

# O que os livros de benchmarking não dizem

*Os cinco maiores desafios de implantação do processo na prática. Por Sarah Lincoln e Art Price*

Quem sabe ao certo a duração de um estudo de *benchmarking*? A maioria leva de nove a 12 meses, até porque os recursos investidos – como o tempo disponível dos funcionários para conduzi-lo, por exemplo – geralmente ficam aquém das necessidades. Mas isso não costuma ser mencionado nos livros sobre o assunto. Os teóricos também não falam muito de quão ilusória é a idéia de fazer uma comparação com a melhor empresa do setor, aquela que é o próprio *benchmark*, o parâmetro, que devemos imitar. Essa empresa não existe na realidade, porque toda companhia tem pontos fortes e fracos. É preciso fazer uma avaliação criteriosa caso a caso para encontrar o parâmetro ideal para cada operação focalizada. Essas e outras questões são levantadas de modo absolutamente pragmático pelos autores deste artigo, membros das equipes de *benchmarking* da AT&T Global Business Communications Systems (Sistemas Globais de Comunicação Empresarial da AT&T), nos Estados Unidos. Os livros sobre *benchmarking* existentes no mercado, dizem eles, trazem bons conselhos, mas não contam toda a história. Por exemplo, qual é o erro mais comum das equipes de *benchmarking*? Não aparece nos livros: é a escolha do alcance do estudo. Em vez de optar entre o amplo e superficial e o estreito e profundo, elas tentam abraçar tudo. Fracassam e desperdiçam dinheiro.

Quando o *benchmarking* é bem-feito, torna-se uma poderosa ferramenta de competitividade para toda a empresa. Quando malfeito, pode significar um enorme desperdício de dinheiro. Os livros sobre o assunto disponíveis no mercado trazem uma série de bons conselhos sobre como conduzir um processo ou estudo de *benchmarking* de maneira eficiente e bem-sucedida. Mas eles não contam tudo.

Quando tivemos a oportunidade de trabalhar com as equipes de *benchmarking* da AT&T Global Business Communications Systems, aprendemos uma série de lições interessantes, que não teríamos encontrado nos livros. Nós as organizamos em cinco sugestões que podem contribuir para que a sua empresa faça um *benchmarking* eficiente.

## 1. Faça rápido ou nem faça

A maioria dos livros não aborda a duração dos estudos de *benchmarking*. Eles alertam para o fato de que as equipes podem ficar atoladas nos aspectos técnicos do *benchmarking*,

---

■ **Sara Lincoln** é gerente de benchmarking da AT&T Global Business Communications Systems, de Denver, nos Estados Unidos. Obteve seu mestrado em informática na Universidade de Wisconsin, em Madison.

■ **Art Price** é membro da equipe técnica da AT&T Global Business Communications Systems, também em Denver. Fez doutorado em matemática no Rensselaer Polytechnic Institute de Troy, Nova York. Price é membro da American Society of Quality Control (ASQC).

mas não explicam que, na maior parte dos casos, esses processos levam de nove a 12 meses. Por que tanto tempo? Porque o *benchmarking* ainda é uma novidade para a maioria das empresas, o que significa que, quase sempre, os estudos são realizados por equipes novas – e equipes recém-formadas não sabem trabalhar rapidamente.

Embora um prazo de nove a 12 meses seja comum, é longo demais. Muita coisa pode mudar numa empresa nesse período. Os integrantes de uma equipe podem ser transferidos para outras funções, comprometendo a continuidade do processo. Ou, pior, a gerência da equipe pode mudar e fazer com que o estudo seja abandonado após longos meses de trabalho. Logo, o estudo de *benchmarking* precisa ser feito rapidamente, sob pena de jamais ser concluído.

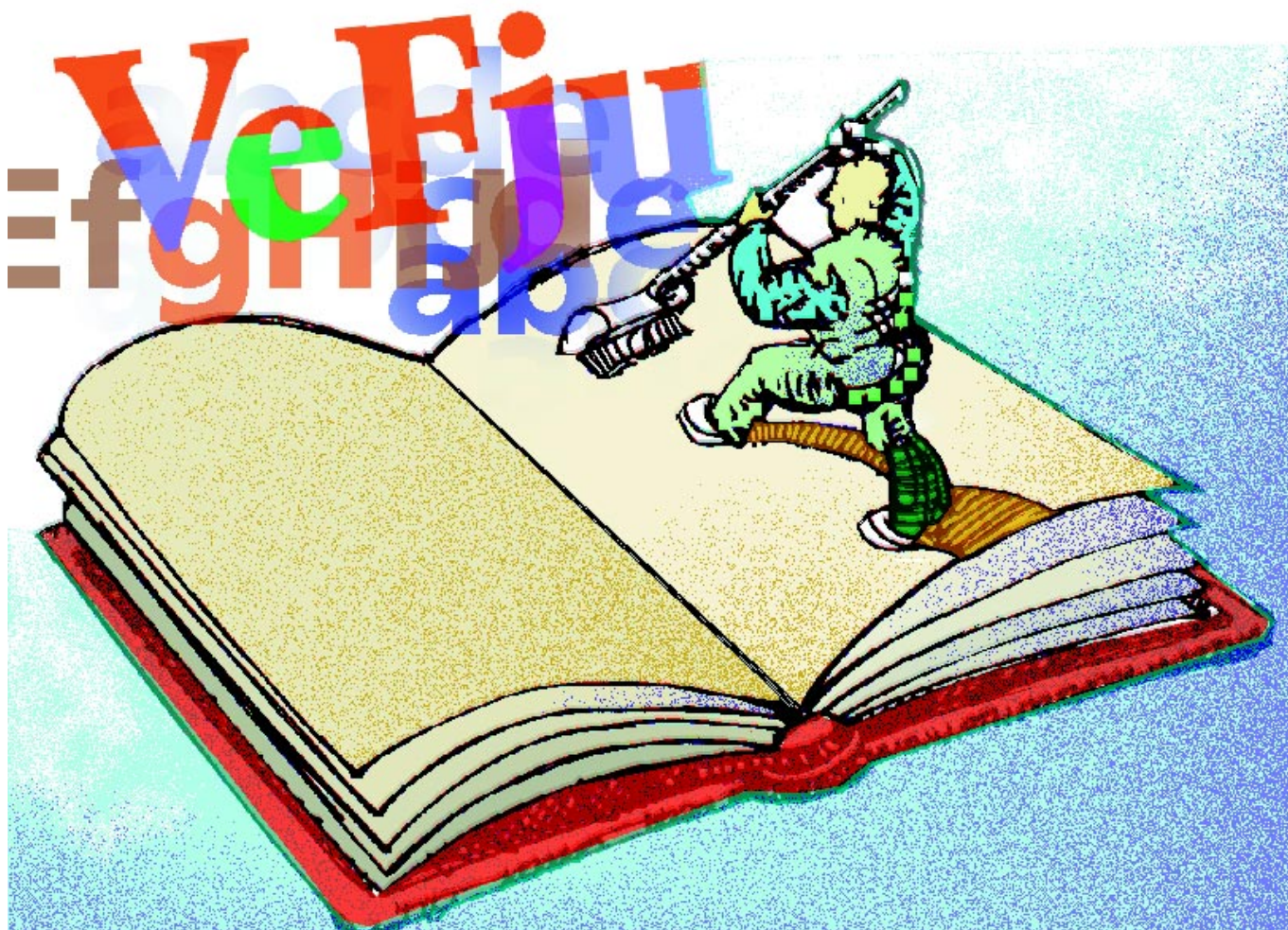
O *benchmarking* pode se arrastar por uma série de motivos:

■ **A quantidade de recursos investidos é insuficiente.** Geralmente, pede-se aos membros de uma equipe que façam o estudo de *benchmarking* ao mesmo tempo que desempenham suas funções normais. Resultado: poucas horas por semana são dedicadas ao estudo (cerca de 10% do tempo de cada um). Nessas circunstâncias, é difícil manter o ritmo. Se os integrantes da equipe dedicarem pelo menos 20% de seu tempo (algo como um dia por semana) ao *benchmarking*, o prazo necessário para terminá-lo poderá ser significativamente reduzido.

■ **Não há peritos no assunto.** Um perito em *benchmarking* pode melhorar a qualidade do estudo e, ao mesmo tempo, economizar tempo. Embora não recomendemos que se contrate um consultor para realizar todo o estudo, procurar um perito para conduzir certas partes do estudo é altamente aconselhável. No

mínimo, pague alguém para fazer uma pesquisa da literatura existente – um perito faz isso mais rapidamente e a um custo menor. A contratação de um facilitador experiente também pode ser útil para evitar que a equipe caia nas armadilhas mais comuns do processo de *benchmarking*. Pense ainda na possibilidade de pagar uma pessoa para identificar as melhores empresas e coordenar as visitas a elas. Mas é preciso exigir provas de que as empresas escolhidas efetivamente são as melhores do setor. Além disso, cuidado: jamais transfira a responsabilidade do resultado do estudo a um consultor externo. Mantenha-se envolvido.

■ **O trabalho de base não foi feito.** Os integrantes da equipe devem realizar um trabalho preparatório, isto é, colher informações sobre clientes, processos e desempenho que permitam comparar sua



# O estudo preparatório do benchmarking deve ser feito rapidamente, ou haverá um grande risco de que nunca seja completado

empresa às outras, antes de começar o *benchmarking*. A menos que a empresa já tenha programas de qualidade suficientemente maduros, a equipe de *benchmarking* estará realizando esse trabalho preparatório pela primeira vez, o que pode levar vários meses.

■ **O alcance do estudo é grande demais.** É comum as equipes tentarem cobrir um terreno muito extenso ao fazer o *benchmarking* pela primeira vez. Como não sabem o que as aguarda, não percebem o efeito dessa decisão sobre a duração do estudo.

## 2. Escolha o alcance adequado

A escolha do alcance de um estudo de *benchmarking* é uma arte. Os livros sobre o assunto ajudam a escolher os pontos relevantes sobre os quais fazer o *benchmarking*, mas não oferecem muitos conselhos sobre a forma de reduzir o alcance do estudo para que este seja exequível. Geralmente apenas recomendam aos executivos que não assumam uma tarefa grande demais. Mas o que vem a ser “grande demais”?

Quando não orientada, uma equipe opta por fazer um estudo amplo e profundo, ou seja, cobrindo um longo processo do princípio ao fim e indo a fundo nos detalhes de cada etapa. Isso é “demais”. As equipes devem escolher um alcance amplo e mais superficial, ou um mais estreito e profundo.

Estudos amplos e pouco profundos examinam um determinado processo em termos gerais e fazem perguntas estratégicas como:

- Quais são os custos comparativos de um processo similar?
- O que é a estratégia empresarial de uma empresa?

■ Qual é a estrutura organizacional mais eficaz para determinada função?

Esse tipo de estudo abrange várias funções e pessoas, mas não entra em detalhes em área alguma. Mostra “o que é feito”, e não “como é feito”. Estudos amplos e pouco profundos são úteis no desenvolvimento de estratégias, para estabelecer metas e, na reorganização de funções, para ganhar eficiência.

Estudos estreitos e profundos analisam detalhadamente um ou dois aspectos de um processo ou função e observam como é feito o trabalho. As perguntas são operacionais, tais como:

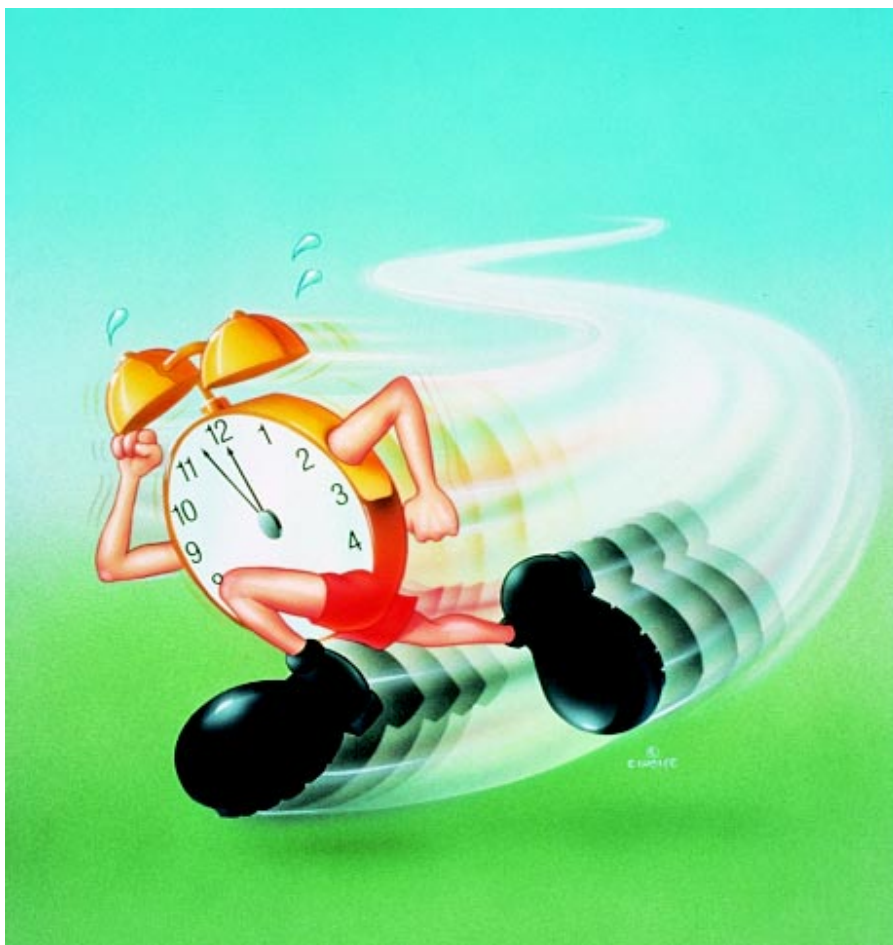
■ Como são coletados os dados necessários para o desenvolvimento de software?

■ De que forma uma empresa vai além das expectativas dos clientes ao cumprir os prazos de entrega?

■ Como uma empresa decide que produtos devem ser lançados no mercado?

Os dados conseguidos em estudos estreitos e profundos são muito detalhados. Mergulham fundo para descobrir os tesouros ocultos de um processo ou de uma empresa. São úteis para mudar a maneira de trabalhar das pessoas, ou seja, os processos empregados para desempenhar determinadas funções.

É vital escolher cuidadosamente o alcance de um estudo de *benchmarking* para ter sucesso. Algumas equipes começam com um alcance amplo e mais superficial e, depois de identificar as áreas particularmente interessantes, passam para uma abordagem estreita e profun-



da. Outras são capazes de identificar imediatamente o alvo. Tudo depende de o que a equipe está buscando e de quanto tempo dispõe para isso.

### 3. Incorpore os Fatores Críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são “aquelas poucas áreas-chave nas quais tudo tem de dar certo para que o negócio prospere”. Os FCS derivam do que é fundamental para a sobrevivência da empresa: seus clientes, seu posicionamento competitivo, sua estabilidade financeira, sua estratégia empresarial. Os FCS podem variar de acordo com o setor de atividades, a empresa e até mesmo a equipe de *benchmarking*. Quase tudo pode ser um FCS. Por exemplo: para uma empresa que presta serviços de entrega de encomendas, o cumprimento do prazo pode ser um FCS. É importante lembrar que os FCS definem somente as áreas críticas e não todas as importantes.

Alguns livros frisam a relevância dos FCS em um processo de *benchmarking*, mas as equipes precisam ir além. Os FCS devem influenciar não só o alcance do estudo de *benchmarking* como também seus principais parâmetros, os critérios de seleção das empresas, as perguntas, a análise final e as recomendações. Isso é importante porque, qualquer que seja o objeto do *benchmarking*, a equipe acabará analisando, medindo e coletando informações em áreas que são críticas para o sucesso da empresa.

Para garantir que os FCS influenciem todo o processo de *benchmarking*, utilize-os para:

#### ■ Escolher o alcance do *benchmarking*

A equipe pode decidir fazer o *benchmarking* de um FCS. Se a entrega dentro do prazo, por exemplo, for um fator determinante para o sucesso, uma boa utilização do *benchmarking* seria descobrir outras empresas que desempenham essa atividade de maneira eficiente. Se uma equipe

estiver interessada em fazer o *benchmarking* de um processo ou estratégia empresarial pode incluir os principais FCS em seu âmbito. Ao fazê-lo, vai recolher informações sobre a maneira como o processo ou estratégia interage com os FCS. As recomendações resultantes

## Os desafios

Estas são cinco sugestões para um estudo de *benchmarking* bem-sucedido:

- Faça o estudo rapidamente;
- Escolha um alcance amplo e superficial, ou estreito e profundo;
- Incorpore os Fatores Críticos de Sucesso;
- Não se deixe levar pela ilusão da melhor empresa do setor;
- Administre a mudança desde o começo.

ajudarão a melhorar ou manter o desempenho da empresa nas áreas críticas.

#### ■ Definir os principais parâmetros.

Uma equipe de *benchmarking* deve usar os FCS como um meio para selecionar as medidas utilizadas para indicar o desempenho da empresa nas áreas mais críticas. Mais uma vez, se a entrega dentro do prazo for um FCS, a equipe pode monitorar os atuais prazos de entrega, comparando-os com os prazos prometidos ou com a percepção dos clientes quanto à certeza de entrega no prazo prometido.

#### ■ Encontrar parceiros de *benchmarking*

Os FCS e os parâmetros-chave

constituem a base dos critérios utilizados para identificar os parceiros de *benchmarking*. Bons critérios conduzem aos parceiros certos. Os parceiros certos compartilharão, pelo menos em parte, os pontos de vista da equipe quanto ao que é fundamental para o sucesso. Se a equipe e os parceiros tiverem opiniões divergentes em relação às áreas críticas, é pouco provável que se descubram quais são as práticas relevantes.

■ **Elaborar perguntas.** Os FCS devem influir nas perguntas a ser feitas aos parceiros pela equipe de *benchmarking*. A equipe precisa incluir perguntas sobre a capacidade dos parceiros de manter ou melhorar o desempenho em relação aos FCS. O nível de detalhamento dependerá da proximidade entre os FCS e o foco central do estudo.

■ **Preparar a análise final e as recomendações.** Durante a análise final, a equipe de *benchmarking* deverá procurar tendências que esclareçam como outras empresas conseguem alcançar níveis de desempenho superiores no que diz respeito aos parâmetros-chave e, conseqüentemente, superiores no que se refere aos FCS. As recomendações deverão levar em conta, portanto, os FCS e realçar o desempenho da empresa nas áreas essenciais.

### 4. Não caia na ilusão da melhor empresa

Os FCS ajudam as equipes de *benchmarking* a coletar as informações certas, mas onde obtê-las? É claro que as equipes deveriam buscar os dados nas melhores empresas. Embora pareça simples

*Encontrar uma empresa que seja a melhor em um setor não é uma necessidade absoluta e, muitas vezes, pode ser uma ilusão. Não existe uma lista mágica de campeãs*

colocar isso em prática, não é.

Os livros sobre *benchmarking* advertem que achar as melhores empresas do setor é uma das etapas mais difíceis do processo. Mesmo assim, muitas equipes ainda têm a ilusão de poder encontrar essas melhores empresas exatamente nas áreas que estão estudando. Essa ilusão precisa ser desfeita de uma vez por todas.

Encontrar uma empresa que seja a melhor de determinado setor não é uma necessidade absoluta. Em outras palavras, não existe uma lista mágica das campeãs. As equipes nem sequer devem contar com a relação das vencedoras do Prêmio de Qualidade Malcolm Baldrige, pois essas podem não ser as melhores nos processos que são objeto de estudo.

Na verdade, a empresa escolhida como “a melhor” por uma equipe pode não ser a mesma selecionada por outra equipe, mesmo que ambas estejam fazendo estudos de *benchmarking* semelhantes. O conceito de melhor do setor depende das necessidades de cada equipe. Veja a seguir como uma equipe pode selecionar as melhores companhias para atender às suas necessidades:

■ **Formular critérios para definir um grupo de empresas potencialmente interessantes.** Esses critérios devem basear-se em aspectos fundamentais, como a carteira de clientes da empresa, sua presença no cenário global ou a qualidade técnica. É preciso perguntar: “Que atributos-chave a empresa deverá ter para ser considerada uma parceira de *benchmarking* digna de crédito?”

## As equipes de benchmarking devem escolher entre um alcance amplo e superficial e um estreito e profundo, jamais os dois

■ **Determinar parâmetros que possam ser utilizados para comparar empresas, a fim de determinar qual a melhor do setor.** Essas medidas devem ser baseadas nos FCS definidos pela equipe. Por exemplo, “melhor” pode ser definido como tempo de resposta mais curto, produtos mais confiáveis, produtos cuja manutenção seja mais fácil ou que tenham maior produtividade.

■ **Encontrar empresas que atendam aos critérios de classificação da equipe e pareçam ter o melhor desempenho em relação aos parâmetros definidos.** Essas serão as melhores de cada setor para a equipe. O esforço para encontrar empresas de melhor desempenho em seus respectivos setores dependerá do que a equipe estiver buscando com seu estudo. Se estiver realizando a reengenharia de um processo crítico, por exemplo, talvez prefira procurar por todo o planeta. Se o orçamento for limitado, possivelmente optará por empresas que sejam as “melhores

da cidade” ou as “melhores do Estado” – muita coisa pode ser aprendida perto de casa.

### 5. Administre a mudança desde o começo

O propósito do *benchmarking* é mudar um processo ou prática para melhor. Infelizmente, muitos estudos de *benchmarking* nunca vão além da apresentação de recomendações; metem-se num atoleiro quando chega a hora da implementação. Se uma organização não administrar adequadamente a mudança desde o começo do processo de *benchmarking*, as recomendações acabarão mofando em alguma prateleira.

A maioria dos livros sobre *benchmarking* traz informações valiosas sobre a maneira de comunicar os resultados do estudo aos funcionários e fazer com que as recomendações sejam aceitas. Também mencionam o valor de um “patrocinador” para o estudo, no intuito de aumentar a credibilidade do projeto dentro da empresa. Mas isso não basta.

O *benchmarking* modifica a atitude dos integrantes da equipe: a experiência os ajuda a aceitar mudanças. Isso deve acontecer na empresa inteira. Todos aqueles que têm algum interesse no estudo – gerentes, investidores, usuários do processo e clientes – devem ser adequadamente informados antes e não depois do estudo de *benchmarking* e, se possível, precisam estar envolvidos em sua realização. Dessa forma, as partes interessadas estarão mais propensas a aceitar as recomendações e ajudar na implementação das mudanças necessárias.

A utilização de facilitadores treinados nas técnicas de administração das mudanças organizacionais também pode contribuir para aumentar a eficácia dos estudos de *benchmarking*. Técnicas de gerenciamento de mudanças podem aumentar a probabilidade de que os resultados sejam de fato incorporados pela organização – e esse é, justamente, o objetivo do processo de *benchmarking*. ♦

Se uma organização não administrar adequadamente a mudança desde o começo do processo de benchmarking, as recomendações acabarão mofando em alguma prateleira