

# BENCHMARKING: O CAMINHO PARA MAXIMIZAÇÃO DAS PERFORMANCES EMPRESARIAIS

CAMARGO, Thiago S.

Discente do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

FAGUNDES, Uendel

Discente do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

MARCOLINO, Eliane T. Lopes

Discente do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

OLIVEIRA, Wiliam Fernando

Discente do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

OLIVEIRA, Ana Carolina R.

Docente do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

## RESUMO

O presente artigo propõe apresentar o processo inicial de *benchmarking* e o seu importante papel como instrumento de gestão nas empresas. O processo inicial de *benchmarking*, o planejamento, é considerado uma etapa primordial, pois faz o detalhamento dos procedimentos a serem executados para que haja sucesso na conclusão desta etapa e das seguintes. Ao considerar o crescimento das organizações, suas inovações e tecnologias, é fundamental o uso desta ferramenta com o objetivo de melhorar as funções e processos dentro da organização, vencendo a concorrência. O *benchmarking* consiste em aprender com os líderes de seguimento, sendo um trabalho que exige grande intensidade, tempo e disciplina. Esta ferramenta pode ser aplicada a qualquer processo e é relevante a qualquer organização. Propõe-se então o levantamento bibliográfico sobre o assunto, as teorias, a opinião de estudiosos sobre a temática e a importância atribuída à mesma na gestão empresarial.

**Palavras chaves:** *Benchmarking*, ferramenta, processo inicial.

**Tema Central:** Administração

## ABSTRACT

This paper proposes to present the initial benchmarking process and its important role as a management tool in business. The initial process of benchmarking, planning, is considered a crucial step as it makes the detailed procedures to be performed so that there is successful completion of this step and the following. When considering the growth of organizations, their innovations and technologies, it is essential to use this tool in order to improve the functions and processes within the organization, winning the competition. The benchmarking is to learn from the leaders of follow-up, with a job that requires great intensity, time and

discipline. This tool can be applied to any process and is relevant to any organization. Then proposes to the literature on the subject, the theories, the opinion of scholars on the subject and the importance attached to it in business management.

**Key words:** Benchmarking tool initial process.

## 1.

### INTRODUÇÃO

Em meio às carências organizacionais, é necessário o desenvolvimento de ferramentas para contornar essas adversidades empresariais. Deste modo, é importante delinear *benchmarking*, pois é um processo planejado que visa à melhoria contínua na adaptação e aprimoramento dos modelos de concorrentes ou líderes de mercado (CAMP, 2010).

Visto a relevância de *benchmarking* no contexto organizacional, essa ferramenta visa a eficiência e eficácia das performances de uma empresa, portanto é levantado o problema de pesquisa: Qual método é necessário para iniciar um processo de *benchmarking*? Contudo, para sua inicialização, segundo Camp (2010) é correto partir do planejamento, cujo foco é buscar um marco de referência, passando então para a declaração de missão, produtos, medição de desempenho, teste, adequação dos resultados a serem comparados, nível de detalhes, compreender e documentar os processos de trabalho e critérios de seleção.

O objetivo deste estudo está caracterizado em demonstrar *benchmarking* como uma ferramenta de constante melhoria, partindo do seu processo inicial, conseqüentemente, despertando o interesse de mais pessoas sobre a temática essencial às práticas empresariais.

A metodologia utilizada neste trabalho foi um levantamento bibliográfico, assim pode-se realizar uma pesquisa qualitativa, sem representatividades numéricas, buscando analisar grupos sociais e organizações, apontando e ilustrando as informações obtidas (SILVEIRA e CÓRDOVA, 2009).

## 2.

### REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão empresarial é um desafio cada vez maior, exigindo dos administradores flexibilidade e inteligência para dominar o atual ambiente de trabalho em constantes mudanças. Contudo, destaca-se a importância de saber resolver problemas, mostrar o caminho de forma que seja uma boa conduta a ser adotada. Enfim, sobreviver nesse mercado de acordo com Zairi (1995) é uma forma de guerra, e frente a todos esses desafios, é essencial ferramentas eficazes.

Visto a importância de uma ferramenta, é indispensável sua utilização. *Benchmarking* em inglês se caracteriza como marco, ponto de referência. Sua aplicação se dá há muitos anos; Camp (2010) discorre sobre sua relevância no contexto onde caracteriza a existência de duas verdades:

- 1- A primeira delas é um ditado de mais de 2.500 anos, originado da China. O mesmo relata no ano 500 A.C a existência de um general, Sun Tzu, que escreveu: “ Se você conhecer seu inimigo e a si mesmo, não precisará temer o resultado de cem batalhas” (CAMP 2010, p.01). Essa fala evidencia a importância de conhecer seu inimigo com objetivo de superá-lo.
- 2- Outra verdade na qual Camp (2010) se refere, não há registros exatos de sua idade, porém, a palavra originou-se no Japão, onde é praticada com sucesso. A expressão japonesa *dantotsu*, significa lutar para ser o “melhor dos melhores”, sua conjuntura envolve fatores interligados a *benchmarking*, no qual todos visam a métodos e práticas para alcançar a maximização das performances da empresa.

No ano de 1979, de acordo com Ferreira, Reis e Pereira (1997) *benchmarking* teve suas primeiras aplicações técnicas, ocorridas na Xerox Corporation, localizada nos Estados Unidos. A corporação teve que buscar novos meios para aumentar e melhorar seu desempenho, pois em função da forte concorrência o centro de custos, logística e distribuição da empresa precisou se desenvolver para melhor adequação às novas necessidades. Camp (2010) evidencia a experiência da Xerox na qual se fundamentava em comparações de diferentes produtos, podendo, assim, examinar seus custos unitários de fabricação. Foram analisadas características de outras copadoras em um processo a organização comparou seu produto com as demais marcas. Essas primeiras

manifestações técnicas de *benchmarking* “foram chamadas de comparações da qualidade e de características de produto”. (CAMP, 2010, p.04).

Camp (2010) em seu contexto faz referências a Fuji-Xerox (empresa japonesa associada à Xerox) que formalizou o *benchmarking* abrangente com análises de copiadoras de sua produção. Portanto, quando as investigações de fato comprovaram que a empresa japonesa estava vendendo pelo mesmo preço da Xerox, localizada nos Estados Unidos, isso com um custo benefício bem menor, a concorrente, por sua vez, resolveu adotar as mesmas metas de *benchmarking* para coordenar seus negócios.

Apresentada parte da história do *benchmarking*, pode-se definir seu conceito como “o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias.” (CAMP, 2010, p.08). Contudo, é válido ressaltar outras definições: Segundo Zairi (1989 apud FISHER, 1996) *benchmarking* é um ponto de referência ou de comparação, assim, torna-se um padrão a ser seguido. Codling (1992 apud FISHER, 1996) descreve o mesmo como um processo que faz uso da razão de forma disciplinada, visando uma forma de avanço organizacional; Cook (1995 apud FISHER, 1996) elucida esta ferramenta como uma ascensão corporativa no qual há identificação, compressão e adaptação. Spendolini (1993 apud CHIAVENATO, 2004) ressalta *benchmarking* como um método constante de pesquisa visando avaliar um produto ou serviço, um procedimento embasado apenas nas organizações caracterizadas como líder de mercado - referencial na sua área de atuação.

Ao abordar uma temática sobre *benchmarking* pode-se “[...] defender o preceito de que ninguém é melhor em tudo, sendo assim, detectar e copiar o que cada empresa tem de melhor significa economizar tempo, dinheiro e trabalho” (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1997, p.165). Portanto, *benchmarking* é uma ferramenta à disposição de executivos dispostos a buscar as melhores formas de melhoria contínua, copiando e modificando as informações recolhidas com intuito de melhores práticas.

Chiavenato (2004) e Ferreira, Reis, e Pereira (1997) nos colocam *benchmarking* como um padrão de excelência que deve ser identificado, conhecido e analisado na sua prática de reprodução em um contexto; além de copiado deve

ser ultrapassado. Portanto, qual etapa é necessária para iniciar os processos de *benchmarking*?

Visto que o problema se caracteriza em analisar qual etapa é necessária para iniciar os processos de *benchmarking*, podem-se examinar estruturas das empresas visando à melhoria em seu processo contínuo, isso sem fazer uma cópia, baseando-se em um procedimento originado da reprodução melhorada e coordenada em outras organizações modelos no ramo de atuação, todavia, é possível constatar que:

*Benchmarking* é um processo gerencial e de autoaperfeiçoamento, que precisa ser contínuo para ser eficaz; ele não pode ser executado uma vez e depois negligenciado, na crença de que a tarefa foi concluída; ele precisa ser um processo contínuo, porque as práticas da indústria mudam constantemente, [...] as práticas precisam ser continuamente monitoradas, para garantir a descoberta das melhores; somente as empresas que perseguem o *benchmarking* com disciplina terão sucesso em alcançar um desempenho superior; em um ambiente de mudanças constantes, a complacência é fatal. (CAMP, 2010, p.08)

Toda organização possui objetivos ao qual deseja alcançar. Dessa forma, é representado na figura 01 o passo a passo de cada uma das fases do *benchmarking*. Foram divididas em quatro principais, iniciando-se no planejamento, prossegue para análise, integração, ação e conclui com maturidade. Entretanto, o estudo deste projeto limita-se apenas ao planejamento, ou seja, a etapa primordial. O início de uma vantajosa maximização das performances empresariais (CHIAVENATO, 2004).

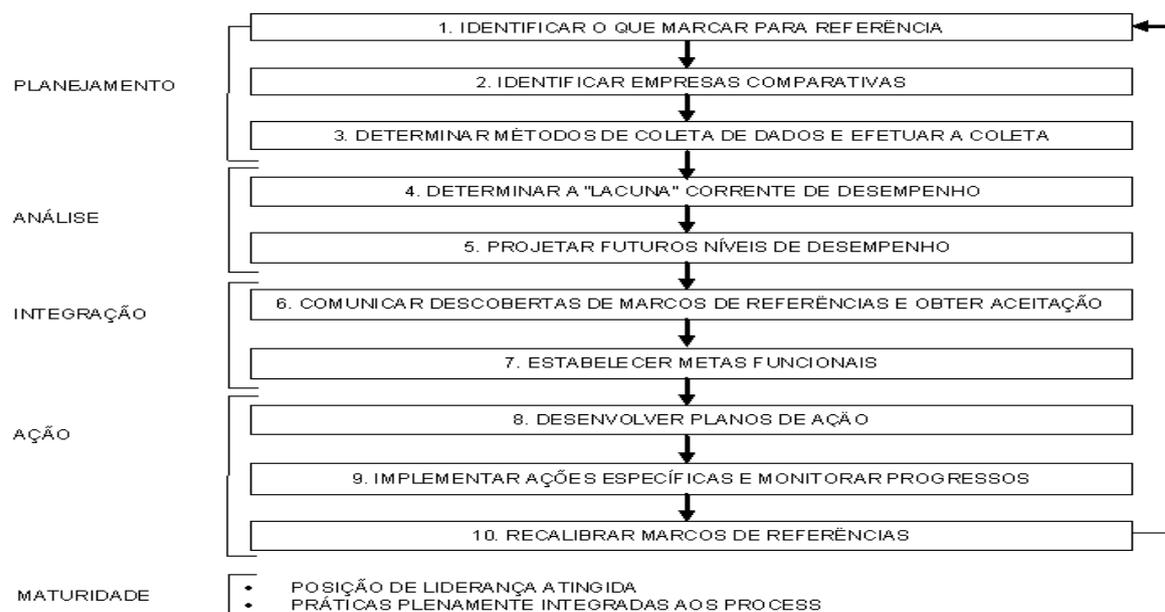


Figura 01: Passos do processo de *benchmarking*

Fonte: Camp (2010, p.16)

## 2-1. Identificar o que marcar para referência

O planejamento é o passo inicial e mais difícil para um processo de melhoria contínua com o *benchmarking*, pois encontrar marcos de referências é de suma importância para o procedimento, e diante da pergunta de partida, pode-se determinar o mesmo como a identificação do produto ou serviço que será analisado, processado e utilizado. Assim como discorre Chiavenato (2004), essa fase é a parte que se selecionam órgãos ou processos para avaliação. Camp (2010) lista uma série de elementos que podem também ser usados como marcos de referências, por exemplo: Exigências dos clientes, fatores críticos de sucesso, produtos comparados e processos usados. Desta forma, esta etapa tem como finalidade “[...] identificar os produtos da função e fazê-los identificando também quem quer esses produtos; quem são os clientes para os produtos da função?” (CAMP, 2010, p.36),

ou seja, quais critérios cabíveis para estudar os consumidores e suas necessidades diversificadas.

Embasados no marco de referência, pode-se dar continuidade ao processo; o próximo passo agora será a identificação da declaração de missão que também é crucial. Esta é a fase que podemos visualizar os produtos e serviços esperados pelos clientes, sendo a missão a razão pela qual é constituída a existência de uma organização, são variantes que se adéquam conforme o ramo de atuação de cada empresa.

Apresentado a missão para função organizacional, notoriamente sua utilização é direcionada ao *benchmarking*, visto que há fatores críticos para o sucesso da empresa, tais como: Satisfação dos clientes, giros de estoque, proporção de despesa e receitas, áreas que causam mais problemas, principais produtos e resultados desta área - razão de sua existência, quais produtos são fornecidos aos clientes, fatores responsáveis pela satisfação dos mesmos, problemas identificados na operação, locais onde estão sendo sentidas as pressões competitivas, medições de desempenho que estão sendo providenciadas e as medidas a serem tomadas (CAMP, 2010).

Nos pontos anteriores, o marco de referência e a missão orientaram o porquê de iniciar um processo de *benchmarking*, mostrando a finalidade de cada processo detalhando-os. Agora há uma base concreta para dar continuidade ao assunto, possibilitando a divisão de uma função das performances organizacionais, pois empresas possuem produtos distintos, clientela diferenciada, e os mais diferentes coordenadores, portanto podemos efetuar a partição da seguinte maneira:

- Divisão dos custos unitários de quatro a seis medidas, uma variação que dependerá da entrega do destinatário até o receptor do produto ou serviço;
- Divisão das medidas de satisfações dos clientes e os giros de estoques em três ou quatro níveis, isso em função da classe lógica de produtos ou requisitos semelhante de apoio. (CAMP, 2010).

Dado as ramificações acima, podemos enfatizar que ela é de suma importância, visto que as mesmas estão resumindo o marco de referência, cujos focos são: Produtos e serviços com critérios de fatores críticos ao sucesso, focalização dos níveis de satisfação dos clientes, serviços de entrega, custos unitários e utilização de ativos, tudo em função do consumo dos usuários,

agregando componentes e manuseios de materiais em seus processos utilizados (CAMP, 2010).

## **2-2. Identificação de empresas comparativas**

Outra abordagem para medição de resultados detalhados é a medição concorrente incorporada aos sistemas existentes de relatórios. Portanto, o *benchmarking* pode exigir outras formas além destas já mencionadas, assim “o sistema corrente de medição deve ser um início lógico, porque as unidades de medida e outras estatísticas operacionais são bem compreendidas.” (CAMP, 2010, p.39).

As medidas de concorrentes e marcos de referências apresentam diferenças que podem ser analisadas com intuito de saber qual é o grau divergência, podendo por si próprias indicar o que pode ser um objeto de *benchmarking*. Contudo, é necessário certo cuidado, pois em alguns casos os sistemas de medições são fortemente direcionados para finanças, dificultando a comparação das medidas operacionais com o marco de referência, inviabilizando novos métodos para efetuar bases de custos (FERREIRA, RESIS, e PEREIRA 1997, CHIAVENATO 2004 e CAMP, 2010).

Após identificação de marcos de referências, tendo como apoio a função das performances empresariais, será necessário teste de adequação dos resultados a serem comparados. Nesta fase é levantada a seguinte questão: Como realmente saber se os resultados comparados são de fato os adequados? Visando responder esta pergunta, pode-se destacar que o *benchmarking* é um processo comparativo e assim também seriam obtidos resultados comparativos, deste modo, manter o foco das perguntas e métodos de comparação nas áreas em que forem aplicados é um importante fator de sucesso da comparação, pois as perguntas e resultados obtidos devem resistir ao teste de geração de dados utilizados. No entanto “as investigações de benchmarking devem ser dirigidas para alguém que possa e deva agir para implementar mudanças.” (CAMP, 2010, 41).

Identificado o marco de referência e empresas comparativas deve-se enfatizar o nível de detalhes para divisão dos produtos que consiste em uma questão de critério, pois “[...] uma divisão baixa o suficiente para quantificar o

benefício da mudança de prática, mas alta o suficiente para resumir o impacto da gerência.” (CAMP, 2010, p. 42). Todavia, qualquer resultado obtido deve ser documentado, visto que, o nível de detalhes a ser usados para análises de custos e de tarefas- chaves são cruciais no processo de *benchmarking*.

### **2-3. Determinar métodos para efetuar a coleta de dados**

Camp (2010) e Chiavenato (2004) elucidam a importância da antecipação de qualquer investigação de *benchmarking*, a compreensão e documentação de todos os processos de trabalho. São diversas práticas utilizadas para essas medições de tarefas, padronizando esse método, são analisados processos importantes, destacando os resultados, formas de entendimento e documentação, há também uma racionalização de suas interrelações e a análise resultante que evidencia a medição apropriada e suas medidas lógicas.

A preparação de um questionário se dá a partir do ponto importante que é conhecer as unidades de medidas usadas, sendo ela a peça-chave de uma investigação que o *benchmarking* requer. Pois, é importante a antecipação no seu conhecimento – melhorando as práticas na indústria, desta forma permitirá maior capacitação para preparar questionários e planos de visitas locais, e também poderão ser colocadas posteriormente como o indicativo da diferença entre a relação ao marco de referência. Sendo então de suma importância um consenso a respeito dos pontos já levantados, pois devem estar de acordo com custos unitários, níveis de satisfação dos clientes e medições adequadas de ativos (CAMP, 2010).

Os critérios de seleção do que comparar devem ser levantados ao início da formulação de estudo, e são assim pesados com a razão dos métodos utilizados e sua importância. Camp (2010) discorre os seguintes critérios: Importância do tema na cadeia interna fornecedor e cliente para satisfação dos usuários finais ou consumidores; o *benchmarking* como um mecanismo assegurador das necessidades dos clientes visando a satisfação pela indústria; estratégia e planos para função empresarial.

Assim, com base a esses procedimentos resultantes no início de um processo de *benchmarking*, pode-se delinear-lo como uma ferramenta eficiente e

eficaz, desde que seja adotada corretamente, iniciando-se a partir de bases planejadas, analisadas e concretas (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1997).

Visto os processos primários de *benchmarking* pode-se considerar as colocações de Ferreira, Reis e Pereira (1997), no qual enfatizam *benchmarking* como uma ferramenta que exige uma profunda análise dos concorrentes passíveis de adaptação. Assim, é importante o delinear dos passos iniciais para chegada ao mesmo, portanto, a ideia central destas orientações é identificar quais caminhos deverão ser tomados para progredir, inovando continuamente, investindo nas invulnerabilidades ou pontos de obsolescência que conduzirão ao sucesso.

### 3. CONCLUSÕES

Torna-se notório neste trabalho o *benchmarking* como um processo para aqueles que buscam melhorar continuamente, sendo de muita valia sua utilização. Qual o empresário não deseja o crescimento da sua organização? Sem dúvida, todos querem um desenvolvimento melhor e mais rápido; para haver um excelente crescimento é necessário observar suas falhas, tornando-se também indispensável conhecer o concorrente, usando estratégias de estudos para alcançar melhorias; portanto, *benchmarking* destaca-se como ferramenta adequada para esse método.

Não se deve esquecer que vivemos em um ambiente globalizado, conseqüentemente existem inúmeras empresas concorrentes, buscando todas as formas possíveis para deixar seus produtos e serviços mais acessíveis que os demais, levando a uma corrida com foco na melhoria contínua. O que acontecerá com a organização que não busca aprimoramento? Ela conseguirá vencer seus adversários? Certamente não, então, é atraente para todo o líder estudar e compreender *benchmarking*, podendo iniciar o processo de maneira coordenada e aplicá-lo na empresa onde atua ou atuará, e, por sua vez, assumir a liderança no mundo dos negócios.

### 4. REFERÊNCIAS

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: Cengage Learning, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações : edição compacta. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca e PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FISHER, John G. **Benchmarking para otimizar o desempenho**. São Paulo: Clio Editora, 1996.

SILVEIRA, Denise Tolfo e CÓRDOVA, Fernanda Paxoto. **Métodos de Pesquisa**. 1 ed. Ponta Grossa: UFRGS, 2009.

ZAIRI, Mohamed e LEONARD, Paul. **Benchmarking prático**: o guia completo. São Paulo: Atlas, 1995