

BENCHMARKING: SER O MELHOR ENTRE OS MELHORES

Catiusa Daiane Brum¹
Mônica Sanagiotto²
Monique Herber³
Tiago Feron⁴

RESUMO

O cenário competitivo que existe atualmente exclui constantemente as empresas que não se adaptam às rápidas mudanças. Os altos investimentos em planejamento estratégico, pesquisas, assessorias e certificações de qualidade, justificam as necessidades do contemporâneo mundo empresarial, que não permite vagas para todos. Já não basta, ser apenas bom, é preciso ser o melhor, é esta utopia que as organizações almejam. Neste contexto, é cada vez mais frequente o uso do *benchmarking*, uma ferramenta importante da administração estratégica, que tem trazido resultados favoráveis para as empresas. O objetivo deste artigo é apresentar algumas ideias que tratam do assunto de *benchmarking*, e mostrar os resultados em que o mesmo, aplicado nos negócios é capaz de trazer. Para a realização deste estudo utilizou-se material bibliográfico, além de pesquisa na internet.

Palavras-chave: processos – concorrentes – organizações - informações.

INTRODUÇÃO

Com a acirrada concorrência que acontece hoje, as empresas buscam incessantemente por estratégias que gerem diferenciais competitivos e oportunidades de mercado. Mesmo que para isso seja preciso “observar de perto” as medidas adotadas pelos concorrentes.

Há quem diga que, no mundo nada se cria, tudo se copia. O *benchmarking* é conhecido como um método que consiste em “copiar melhor” uma prática do concorrente, que deu certo, e que possa trazer resultados positivos para a empresa, uma vez que ela implante essa mesma ideia. Mas *benchmarking* não é

¹ Acadêmica do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. cati_brum@hotmail.com

² Acadêmica do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. monica_sanagiotto@hotmail.com

³ Acadêmica do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. monique_herber@hotmail.com

⁴ Graduado em Administração. Orientador. Professor do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis: tilazari@yahoo.com.br

simplesmente isso. Entre a observação de uma ideia interessante até a decisão da sua implantação existe um caminho muito grande.

A escolha deste tema deve-se ao fato de a aplicação do *benchmarking* estar ganhando popularidade entre as grandes organizações e corporações mundiais, visto que a sua adoção proporciona inúmeras vantagens para as empresas.

1 HISTÓRICO DE *BENCHMARKING*

O processo de *benchmarking* teve sua origem há muito tempo atrás e remonta aos primórdios da civilização. Segundo Camp (1998, p. 1) “no ano 500 a.C. Sun Tzu, um general chinês, escreveu: ‘Se você conhecer seu inimigo e a si mesmo, não precisará temer o resultado de cem batalhas’”. É por esse motivo que o *benchmarking* já era praticado pelos exércitos da Antiguidade, quando de acordo com Junior et al (2006, p. 143), eles “buscavam o maior número de informações sobre o estágio de operação do exército inimigo, com o propósito de se aperfeiçoar nos pontos identificados como frágeis”. Isso mostra como é propício o emprego desse método em um ambiente de caráter competitivo.

Com a aplicação desse método, muitas empresas líderes de mercado e indústrias bem-sucedidas obtêm informações que possibilitam melhorar seus padrões de desempenho. Segundo Junior et al (2006, p. 144) “quando surgiu, o foco do *benchmarking* era aprender com o concorrente aquilo que o punha em dada vantagem”. Para exemplificar, em 1960 a empresa IBM obteve uma grande melhoria de desempenho no mercado por reduzir custos através de práticas “espelhadas” em outras organizações. Nos anos 70, as empresas norte-americanas, ao observar a superioridade da qualidade dos produtos japoneses, começaram a analisar as atividades gerenciais das empresas do Japão, almejando recuperar a parcela perdida do mercado.

Foi nessa conjuntura que o termo *benchmarking* competitivo passou a vigorar, resultado do trabalho desenvolvido pela empresa Xerox, que criou um parâmetro para as outras empresas ao determinar pontos deficientes em seu desempenho em relação à concorrência.

2 CONCEITO DE BENCHMARKING

Existem várias definições para o termo *benchmarking*, mas todas elas se referem em adotar uma ideia que proporcione melhorias à organização.

Para o autor Chiavenato (2008, p. 196) “o *benchmarking* é um processo contínuo para avaliar produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais fortes e das empresas que são reconhecidas como líderes empresariais, com o propósito de aprimoramento empresarial”. O processo de *benchmarking* verifica o que os melhores concorrentes estão fazendo e observa suas práticas comerciais, a fim de partir para o que de melhor existe.

De acordo com Araújo (2009, p. 196) “*benchmarking* é uma das tecnologias de maior utilidade para a gestão organizacional, centrada na premissa de que é imperativo explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma organização, concorrente ou não, frente a determinado problema”.

É importante ressaltar que o *benchmarking* não é apenas uma cópia daquilo que os outros fazem. Mas trata-se de ir além dos concorrentes, superando-os. O importante é saber aprender como a experiência alheia e utilizá-la como um patamar para a melhoria contínua do empreendimento.

Segundo Chiavenato (2008), o *benchmarking* é uma fonte inesgotável de ideias e experiências alheias. Este conceito significa um marco de referência, um padrão de excelência que precisa ser identificado para servir de base para mudanças e inovação, pois permite comparações de processos e práticas entre empresas para identificar o que há de melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva.

As empresas compreenderam que fazer *benchmarking* no cenário competitivo que existe hoje, é fundamental, por que permite vislumbrar oportunidades de expansão e ameaças, obrigando as organizações a atentarem para necessidade absoluta, em razão da própria sobrevivência, de adequarem-se a um novo paradigma.

Para Araújo (2009), o *benchmarking* proporciona a uma organização informações que lhe sirvam de referencial em sua trajetória de busca eterna pela qualidade. As grandes organizações investem em *benchmarking* e treinam seu corpo funcional para conduzir uma investigação e o estimulam a participar do processo.

No entanto, pode-se afirmar de acordo com o pensamento do mesmo autor que o *benchmarking* é um aprendizado especial que revela as melhores práticas de uma organização tida como o número de seu ramo ou setor, de seu país, ou até mesmo do mundo. Cujas informações valiosíssimas, beneficiaram qualquer empresa do planeta, permitindo a tomada de decisões estratégicas. Promovendo um estudo que tenha como resultado final uma perspectiva do que poderia ser modificada, melhorando na própria organização o que foi observado em outra, ou parte dela que serviu à investigação.

3 BENCHMARKING E A GESTÃO DE PROCESSOS

É impossível falar de *benchmarking* sem comentar da sua ligação com os processos. Segundo Araújo (2009, p. 197) “fazer *benchmarking* é abraçar a ideia de gestão de processos específica como pressuposto fundamental”. Todas as vezes que um estudo de *benchmarking* surgir, a gestão específica de processos será enfatizada. Por isso, o processo é uma palavra que aparece em quase todas as definições que se podem formular a respeito da tecnologia em análise.

David T. Kearns, executivo chefe da *Xerox Corporation* afirmou em 1986, *apud* (CAMP, 1998, p. 8) que “*benchmarking* é um processo contínuo de medição de produtos e práticas em relação aos mais fortes concorrentes”, as decisões não são tomadas no curto prazo, e necessitam de um diagnóstico minucioso antes de serem postas em ação.

As informações citadas a seguir estão de acordo com o pensamento de Araújo (2009), que define as seguintes características de aplicação de *benchmarking*:

Processo Contínuo, de Longo Prazo: Para um estudo de *benchmarking* ter um bom aproveitamento para a organização é essencial uma análise em longo prazo. É necessário que o estudo se prolongue no tempo, fazendo com que as organizações obtenham informações significativas de outras organizações, pertencentes ou não ao seu ramo.

Sistemático, Estruturado, Formal, Analítico, Organizado: O estudo sempre obedecerá a um método. Não existe estudo deste gênero que possa sustentar-se ou alcançar resultados positivos desprovido de ordem. É necessário que seja construído um modelo que irá conduzir a organização.

Avaliar, compreender, medir, comparar, apreciar, o *benchmarking* é um processo de investigação, por isso, destina-se a mensuração de dados por consequência lógica. Se a intenção é posicionar as práticas de uma organização em relação ao que existe fora dela, é necessário quantificar as informações de alguma maneira, explorando o desconhecido e convertendo o resultado em ação empreendedora.

Práticas de Negócio, Produtos, Serviços, Processos de Trabalho, Operações, Funções, é possível fazer tudo que interesse a uma organização. Esta tecnologia não se limita a nenhuma aspecto organizacional.

Organizações Públicas, Particulares, Instituições em Geral: O *benchmarking* é uma técnica de amplo uso e extrema flexibilidade, podendo assim, ser aplicado a qualquer tipo de organização.

Reconhecidas, Identificadas: O processo envolve uma investigação inicial que tem por finalidade descobrir quem será examinado como detentor das melhores práticas, e que, portanto, deve possuir informações valiosas para oferecer.

Empresas reconhecidas como líderes de mercado: o estudo de *benchmarking* é voltado para a identificação de organizações que solucionaram problemas críticos de desempenho e superaram crises, onde possam ser encontrados medidas e padrões de excelência, que serão geradores de mudanças.

4 CLASSIFICAÇÃO DE *BENCHMARKING*

Existem pelo menos três tipos de *benchmarking*, cada um com seus benefícios e deficiências, e em cada situação, um será mais adequado que o outro. Segundo Araújo (2009), como processo que visa alcançar a identificação e posterior análise das melhores práticas, o *benchmarking* não se presta somente ao uso externo; ou seja, sua aplicabilidade não se restringe à investigação de outras organizações, podendo ser aplicado também internamente entre os setores, ou filiais da própria empresa.

“O *benchmarking* que não volta para o espaço externo da organização é denominado interno” (ARAÚJO, 2009, p.200). O *benchmarking* interno é possível porque hoje em dia as organizações dispersam suas unidades operacionais em territórios geográficos distintos, possibilitando a comparação entre suas operações internas, ou mesmo, entre os departamentos da empresa se ela não tiver filial. Os

objetivos do *benchmarking* interno são a identificação do grau de desempenho da própria organização e a busca das melhores práticas a serem compartilhadas. Uma das suas vantagens, explica Camp (1998) é que os dados e informações são facilmente disponíveis e não há problemas de confidencialidade.

| TIPO | DEFINIÇÃO | EXEMPLOS | VANTAGENS | DESVANTAGENS |
|----------------------|--|--|---|--|
| Interno | Atividades similares em diferentes locais, departamentos, unidades operacionais, países etc. | Práticas americanas de fabricação versus pratica da Fuji Xérox (Japão). | Dados que sempre fáceis de coletar; bons resultados para companhias diversificadas já com práticas "excelentes". | Foco limitado; visão tendenciosa (interna). |
| Competitivo | Concorrentes diretos vendendo para uma mesma base de clientes. | Cannon; Ricoh; Kodak; Sharp. | Informações relevantes para os resultados de negócios; Práticas/tecnologias comparáveis; Histórico da coleta de informações. | Dificuldades de coleta de dados; Questões éticas, Atitudes antagônicas. |
| Funcional (genérico) | Organizações reconhecidas como tendo os mais avançados produtos, serviços e processos. | Armazéns (L.L. Bean); Acompanhamento do status de despachos (Federal Express); Serviços ao cliente (American Express). | Ação potencial para descobrir práticas inovadoras; Tecnologias/ Desenvolvimento de redes de contatos profissionais; Acesso a bancos de dados relevantes; resultados estimulantes. | Dificuldades na transferência de práticas para ambientes diferentes; Algumas informações não podem ser transferidas; Consome bastante tempo. |

Ilustração 1: Tipos de *Benchmarking*
 Fonte: SPENDOLINI (1993, p. 18)

No fator externo, cabe a distinção entre *benchmarking* competitivo e *benchmarking* funcional ou genérico. O *benchmarking* competitivo, segundo Araújo (2009) orienta-se para a identificação das melhores práticas dos concorrentes diretos. É importante analisar cuidadosamente as informações obtidas para ver se são realmente comparáveis, isso irá depender em boa parte do porte da empresa investigada. Geralmente, alguns dados serão difíceis de obter, porque afirma Camp (1998), serão exclusivos e constituem a base da vantagem competitiva do concorrente. Caso desejar, é possível adquirir informações através de uma terceira pessoa, como um consultor, que garante a confidencialidade e a anonimidade.

Já o *benchmarking* funcional ou genérico tem como objetivo a promoção da atividade de investigação sem um alvo específico. Para Araújo (2009, p. 201) "faz-se

assim, para identificar as melhores práticas relativas a processos, produtos ou serviços, sem se levar em consideração a concorrência direta.” Admitindo a investigação em qualquer organização, independentemente do ramo ou mercado em que atua, pois sempre existirão informações potenciais que poderão ser usadas como referência.

5 OS MITOS DO *BENCHMARKING*

As ideias são formadoras de opiniões e por mais comprovado que seja uma técnica, prática ou tecnologia, sempre haverá controvérsias, apontamentos favoráveis e contras. As ferramentas da administração, como é o caso do *benchmarking* não fogem a esta regra. De acordo com Araújo (2009), apesar de suas inúmeras vantagens, muitas organizações rejeitam a ideia de promover um estudo de *benchmarking*. Essas organizações não acreditam no potencial benéfico dessa tecnologia. Feltus (2000) reconhece que alguns mitos são os responsáveis por essa rejeição e apresenta cinco conhecidos argumentos expostos a seguir, que rodeiam e impedem a sua realização.

a) Mito 1 – *Benchmarking* é caro demais:

O estudo implicará em gastos, mas isso não significa que seja caro. Um fato é certo: os investimentos direcionados a um estudo rendem ganhos futuros, extraordinários e altamente compensadores.

b) Mito 2 – A gerência não entende, não oferece o devido suporte:

Esse tipo de afirmação também não tem procedência. Muitos gerentes entendem todos os esforços e promovem o suporte competente. Muitos são os que a compreendem como uma extensão natural e moderna do atual papel da gerência.

c) Mito 3 – Você só pode fazer *benchmarking* com o melhor:

Não é necessário fazer *benchmarking* com os melhores para alcançar os resultados que se deseja. Às vezes, um estudo sobre as práticas daquelas organizações que são quase tão boas quanto às líderes é o bastante para a determinada organização. Além disso, muitas companhias que detêm as melhores práticas não abrem espaço para a realização de parcerias voltadas para o estudo.

d) Mito 4 – Não há processo análogo para estudar em minha indústria:

É uma grande ingenuidade acreditar que apenas organizações do mesmo ramo podem ser parceiras de *benchmarking*. As organizações possuem, ainda que provenientes de ramos de negócio completamente distintos, processos organizacionais semelhantes.

e) Mito 5 – *Benchmarking* é algo para grandes companhias apenas:

Esta também é uma informação inconveniente. É evidente que grandes companhias dispõem de mais recursos para a promoção dos estudos, mas isso não significa que organizações menores não possam usufruir de seus benefícios.

6 O CÓDIGO DE ÉTICA DE *BENCHMARKING*

O estudo do *benchmarking* serve como uma chance fantástica para as empresas terem um desenvolvimento organizacional aproveitando de técnicas de outras organizações. Segundo Araújo (2009) as empresas encontram assim novas formas de se trabalhar, fora dos seus limites organizacionais, resultando em evoluções no atual desempenho.

Porém, a empresa não encontrará o sucesso sem considerar atentamente alguns detalhes, e deverá seguir fielmente alguns passos que são denominados por Watson (1994) como “código de ética do *benchmarking*”. Tal código, afirma o autor, existe para que os parceiros no estudo criem relações fortes já que a tecnologia assenta-se sobre a investigação e análise como método de aperfeiçoamento organizacional. Compõem o código de ética do autor as seguintes premissas:

- a) Legalidade – Como a obtenção dos dados acontecerá em organizações alheias é preciso que esses dados sejam conseguidos com a anuência da organização parceira. Tendo muitos cuidados para que não haja o vazamento de informações e mesmo a detenção de dados confidenciais ou segredos empresariais da organização.
- b) Troca – As organizações que buscam esse estudo procuram o mesmo ideal de obtenção de resultados positivos, melhorando as práticas organizacionais utilizadas, por isso, essa troca de informações deve ser sempre benéfica para ambas as organizações. É preciso ter muito cuidado na gestão das informações entre as empresas distintas que possuem processos diferentes.

- c) Confidencialidade – Todas as informações recebidas por uma organização devem ser mantidas em sigilo, nunca repassadas a outra organização.
- d) Uso – As informações recebidas durante o estudo jamais devem ser usadas como meio de propaganda, marketing ou venda.
- e) Primeiro contato – O estudo inicial deve ser realizado com as pessoas responsáveis pelo objeto que se pretende investigar dentro da organização escolhida como parceira, sendo intermediada por pessoal especificamente escolhido para cada tipo de situação.
- f) Terceira parte – Apenas pode ser compartilhado entre as empresas envolvidas, o nome de parceiros.
- g) Preparação – É preciso primeiro fazer uma pesquisa detalhada sobre as necessidades e realidade da organização, e estar preparado para depois contatar a organização ao qual se fará o estudo de *benchmarking*.
- h) Compreensão e ação – a organização só deve assumir um compromisso com outra organização, tendo plena certeza de que será possível alcançar os resultados esperados para ambas as partes. E antes de se realizar o estudo deverá ser firmado um acordo formal com as organizações envolvidas, especificando como serão tratadas as informações obtidas, e expondo as diretrizes que deverão ser honradas até o final do processo.

CONCLUSÃO

Em síntese, a meta de *benchmarking* é o desenvolvimento organizacional com o aperfeiçoamento da gestão de processos, dos produtos ou serviços. Para tanto, esta ferramenta propõe que sejam investigadas e analisadas as práticas das organizações consideradas as melhores.

A técnica de *benchmarking* como já foi apresentada, não é simplesmente “copiar” uma ideia ou prática já existente, mas sim, analisar, investigar o que existe de melhor, e que ajudará a empresa conquistar o alvo desejado. O *benchmarking* pode ser aplicado em diversas situações dentro das organizações, continuamente buscando uma referência que possa trazer resultados positivos.

Para finalizar, pode-se ainda afirmar que, o processo de *benchmarking* é acima de tudo, promotor de inovações porque sempre, ao comparar a organização,

lutará para encontrar o diferencial e esse diferencial, se constituirá, certamente, em uma decisão que irá causar mudanças positivas no cenário empresarial.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organizações, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume 1. 4. ed. 2. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

CAMP, Robert C. **Benchmarking**: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial: o caminho da qualidade total. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

FELTUS, Anne. **Exploding the myths of benchmarking**. Disponível em <<http://www.apqc.org/free/articles/story02.htm>>. Acesso em 05 de outubro de 2010.

MARSHALL Junior, Isnard. et al. **Gestão da qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1993.

WATSON, Gregory H. **Benchmarking estratégico**: como transformar as técnicas de benchmarking em fator de competitividade e acréscimo de profundidade. São Paulo: Makron Books, 1994.