

11 Benchmarking

11.1 Conceituação

Desde os primórdios, o homem tem se valido da experiência alheia na realização de atividades para, por meio da comparação ou cópia, aprender como realizar tais atividades com melhores resultados. Essa natureza humana também se manifesta no contexto de negócios. Num mercado competitivo, um dos motores da melhoria é a comparação que empresas fazem com seus concorrentes. Também não é recente a busca de boas ideias para o seu negócio em contextos completamente diferentes. Um exemplo bastante citado é o de Taiichi Ono, da Toyota, que usou o supermercado como referência para aprimorar seu sistema de reposição de estoques.

Apesar da antiguidade dessa prática, ela só foi denominada benchmarking e formalizada como uma prática gerencial no final dos anos 80. O primeiro livro sobre o tema, escrito por Robert Camp, data de 1989, e relata a experiência do autor na Xerox Corporation, nos Estados Unidos. Nesse livro, Camp, define benchmarking como “...a busca pelas melhores práticas que levarão a um desempenho superior”. Ou seja, por meio de Benchmarking, objetiva-se identificar e incorporar as melhores práticas, em um ambiente constantemente evolutivo. A Fundação Nacional da Qualidade – FNQ define benchmarking como:

“Método para comparar desempenho de algum processo, prática de gestão ou produto da organização com o de um processo, prática ou produto similar, que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, na própria ou em outra organização, entender as razões do desempenho superior, adaptar à realidade da organização e implementar melhorias significativas.”.

O termo benchmarking é normalmente usado sem tradução, ainda que uma possível tradução, não literal, seria Avaliação Competitiva. Esse termo foi apropriado pela área de gestão de negócios a partir do paralelo estabelecido com o processo de definição de uma referência geográfica, ou benchmark, em estudos de topografia e demarcação geográfica. Possivelmente, o conceito de benchmarking foi desenvolvido a partir dos japoneses, que usavam o termo dantotsu, que significa se esforçar para ser o melhor dos melhores. A primeira empresa ocidental a adotar essa prática foi a Xerox, que comparou seus produtos e processos das fabricas americanas com a empresa

japonesa Fuji-Xerox, pertencente ao grupo, e posteriormente com outras empresas japonesas concorrentes.

O sucesso da aplicação do *benchmarking* depende da existência de algumas suposições e pré-condições. Primeiramente, deve haver também um reconhecimento e aceitação de que existem lições a serem aprendidas a partir da experiência de terceiros que podem levar a melhoria de desempenho. Outra pré-condição é a existência de potenciais parceiros de benchmarking ou no mínimo a percepção de possibilidade de acesso à experiência de terceiros, considerados referência. Por último, é fundamental que haja respeito e ética profissional na condução de projetos de benchmarking, caso contrário, a falta de confiança comprometerá definitivamente qualquer iniciativa futura. Outros condicionantes da prática do benchmarking estão relacionados à capacitação da empresa conduzir projetos de melhoria, como cultura de melhoria contínua, abordagem científica, visão de processos, comprometimento, liderança entre outros.

Existem vários tipos de *benchmarking*, que podem ser classificados quanto ao objeto de estudo e quanto à natureza do parceiro. Quanto ao objeto de estudo, existem dois tipos fundamentais: *Benchmarking* de produto ou processo, como descrito a seguir:

- *Benchmarking* de produto: é o tipo de benchmarking mais praticado. A prática do *benchmarking* começou com *benchmarking* de produto. A prática mais comum é as empresas fazerem *benchmarking* sem declarar que o fazem. Essa prática de analisar o produto do concorrente e incorporar conceitos, soluções e tecnologias dos concorrentes é limitada pelas proteções legais das patentes. Mas o esforço de dissecar o produto do concorrente e por meio de uma engenharia reversa reproduzir os atributos do produto concorrente é, na maioria das vezes, limitado pela falta de conhecimento sobre as tecnologias dos processos de fabricação.
- *Benchmarking de processo*: quando o objeto de estudo é o “como fazer”, o *Benchmarking* é classificado como de processo, e inclui processos produtivos e de gestão. Algumas classificações diferenciam benchmarking de processo e benchmarking estratégico. O *Benchmarking* de processo, especialmente processos de gestão e estratégico se tornaram mais comuns a partir da formalização do benchmarking como prática gerencial.

Outra classificação para diferenciar os tipos de benchmarking é quanto a natureza do parceiro, que pode ser: interno, concorrente direto, do mesmo setor ou de setores distintos, como segue:

- *Benchmarking* interno: O *benchmarking* interno é cada vez mais comum em grandes corporações. Por meio da intranet da empresa, as diferentes unidades distribuídas geograficamente, disponibilizam as informações relacionadas à suas melhores práticas, os benchmarks da organização. É um tipo de benchmarking de processo, que pode ser relacionado a processos produtivos ou de gestão de unidades de negócio diferentes. Os responsáveis pelas melhores práticas são estimulados a disponibilizar as informações sobre como se conseguiu obter resultados superiores. As facilidades de troca de informações, o dever de compartilhar as melhores práticas e o baixo custo associado a essas práticas tornam esse tipo de benchmarking mais viável e mais eficaz.
- *Benchmarking* competitivo: quando a comparação é com um concorrente direto, denomina-se benchmarking competitivo. O benchmarking competitivo é desenvolvido com o objetivo de comparar o desempenho da empresa em relação aos seus competidores. Nesse tipo de *benchmarking*, comparam-se produtos, processos produtivos e de gestão. Apesar de empresas concorrentes fazerem a comparação de produtos, serviços, preços e outras informações para lançar estratégias competitivas, a realização de projetos de benchmarking em que haja uma relação de cooperação e compartilhamento de informação sobre melhores práticas é muito difícil de acontecer, pelo fato de as empresas perceberem essa troca de experiência como uma ameaça à sua sobrevivência.
- *Benchmarking* funcional: quando a comparação é com empresas do mesmo setor mas não concorrentes, denomina-se benchmarking funcional. Neste caso, o objetivo é comparar processos produtivos e de gestão similares. Este tipo de benchmarking também é bastante viável. Por exemplo empresas fabricantes de auto-peças, não concorrentes mas pertencentes à mesma cadeia produtiva, podem estabelecer uma parceria para trocar experiências sobre práticas de desenvolvimento de fornecedores, capacitação de pessoas ou projetos de melhoria seis sigma. Nesse tipo de benchmarking, não é difícil encontrar potenciais parceiros, mas os projetos são mais pontuais, menos sistemático que no caso de benchmarking interno.
- *Benchmarking* genérico: finalmente, o benchmarking genérico é aquele em que empresas de setores de atuação distintas fazem comparações e trocam experiências sobre processos de suporte. Por exemplo, uma indústria pode trocar experiência com

um banco no que se refere gestão de recursos humanos ou sobre gestão de informação.

11.2 Processo de Benchmarking

Independente do tipo de benchmarking, o processo de realização de benchmarking começa com a identificação da necessidade de melhoria e a decisão pela condução de benchmarking como caminho a seguir. A partir daí, o processo de benchmarking inclui basicamente os passos a seguir (ilustrados na figura 11.1):

- **Conhecer objeto de estudo (produto ou processo):** nesta etapa, o objetivo é levantar todas as informações sobre o produto ou processo com vistas à comparação com outros. Informações sobre desempenho, com dados quantitativos ou indicadores, sobre como as atividades são realizadas, problemas existentes. Quanto maior o conhecimento sobre o produto ou processo e suas limitações, melhor será a capacidade da equipe em explorar o parceiro de benchmarking.
- **Identificar fontes de informação e parceiros de benchmarking:** nesta etapa, o objetivo é identificar fontes de informação sobre desempenho de produtos ou processos que sirvam como comparativo e fontes de informação sobre possíveis parceiros. As fontes de informação podem ser: literatura especializada; serviços prestados por entidades setoriais; seminários, serviços de benchmarking oferecidos por empresas ou associações. Atualmente, existem vários serviços de benchmarking disponíveis pela internet, como apresentado a seguir.
- **Fazer comparações e trocar experiências:** nesta etapa, o objetivo é conhecer a prática, processos, produtos do parceiro, como o objetivo principal de identificar o que o parceiro faz de diferente que se julgue como uma melhoria do produto ou processo e que possa ser apropriado.
- **Definir Ações, planejar, implementar e rever progresso:** nesta última etapa, o objetivo é realizar a melhoria com base na experiência trazida do parceiro. Envolve planejamento, implementação e revisão de progresso.

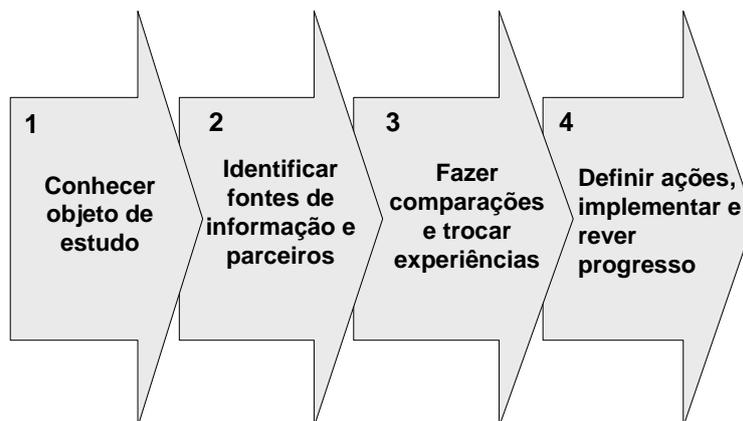


Figura 11.1 – Passos básicos para a realização de um estudo de benchmarking.

Apesar de essas etapas serem requeridas para a realização de um projeto de benchmarking, o rigor e formalismo com que cada uma dessas etapas é desenvolvida é bastante variável. Por exemplo, dependendo do tipo de benchmarking, a identificação do objeto de melhoria, fontes de informação e parceiros pode ser bastante imediata, dispensando maiores formalismos do método. Além disso, muitas vezes o benchmarking acontece de forma acidental, não planejada. Por exemplo, pode acontecer de uma ação de melhoria de um produto ou processo ser concebida a partir de uma troca de informação casual, com um cliente, um fornecedor ou mesmo com um colega de profissão. Portanto, muitas melhorias decorrentes de benchmarking podem não ter seguido esse roteiro.

11.3 Fontes de Informação de Benchmarking

Além das fontes tradicionais de informação como literatura especializada e levantamentos e estudos realizados por entidades setoriais, a internet é cada vez mais uma grande fonte de informações. Em particular, com a expansão da internet e dos serviços oferecidos pela internet surgiram também vários websites que oferecem serviços que possibilitam troca de informações e compartilhamento de melhores práticas. Uma pesquisa¹ realizada em 2001 por pesquisadores da Nova Zelândia identificou cerca de 200 desses websites. De um modo geral esses sites são mantidos por associações profissionais, entidades sem fins lucrativos ou empresas. Essas entidades normalmente disponibilizam em seus sites bases de dados de melhores

¹ WELCH, S.; MANN, R. (2001). The Development of a *benchmarking* and performance improvement resource. *Benchmarking: an international journal*, Bradford, v.8, n.5, p.431-452.

Carpinetti, L. C. R. (2016) Gestão da qualidade (Cap. 11), GEN-Atlas.

práticas. Elas também oferecem treinamento, material bibliográfico, serviços de comparação de desempenho entre empresas, por meio de indicadores de desempenho comuns ou diagnóstico de melhores práticas; algumas delas também disponibilizam serviços de intermediação no estabelecimento de relacionamentos de parcerias entre empresas. As entidades mais conhecidas e seus sites são apresentados na tabela 11.1.

Tabela 11.1 – Entidades internacionais prestadoras de serviços de benchmarking.

Entidade	Site
Best Manufacturing Practice	www.bmpcoe.org/index.html
American Productivity and Quality Center	www.apqc.org/portal/apqc/site
Agile manufacturing benchmarking consortium	www.ambcbenchmarking.org/
The benchmarking exchange	www.benchnet.com/
Best Practice LLC	www.best-in-class.com/
The benchmarking network	www.benchmarkingnetwork.com
Supply Chain Council	www.supply-chain.org/

Além desses serviços internacionais, existem outros programas, brasileiros ou internacionais, praticados no Brasil. Um deles é o prêmio *International Best Factory/Best Service Award* – IBFA/IBSA. A premiação, criada pela Cranfield School of Management, na Inglaterra, baseia-se em uma metodologia que inclui questionários de avaliação, com perguntas sobre todas as áreas das empresas participantes; seguida da escolha de três empresas por categoria para serem visitadas por auditores, para escolher a melhor de cada categoria. Ao final da primeira avaliação, é apresentado um relatório que permite às empresas comparar sua posição em cada critério avaliado frente às outras empresas participantes de seu segmento de todos os países participantes, as quais não têm seus nomes revelados. Dessa forma, as empresas podem identificar seus pontos fortes e fracos e adotar estratégias de correção e manutenção baseadas nas melhores práticas do mercado. Essa premiação foi feita também no Brasil em 2005, mas não houve continuidade em anos seguintes.

Outro programa é o de Melhores Práticas para a Excelência Industrial, desenvolvido e coordenado pelo Instituto Euvaldo Lodi – IEL, para difundir práticas de avaliação e disseminar melhores práticas empresariais, por meio da formação de uma rede nacional de *Benchmarking* (Portal Rede Benchmarking: www.portalbmk.org.br/publico/programa.php) em parceria com instituições de pesquisa e desenvolvimento. O programa tem como parceiros a FINEP, a Universidade

Carpinetti, L. C. R. (2016) Gestão da qualidade (Cap. 11), GEN-Atlas.

Federal de Santa Catarina e as instituições multiplicadoras. As instituições multiplicadoras estão espalhadas pelo Brasil, sendo que, no estado de São Paulo, são: Unicamp, Fundação Vanzolini, o CENPRA e o Instituto de Pesquisas Tecnológicas.

A Fundação Nacional para a Qualidade também disponibiliza, desde 2006, um banco de dados com relatos de práticas em diversas áreas de gestão de empresas de classe mundial. A lista de relatos de práticas existentes e uma breve descrição são de livre acesso na página do FNQ. Para ter acesso ao caso completo é necessário ser membro da FNQ, o que implica em uma contribuição anual.

11.4 Indicadores e Melhores Práticas

Na etapa de comparação e troca de experiências, o benchmarking pode ser feito de forma bastante subjetiva, simplesmente por meio da análise das práticas das outras empresas e troca de informações sobre essas práticas. No entanto, uma forma mais objetiva de se fazer comparações é por meio de indicadores de desempenho. Por exemplo, uma empresa pode ter interesse em comparar um indicador de rotatividade de mão de obra com empresas do mesmo setor e região geográfica. Várias são as possibilidades de comparação, seja relacionado à atividade de produção, por exemplo produtividade da mão de obra, ou atividades de suporte, por exemplo, consumo de energia por funcionário administrativo.

Independente do indicador usado, a comparação pode ser feita utilizando uma escala normalizada. Por exemplo, se a produtividade da mão de obra da empresa A é 15, da empresa B é 13 e da C é 20, pode-se normalizar todos pelo maior (dividindo todos pelo maior, no caso 20). Então, o índice de produtividade relativa entre as empresas seria de 0,75, 0,65 e 1, respectivamente para as empresas A, B e C. Com isso, evita-se a divulgação de indicadores com números absolutos, que contenham a informação sobre o desempenho da empresa. Essa transformação dos indicadores pode ser feita por meio de uma base de dados em que as empresas participantes de um estudo comparativo de desempenho forneçam dados sobre os indicadores pré-estabelecidos.

A partir da comparação do seu desempenho com as demais empresas participantes da base, pode-se perceber a necessidade de se analisar com mais cuidado por que a empresa vem desempenhando abaixo da média, em relação à outras empresas.

No entanto, para que essas bases de dados se tornem viáveis, elas devem atender a uma série de requisitos, como discutido a seguir.

11.5 Bases de Dados de Benchmarking

As bases de dados de benchmarking normalmente disponibilizam informações sobre melhores práticas, na forma de relatos de experiências bem sucedidas e os resultados obtidos com a aplicação de alguma técnica ou desenvolvimento de alguma atividade de forma inovadora. Outra utilização de bases de dados, como dito na seção anterior, é para comparação entre empresas por meio de indicadores de desempenho. Nesse caso as empresas devem carregar na base dados os seus níveis de desempenho segundo os indicadores comuns adotados para comparação. De um modo geral, as bases de dados de benchmarking devem atender aos seguintes requisitos:

Acesso:

- Ser acessado remotamente;
- Prover segurança às empresas que alimentarem o sistema com suas informações;
- Permitir o acesso somente a usuários previamente cadastrados;
- Proporcionar acesso diferenciado a outras instituições;

Dados:

- Permitir o armazenamento e a recuperação de informações tanto sobre o desempenho das empresas, como de seus relatos de boas práticas;
- Armazenar histórico de desempenho;

Relatórios:

- Possibilitar que sejam levantadas as causas (prováveis) de melhor desempenho das empresas;
- Possibilitar maior aprofundamento no estudo de *benchmarking*, além das informações contidas na base de dados;
- Permitir que os relatórios sejam configuráveis;
- Omitir o nome das empresas nos relatórios quando elas decidirem por isso (relatórios anônimos);
- Permitir selecionar o tipo de empresa sobre as quais se deseja obter informações;
- Vedar a consulta a informações alheias às empresas que não disponibilizaram seus dados na base;

Flexibilidade de aplicações:

- Permitir cadastro de novos indicadores ainda não previstos;
- Permitir que se definam indicadores que resultam de uma operação matemática entre outros dois ou mais indicadores;
- Permitir que se definam indicadores que resultam de uma operação matemática entre indicadores de períodos diferentes.

Uma base de dados com essas características foi desenvolvida em uma dissertação de mestrado², desenvolvido para aplicações em arranjos produtivos locais (APL).

11.6 Aspectos Legais do Benchmarking

Uma das grandes dificuldades na realização de benchmarking está relacionada ao receio de a prática ultrapassar os limites do ético e do legal ou mesmo de prejudicar sigilo industrial e interesses comerciais. É comum que as empresas que detém tecnologias inovadoras de produto e processo usem, além de patentes, termos de confidencialidade na contratação de funcionários e regras de conduta que protejam segredos industriais e preservem os interesses comerciais. É natural que essas empresas não participem de projetos de benchmarking.

A ilegalidade na realização do benchmarking pode acontecer, por exemplo, se alguma empresa, por meio dessa prática, incorporar aos seus produtos inovações protegidas por patente industrial ou informações protegidas por algum mecanismo de sigilo. É possível mas improvável, pois empresas sérias desenvolvem suas próprias patentes e dificilmente agiriam de forma a desrespeitar essas leis. Já as empresas interessadas em produzir e comercializar produtos pirateados, fazem e vão continuar a fazer copia ilegal não por meio de benchmarking mas usando meios escusos. No caso de quebra de sigilo, por mais que as empresas se protejam, é muito complicado coibir totalmente a chance de isso acontecer. Mas isso também não tem nada a ver com a prática de benchmarking. O mesmo se aplica à prática que violem propriedade intelectual. De qualquer forma, no desenvolvimento de projetos de benchmarking, para

² Oiko, O. T. (2007) Desenvolvimento de um sistema de informação para benchmarking e sua aplicação em arranjos produtivos locais. Dissertação de Mestrado, Escola de Engenharia de São Carlos – USP, 2007.

Carpinetti, L. C. R. (2016) Gestão da qualidade (Cap. 11), GEN-Atlas.

evitar ações pela infração da lei comum, é necessário estar atento às circunstâncias em que a propriedade intelectual deva ser respeitada.

Outra possível ilegalidade indevidamente associada à prática de benchmarking pode ocorrer se a troca de informações ferir a livre concorrência ou leis anti-truste. Troca de informações com concorrentes diretos ou potenciais sobre preços custo, investimento, estratégias de mercado, descontos, faturamento, especialmente quando o mercado é oligopolista ou com poucos compradores. Na Comunidade Européia, o Tratado de Roma, no Artigo 81, trata da troca de informações e considera nulos os acordos potencialmente prejudiciais à concorrência. No Brasil, o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC), composto pela Secretaria de Acompanhamento Econômico (Seae), vinculada ao Ministério da Fazenda, pela Secretaria de Direito Econômico (SDE) e pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), ambos vinculados ao Ministério da Justiça são os órgãos responsáveis pela regulação do mercado. A Lei Antitruste brasileira, número 8.884/94, em seu artigo 21 caracteriza as condutas que caracterizam infração da ordem econômica.

Mas é importante frisar que troca de informações sobre mercado para a formação de cartel não tem nada a ver com benchmarking. Benchmarking consiste na troca de informação e conhecimento considerado de domínio público. Mas é claro que mesmo considerando a troca de informações não protegidas por lei, é importante que haja um código de conduta que estabeleça o compromisso das partes interessadas, especialmente relacionada à reciprocidade entre as partes, extremamente valorizada em relações de cooperação.

Leitura Complementar

OIKO, O. T. (2007) Desenvolvimento de um sistema de informação para benchmarking e sua aplicação em arranjos produtivos locais. Dissertação de Mestrado, Escola de Engenharia de São Carlos – USP, 2007

ZAIRI, M. (1998) Benchmarking for best practice. Butterworth-Heineman.

Carpinetti, L. C. R. (2016) Gestão da qualidade (Cap. 11), GEN-Atlas.

WELCH, S.; MANN, R. (2001). The Development of a benchmarking and performance improvement resource. *Benchmarking: an international journal*, Bradford, v.8, n.5, p.431-452.