

**FLÁVIA APARECIDA TIRADENTES CARDOSO**

**BENCHMARKING: UMA FERRAMENTA GERENCIAL A SER  
APLICADA NO SETOR DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO BRASIL**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Contabilidade do  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas da  
Universidade Federal do Paraná, como  
requisito para obtenção do título de  
Especialista no Curso de Pós-  
Graduação em Gestão de Negócios  
2003

Orientador: Prof. Vicente Pacheco, MSc

**CURITIBA  
2004**

## RESUMO

**CARDOSO, Flávia Aparecida Tiradentes.** BENCHMARKING: UMA FERRAMENTA GERENCIAL A SER APLICADA NO SETOR DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO BRASIL. Essa monografia tem como objetivo demonstrar o Benchmarking como uma ferramenta gerencial que capacita os gestores através de informações estratégicas possibilitando se antecipar a aplicação de novas práticas e métodos perante a concorrência através de desenvolvimento de estudos que diferenciem o desempenho da organização. Ao longo deste trabalho condicionamos o uso do benchmarking, aplicado à gestão de serviços e produtos interligados entre si, na busca de melhores práticas, que se associem e se completem na construção de uma gestão gerencial de serviços capaz de fornecer elementos que possibilitem diferenciar a qualidade de um serviço do outro, mesmo que ambos tenham a mesma natureza. Nas organizações de hoje o que falta é a descoberta que nenhuma empresa é melhor em tudo, o que implica em reconhecer que existe alguém dentro do mercado, que faz algo melhor que nós. Neste momento o Benchmarking é a ferramenta indicada que busca não somente a excelência, mais também, objetiva atingir uma posição de liderança em qualidade visando melhorar os problemas diretamente ligados à satisfação do cliente e a qualidade total do serviço prestado, comparativamente com as empresas no mesmo setor ou linha produtiva. A escolha do Benchmarking é uma estratégia que a empresa pode utilizar para aprimorar o desempenho da organização, identificando e aplicando as melhores práticas, comparando seus produtos e serviços com os dos concorrentes, encontrando exemplos de desempenho superiores e compreendendo os processos e as práticas que influenciam estes resultados.

**Palavras-chave:** benchmarking, informação, excelência, desempenho, liderança.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	ii
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	5
<b>1. BENCHMARKING</b> .....	6
1.1 UM BREVE HISTÓRICO .....	6
1.2 PRINCÍPIOS .....	8
1.3 APLICAÇÃO .....	9
1.4 TIPOS DE BENCHMARKING.....	10
1.4.1 MODELO DE SPENDOLINI .....	12
1.4.2 MODELO DE CAMP .....	12
1.5 REALIZAÇÃO DE BENCHMARKING .....	13
1.6 COMO FAZER BENCHMARKING .....	14
1.7 BENEFÍCIOS E DESVANTAGENS DO BENCHMARKING .....	15
<b>2. SUCESSO DO BENCHMARKING</b> .....	18
2.1 FATORES CRÍTICOS .....	18
2.1.1 APOIO DA ALTA GERÊNCIA .....	18
2.1.2 TREINAMENTO EM BENCHMARKING DA EQUIPE DO PROJETO .....	21
2.1.3 SISTEMA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO ÚTIL .....	26
2.1.4 HÁBITOS E CULTURAS QUE APÓIEM O APRENDIZADO .....	28
2.1.5 RECURSOS, ESPECIALMENTE EM FORMA DE TEMPO E EQUIPAMENTO ADEQUADO .....	33
<b>3. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES ANTES DE COMEÇAR O BENCHMARKING</b> .....	36
3.1 SELEÇÃO DO PROCESSO DE BENCHMARKING .....	37
3.1.1 ENTENDA O PROCESSO ATUAL .....	39
3.1.2 IDENTIFIQUE OS PARCEIROS DE BENCHMARKING .....	42

3.1.3 COLETE DADOS E INFORMAÇÕES .....	44
3.1.4 IDENTIFIQUE AS DIFERENÇAS E AS SUAS RAZÕES .....	47
3.1.5 DESENVOLVA PROGRAMAS PARA IMPLMANTAR OS LEVANTAMENTOS .....	48
3.1.6 IMPLEMENTE AS MUDANÇAS E MONITORE OS RESULTADOS .....	51
3.2 O BENCHMARKING E BALDRIGE .....	52
3.3 MEDIDAS DE DESEMPENHO DE PRODUTOS E SERVIÇOS .....	58
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>62</b>

## INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo demonstrar o Benchmarking como uma ferramenta gerencial que aliada ao planejamento estratégico, capacita os gestores a análise de situações estratégicas e possibilita a antecipação, de criação de novas práticas e métodos perante a concorrência.

A competitividade mundial aumentou, obrigando as empresas a um contínuo aprimoramento de seus processos, produtos e serviços, visando oferecer alta qualidade com baixo custo e querer assumir uma posição de liderança no mercado onde atua.

Os executivos defrontam-se com uma série de desafios muito abstratos, porém, extraordinariamente importante. São instruções vagas para examinar conceitos tão intangíveis como gerenciamento de mudanças, inovações, criatividade, aprendizado organizacional, agilização ou redução do tempo dos processos, simplificação dos processos e reengenharia. Esses conceitos são abstratos para muitos gerentes envolvidos com assuntos tais como: atender clientes, cumprir metas diárias, reduzir custos e aumentar o faturamento.

A escolha do Benchmarking como uma ferramenta gerencial é simples: é compreensivo e funcional. Ela oferece uma espécie de “realidade virtual” simplificada para organizações que queiram simular experiências operacionais em seus próprios ambientes. Que melhor forma de prever impacto de um sistema em sua própria empresa que o de examinar seu efeito em outra organização que já o implementou?

Na maioria das vezes, o aprimoramento exigido, sobretudo pelos clientes, no que tange os processos, produtos e serviços, ultrapassa a capacidade das pessoas envolvidas, por estarem elas presas aos seus próprios paradigmas.

Em virtude das rápidas mudanças no mercado, a escolha certa da ferramenta gerencial utilizada pela organização é um fator primordial.

## 1. BENCHMARKING

### 1.1 UM BREVE HISTÓRICO

Apesar do termo ser um conceito novo, temos que nos situar nas origens remotas da compra massiva de “Know How” ocidental por parte das empresas japonesas, durante a metade do século.

Já no início dos anos 70 começaram a aparecer empresas que colocaram em prática a identificação de modelos a seguir dentro das empresas concorrentes do seu setor ou mesmo a identificação interna de departamentos ou pessoas que objetivam melhores resultados dentro da própria empresa, para depois importar para o resto da companhia esses procedimentos, de modo a obter um maior rendimento.

A técnica foi formalmente empregada somente a partir dos anos 70 nos Estados Unidos. Havia na época a necessidade do empresariado local reagir ao avanço da indústria japonesa, internacionalmente e em seu próprio País. Em 1979, a Xerox Corporation consolidou padrões de comparação em relação aos seus concorrentes tornando-se a empresa pioneira na implantação do Benchmarking para melhorar seus resultados. Este caso está descrito no livro de Robert Camp, “The search for industry best practices that to superior performance”. Outras iniciativas, como o Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige (1987), contribuíram para a disseminação da técnica do Benchmarking nos Estados Unidos e posteriormente no resto do mundo.

É no final dos anos 80 que aparece o termo “benchmarking”, com a sua metodologia própria de implementação e desenvolvimento do processo. Podemos dizer que no início dos anos 90 dá-se a explosão e a moda do “benchmarking”, na qual os “gurus” e publicações de gestão falam e falam dos benefícios e das vantagens desta descoberta inovadora.

O termo vem do inglês Benchmarking, que indica, entre os agrimensores, o ponto de observação de onde as medidas podem ser feitas, ou ainda, servir de referências para outras. Também tem como essência o termo japonês "Dantotsu", que significa "lutar para ser o melhor dentre os melhores".

Referências do Benchmarking já aparecem desde a Antigüidade. O general chinês Sun Tzu já enfatizava a necessidade de conhecer bem o inimigo para estar bem preparado para as batalhas.

Segundo Roberto Camp (1997) deixa claro que o Benchmarking só pode efetivamente trazer vantagem competitiva quando a empresa opta por adaptar com criatividade as melhores práticas existentes no mercado em vez de copiá-las cegamente.

O Benchmarking é simplesmente o método sistemático de procurar os melhores processos, as idéias inovadoras e os procedimentos de operação mais eficazes que conduzam a um desempenho superior. Aqueles que permanecem isolados estão condenados a reinventar a rota eternamente, porque eles não aprendem e nem tiram proveito do progresso dos demais.

Segundo Spendolini, Benchmarking é "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".

O caso de sucesso do Benchmarking mais amplamente divulgado provavelmente é da Xerox Corporation na década de 90, mas para cada caso da Xerox há uma centena de outros exemplos de sucessos do Benchmarking. O caso da Xerox é famoso e por isso se justifica que seus gestores estivessem tão orgulhosos em divulgá-los. A crença da Xerox no Benchmarking e os óbvios benefícios que ele trouxe para a empresa ajudaram gerentes de todos os Estados Unidos e do mundo a saberem o valor do Benchmarking para fazer melhorias em qualquer processo em

uma empresa. Aquelas organizações que estão fazendo um Benchmarking rigoroso estão realizando melhorias em seus processos, mas para aquelas organizações que não o estão fazendo, é aconselhável que dêem ouvidos às palavras de David Kearns: "As empresas erram porque não conhecem o Benchmarking antes de estarem ameaçadas".

Benchmarking é, ainda, um processo de pesquisa, contínuo e sistemático, onde o administrador realiza comparações de processos e práticas de sua empresa com os de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas administrativas, para avaliar produtos, serviços e métodos de trabalho, com o propósito de aprimoramento organizacional, procurando a superioridade competitiva. A técnica de Benchmarking visa, portanto, o desenvolvimento de estudos que comparem o desempenho com a concorrência e com referências de excelência, objetivando atingir uma posição de liderança em qualidade. Estes estudos, organizados em projetos, devem identificar serviços e processos de alto nível de qualidade em outras empresas, ou setores da própria empresa, avaliar como tais resultados são obtidos, e incorporar o conhecimento, quando aplicável a seus processos e serviços.

## **1.2 PRINCÍPIOS**

O Benchmarking é fundamental porque nos permite vislumbrar oportunidades e também ameaças competitivas. Isto constitui um atalho seguro para a Excelência, pois utilizam todo o trabalho intelectual acumulado por outras organizações e evita os erros e armadilhas do caminho. Obteremos dessa forma um salto quantitativo de desempenho que, para ser bem sucedido, deverá apoiar-se em alguns princípios básicos:

**Reciprocidade:** Ao solicitarmos informações estamos automaticamente

oferecendo a contrapartida. Benchmarking só existe como "rua de mão-dupla" não devemos perguntar o que não poderemos responder em troca.

**Analogia:** O Benchmarking só é útil se pudermos manter uma analogia com os processos da nossa organização.

**Medição:** Não basta obter os índices, é preciso levantar os processos que levaram aos resultados.

**Validação:** Benchmarking não é mera cópia, é preciso olhar o que foi levantado sob a ótica de aplicação dessas práticas na própria realidade.

### **1.3 APLICAÇÃO**

Na aplicação de Benchmarking, como todo o processo, é preciso respeitar a seguir algumas regras e procedimentos para que os objetivos sejam alcançados e exista uma constante melhoria do mesmo. Neste processo existe um controle constante desde sua implantação (plano de processo) até a sua implementação (ação de processo).

#### **Implantação:**

Deve-se avaliar os seguintes fatores: ramo, amplitude, diferença organizacional e custo antes da definição do melhor método pois as necessidades de cada empresa devem ser avaliadas antes da aplicação do processo.

#### **Implementação:**

A semelhança da pesquisa científica, o Benchmarking eficaz vem acompanhando de um conjunto de objetivos e regras para coleta e análise de dados.

Dessa forma a seqüência da implementação é acompanhada das fases abaixo:

- Coleta de dados internos;
- Coleta de dados externos;
- Análise das informações do Benchmarking;

- Implementação de um plano de ação.

## 1.4 TIPOS DE BENCHMARKING

Existem três tipos de benchmarking: interno, competitivo e funcional.

O interno é utilizado pelas grandes organizações para identificar as melhores práticas internas e disseminar o conhecimento sobre as práticas para outras organizações.

O competitivo tem como alvo específico às práticas dos concorrentes. Há dificuldades em conseguir parcerias entre concorrentes, e muitas vezes é necessária a contratação de consultoria externa para obtenção de informações, voltado para as características básicas de produção, capazes de fornecer vantagem competitiva sobre os concorrentes diretos da empresa. O objetivo é alcançar e superar o desempenho dos concorrentes, procurando os problemas no modo como o trabalho é realizado. É, na prática, o menos usual uma vez que é quase impossível que as empresas se prestem a facilitar dados que estão ligados diretamente com sua atividade à concorrência.

Já o benchmarking funcional ou por processo genérico, é baseado em uma função específica, que pode existir ou não na própria organização, serve para a troca de informações sobre uma atividade bem definida como, por exemplo, distribuição, faturamento ou embalagem. Processo que atravessa várias funções da organização pode ser encontrado na maioria das empresas do mesmo porte como, por exemplo, o processo desde a entrada de um pedido até a entrega do produto ao cliente. É neste tipo onde encontramos a maior parte de exemplos práticos e nas quais as empresas estão dispostas a trocar informação e a ser mais verdadeiras, devido à não existência de concorrência direta entre as empresas. Esse tipo de processo possibilita uma maior abrangência do processo de benchmarking devido à

ampla possibilidade de informação e análise de dados. Para que sejam estabelecidos, as empresas devem seguir os seguintes princípios fundamentais:

**Comparabilidade:** Diz respeito à necessidade de se encontrar parceiros com quem se possa comparar o processo em estudo.

**Reciprocidade:** o processo de Benchmarking só existe como uma via de mão-dupla; não se pergunta o que não se pode responder em troca.

**Analogia:** O Benchmarking só é útil se foi possível manter uma analogia com os processos da nossa organização. Não basta obter os índices, é preciso levantar os processos que levaram aos resultados.

**Validação:** Benchmarking não é mera cópia, é preciso analisar o que foi levantado sob a ótica de aplicação dessas práticas na própria realidade da organização.

**Adaptabilidade:** Os métodos analisados devem ser adaptados ao ambiente de acordo com os objetivos estratégicos.

**Objetividade:** Necessidade de se projetar o estudo o mais obviamente possível, deixando de lado o subjetivismo (colocações pessoais, "achismos").

**Continuidade:** O Benchmarking é um processo sem fim. A filosofia do estudo é de melhoria contínua.

**Auto-avaliação da capacidade:** É preciso avaliar pontos fortes e fracos da própria organização como os concorrentes fariam. Deve-se fortalecer os pontos fracos e enfatizar os fortes.

**Avaliação dos melhores do mercado:** Necessário comparar e conhecer os líderes que representam concorrência.

**Assimilação, aprendizado:** É vital o aprendizado a partir do conhecimento sobre os concorrentes. Se eles são bons há de se descobrir por que e como conseguiram. O Benchmarking consiste em encontrar as melhores práticas e reproduzi-las, melhorando-as ainda mais.

Um plano de Benchmarking se estrutura em dois pontos principais: a implantação

e a aplicação do processo. A implantação se desenvolve através da avaliação do ramo, objetivo, amplitude, diferença organizacional e custo antes da aplicação do método de Benchmarking. Neste momento, devem ser observadas as necessidades da empresa. A implementação representa as fases ou etapas que caracterizam o processo de Benchmarking. Podem ser resumidas em: coleta de dados internos, coleta de dados externos, análise das informações do Benchmarking e implementação de um plano de ação (melhorias). Para a implantação e aplicação de um programa de Benchmarking, apresentados dois modelos principais de atuação: o modelo ilustrado por Spendolini e o caso da Xerox apresentado por Robert Camp.

#### **1.4.1 MODELO DE SPENDOLINI**

Determinar do que fazer o Benchmarking: Primeiro estágio, onde são identificadas as necessidades e obtidos os recursos (tempo, capital e pessoal) necessários para o processo.

Formar uma equipe: Atribuição de papéis e responsabilidades específicas.

Identificar os parceiros: Estágio do processo que inclui as fontes de pesquisa de dados. Fazem parte desta etapa os facilitadores (consultores, analistas, etc.) e os alvos (empresas concorrentes).

Coletar e analisar informações de Benchmarking: Filtragem das informações de acordo com as necessidades da organização.

Agir: Etapa influenciada pelos resultados obtidos da análise dos resultados obtidos. Neste momento se avaliam as disponibilidades materiais e financeiras, e a disposição em implantar as mudanças.

#### **1.4.2 MODELO DE CAMP**

Planejamento: definição das melhores técnicas a serem copiadas. Tem como

objetivo planejar as investigações de Benchmarking. O que deve ser usado como referência? Com quem ou o que iremos comparar? Como serão coletados os dados?

Análise: envolve a coleta e análise dos dados e avaliação das forças e fraquezas da instituição. Os parceiros de Benchmarking são melhores? Por quê? Como? Quanto?

Integração: definição das modificações. Envolve um planejamento para incorporar as descobertas do Benchmarking, as novas práticas, e assegurar que estas sejam incorporadas.

Ação: é a implementação. Período em que as descobertas serão transformadas em ações, fazendo-se ajustes às necessidades da instituição.

Maturidade: é o aprimoramento. É alcançada quando as melhores práticas do mercado estiverem incorporadas à instituição, assegurando assim superioridade.

O Benchmarking, além de descobrir oportunidades reais de melhoria nas empresas, estabelece um mecanismo de aprendizagem contínua de novas práticas e idéias dentro da empresa. Desta forma, favorece a existência de uma cultura de melhoria e aprendizagem a todos os níveis da organização.

## **1.5 REALIZAÇÃO DE BENCHMARKING**

Exemplos de fatores desencadeadores:

- Programas de qualidade;
- Processo de redução de custos/orçamento;
- Tentativas de melhorar as operações;
- Mudanças de gerência;
- Novas operações / novos empreendimentos;

- Revisão das estratégias existentes;
- Ataques competitivos/crises.

Em qualquer um desses cenários, o benchmarking é um passo lógico no desenvolvimento de novos procedimentos, no estabelecimento de novos objetivos e na criação de novas medidas de desempenho. Por exemplo, ao ser instituída qualquer forma de programa de melhoria de qualidade, a primeira questão a ser levantada é o que podemos produzir de melhor? A questão pode ser respondida examinando-se o que de melhor está sendo oferecido pelo concorrente, ou ainda, examinando-se diferentes setores da indústria para se encontrar a empresa ou o produto que corporifique a excelência em forma e função.

## **1.6 COMO FAZER BENCHMARKING**

O modo como é feito dependerá dos recursos disponíveis, dos prazos fixados e do número de fontes de informações alternativas identificadas. Inúmeras palavras podem ser usadas para descrever o processo de benchmarking, mas o melhor mestre é a experiência. Valendo-se da melhor prática ao focar os esforços de aperfeiçoamento, pode-se examinar papéis, processos ou questões estratégicas, sendo melhor definido como um processo de medição externamente focalizado, intensivo de informações e dotado de um propósito que fixa metas objetivas para o desenvolvimento de planos de ação.

1. Exame organizacional – etapa pré-benchmarking. Antes de partir para a prática do benchmarking, é necessário fazer um bom exame organizacional da empresa, a fim de se diagnosticar alguns pontos fundamentais para a manutenção da companhia.

Uma das coisas mais valiosas que se pode aprender do exame organizacional é o

que não deve ser feito. Algumas organizações se vêem em situações difíceis e improdutivas ao tentarem entrar em mercados onde não tem negócios, ao criarem produtos ou serviços sem terem experiência e ao gerirem operações que não compreendem nem tem afinidade.

Toda organização parece ter uma capacidade primária para fazer em algumas coisas, mas certamente, não muitas coisas. Um grau de autoconfiança, otimismo, ingenuidade, podem colocar tudo a perder. Com muita freqüência, vemos empresas que subestimam os desafios envolvidos e superestimam a capacidade da organização de operar num terreno desconhecido.

2- Provavelmente o "insight" valioso seguinte sobre a organização é uma compreensão de sua inteligência coletiva, ou seja, da mentalidade, processos de raciocínio, tendências e modos de raciocinar sobre um problema e resolvê-lo.

3- E por fim, devemos fazer uma análise aprofundada das lógicas inseridas no contexto de uma empresa, avaliando-se em cada uma de suas fases:

- Lógica Econômica – Crescimento de mercado, expansão de fatia de mercado, criação de demanda, aquisições, integração vertical, domínio de preço e desempenho de custo;
- Lógica Estrutural - Foco no produto, foco da tecnologia, da produção, das vendas, da distribuição, do controle de custos, da informação, da resposta imediata, do contato pessoal, da retenção das contas.

## **1.7 BENEFÍCIOS E DESVANTAGENS DO BENCHMARKING**

Os benefícios que uma organização poderá tirar do processo estão relacionados com:

- Aumento da probabilidade de satisfazer as necessidades dos clientes ao entender a identificação das suas necessidades como

um processo da organização;

- Estabelecimento de objetivos (metas) eficazes ao forçar a organização a manter um permanente enfoque no ambiente externo e assegurar a sua adaptação;
- Conseguir a verdadeira produtividade ao envolver os colaboradores, a todos os níveis, em resolver os problemas da organização;
- Garantir a competitividade ao entender e conhecer a concorrência e os clientes;
- Permitir a implementação das melhores práticas nos processos ao procurar a aprendizagem das práticas usadas por organizações que são conhecidas como sendo as melhores.

O Benchmarking pode trazer a empresa inúmeras vantagens, tanto no aperfeiçoamento de suas funções quanto na realização de seus objetivos finais. Isso se deve ao fato de ser um processo positivo e pró-ativo de mudar operações, tornando a empresa mais competitiva e melhorando as práticas de todo mercado.

A possibilidade de estabelecimento a qualquer nível da organização, em qualquer área funcional e em qualquer momento permite a empresa vislumbrar oportunidades e ameaças competitivas, prevendo-a de ter que “reivindicar a roda”, possibilitando uma aceleração nas mudanças por utilizar práticas previamente testadas e aprovadas. É, portanto, a maneira mais eficaz de estabelecer metas, objetivos e resultados. O benchmarking promove trabalho em equipe baseado na necessidade competitiva e orientado por dados, não por intuição.

Uma das desvantagens da aplicação do benchmarking é a possibilidade de distorção das práticas, que pode vir empregada por paradigmas. As dificuldades em encontrar parceiros que promovam os intercâmbios de informações, principalmente se concorrentes, além das questões éticas, tornam muitas vezes difícil a aplicação do processo. Outra dificuldade encontrada é a transferência de tecnologia e a

adaptação dos fatos observados à realidade da empresa.

Em recente publicação da HSM Management, sobre o uso de ferramentas gerenciais por empresas de todo o mundo, destacou que o Benchmarking caiu do 3º lugar da preferência mundial para o 4º lugar, deixando a Aferição da Satisfação do Cliente em seu lugar.

## **2. SUCESSO DO BENCHMARKING**

### **2.1 FATORES CRÍTICOS**

Os projetos de benchmarking bem sucedidos têm três “A”: adotar, adaptar e avançar. Após procurar e examinar práticas operacionais muito eficazes, os profissionais experientes adotam as melhores práticas, adaptam-nas ao seu próprio ambiente de trabalho e avançam na execução por meio de uma cuidadosa implementação e de um contínuo aperfeiçoamento dessas práticas. Alguns fatores críticos de sucesso capacitam o avanço do processo de benchmarking baseado nos três “A”.

Logicamente, é fundamental um sistema bem projetado de medida de desempenho e de benchmarking. Outros fatores críticos de sucesso serão tratados a seguir.

#### **2.1.1 APOIO DA ALTA GERÊNCIA**

Segundo E. Bogan e J. English, o apoio da alta gerência é um pré-requisito em qualquer projeto de benchmarking que analise processos básicos da empresa ou empreenda mudanças importantes. O apoio da alta gerência não pode ser superficial. Frequentemente requer da chefia ações e comportamentos que sinalizem a importância do projeto para a organização. A comunicação por meio de atitudes da chefia é provavelmente o meio mais eficaz para promover uma causa. Há cinco tipos de compromissos de chefias muito úteis na promoção dos esforços de benchmarking.

1º - A gerência deve claramente promover o benchmarking dentro da organização. Os gerentes que promovem eficazmente o benchmarking praticam

aquilo que falam. Por causa de sua visibilidade e da força de sua posição, os gerentes influenciam os demais e são um ponto de referência para as atitudes dos funcionários. As palavras e as ações são os dois canais para divulgar mensagens da chefia através de toda a empresa. Defendendo consistentemente a importância do benchmarking para melhores práticas e apoiando essa mensagem com atos, recursos e envolvimento pessoal, os gerentes comunicam a necessidade da corporação de acelerar melhores práticas é uma estratégia fundamental nesta procura contínua da melhoria. A adoção das mais eficazes práticas empresariais de outras empresas bem sucedidas é um catalisador polivalente para a mudança e a melhoria.

2º - A gerência deve articular e reforçar as vantagens do benchmarking para as melhores práticas. A contínua melhoria do desempenho significa acabar com “a empresa sempre”. Portanto, os funcionários necessitam compreender como as estratégias de adaptação inovadora beneficiam a eles próprios e as empresas, introduzindo nos seus sistemas de desempenho as práticas empresariais mais eficazes. Além disso, uma vez os esforços do benchmarking estejam semeados, as empresas tem de cuidar deles. Os gerentes podem fazer isso através do reconhecimento dos esforços das equipes que realizam estudos de benchmarking e também comemorando e recompensando aqueles que implementaram com sucesso as melhores práticas em suas unidades.

3º - A gerência deve transformar o apoio genérico ao benchmarking em exigências claras aos gerentes. Uma pesquisa realizada entre os oitenta principais executivos de uma organização multinacional norte-americana revelou este fato: quase todos os que responderam disseram que apoiavam o benchmarking pessoalmente como uma prática para conseguir excelência da qualidade, porém, somente poucos estavam incumbidos pessoalmente ou participavam nos esforços do benchmarking. Resultado: raramente acontecia benchmarking formal nestas

empresas. Os altos gerentes devem aprender as técnicas do benchmarking para que apoiem ativamente e dirijam os que farão os estudos das melhores práticas.

Uma comprovada estratégia para ter competência gerencia nas melhores práticas do benchmarking e estabelecer exigências para os gerentes. Por exemplo. A DuPont inclui o benchmarking na descrição da função dos vice-presidentes. Como parte da melhoria de seu processo de planejamento estratégico, a Mutul Life Insurance Company de Nova Iorque responsabilizou todos os membros de seu comitê Executivo pelo benchmarking em suas áreas de responsabilidade. Nesses dois exemplos, a competência do benchmarking cresceu em toda a organização quando os executivos tiveram claramente definidas suas exigências.

4º - A gerência deve assegurar-se de que a cultura organizacional favorece e apóia a atitude de "podemos aprender com qualquer um". Nos anos 90 o ambiente de trabalho e o de um mundo novo. Onde é necessário o aprendizado contínuo para a sobrevivência em longo prazo. As corporações não contratam mais funcionários com aptidões para executarem complexas funções, hábil e repetidamente para sempre. A corporação moderna está em fase de metamorfose, transformando-se uma fábrica de produção repetitiva, em um laboratório de aprendizado. Neste novo ambiente, os funcionários aceitam as idéias de sempre aprender, porque o aprendizado contínuo os ajuda a atualizarem suas habilidades, técnicas e conceitos, o que facilitará para eles e para suas empresas atingir o sucesso. A gerência tem um importante papel na criação de cultura corporativa que visa ao contínuo aprendizado, através do benchmarking para as melhores práticas e de outras técnicas, como fator crítico de sucesso para as empresas e para o funcionário.

5º - A gerência deve reforçar a autoridade daqueles que supervisionam processos e atuam como responsáveis pelos seus sistemas de atuação, para adaptar as melhores práticas. Ao longo do tempo, os gerentes têm confirmado aquele ditado "você alcança aquilo que você espera". Por isso, os gerentes devem confiar em que

os funcionários sejam capazes de melhoras e administrar os sistemas nos quais eles operam. A melhoria do desempenho acontece mais rapidamente quando está conduzida por aqueles que tem em suas mãos e operam o processo ou sistema que está sendo melhorado. O controle excessivamente rígido, que deixa todas as decisões nas mãos do gerente, tira dos funcionários da linha de frente qualquer senso de autoridade nas suas funções. Para funcionários que não sentem envolvimento em suas funções e desempenho e menos provável que experimentem, aprendam e iniciem mudanças e melhorias positivas. Provavelmente as boas idéias ficariam no papel se os executores dos processos estivessem excluídos de identificar aquelas idéias e melhores práticas. Quando o gerente autoriza seus funcionários a agirem como “gerentes gerais” de suas próprias funções, estão preparando o terreno para que os funcionários se tornem motivados praticantes de benchmarking, que ativamente identificam, adotam e adaptam as melhores práticas para avançar em seus próprios sistemas de trabalho.

### **2.1.2 TREINAMENTO EM BENCHMARKING DA EQUIPE DO PROJETO**

O Grande perigo do benchmarking está na sua incrível simplicidade. O que poderia ser mais evidente do que encontrar grandes empresas e adotar suas melhores práticas? Sem dúvida, é por isso que muitas equipes lançam projetos de benchmarking sem uma preparação adequada. O benchmarking não é conceitualmente difícil, mas é muito “rico em detalhes”. O treinamento em benchmarking é a ferramenta que possibilita o sucesso de uma equipe. Sem treinamento no processo as ferramentas, nas técnicas e na filosofia das melhores práticas, as equipes estarão bastante limitadas. As diversas organizações produzem várias estratégias para desenvolver habilidades de benchmarking nos funcionários da linha, porém o treinamento com sucesso tem em comum sete características:

1º - O treinamento em benchmarking deve familiarizar os funcionários com o processo normal de benchmarking que será usado em toda a organização, toda a empresa deveria adotar um processo único de benchmarking para facilitar o treinamento, a comunicação e a colaboração entre as equipes, os departamentos, as funções e as unidades de negócio. O processo de benchmarking pode variar, normalmente em detalhes superficiais, de empresa para empresa. Porém, a consistência do processo de benchmarking é crítica dentro da organização se as equipes esperam aprender e compartilhar as mútuas experiências.

2º - O treinamento em benchmarking deve familiarizar os funcionários com as ferramentas básicas para analisar, e entender e melhorar o processo de trabalho.

O benchmarking pode ser aplicado a muitas atividades da organização várias das quais serão discutidas no capítulo 5. Para muitas empresas dos Estados Unidos; a melhoria do processo é a principal de todas estas atividades. O benchmarking e a melhoria do processo requerem que os membros das equipes se sintam familiarizados com as habilidades e técnicas básicas do gerenciamento do processo. O fluxograma, ou gráfico do processo, é a principal ferramenta usada para ajudar as equipes a organizar, analisar e melhorar os complexos processos de trabalho. O fluxograma, que é uma das ferramentas mais divulgadas e mais poderosas para melhoria da qualidade, pode ser aplicado em formato simples ou sofisticados. Os mais simples gráficos de inter-relações ilustram a seqüência geral de eventos em um processo de trabalho; ajudam a identificar as unidades envolvidas em um sistema de processo ou entrega. Também definem as relações entre estas unidades e descrevem as entradas e saída do sistema. Um exemplo é a criação de um jornal: os fornecedores entregam papel notícias e anúncios. O departamento de Anúncios prepara os artigos e compõe as páginas, que são enviadas ao Departamento de Produção para impressão. Após o jornal ser impresso é enviado ao Departamento de Circulação para ser entregue aos leitores. Os gráficos de processos de alto nível

dão uma visão mais detalhada do processo de trabalho, porém estática. Os principais subprocessos estão anotados em cada seqüência principais de trabalho. Isto ajuda as equipes a identificar os principais passos dos processos, a concordar com a visão do processo e a começar a definir os subprocessos.

Por exemplo, o subprocesso do Departamento de Notícias do exemplo anterior pode ser: fazer a reportagem, escrevê-la, editá-la e formatá-la. Os fluxogramas detalhados mostram como flui a seqüência de trabalho, de informação e de material de um departamento para outro num subprocesso. Estes diagramas bem detalhados ajudam as equipes a identificar oportunidades de melhorias. Os fluxogramas de todos os processos ajudam as equipes a ilustrar fluxos de trabalhos intangíveis, fluxos de matérias e fluxos de informação. Estas ilustrações ajudam as equipes a estruturar suas análises e a direcionar a discussão. Quando o fluxograma é elaborado, os grupos de trabalho podem identificar mais facilmente os pontos fracos e fortes do processo e assinalá-los no fluxograma. Portanto, o gráfico do processo e o fluxograma são um passo inicial e fundamental para a compreensão e melhoria do processo de trabalho.

3º - O treinamento em benchmarking deve preparar a equipe em medição do desempenho. O gerenciamento do processo e a medição do desempenho são as duas faces de uma mesma moeda. Os processos de trabalho representam um sistema combinado de desempenho e produzem uma saída ou resultado tangível ou intangível. As medidas de desempenho são os indicadores que refletem a saúde do sistema de desempenho. Após a descrição do processo em fluxograma, os membros da equipe irão avaliar a saúde relativa ou níveis de desempenho de seu processo. Os gerentes de processo executam esta "análise da saúde do processo" monitorando e medindo os principais itens do desempenho. Normalmente essas são as medidas de velocidade ou tempo do processo, qualidade, satisfação do cliente, produtividade e custo. Depois de desenvolver um gráfico do processo, muitas

equipes descobrem que devem desenvolver um grupo mais amplo de indicadores para avaliar o desempenho de seu processo ao longo do tempo e avaliá-lo, em comparação com processos semelhantes de outras organizações. Desta maneira. As equipes de benchmarking devem estar familiarizadas com medidas de desempenho, uma vez que esperam realizar comparações significativas do processo.

4º - O treinamento em benchmarking deve dar à equipe as necessárias habilidades, técnicas e ferramentas para implementar o processo de benchmarking. Durante um projeto de benchmarking, os membros da equipe necessitam aplicar diversas habilidades técnicas e ferramentas. Podem incluir técnicas básicas para levantamentos, desenvolvimento de pesquisas entrevistas telefônicas, visitas a empresas, entrevistas a equipes, análises de diferenças, desenvolvimento de gráficos de desempenho; plano de ação relatórios gerencias e planos de implementação. O treinamento em benchmarking deveria preparar as equipes para executar com sucesso estas técnicas ou devia informá-las sobre onde podem encontrar ajuda especializada dentro de suas organizações. Algumas interessantes e úteis estratégias de aprendizado para que os participantes apliquem suas habilidades são: o estudo de casos reais, a representação de papéis, a simulação de cenários e exercícios de simulação. Este treinamento ativo dá aos participantes, experiência prática ainda na sala de aula.

5º - O treinamento de benchmarking deve preparar os membros da equipe para serem solucionadores de problemas e criadores de soluções eficazes. As equipes de benchmarking poderão ser chamadas para treinarem habilidades analíticas em resolução de problemas e habilidades sintéticas na criação de soluções. Portanto, o treinamento deveria preparar a equipe para estar familiarizada com ambos os papéis. Para serem colecionadoras eficazes de problemas, as equipes de benchmarking deveriam ser capazes de executar análise de processos; como

qualquer outra forma de análise, o processo de análise requer que as equipes reduzam os processos a subprocessos e que desmembrem estes em seus componentes. As equipes podem identificar os problemas e oportunidades de melhoria mais facilmente quando realizam esse tipo de processo de análise minuciosa. Por sua vez, a criação de soluções exige mentalidade criativa ou caminhos totalmente novos para encarar um problema. Por exemplo, uma companhia que queira melhorar sua capacidade logística e de distribuição provavelmente procurará parceiros de benchmarking entre aquelas empresas que são realmente boas na distribuição de mercadorias, empresas tais como: L.L. Bean, a Wal-Mart, ou a SUPERVALU. Um solucionador de problemas criativo também deveria procurar idéias de líderes em logística não tradicionais, tal como: América Airlines, cuja gerência da frota de aeronaves e do sistema de reserva de passagens tem padrão internacional, com muitas características em comum com a logística tradicional. Ou deveria aprender com a Fidelity Investments, que tem padrão internacional no rápido tratamento de dezenas de milhares de operações de fundos de investimento e no rápido envio de confirmações aos acionistas. Além do mais, as equipes de benchmarking familiarizadas com o pensamento criativo e sintético são normalmente aquelas com a mentalidade mais inovadora; elas juntam várias idéias de diferentes lugares para desenvolver novas soluções que ajudam o desempenho de sua companhia a dar um pulo à frente, em vez de simplesmente crescer. Uma empresa efetua mudanças drásticas quando as melhores práticas de outras revelam abordagens totalmente diferentes. Eric Kennedy, um gerente de programa de benchmarking da IBM, lembra que, quando a unidade de computadores pessoais queria melhorar seus sistemas de prevenção de furtos por parte de seus funcionários, procurou bastante longe de seu ramo de atividade, indo até os cassinos para obter idéias para os processos. Nessas situações, os membros da equipe de benchmarking devem ser suficientemente flexíveis para substituir seu

próprio processo por aquele que tem a melhor abordagem, ou então adotar os principais pontos do melhor processo no seu próprio. O principal papel da equipe é o de melhorar de processo e o treinamento de benchmarking deveria prepará-la para que consiga desempenhar bem este papel.

6º - O treinamento em benchmarking deve apresentar o processo de benchmarking no contexto das iniciativas já existentes da melhoria da qualidade. O benchmarking é um facilitador das soluções de problemas e das melhorias contínuas. Por isso, o benchmarking é um meio e um fim, e não um fim em si próprio. Portanto, o benchmarking deve ser apresentado como um conjunto de habilidades e ferramentas facilitadoras que apoiem ou complementem as tradicionais técnicas da melhoria da qualidade já em uso.

7º - O treinamento em benchmarking deve transmitir a filosofia das melhores práticas como um catalisador para a melhoria do desempenho. A abordagem das melhores práticas para a melhoria do desempenho está baseada na adoção e na adaptação dos processos que sejam singularmente bem sucedidos. Esta abordagem, baseada na análise do sucesso, é filosófica e comportamentalmente diferentes das tradicionais abordagens da melhoria da qualidade, que visam a análise de defeitos e a redução da variação dos processos. O treinamento em benchmarking deve comunicar o objetivo, a força e as vantagens das melhores práticas como uma estratégia de melhoria que complementa as tradicionais abordagens de melhoria.

### **2.1.3 SISTEMA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO ÚTIL**

Os sistemas eficazes de tecnologia de informação são facilitadores chave do sucesso do benchmarking. Sistemas normais de tecnologia da informação permitem as equipes de uma forma rápida e barata, gerem e disseminem, analisem e

armazenem grandes quantidades de informação. Os computadores pessoais e seus programas fornecem tanto às grandes como as pequenas empresas extraordinárias opções a custos relativamente baixos. Algumas aplicações comuns que ajudam as equipes a desenvolver e gerenciar a informação de benchmarking eficazmente incluem:

- Programas de banco de dados e planilha de cálculo, que ajudam a armazenar, acompanhar, monitorar e comparar informações de benchmarking e avanço dos projetos;
- Programas de mapeamento dos processos e fluxogramas, que ajudam a representar detalhados fluxos de trabalho;
- Programas de apresentação gráfica, que ajudam organizar, mostrar e analisar dados;
- Bibliotecas de informação em CD-ROM e banco de dados em tempo real, que permitem pesquisar documentação desde seus próprios escritórios;
- Redes de computadores equipados com correio eletrônico e programas de comunicação ou reunião, como o Lótus Notes, que ajuda as equipes a trocar informações em qualquer momento e lugar, reduzindo assim custos de viagem, tempo de reuniões e tempo de projetos.

Considerando a quantidade de opções em equipamentos e programas, as empresas também deveriam ser cuidadosas para não permitir que a tecnologia domine seu trabalho. Por exemplo, uma rede de computadores não é necessária para que os membros da equipe troquem informações. Uma biblioteca de informação em CD-Rom não é necessária para executar pesquisa em bibliotecas. As equipes que executam benchmarking pela primeira vez devem ser alertadas para que somente utilizem tecnologia com a qual estejam familiarizadas, para facilitar seu trabalho. Devem acompanhar o progresso dos projetos numa simples planilha de cálculo, se os membros da equipe já sabem como usar esse programa; não gastar

várias semanas aprendendo a usar um banco de dados para preparar um programa personalizado de seguimento de projetos.

A experiência da Texas Instruments, cujo grupo de Defense Systems and Electronics foi ganhador do Prêmio Baldrige de 1992, ilustra como uma empresa que conhece o benchmarking usa a tecnologia da informação para ajudar as suas equipes. “Utilizamos um sistema de correio eletrônico chamado TIBench para ajudar a nossa equipe de benchmarking”, comenta Laura Longmire, promotora de benchmarking das operações internacionais da Texas Instruments. Os membros da equipe têm acesso a um amplo e útil leque de informações através desse sistema.

#### **2.1.4 HÁBITOS CULTURAIS QUE APÓIEM O APRENDIZADO**

O benchmarking prolifera em culturas corporativas que apóiam o aprendizado. Por quê? As organizações que aprendem tem algumas características comuns que apóiam a visão externa e a adaptação inovadora entre os funcionários. Quando Jack Welch, presidente da General Electric, foi questionado sobre sua visão da “corporação sem fronteiras”, descreveu sua meta de fazer da GE uma empresa sem burocracia, onde as pessoas possam ser curiosas, abertas, cooperativas e sempre derrubar barreiras. “A abertura que você tem a respeito da informação é a abertura que você tem para idéias de outras empresas”. Welch comentava em sua entrevista, a USA Today, após ter sido nomeado presidente do ano, 1993, pela revista CEO Magazine: “Você poderá ver os gráficos na GE sobre “Wal-Mart Method” ou o processo Lopez Three-step. Na GE não é considerado um herói aquele que se comporta como um cavaleiro solitário, ou seja, isolado com suas próprias idéias”. A cultura corporativa em organizações que aprendem dá mais ênfase a liberar os funcionários do que a controlá-los. Normalmente estas organizações que aprendem, encorajam a tomada prudente de risco, encorajam o pensamento holístico, esperam

que haja curiosidade e criatividade, encorajam o trabalho em rede e em equipe, premiam diferenças significativas, centram-se no processo transformacional além de simples mudanças contingenciais. As seis regras de ouro das organizações que apóiam as culturas do aprendizado são, mais ou menos, as seguintes:

1 – Liberar o potencial do funcionário em vez de controlá-lo. O gerenciamento libera, anima a tomada de riscos prudentes, ajudando o aprendizado.

Além dos valores de desenvolvimento que apóiam a curiosidade à experimentação e a prudente aceitação de risco, essas Cias desenvolvem sistemas gerenciais balanceados que premiam os valores básicos da curiosidade, mas não penalizam os erros da experimentação. Por exemplo, o fabricante de Aços Especiais Allegheny Ludlum, fundador da IBM, idealizou um sistema para que os experimentos caros e de alto impacto não tenham uma avaliação de rotina pelos gerentes, mas que requeiram aprovação prévia de quatro vice-presidente.

As organizações que aprendem estão abandonando o princípio oligárquico de mandar através de um seletivo grupo e de hierarquias que estabelecem rígidos controles na estrutura organizacional. Essas estruturas corporativas rígidas não suportam as mudanças, a experimentação é o processo rápido no grau necessário para a sobrevivência no ambiente dos anos 90 de permanente fluidez de negócios. Um gerenciamento liberal procura ajudar os funcionários a aprender, criar, melhorar e inovar para atender melhor as necessidades dos clientes.

2 – Encorajar a mentalidade e o aprendizado holístico e sistemático, além da cuidadosa solução de problemas. A solução tradicional dos problemas está focalizada de um modo fechado: os funcionários analisam os problemas e depois encontram suas soluções. Esse processo normalmente rejeita a construção de soluções baseadas em idéias já comprovadas, experiências, inovações e melhorias de outras organizações que já tenham encarado situações semelhantes. Além disso, as técnicas normais de solução de problemas tendem a resolver dificuldades

operacionais definidas de um modo bem limitado. Por exemplo: recolocar as cadeiras na cobertura do Titanic não teria resolvido seu problema. A melhoria contínua dos sistemas de discagem rotativa dos telefones não evitou a chegada do sistema de teclado, mais fácil de usar. As melhorias radicais, as principais inovações e as soluções abrangentes dos complexos problemas operativos freqüentemente são obtidas através de um processo de simplificação, redesenho ou reinvenção. Da mesma forma que muitos processos de trabalho dos básicos que fluem através de muitas funções e departamentos, as soluções do processo normalmente requerem perspectiva bem ampla do desempenho de todo sistema. Por isso, uma abordagem holística ou sistêmica para aprender a resolver problemas é muita vantajosa.

3 – De gerentes e funcionários espere criatividade, inovação e aprendizado remuneração que incentivam o aprendizado, rotação de funções, programas de aprendizagem, treinamento contínuo, plano de carreira, prêmios à inovação e outros sistemas gerenciais que institucionalizam o conhecimento como um valioso investimento. Estes sistemas ajudam a estabelecer a expectativa da alta gerência de que todos os funcionários, independente de sua função, tenham o privilégio, o direito e a responsabilidade de aprender continuamente, inovar e melhorar. Todos estes sistemas gerenciais podem ser expandidos e integrados para estabelecer inovação, criatividade e aprendizado contínuo como requisitos de sucesso pessoal e da empresa.

4 – A cultura da corporação deve animar o trabalho em equipe e a troca de informações. As empresas que tem as melhores práticas descobriram que as tradicionais burocracias facilitam o isolamento. Em um mundo onde a velocidade, a agilidade e os contatos próximos aos clientes são críticos para o sucesso do mercado, as hierarquias em forma de pirâmide provocam um comportamento que agora é considerado pelo mercado como pouco funcional. A adesão estrita aos canais burocráticos da organização sobre transmissão e trocas de informação gera

irresponsabilidade. Derrubando os muros típicos das organizações burocráticas, as empresas criam um fluxo de informação mais livre e rápido. Pelo menos, a inter-relação através das linhas burocráticas desencoraja as duplicações de esforços. No melhor dos casos, o trabalho em rede encoraja o compartilhamento, o aprendizado cooperativo, a força do trabalho em equipe e a criatividade. Por sua vez, estes elementos apóiam a evolução para estruturas organizacionais mais horizontais e rápidas.

5 – A cultura corporativa deve apoiar o trabalho em equipe integrado e interfuncional. As estruturas hierárquicas tratam de realizar melhorias de projetos através das funções departamentais verticais que formam a hierarquia. Porém, o trabalho é realizado através de processos que fluem horizontalmente através das funções. Um pedido de um cliente, por exemplo, pode ser registrado por vendas, anotado para execução do pedido, processado administrativamente na contabilidade, manuseado no almoxarifado e entregue através do transporte. Uma boa parte deste trabalho é interfuncional. Portanto, a maior parte dos esforços de melhoria é interfuncional também. William G. Stoddard, diretor de prática de reengenharia do processo da Andersen Consulting diz: “Os departamentos são como chaminés. Nós trabalhamos em tubulações de saneamento”. Porém, as empresas que aplicam as melhores práticas se esforçam para minimizar as tendências burocráticas. Normalmente unem os melhores talentos de diferentes divisões, de unidades de negócios, departamentos, ou grupos de trabalho em equipes interfuncionais com autoridade para criar mudanças necessárias para melhorar o desempenho. Às vezes, estas equipes interfuncionais trabalham juntas durante curtos períodos para completar projetos especiais e limitados. Outras vezes, estas equipes orientadas para processos têm autoridade e responsabilidade ao longo prazo. Algumas empresas pioneiras normalmente fazem rotação de funções, visitas entre unidades, reuniões entre unidades e delegam responsabilidades

temporárias interdepartamentais tem algumas vantagens específicas: dão a necessária continuidade para implementar com sucesso processos que durem vários anos; ajudam a institucionalizar uma visão integrada e orientada para o progresso da organização e reforçam o compromisso da chefia para o compartilhamento de recursos de informação, humanos e intelectuais. A GE está tão comprometida com o comportamento interfuncional, que o presidente Welch diz: "tiramos de sua função as pessoas de mentalidade limitada. Naturalmente a integridade é o principal valor, porém a mentalidade sem limites vem depois. Se você é uma pessoa auto-suficiente, que não se relaciona com os demais e que não procura idéias, então você não pertence a esta firma".

6- A cultura corporativa deve recompensar as diferenças significativas ou distanciamento do "status quo". A melhoria contínua é uma pedra fundamental das empresas das melhores práticas, porém as companhias rápidas também apóiam a necessidade de melhorias periódicas radicais e em larga escala. Estas melhorias radicais freqüentemente acontecem sob uma ou várias circunstâncias:

- a) O mercado competitivo muda as regras do jogo e as organizações que esperam concorrer devem mudar ou morrer; a drástica mudança de grandes sistemas como um computador central para redes de computadores é um bom exemplo de tal mudança.
- b) A chefia ordena mudanças de grande magnitude freqüentemente articuladas através de "metas estendidas" ou "metas catapultadas". Organizações como Motorola, Texas Instruments e outras seletas empresas ordenaram melhorias espetaculares através de programa Qualidade Seis Sigma, cujo objetivo é reduzir o índice de defeitos para 3,4 por milhão e através de programas de redução de prazos que cortem os tempos destes processos em incrementos de 50 em 50%. Para conseguir essas melhorias em grande escala em prazos relativamente curtos, estas organizações se propuseram a repensar

radicalmente o que é possível e também a redefinir o “status quo”.

- c) A organização empreende uma importante tentativa no reprojeto ou reengenharia de um processo básico. As organizações que aplicam reengenharia a seus principais processos de trabalho começam a se fazer algumas perguntas simples: “Se tivéssemos de reinventar a nossa maneira de trabalhar nos dias de hoje, como projetaríamos nosso sistema de trabalho? Se tivéssemos de começar a partir de uma folha em branco, que aspecto teria nosso mapa de processo?” Algumas oportunidades de reprojeto aproveitam as poderosas tecnologias atuais e também o detalhado conhecimento das preferências do cliente. As equipes de reengenharia estão autorizadas formalmente a divergir dos paradigmas estabelecidos e das tradições de trabalho e a reinventar os sistemas de trabalho da organização. Independentemente de principais mudanças provocadas por catalisadores, as organizações de melhores práticas recompensam as pessoas que podem visualizar como mudar completamente um processo e melhorá-lo. Recompensam aqueles que podem ver o futuro em termos diferentes daqueles usados pelo “status quo”. Sem estes visionários na organização, as mudanças vem muito mais lentamente e em pequenos passos.

### **2.1.5 RECURSOS, ESPECIALMENTE EM FORMA DE TEMPO E EQUIPAMENTO ADEQUADO**

Envolva todos os responsáveis pelo processo no projeto. Se for viável e possível, coloque-os na equipe de benchmarking. Em muitos projetos, as pessoas de diferentes funções e departamentos podem participar.

Elaborar um projeto de benchmarking para a implementação com sucesso não é especialmente difícil ou complexo. Um planejamento cuidadoso, a consideração de todos os envolvidos e a atenção aos detalhes, são fatores críticos do sucesso.

Sem recursos adequados, até as equipes com mais entusiasmos encontram-se de mãos atadas. Para as equipes de benchmarking, os recursos são de três tipos primários: tempo, dinheiro e equipamento.

#### ✓ **TEMPO**

Os membros da equipe devem ter tempo suficiente para treinamento, investigação e reuniões. As equipes que nunca tem tempo para se reunir quase sempre são ineficazes. Em ocasiões, para cumprir suas obrigações, a equipe tem de ser liberada de outros compromissos de trabalho. As corporações devem ver o trabalho das equipes de benchmarking como algo tão vital como as ocupações de outras pessoas que trabalham em tempo integral e apoiá-los coerentemente. O processo de benchmarking terá sucesso somente se as pessoas tiverem tempo para fazer seu trabalho corretamente. Confiar que os membros da equipe aprendam, planejem, analisem, informem e ajam em relação às suas averiguações de benchmarking quando estão com seu tempo 100% tomado por suas ocupações normais é uma fórmula certa para o fracasso.

#### ✓ **DINHEIRO**

Devem ser destinados recursos adequados para as despesas do projeto, tais como: investigação, treinamento, visitas a empresas, aquisição de dados, produção de relatórios e entrevistas. Como qualquer divisão ou unidade de negócios, as equipes de benchmarking devem trabalhar com limites orçamentários, mas, sem um valor suficiente, as equipes não podem executar sua função.

## ✓ EQUIPAMENTO

O equipamento, freqüentemente em forma de apoio tecnológico, é crítico para o sucesso da equipe de benchmarking. Por exemplo, as equipes freqüentemente têm de fazer pesquisas em banco de dados públicos que normalmente tem pontos de acessos limitados em uma organização. As equipes devem também ser capazes de coletar, armazenar, recuperar e compartilhar informação das melhores práticas. As equipes de benchmarking eficazes, portanto, estão apoiadas por tempo e aplicações de computador que lhes possibilitem trabalhar com sucesso.

### **3. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES ANTES DE COMEÇAR O BENCHMARKING**

1. O benchmarking tende a ser o termo freqüentemente usado para descrever uma variedade de atividades. Estas, em alguns casos, são descritas mais precisamente como pesquisas ou estudos de avaliação comparativos. Apesar de estas poderem ser atividades de valor agregado, necessitam ser diferenciadas do benchmarking. As atividades de pesquisa e avaliação competitiva podem identificar as diferenças, mas ao contrário do benchmarking, não dão informações sobre como eliminar diferenças ou fazer melhorias passo a passo.
2. O benchmarking pode ser executado pró-ativamente ou reativamente. Não há razão para esperar por uma crise antes de considerar o benchmarking.
3. O benchmarking não deve ser visto como um processo isolado. Está mais bem integrado em modelos existentes de melhoria da qualidade, gerenciamento do processo e planejamento estratégico. O objetivo é considerá-lo como uma ferramenta que pode ser usada rotineiramente quando for necessário.
4. O gerenciamento do benchmarking é importante, especialmente para grandes empresas. É necessário garantir que os projetos e parceiros não estejam duplicados, que aquilo que foi aprendido seja compartilhado e que as práticas legais e éticas sejam respeitadas.
5. Nem todo mundo necessita ser especialista em benchmarking. O treinamento maciço para toda a organização pode não ser rentável. Por isso, a AT&T e algumas outras organizações adotaram um modelo que cria um pequeno grupo de especialistas internos que dão treinamento na hora aos funcionários e facilitam projetos específicos.

Um modo de compartilhar as mútuas vantagens é acumular as lições aprendidas na forma de duas listas: o que fazer, isto é, aquelas coisas que ajudam o benchmarking, e o que não fazer, as atividades que podem criar armadilhas.

### 3.1 SELEÇÃO DO PROCESSO DE BENCHMARKING

#### O QUE FAZER

- A) Como regra geral, o processo ou função selecionada deve ser uma das mais críticas para sua estratégia empresarial. Uma exceção é se este é o seu primeiro ou segundo projeto e se a equipe está ainda desenvolvendo suas habilidades de como dirigir projetos eficazes de benchmarking. Neste caso, o projeto pode ter como objetivo algo menos estratégico. Mesmo assim, deve ser de interesse ter uma boa possibilidade de sucesso, um alcance modesto e requerer menos de seis meses para ser completado.
- B) Os projetos devem estar bem definidos e geralmente devem necessitar menos do que um ano para completar a pesquisa, análise, planejamento da ação e implementação preliminar.
- C) A gerência deve apoiar o projeto, dar recursos adequados (pessoas, dinheiro, tempo, etc...) e estar preparada para patrocinar a implementação das melhores práticas encontradas.
- D) A organização deve querer mudar.
- E) A equipe deve ser formada com um número apropriado (de 4 a 6) de elementos comprometidos de vários departamentos. Idealmente, um especialista de benchmarking ajudará a facilitar o processo, a menos que a equipe já tenha experiência em benchmarking.
- F) A equipe deve entender quem é o cliente que receberá o estudo. As expectativas

do cliente a respeito do estudo são estabelecidas por interação direta.

G) Se a organização já estabeleceu um modelo de melhoria da qualidade (gerenciamento do processo), este modelo deve ser usado para identificar o cliente, suas expectativas, suas medições e assim por diante.

H) É muito útil ter uma declaração clara da missão que documente o que o projeto entregará, seu objetivo e medições.

I) A notificação do estudo de benchmarking da sua equipe deve ser distribuída pela organização, especialmente entre qualquer um incumbido de coordenar as atividades de benchmarking da empresa.

J) O benchmarking é mais facilmente aceito se sua organização foi exposta a conceitos da qualidade e está acostumada a pensar no trabalho como um processo. O mérito do trabalho em equipe do grupo facilitador é comum para a melhoria da qualidade e benchmarking e essencial para o sucesso.

K) Identifique todos aqueles que podem ser afetados pelo projeto e reconheça suas idéias, contribuições e apoio.

L) Garanta que todas as funções que tenham de implementar mudanças e melhorias já estejam representadas desde o início na equipe de benchmarking. (Se este grupo beneficiário é grande demais para ser acomodado na equipe, então deveria estar envolvido como participante secundário para aconselhar no projeto, no foco, no planejamento da ação e assim por diante).

M) Entenda os papéis e as necessidades de comunicação contínuas dos diferentes membros ao longo do projeto/processo de benchmarking.

N) Considere os resultados da implementação logo na fase de planejamento e ao longo do projeto.

## O QUE NÃO FAZER

- O) Não aplique benchmarking inicialmente em áreas onde a organização já funciona bem.
- P) Não aplique o benchmarking em assuntos ou processos que não sejam importantes.
- Q) Não aplique benchmarking em processos tão amplos e de alcance tão mal definidos, ou tão pouco limitados que a equipe não possa concordar com sua missão ou não possa direcionar seus esforços.
- R) Não empreenda importantes projetos estratégicos de benchmarking se a equipe não tem o apoio da gerência, se o cliente não foi bem definido, se os interessados não estão envolvidos no projeto e se não há um compromisso organizacional para a mudança.
- S) Não empreenda projetos de benchmarking com uma equipe que seja grande demais para ser eficaz (10 ou mais), ou pequena demais para ter credibilidade (um ou dois).
- T) Não empreenda projetos complicados de benchmarking de processos numa equipe com membros que não o entendam e que não tenham acesso a um facilitador de benchmarking experiente.
- U) Não confunda uma medida ou um benchmarking com um processo, isto é, não faça da medição ou da estatística operacional a finalidade de uma investigação de benchmarking.
- V) Não aplique o benchmarking, a menos que todos os afetados pelas possíveis mudanças estejam representados na equipe ou lhes seja dada a oportunidade para contribuir com suas idéias e interesses com as equipes de benchmarking.

### **3.1.1 ENTENDA O PROCESSO ATUAL**

#### **O QUE FAZER?**

- I. Desenvolva o roteiro do projeto de benchmarking. (Isto pode ser modificado com o tempo e também é uma boa ferramenta de comunicação durante o período de estudo. É também um bom registro para depois. Inclua análises com os patrocinadores, reações dos clientes e as atividades da equipe.)
- II. O modo de preparar uma equipe principiante em benchmarking é através de treinamento feito na hora, ou “just-in-time”; a educação “just-in-time” fornece ferramentas, conceitos e habilidades de benchmarking aos membros da equipe quando estiverem prontos para aplicá-los no projeto. O instrutor, portanto, apresenta módulos de benchmarking em cada estágio do processo de benchmarking.
- III. Desenvolva uma compreensão dos fatores e chaves para o sucesso do processo. (Incluem fluxo de trabalho e de informação, práticas, fatores estruturais, cultura, ambiente, tecnologia, etc.)
- IV. O uso de fluxogramas e diagramas causa efeito de Ishikawa (espinha de peixe) pode ser muito útil. Só isto pode ajudar a descobrir melhorias facilmente implementadas e valiosas.
- V. Se a equipe de benchmarking está examinando um processo complicado, costuma ser útil desmembrá-lo em seus principais sub-processos e examinar cada um com pontos de vista de custo, de tempo e de qualidade. Isto é mais eficaz quando a equipe pode gerar medidas reais de custo, de tempo e de qualidade. Essas medidas de desempenho ajudam a equipe a se direcionar nos aspectos mais críticos de todo o processo.

- VI. Identifique as medidas mais importantes do desempenho. Normalmente isso inclui medidas de custo, tempo, qualidade, produtividade e eficácia.
- VII. Assegure-se com o patrocinador do projeto de que o plano do jogo seja aceitável e implementado.
- VIII. Comece a procurar literatura para desenvolver informações a respeito do processo. Os bibliotecários ajudam mesmo.
- IX. Se não for coletado previamente nenhum dado sobre medidas do desempenho, colete durante um curto período, tal como uma semana ou um mês, para ajudar a análise.

## O QUE NÃO FAZER

- X. Não descuide na etapa de entender o processo atual, mesmo que possa ser entediante e tome muito tempo. Aquelas equipes que não conseguem entender totalmente seu processo também não entenderão os fatores críticos de sucesso do projeto, por isso, freqüentemente fracassam quando direcionam sua pesquisa de informação.
- XI. Não descuide da força do fluxograma.
- XII. Não tente usar muitas medidas ou medidas inapropriadas.
- XIII. Não esqueça de verificar os planos da equipe com os clientes internos e externos e com o patrocinador do processo.

- XIV. Não esqueça de coletar informação dos clientes dos processos.
- XV. Não descuide da importância da pesquisa secundária.
- XVI. Não crie um fluxograma tão detalhado que requeira vários meses para completá-lo e que inclua minúcias desnecessárias.
- XVII. Não abandone se a equipe descobrir que não tem nenhuma medida do desempenho atual.
- XVIII. Não acredite que a equipe necessita de dados de todo um ano para continuar. Evite a paralisia originada pela análise excessiva.
- XIX. Não tente revisar todo o sistema de medidas de desempenho da unidade quando estiver fazendo o fluxograma.

### **3.1.2 IDENTIFIQUE OS PARCEIROS DE BENCHMARKING**

1. Estabeleça uma lista de critérios de seleção para os parceiros de benchmarking. Inclua lucratividade, estatura, relevância para seu processo e facilidade de coleta, mas não se deixe confundir com o “efeito auréola” (por exemplo, uma única empresa, mesmo uma vencedora do Baldrige, não pode ser a melhor em todos os processos).
2. Comece com levantamento bibliográfico para ajudar a identificar parceiros.

3. Pergunte “quem mais em nossa empresa poderia ter uma opinião bem formada sobre empresas de melhores práticas”.
4. Peça a clientes, fornecedores, consultores, acadêmicos, analistas de bolsas, vencedores de Baldrige, associações profissionais e comerciais suas opiniões sobre empresas com melhores práticas.
5. Verifique com associações de benchmarking e com coordenadores ou consultores internos.
6. Lembre-se de que qualquer empresa que seja muito melhor que a sua em determinado processo é um bom parceiro.
7. Sempre considere empresas fora de seu ramo. É mais provável que tenham práticas novas, melhores, ou nunca antes consideradas pela sua empresa. Também a informação costuma ser mais facilmente compartilhada entre diferentes ramos do que entre concorrentes do mesmo ramo.
8. Seja criativo na escolha de seu parceiro ou parceiros.
9. Limite o número de parceiros de quatro a oito. É suficiente para qualquer estudo de benchmarking.

## O QUE NÃO FAZER

- I. Não limite a seleção de parceiros de benchmarking ao reduzido número de vencedores do Baldrige. Podem não ser os melhores para a sua área de

interesse. Além do mais, estão sendo muito seletivos.

- II. Não limite sua procura somente a uma empresa com as melhores práticas. Procurar uma única melhor empresa é uma meta ilusória e somente desperdiça tempo.
- III. Não permita que a facilidade de coleta de dados seja mais importante do que as melhores práticas, na seleção do parceiro.
- IV. Não limite à seleção a empresas do seu próprio ramo.
- V. Não descarte empresas menores somente pelo seu tamanho.

### **3.1.3 COLETE DADOS E INFORMAÇÕES**

#### **O QUE FAZER**

1. Use fontes secundárias para desenvolver informação geral e específica do processo a respeito dos parceiros de benchmarking.
2. Assegure-se de que sua equipe entende o Código de conduta do benchmarking e os protocolos apropriados. Isso foi desenvolvido pelo Internatinal Benchmarking Clearing House e o Conselho de Benchmarking do Instituto de Planejamento Estratégico.
3. Faça um cuidadoso trabalho de desenvolvimento de questionários. Experimente o questionário com um parceiro interno ou com um externo que

seja amigo seu, antes da distribuição.

4. Limite o questionário a um número pequeno de perguntas em aberto e não mais do que duas páginas de perguntas de avaliação numérica, múltipla escolha ou tipo sim/não.
5. Considere seriamente os prós e os contras de fazer questões com respostas escritas, entrevistas telefônicas ou entrevistas pessoais. O questionário torna-se o veículo de coleta quando se requer uma resposta escrita, quando é exigido um roteiro para entrevistas telefônicas, ou quando se necessita de uma agenda para reuniões pessoais.
6. Seja claro a respeito do compromisso de tempo que você exige do seu parceiro de benchmarking e fique pronto para enviar-lhe um questionário escrito ou um documento explicativo antes da visita da equipe.
7. Identifique o incentivo par seu parceiro de benchmarking para que participe do estudo. Normalmente isso inclui um resumo dos levantamentos. (Seu parceiro pode ter exigências adicionais que incluam uma visita recíproca ou análise.)
8. Limite o tamanho da equipe que irá fazer a visita de benchmarking a umas três pessoas e seja claro a respeito do papel de cada uma delas. Uma equipe necessita de uma pessoa para fazer as perguntas, outra para fazer anotações e outra para estar atenta às perguntas e assuntos que a primeira omitiu, para olhar o relógio e o processo geral e para garantir que a equipe se mantenha dentro do programa. É muito importante que as equipes preparem e treinem a visita com simulações e ensaios.

9. Resuma a visita com a equipe logo após seu fim. Pode ser no aeroporto, num bar próximo ou no hotel.
10. Esteja pronto para responder as perguntas espontâneas do anfitrião. Por sua vez, só faça perguntas que sua equipe queira responder a respeito de sua própria organização.
11. Compartilhe fluxogramas não confidenciais ou material impresso que descreva a área de benchmarking, antes ou no início da visita (não no final).
12. Na dúvida, principalmente quando se aplica benchmarking a concorrentes, procure conselho com seu departamento legal.
13. Um consultor independente costuma ser valioso ou necessário para coletar ou para ocultar informações dos concorrentes.
14. Quando desenvolver seu questionário, pergunte-se: “ Qual é a razão para fazer essa pergunta?” .

## O QUE NÃO FAZER

- I. Não contate um parceiro de benchmarking sem estar cuidadosamente preparado. Há pessoas que acham que o benchmarking começa levantando o telefone do gancho, não seja uma delas.
- II. Evite fazer chamadas “frias” para contatos de benchmarking. Outros na sua

empresa podem já ter contatos pessoais ou profissionais que facilitem o contato inicial. Essas apresentações aumentam muito a probabilidade do sucesso da equipe.

- III. Não projete um questionário extenso e cansativo.
- IV. Não junte um grupo grande demais de pessoas para a visita de benchmarking. Ele pode tornar o processo mais lento, pressionar o anfitrião e dificultar a troca de informações.
- V. Não permita que a reunião logo após a visita da equipe seja adiada, mesmo que por poucos dias.
- VI. Não se desvie com casos interessantes ou divertidos que não acrescentam nada para o conhecimento da equipe.
- VII. Não ignore ou rejeite informação que venha em formato diferente daquele usado pela sua organização.

### **3.1.4 IDENTIFIQUE AS DIFERENÇAS E AS SUAS RAZÕES**

#### **O QUE FAZER**

1. Examine a consistência dos dados. (Um telefonema ao seu parceiro pode ser suficiente para esclarecer quaisquer incoerências.)
2. Organize os dados para que possam ser feitas facilmente comparações

diretas. Normalmente, isso se faz com uma tabela. Porém, a representação gráfica, tal como gráficos de barra, aranha ou de pizza podem ter um impacto maior.

3. Procure e verifique as relações de causa e efeito entre as medidas e as razões para as diferenças.
4. Procure dados de tendências. (Lembre-se, os dados são uma fotografia em um determinado momento. A concorrência continuará melhorando.)
5. Tenha como objetivo o consenso da equipe nos assuntos principais.

## O QUE NÃO FAZER

- I. Não vá atrás de precisão exagerada.
- II. Não processe ou desenvolva muita informação.
- III. Não forneça somente análises narrativas.

### **3.1.5 DESENVOLVA PROGRAMAS PARA IMPLEMENTAR OS LEVANTAMENTOS**

## O QUE FAZER

1. Cheque a um acordo sobre as informações principais e as recomendações. Procure análises informais e obtenha retorno dos patrocinadores do projeto e

de seus integrantes antes de fazer as recomendações.

2. Para cada recomendação de mudança, tenha certeza de que os responsáveis estão identificados.
3. Recomende tarefas específicas e designe claramente que membro da equipe tem responsabilidades para cumprir a tarefa. A equipe de implementação, que costuma ser diferente da equipe de benchmarking, tem a responsabilidade detalhada para o plano, calendário e ações de implementação.
4. Identifique custos e benefícios realistas esperados para as mudanças recomendadas.
5. Cheque a um acordo sobre como os resultados e as recomendações serão divulgados, e para quem.
6. Incorpore no relatório final o retorno dos clientes e dos responsáveis dos processos.
7. Obtenha compromissos e apoio da gerência para o plano de implementação.
8. Facilite o máximo possível à implementação das recomendações prevendo qualquer obstáculo que seja necessário vencer.
9. Assegure-se de que qualquer possível impacto em grupos adjacentes seja considerado nos planos de implementação.

10. Ofereça apresentações a cada grupo que seja solicitado para participar nas melhorias.

## O QUE NÃO FAZER

- I. Não dependa unicamente de um relatório final para divulgar suas recomendações.
- II. Não subestime as dificuldades de persuadir os outros para que aceitem o plano da equipe.
- III. Não faça apresentações longas, chatas ou sem entusiasmo, ou relatórios longos e cansativos com muitos detalhes.
- IV. Não seja excessivamente ambicioso com seu calendário para mudanças.
- V. Não esqueça de identificar quem é o responsável pela atividade alvo da mudança e quem é responsável por atividades específicas.
- VI. Não superestime as vantagens ou subestime os custos da implementação.
- VII. Não perca de vista o impacto que a implementação possa ter em grupos periféricos.
- VIII. Não esqueça de procurar informação de clientes, gerência e responsáveis pelos processos.

### 3.1.6 IMPLEMENTE AS MUDANÇAS E MONITORE OS RESULTADOS

#### O QUE FAZER

- 1) Assegure-se de que todos aqueles envolvidos na mudança do processo entendam detalhadamente as razões que há por trás das mudanças e o que se espera deles.
- 2) Assegure-se de que a gerência apóia a mudança e está interessada no processo.
- 3) Pense na execução do processo da mudança como um programa piloto.
- 4) Defina a atividade e o processo de monitoramento antes de iniciar a mudança. Fique de olho nas medidas-chaves de desempenho.
- 5) Preveja a resistência à mudança e não a considere como algo pessoal.
- 6) Veja maneiras de fazer as melhorias repercutirem em outras partes da organização.
- 7) Assegure-se de que outras pessoas ligadas ao seu processo não sofram um impacto negativo pelas recomendações de mudanças.

#### O QUE NÃO FAZER

- I. Não se esqueça de que sem implementação o benchmarking e todos os

esforços da equipe até agora não valem nada.

II. Não implemente sem monitorar.

III. Não se descuide do fato de que outros podem influenciar os resultados.

### **3.2 O BENCHMARKING E BALDRIGE**

O aprendizado é a essência da melhoria contínua e o conceito central dos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige. O aprendizado delegado, através do benchmarking e de comparações competitivas, atende aos critérios do Baldrige. Os benchmarks, o benchmarking e as comparações competitivas contam no Baldrige mais pontos do que qualquer outro conceito de gestão da qualidade encontrado dentro dos seus critérios. Conceitos poderosos de gerenciamento e satisfação de clientes, de redução de prazos, de gerenciamento e controle do processo e envolvimento e delegação de poderes aos funcionários não contam tantos pontos e afetam tantas áreas do Baldrige como o benchmarking e as comparações competitivas. Juntos, os benchmarks e os conceitos de benchmarking e as contam mais do que a metade de todos os pontos concedidos nas avaliações do Baldrige.

O que faz com que um solicitante tenha sucesso e consiga o Prêmio Baldrige? De um ano para outro a resposta muda em detalhes concretos, mas continua a mesma, no fundo. O Baldrige está dedicado à melhoria contínua em nome dos clientes de uma empresa. Enquanto o número de categorias mantém-se constante, em sete, os critérios evoluíram. Uma importante mudança está na crescente importância dos benchmarks e do benchmarking. As empresas não podem mais definir metas baseadas principalmente em objetivos operacionais internos. Têm de adotar uma visão externa comparando-se às melhores. Baseada no resultado desses

benchmarks, a empresa é motivada a estabelecer padrões mais altos.

O Congresso norte-americano estabeleceu o Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige em 1987 para promover a consciência da qualidade, para reconhecer as realizações de qualidade das empresas norte-americanas e para publicar as estratégias de qualidade bem-sucedidas. Os juizes do Prêmio Baldrige analisam os solicitantes por sete categorias: liderança, informação e análise, planejamento estratégico da qualidade, desenvolvimento e gerenciamento dos recursos humanos, gerenciamento dos processos da qualidade, resultados da qualidade e operacionais, e focalização e satisfação do cliente.

Para cada uma destas áreas, pode-se perguntar: por que “reinventar a roda”? Quando uma empresa pode adotar ou adaptar idéias que já provaram ser muito eficazes, faz sentido importá-las. Com relação a isso, o benchmarking é um conceito de gerenciamento muito simples. Para muitas empresas, o conceito de adotar ou adaptar as idéias vencedoras ou práticas dos demais ainda é estranha. Com essa finalidade, as diretrizes do Baldrige aumentaram a importância do benchmarking e de encontrar os benchmarks apropriados. Em 1988, o prêmio não incluía referências diretas ao benchmarking. Em 1989, o benchmarking contava 80 pontos e aumentou em 500% até chegar a 400 pontos em 1993.

Os pontos influenciados por referências indiretas do benchmarking variam ao longo dos anos; porém, os pontos influenciados por referências diretas e indiretas ao benchmarking aumentaram de 175 em 1988 para 550 pontos em 1993 (um aumento de 314%).

As referências indiretas e diretas ao benchmarking estão semeadas por todos os quesitos do Baldrige. O papel do benchmarking amadureceu com o desenvolvimento dos critérios de premiação. O item 1.1 (Liderança dos Altos Executivos) mudou de conhecer a qualidade dos concorrentes para uma exigência mais detalhada de benchmarking dos concorrentes. Em 1994, cresceu até chegar a uma exigência em

aberto de se envolver em “benchmarking” (independentemente do ramo de atividade) no curso do desenvolvimento e manutenção de um ambiente para excelência da qualidade. No item 1.2 (Gerenciamento para a Qualidade) de 1992, a empresa era questionada para descrever os benchmarks que havia encontrado. Essa indagação desapareceu em 1994, quando aumentou o nível da comparação geral: o objetivo da Categoria 1 ficou mais definido, passando de simplesmente aprender a respeito da qualidade dos concorrentes para aprender do “melhor” e a respeito do “melhor”. Não somente as empresas devem encontrar os benchmarks como estatísticas operacionais, como devem também aprender a respeito delas. A chefia de uma empresa não pode mais ficar satisfeita simplesmente aprendendo a respeito da qualidade de seus concorrentes. Além do mais, a chefia deve aprender com esses concorrentes. “Adotar desavergonhadamente” as idéias e as práticas bem-sucedidas dos concorrentes e de outros líderes do ramo economiza tempo, dinheiro e esforço aos que aplicam o benchmarking.

Nenhuma categoria evoluiu mais drasticamente que a Categoria 2, que explora o uso da informação da empresa e a sua análise para objetivos gerenciais. Em 1988, a Categoria 2.2 (Uso de Dados de Qualidade de Produtos e Serviços) exigia que as empresas coletassem dados a respeito de produtos e serviços de concorrentes de todo o mundo. Em 1989 e 1990, a Categoria 2.1 (Alcance dos Dados e Informação para “Gerenciamento por Fatos”) pergunta pelo alcance dos dados, incluindo os benchmarks, nos sistemas de informação da empresa. A Categoria 2 exemplifica a crescente importância do benchmarking com sua nova divisão exclusivamente relacionada com o benchmarking. A Categoria 2.2 transformou-se em “Comparações Competitivas e Benchmarks” em 1991 e permanece assim em todos os critérios de solicitação posteriores. A categoria exige detalhes a respeito de critérios, alcance, uso e avaliação e melhoria de informação de benchmarking. Em 1994, o conceito cresce mais e observa que “a informação de benchmarking e os dados referem-se a

processos e resultados que representem práticas e desempenho superiores e estabeleçam amplos alvos de comparação. As fontes de comparações competitivas e informação de benchmarking podem incluir: (1) informação obtida de outras organizações através de intercâmbios; (2) informação obtida da literatura disponível; (3) teste e avaliação feitos pela própria empresa; e (4) teste e avaliação feitos por organizações independentes”.

Os critérios de 1993 e 1994 também focalizam os benchmarks no Item 2.3 (Análise e Usos de Dados da Empresa). As análises de benchmarks e dados de concorrentes transformam-se em uma referência para identificar oportunidades de melhoria, para apoiar a tomada de decisão e para definir as prioridades de melhoria e metas em um amplo leque de dimensões operacionais, tais como qualidade de produto/serviço, produtividade, alocação de recursos e desempenho não-financeiro e financeiro.

Em 1992, 1993 e 1994, os benchmarks e o benchmarking encorajavam objetivos com “abordagem radicais” e “abrangentes” na Categoria 2.2. Os critérios agora definem muito mais explicitamente que as empresas devem se dedicar elas mesmas a aprenderem com as demais. Também, devem coletar estatísticas operacionais comparativas para avaliar seu progresso em relação às demais. Apesar de o vocabulário das categorias permanecer semelhante ao de 1992, em 1994 os critérios pedem o alcance, recursos e usos da informação de benchmarking em vez de dados de benchmarking. Por que a mudança? Os autores do Baldrige refletem as tendências no campo do gerenciamento, onde as empresas são encorajadas a ir além de estudos simplistas de medidas operacionais ou benchmarks. Além de coletar e comparar as medidas dos concorrentes e outras organizações excelentes, as empresas devem considerar também as práticas que usam os melhores para conseguir seus resultados superiores. Além de exigir que as empresas descubram “o melhor” e adotem suas idéias, agora os critérios pedem que as empresas

descubram novos métodos de melhoria para ultrapassar os concorrentes. Os critérios encorajam a invenção, a inovação e a criatividade. O benchmarking nos critérios atuais de Baldrige não é estático; é um processo dinâmico para conseguir a melhoria contínua.

O papel do benchmarking no estabelecimento de metas estratégicas, que está articulado na Categoria 3, Planejamento Estratégico da Qualidade, ficou mais direcionado ao longo dos anos. Em 1989, o Item 3.2 (Planos para a Liderança da Qualidade) determinava as bases da seleção, fontes, alcance, tipos de análise e papéis que os benchmarks representam no planejamento das empresas. Os Itens 3.1 (Processo de Planejamento Estratégico da Qualidade) e 3.2 (Indicadores de Qualidade da Chefia no Planejamento) exploravam áreas semelhantes e 1990. Em 1991, os benchmarks ajudavam a determinar os planos das empresas ajudando-as a estabelecer suas metas. O benchmarking e as comparações competitivas também determinavam projeções de dois até cinco anos de melhorias para as medições-chave e para indicadores de desempenho, nas solicitações de 1991 a 1994. A partir de 1991, as metas de benchmarking também ficaram mais destacadas porque as empresas estabeleceram um período de previsões. As empresas começaram a imaginar sua futura qualidade e resultados e compará-los com os de seus concorrentes. As projeções identificam diferenças que motivam as empresas a aplicar suas idéias para a melhoria da qualidade e fazer com que elas funcionem dentro de um período determinado. Além do mais, em 1994 o Item 3.2 tem o título alterado para “Planos de Qualidade e Desempenho” e pede às empresas que expliquem “estimativas e suposições” em relação à qualidade estimada e ao desempenho operacional dos concorrentes.

Apesar da maior parte das categorias mostrarem uma significativa evolução na importância do benchmarking ao longo dos anos, a Categoria 4 (Desenvolvimento e Gerenciamento dos Recursos Humanos) mostra poucas mudanças. Exige uma

comparação das mais importantes medidas e indicadores de bem-estar e satisfação dos funcionários com os da média do ramo, os dos líderes do ramo, os dos líderes locais/regionais e os principais benchmarks.

Na Categoria 5 (Gerenciamento do Processo da Qualidade), o benchmarking expandiu-se gradativamente para incluir mais áreas. Em 1988, o Item 5.3 (Projeto de Produtos e Serviços Novos ou Melhorados) exigia comparações de qualidade quantitativa em relação aos concorrentes. Os dados de benchmark tornaram-se uma parte necessária das melhorias do processo em 1990 e em 1991. Em 1992-1994, o Item 5.3 separa o gerenciamento do processo em dois itens que cobrem “Produção e Entrega de Produtos e Serviços” em um novo item 5.2, e “Processos Empresariais e de Serviços de Suporte” no 5.3. As empresas têm de relatar o papel que a informação de benchmarking representa para conseguir melhor qualidade, o tempo de processo e desempenho geral em ambas as áreas do processo.

A importância dos benchmarks, comparações competitivas e melhores práticas cresceu até saturar todos os itens da Categoria 6 (Resultados da Qualidade e Operacionais). Partindo de um item que originalmente estava centrado exatamente na qualidade e nas comparações operacionais da qualidade, a informação de benchmarking e as comparações competitivas são atualmente exigidas para o 6.1, Resultados de Qualidade de Produtos e Serviços, 6.2, Resultados Operacionais da Empresa, 6.3, Resultados da Empresa e dos Serviços de Suporte e 6.4, Resultados da Qualidade dos Fornecedores. Em 1994, os critérios cresceram para observar que “as comparações e benchmarks para a empresa e para os serviços de suporte (6.3b) devem enfatizar o desempenho das melhores práticas, independente do ramo”. O Prêmio Baldrige cresceu para refletir a realidade operacional de que a maior parte de serviços de suporte é processo genérico, tal como contabilidade, serviços legais, serviços de informação, relações públicas, suporte de software etc.; por isso, o benchmarking não necessita, realmente não deve, estar limitado ao próprio ramo de

atividade.

O importante objetivo de sistemas gerenciais muito eficazes é conseguir a satisfação do cliente. Naturalmente, a satisfação do cliente deve ser avaliada em relação a outros para avaliar sua adequação relativa em mercados competitivos. Por isso, o benchmarking projeta sua sombra diretamente sobre a Categoria 7, Focalização e Satisfação do Cliente. Ao longo dos anos (1989-1994), as comparações de satisfação dos clientes passaram de um item crescido para incluir comparações de participação no mercado (1990), medidas de compromisso com o cliente (1991), exigências atuais dos clientes (1991), exigências futuras dos clientes (1992), análise de clientes de concorrentes e comparações de satisfação (1994).

Desde que as diretrizes de avaliação da qualidade através do sistema Baldrige foram inicialmente introduzidas em 1988, o benchmarking cresceu firmemente em alcance, estatura e influência na pontuação dos critérios de premiação. Hoje, o benchmarking é um conceito básico que sustenta todos os aspectos do sistema total da avaliação e gerenciamento da qualidade do Prêmio Nacional da Qualidade. Do ponto de vista do Prêmio Baldrige, uma empresa não pode conseguir estatura de padrão internacional e excelência da qualidade sem apoiar completamente o benchmarking como uma disciplina fundamental de gerenciamento.

### **3.3 MEDIDAS DE DESEMPENHO DE PRODUTOS E SERVIÇOS**

Os benchmarking de desempenho de produto e serviço oferecem um rico leque de estatísticas operacionais, que incluem medidas de exatidão, confiabilidade, pontualidade, facilidade para colocar pedidos, entrega, embalagem, facilidade de montagem e uso, documentação, faturamento, serviço pós-venda e gerenciamento eficaz de reclamações. Estes benchmarking podem também incluir trocas e devoluções em garantia, produtividade e custos das unidades, tempos de demora

em intervalos críticos e fatia de mercado. As medidas de desempenho variam entre diferentes atividades. Por exemplo, os fabricantes de automóveis medem o tempo entre pedido e entrega, a eficiência do combustível, quantidade de falhas e índices de queixa dos clientes, custos de garantia e facilidade de uso dos manuais de operação para as principais peças. Ao contrário, nos serviços de entrega de encomendas de um dia para outro, medem-se itens como pontualidade, entregas sem erros, erros em faturas, retiradas não feitas e perda de comprovantes de entregas, entregas por hora, índice de encomendas danificadas e custo por entrega.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel do benchmarking na busca de melhorias que poderá levar a organização a descobrir e entender as práticas necessárias para alcançar as novas metas e em atingir as expectativas dos clientes diante das rápidas mudanças que o mercado enfrenta.

O Benchmarking é uma ferramenta gerencial fundamental para a melhoria na solução dos problemas ligados a satisfação do cliente, e poderá ser utilizado na área de prestação de serviços como um instrumento para se atingir a qualidade total

As diferenças em medidas de benchmarking entre as diversas atividades são, às vezes, surpreendentes. Essas diferenças reforçam a necessidade de cada organização desenvolver um grupo de medidas de benchmarking que reflita o melhor possível seus processos e características operacionais. Entre muitas atividades, certos tipos de medidas são o denominador comum, como velocidade e qualidade; porém, as aplicações específicas deste tipo de medidas refletem os serviços, produtos e processos específicos de cada organização. A busca pelas melhores práticas que conduzem uma empresa, a maximização da performance empresarial, estabelecendo alvos operacionais com base nas melhores práticas possíveis e um componente crítico no sucesso da empresa, os métodos tradicionais de fixação de metas falharam com gerentes nos Estados Unidos deixando-os expostos à concorrência externa.

O processo de benchmarking, que estabelece alvos operacionais com base nas melhores práticas, está sendo cada vez mais usado pelas indústrias dos Estados Unidos. O benchmarking é um processo positivo pro-ativo e estruturado que conduz a mudanças nas operações e finalmente, ao desempenho superior e a uma vantagem competitiva.

Ao longo deste trabalho condicionamos o uso do benchmarking, aplicado a gestão

de serviços e produtos interligados entre si, objetivando a busca de melhores práticas, que se associem e se completem na construção de uma gestão gerencial de serviços capaz de fornecer elementos estratégicos que possibilite diferenciar a qualidade de um serviço do outro, mesmo que ambos tenham a mesma natureza.

A partir de conceitos estruturais, considerando a prática principalmente do setor industrial do benchmarking, buscaremos a prática da busca de amplas e novas idéias para métodos, práticas e processos, não limitada à própria indústria. Esse processo de busca consistente de novas idéias, métodos, práticas e processos e de adoção das práticas ou adaptação da boas características, implementando-as para obter o melhor do melhor será conhecido em serviços como benchmarking. Seu foco estará sobre a busca de melhores praticas, que conduzem a superioridade através da diferenciação da qualidade de serviços ou processos construídos.

Tendo as melhores práticas como pano de fundo realizaremos revisões e atualizações constantes, para assegurar a maneira melhor e mais estruturada para se obter à superioridade a longo ou em curto prazo, dependendo isso exclusivamente de seu desenvolvimento funcional e estratégico.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMP, Robert. **Os fundamentos do Benchmarking eficiente e o caminho para obtenção de vantagens Adaptar criativamente: competitivas.** Revista HSM MANAGEMENT, nº 3, Julho/Agosto de 1997, p.64 –68.
- BOXWELL, Robert Jr. **Vantagem Competitiva através do Benchmarking.** São Paulo. Makron Books, 1996.
- BOGAN, Christopher. **Benchmarking Aplicações Prática e Melhorias Contínuas.** São Paulo. Makron Books, 1996.
- CAMP, Robert C. **Benchmarking: O caminho da qualidade total: Identificando, analisando, e adaptando as melhores práticas da administração que levam a maximização da performance empresarial.** São Paulo. Pioneira, 1995.
- CAMP, Roberto C. **Benchmarking dos processos de negócio: Descobrimo e implantando as melhores práticas.** Rio de Janeiro. Qualitymark, 1997.
- LEIBFRIED, Kathleen H. J. **Benchmarking: Uma Ferramenta para a melhoria contínua.** Rio de Janeiro. Campus, 1994.
- REVISTA HSM MANAGEMENT. LINCOLN, Sara. PRICE, Art. **O que os livros de Benchmarking não dizem: os cinco maiores desafios de implantação do processo na prática.** N ° 3, Julho/Agosto de 1997, p.70 –74.
- REVISTA HSM MANAGEMENT. **Siga o Líder.** N° 15, Julho/Agosto de 1999, p.14 - 18.
- REVISTA HSM MANAGEMENT. RICHARD, J. Leo. **Uma estratégia pós-Benchmarking: Como a Xerox implantou um novo programa de qualidade para complementar o processo anterior.** N° 3, Julho/Agosto de 1997, p.76 –84.
- SPENDOLINI, Michael. **Benchmarking.** São Paulo. Makron, 1994.