

BENCHMARKING: ABORDAGENS PARA O SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO

ok

Adroaldo Guimarães Rossetti¹

Embrapa Agroindústria Tropical. E-mail: adroaldo@cnpat.embrapa.br.

¹ Doutorando(a) do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

E-mail: rossettiag@egc.ufsc.br

Cláudia Viviane Viegas¹

Centro Universitário Feevale – Novo Hamburgo (RS).

E-mails: claudiaviegas@feevale.br e claudiav@egc.ufsc.br

Rejane Sartori¹

Universidade Estadual de Maringá - Cesumar/Fafjan

E-mail: rejane@egc.ufsc.br

Roseli Búrigo¹

E-mail: roseburigo@pop.com.br

Viviane D'Barsoles Gonçalves Werutsky¹

Núcleo de Estudos em Gestão Inovação e Tecnologia da Informação - IGTI da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

E-mail: viviane@egc.ufsc.br

Neri dos Santos

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC).

E-mail: neri@egc.ufsc.br.

RESUMO

Os profissionais de hoje compreendem que o mundo empresarial está em permanente mudança e que a sobrevivência está ao alcance dos mais rápidos e nem sempre dos mais aptos. Como muitas das idéias realmente úteis, o *benchmarking* surgiu como ferramenta para estudar as melhores práticas de outras organizações e adotá-las para introduzir melhorias na própria organização. É um processo que tem que ser contínuo para ser eficaz. Fazer *benchmarking* é “comparar para crescer”. Trata-se de uma ferramenta de gestão que chama a atenção, pela facilidade de aplicação a várias disciplinas, incluindo engenharia, educação, saúde, negócios, etc. É uma ferramenta de suporte à melhoria das organizações. A sua eficácia exige continuidade e comprometimento da alta gerência. Existem vários estudos referentes à aplicação de *benchmarking* para a melhoria de práticas de trabalho. A chave para que as organizações o implantem está, inicialmente, formalizada na prática de boas relações ou no princípio da reciprocidade entre as organizações. O objetivo deste artigo é apresentar uma abordagem sobre *benchmarking* no contexto de competitividade, aprendizagem, tipificação, metodologia, processo, benefícios, fatores críticos e requisitos para que ele seja bem-sucedido.

PALAVRAS-CHAVE

Processos de *benchmarking*. Requisitos para um modelo de *benchmarking*. Benefícios do *benchmarking*. Fatores críticos. Aplicações de *benchmarking*.

1. INTRODUÇÃO

O *benchmarking* não é um conceito novo. Isto não significa que seja fácil de ser bem feito. Como muitas das idéias realmente úteis, o *benchmarking* surgiu como ferramenta para estudar as melhores práticas de outras organizações, com o objetivo de adotá-las, a fim de introduzir melhorias na própria organização. Os profissionais de hoje compreendem que o mundo empresarial está em permanente mudança e que a sobrevivência está ao alcance dos mais rápidos, e nem sempre dos mais aptos.

O vocábulo *benchmarking*, segundo Spendolini (1992), foi dividido em partes, conforme os interesses de tantas organizações e adaptado por elas, às suas circunstâncias. Com base nessa idéia, Camp (1997) afirma que *benchmarking* é um processo contínuo de avaliação de produtos, serviços ou práticas gerenciais, comparativamente aos concorrentes ou empresas consideradas líderes. Já para Camp e Andersen (1995), *benchmarking* é a prática de ser humilde o suficiente para admitir que alguém é melhor em algo, e ser bastante sensato para aprender como alcançá-lo e superá-lo. Para Fong *et al.* (1998), *benchmarking* é uma ferramenta de gestão recentemente estabelecida, que chama a atenção de várias disciplinas, incluindo engenharia, educação, saúde, negócios, etc. Existem vários estudos referentes à aplicação de *benchmarking* para a melhoria de práticas de trabalho. Segundo esses autores, o que atrai para as organizações, é a expectativa de melhoria do desempenho, que é uma norma no campo da gestão em geral e pode ser aplicado a todas as vertentes de um negócio, em produtos, serviços e processos, para torná-los cada vez mais eficientes e eficazes aos clientes. Em todos os processos existem resultados, ou *outputs*, que correspondem a respostas às necessidades do cliente, quer ele seja interno ou externo, consumidor ou utilizador.

A chave para que as organizações pratiquem *benchmarking* está inicialmente baseada na prática de boas relações ou no princípio da reciprocidade entre elas. A técnica do *benchmarking* tem como objetivo principal, conforme Tarapanoff (2001, p.246), "filtrar o que os concorrentes têm de melhor no mercado", identificando e selecionando as melhores organizações, de forma que a identificação e a comparação das melhores práticas de mercado devem estar apoiadas em duas ações:

- a) identificar e selecionar empresas que atuem em qualquer nicho de mercado e que possuam comprovadamente desempenho superior; e
- b) estudar comparativamente as principais tarefas que interferem na satisfação de clientes.

AEPortugal (2004) menciona que *benchmarking*, para ser eficaz, deve ser um processo sistemático e contínuo de avaliação dos produtos, serviços e processos de trabalho, de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de introduzir melhorias na organização. Refere-se que quando se estuda organizações de excelência, fica-se com excelentes idéias para a própria companhia. Além disso, apresenta o que considera os princípios básicos do *benchmarking*, tais como:

- **Sistematização:** o *benchmarking* não é um método aleatório de busca de informação. Trata-se de um processo sistemático, estruturado etapa a etapa, com o objetivo de avaliar os métodos de trabalho no mercado. Os *outputs* desse processo proporcionam às empresas comparar os seus produtos, serviços e métodos de trabalho com os das organizações representantes das melhores práticas.
- **Continuidade:** o *benchmarking* é um processo de melhoria que tem que ser contínuo para ser realmente eficaz. Não pode ser desenvolvido uma vez e negligenciado depois, pensando-se que a tarefa está concluída. Tem que ser um processo em constante avaliação, uma vez que as práticas estão em permanente mudança. As organizações representantes das melhores práticas não são estáticas, mas prosseguem, num espírito de melhoria contínua, não deixando que a sua concorrência as alcance. Assim, sem haver continuidade, corre-se o risco de que o trabalho desenvolvido na medição do desempenho das organizações representantes das melhores práticas fique rapidamente desatualizado.
- **Melhores práticas:** o processo de *benchmarking* concentra-se nas atividades com mais êxito; no entanto, este não deve ser dirigido somente aos concorrentes diretos dos produtos ou serviços. De fato, poderá cometer-se um erro, uma vez que tais concorrentes diretos poderão ter práticas menos atrativas. O *benchmarking* deve ser direcionado também a empresas ou atividades de negócio reconhecidas como as melhores, independente da similaridade com a empresa que o aplica. Encontrar parceiros para esse trabalho nem sempre é fácil, é necessária uma investigação cuidadosa para encontrá-los, bem como é importante justificar o porquê dos parceiros.
- **Melhoria:** a melhoria da organização é o objetivo final do *benchmarking*, pois se trata de um processo consumidor de tempo e recursos, que deixaria de ter algum interesse se não fosse, de alguma forma, proveitoso para a organização. O *benchmarking* constitui um compromisso com o princípio da melhoria contínua, pois possibilita utilizar a informação recompilada de várias formas, de modo a produzir um efeito significativo nos processos das organizações.

Além destes princípios básicos, é importante não esquecer que o *benchmarking* é uma prática fundamentada na reciprocidade, na qual todos os participantes se beneficiam da partilha da informação. A ideia de que é bom para todos é fundamental, caso contrário, rapidamente um dos parceiros desiste.

Para Souza (2004), fazer *benchmarking* é comparar para crescer. A autora garante que o *benchmarking* pode aumentar a competitividade da empresa. Para isso, é preciso comparar a empresa às dos concorrentes, e/ou não concorrentes, desde que sejam líderes em áreas que se quer melhorar. Ela dá sugestões para iniciar esse processo visitando empresas, a fim de conhecer o que elas fazem para conseguir seus resultados; aprender com elas como resolver seus problemas; saber que tecnologias elas utilizam; que capacitação dão a seus funcionários; se elas têm um sistema de informação eficiente e como ele funciona. Em fim, ver o conjunto de ações que lhes destacam e aplicar esse novo conhecimento para melhorar a sua performance. Mas visitar concorrentes geralmente não é fácil. Porém, não é a única opção. Se não se pensar num setor ou ramo de atividade específico, abstraindo-se dessa ideia, ver-se-á que numa indústria, por exemplo, existem processos que se assemelham a outros, de empresas diferentes, que a princípio não são concorrentes. O ideal é não focar numa só, mas ter várias referências. Geralmente as empresas não concorrentes estão abertas a essas visitas. Empresas que são referência, geralmente, têm orgulho disso, gostam de falar e mostrar suas práticas. Então, se não for um concorrente, não há problema. Para a pesquisadora, o *benchmarking* pode ser mais proveitoso que um *workshop* ou uma consultoria e a visita tem a vantagem de se ver a prática. Souza (2004) diz que o processo de *benchmarking* consiste, primeiramente, em identificar o que vai ser comparado, ter um objetivo claro. O primeiro passo para iniciar um processo de *benchmarking* é identificar um objetivo. Qual a área ou função que se deseja melhorar? A partir da definição do que vai ser comparado, o próximo passo é identificar com quem comparar. A partir daí é estabelecer as estratégias de trabalho, que pode ser por conta própria, por serviços de consultorias ou através de um mediador, por exemplo, sobretudo quando se trata de concorrente. É preciso, porém, sistematizar o processo, fazer um planejamento de visitas, depois estudar e consolidar as informações obtidas, analisar e transformar o resultado dessa pesquisa num plano de ação. As informações devem ajudar a tomar decisões sobre o que deve ser melhorado. É necessário, em seguida, verificar como aplicar essas boas práticas; se estão de acordo com as estratégias da empresa, se há recursos, se vale para o setor, se aquilo tudo faz sentido e estabelecer um cronograma de aplicação. Às vezes não convém fazer de uma vez só. É preciso avaliar continuamente o posicionamento da empresa, para verificar o grau de melhoria.

2. REVISÃO TEÓRICA

Para Wolfram-Cox *et al.* (1997), o significado de *benchmarking* se diferencia conforme o processo ou prática que lhe é submetida. Em face disso, apresentam-se três descrições populares e comentários sobre a utilidade dessa ferramenta. Camp (1989a) refere-se a *benchmarking* como a busca por melhores práticas industriais que podem levar a um desempenho superior. Esta abordagem é suficientemente ampla para acomodar todos os níveis de práticas de *benchmarking*.

Biesada (1991) afirma que *benchmarking* pode funcionar em todas as áreas possíveis de produtos, serviços e em processos correlatos entre diferentes fronteiras nacionais ou de negócios. Envolve mudanças nas atuais práticas de trabalho ou métodos de negócios para se atingirem determinados objetivos. Para Camp (1989a), o *benchmarking* é um programa de aprendizagem por comparação de melhores práticas industriais para se atingir metas operacionais e de produtividade, levando a um desempenho superior. Isto deixaria os grupos encaixados em suas mentes, à procura das melhores práticas, já que apenas essas práticas podem resultar em desempenho superior. Para Biesada (1991), uma melhor prática é um método selecionado por uma organização para destacar suas atividades individuais. Além disso, as melhores práticas não apenas existem em países desenvolvidos ou em indústrias relevantes, mas também podem estar presentes em outros países ou em pequenas indústrias. As organizações devem procurar pelo melhor entre quaisquer meios disponíveis, de outro modo sofreriam de paridade, mas não ganhariam em superioridade.

Camp (1989a) refere-se a esta busca como "*dantotsu*", isto é, a melhor entre as melhores práticas. Este conceito oferece, segundo Lema e Price (1995), mais detalhes para abranger a natureza genérica do *benchmarking* em quatro temas essenciais: o valor da aprendizagem a partir do contexto externo da organização em um quadro de referência usual; a importância de tomar o uso desta aprendizagem em uma

forma de abordagem estruturada; as comparações de práticas entre elas mesmas e as melhores em sua classe, em uma base contínua; e a utilidade da informação para dirigir ações de melhoria do desempenho.

2.1 Tipos de *benchmarking*

Kyrö (2003) identifica cinco tipos de *benchmarking*: de desempenho; de tecnologia; de processo; de competência; e estratégico. A autora acrescenta que há relações entre esses tipos e que é importante um detalhamento refinado das características do(s) parceiro(s). Ela determina alguns fatores e categorias com diferentes opções, destacando entre eles a revisão, mencionando que o conceito revisado, mais atual de *benchmarking*:

(...) refere-se à avaliação e às melhorias em uma organização; ao desempenho de suas unidades ou de suas redes; a tecnologias, processos, competências e/ou estratégias dentro de um escopo geográfico bem definido, por meio da aprendizagem a partir de e/ou com sua própria unidade, com outra organização ou com uma rede identificada como tendo as melhores práticas em seu respectivo campo como competidora, enquanto operando na mesma indústria, cluster ou setor em um amplo contexto, com um cluster geográfico definido (KYRÖ, 2003, p. 220).

Existem vários tipos de atividades de *benchmarking*, cada uma das quais se define como objetivo ou objeto da atividade do *benchmarking*. Anteriormente, a prática de comparações organizacionais estava um tanto limitada a áreas estruturais ou relacionadas com produtos, coisas de fácil observação. Sem dúvida, a experiência com o *benchmarking* tem aumentado muitíssimo as áreas potenciais para investigação. É surpreendente a quantidade e a qualidade de informações disponíveis para quem se propõe encontrá-la. As categorias de informações aqui apresentadas não representam uma lista exaustiva das áreas que podem ser submetidas a *benchmarking*, mas, por si, representam as áreas que mais correm em busca de informação que as empresas têm tentado compilar, como parte de suas investigações de *benchmarking*: produtos e serviços; processos de trabalho; funções de apoio; desempenho organizacional; e estratégia.

A ênfase fundamental do cliente define-se pelo objetivo desejado da atividade. Especificamente, o interno, o competitivo, o funcional (genérico), ou uma combinação dos três. A intenção e os objetivos do cliente do *benchmarking*, podem-se diagnosticar estabelecendo as classes de *benchmarking* desejadas. As consequências das atividades do *benchmarking* são fortemente afetadas pela amplitude do seu foco. A magnitude do esforço do *benchmarking* incrementa-se enormemente à medida que o processo avança. O processo de *benchmarking* é uma atividade complexa que envolve um trabalho intenso e prolongado.

O uso que se faz da informação incide na quantidade de esforço necessário para identificar e recompilar essa informação, afetando significativamente a seleção que vem dos sócios e o tipo de perguntas que a eles chegam. A quantidade de informação que se deseja é um aspecto importante das necessidades do cliente. Ela é gerada durante as etapas de investigação do processo e pode ser muito extensa, de modo que é importante esclarecer as expectativas do cliente para assegurar que este defina suas necessidades de informação de maneira realista e que apoie os esforços necessários para gerar a informação solicitada. Outro aspecto da quantidade de informação está relacionado ao volume de documentação recompilada, procedente dos sócios do *benchmarking*. O nível de detalhe que se espera é tal que afete a quantidade de tempo necessário para recompilar, analisar, catalogar e resumir a informação de *benchmarking*. A quantidade de tempo e recursos dedicados ao desenvolvimento, à entrega e à manutenção das informações varia consideravelmente entre as organizações. Contudo, há uma tendência contrária à prática de gerar grandes quantidades de informações.

No contexto da Gestão, Jager (1999) salienta que a ferramenta (KMAT - *Knowledge Management Assessment Tool*), de avaliação da Gestão do Conhecimento, é projetada para ajudar as organizações a fazerem uma avaliação inicial de alto nível sobre como elas gerenciam o conhecimento. Liderança, cultura, tecnologia e medidas são características utilizadas em tal avaliação. Jager (1999) menciona que o *benchmarking* implica o estabelecimento de metas por meio do uso de objetivos, padrões externos e aprendizagem de outros. O *benchmarking* pode ajudar no estabelecimento de metas realistas quantificáveis, baseadas em desempenho superior a partir do conhecimento. Nesse contexto, Jager (1999) tipifica o *benchmarking* em: **competitivo; cooperativo; colaborativo; interno; quantitativo e qualitativo.**

AEPortugal (2004) salienta que o *benchmarking* permite a análise e a melhoria dos processos chave de uma organização, a valorização do principal, em vez do acessório, a melhoria no desempenho e o aumento da rentabilidade. A força do *benchmarking* concentra-se no fato de possibilitar a tomada de decisões com base em fatos e não em intuições, e apresentar um potencial enorme de benefícios para as organizações, quando

usado como um processo contínuo, identificador de áreas de mudança potencial e como um processo de medição para monitorar as melhorias atingidas. Tipifica também *benchmarking* como: empresarial; governamental; setorial; interno; competitivo; funcional e genérico.

Nota-se, contudo, que falta consenso a respeito da tipologia e classificação de *benchmarking*. Cada sistema de classificação tem seus próprios prós e contras. Altany (1990), Harkleroad (1992) e Wolfram-Cox *et al.* (1997) sugerem que a natureza distinta do *benchmarking* tem recebido atenção insuficiente. Contudo, as distinções entre tipos de *benchmarking* ajudariam a promover as perspectivas organizacionais e a auxiliar na composição de vários objetivos específicos, que mais adiante se tornariam planos de ação em nível operacional. É importante classificar diferentes tipos de *benchmarking*. Como esta prática ainda está em sua infância, conforme destacam vários autores, a formação de uma classificação operacionalizável requer tipos de informações para a sua aplicação mais específica.

O resumo de algumas tipologias mostrado na Tabela 2 é fruto de uma revisão inicial estabelecida por Lema e Price (1995), com base na natureza de outro referencial: o conteúdo do que estava sendo submetido a *benchmarking* e o propósito da formação de relações inter-organizacionais que lhe são associadas.

Tabela 2: Classificação do *benchmarking*

Classificação	Tipo	Significado
Natureza do outro referente	Interno	Comparação, dentro da organização, sobre o desempenho de unidades de negócios ou processos similares.
	Competidor	Comparação com competidores diretos, atinge ou ultrapassa o desempenho geral.
	Indústria	Comparação com uma companhia da mesma indústria, incluindo não competidores.
	Genérico	Comparação com uma organização que se estende além das fronteiras industriais
	Global	Comparação com uma organização cujas fronteiras geográficas estendem-se para além do país.
Conteúdo do <i>benchmarking</i>	Processo	Pertence aos processos de trabalho discretos e sistemas operacionais
	Funcional	Aplicação do processo de <i>benchmarking</i> que compara funções de negócios particulares de duas ou mais organizações.
	Desempenho	Referente a características de resultados, quantificáveis em termos de preço, velocidade, confiabilidade etc.
Propósito da relação	Estratégica	Envolve a avaliação estratégica mais do que aspectos operacionais
	Competitiva	Comparação para obter superioridade sobre os outros.
	Colaborativa	Comparação para desenvolver uma atmosfera de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.

Fonte: Fong *et al.* (1998).

2.2 *Benchmarking* Competitivo

A expressão *benchmarking* competitivo foi utilizada pela primeira vez, conforme Spendolini (1992), em 1982, durante uma reunião da Xerox Corporation, realizada em Rochester, quando a organização tratava o aspecto referente a seus competidores, cujo sistema impressionou, pela maneira como a informação foi recebida. Foram então conhecidas duas facetas do *benchmarking*: a primeira era um processo para entender os competidores ou não competidores, cuja chave era separar as medidas comuns em funções similares; a segunda enfatizava os aspectos do processo, não somente da produção, mas como se desenhava, como se fabricava, como se comercializava e como se proporcionava o serviço, o produto. A empresa continuou aperfeiçoando o conceito de *benchmarking* competitivo durante os anos 80 e só ao final destes se deu a forma a que hoje é *benchmarking*.

2.3 *Benchmarking* como aprendizagem

O *benchmarking* é um processo de aprendizagem em si mesmo, pois envolve a captação e a análise de informações de uma empresa a partir de práticas consagradas desta, para a melhoria de desempenho da que busca, o que ocorre por meio de adaptações e processos empíricos. Especificamente, este conceito é outra forma alternativa de desenvolvimento profissional que complementa as outras maneiras de aprendizagem.

Neste contexto, percebeu-se que o *benchmarking* era muito razoável e complementava os métodos de desenvolvimento profissional.

É importante que, por trás de todas as atividades de planejamento, organização e análise, defina-se o *benchmarking* como experiência, onde estejam os objetivos fundamentais de aprendizagem de algo novo e o aproveitamento de novas idéias para a organização. O termo de maior importância é a organização que aprende, e os conceitos externos que as empresas devem ter delas e examinar cuidadosamente seus pontos de vista acerca do mundo. O *benchmarking*, então, se converte em uma ferramenta fundamental que pode guiar as pessoas a executar o processo de análise do exterior, em busca de idéias e inspirações.

2.4 Metodologia de implementação de um processo de *benchmarking*

O conceito original de *benchmarking* induz ao compartilhamento de melhores práticas entre organizações envolvidas. Booth (1995) sugere que o *benchmarking* envolve uma metodologia para o desenvolvimento de uma estrutura, incluindo um entendimento da atual posição e da direção almejada e a seleção dos critérios e parceiros certos com os quais fazer o *benchmarking*.

A escolha de parceiros adequados para o *benchmarking* é importante porque a competitividade aumentada, segundo Wolfram-Cox *et al.* (1997), estará ligada mais provavelmente à colaboração. Às vezes, a melhor prática pode ser prerrogativa de um competidor direto.

O processo de implementação está dividido, segundo Spendolini (1992), em cinco fases, que por sua vez, estão subdivididas em atividades, e estas, em tarefas. As cinco fases deste processo, são:

- a) planejamento, que envolve as atividades e tarefas que se seguem: identificação do item; obtenção o apoio da direção; desenvolvimento do sistema de medida; desenvolvimento do plano de coleta de informação; revisão dos planos; e caracterização do item.
- b) Coleta interna de informação, cujas atividades e tarefas são: coleta e análise de informação publicada internamente; seleção de potenciais parceiros internos; caracterização do item em cada parceiro; coleta interna de dados; e realização de visitas aos parceiros.
- c) Coleta externa de informação, com duas grandes atividades: coleta de informação publicada externamente; e coleta de dados externos.
- d) Melhoria do desempenho do item, envolvendo: identificação de ações corretivas; desenvolvimento do plano de implementação; obtenção da aprovação da solução; e implementação e verificação da solução.
- e) Melhoria contínua, com duas atividades: manutenção da base de dados; e implementação da melhoria contínua do desempenho.

2.5 O processo de *benchmarking*

O *benchmarking* pode ser descrito como um processo estruturado. A estrutura do processo de *benchmarking* se dá pelo desenvolvimento de um modelo de processo passo a passo. Sem dúvida, um processo estruturado não deve agregar complexidade a uma idéia simples. E a estrutura não deve interpor-se no caminho do processo. Os modelos de processos têm dois atributos básicos que os tornam úteis quando usados apropriadamente. Eles proporcionam uma estrutura e uma linguagem comuns.

Estrutura: Qualquer tipo de modelo de processo de *benchmarking* deve proporcionar uma estrutura apropriada para um planejamento com êxito e a execução da investigação de *benchmarking*. Ademais, deve ser suficientemente flexível para animar as pessoas a modificarem o processo para que se adapte às suas necessidades e aos seus requerimentos de projeto.

Linguagem comum: Os diversos passos ou etapas de um modelo também ajudam a estabelecer uma linguagem comum entre seus usuários. Os passos do processo ajudam a definir grupos de atividades ou tarefas relacionadas. O modelo de *benchmarking* tem proporcionado uma linguagem especial que lhes permite comunicar-se com eficácia sobre um processo que pode ser relativamente novo para eles.

Não existe uma receita pronta para o *benchmarking*, mas algumas observações podem facilitar sua implementação, caso a caso: a companhia tem que implementar algum tipo de processo organizado para *benchmarking*; o processo de *benchmarking* tem que estar incorporado ao processo normal de tomada de decisões; o processo deve estar bastante difundido por toda a organização; a companhia tem que demonstrar que implementou com êxito o processo; e a organização devia estar disposta a compartilhar com outras companhias o resultado dos esforços do processo.

2.6 Requisitos para um modelo de *benchmarking* bem sucedido

O processo de implementação do *benchmarking* exige muito mais planejamento e determinação do que qualquer outro atributo, por isto destacam-se os seguintes procedimentos:

- a) **seguir uma sequência simples e lógica de atividades:** a mensagem fundamental aqui não é acerca dos termos, passos ou fases, do número de passos ou fases, senão da clareza. Talvez a melhor maneira de medir o nível de clareza de um modelo de processo é a habilidade das pessoas para descrevê-lo a outras pessoas, incluindo a habilidade de explicar por que é importante cada parte do processo para o usuário;
- b) **colocar uma ênfase vigorosa no planejamento e na organização:** As classes de atividades incluídas nesta parte do processo compreendem um entendimento preciso das necessidades do cliente do *benchmarking*, obtenção de recursos apropriados para que a equipe possa cumprir sua missão, seleção de membros da equipe e instruções a essa equipe, utilização de ferramentas e técnicas para um planejamento, desenvolvimento de instrumentos específicos para reunir informações e implantação de protocolos que definam comportamentos;
- c) **implementação de *benchmarking* focado no cliente:** Um processo de *benchmarking* focado no cliente põe forte ênfase em estabelecer contatos com os clientes de *benchmarking* e em usar algum tipo de processo formal para identificar as necessidades específicas dos clientes acerca do processo, do protocolo e da própria informação.
- d) **convertê-lo em um processo genérico:** Isto significa que o processo de *benchmarking* deve ser coerente em uma organização. Nela deve haver alguma flexibilidade em todo o processo para acomodar certo nível de variação. Não há necessidade de um modelo exclusivo de processo de *benchmarking* para cada departamento, divisão ou seção de uma organização.

2.7 Benefícios do *benchmarking*

Sendo o *benchmarking* um método formal, segundo Mittelstaedt Jr. (1992), quanto mais sistemático o método, maiores os benefícios que os resultados eventuais irão assegurar. Alguns autores, entre os quais, Camp (1989b) e Mittelstaedt Jr. (1992), sugerem que o método sistemático teria um desempenho fora do comum, enquanto os métodos informais não o teriam. Os benefícios potenciais do *benchmarking* estão listados na Tabela 4.

Tabela 4: Benefícios do *benchmarking*.

Definição dos requerimentos dos consumidores	Realidade do mercado; avaliação de objetivos; alta conformidade.
Estabelecimento de metas e objetivos específicos	Acreditáveis; não discutíveis; proativos; líder da indústria
Desenvolvimento de verdadeiras medidas de produtividade	Resolução de problemas reais; entendimento dos resultados, baseado nas melhores práticas da indústria
Ser competitivo	Entendimento concreto da competição; novas idéias de práticas e tecnologias provadas; alto comprometimento
Melhores práticas da indústria	Busca proativa da mudança, por exemplo; novas tecnologias; muitas opções; ruptura de práticas de negócios; desempenho superior.

Fonte: Fong *et al.* (1998).

Os benefícios que uma organização poderá tirar do processo de *benchmarking*, na opinião de Spendolini (1992), estão relacionados com: o aumento da probabilidade de satisfazer as necessidades dos clientes ao entender a identificação das suas necessidades como um processo da organização; o estabelecimento de objetivos (metas) eficazes ao forçar a organização a manter um permanente enfoque no ambiente externo e assegurar a sua adaptação; a obtenção de verdadeira produtividade – sustentada ao longo do tempo – ao envolver os colaboradores, em todos os níveis, na resolução dos problemas da organização; a garantia da competitividade ao entender e conhecer a concorrência e os clientes; a possibilidade de implementação das

melhores práticas nos processos, ao procurar a aprendizagem das práticas usadas por organizações que são reconhecidas como sendo as melhores; o aumento da motivação, ao encorajar a organização a procurar metas realistas e a mudar as práticas de trabalho existentes, que em outra situação teriam que ser impostas; e facilitar a necessidade de mudança na interiorização dos recursos humanos da organização, dando um senso de urgência para a melhoria.

2.8 Fatores críticos de sucesso

O comprometimento da alta direção para com o *benchmarking* terá que ser traduzido numa postura que envolva aspectos como: vontade de mudar; interiorização de que a concorrência está em permanente mudança; boa vontade para partilhar informação com os parceiros de *benchmarking*; espírito aberto para novas idéias, criatividade, inovação; e promoção da institucionalização do *benchmarking*.

2.9 Algumas aplicações de *benchmarking*

O *benchmarking* é hoje uma ferramenta com aplicação em diversas áreas, tanto no setor privado como no público.

Dorsch e Yasin (1998) destacam, inicialmente, para efeito de ilustração, dois exemplos do setor público, a fim de mostrar que para este setor também é importante, tanto quanto para o privado, atingir metas de eficiência e eficácia e reduzir custos operacionais. Então, o setor público deve usar ferramentas semelhantes às do setor privado para tais finalidades. Contudo, ele deve olhar além do seu ambiente imediato e querer compartilhar informações, aprender, a partir do setor privado, pois estes autores consideram *benchmarking* como "aprender com os outros". Relatam, entre outros, um exemplo de *benchmarking* no setor público dos Estados Unidos: a Tennessee Valley Authority (TVA), instituição federal que cuida de geração de eletricidade, desenvolvimento econômico e guarda da bacia do Rio Tennessee, investindo em projetos de construção contra cheias e outros. Ela buscou *benchmarking* junto a empresas privadas de construção, agências federais e empresas de energia, também privadas. Outro exemplo é a The Veterans Health Administration (VHA), parte do Departamento de Negócios de Veteranos dos Estados Unidos. Esta instituição, que atende a área de saúde de veteranos de guerra, gastava 44% de seu orçamento total de US\$ 358 milhões em atendimento à saúde, em 1994. Alguns hospitais dessa rede, aos poucos, fizeram um *benchmarking* em clínicas e hospitais privados e modificaram procedimentos para baixar custos.

Na indústria, segundo Camp e Andersen (1995), o *benchmarking* industrial é uma ferramenta que avalia o posicionamento competitivo das empresas brasileiras, por exemplo, frente às líderes mundiais de seu setor. É direcionado a indústrias de médio e grande porte, empenhadas em desenvolver a sua gestão empresarial. O *benchmarking* industrial é um processo participativo, através do qual a alta administração e colaboradores de diversas funções e diferentes níveis da empresa auto-avaliam e pontuam, em reunião de consenso, os indicadores constantes do questionário do *benchmarking* industrial. Posteriormente, discutem com os facilitadores credenciados a coerência da auto-avaliação e ajustam as pontuações à realidade da empresa. A partir da comparação de sua pontuação com as melhores empresas mundiais do setor específico de atuação, as empresas estudadas obtêm a informação de seu posicionamento em relação à prática e à performance das líderes de seu setor, ou seja, a distância ou *gap* a percorrer para alcançar o padrão das líderes internacionais.

Aplicar *benchmarking* em um ambiente empresarial competitivo, como a indústria, é essencial para as empresas melhorarem seus resultados, para que possam sobreviver e continuar crescendo. Mas quais são os resultados obtidos pelas empresas? Como esses resultados são comparados com a concorrência?

Muitas empresas acreditam conhecer as respostas, mas o único caminho para realmente saber se uma empresa é considerada "classe mundial" ou qual a posição que ela ocupa em relação à média do seu setor é através da comparação ou *benchmarking*. O *benchmarking* industrial auxilia a definir o nível de performance atual de uma empresa. Através dele é possível entender como as práticas implementadas e a cultura da empresa influenciam na satisfação dos seus clientes e nos seus resultados como um todo.

A aplicação do *benchmarking* industrial é uma importante ferramenta estratégica que não só possibilita a comparação da empresa com seus concorrentes, identificando as áreas com oportunidades de melhoria e áreas nas quais a empresa se destaca, mas também auxilia na elaboração de planos de ação para atuar sobre as oportunidades identificadas. Quando utilizado nas várias unidades operacionais de uma mesma empresa, o *benchmarking* torna-se uma poderosa ferramenta para disseminação de melhores práticas e comparação de desempenho. Isso permite o compartilhamento de informações, experiências de sucesso e competências

internas entre diversas unidades. O *benchmarking* industrial pode avaliar o desempenho de uma empresa através da análise das seguintes áreas: qualidade total; desenvolvimento de novos produtos; logística; produção enxuta; meio ambiente; saúde; segurança; gestão da inovação; e organização e cultura.

Camp e Andersen (1995) denotam que a aplicação do *benchmarking* na indústria é feita em três etapas:

Etapa 1: A empresa recebe dois manuais contendo explicações do processo de aplicação do *benchmarking* industrial e um questionário para ser respondido por um time, composto por até oito pessoas de diferentes níveis e funções, chamado time de *benchmarking* da empresa. Cada membro do time responderá ao questionário, individualmente, e depois é buscado consenso quanto às notas, em uma reunião. Esta etapa dura de três a quatro horas.

Etapa 2: Esta etapa tem a duração de dois dias. No primeiro dia, o facilitador credenciado para aplicar o *benchmarking* industrial visita a empresa e realiza uma reunião de consenso da pontuação do questionário junto com o time de *benchmarking*. No segundo dia, o facilitador processa os dados e apresenta os resultados para a empresa.

Etapa 3: Esta é uma etapa opcional na qual a empresa pode solicitar o auxílio do facilitador do *benchmarking* industrial na elaboração de planos de ação nas áreas onde houve maiores oportunidades de melhoria.

Os principais benefícios do *benchmarking* industrial são: comparação com banco de dados internacional formado por um número representativo, como acima de mil empresas, por exemplo, de diversos setores industriais; identificação de oportunidades de melhoria na empresa; avaliação da relação prática-performance; estímulo à integração entre as áreas da empresa; motivação da equipe pelo uso do enfoque participativo; fornecimento de subsídios para o estabelecimento de metas factíveis; e auxílio na elaboração de um plano de ação.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Não obstante alguns autores se referirem ao *benchmarking* como uma idéia recente, é grande a quantidade de aplicações que se encontra na literatura. Na verdade, trata-se de um recurso de suporte à melhoria das organizações que permite, além da sobrevivência com sucesso, em ambientes altamente competitivos, a busca constante da criação de valor aos produtos e processos entregues aos clientes, visando à sua satisfação. Mesmo que alguns autores se refiram à formação de *clusters*, resultados similares ou correspondentes, por exemplo, nenhum desses testes ou métodos de análise foi encontrado no material consultado. Nota-se, portanto, uma lacuna sobretudo no tocante à interação com outras áreas do conhecimento, como a Estatística, por exemplo, que certamente seria um grande instrumento a auxiliar especialmente na análise e interpretação das informações coletadas, tanto quantitativa como qualitativamente. Há autores como AEPortugal (2004), por exemplo, que enfatizam que, com uma análise qualitativa se consegue identificar as melhores práticas, que a avaliação quantitativa identifica a diferença e que a avaliação qualitativa identifica o porquê da diferença.

Jager (1999), ao reportar-se como as organizações gerenciam o conhecimento, refere-se a medidas como características utilizadas nas avaliações; menciona que o *benchmarking* pode ajudar no estabelecimento de metas realistas quantificáveis, mas limita-se apenas à apresentação de percentuais, como parâmetros de avaliação, e assim por diante.

Parece interessante trabalhar essa importante ferramenta, associada a outras áreas, de modo a permitirem-se análises mais consistentes, apoiadas em modelos tão consagrados na literatura e com ampla aplicação em outras áreas do conhecimento.

4. CONCLUSÕES

- 4.1 O *benchmarking* é um processo que para ser eficaz precisa ser realizado continuamente.
- 4.2 É uma ferramenta viável para a melhoria do desempenho organizacional, aplicável a qualquer organização e atividade.
- 4.3 É uma atividade que consome tempo, recursos, requer disciplina e compromisso da alta gerência.
- 4.4 Seu compartilhamento contribui para desenvolver uma atmosfera de aprendizagem e conhecimento.

Destaca-se, que apesar da diversidade de referenciais teóricos e de produção acadêmica registrada sob o título ou envolvendo de alguma forma o *benchmarking*, mais relevantes são as práticas que os sustentam. Estas dependem, principalmente, da capacidade de planejamento, avaliação, correção de rumos e atuação, bem como do estabelecimento de ações numa lógica sequencial bem detalhada, sempre com foco na razão de ser do *benchmarking*, que é a satisfação do cliente.

REFERÊNCIAS

- ALTANY, David (1990). Copycats. *Industry Week*, v.239, n.21, p.11-18.
- ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DE PORTUGAL - AEP Portugal (2004). *Benchmarking*. Disponível em: <http://www.aeportugal.pt/>>. Acesso em: 28/08/2007.
- BIESADA, Alexandra (1991). Benchmarking. *Financial World*, v. 160, n. 19, p.28-32.
- BOOTH, D. (1995). Benchmarking: the essential phase of preparation. In: WORLD CONGRESS, 14., *Proceedings of the Chapman & Hall Total Quality Management*. London: Kanji, G.K. (Ed.), p.493-496.
- CAMP, Robert C. (1997). *Benchmarking: The Search for Industry best practices that lead to superior performance*. Disponível em: <http://www.portalbmk.org.br/publicacoes/index.php>>. Acesso em: 28/08/2007.
- CAMP, Robert C. (1989a). *Benchmarking: the search for best practices that lead to superior performance*. Part I. A definition, *Quality Progress*, p.62-68.
- CAMP, Robert C. (1989b). *Benchmarking: the search for best practices that lead to superior performance*. Part III. Why benchmark? *Quality Progress*, p.76-82.
- CAMP, Robert C.; ANDERSEN, Björn (1995). *The State of Benchmarking: Surveys Reveals Current Position and Future Development of Benchmarking*. Disponível em: <http://www.portalbmk.org.br/publicacoes/index.php>>. Acesso em: 26/08/2007.
- DORSCH, Jeffrey J.; YASIN, Mahmoud M. (1998). A framework for benchmarking in the public sector. Literature review and directions for future research. *International Journal of Public Sector Management*, Emerald, v.11, n.2/3, p.91-115.
- FONG, Sik Wah; CHENG, Eddie W. L.; HO, Danny C. K. (1998). Benchmarking: a general reading for management practitioners. *Management Decision*, Emerald, v.36, n.6, p.407-418.
- HARKLEROAD, David H. (1992). Competitive intelligence: a new benchmarking tool. *Management Review*, New York, v.81, n.10, p.26-29.
- JAGER, Martha de (1999). The KMAT: Benchmarking Knowledge Management. *Library Management*, Emerald, v.20, n.7, p.367-372.
- KYRÓ, Paula (2003). Revising the concept and forms of benchmarking. *Benchmarking: an International Journal*, Emerald, v.10, n.3, p.210-225.
- LEMA, N. M.; PRICE, A. D. F. (1995). Benchmarking: performance improvement toward competitive advantage. *Journal of Management in Engineering*, Emerald, v.11, n.1, p.28-37.
- MITTELSTAEDT Jr, Robert E. (1992). Benchmarking: how to learn from best-in-class practices. *National Productivity Review*, ABI/INFORM Global, v.11, n.3, p.301-315.
- SOUZA, Priscila (2004). *Benchmarking é caminho para aperfeiçoar sua empresa, aprendendo com outras empresas*. Disponível em: <http://www.inovacao.unicamp.br/report/inove-palavra050519-benchmarking.shtml>>. Acesso em: 26/08/2007.
- SPENDOLINI, Michael J. (1992). *Benchmarking*. New York: Amacom, 249p.
- TARAPANOFF, Kira (2001). (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*, Brasília: Editora UNB, 334p.
- WOLFRAM-COX, Julie R.; MANN, Leon; SAMSON, Danny (1997). Benchmarking as a mixed metaphor: disentangling assumptions of competition and collaboration. *Journal of Management Studies*, Cambridge, v.34, n.2, p.285-314.



IV CONeGOV 2007

Anais da Conferência Sul-Americana
em Ciência e Tecnologia Aplicada ao
Governo Eletrônico

Tânia Cristina D'Agostini Bueno, Dra. (org.)
Américo Ricardo Moreira de Almeida, Dr. (org.)
Sonali Paula Molin Bedin, Msc. (org.)

20, 21, 22 de Novembro de 2007
Palmas - Tocantins

Realização:



IJURIS

13G



Faculdade
UNIRG
www.unirg.edu.br

Patrocínio:



Faculdade
UNIRG
www.unirg.edu.br



Palmas

Apoio:



FAA Serviço de Atendimento ao Cliente



IMAD