. Criar uma estrutura de apoio. Um programa de *benchmarking* a longo prazo inclui treinamento para equipes do método; veículos para comunicar estudos em andamento e para relatar resultados de estudo; acesso a bibliotecas e serviços de informações; além de capacitadores internos para facilitação de equipes. Esses serviços de apoio podem ser comprados por contrato para um estudo piloto; contudo, um esforço de *benchmarking* a longo prazo requererá recursos dedicados.
3. Encontrar um ou mais pioneiros dispostos a tentar um estudo e apoiá-los a partir do escritório da qualidade. Deveriam ser estimulados a partir da cúpula da organização a dar andamento ao estudo, sendo que seus resultados deveriam ser comunicados para estimular outros que têm necessidade de *benchmarking*. As atividades de *benchmarkers* pioneiros deveriam ser previstas como mudança de paradigma rumo à uma organização de aprendizado.
4. Educar pessoas na prática de *benchmarking*; incorporá-lo no treinamento de competência da qualidade.
5. Comunicar, através de boletins e publicações internas da empresa, o conceito e aplicações de *benchmarking*.
6. Encontrar e utilizar histórias de sucesso tanto de dentro quanto de fora da companhia.
7. Tornar o *benchmarking* parte do processo de planejamento. Incluí-lo em planos empresariais estratégicos como meio para estabelecimentos de metas. Para fazer

isto, uma empresa deve ter um processo confiável de *benchmarking* — que obtenha tanto medidas exatas de desempenho quanto boa definição de capacitadores de desempenho.

8. Reconhecer e recompensar esforços bem sucedidos de *benchmarking*; utilizar uma conferência interna ou “dias de *benchmarking*” para localizar práticas de equipes isoladas. O reconhecimento público pela administração é um importante fator em seu esforço como atividade desejada. O reconhecimento também pode assumir a forma de enviar equipes para conferências ou inscrevê-las em concorrência de *benchmarking*, tais como o concurso do APQC para um prêmio de *benchmarking*.

O objetivo deste estudo inicial é, na verdade, uma abordagem que fornece um conjunto de elementos de adaptação à cultura de uma empresa. A meta é ter capacidade de produzir estudos de *benchmarking* que mudem o comportamento da empresa e aumentem sua eficácia e eficiência.

A experiência facilita o sucesso. É importante selecionar um *benchmarker* experiente a fim de facilitar o primeiro projeto — ou um *benchmarking* internamente desenvolvido, que tenha praticado alguns projetos menos visíveis, ou um consultor externo. Contudo, se for usado um consultor externo, seu papel deve permitir que a equipe aprenda como realizar o estudo para que ocorra uma transferência de conhecimento e multiplique o aprendizado. Sem o consultor, a organização pode se tornar auto confiante para outros estudos de *benchmarking*. Também é importante tornar o dono do processo envolvido no estudo, para facilitar a habilidade da equipe no sentido de implementar as constatações do projeto.

2.13.7.2 O Processo

Estudou-se em torno de 42 modelos de processos de *benchmarking* sendo posteriormente avaliados pelo APQC *International Benchmarking Clearinghouse* – IBC -, descobriu-se que cada um contem relativamente os mesmos ingredientes. Uma razão para essa imitação é que os que criam os modelos foram fortemente influenciados por exemplos precoces publicados compartilhados através de redes de qualidade criadas pela Alcoa e AT&T.

Esses passos, que retomam o ciclo de Deming(1990,p.28) para administração de processo são: Planejar - Desenvolver - Checar – Agir ;

Planejar o projeto de *benchmarking*.

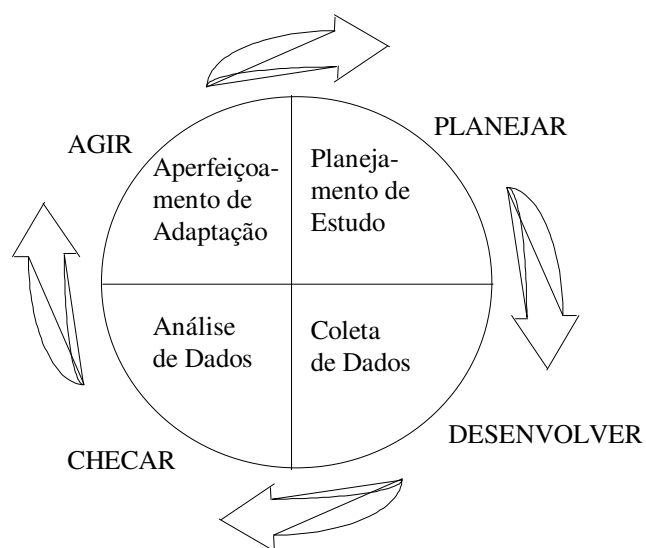
1. Colher os dados necessários.
2. Analisar os dados para “gaps” e capacitadores de desempenho.
3. Aperfeiçoar-se através da adaptação de capacitadores de processo.

É importante compreender que cada estudo de *benchmarking* não precisa completar toda a seqüência de passos proposta no modelo de processo. O modelo deveria ser visto como guia para aprendizado, o que em si é um processo de descoberta. Para figurar os quatro passos foi montado um modelo contínuo de processo de *benchmarking*.

O modelo do Processo *Benchmarking*: Este processo, complementa o método fundamental da *Total Quality Management (TQM)*, e é importante que se saiba bem esse processo antes de começar a aplicá-lo. É recomendado que os processos de gerenciamento em qualidade total estejam já implantados para depois se aplicar a ferramenta do *benchmarking*. Segundo APQC o tempo para implantação de cada fase desses processo está assim determinado: 30% planejamento do estudo; 50% desenvolvimento das informações, 20% checando o desempenho dos gaps.

Novamente Watson(1994, p.8) propõe uma visão global , descrita no modelo de Deming:

Figura 7: Processo de *benchmarking* comparado com o ciclo de Deming.



Fonte: WATSON, Gregory(1994, p.93).

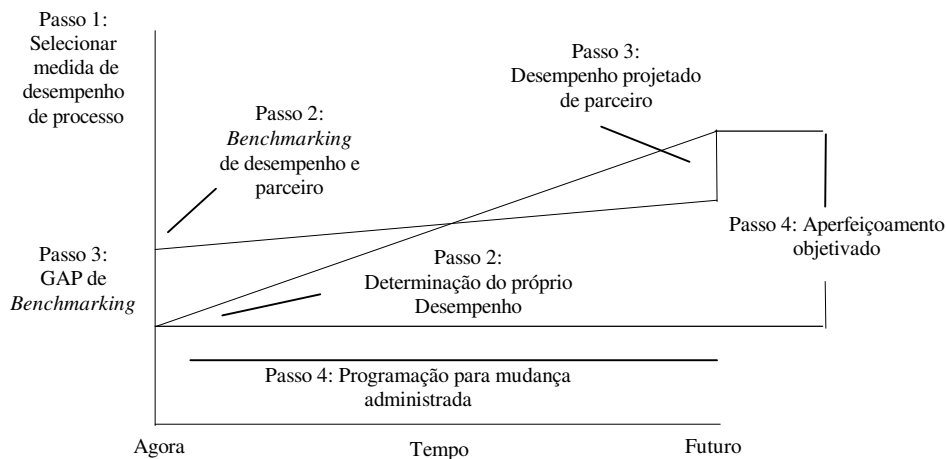
A adaptação das práticas é dependente do objetivo do estudo do *benchmarking*. Cada um dos quatro passos contribui para o desenvolvimento de uma “análise de gaps”, que é usada para indicar o grau do diferencial de desempenho entre a empresa principal e a empresa de *benchmarking*. A análise de “gaps” é chave para identificar empresas para emulação de prática empresarial.

Os quatro passos de *benchmarking* são:

O primeiro passo na “análise de gaps” identifica a medição de desempenho de processo. O segundo passo identifica tanto o próprio desempenho da empresa como o desempenho do parceiro de *benchmarking* envolvido no estudo. O terceiro passo indica a magnitude do “gap” de desempenho entre a própria empresa de alguém e a empresa principal no momento atual, assim como a tendência de desempenho da empresa principal conforme projetada para o horizonte de planejamento da própria empresa de alguém. O quarto passo contribui com a meta que uma empresa estabelece para aperfeiçoamento do processo para seu horizonte de planejamento e, por conseguinte, a magnitude do aperfeiçoamento que a empresa selecionou para tornar-se a “*benchmark*” relativa a esse processo referente a sua parceira.

Recomenda-se ensinar aos times sobre a maneira de avançar através de um processo simplificado de *benchmarking*:

Figura 8: Contribuições do processo de *benchmarking*.



Fonte: WATSON, Gregory(1994, p.75)

2.13.7.3 Checklist de Watson

Segue abaixo, um *checklist* proposto por Watson(1994, p.25) da introdução do Processo de *Benchmarking*:

Figura 9: *Benchmarking Study Checklist*.

Planejar	<input type="checkbox"/> Qual é o nosso processo? <input type="checkbox"/> Como nosso processo funciona? <input type="checkbox"/> Como nós o medimos (mensuramos)? <input type="checkbox"/> Como vai nosso desempenho hoje? <input type="checkbox"/> Quem são nossos clientes? <input type="checkbox"/> Quais produtos e serviços nós entregamos para nossos clientes? <input type="checkbox"/> O que nossos clientes esperam ou exigem dos nossos produtos e serviços? <input type="checkbox"/> Qual é a nossa meta de desempenho? <input type="checkbox"/> Como nós verificamos esta meta? <input type="checkbox"/> Como nossos produtos e serviços atuam comparados aos nossos concorrentes?
Desenvolver	<input type="checkbox"/> Quais empresas desempenham esse processo melhor? <input type="checkbox"/> Qual empresa é a melhor no desempenho desse processo? <input type="checkbox"/> O que podemos aprender desta empresa? <input type="checkbox"/> Quem deveríamos contactar para determinar se eles estão dispostos a participar do nosso estudo?
Checar	<input type="checkbox"/> Qual é o processo dele? <input type="checkbox"/> Qual é o desempenho da meta? <input type="checkbox"/> Como eles desempenham seu processo? <input type="checkbox"/> Como eles medem o desempenho de processos? <input type="checkbox"/> Quais fatores poderiam inibir a adaptação dos processos na nossa empresa?
Analisar	<input type="checkbox"/> Qual é a natureza do gap de desempenho? <input type="checkbox"/> Qual é a magnitude do gap de desempenho? <input type="checkbox"/> Quais características distinguir superioridade dos processos deles? <input type="checkbox"/> Quais atividades dentro do nosso processo são candidatas à mudanças?
Adaptar	<input type="checkbox"/> Como o conhecimento dos processos deles nos permite melhorar nossos processos? <input type="checkbox"/> Deveríamos redefinir nossa medida de desempenho ou nosso gap de desempenho baseado nesse benchmark? <input type="checkbox"/> Quais atividades dentro dos processos deles necessitaria ser modificado para adaptar nosso ambiente de negócios?
Melhorar	<input type="checkbox"/> O que nós aprendemos durante o estudo de <i>benchmarking</i> nos permitiu que melhoramos a partir do processo superior? <input type="checkbox"/> Como poderemos implantar essa mudança no nosso processo?

Fonte: WATSON, Gregory (1994, p.25).

2.13.7.4 Guia de benchmarking

Segundo Robert Camp (1993, p.20), inicia-se o *benchmarking*:

Figura 10: Guia de referência rápida.

**GUIA DE REFERÊNCIA RÁPIDA
COMO INICIAR O *BENCHMARKING***

A. Fontes de Informações - Iniciando

. Foco sobre uma Área / Elemento de Interesse

Exemplos:

- 1) Lançamento de pedidos
- 2) Presteza nos serviços
- 3) Armazenagem

. Contatar uma Biblioteca de Negócios

- Solicitar uma busca de informações produzidas nos últimos três a cinco anos para seu tópico de interesse
- A biblioteca irá identificar artigos / fontes de
 - 1) Relatórios externos
 - 2) Revistas
 - 3) Publicações especializadas
 - 4) Relatórios anuais

. Contatar Peritos Externos

- Pesquisa de mercado
- Análise competitiva
- Peritos funcionais

. Examinar Relatórios / Estudos Internos

- Estudos especiais
- Levantamentos
- Pesquisas de mercado

B. Fontes de Informações — Específicas / Funcionais

. Assinar / Acompanhar Publicações Especializadas

. Associações Profissionais

- Boletins informativos
- Seminários
- Bibliografias
- Bibliotecas especiais

. Agências / Birôs de Serviços na Função

- Perguntar se podem divulgar experiências anônimas das empresas clientes
 - 1) Práticas ou métodos da indústria
 - 2) Métodos / práticas mais avançados

. Firms de Consultoria

- Peritos funcionais
- Perguntar se estão a par de determinados avanços/práticas em uma área específica

. Peritos da Indústria

- Chefes de departamentos de empresas não concorrentes
- Professores de escolas / universidades

. Fornecedores de Hardware e de Software

- Perguntar a respeito de suas experiências de trabalho na sua área funcional

Fonte :CAMP, Robert(1993, p.20).

Concluindo tentou-se explicar como obter a maximização da performance empresa-

rial, visto que a base teórica explica por quê o *benchmarking* deve ser considerado e usado pelas organizações. Existem razões pelas quais se deve fazê-lo e a compreensão das mais importantes irá permitir que os gerentes dirijam com cuidado suas investigações para obter a plena medida do benefício.

3. **BENCHMARKING NO CENTRO OESTE DO BRASIL**

3.1 **Abordagem Geral**

Não faz parte ainda da cultura brasileira o desenvolvimento de teorias próprias sobre assuntos correlacionados à administração de empresas e, sim, pelo contrário, o que se tem é a importação dos modelos desenvolvidos no exterior, não raro adequado apenas à cultura do país de origem da teoria e ainda com considerável defasagem temporal.

Com o processo de *benchmarking* também ocorre a mesma situação. Apesar de seu surgimento no século passado, na década de 80, o que se percebe é que somente as multinacionais instaladas no Brasil têm cultura para utilização desta ferramenta.

3.2 **Desenvolvimento da Aplicabilidade**

Selecionaram-se as empresas como Avon e Xerox, pois todos os livros estudados citavam exemplos destas empresas, Embratel comprada pela multinacional MCIWorldcom de telecomunicações e duas empresas brasileiras: TAM e os Correios.

Obtiveram-se respostas de somente algumas delas. Basicamente as questões foram:

Qual o tipo de *Benchmarking* realizado na sua empresa?

Quais são/foram os benefícios do processo de *benchmarking*?

Quais são/foram as dificuldades de implantação e adaptação do processo?

Escolhendo o processo de satisfazer o cliente, qual a aplicabilidade do *benchmarking*?

Transcrevendo cada pesquisa, temos:

3.2.1 Avon Produtos S/A

Pesquisa:

Tipo de *benchmarking* usado: Interno

Propósito de seu uso: Padronização antes da introdução de mudanças para atender a recentes solicitações de clientes.

Área examinada: Filial de atendimento aos clientes em Goiânia.

Uma empresa, a Avon Produtos S/A, descobriu no *benchmarking* interno um viável primeiro passo para uma melhor receptividade às solicitações dos clientes. A Avon é uma empresa fabricante de produtos de beleza que apresenta uma peculiaridade. Ela não vende os seus produtos em estabelecimentos varejistas; o único modo de se obter os seus produtos é através de uma de suas redes nacionais de representantes de vendas. Esses vendedores externos são trabalhadores autônomos que desenvolvem a sua própria base de clientes, fornecendo produtos e serviços de beleza e saúde, com base em catálogos, dentro da estrutura de uma rede de distribuição.

Atender às necessidades desses representantes não é uma tarefa pequena. Existem milhares de representantes distribuídos pelos Estados do Brasil. Para atender às suas necessidades de produtos e serviços, a Avon mantém cinco centros de distribuição e atendimento de clientes geograficamente espalhados. Cada local é responsável por aproximadamente “x” número de representantes. Cada uma dessas filiais existe, então, para apoiar as redes de vendedores externos em sua região, solucionando os problemas permanentes e específicos; ou seja, receber os pedidos não é a sua função básica.

O papel das filiais é, sem dúvida, atender aos clientes, significando atender a nossa

força de vendas. As questões que esclareceremos para ela dizem respeito a seus negócios, por exemplo, informações de cálculos ou expedição.

Nesse cenário, o atendimento ao cliente está um passo distante do cliente final. Na realidade, cabe à rede de distribuição dos produtos Avon acumular e atender os pequenos pedidos dos representantes individuais de vendas e lidar com os problemas de faturamento e recebimento de produtos entre a empresa e os vendedores externos. Os vendedores externos traduzem as necessidades finais dos clientes, adicionando-lhes os seus próprios pedidos, submetendo-os à empresa para resolução.

A estrutura do processo de *benchmarking* interno foi criada pela Avon em 1990. A questão central abordada pela empresa foi a eficácia da operação de atendimento aos clientes. A empresa enfrentava uma pressão cada vez mais clara dos seus vendedores externos para fornecerem mais serviços de apoio. As questões eram que serviços já estavam sendo prestados em cada uma das cinco filiais regionais e que melhoramentos poderiam ser introduzidos no nível da qualidade do desempenho do sistema total. Ainda que os serviços tivessem sido aperfeiçoados no passado, as medidas tinham sido isoladas, com cada filial desenvolvendo a sua própria resposta às necessidades de atendimento. Vendo a si como uma rede de vendas nacional, a gerência da Avon decidiu que deveria proporcionar uma fachada uniforme a sua força de vendas externas: um representante do sudeste deveria receber o mesmo apoio e serviços de um representante do norte. A empresa teve de aprender sobre si própria, antes de poder embarcar em mudanças ulteriores.

A Avon só foi compreender as expectativas dos clientes quando, na busca da eficiência, vinha encorajando os seus representantes de vendas a usarem a comunicação escrita o máximo possível. Eles, por sua vez, continuavam solicitando mais apoio por parte da empresa. No final de 2000, a empresa decidiu aumentar a quantidade de serviços via internet. A decisão de melhorar os serviços surgiu depois que a firma se envolveu em um extenso estudo da qualidade do atendimento. A premissa do estudo partia de que, através de uma pesquisa da base existente de clientes

(ou seja, os representantes da Avon), a empresa poderia definir as expectativas de níveis de atendimento, desenvolver medidas do que já vinha fazendo e, então, calcular a lacuna entre as expectativas dos clientes e o desempenho real.

Os representantes de vendas da Avon definitivamente sentem um nível inerente de risco, e necessitam de controle sobre a função de atendimento ao cliente, por serem quem responde a indagações e queixas específicas do usuário final do produto. Os representantes de vendas individuais estão no negócio por conta própria. Esses problemas afetam o seu bem-estar pessoal, bem como o de suas famílias. Ademais, a maioria dos representantes da Avon transaciona extensamente com a sua família e os seus amigos. Isso significa que qualquer problema é importante para eles, por afetar pessoas com as quais se preocupam.

Ao reconhecer os riscos e a incerteza enfrentados pelos representantes de vendas externos, a gerência da Avon estava seguindo as recomendações de vários programas de gestão da qualidade do atendimento. Estava tentando criar um ciclo de atendimento auto-reforçador, que ajudasse a empresa a elevar o valor recebido pelo cliente do serviço fornecido, em relação ao custo de sua prestação.

A Avon possui um cliente que tem contatos repetidos com o sistema de prestação de serviços, conta com o sistema para satisfazer às demandas de amigos e familiares de diferentes produtos e da solução de vários problemas, e corre pessoalmente um risco no processo de resolução dos problemas.

Todos esses fatores combinam para sublinhar o fato de que os representantes de vendas externos da Avon definitivamente esperam um certo nível de serviços de apoio por parte da empresa, que podem ou não ser capazes de definir precisamente. Dada essa ambigüidade, a gerência da empresa sentiu que as experiências conjuntas do pessoal das cinco filiais poderiam se constituir em uma boa linha de base para identificar as necessidades existentes, assim como as expectativas aparentes, dos vendedores externos.

A gerência acumulava montes de números, pouquíssimas comparações válidas en-

tre filiais eram possíveis. A prática real variava bastante entre as cinco filiais, tornando bastante difícil isolar a região representante da melhor prática. Esse fato a levou a desenvolver um modelo lógico que refletisse a melhor prática de uma série de tarefas, e a criar medidas que capturassem a essência desse melhor desempenho. O modelo não se baseou em qualquer filial, consistindo, pelo contrário, de partes de cada: cada filial se destacava em um diferente conjunto de tarefas de atendimento aos clientes. A vantagem dessa abordagem, além do desenvolvimento de uma filial ideal servindo de modelo para todos, foi a despessoalização do processo de mudança. Com isso, oportunidades se abriram para a melhoria de cada filial. Nenhum local foi privilegiado ou ignorado.

Com o modelo preparado e aceito pelos gerentes das cinco filiais, o exercício de *benchmarking* pôde passar a avaliar cada filial em relação a esse ideal. As medidas adquiriram um propósito, prestando-se à identificação de lacunas de desempenho em cada filial, além de ajudar na padronização do sistema de prestação de serviços. Esse modelo também serviu de base para a escolha de alternativas disponíveis para o melhoramento dos serviços de apoio. Finalmente, no processo de desenvolvimento do modelo do grupo de atendimento aos clientes, identificaram-se áreas onde soluções padronizadas de telecomunicações fossem efetivamente aplicáveis.

A natureza interativa do processo de *benchmarking* contribuiu para a sua rápida implementação. Esse fato, combinado com o nível de expectativas realista gerado pela abordagem do modelo, ajudou a derrubar barreiras tradicionais à mudança. O processo de *benchmarking* interno apresentou uma lista de alternativas criadas na Avon: a síndrome do não inventado aqui, não teve lugar. Finalmente, o processo de mudança deu-se com grande sensibilidade à cultura existente; a forma como o estudo foi conduzido, a conquista prematura do empenho e o uso da competição regional para aumentar o nível de entusiasmo pela mudança, tudo isso refletiu tradições consagradas dentro da empresa. O processo de mudança estava dando certo porque um número significativo de barreiras à implementação foram removidas.

A Avon se beneficiou do processo de *benchmarking* interno em todos os aspectos.

Além de atingir o objetivo original de padronização dos serviços de apoio às vendas externas, a empresa descobriu oportunidades de melhor utilização das tecnologias de informação existentes e dos recursos das filiais. A gerência também descobriu limites definidos pelo cliente ao processo de padronização. Desse modo, algumas filiais regionais teriam de continuar prestando serviços específicos.

Essas mudanças se baseiam em um conhecimento sólido das expectativas dos clientes, em uma compreensão clara das atuais atividades de atendimento a clientes, na concordância com o nível fixado de desempenho desejável de cada filial e em um desejo de se esforçar continuamente para melhor atender os representantes de vendas externos e os seus clientes. O processo de *benchmarking* interno está permitindo à Avon essas metas pelo uso cuidadoso dos recursos financeiros, já que a prática existente está padronizada e os avanços da computação são usados sempre que podem beneficiar os clientes. O enfoque nos clientes e nas suas necessidades está moldando o processo de mudança e a sua efetividade em toda a rede de vendas e distribuição da Avon.

3.2.2 Xerox do Brasil

Pesquisa:

Tipo de *benchmarking* usado: Competitivo

Propósito de seu uso: coletar informações relativas do seu concorrente direto na região, e treinar sua equipe para atender as exigências do cliente de forma melhor que os outros atendem.

Área examinada: Unidade operacional da Xerox de Goiânia/ Brasília

Em 1979, a Xerox do Brasil deu início a um processo chamado competitivo *benchmarking* ou Padrões Referenciais de Mercado - PRM. A princípio, somente umas poucas unidades operacionais usavam este processo, mas em 1981 ele já tinha sido adotado por toda empresa. Em 2001, estas práticas de PRM estão sendo usadas pela empresa como um todo. Outras empresas recorrem à Xerox como modelo

de PRM.

Na verdade, o recente desempenho da Xerox na reconquista de sua superioridade em relação à concorrência no mercado pode ser atribuído em grande parte ao seu programa de PRM.

Um dos primeiros e mais bem sucedidos passos que a Xerox deu para retomar sua vantagem em relação à concorrência foi o de instituir um programa de padrões de atendimento ao cliente. Após estudar o sistema japonês de desenvolvimento de produtos junto ao seu modelo de processos e métodos de gestão, a Xerox empreendeu uma completa reavaliação do modo como seus produtos eram feitos. Ela estabeleceu padrões para cada classe de copidora, assim como para algumas áreas funcionais.

A Xerox quer concentrar suas atenções no cliente partindo do estudo da concorrência. Este enfoque será de grande valia para a empresa conforme ela for desenvolvendo futuros programas de preços, distribuição e gerenciamento de produtos.

Com resultados como esses, a Xerox interessou-se em dar treinamento aos seus funcionários que pudessem tirar proveito deste programa. Conseqüentemente, já existe em muitas divisões, há vários anos, um treinamento específico feito em sala de aula.

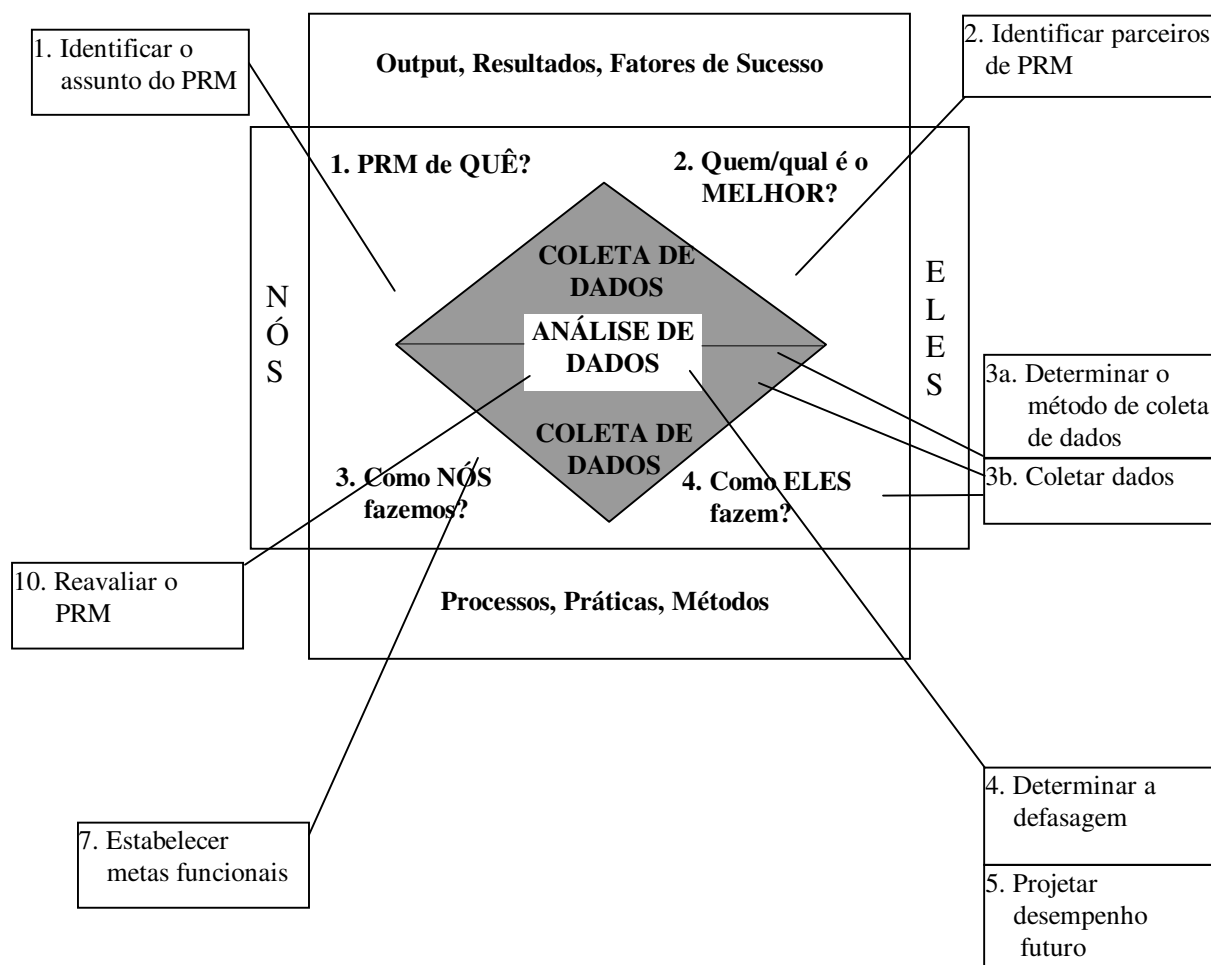
Gerando um guia que representa uma mudança substancial em relação aos treinamentos anteriores, o mesmo busca satisfazer novas necessidades dentro da Xerox, pois os participantes geralmente têm dificuldades em arranjar tempo para treinamentos em sala, geraram um modelo de um formato auto didático, com a constante ênfase na decisão baseada em fatos e dados, onde os participantes pode buscar mais informações sobre como coletar, tabular, analisar e demonstrar dados de como atender melhor o seu cliente.

A principal diferença é a adaptação do modelo anterior, de dez passos, para um novo gabarito, de quatro quadrantes, é o interesse da equipe .

O gráfico exposto na figura 11 compara o gabarito de quatro quadrantes com o modelo de dez passos, item por item. Todos os passos são relacionados, e às vezes divididos em dois.

Figura 11: Novo modelo Xerox de *benchmarking*.

Comparação: 10 passos x 4 quadrantes



Estes passos de implementação são feitos em separado. Não fazem parte do gabarito.

- 6. Comunicar descobertas e obter aceitação
- 8. Desenvolver plano de ação
- 9. Implementar planos e **Monitorar progresso**

O novo modelo de aprendizagem é não-linear. Isto é, a sequência das atividades não é tão importante quanto a completa realiza-

3.2.3 Embratel Participações S/A

Pesquisa:

Tipo de *benchmarking* usado: Funcional e competitivo

Propósito de seu uso: comparação de processos semelhantes com empresas que atuam em mercados distintos e comparação de processos semelhantes entre seus concorrentes diretos

Área examinada: Call Center – Brasilcenter de Goiânia

As informações do processo de *benchmarking* na EMBRATEL fica a cargo de cada gerencia de Callcenter, não existindo uma orientação centralizada. Desta forma, todas as as respostas estão baseadas na experiência de Goiânia e não da EMBRATEL de um forma global. Quanto às questões:

A Brasilcenter de Goiânia adota o *benchmarking* funcional (comparação de processos semelhantes com empresas que atuam em mercados distintos) e o *benchmarking* competitivo (comparação de processos semelhantes entre seus concorrentes diretos).

O principal benefício tem sido o balizamento de seus processos em relação aos processos de empresas congêneres. Com o processo de *benchmarking*, além de comparar os indicadores de desempenho dos nossos processos com os de empresas que atuam em um mesmo segmento – Callcenter ou Centro de Atendimento a Clientes, obtendo informações sobre novas técnicas de operação.

Em função de não haver entendimento pleno sobre o processo de *benchmarking* no Brasil, tiveram dificuldades internas e externas de implantação. Internamente houve a necessidade de conscientizar os atendentes – RAPS - para a importância do posicionamento do desempenho do processo em relação ao de outras empresas - as pessoas sempre acham que ninguém pode realizar suas tarefas melhor do que elas próprias. Externamente a maior dificuldade ainda é convencer as outras empresas, principalmente as brasileiras, de que não se trata de espionagem.

Por definição formal, o processo de *benchmarking* é o processo de comparação permanente de produtos, serviços e práticas com os mais fortes concorrentes ou com empresas tidas como líderes mundiais em seus mercados. Neste sentido, a aplicabilidade do processo de *benchmarking* está na oportunidade de posicionar os processos da MCIWorldcom – controladora acionária da Embratel - em relação a outros existentes, seja interno ou externo.

3.2.4 Motorola Direct

Pesquisa:

Tipo de *benchmarking* usado: Interno e funcional

Propósito de seu uso: padronizar o sistema de atendimento e gerar métricas de avaliação em todas as unidades de serviço em Goiânia.

Área examinada: Rede autorizada Motorola de Goiânia

Como toda estratégia de ação da Motorola é baseada nas características do mercado e do consumidor da localidade, a preocupação da empresa estava em criar serviços que fossem adaptados às necessidades dos padrões internacionais.

Resolveu-se utilizar, portanto o *benchmarking* como ferramenta para organizar mundialmente o serviço de atendimento ao cliente, dos quais deverão ser implantados melhorias no sistema visando agilizar ainda mais as respostas no atendimento 0800, e implementações de serviços das quais a disponibilidade de informações mais rápidas sem que o cliente precise chegar ao atendimento. O site está sendo reformulado, com modificações abrindo espaço para perguntas. Terceirização do sistema de atendimento ao cliente, podendo trabalhar cada processo e avaliá-lo para melhora. Cada rede autorizada recebe treinamento mensal e são premiados pelos melhores processos, tornando *benchmark* para a região. Para garantir a qualidade do processo, os líderes do mercado fazem monitoração da performance e geram relatórios que contribuem para identificação de pontos fortes e fracos da operação e da necessidade de algum treinamento específico.

Os programas motivacionais são freqüentes e periódicos fazendo com que a rede autorizada se destaque de forma diferenciada em seus processos. Exemplos de categorias de avaliações como entendimento do atendimento à necessidade do cliente, utilização de recursos próprios da rede para rapidez na solução do problema do cliente. A operação se tornou muito mais dinâmica após o uso do *benchmarking*, pois ofereceu flexibilidade e resolução de problemas particulares a qualquer rede de operação, resolvendo quase que imediatamente o problema local. O não engessamento do processo é o maior benefício visto pela rede, que segue os padrões estabelecidos e reconhece que pode melhorá-lo diariamente frente as necessidades locais de seus clientes.

3.2.5 Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

Pesquisa:

Tipo de *benchmarking* usado: Funcional

Propósito de seu uso: Ganhar experiência para redesenho de processos.

Área examinada: Regional Goiás

Nos Correios se utiliza do *benchmarking* funcional, onde há a participação de várias empresas e dentro desses grupos existem empresas dos mais variados ramos de negócio. Isso possibilita abrir o leque de opções e pesquisar processos de atendimento ao cliente com bancos, planos de saúde, indústrias de alimentos. O *benchmarking* competitivo não é comum no setor postagem, manipulação e entrega de correspondências, apesar de já terem trocado informações com concorrentes locais, por exemplo.

Os benefícios são os mesmos: redução no tempo dos projetos de desenvolvimento da área de CDD - Centro de distribuição domiciliar, aprendizado com os erros da área de Centro de triagem postal, introdução de novos paradigmas, identificação de ameaças e oportunidades do setor de postagem. Destacando que a prática do processo tem dado acesso à visão de outros ramos de negócio.

A dificuldade foi identificada nas fontes de *benchmarking*, pois normalmente são práticas intuitivas, longe de ser benchmark. Por não dispor de um banco de dados internos sobre suas melhores práticas, a participação em grupos de empresas continua sendo a melhor forma de identificar parceiros.

Nos Correios a utilização e aplicabilidade do processo ainda está fortemente ligada a criação de um departamento de projetos especiais.

O fenômeno internet, revolucionou o mercado de postagem e há necessidade de criação de novos produtos, reengenharia de processos utilizados e melhoria da qualidade da empresa.

Com a consolidação dos grupos de empresas e aperfeiçoamento das relações entre participantes, será possível passar a identificar melhor as necessidades deste novo cliente frente à variedade de produtos e serviços que os Correios têm e assim passar a praticar um acompanhamento contínuo da sua evolução.

3.2.6 TAM

Pesquisa:

Tipo de *benchmarking* usado: não realiza

Propósito de seu uso: Troca de experiências de processos semelhantes.

Área examinada: Franquia do Centro Oeste.

A empresa não realiza processos de *benchmarking* conforme o conceito. O que ocorre, sob o título de visita, são trocas de experiências que querem desenvolver processos semelhantes aos seus em termos de atendimento ao cliente. A maioria destas visitantes à empresa querem informações para programas de qualidade ISO-9000. Desta forma são avaliados os processos-chave da TAM. A troca de experiência é realizada, ainda, através da participação em eventos, reuniões, seminários, congressos e cursos com entidades de classe, nacionais e internacionais.

Em linhas gerais, as questões são referentes ao processo de relacionamento com o cliente criado pelo Comadante Rolim Adolfo Amaro – falecido neste ano , que comandou o programa “fale com o presidente” , estabelecendo com o cliente uma linha direta com o dono da companhia – e o famoso tapete vermelho saudando os passageiros. Este processo é uma lição que deve ser seguida por todas as empresas em qualquer ramo: colocar o cliente em primeiro lugar e tratá-lo como rei.

As dificuldades em realizar *benchmarking* está na forma como identificar as empresas parceiras , bem como fazer os necessários contatos para futuras trocas de experiências. Já em eventos abertos, feiras , seminários e cursos a identificação ficará por conta da utilidade e da descoberta dos pontos que realmente interessam a companhia.

Acredita-se que todos os processos que são implementados pela troca de experiência , vêm mais aprimorados e com a noção da satisfação real do cliente final, melhorando os problemas e agregando valores.

3.3 Considerações Gerais

Com intuito de finalizar as conclusões sobre a aplicabilidade do *benchmarking* , cita-se: *Benchmarking* é um processo para a melhoria de processos justificado desde a história da qualidade. E que tem por objetivo uma avaliação da sua própria competitividade e lhe oferece novas oportunidades para melhoria de seus processos. Mas, não se pode afirmar que *benchmarking* por si só garante a satisfação dos Clientes, pois esta satisfação passa pelo tripé: qualidade, atendimento e custo, que são determinados em uma empresa pelo plano estratégico e seu conseqüente posicionamento no mercado. O *benchmarking* é apenas uma ferramenta que vai avaliar alguns dos processos chave da empresa mas não garante que o trinômio seja atendido de forma a satisfazer os seus clientes. Para tal precisamos ouvi-los sempre e não apenas buscar copiar/aperfeiçoar processos de outras empresa que julgamos como sendo excelentes, mas que as vezes não combinam com a opinião de nossos

clientes em particular. Para que se possa fazer *benchmarking* tem-se de determinar e mapear os processos chave de negócio, em seguida estabelecer os indicadores chave de negócio para poder medir como está a organização e compará-la a outros processos de outras empresas, as quais também devem tê-los mapeados e escolhido indicadores semelhantes aos seus.

No Brasil, como nas regionais pesquisadas no Centro Oeste – melhor dizendo Goiânia, há grandes dificuldades para encontrar empresas que tenham um plano estratégico, visão, missão e objetivos definidos, bem como os seus processos mapeados, sem se falar em indicadores. Fica difícil fazer *benchmarking* nesta situação. Mesmo não mencionando os problemas culturais e a falta de *empowerment* que se enfrenta no País. Portanto, *benchmarking* ainda é coisa para empresas bem estruturadas e ainda assim, mais por diletantismo do que por objetivo estratégico global. Há uma maneira bem estruturada que pode ser considerada como um processo de *benchmarking* entre empresas de qualquer setor econômico e que considera como sendo chave o processo de gestão como um todo: são os prêmios nacionais da qualidade tipo Malcon Baldrige - USA, ou prêmio nacional da qualidade – PNQ - Brasil que consideram tópicos estruturais para que uma empresa seja considerada como padrão de excelência mundial logo, como sendo respeitada em qualquer lista para *benchmarking* em qualquer parte do planeta. O melhor de tudo é que cada tópico a ser considerado tem uma pontuação que pode ser considerada como um indicador chave de processo de gestão. Facilitando assim, a estratégia do negócio com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes de forma objetiva e evidente e não de forma subjetiva como vem acontecendo. O *benchmarking* é com certeza um processo que vale a pena ser feito, principalmente pela sua baixa complexidade e por abordar apenas os processos efetivamente importantes no conceito de gestão, que acabam por impactar diretamente na satisfação do cliente através da melhoria contínua da qualidade, produtividade e competitividade. Concluindo, pode-se dizer que o *benchmarking* é uma ferramenta muito rica mas de difícil implementação, sobretudo por questões culturais, não podendo desconsiderar os prêmios nacionais como uma saída para *benchmarking* em gestão de processos como um todo. Algumas empresas já estão fazendo isso e já estão “trocando figurinhas” por

alguns indicadores específicos e por aí os resultados já são gratificantes.

3.4 Limitações do Processo

O tema *benchmarking*, ainda é um processo novo para as empresas, principalmente na área do Centro Oeste brasileiro, onde foi pesquisado. É tão novo quanto o trabalho das empresas em gerar satisfação em seus clientes. Acredita-se que em Goiânia as mesmas muito têm a aprender nas áreas de Administração e de Marketing. Talvez a dificuldade e limitações das gerências em responder algumas perguntas, está no *benchmarking* que é um conjunto de idéias da gestão, da qualidade, do planejamento estratégico, e é uma ferramenta que vai de encontro ao desempenho superior e, sobretudo, trabalha as mais perfeitas forma de “mensurar” as expectativas e a satisfação dos clientes. Percebe-se que vários são os processos que nos levam a obter total satisfação de consumidores, mas o *benchmarking* é o único que através das melhores das classes, obtém esse parâmetro exato.

Outro ponto importante nenhuma das filiais das multinacionais pesquisadas que fazem *benchmarking*, falou em *pré-benchmarking* que os autores pesquisados abordaram, como sendo um passo ou fase importante dentro do processo. E é limitador, pois nesse período que as empresas têm dificuldades de medir e implantar, pois não estão preparadas, suficientemente, para a qualidade, para o planejamento interno, tornando assim difícil de se obter resultados com o *benchmarking*, indo de encontro a dois pontos inalcançáveis, que são: cultura das organizações e quebra de paradigmas.

Quanto à cultura – dentro do *benchmarking*, cria-se uma grande barreira, mas novas organizações nacionais estão defasadas em seus processos, criando assim dificuldades de implantação. *Benchmarking* é, na verdade, a “ponta” de um grande processo interno.

Quanto à quebra de paradigmas é preciso estar ainda mais à frente para entender

que *benchmarking* é não ter somente uma engenharia reversa.

Há muitos fatores limitantes a este processo e muito a implantar, entender e avaliar nas organizações. Acredita-se que o futuro do *benchmarking* é grande, indispensável e necessário para garantir a permanência da organização no mercado.

Este talvez seja um bom tema para uma tese, publicar um guia prático de aplicação voltado para nossa cultura, bem como para os novos processos.

3.5 Conclusões sobre o Processo

Apesar das dificuldade das empresas em responder as questões da aplicabilidade de trabalhar o *benchmarking*. Avaliou-se , portanto:

Que os benefícios e as dificuldades se assemelham aos dos descritos pelos autores na parte teórica, ou seja, muitas das dificuldades do *benchmarking* estão nas justificativas de seus projetos, pois todas as empresa têm medo de mostrar, mesmo informalmente, que vão bem. Quando fazem parceria, a visita formal fica diferente, e esta particularidade não é só no Brasil, mesmo no exterior o nível das dificuldades é o mesmo, ou por medo de abrir informações, ou medo por não conhecer bem o processo.

A aplicabilidade é resumida pela fase de aprimoramento dos processos implementados, buscando um melhor posicionamento no mercado altamente competitivo. O importante é que todos pensam ser o melhor da classe, para serem o melhor na satisfação do cliente. O mesmo foi visto na parte teórica com empresas multinacionais tais como: IBM, GE, PepsiCo, Olivetti e Ford, sendo que elas procuram habilidades para permanecerem em contato com o ambiente da qualidade.

A nível estratégico, o *benchmarking* deverá preocupar-se com o futuro, através do melhor grau de retenção de clientes, e medir suas ações para com eles, gerando questões como:

A dificuldade de parceiros está na questão de: quem são eles?

Buscar um grupo de foco - dados dos clientes.

Quanto a competitividade. O que os clientes pensam deles?

Portanto, identificam-se melhores práticas, através de clientes.

Todas as empresas pesquisadas querem seus números comparados aos dos concorrentes. Nenhum concorrente pode ser um padrão a ser imitado em todos os mercados ou em todos os produtos, mas eles são muito bons em alguns deles. Este tipo de processo é mais que útil, é necessário.

Os cuidados para se realizar um bom estudo de *benchmarking* estão em:

Cuidado com a coleta de dados.

Cuidado na elaboração da pesquisa.

Cuidado em gerar um time que saiba sobre *benchmarking*.

E utilizar o *benchmarking* como ferramenta, a fim de chegar na melhoria de seus processos operacionais, tais como: a retenção e a satisfação de clientes e a melhoria dos processos.

Algumas vezes, as maiores barreiras à execução de uma idéia de um concorrente são psicológicas. Usar idéias de fora pode parecer covardia ou uma admissão de fraqueza. Desde que foram inventados os laboratórios de pesquisa e os tubos de ensaio, os cientistas e engenheiros têm lutado contra a síndrome do não inventado aqui é cópia.

Olhar para a concorrência não é uma idéia nova para acadêmicos ou consultores. Muito tem sido escrito a respeito de análise competitiva nos últimos anos. O problema está na maior parte de idéias acerca de estratégia e concorrência vindo da guerra ou dos esportes, onde há adversários claramente definidos. Nos negócios, porém, tirando-se algumas exceções proeminentes, como Coca-cola e Pepsi, normalmente não existe um concorrente isolado e facilmente identificável. Os executivos gostam da idéia de analisar a concorrência, porém, quando começam a executá-la, acham a tarefa demasiado difícil. Nenhuma análise, por mais rigorosa e determinada que possa ser, pode abranger um universo tão variado.

Os negócios são um jogo de soma positiva. O fato de um concorrente estar ganhando

do muito não significa, necessariamente, que a empresa rival esteja perdendo. Negócios podem significar múltiplos vencedores. O melhor exemplo disto é o shopping center. Ponha uma grande loja C&A em um shopping center e ele irá bem. A C&A também irá bem, porque seu pessoal é bom. Inaugure, porém, outra grande loja de departamentos no complexo, uma Renner, e talvez uma Riachuelo e uma Marisa. O resultado será que todas elas irão melhor do que qualquer uma delas teria ido individualmente. O motivo é que o conjunto de lojas aumenta tanto o apelo do shopping center que seu poder de atração é multiplicado por um fator maior que a simples soma do número de lojas. Em um nível, elas competem acirradamente. Em outro, elas se ajudam.

Pode-se facilmente esquecer de que seus concorrentes também são humanos. Vistos de longe, os concorrentes ou parecem estúpidos ou super-homens. Em um mercado onde seus gerentes estão sendo regularmente derrotados pelos concorrentes, parece que aqueles sujeitos não podem errar. Seus funcionários começam a se sentir como aquele time que foi convidado a jogar contra a NBA. O medo e a treme-deira se estabelecem, seguidos rapidamente pela paralisia e a rendição. Essa percepção errônea não desaparecerá até que se empenhe em uma criteriosa e bem focalizada análise do concorrente.

4. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

4.1 Conclusões

O trabalho tem o intuito de explanar de forma lógica sobre um tema, mas não necessariamente por um único autor. Com isso utilizou-se de leituras, organização de idéias e formas de comunicação diferentes. Da base comum de fontes de consulta, teve-se o desenvolvimento do texto seguindo praticamente uma mesma linha de raciocínio, qual seja, o registro das várias correntes, estilos e pontos de vista dos autores sobre a conceituação e metodologia de aplicação de *Benchmarking*.

Há plena convicção de que foi praticado um típico *Benchmarking* no desenvolvimento do trabalho, uma vez que foi proposta a dissertação sobre conceituação e determinação dos pré requisitos para o estudo do mesmo (para sua aplicabilidade).

Como o objetivo geral do trabalho era fornecer portanto, esta visão estruturada de conhecimentos referentes aos conceitos de *Benchmarking* estabelecendo uma análise das melhores práticas, pode-se dizer que o mesmo ainda é novo, esta surgindo nas empresas como uma ferramenta para a obtenção das informações necessárias para apoiar a melhoria contínua e obter a vantagem competitiva, incorporada a busca da excelência, o desejo de ser “o melhor dos melhores”. Mas o foco ainda se encontra nas atividades, funções ou operações internas, de modo alcançar a melhoria contínua.

Partindo desta análise, filiais e representantes de empresas que o utilizam tem que determinar e mapear os processos chave de seu negócio, em seguida estabelecer os indicadores para poder medir como está a organização e compará-lo a outros processos de outras empresas, as quais também deve tê-los mapeados e escolhido indicadores semelhantes aos seus. O objetivo é compreender processos, ou atividades, existentes e, depois, identificar um ponto de referência externo, ou padrão, pelo qual essas atividades possam ser medidas ou julgadas. Um *benchmark* pode

ser estabelecido a qualquer nível da organização, em qualquer área funcional.

A continuidade das análises dependerá do plano estratégico, visão, missão e objetivos definidos, bem como os seus processos mapeados, sem se falar em indicadores.

Repetindo o texto da página 84 : as dificuldades residem nos problemas culturais e na falta de empowerment que se enfrenta no País. Portanto, *Benchmarking* ainda é coisa para empresas bem estruturadas e ainda assim, mais por diletantismo do que por objetivo estratégico global.

O derradeiro objetivo é bem simples: ser o melhor, obtendo uma margem competitiva, sugerindo a redução de custos e os orçamentos para uma compreensão das atividades que os clientes valorizam e do nível de desempenho esperado.

O estudo apresentando chega à conclusão que o *Benchmarking* é com certeza um processo que vale a pena ser feito, principalmente pela sua baixa complexidade e por abordar apenas os processos efetivamente importantes no conceito de gestão e acabam por impactar diretamente todos os processos através da melhoria contínua da qualidade, produtividade e competitividade.

Concluindo, pode-se dizer que o *Benchmarking* é uma ferramenta muito rica mas de difícil implementação, sobretudo por questões culturais. Mas que através do uso dos conceitos e das técnicas , um número crescentes de empresas está percebendo que o sucesso futuro exigirá mais do que a intuição, e mais do que, simplesmente, fazer um pouco melhor do que foi feito. O sucesso exige fatos e não ficções, análises e não “chutes”, com um foco claro e permanente no atendimento e na superação das expectativas dos clientes.

Quanto à aplicabilidade, acredita-se que não só podem aprender com os melhores processos concorrentes mas também fazer melhor ainda. As lições são um amálgama de todas as partes não simplesmente uma cópia daquilo que está se fazendo

mas, além disso, as idéias apropriadas de todos os diferentes produtos de uma mesma linha incorporadas em um conceito de projeto radicalmente novo.

Qualquer operação de sistemas gerenciais, descreve a ligação entre a política de melhor da geração e o foco nos custos; estes compreendem o concorrente melhor da geração ao nível de custos: a melhor estimativa de seus custos de fabricação, administrativos e de distribuição. Quando as gerências vêm com planos, é melhor que a direção esteja preparada para provar que podem ser iguais ou melhores que a concorrência mundial.

4.2 Sugestões

Com a pesquisa descobriu-se que o *Benchmarking* é o conjunto de idéias da Gestão da Qualidade Total e do Planejamento Estratégico, e é uma ferramenta que vai de encontro ao desempenho superior. Percebe-se que vários são os processos que levam a obtenção total satisfação de consumidores, mas o *Benchmarking*, é o único que através das melhores das classes, obtêm o parâmetro exato.

Quanto à cultura – dentro do *Benchmarking*, observou-se que novas organizações (nacionais) estão defasadas em seus processos, criando assim dificuldades de implantação. *Benchmarking* é, na verdade, a “ponta” de um grande processo interno.

Quanto à quebra de paradigmas é preciso estar ainda mais à frente para entender que *Benchmarking* é não ter somente uma engenharia reversa.

Há muito a se fazer, muito que implantar e entender, que avaliar nas organizações. O futuro do *Benchmarking* é grande, indispensável e necessário para garantir a permanência da organização no mercado.

5. FONTES BIBLIOGRAFICAS

5.1 Referências Bibliográficas

BALM, Gerald. Benchmarking: um guia para o profissional tornar-se – e continuar sendo – o melhor dos melhores. 2^a Edição. Rio de Janeiro: Ed. Quality Mark, 1995.

BOXWELL, Robert J. Vantagem competitiva através do benchmarking. 1^a Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 1996.

CAMP, Robert C. Benchmarking: o caminho para a qualidade total. 2^a Edição. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993.

DEMING, W. E. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-saraiva, 1990.

FEIGENBAUM, A.V. Total quality control, engineering and management. New York: Mc Graw-hill, 1986.

GALE, Bradley T. Gerenciamento do valor ao cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. 3^a Edição. São Paulo: Ed. Pioneira, 1996.

ISHIKAWA, Kaoru TQC, Total Quality Control: estratégia e administração da qualidade. São Paulo: IMC internacional sistema educativos, 1986.

KEARNS, David T. Quality improvement begins at the top. Ed. World 20, 1986.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10^a Edição. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2000.

LEIBFRIED, Kathleen H. J. Benchmarking: uma ferramenta para melhoria continua. 1^a Edição. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994.

LOBOS, Júlio Encantando o cliente. 1^a Edição. São Paulo: Ed. Instituto da Qualidade, 1993.

OAKLAND, John S. Gerenciamento da qualidade total. 1^a Edição. São Paulo: Ed. Nobel, 1994.

OHNO, Taiichi. Toyota production system: beyond large-scale production. 1^a Edição. Cambridge: Productivity press, 1990.

OLIVEIRA, Djalma P. R. Planejamento estratégico; conceitos, metodologia e práti-

cas. 9^a Edição. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking. 1^a Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 1994.

TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios de Administração Científica, São Paulo: Ed. Atlas, 1970.

TZU, Sun. The Art of War. James E. Clavel, Ed. New York: Delacorte Press, 1983.

WATSON, Gregory H. Benchmarking estratégico: como transformar as técnicas de benchmarking em fator de competitividade e acréscimo de produtividade. 1^a Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 1994.

WHITLEY, Richard C. The customer driven company: moving from talk to action. 7^a Edição. Massachussets, USA: The Forum corporation, 1992.

5.2 Bibliografia

_____., An Executive Overview of Benchmarking. Houston, EUA: Ed. American Productivity and Quality center, 1996.

BALM, Gerald. Benchmarking: um guia para o profissional tornar-se – e continuar sendo – o melhor dos melhores. 2^a Edição. Rio de Janeiro: Ed. Quality Mark, 1995.

BOXWELL, Robert J. Vantagem competitiva através do benchmarking. 1^a Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 1996.

_____., Benchmarking dos processos de negócios; descobrindo e implementando as melhores práticas. Rio de Janeiro: Ed. Quality Mark, 1996.

_____., Benchmarking Pure and Simple. Houston, EUA: Ed. American Productivity and Quality center, 1995.

CAMP, Robert C. Benchmarking: o caminho para a qualidade total. 2^a Edição. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993.

CAMPOS, V.F. Gerencia da qualidade total. Belo horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1992.

CROSBY, Philip B. Qualidade é investimento. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

DEMING, W. E. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-saraiva, 1990.

FEIGENBAUM, A.V. Total quality control, engineering and management. New York: Mc Graw-hill, 1986.

GALE, Bradley T. Gerenciamento do valor ao cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. 3ª Edição. São Paulo: Ed. Pioneira, 1996.

GARVIN, David A. Gerenciando a qualidade: visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

_____, Gestão da qualidade empresarial: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio de Loureiro. Qualidade total nas organizações: indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade. São Paulo: Atlas, 1992.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projeto de pesquisa, 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. I.C.Q. Controle da Qualidade Total: no estilo japonês. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1990.

ISHIKAWA, Kaoru TQC, Total Quality Control: estratégia e administração da qualidade. São Paulo: IMC internacional sistema educativos, 1986.

JURAN, J.M. A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.

KEARNS, David T. Quality improvement begins at the top. Ed. World 20, 1986.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10ª Edição. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2000.

LAWTON, Robert L. Creating a customer – centered culture, leadership in quality, innovation and speed. 1ª Edição. Houston, EUA: Ed. Quality Press, 1993.

LEIBFRIED, Kathleen H. J. Benchmarking: uma ferramenta para melhoria continua.

1ª Edição. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994.

LOBOS, Júlio Encantando o cliente. 1ª Edição. São Paulo: Ed. Instituto da Qualidade, 1993.

MARTINS, Gilberto Andrade de. Manual para elaboração de monografia e dissertações. São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. Administração da produção. 4ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

ÑAURI, Miguel Heriberto C.. As medidas de desempenho como base para a melhoria contínua de processo: o caso da fundação de amparo à pesquisa e extensão universitária (fapeu). 1998. Dissertação (mestrado) – pós-graduação em engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

OAKLAND, John S. Gerenciamento da qualidade total. 1ª Edição. São Paulo: Ed. Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Djalma P. R. Planejamento estratégico; conceitos, metodologia e práticas. 9ª Edição. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Marcos Antônio Lima de. Artigos sobre qualidade: indicadores de desempenho. Disponível na internet: <http://jasconsultoria.vila.bol.com.br/artigos.htm>. Acesso em 05 Julho 2001.

PALADINI, Edson Pacheco Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PATTERSON, J.G. Benchmarking Basics; looking for a better way. 1ª Edição. EUA: Ed. Bawden Printing Company, 1996.

SOMMER, Wily Arno. Qualidade considerações básicas. Disponível em http://server.led.br/disciplina/gestao_da_qualidade.htm. Acesso em 12 Junho 2000.

TAKASHINA, Newton T.; FLORES, Mário C.X. Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios de Administração Científica, São Paulo: Ed. Atlas, 1970.

TZU, Sun. The Art of War. James E. Clavel, Ed. New York: Delacorte Press, 1983.

WATSON, Gregory H. Strategic Benchmarking. 1^a Edição. São Paulo: Ed. Inetraxis, 1996.

WATSON, Gregory H. Benchmarking estratégico: como transformar as técnicas de benchmarking em fator de competitividade e acréscimo de produtividade. 1^a Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 1994.

6. ANEXOS

6.1 O Código de Conduta de Benchmarking

Esse código de comportamento foi desenvolvido em conjunto com a *American Productivity & Quality Center's International Benchmarking on Benchmarking* (APQC IBC) e pelo *Strategic Planning Institute (SPI) Council on Benchmarking*. Ele resume o protocolo de *benchmarking* — o conjunto de convenções que prescrevem condutas e procedimentos corretos a serem utilizados na realização de estudos nessa área. O Código de Conduta de *Benchmarking* tem sido subscrito por membros do APQC IBS e adotado pelos membros do *SPI Council on Benchmarking*. Apresenta uma boa definição dos esforços colaboradores que marcam as interações comportamentais entre parceiros de *benchmarking*.

6.1.1. Princípio da Legalidade

Essencialmente, esse princípio lida com a restrição de qualquer análise ou ação que possa implicar uma limitação de acordos de negócios, de mercado e de localização de clientes, fixação de preços, arranjos de negociação, manipulação de oferta e suborno, aquisição de segredos empresariais ou divulgação de informação dos parceiros. Antes dessa informação poder ser compartilhada, os consultores legais podem solicitar que as duas empresas realizem acordos de não divulgação antes do estudo. De forma resumida e simples o princípio diz: em caso de dúvida não faça, se tiver alguma questão, consulte um advogado.

Se houver qualquer questão em potencial sobre a legalidade de uma atividade, não a faça.

Evite discussões ou ações que poderiam levar a implicar uma restrição do comércio, mercado e/ou esquemas de locação de cliente, fixação de preço, formas de negócios, manipulação de concorrência ou suborno. Não discuta custos com concorrentes

se os custos forem um elemento de preço.

Evite a aquisição de segredos comerciais de quaisquer meios que poderiam ser interpretados como impróprios, incluindo violação ou indução de uma violação de qualquer regra de sigilo. Não revele nem use nenhum segredo comercial que possa ter sido obtido através de meios impróprios ou que tenha sido revelado por outro em violação da regra de sigilo ou limite de uso.

Como consultor ou cliente, não estenda as constatações de um estudo de *benchmarking* a outra empresa sem primeiro obter permissão das partes do primeiro estudo.

6.1.2. Princípio da Troca

No *benchmarking* cada organização concebe um método de melhorar o processo como resultado de sua interação. A necessidade real é ter certeza de que cada empresa obtém algo de valor do investimento de seu tempo no estudo. A Regra de Ouro se aplica aqui. Nunca peça qualquer tipo de informação ou dados que sua própria empresa relutaria em compartilhar com outra. Os *benchmakers* da Xerox afirmam explicitamente não desejar que seus parceiros compartilhem informações que seriam consideradas intransferíveis por seus parceiros. Para aliviar preocupações sobre intercâmbios eqüitativos, é importante não só esclarecer expectativas e objetivos como também estabelecer de antemão parâmetros informacionais, antes de se envolver em qualquer atividade de *benchmarking*. Comunicação completa, aberta e honesta nas fases iniciais do estabelecimento de relações de *benchmarking* pode ajudar cada parceiro a compreender o valor da troca a ser feita. A troca pode ser tão simples quanto receber uma cópia do relatório de viagem que documenta as observações que a equipe de *benchmarking* fez do processo na empresa do parceiro, ou cópia de seu relatório final (com informações “encobertas” sobre outros participantes para impedir revelação inadvertida de informações). A troca também pode ser um acordo para realizar um estudo de *benchmarking* recíproco que tenha mais relevância para a empresa do parceiro.

Esteja disposto a fornecer a seu parceiro de *benchmarking* o mesmo tipo e nível de informações que solicita para seu parceiro de *benchmarking*.

Comunique-se total e previamente no relacionamento para esclarecer expectativas, evitar interpretações errôneas e estabelecer interesse mútuo no intercâmbio de *benchmarking*.

Seja honesto e completo.

6.1.3. Princípio da Confidencialidade

Trate toda informação ganha de qualquer parceiro de *benchmarking* como patenteadada e confidencial. Jamais revele a outra empresa o que aprendeu de um parceiro de *benchmarking* sem a permissão expressa desse parceiro. As constatações do estudo de *benchmarking* não deveriam ser estendidas à outra empresa sem o acordo de antemão do parceiro de *benchmarking*.

Trate o intercâmbio de *benchmarking* como confidencial para os indivíduos e empresas envolvidos. As informações não devem ser comunicadas fora das organizações associadas sem o consentimento prévio do parceiro de *benchmarking* que compartilhou a informação.

A participação de uma empresa num estudo é confidencial e não deveria ser comunicada externamente sem sua permissão prévia.

6.1.4. Princípio do Uso

Informação ganha de qualquer estudo de *benchmarking* tem como único propósito melhorar os processos operacionais dentro de uma empresa. Jamais use *benchma-*

rking como meio de propaganda, marketing ou venda.

Só use informações obtidas através de *benchmarking* para objetivos de formulação de aperfeiçoamento de operações ou processos dentro das empresas que participam do estudo de *benchmarking*.

O uso ou comunicação do nome de um parceiro de *benchmarking* com os dados obtidos ou práticas observadas requer a permissão prévia daquele parceiro.

Não use *benchmarking* como meio de comercializar ou vender.

6.1.5. Princípio do Primeiro Contato

Sempre inicie contatos de *benchmarking* com os proprietários de processos do parceiro através de contato de *benchmarking* designado na empresa específica. Se você desconhece tal designação ou pessoa, tente entrar em contato com o gerente, gerente de qualidade ou gerente de recursos humanos corporativo em busca de ajuda. A jurisdição mais apropriada para fazer contato é a que respeite a cultura corporativa da outra empresa. Sempre obtenha acordo com o contato de *benchmarking* (quer designado ou eventual) considerando qualquer comunicação sem intervenção e cumprimento da responsabilidade entre os participantes da equipe de *benchmarking*.

Inicie contato de *benchmarking*, sempre que possível, através de contato de *benchmarking* projetado pela empresa do parceiro.

Respeite a cultura corporativa de companhias parceiras e trabalhe dentro de procedimentos mutualmente combinados.

Obtenha acordo mútuo com o contato designado de *benchmarking* sobre qualquer não-intervenção de comunicação ou responsabilidade com outras partes.

6.1.6. Princípio da Terceira Parte

Não compartilhe os nomes dos participantes da equipe de *benchmarking* com outras empresas que solicitam contatos sem primeiro conseguir com tais pessoas assim como a pessoa de contato de *benchmarking* permissão para fazer tal coisa.

Obtenha uma permissão individual antes de fornecer o nome de uma pessoa em resposta a uma solicitação de contato.

Evite a comunicação do nome de um contato num fórum aberto sem a permissão do contato.

6.1.7. Princípio da Preparação

Complete todo o trabalho preparatório antes de entrar em contato com o parceiro de *benchmarking* em potencial. Isto inclui avaliar e ter consciência do nível de maturidade de sua empresa. Saiba onde residem suas próprias potencialidades e fraquezas de processo: conclua estudos internos e comparações, medidas, validação e assim por diante antes de buscar analogias de fora. Use um modelo de processo de *benchmarking* para orientar e formalizar sua abordagem para o estudo do tema.

Esse modelo deveria ser compreendido por todas as partes como meios de estabelecer expectativas sobre o grau de detalhe a ser utilizado no estudo e para estabelecer acordo acerca das logísticas de realização do estudo. Determine que informações está disposto a compartilhar e as tenha preparadas de maneira apresentável e completa. Forneça qualquer tipo de guia de entrevista, questionário ou outra documentação apropriada para seu parceiro em potencial de *benchmarking*. Conte ao parceiro especificamente o que você está procurando. Enfim, quando trabalhar com um parceiro de *benchmarking*, torne o tempo em conjunto valioso para as duas partes.

Demonstre empenho para a eficiência e eficácia de *benchmarking* realizando trabalho preparatório antes de fazer um contato inicial nesse sentido e seguir um processo de *benchmarking*.

Obtenha o máximo do tempo de seu parceiro de *benchmarking* estando totalmente preparado para cada intercâmbio.

Ajude seus parceiros de *benchmarking* a se prepararem dando-lhes um guia de entrevista ou questionário e agenda antes das visitas de *benchmarking*.

6.1.8. Princípio da Conclusão

Não assuma nenhum compromisso com o parceiro se não tiver certeza de que conseguirá prosseguir de maneira oportuna e propícia. Certifique-se de que a conclusão de qualquer estudo de *benchmarking* tenha atingido uma conclusão satisfatória e conveniente para todas as partes.

Dê prosseguimento a cada compromisso feito com seus parceiros de *benchmarking* de maneira oportuna.

Complete cada estudo de *benchmarking* com vias à satisfação de todos os parceiros, conforme mutuamente combinado.

6.1.9. Princípio da Compreensão e da Ação

Antes de começar um estudo de *benchmarking*, consiga compreensão e acordo explícito como sua empresa e a de seu parceiro gostariam de ver a informação tratada e manuseada. Prenda-se a esse acordo. Sempre honre o protocolo e as diretrizes para interação de qualquer sócio de *benchmarking*.

Esses nove princípios não são considerados superficialmente, nem devem ser vistos como itens separados. Deveriam ser vistos e interpretados como diretrizes completas e estruturadas para comportamento apropriado em *benchmarking*.

O Código de conduta de *benchmarking* não se destina, contudo, a ser substituído para o conselho legal sempre que houver dúvidas quanto à propriedade de compartilhar informações entre empresas. Na verdade, devido a seu desenvolvimento histórico, muitas indústrias diferentes são muito mais suscetíveis a interesses sobre compartilhamento de informações e violações *antitruste* do que outras. Grande parte da indústria americana ainda é tolhida por legislação *antitruste* anterior - o *Sherman Act* de 1890, o *Clayton Act* de 1914, o *Federal Trade Commission Act* de 1914, e o *Robinson-Patman Act* de 1936. Esses Atos, escritos há gerações, num ambiente empresarial diferente, destinavam-se a proteger transações comerciais e o comércio de limitações ilegais, discriminação de preço, fixação de preços e monopólios. No mercado global atual, eles incapacitam discussões entre muitas empresas americanas que devem competir contra organizações internacionais e multinacionais não restringidas por essas leis. Se essas leis fossem aplicadas no Japão, por exemplo, como ocorre nos Estados Unidos, sua existência continuada seria de valor. Como este não é o caso, as leis dessa natureza vêm se provando cada vez mais antiquadas; refletem a antítese da produtividade e do progresso de qualidade americana. À medida que a empresa se move mais para um modelo comparativo e diferencia com mais nitidez seu enfoque competitivo, a necessidade para maior diálogo e questões comuns torna-se mais forte. A competitividade nacional só pode ser conseguida quando as empresas de uma nação podem ser livres para discutir suas questões comuns sem medo de represálias de seus governos.

Compreenda como seus parceiros de *benchmarking* gostariam de ser tratados.

Trate seus parceiros de *benchmarking* da maneira que cada um deles gostaria de ser tratado.

Compreenda como cada parceiro de *benchmarking* gostaria que fosse manuseada e utilizada a informação fornecida por ele, e a manuseie e utilize dessa maneira.