

Benchmarking

Benchmarking é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante. O processo de comparação do desempenho entre dois ou mais sistemas é chamado de benchmarking, e as cargas usadas são chamadas de benchmark.

Vantagens e Desvantagens

Benchmarking é:

- Um processo contínuo;
- Uma procura que fornece informação valiosa;
- Um processo de aprendizagem;
- Um leque de oportunidades;
- Uma análise aos processos;
- Uma ferramenta de gestão, aplicável aos processos da empresa.

Benchmarking não é:

- Um ato isolado;
- Um livro de receitas;
- Uma cópia ou uma imitação;
- Reinventar o que já foi inventado;
- Uma constatação de factos;
- Uma moda de gestão.

Tipos de Benchmarking

- **Benchmarking competitivo**
 - Caracteriza-se por ter como alvo específico as práticas dos concorrentes. Na prática, é o menos usual uma vez que é quase impossível que as empresas se prestem a facilitar dados que estão ligados diretamente com a sua atividade à concorrência. Por isso muitas vezes é necessário contratar uma consultoria externa para obter informações sobre o Benchmarking Competitivo. Um método recomendado para obter as informações dos concorrentes é a utilização de "cliente oculto". Além disso, tem como objetivo atividades similares em diferentes locais, departamentos, unidades operacionais, país, etc.
- **Benchmarking interno**

- A procura pelas melhores práticas ocorre dentro da própria organização em unidades diferentes (outros departamentos, sedes, etc.). Tem como vantagens a facilidade para se obter parcerias, custos mais baixos e a valorização pessoal interna. A grande desvantagem é que as práticas estarão sempre impregnadas com os mesmos paradigmas. Este é o tipo mais utilizado.
- **Benchmarking genérico**
 - Ocorre quando o Benchmarking é baseado num processo que atravessa várias funções da organização e 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 de Benchmarking que encontramos a maioria dos exemplos práticos e onde as empresas estão mais dispostas a colaborar e a ser mais verdadeiras.
- **Benchmarking funcional**
 - Baseado numa função específica, que pode existir ou não na própria organização e serve para trocarmos informações acerca de uma atividade bem definida como, por exemplo, a distribuição, o faturamento ou embalagem. Alguns autores vinculam o conceito de benchmarking funcional ao benchmarking genérico, pela possibilidade dos mesmos serem utilizados sem se levar em consideração a concorrência direta da organização que aprende ou patrocina o estudo e a organização "investigada".

Processo de *Benchmarking*

O processo de *Benchmarking* tem, em geral, 5 fases: planejamento, coleta de dados, análise, adaptação e implementação. Mas a metodologia mais detalhada, descrita por CAMP (1998) apresenta as seguintes etapas:

1. Identificar empresas → comparativas
2. Definir método e coletar dados
3. Determinar a lacuna de desempenho
4. Projetar níveis de desempenho futuro
5. Comunicar descoberta dos marcos de referência e obter aceitação
6. Estabelecer metas funcionais
7. Desenvolver plano de ação
8. Implementar ações específicas e monitorar progresso
9. Recalibrar marcos de referência

Processo de *Benchmarking*

O processo de implementação está dividido em cinco fases, que por sua vez, estão subdivididas em atividades e estas em tarefas. As cinco fases deste processo, são:

Planejamento

- Identificação do item
- Obtenção do apoio da Direção
- Desenvolvimento do sistema de medida
- Desenvolvimento do plano de coleta de informação
- Revisão dos planos
- Caracterização do item

Coleta interna de informação

- Coleta e Análise de Informação Publicada Internamente
- Seleção de potenciais parceiros internos
- Caracterização do item em cada parceiro
- Coleta Interna de Dados
- Realização de visitas aos parceiros

Coleta externa de informação

Como já foi dito, as atividades constituintes desta fase são uma repetição das descritas na fase anterior, e estão divididas para efeitos de concepção em duas grandes atividades:

- Coleta de informação publicada externamente
- Coleta de dados externos

Melhoria do desempenho do item

Esta fase não é mais do que decidir quais as melhores práticas a aplicar. Sua metodologia de implementação é crítica, pois requer análises muito cuidadosas de grande quantidade de informação recolhida, bem como a interpretação dos elementos no contexto da organização. Envolve:

- Identificação das Ações Corretivas
- Desenvolvimento do Plano de Implementação
- Obtenção da Aprovação da Solução
- Implementação e Verificação da Solução

Melhoria contínua

Nesta altura, após terem sido alcançados os objetivos a que se propusera, a organização tem duas alternativas: direcionar os esforços para a melhoria de outro item e nada fazer pelo primeiro ou continuar a trabalhar na melhoria do desempenho do item. Quando se abandonam os esforços de melhoria contínua, o melhor que pode acontecer é que o desempenho se mantenha estável. No entanto, as organizações concorrentes poderão estar a trabalhar em melhoria contínua, o que vai provocar, num futuro próximo, um novo desvio negativo no desempenho do item. É claro que é preferível continuar os esforços de melhoria do item, e para tal deverão ser realizadas duas atividades:

- Manutenção da base de dados
- Implementação da melhoria contínua do desempenho