

TG4 10/1 03 - gen... ~~...~~

INSIGHTS DE MARKETING

Como o benchmarking ajuda a melhorar o desempenho competitivo

Benchmarking é a arte de descobrir como e por que algumas empresas podem desempenhar muito mais tarefas do que outras. Podem-se comparar dez diferenças em termos de qualidade, velocidade e desempenho em custos de uma empresa média versus outra de classe mundial.

O propósito de uma empresa fazer benchmarking é imitar ou melhorar os melhores desempenhos de outras empresas. Os japoneses usaram benchmarking assiduamente no período pós-Segunda Guerra Mundial, copiando muitos produtos e práticas norte-americanas. Em 1979, a Xerox empreendeu um dos primeiros projetos importantes de benchmarking nos Estados Unidos. Desejava aprender como os concorrentes japoneses estavam habilitados para produzir copiadoras mais confiáveis e cobrar um preço abaixo dos custos de produção da Xerox. Ao comprar e analisar copiadoras japonesas praticando "engenharia reversa", a Xerox aprendeu como melhorar a confiabilidade e os custos de suas próprias copiadoras.

Outra antiga pioneira do benchmarking foi a Ford. Ela estava perdendo vendas para os fabricantes de carros japoneses e europeus. Don Peterson, então presidente da empresa, instruiu seus engenheiros e designers para construir um novo carro que combinasse as 400 características que os consumidores da Ford consideravam ser mais importantes. Se a Saab construía os melhores bancos, a empresa deveria copiá-los e assim por diante. Peterson foi além: pediu a seus engenheiros para "melhorar o melhor", sempre que possível. Quando o novo carro (o muito bem-sucedido Taurus) foi concluído, Peterson anunciou que seus engenheiros superaram a maioria das melhores características encontradas nos automóveis concorrentes, não apenas as copiaram.

Hoje, muitas empresas (incluindo a AT&T, IBM, Kodak, Du Pont e Motorola) usam benchmarking. Algumas o empregam apenas para medir seus desempenhos em relação às melhores empresas de seus setores industriais. Outras preferem empregá-lo para se avaliarem em relação às melhores empresas mundiais. Neste sentido, o benchmarking vai além da "análise competitiva padrão". Por exemplo, a Motorola inicia cada projeto de benchmarking com uma busca pelas "melhores práticas mundiais". Conforme um de seus executivos: "Quanto

mais nos comparamos com outras empresas de nosso setor industrial, mais felizes ficamos. Estamos procurando superioridade competitiva, não apenas paridade competitiva."

Como exemplo de busca das "melhores práticas mundiais", Robert C. Camp, especialista da Xerox em benchmarking, voou para Freeport, Maine, para visitar a L. L. Bean, empresa líder em vendas por catálogo, para descobrir como os funcionários de seu armazém administravam a separação e o embalagem de itens três vezes mais rápido que a Xerox. Em outra ocasião, a Xerox fez benchmarking com a American Express, especializada em sistema de faturamento, e com a Cummins Engine, por sua experiência em programação da produção.

Benchmarking envolve as sete etapas seguintes: (1) determinar em que funções praticá-lo; (2) identificar as principais variáveis de desempenho a mensurar; (3) identificar as melhores empresas do setor; (4) mensurar o desempenho dessas melhores empresas; (5) mensurar o desempenho da empresa em questão; (6) especificar programas e ações para preencher os hiatos; (7) implementar e monitorar os resultados.

Como uma empresa pode identificar as empresas de "melhores práticas"? Um bom ponto de partida é perguntar aos consumidores, fornecedores e distribuidores quem eles avaliam como fazendo o melhor trabalho. As principais empresas de consultoria também podem ser contatadas porque possuem arquivos substanciais das "melhores práticas". Para manter os custos sob controle, a empresa deve, principalmente, fazer benchmarking das tarefas críticas que afetam profundamente a satisfação do consumidor e os custos da empresa, e onde se sabe que existe desempenho substancialmente melhor.

Fontes: CAMP, Robert C. *Benchmarking: the search for industry-best practices that lead to superior performance*. White Plains, NY: Quality Resources, 1989; SPENDOLINI, Michael J. *The benchmarking book*. New York: Amacom, 1992; MAIN, Jeremy. How to steal the best ideas around. *Fortune*, 19 Oct. 1992; WALLECK, A. Steven et. al. Benchmarking world class performance. *McKinsey Quarterly*, n. 1, p. 3-24, 1990; POKT, Otis. Beg, borrow - and benchmark. *Business Week*, p. 74-75, 30 Nov. 1992; e BROWN, Stanley. Don't innovate - imitate! *Sales and Marketing Management*, p. 24-25, Jan. 1995.