

# O QUE É BENCHMARKING?

Fonte: <http://www.guiarh.com.br/z59.htm>

por Washington Sorio \*

Os Japoneses têm uma palavra chamada "**dantotsu**" que significa lutar para tornar-se o "*melhor do melhor*", com base num processo de alto aprimoramento que consiste em procurar, encontrar e superar os pontos fortes dos concorrentes.

Esse conceito enraizou-se numa nova abordagem de planejamento estratégico. Durante a última década, ele tem produzido resultados impressionantes em companhias como a Xerox, a Ford e a IBM e é conhecido como *Benchmarking*.

*Benchmarking* é um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresarias entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes. É um processo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas "*companhia-a-companhia*" para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva.

| <b>Benchmarking é...</b>   | <b>Benchmarking não é...</b>                                |
|--|---|
| um processo contínuo   | um evento isolado   |
| uma investigação que fornece informações valiosas                            | uma investigação que fornece respostas simples e "receitas" |
| um processo de aprendizado com outros  | cópia, imitação   |
| um trabalho intensivo, consumidor de tempo, que requer disciplina            | rápido e fácil  |
| uma ferramenta viável a qualquer organização e aplicável a qualquer processo | mais um modismo da administração                            |

*Benchmarking* surgiu como uma necessidade de informações e desejo de aprender depressa, como corrigir um problema empresarial.

A competitividade mundial aumentou, acentuadamente nas últimas décadas, obrigando as empresas à um contínuo aprimoramento de seus processos, produtos e serviços, visando oferecer alta qualidade com baixo custo e assumir uma posição de liderança no mercado onde atua. Na maioria das vezes o aprimoramento exigido, sobretudo pelos clientes dos processos, produtos e

serviços, ultrapassa a capacidade das pessoas envolvidas, por estarem elas presas aos seus próprios paradigmas.

Na aplicação do *Benchmarking*, como todo o processo, é preciso respeitar e 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 do processo) até a sua implementação (ação do processo).

A empresa interessada em implantar *benchmarking* deve analisar os seguintes fatores: ramo, objetivo, amplitude, diferenças organizacionais e custos, antes da definição ou aplicação do melhor método, pois cada empresa individualmente tem as suas necessidades que devem ser avaliadas antecipadamente à aplicação do processo.

Outra vantagem do *benchmarking* é a mudança da maneira de uma organização pensar sobre a necessidade para melhoria. *Benchmarking* fornece um senso de urgência para melhoria, indicando níveis de desempenho atingidos previamente num processo de parceiro do estudo. Um senso de competitividade surge à medida que, uma equipe, reconhece oportunidades de melhorias além de suas observações diretas, e os membros da equipe tornam-se motivados a se empenhar por excelência, inovação e aplicação de pensamento inovador a fim de conseguir sua própria melhoria de processo.

É necessário que as organizações que buscam o *benchmarking* como uma ferramenta de melhoria, assumam uma postura de "organização que deseja aprender com os outros" para que possa justificar o esforço investido no processo, pois essa busca das melhores práticas é um trabalho intensivo, consumidor de tempo e que requer disciplina. Portanto, *benchmarking* é uma escola onde se aprende à aprender.

Saber fazer e adaptar *benchmarking* no processo da organização pode nos permitir vislumbrar oportunidades e também ameaças competitivas, constituindo um atalho seguro para a excelência, com a utilização de todo um trabalho intelectual acumulado por outras organizações evitando os erros é armadilhas do caminho.

Mais do que uma palavra mágica, o *benchmarking* é um conceito que está alterando consideravelmente o enfoque da administração, onde o mesmo é composto de atributos que determinarão o sucesso ou ainda a sobrevivência das empresas.

\* Washington Sorio é graduado em Administração de Empresas com MBA em Gestão de Recursos Humanos e diversos cursos de especialização, tanto no Brasil como no Exterior. Possui 12 anos de experiência na direção e gerência de RH, predominantemente em empresas multinacionais, vivenciado grandes processos de *turnaround*, *start up* e reestruturação de empresas, implementando políticas, estabelecendo diretrizes e no comando pleno dos subsistemas de RH ([washington.sorio@globo.com](mailto:washington.sorio@globo.com)).