



Campus de São Carlos

**PRÁTICAS DE IDENTIFICAÇÃO E BUSCA DE
INFORMAÇÕES EM BENCHMARKING UTILIZADAS
POR GRANDES EMPRESAS NO BRASIL**

Emiliane Januário

Orientador: Prof. Associado Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO



**ESCOLA DE ENGENHARIA
DE SÃO CARLOS**

Serviço de Pós-Graduação EESC/USP

EXEMPLAR REVISADO

Data de entrada no Serviço.....09/05/06.....

Ass.:.....Renata.....

Emiliane Januario

**PRÁTICAS DE IDENTIFICAÇÃO E BUSCA DE
INFORMAÇÕES EM *BENCHMARKING* UTILIZADAS POR
GRANDES EMPRESAS NO BRASIL**

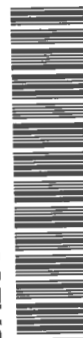
Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Luiz César Ribeiro Carpinetti

São Carlos
2003



DEDALUS - Acervo - EESC



31100053762

Class.	TCC-EESC
Cott.	2801
Tombo	T095/06
Syno	1515228

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

J35p Januario, Emiliane
Práticas de identificação e busca de informações em *benchmarking* utilizadas por grandes empresas no Brasil / Emiliane Januário. -- São Carlos, 2003.

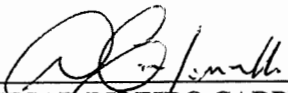
Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia de São Carlos-Universidade de São Paulo, 2003.
Área: Engenharia de Produção.
Orientador: Prof. Dr Luiz César Ribeiro Carpinetti.

1. *Benchmarking*. 2. Melhores práticas. 3. Melhoria contínua. 4. Coleta de informações. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

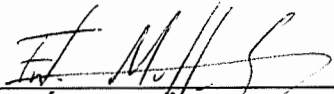
Candidata: Bacharel **EMILIANE JANUÁRIO**

Dissertação defendida e julgada em 18-07-2003 perante a Comissão Julgadora:



Prof. Assoc. **LUIZ CESAR RIBEIRO CARPINETTI (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

APROVADA



Prof. Dr. **FÁBIO MÜLLER GUERRINI**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

Aprovada

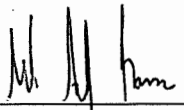


Prof. Dr. **DÁRIO HENRIQUE ALLIPRANDINI**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

Aprovada



Prof. Doutor **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção



Prof. Assoc. **MURILO ARAUJO ROMERO**
Vice-Presidente da Comissão de Pós-Graduação da EESC,
em exercício

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade.

Ao professor Luiz César Ribeiro Carpinetti, pela orientação ao longo deste trabalho.

Ao meu marido, pelo apoio e incentivo contínuo.

Aos amigos Edwin e Simone, pela amizade e pelas contribuições para a realização do mestrado.

À CAPES, pela concessão de estudo.

Aos demais amigos e colegas que contribuíram para a conclusão deste trabalho.

SUMÁRIO

<i>LISTA DE FIGURAS</i>	<i>i</i>
<i>LISTA DE QUADROS</i>	<i>i</i>
<i>LISTA DE GRÁFICOS</i>	<i>ii</i>
<i>RESUMO</i>	<i>iii</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>iv</i>
1. <i>Introdução</i>	<i>1</i>
1.1 Contextualização do Problema de Pesquisa.....	1
1.2 Objetivo.....	4
1.3 Desenvolvimento do trabalho.....	5
1.4 Estrutura.....	6
2. <i>A Filosofia da Qualidade</i>	8
2.1 Gerenciamento da Qualidade Total.....	8
2.2 Gerenciamento da Melhoria Contínua.....	11
2.3 Avaliação de desempenho.....	17
2.4 Considerações Finais.....	20
3. <i>Benchmarking</i>	22
3.1 Definições e Objetivos.....	22
3.2 Histórico.....	26
3.3 Tipos de <i>benchmarking</i>	30
3.4 O Processo de <i>benchmarking</i>	33
3.5 Considerações finais.....	40
4. <i>Estratégia</i>	42
4.1 Estratégia.....	42
4.2 <i>Benchmarking</i> e Estratégia.....	46
4.3 Considerações Finais.....	48
5. <i>A coleta de informações</i>	50
5.1 A identificação das Melhores Práticas.....	53
5.2 As Fontes de Informações.....	56
5.3 O Acesso às Informações.....	65
5.4 Considerações finais.....	69
6. <i>Planejamento da Pesquisa de Campo</i>	71

6.1	O Tipo de Estudo	71
6.2	Determinação do Universo da Pesquisa.....	72
6.3	Planejamento do Instrumento da Pesquisa e Coleta de Dados.....	72
6.4	Organização e Tratamento dos Dados	74
7.	<i>Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa</i>	76
7.1	Considerações sobre as empresas consultadas	76
7.2	Identificação	77
7.3	A Busca pelas Melhores Práticas	82
7.4	Considerações finais	88
8.	<i>Conclusão</i>	91
8.1	Conclusão	91
8.2	Limitações	94
8.3	Trabalhos futuros.....	95
	<i>Referências Bibliográficas</i>	96
	<i>Anexo A - Questionário</i>	101

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Método de Desenvolvimento da Pesquisa	6
Figura 2 - Desdobramento e priorização das melhorias	12
Figura 3 - Representação da Árvore da Realidade Atual (ARA).....	18
Figura 4 - Desenvolvimento da arte do <i>benchmarking</i>	29
Figura 5 - O Processo de <i>benchmarking</i>	33
Figura 6 - O processo de <i>benchmarking</i> de cinco estágios.....	35
Figura 7 - <i>Benchmarking Wheel</i>	38
Figura 8 - Forças Competitivas que Definem a Rentabilidade da Indústria.....	44
Figura 9 - <i>Benchmarking</i> orientado pelos resultados e pelo processo.....	48
Figura 10 - A busca das melhores práticas	52
Figura 11 - A escada da coleta de dados.....	57
Figura 12 - Atividades versus facilidade de levantamento de dados.....	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As cinco fases e vinte atividades do processo de <i>benchmarking</i>	37
Quadro 2 - As empresas respondentes.....	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - O tipo de <i>benchmarking</i> realizado	79
Gráfico 2 - Tempo de realização do <i>benchmarking</i>	80
Gráfico 3 - Grau de formalização do <i>benchmarking</i>	81
Gráfico 4 - As parcerias estabelecidas	82
Gráfico 5 - Existência de uma equipe permanente de <i>benchmarking</i>	83
Gráfico 6 - Existência de um banco de dados próprio.....	83
Gráfico 7 - As fontes de domínio público	85
Gráfico 8 - Utilidade das fontes de domínio público.....	85
Gráfico 9 - Fontes “vivas”de informações.....	86

RESUMO

JANUARIO, E. (2003). *Práticas de identificação e busca de informações em benchmarking utilizadas por grandes empresas no Brasil*. Dissertação (Mestrado), Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos, p.105.

Benchmarking é um processo contínuo que procura identificar padrões de excelência para produtos, serviços ou processos (melhores práticas) e então fazer as melhorias necessárias para alcançar esses padrões. Sua utilização como instrumento para promover a melhoria contínua tem auxiliado as empresas a enfrentar a concorrência atual e a atingir seus objetivos estratégicos. A pesquisa estuda a etapa do processo de *benchmarking* que trata da coleta de informações sobre as melhores práticas. O planejamento e a condução adequados dessa etapa são fundamentais para o sucesso do *benchmarking*, pois possibilitam um melhor entendimento sobre os processos com desempenho superior. A maneira como as organizações tratam essa questão é investigada e analisada por meio de uma pesquisa de campo.

Palavras-chave: *benchmarking*; melhores práticas; melhoria contínua; coleta de informações.

ABSTRACT

JANUARIO, E. (2003). *Information search and identification practices in benchmarking used by large size companies in Brazil*. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos, p. 105.

Benchmarking is a continuous process that aims to identify the highest standards in products, services or process (best practices) in order to define the improvements that are necessary to reach those standards. Its use as a tool for continuous improvement has been helping organisations to create or keep competitive advantage and reach their strategic goals. This dissertation is focused on the part of the benchmarking that involves gathering information on best practices companies. The adequate planning and development of this stage of the process are critical for its success because it allows a best understanding about the best practices. The way that organisations deal with this part of the benchmarking is investigated and analyzed through a survey.

Keywords: *benchmarking*; best practices; continuous improvement; data collection.

1. Introdução

1.1 Contextualização do Problema de Pesquisa

As atividades empresariais e os processos produtivos evoluíram muito nas últimas décadas, chegando à realidade atual em que as organizações produzem os frutos de uma tecnologia em constante evolução. Além dos desafios inerentes à atuação em um ambiente que muda rápida e continuamente, o momento atual impõe outros desafios às empresas, relacionados a um mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

Nessas condições, é preciso que as empresas saibam interpretar novas oportunidades ou restrições e aprendam a modificar-se sem traumas. Os termos mudança e melhoria devem ser incorporados ao vocabulário empresarial e, sobretudo, interpretados como uma questão de rotina.

A busca constante por melhorias visando a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis tornou-se indispensável para a sobrevivência e sucesso das organizações. As necessidades dos clientes não são estáticas e as empresas precisam aprimorar suas atividades continuamente para satisfazê-las e manter-se no mercado. Um melhor desempenho em dimensões como qualidade, custo, tempo de entrega e flexibilidade está diretamente relacionado à satisfação do consumidor e, conseqüentemente, à competitividade da empresa.

Como é praticamente impossível que uma empresa obtenha um desempenho excelente em todas as dimensões mencionadas, é preciso determinar quais são as dimensões críticas para a competitividade do negócio e, a partir daí, identificar as áreas de decisão conseqüentemente críticas para o negócio. Os processos de melhoria e mudança devem focar essas dimensões e atividades críticas e devem estar alinhados à estratégia da organização, de modo a criar vantagem competitiva sustentável.

Várias técnicas e abordagens foram lançadas nas últimas décadas, visando

promover melhorias nos processos organizacionais e atender às expectativas dos clientes. Algumas nunca passaram de um modismo, caindo no ostracismo pouco tempo depois do fim de sua difusão. Outras, porém, mostraram-se muito eficazes, revolucionando todo pensamento administrativo, promovendo saltos de produtividade e qualidade, estabelecendo novas configurações no relacionamento inter-empresas e entre os fatores de produção.

Dentre esses, um dos que mais se destacou foi o Gerenciamento da Qualidade Total (GQT). A Qualidade Total abrange um conjunto de princípios, metodologias e ferramentas que envolvem toda a organização no controle e melhoria dos processos de trabalhos. Em muitos casos, a qualidade não se limita ao perímetro da própria organização, estendendo-se por toda a cadeia produtiva, englobando fornecedores e clientes no processo. É um empreendimento paciente e profundo, cujo sucesso depende da incorporação de novos valores à cultura organizacional da empresa. Logo, é fundamental que exista uma liderança e compromisso exercidos pela alta administração para a construção de valores compartilhados entre todos os membros da organização.

A filosofia do GQT aborda a melhoria incremental e contínua e busca uma estratégia de longo prazo, favorecendo a adaptabilidade, o trabalho coletivo e a atenção a detalhes. Segundo GOETSCHI & DAVIS (1994), o GQT possibilita maximizar a competitividade de uma organização através da melhoria contínua da qualidade de produtos, serviços, pessoas, processos e ambientes.

A Qualidade transformou-se numa variável estratégica com profundas implicações no desempenho econômico-financeiro da empresa, pois trabalha com pressupostos de produtividade e lucratividade (GARVIN, 1992). Ainda que o termo GQT já tenha sido exaustivamente discutido e que tenham surgido novas ferramentas e filosofias, seus princípios e elementos chaves estão presentes em qualquer organização moderna que almeja ser bem sucedida no atual mercado competitivo.

Um meio para promover a melhoria contínua que vai ao encontro à filosofia do GQT é o *benchmarking*. Trata-se de uma ferramenta que permite às empresas compararem seus produtos, processos e atividades com as empresas líderes do mercado. Com base na identificação de metas e no estabelecimento de prioridades, permite que a empresa mude continuamente no sentido de se adaptar ao mercado presente e futuro, e que resultará em desempenho superior.

O *benchmarking* surgiu no final da década de 70, quando a Xerox discutia sobre a lacuna que havia detectado com relação a seus concorrentes e foi muito

difundido por todo o mundo durante a década de 80. Nos anos 90, seu uso se consolidou largamente, principalmente em organizações americanas e européias.

O processo pode ser usado em uma grande variedade de indústrias, tanto de manufatura quanto de serviços. É também um método de identificação de novas idéias e novas maneiras de melhorar os processos e, portanto, ter maior capacidade de alcançar as expectativas dos clientes (ELMUTI & KATHAWALA, 1997).

O *benchmarking* é considerado uma poderosa ferramenta para promover a melhoria de produtos e processos e tem sido cada vez mais utilizada pelas empresas em busca de vantagem competitiva. Os organizadores do prêmio *Malcolm Baldrige National Quality Award* incluíram o *benchmarking* entre os critérios para o prêmio, o que o levou à lista de *best-sellers* das metodologias organizacionais disponíveis atualmente.

Os projetos selecionados para sua realização devem ser aqueles que mais contribuem para a eficiência e eficácia dos processos de negócio críticos ou que afetam o desempenho nas dimensões competitivas priorizadas. Assim, é preciso que, ao selecionar um processo para a realização de *benchmarking*, a companhia verifique quais processos ou áreas contribuirão para o alcance dos objetivos definidos no planejamento estratégico da empresa. Essa decisão deve estar baseada nos objetivos estratégicos do negócio para que os recursos sejam aplicados em um projeto que assegure vantagem competitiva à organização.

A literatura sobre o tema apresenta vários métodos de aplicação para o *benchmarking*. Uma das etapas de reconhecida dificuldade presente em todos eles aborda a identificação das melhores práticas e a obtenção de informações que possibilitem compreender esses resultados superiores e implementar melhorias. Essas informações geralmente provêm de diversas fontes, mas reconhece-se a dificuldade em estabelecer parcerias e obter informações que permitam entender o processo administrativo e operacional que possibilite os melhores resultados.

A obtenção de informações referentes às melhores práticas é um passo crucial para o sucesso de qualquer projeto de *benchmarking*. Assim como as demais etapas do processo, a coleta de dados e informação necessita de planejamento e geralmente segue alguns passos para ser bem sucedida. Inicialmente, é preciso que a organização realize uma coleta interna para obter informações sobre seus próprios processos, ou seja, antes de coletar informações sobre outras empresas, é sensato coletar e analisar informações sobre suas próprias operações internas, para que a comparação se faça de maneira mais

eficiente.

O passo seguinte corresponde à coleta de dados de outras organizações, junto às diversas fontes de informações disponíveis como publicações, clientes, analistas do setor, vendedores, empregados atuais e antigos das empresas-alvo, parcerias de compartilhamento de dados, entre outros.

Essa fase pode ser considerada o coração do processo de *benchmarking*, pois permite que as empresas com melhores práticas sejam identificadas e possibilita a compreensão sobre como esses resultados podem ser alcançados. Além disso, coletar dados e informações viabiliza a análise sobre a possibilidade de transferência das práticas de uma organização para outra e as adaptações necessárias ao novo ambiente organizacional.

No entanto, a coleta de informações é tratada sem muito detalhamento na literatura sobre *benchmarking*. As fontes para esse fim são bastante variadas e incluem as informações de fácil e difícil obtenção, informações gratuitas e pagas, as mais gerais e as mais específicas. Essa investigação demanda recursos e muitas vezes perde-se tempo consultando fontes de informações que não trazem o retorno desejado. Ao iniciar a coleta de dados e informações num projeto de *benchmarking*, é importante que a empresa tenha conhecimento sobre as fontes disponíveis e quais os tipos de informações podem ser encontrados nessas fontes.

Nesse contexto, ao iniciar um estudo de *benchmarking*, as questões muitas vezes colocadas pelas empresas são: quais são as principais fontes utilizadas pelas empresas? Quais oferecem as informações mais úteis? Que tipo de informação pode ser obtida nos vários serviços de *benchmarking* disponíveis atualmente? Como as empresas desenvolvem essa etapa do processo e quais são as dificuldades encontradas?

Este trabalho procura analisar e caracterizar a etapa do processo de *benchmarking* que trata da coleta de informações, de modo a auxiliar as empresas a responderem as questões apresentadas no parágrafo anterior.

1.2 Objetivo

Considerando as questões discutidas anteriormente, este trabalho tem como objetivo principal investigar quais as principais fontes de informações utilizadas pelas maiores empresas no Brasil para a obtenção de dados e informações referentes às melhores práticas num processo de *benchmarking* e quais as dificuldades encontradas

para a realização dessa etapa do processo.

Como objetivos intermediários pode-se identificar:

- Revisar a literatura sobre *benchmarking*, cultura da qualidade e estratégia organizacional;
- Revisar a literatura acadêmica e técnica sobre o processo de obtenção de informações sobre as melhores práticas;
- Identificar os serviços e fontes de informações disponíveis para auxiliar as empresas nessas etapas do processo;
- Realizar uma pesquisa de campo junto a empresas que realizam *benchmarking*, visando identificar como elas desenvolvem essa etapa do processo.

1.3 Desenvolvimento do trabalho

O ponto inicial para este projeto foi a realização de uma pesquisa bibliográfica. Temas como a cultura da qualidade, melhoria contínua, estratégia e avaliação de desempenho foram abordados nos capítulos iniciais, com o objetivo de contextualizar o tema pesquisado e servir de suporte para o desenvolvimento da proposta.

Em seguida faz-se um levantamento da literatura sobre a coleta de informações durante a realização do *benchmarking*, destacando as principais fontes utilizadas pelas empresas e as dificuldades dessa etapa do processo.

A proposta desenvolvida se baseou na reconhecida dificuldade em obter informações referentes às práticas de sucesso de outras organizações e na informalidade com que, na maioria das vezes, as organizações desenvolvem essa etapa do processo.

A fase seguinte do trabalho relaciona-se à pesquisa de campo. Optou-se pela realização de uma pesquisa de campo tipo *survey* que forneça informações sobre como as empresas identificam as melhores práticas e obtêm dados sobre essas práticas selecionadas como referência. As informações para a investigação foram coletadas por meio de questionários enviados por *email* para as empresas selecionadas.

Em seguida, os dados foram analisados e interpretados para que se apresente o resultado final da investigação. A Figura 1 ilustra o método de desenvolvimento da pesquisa.

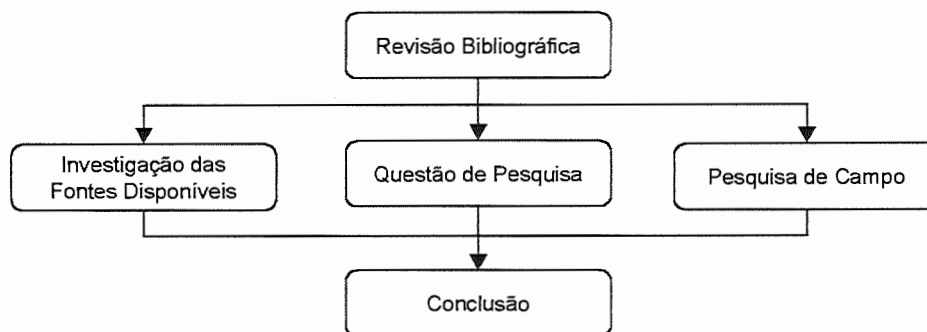


Figura 1 - Método de Desenvolvimento da Pesquisa

1.4 Estrutura

A dissertação está desenvolvida em 8 capítulos.

O capítulo 1 introduz o tema da pesquisa, apresenta os objetivos e os métodos para o desenvolvimento do trabalho.

O capítulo 2 é o início da revisão bibliográfica e aborda os tópicos relacionados ao tema da pesquisa. O texto apresenta a filosofia da qualidade, suas definições e seus pontos principais. Ainda detalha um de seus elementos chave, a melhoria contínua, e apresenta o *benchmarking* como um importante instrumento para sua aplicação. Por fim, relaciona a avaliação de desempenho quantitativa e qualitativa e destaca sua importância para as organizações modernas.

O capítulo 3 faz uma revisão da literatura sobre o tema principal desta pesquisa que é o *benchmarking*. Um breve histórico é apresentado seguido de algumas definições, objetivos e métodos utilizados para a realização do processo.

O capítulo 4 dá continuidade à revisão bibliográfica trazendo conceitos gerais sobre estratégia, visando estabelecer uma relação entre o processo de *benchmarking* e os objetivos estratégicos das empresas.

O capítulo 5 traz uma abordagem mais detalhada do processo de coleta de informações sobre as melhores práticas e apresenta um levantamento da literatura sobre o assunto, suas dificuldades e limitações. Além disso, apresenta alguns serviços de *benchmarking* disponíveis para acesso aos dados sobre as melhores práticas.

O capítulo 6 apresenta a proposta da investigação e o método utilizado para sua realização. Procura-se caracterizar o tipo de estudo, a seleção das empresas estudadas e

o instrumento para a coleta de dados.

O capítulo 7 apresenta a análise dos dados obtidos e os resultados da pesquisa de campo.

O capítulo 8 expõe as conclusões da dissertação, as limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2. A Filosofia da Qualidade

O conceito sobre qualidade no universo empresarial evoluiu muito desde o seu surgimento, em que estava restrita à inspeção final da produção. O sucesso da experiência japonesa popularizou os conceitos relacionados à qualidade em meados dos anos 80 e as empresas norte-americanas, pressionadas pela quebra de barreiras imposta pelo fenômeno da globalização, passaram a adotar esses conceitos como forma de sobreviver num ambiente altamente competitivo.

Desde então, o movimento da Qualidade difundiu-se por todo o mundo e seus conceitos estão presentes no dia-a-dia de qualquer organização que deseja se manter no mercado.

Este capítulo apresenta a filosofia da Qualidade, seus principais conceitos e sua importância para o surgimento de inúmeros novos enfoques gerenciais. Além disso, expõe mais detalhadamente um de seus elementos chave, a melhoria contínua, e apresenta o *benchmarking* como uma importante ferramenta para sua aplicação. Por fim, aborda a avaliação de desempenho como um instrumento valioso para identificar as áreas mais necessitadas nas organizações.

2.1 Gerenciamento da Qualidade Total

O movimento da Qualidade difundiu-se pelo mundo nas últimas décadas tomando-se uma das metas mais perseguidas pelas empresas modernas. A busca da qualidade popularizou um conjunto de práticas e princípios que, quando aplicados conjuntamente, formam o chamado Gerenciamento da Qualidade Total (GQT). Esses princípios têm como cerne a necessidade, por parte da empresa, de averiguar os desejos e expectativas de seus clientes, a fim de oferecer-lhes produtos e serviços que satisfaçam tais desejos e, assim, conquistar uma relação de lealdade que lhes garantam o

retorno de novas ações de compra por parte dos clientes satisfeitos, além, é claro, da propaganda boca-a-boca resultante desse processo.

A aplicação do Gerenciamento pela Qualidade Total ocorreu de forma mais acentuada a partir de meados da década de 80 nas empresas norte-americanas. A partir dos novos níveis de concorrência impostos pela globalização, a melhoria no desempenho de dimensões como custo, qualidade, flexibilidade e entrega passou a ser fundamental para a sobrevivência das empresas.

A filosofia da qualidade tem auxiliado as organizações na busca constante e fundamental por mudanças e melhorias e essa é uma exigência do mercado atual que, parece claro, persistirá no futuro. Cada vez mais organizações estão sendo levadas a reduzir os custos, melhorar a qualidade de produtos e serviços, estabelecer novas oportunidades de crescimento e aumentar a produtividade.

Existem várias definições para o GQT, algumas mais complexas e outras mais simples. FEIGENBAUM (1991) define o termo como um sistema eficaz para integrar esforços de desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade dos vários grupos de uma organização, permitindo levar a produção e o serviço aos níveis mais econômicos da operação e que atendam às expectativas dos consumidores.

Pode-se afirmar também que o GQT é uma metodologia para se fazer negócio que tenta maximizar a competitividade de uma organização através da melhoria contínua da qualidade de seus produtos, serviços, pessoas, processos e ambientes (GOETSCHI & DAVIS, 1994).

CARPINETTI (2000) argumenta que, embora o GQT seja definido de diversas formas, por diferentes autores, seu ponto central é a melhoria contínua de produtos e processos, focada no cliente e na competitividade. A filosofia aborda a melhoria de forma incremental e contínua e busca uma estratégia de longo prazo, favorecendo a adaptabilidade, o trabalho coletivo e a atenção a detalhes.

Pode-se destacar como seus pontos centrais (COLE, 1995):

- satisfação total do cliente: tratar o cliente como fator fundamental para a sobrevivência do negócio, buscando satisfazer suas necessidades e torná-los fiéis aos produtos da organização;
- qualidade acima de tudo: ligar a qualidade do produto final à qualidade dos processos de negócios da organização;
- máximo envolvimento do pessoal da organização: obter o máximo envolvimento de todo o pessoal da organização como premissa para a melhoria

contínua e treinar o pessoal para as atividades de melhoria e:

- melhoria contínua dos produtos e processos da organização: melhorar a qualidade e, conseqüentemente, a satisfação dos consumidores.

Para COLE (1995), o GQT é um sistema de gerenciamento e não uma série de programas. Muitas das ferramentas promovidas como parte do GQT podem ser aplicadas com sucesso em qualquer organização, mas nem todos os benefícios serão obtidos sem uma mudança de atitude e de prioridades nas operações do dia-a-dia. Para que o GQT tenha sucesso, é necessário que seja adotado por toda a organização e requer um comprometimento de longo prazo desde a alta gerência até o pessoal do chão de fábrica. Para se estabelecer os conceitos do GQT em uma organização, é necessária uma mudança cultural e o desenvolvimento de uma série de fatores dentro da empresa.

DEMING (1986) elaborou uma série de princípios norteadores da qualidade que são, provavelmente, os mais conhecidos até hoje. Os 14 pontos de Deming são:

1. Crie constância de propósito;
2. Adote nova filosofia;
3. Acabe com a dependência da inspeção;
4. Evite ganhar o negócio baseando-se em preço;
5. Melhore continuamente o sistema de produção e serviço;
6. Institua treinamento no trabalho;
7. Institua liderança;
8. Elimine o medo;
9. Elimine barreiras interdepartamentais;
10. Elimine *slogans* e exortações;
11. Elimine quotas ou padrões de trabalho;
12. Faça com que as pessoas sintam orgulho pelo trabalho;
13. Institua programas de educação e de auto-melhorias;
14. Coloque todos para trabalhar pelo alcance das metas.

O surgimento do GQT evidenciou a importância da qualidade para melhorar a competitividade das empresas. Sua aplicação vem produzindo resultados claros em termos de satisfação dos clientes, melhorias operacionais e envolvimento de pessoal.

Os princípios do Gerenciamento pela Qualidade Total difundiram-se pelas empresas em todo o mundo e é inegável sua contribuição para as novas formas de

gerenciamento que as organizações utilizam atualmente. Seus conceitos e elementos chave fazem parte do dia-a-dia de qualquer empresa que deseja ter sucesso no mercado atual e formam a base para o surgimento de inúmeros novos enfoques gerenciais.

2.2 Gerenciamento da Melhoria Contínua

A melhoria contínua, ou *kaisen*, é a essência da filosofia japonesa que levou o país à rápida conquista de uma margem competitiva global. Ela representa um dos pilares do GQT e foca-se na melhoria progressiva de processos e produtos através da realização mais eficiente das tarefas existentes. Trata-se de um processo em que toda a organização, desde a direção até o chão de fábrica, assume a responsabilidade pela qualidade, pontualidade, eficiência e eficácia do processo produtivo (LEIBFRIED & MCNAIR, 1994).

Uma das formas mais utilizadas para gerenciar a melhoria contínua é o ciclo de PDCA apresentado por *Deming*. Nesse modelo, a melhoria da qualidade conduz ao aumento de produtividade, devido à redução das falhas e diminuição dos custos de produção. Conseqüentemente, isso ocasionaria a conquista de novos mercados pela oferta de produtos de melhor qualidade e de menor custo, o que significaria a sobrevivência da empresa e a geração de novos empregos. Ele fornece um sistema de aperfeiçoamento progressivo e contínuo do trabalho diário composto por quatro fases: *Plan, Do, Check, Act*. A primeira fase (P) envolve uma análise do padrão atual utilizado e a proposta de um novo método para melhorar seu desempenho. Na fase seguinte (D) verifica-se a implementação da proposta de melhoria e a utilização do novo padrão. A terceira fase (C) inclui a avaliação da proposta implementada para verificar se ela realmente gerou um desempenho superior. Na fase final do ciclo (A), a mudança é padronizada ou descartada de acordo com o resultado obtido e o novo padrão é documentado. A partir desse ponto o ciclo recomeça e o padrão é novamente analisado para que se observe novas oportunidades de melhorias.

É fundamental que, ao selecionar um processo para melhoria, a organização priorize os critérios competitivos críticos para seu sucesso no mercado. Uma vez que não se espera que a empresa apresente um desempenho superior em todos os critérios, os projetos alvo de melhoria e mudança devem ser aqueles que mais contribuem para a eficiência e eficácia dos processos de negócio mais críticos ou que afetam o desempenho nas dimensões competitivas priorizadas. Esses processos selecionados para

melhoria devem estar alinhados com a estratégia da organização e devem ser previstas durante sua elaboração.

A priorização de projetos de melhoria é o foco do trabalho desenvolvido por CARPINETTI (2000). O autor propõe que o desdobramento e priorização dos projetos de melhoria sejam feitos de forma estruturada e sistemática, partindo-se das expectativas dos clientes e decisões estratégicas, desdobrando-as através dos processos de negócios e priorizando os projetos de melhoria que mais contribuirão com os objetivos estratégicos da empresa.

Para isso, pressupõe-se que conceitos e práticas tais como mapeamento de processos, medição de desempenho, *benchmarking* entre outros sejam empregados de forma integrada, em uma seqüência lógica de desdobramentos, como ilustra a Figura 2.

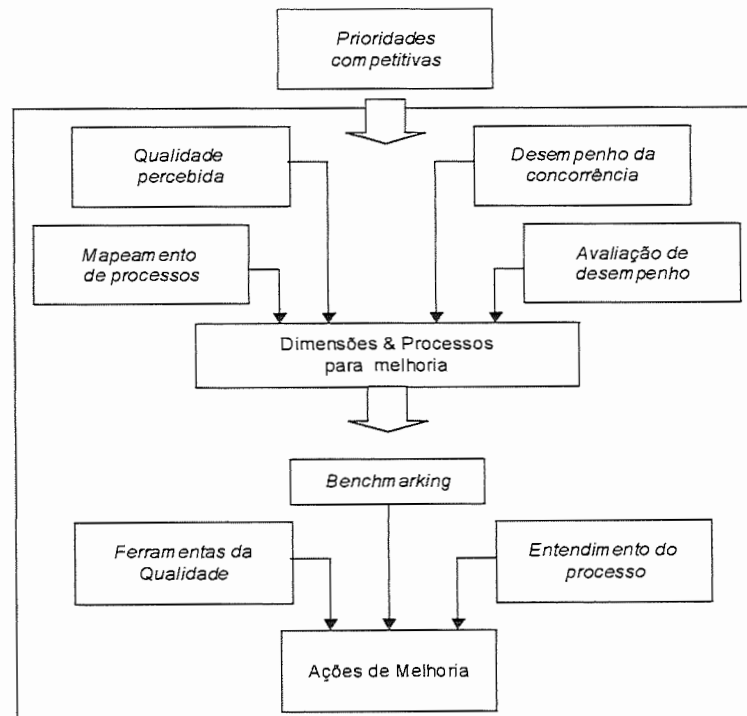


Figura 2 - Desdobramento e priorização das melhorias

Fonte: CARPINETTI, 2000

CARPINETTI (2000) desenvolveu um modelo para o gerenciamento de melhorias em que aborda as seguintes questões:

- Que o desdobramento das ações de melhoria seja feito de forma integrada

aos objetivos estratégicos da empresa e ao processo de implementação de ações estratégicas;

- Que as ações sejam desdobradas através dos processos de negócios e atividades e não através da estrutura funcional da organização.

O modelo proposto pelo autor é composto de três etapas interativas:

- **Direção estratégica:** está relacionada à integração entre os processos de desenvolvimento de estratégias e de gerenciamento da melhoria. Seu propósito é levantar informações relacionadas aos objetivos estratégicos, estratégia competitiva e estratégias funcionais da empresa que sejam relevantes para direcionar o desdobramento de melhorias da produção. Os resultados dessa etapa são as prioridades competitivas definidas a partir das estratégias de negócio e de manufatura e as principais áreas da manufatura candidatas à melhoria.
- **Desdobramento das melhorias:** a proposta é desdobrar as melhorias de forma integrada ao processo de desenvolvimento de ações estratégicas de alinhamento da produção, e direcionado por essas necessidades. Assim, o que se propõe é um processo sistemático de priorização de dimensões de desempenho, processos de negócio e ações de melhoria. As dimensões de desempenho priorizadas são selecionadas de acordo com as expectativas dos clientes e com o desempenho em relação à concorrência. Os processos de negócios priorizados são aqueles possuem mais potencial para melhorar o desempenho do negócio nas dimensões competitivas prioritárias e cujo desempenho se mostre insuficiente, a partir de um diagnóstico qualitativo ou quantitativo. As ações de melhoria são priorizadas baseadas no potencial de contribuição para alavancar o desempenho do processo nas dimensões críticas.
- **Implementação e revisão de progresso:** envolve basicamente o planejamento, alocação de recursos, monitoramento do progresso e *feedback*. O ciclo PDCA pode ser usado nessa fase como metodologia para o gerenciamento do processo de implementação e monitoramento das ações de melhorias.

Assim, esta metodologia propõe um processo sistemático de priorização, baseado nos processos de negócios mais críticos para a competitividade da organização em que:

- Prioridades competitivas do negócio são depuradas, baseadas em investigações mais detalhadas sobre as expectativas dos clientes e o desempenho em relação aos competidores;
- Processos selecionados para melhoria são aqueles cuja melhoria de desempenho mais podem contribuir para a melhoria de desempenho do negócio nas dimensões competitivas prioritárias;
- Projetos de melhoria são priorizados baseados no potencial de contribuição para alavancar o desempenho do processo nas dimensões críticas.

CARPINETTI (2000) argumenta que o sucesso da metodologia depende da existência de uma infra-estrutura organizacional que dê suporte ao processo de gerenciamento de melhorias.

MERLI (1993) salienta que o desdobramento de ações estratégicas para melhorias deve ser realizado através dos processos e não dos grupos funcionais, como era feito tradicionalmente. O desdobramento através de grupos funcionais pode resultar em otimizações locais, mas se a implementação de projetos de melhoria não levar em conta as relações interdepartamentais, esses projetos têm grandes chances de falhar.

O autor compara o gerenciamento por processos e o gerenciamento por funções e apresenta as seguintes conclusões:

- As organizações devem ser gerenciadas por processos e não por funções (esta deve-se ater somente à supervisão física das áreas, máquinas e gerências e para a administração do orçamento);
- Objetivos de melhoria devem ser definidos e desenvolvidos “por processos” e não por funções;
- Os processos devem ser capazes de se adaptarem às mudanças (internas e externas) e de perseguirem a melhoria contínua.

A metodologia de gerenciamento por processos proposta por MERLI (1993) é composta pelas seguintes etapas:

- Identificar Processos Prioritários:

1. Identificar fatores chave do negócio
 2. Selecionar processos de negócios relacionados
 3. Selecionar processo crítico/prioritário
 4. Atribuir a posse do processo
- Gerenciar e melhorar processos:
 1. Atribuir responsabilidades dos processos
 2. Identificar sub-processos e necessidades dos clientes
 3. Estabelecer indicadores de desempenho
 4. Checar conformidade da saída com as necessidades dos clientes
 5. Identificar oportunidades de melhoria
 6. Definir prioridades e estabelecer alvos
 7. Melhorar o desempenho e padronizar (controle do processo)
 - Identificar novas prioridades.

Uma das maneiras de uma empresa realizar a melhoria contínua é através da comparação do desempenho de seus produtos e processos com os produtos e processos das companhias com desempenhos excelentes. Essa comparação leva a empresa a buscar informações para compreender os resultados superiores alcançados e, com base nessas informações, implementar melhorias para alcançar um desempenho superior. Essa prática é denominada *benchmarking*.

O *benchmarking* se encaixa perfeitamente na filosofia do GQT e pode ser considerado um importante instrumento para promover mudanças e melhorias. Como agente de mudanças, o *benchmarking* requer tempo, comprometimento da alta gerência e recursos e deve estar diretamente ligado aos fatores críticos para o alcance dos objetivos estratégicos do negócio (ZAIRI, 1994).

O processo de *benchmarking* pode oferecer um retorno muito satisfatório em termos de qualidade, produtividade e satisfação do consumidor, quando alinhado ao planejamento estratégico da empresa. Ou seja, o processo deve ser aplicado em áreas críticas para a competitividade da empresa, de modo a auxiliá-la no alcance de seus objetivos estratégicos.

O modelo das “*best practices*” (como pode ser chamado o *benchmarking*) é versátil e pode ser usado em vários níveis dentro da organização, ao contrário de outras ferramentas que são úteis somente em nível estratégico ou operacional. Além disso, o modelo proporciona exemplos práticos bem sucedidos de organizações que obtiveram

sucesso em seus processos de mudança (CLARKE & MANTON, 1997).

CLARKE & MANTON (1997) elaboraram um modelo em que usam o *benchmarking* como ferramenta para gerenciar mudanças. O processo deve ser utilizado com essa finalidade pelas seguintes razões:

- é uma maneira da organização adquirir maturidade em processos de mudanças;
- é um mecanismo para identificar áreas prioritárias para melhoria;
- é uma ferramenta que contribui para o aprendizado organizacional por meio do estímulo ao compartilhamento de informações entre as diferentes áreas da companhia.
- Expõe as práticas que obtiveram excelentes resultados empresas de indústrias diversificadas.

Os autores argumentam que esses processos devem focar em alguns fatores-chave para ser bem sucedido. Esses fatores são:

- Comprometimento: os níveis de gerência devem considerar a mudança como parte da estratégia da organização, provisionando os recursos necessários para o sucesso do projeto e garantindo o envolvimento das pessoas em todos os níveis da organização durante todo o processo.
- Questões sociais e culturais: relacionadas ao papel das pessoas nas mudanças, envolve comportamento, percepções e atitudes em torno de todos os aspectos da mudança.
- Comunicação: envolve todas as questões associadas à comunicação interna e externa como métodos para a comunicação e o conteúdo das mensagens.
- Ferramentas e metodologia: relacionado ao uso de metodologias de gerenciamento de projetos como *benchmarking*, medição de processos e de performance.
- Interações: relacionado ao gerenciamento e equilíbrio entre as operações cotidianas e as mudanças que possam estar acontecendo na organização.

A cultura da Qualidade Total representa o ambiente ideal para a realização de um processo de *benchmarking*, cuja utilização garante que a empresa esteja constantemente atualizada sobre os níveis de performance necessários para manter-se

competitiva no mercado e permite compreender como esses resultados são alcançados, para que a empresa implemente projetos de melhoria.

2.3 Avaliação de desempenho

A atividade de identificação de processos e dimensões das operações mais necessitadas de melhoria deve ser realizada utilizando dados concretos sobre o desempenho organizacional. Nesse sentido, a avaliação de desempenho e a medição de desempenho são essenciais para diagnosticar as causas fundamentais dos problemas em termos de desempenho e podem ser usadas como instrumentos para direcionar a identificação dos processos alvo de mudança e melhoria.

A avaliação de desempenho nas dimensões competitivas é fundamental para reunir as informações necessárias para dar suporte e coordenar o processo de tomada de decisões e definição de ações dentro de uma organização. Assim, a decisão de se adotar processos de melhoria, como o *benchmarking*, deve estar baseada em avaliações de desempenho realizadas internamente para se determinar quais as áreas necessitadas de melhoria. A avaliação pode ser quantitativa ou qualitativa e seu objetivo é diagnosticar as causas fundamentais dos problemas ou pontos fracos em termos de desempenho.

A avaliação qualitativa de desempenho é normalmente feita por meio de diagnóstico de problemas e suas causas. O diagrama de causa e efeito de ISHIKAWA (1989) ou diagrama espinha de peixe é um dos instrumentos utilizados para realizar esta avaliação. Um outro instrumento que possui a mesma finalidade é a Árvore da Realidade Atual (SOUZA, 1997). Ela é utilizada como ferramenta para o desenvolvimento dos processos de raciocínio da teoria das restrições.

De acordo com a teoria das restrições, toda empresa é vista como um sistema em que tudo se relaciona de alguma forma, e que existem correlações lógicas de causa e efeito entre os problemas enfrentados pela empresa e suas causas fundamentais. Assim, um problema ou efeito indesejável é um sintoma resultante de uma causa fundamental ou raiz. Por meio dessas relações de causa e efeito, procuram-se identificar as poucas causas raízes responsáveis pela maioria dos problemas, conforme a Figura 3.

Na árvore, as flechas representam as conexões e as caixas com textos representam as entidades. As caixas de texto descrevem um efeito indesejável ou uma causa raiz. As conexões apresentam-se divididas em três tipos. As conexões simples, como ocorre entre *A* e *B*, significam que se *A* acontece, então *B* também acontece.

Quando a conexão é entre duas entidades e uma terceira, ela pode ser do tipo *ou*, ou seja, se *B* ou *C* acontece então *D* acontece, ou pode ser do tipo *e*, ou seja, se *D* e *E* acontecem então *F* acontece (CARPINETTI, 2000).

De acordo com a organização do diagrama, as relações de causa e efeito são ascendentes e o problema raiz é aquele que se encontra na base da árvore.

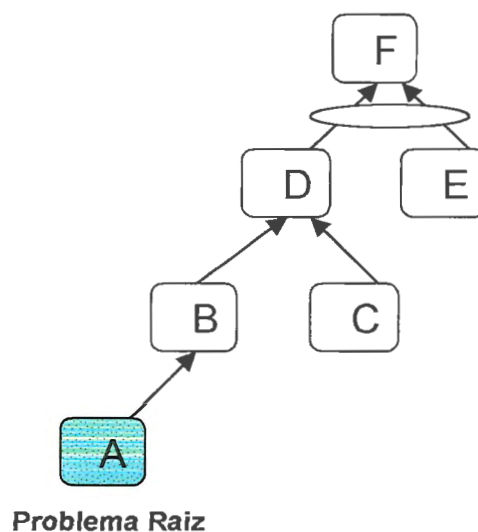


Figura 3 - Representação da Árvore da Realidade Atual (ARA)

FONTE : CARPINETTI, 2000

A avaliação de desempenho, por meio de um melhor conhecimento dos processos internos, pode ser um instrumento valioso para auxiliar na decisão de realizar o *benchmarking* e também para identificar as áreas mais necessitadas de melhorias e mudanças.

A avaliação quantitativa de desempenho é feita por meio de indicadores de desempenho, cujos sistemas reúnem dados ou informações úteis para dar suporte e coordenar o processo de tomada de decisões e definição de ações em uma organização.

Tradicionalmente, a avaliação quantitativa de desempenho era principalmente voltada para a apuração de resultados financeiros e contabilidade de custos. No entanto, a partir da década de 80, vários autores começaram a criticar a contabilidade de custos tradicional e o fato de a medição de desempenho se restringir apenas a medidas financeiras, não incluindo medidas de desempenho não financeiras (CARPINETTI, 2001). Segundo NEELY (1999), as medidas financeiras são criticadas porque:

- encorajam a busca pelo resultado no curto prazo;
- não possuem foco estratégico e não apresentam dados relacionados à qualidade, entrega e flexibilidade;
- encorajam otimizações locais;
- estimulam a gerência a buscar a menor variação do padrão, ao invés de buscar a melhorar continuamente;
- não são capazes de fornecer informações sobre as necessidades dos clientes e sobre o desempenho da concorrência.

PARKER (2000) observa que os sistemas de medição baseados em sistemas de gerenciamento contábil das empresas são precisos e objetivos, porém são indicadores atrasados, que representam o passado e pouco ajudam a visualizar a performance futura.

Atualmente, as medidas de desempenho não financeiras estão focadas em critérios competitivos como qualidade, custo, entrega e flexibilidade. Além disso, dimensões como satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários, desempenho dos fornecedores e capital intelectual dos funcionários, estão sendo cada vez mais valorizados (NEELY, 1998 apud CARPINETTI, 2000).

A utilização das medidas de desempenho permite que os processos de produção sejam avaliados, controlados e aprimorados e que sejam feitas comparações entre o desempenho de diferentes organizações, unidades fabris, departamentos, equipes e indivíduos (GHALAYINI & NOBLE, 1996).

KAPLAN & NORTON (1997) desenvolveram uma estrutura de medição de desempenho que contempla medidas financeiras tradicionais e medidas de desempenho focadas nos clientes, nas operações internas e no aprendizado e crescimento. A estrutura é denominada *Balanced Scorecard* (BSC) e suas medidas equilibram-se sobre quatro perspectivas citadas:

- Financeira: como a organização deve ser vista pelos seus acionistas?
- Do cliente: como a organização deve ser vista por seus clientes?
- Dos Processos Internos: em quais processos de negócio a empresa deve alcançar a excelência, para satisfazer seus acionistas e clientes?
- De Aprendizado e Crescimento: como criar uma infra-estrutura que sustente o crescimento e a melhoria em longo prazo?

Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa e têm sido muito utilizados como um sistema para administrar a estratégia em longo prazo.

BITITCI (1995) também ressalta a importância em alinhar sistemas de medição financeiros e não-financeiros enquadrados em uma estrutura estratégica. Segundo o autor, as medidas financeiras tradicionais não são capazes de dar o suporte necessário aos processos de mudança. Assim, os novos sistemas de medição apresentam-se mais apropriados para as necessidades da indústria de manufatura moderna.

As medidas de desempenho são elementos críticos para a realização de processos de mudanças como o *benchmarking*, pois permitem que as mudanças sejam baseadas em dados concretos em relação aos processos. Elas agem como disparadores das mudanças e por isso têm profundo impacto nos resultados obtidos. As medidas de performance utilizadas em processos de mudanças como o *benchmarking* devem estar alinhadas à estratégia da organização e ao dinâmico ambiente competitivo (SARKIS, 2001).

2.4 Considerações Finais

A partir da ascensão das empresas japonesas e da queda das barreiras para o comércio internacional, as empresas conscientizaram-se do papel que a qualidade desempenha na sociedade moderna como fator de diferenciação entre as empresas de sucesso e as que estão fadadas ao fracasso, pois está diretamente ligada à manutenção e à conquista de clientes. Desde o seu surgimento, a qualidade foi em elemento propiciador de profundas transformações na cultura das organizações.

Seus princípios básicos como a melhoria contínua focada no cliente, o comprometimento e envolvimento de todos na organização e a qualidade acima de tudo tornaram-se razão de sucesso de muitas organizações. A filosofia da qualidade permanece como base para o surgimento de muitos outros enfoques gerenciais e seus princípios são fundamentais para a sobrevivência no mercado competitivo.

Um de seus pontos centrais, a melhoria contínua de produtos e processos, pode ser gerenciada de diversas maneiras e deve acompanhar o dinamismo dos processos de negócios do ambiente globalizado. A melhoria contínua requer uma mudança na cultura da organização, pois deve envolver e comprometer desde a alta direção até o pessoal do chão de fábrica.

Uma das maneiras de realizar a melhoria contínua é por meio do *benchmarking*. Sua característica cíclica permite que a empresa se atualize em relação às melhores práticas do mercado, realize mudanças para obter melhores resultados em seus produtos e processos e, conseqüentemente, tenha um desempenho superior frente à concorrência.

O *benchmarking* adiciona uma perspectiva externa à prática do Gerenciamento pela Qualidade Total. A compreensão do ambiente externo permite o estabelecimento de objetivos de desempenho que vão de encontro às expectativas de todos os *stakeholders*.

Para que o *benchmarking* atinja o objetivo de aumentar a competitividade da empresa, é fundamental que os processos selecionados para sua realização sejam aqueles considerados mais críticos e que mais contribuem para a geração de vantagem competitiva, uma vez que recursos, tempo e esforços são dipendidos para a sua realização. Nesse sentido, a avaliação de desempenho desempenha o papel de reunir informações necessárias para dar suporte e coordenar o processo de tomada de decisões e definições das ações dentro da organização.

3. Benchmarking

O mercado altamente competitivo, a globalização, o desenvolvimento tecnológico e o fácil acesso às novas informações tornaram imperativo que as organizações busquem continuamente novas configurações para garantir sua permanência no mercado. O *benchmarking* está entre as diversas técnicas que surgiram nas últimas décadas para auxiliar as empresas a sobreviver nessas novas condições de concorrência. Ele é considerado um importante instrumento para promover melhorias e mudanças, cuja utilização tem provado ser de grande importância para que as empresas compreendam sua posição em relação ao mercado competitivo.

A Xerox Corporation foi a primeira empresa a desenvolver e aplicar técnicas de *benchmarking* como um dos pontos de seu programa de qualidade e, atualmente, o número de empresas que aderiram ao processo cresce a cada dia. Este capítulo pretende apresentar o *benchmarking* como uma ferramenta estratégica para gerenciar as mudanças e melhorias organizacionais, mostrar algumas definições, objetivos e procedimentos utilizados para sua realização.

3.1 Definições e Objetivos

O *benchmarking* tornou-se muito popular a partir do final dos anos setenta e atualmente é considerado uma poderosa ferramenta para promover melhorias organizacionais. Segundo BOXWELL (1994), o processo difundiu-se grandemente por três razões primárias:

- É a maneira mais eficiente de fazer melhorias;
- As melhorias são mais rápidas;
- Tem potencial para levar a corporação a uma melhoria de performance significativa.

A definição de *benchmarking* e suas várias formas tende a ser uma tarefa confusa, já que acadêmicos e gerentes criam definições de acordo com suas percepções e aplicações da técnica e filosofia.

CAMP (1989) lançou o primeiro livro sobre *benchmarking* em 1989, no qual define o processo como “...a busca pelas melhores práticas que levarão a um desempenho superior”. Ele relata a experiência bem sucedida da Xerox Corporation em comparar o próprio desempenho com o de outras organizações.

Em sua essência, o *benchmarking* pode ser definido como o processo de identificar padrões de excelência para produtos, processos ou serviços e então fazer as melhorias necessárias para alcançar esses padrões – normalmente chamados de “*best practices*” (melhores práticas). A justificativa parte da questão: “Por que reinventar a roda?” (BHUTTA & HUQ, 1999).

Segundo DOSSI & GROVE (1998), a melhor prática é aquela que, passando por determinados critérios de avaliação de desempenho, apresentou melhores resultados que outras práticas investigadas. Destaca-se que os processos adotados pelas empresas nos dias atuais estão constantemente se modificando, de modo que a busca por melhores práticas deve ser contínua. A premissa básica desse processo é aprender algo de valor com alguém ou algum outro lugar, que lhe ajude a ter desempenho mais efetivo ou eficiente de forma sustentável.

Para ALLAN (1993), *benchmarking* é a técnica que auxilia na medição e comparação do desempenho de um processo, produto ou serviço com os que são, reconhecidamente, os melhores, dentro e fora da organização. Trata-se de uma ferramenta de melhoria contínua utilizada para melhorar o desempenho de produtos, processos ou atividades e requer comprometimento da gerência, disposição para o aprendizado e medição constante em relação aos melhores nas indústrias.

A maioria das definições enfatiza a idéia de que o *benchmarking* envolve uma série de ações que definem questões, problemas ou oportunidades; mede desempenho, tira conclusões baseadas numa análise das informações coletadas e estimula a mudança organizacional e o aperfeiçoamento.

ELMUTI & KATHALA (1997) apresentam o *benchmarking* como um método de identificação de novas idéias e novas maneiras de melhorar os processos e, portanto, ter maior capacidade de alcançar as expectativas dos clientes. O processo pode ser usado em uma grande variedade de indústrias, tanto de manufatura quanto de serviços.

Segundo PRYOR & KATZ (1993, apud VOSS et al, 1997), o *benchmarking*

pode ser uma ferramenta eficiente para planejar e implementar processos de mudanças que levam à melhoria organizacional, quando o conhecimento obtido é convertido em planos de ação para gerar vantagem competitiva.

Percebe-se que o *benchmarking* é, acima de tudo, um exercício em que as informações, coletadas de fontes externas, fornecem a base para se medir o desempenho existente em relação a alguma meta objetiva. Seu propósito é gerar ação que promova um melhor desempenho e resultado para a organização.

FERNANDEZ et al (2001) caracterizam o *benchmarking* como um processo que facilita o aprendizado e o entendimento das organizações e seus processos, possibilitando-as identificar áreas críticas para melhoria e buscar soluções através das melhores práticas. Entre as vantagens da utilização do *benchmarking*, os autores evidenciam a habilidade de utilizar o conhecimento existente para o planejamento estratégico, análise competitiva, processo de análise e melhoria, formação de times, coleta de dados e, talvez mais importante, desenvolvimento organizacional.

CAMP (1993) também destaca alguns benefícios básicos obtidos através do *benchmarking* como o atendimento às exigências dos clientes, o estabelecimento de metas, a medição real da produtividade e da competitividade e a garantia de que as melhores práticas da indústria estão incluídas nos processos de trabalho.

A aplicação do *benchmarking* permite ainda, segundo ZAIRI (1994), que a empresa aumente a competitividade da organização, otimize as atividades agregando valor para os consumidores e mantenha o foco no mercado e no consumidor.

Outras vantagens que justificam a realização do *benchmarking* são relacionadas por LEIBFRIED & MCNAIR (1994):

- Sinaliza a disposição da gerência de perseguir uma filosofia que contemple a mudança de forma pró-ativa e não reativa;
- Estabelece objetivos e medidas de desempenho que refletem um enfoque externo, voltado para o cliente;
- Cria consciência da desvantagem competitiva;
- Promove o trabalho em equipe baseado na necessidade competitiva, orientado por dados e informações.

O *benchmarking* é um processo estruturado que permite à empresa adotar uma prática de melhoria contínua, orientada pelas empresas líderes (MELO, 2001). Essas

empresas são selecionadas de acordo com o desempenho na área estudada e devem ser, reconhecidamente, as melhores da área. Somente após essa seleção, o gerente poderá garantir que seu desempenho estará de acordo com o padrão máximo.

Como pode ser observado, as definições para o tema são muito numerosas, porém muito semelhantes entre si. Todas elas enfatizam a idéia da comparação, avaliação e medição para que se produzam informações que agreguem valor à qualidade da tomada de decisão. O *benchmarking* não dá respostas prontas, ao invés disso, deve ser posicionado como um processo de investigação que produz informações, as quais ajudam as organizações a aprenderem sobre si próprias e sobre os outros.

Seu propósito é gerar ação de modo a aumentar o valor da organização para seus investidores ou clientes. Com base na identificação de metas e no estabelecimento de prioridades, o *benchmarking* permite que a empresa mude continuamente para se adaptar ao mercado presente e futuro, e que resultará em desempenho superior.

Um aspecto fundamental para qualquer projeto de *benchmarking* é o conhecimento interno da organização. A empresa deve ter conhecimento sobre seus próprios processos, produtos e serviços antes de tentar investigar os processos, produtos e serviços de outra organização. Assim, antes de partir para a coleta de informações sobre outra empresa, é preciso coletar e analisar informações sobre as próprias operações internas.

A investigação interna possibilita uma melhor compreensão da posição da empresa em relação ao mercado e oferece maiores chances de se detectar áreas necessitadas de melhoria. Com maior conhecimento interno, a empresa poderá calcular o *gap* potencial que há entre seus resultados e aqueles das organizações investigadas e até mesmo detectar importantes oportunidades internas de *benchmarking*.

Além do conhecimento interno, um projeto de *benchmarking* bem sucedido está associado a outros fatores como (STONEHOUSE, 2000 apud CHEN, 2001):

- comprometimento da gerência;
- compreensão da necessidade de melhoria;
- aceitação de novas perspectivas;
- desenvolvimento contínuo de competências;
- visão construtiva, missão e objetivos claros.

O processo pode ser visto como uma maneira de levar a organização a analisar

a concorrência além dos produtos finais ou questões financeiras. Desse modo, as comparações podem ser úteis para compreender os processos de trabalho, as práticas de negócios ou qualquer outra função ou operação da companhia. Além disso, o *benchmarking* pode ser realizado tendo como objeto de estudo qualquer organização ou mesmo indústria, não precisando, portanto, ter como alvo um competidor direto da empresa.

3.2 Histórico

Antes mesmo do surgimento do termo *benchmarking*, há vários exemplos da utilização de conceitos relacionados a ele. O trabalho de Taylor na aplicação do método científico, no século XIX, encorajou a comparação entre processos de trabalho. Durante a Segunda Guerra Mundial, as empresas costumavam contatar outras firmas com o objetivo de determinar padrões de pagamento, carregamento, segurança e outros fatores nos negócios (MELO, 2001).

Os japoneses costumam reivindicar a invenção do conceito de *benchmarking*, devido ao hábito antigo dos seus gerentes de visitarem um grande número de empresas com o objetivo de compreender e aprender através de melhores práticas de negócios. Taichi Ohno (1988) relata em seu livro como a Toyota adotou um novo sistema depois de visitar um supermercado norte-americano em 1956.

No início dos anos 70, as empresas japonesas ultrapassavam o resto do mundo em produtividade, na medida em que seus produtos ultrapassavam a qualidade dos produtos concorrentes. Para reconquistar a fatia de mercado perdida para os japoneses, as empresas americanas passaram a observar as práticas gerenciais de outras organizações.

Além dos japoneses, a empresa Xerox Corporation também está frequentemente associada ao desenvolvimento e promoção da concepção moderna de *benchmarking* competitivo. Em 1979, a Xerox deu início a um processo denominado *benchmarking* competitivo em suas operações de manufatura, para examinar seus custos unitários de fabricação. Foram efetuadas comparações de determinados produtos. As capacidades e características operacionais de copiadoras concorrentes foram comparadas e seus componentes mecânicos foram desmontados para análise. Esses primeiros estágios de *benchmarking* foram chamados de comparação da qualidade e de características de produtos (CAMP, 1993).

O *benchmarking* abrangente foi formalizado com a análise de copiadoras produzidas pela Fuji-Xerox, empresa japonesa associada a Xerox, e posteriormente de outras máquinas de fabricação japonesa. As investigações confirmaram que os custos de fabricação nos Estados Unidos eram substancialmente mais elevados. Os concorrentes estavam vendendo máquinas a um preço igual ao que custava a Xerox produzir. Esta tratou então de adotar essas metas de *benchmarking* determinadas externamente para dirigir seus planos de negócios.

Devido ao sucesso do processo, a gerência decidiu que, além dos seus custos, o *benchmarking* seria realizado por todas as unidades de negócios e centros de custos. O processo de aprendizagem a partir das melhores práticas dos japoneses capacitou a Xerox a implementar melhorias significativas em qualidade, custo e *time-to-market*.

A empresa anunciou que sua prioridade era atingir a liderança pela qualidade e o *benchmarking* era considerado vital para se atingir qualidade em todos os produtos e processos (CAMP, 1993).

Até o início da década de 80, o foco das organizações era quase que apenas na medição de resultados finais ou de produtos acabados. Com o *benchmarking*, o foco foi além do escopo do produto ou serviço acabado para se concentrar extensivamente nas questões do processo. A ênfase agora não era apenas *no que* a outra organização produzia, mas também em *como* projetava, fabricava, comercializava e dava suporte a um produto ou serviço. Na verdade, uma organização poderia ser considerada para investigações com base na excelência do processo, e não apenas na excelência do produto ou serviço.

Além disso, antes do *benchmarking*, a maior parte dos custos unitários e outras metas de gerência de ativos e satisfação dos clientes eram fixadas internamente, usando-se procedimentos padrão de orçamento com ajustes para um determinado nível de produtividade e para julgamentos a respeito do que iria satisfazer as necessidades dos clientes. Esse processo era essencialmente uma projeção no futuro das práticas do passado. Havia pouca concentração em metas estabelecidas pelo mercado ou por empresas líderes com práticas funcionais superiores.

A Xerox continuou a desenvolver o conceito de *benchmarking* competitivo durante os anos 80, estabelecendo treinamento formal no assunto e apresentando o conceito a outros através de clientes, fornecedores, artigos escritos por funcionários da empresa e contatos com associações profissionais.

No final dos anos 80, o *benchmarking* experimentou uma real difusão devido a

dois eventos significativos. O primeiro foi a criação Prêmio Nacional da Qualidade *Malcolm Baldrige*, concedido nos Estados Unidos anualmente. O Prêmio tinha como propósitos promover uma conscientização para a qualidade, reconhecer as realizações da qualidade nas companhias americanas e publicar as estratégias da qualidade bem sucedidas.

O Prêmio levantou a questão das comparações externas em que as empresas são encorajadas a comparar suas práticas e resultados da qualidade em relação àqueles de outras organizações, as quais são chamados de “melhores da classe” ou de “classe mundial”. Assim, as empresas são encorajadas a comparar suas práticas de qualidade não apenas com os concorrentes, mas com qualquer organização que tenha atingido excelência em processos ou resultados.

O segundo evento significativo que promoveu a difusão do *benchmarking* foi o lançamento do livro de Robert Camp, *Benchmarking: The Search For Industry Best Practice That Lead To Superior Performance* em 1989, no qual ele descreve em detalhes seus sete anos de atividades de *benchmarking* dentro da Xerox. O livro descreve o processo de *benchmarking* da Xerox, o qual ele ajudou a criar e a lançar. Esta foi a primeira descrição detalhada do *benchmarking* em ação disponível para o público geral de negócios e tornou-se rapidamente *best-seller* entre os responsáveis por investigar e implementar o *benchmarking* em suas organizações (SPENDOLINI, 1993).

Devido ao seu sucesso, o modelo criado pela Xerox tornou-se referência para as outras empresas que passaram a utilizar o *benchmarking*. A maioria das organizações que usa o processo, no entanto, adaptou suas definições e abordagens para se ajustarem aos seus ambientes. Desse modo, não existe apenas uma maneira de se fazer *benchmarking*, pois trata-se de um processo que deve ser adaptado às necessidades e peculiaridades da cultura de cada empresa. Assim, além do modelo de dez etapas da Xerox, há o processo de nove etapas da AT&T, o de seis da Alcoa, o processo de cinco fases/quatorze etapas da IBM e assim por diante.

WATSON (1993, apud AHMED & RAFIQ, 1998)) sugere que o *benchmarking* é um conceito que evoluiu de uma arte para uma ciência, passando por gerações distintas de desenvolvimento, como mostra a Figura 4.

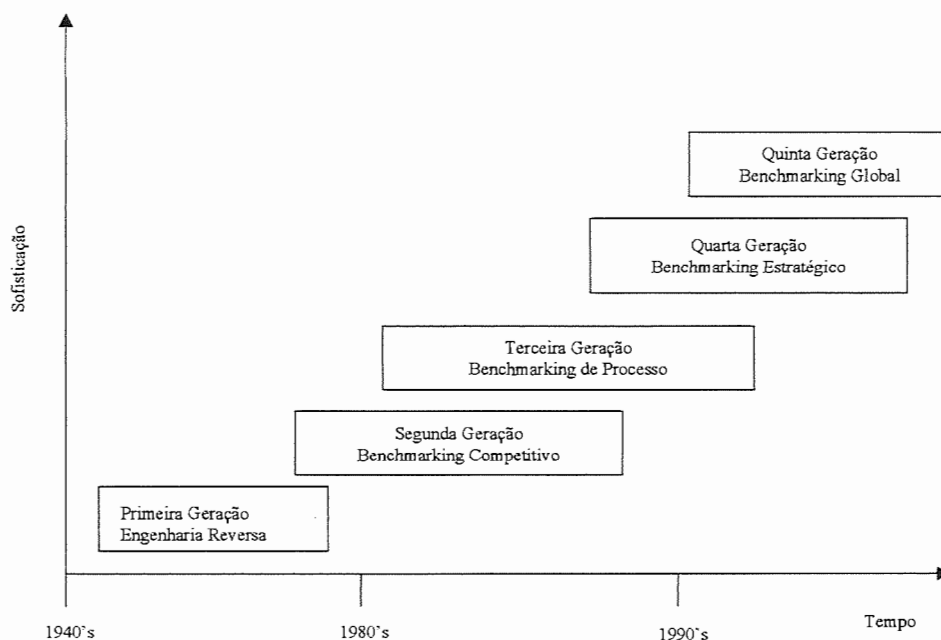


Figura 4 - Desenvolvimento da arte do *benchmarking*

Fonte: AHMED & RAFIQ, 1998.

A Primeira Geração é denominada Engenharia Reversa e apresenta as seguintes características (AHMED & RAFIQ, 1998):

- Orientada para o produto, envolvendo engenharia reversa dos produtos concorrentes oferecidos;
- Comparações de produtos em relação às características, funcionalidade e performance das ofertas dos concorrentes;
- Iniciativas envolvendo análise técnica de produtos;
- Análise competitiva de características orientada pelo mercado.

A Segunda Geração apresenta o *Benchmarking* Competitivo e tem como principais características:

- Passa a ser visto como ciência por meio da divulgação da experiência da Xerox, principalmente entre 1976-1986;
- Envolve comparações de processos com os concorrentes;

A Terceira Geração, o *Benchmarking* de processo, envolve o período compreendido entre 1982 e 1988 e apresenta as características:

- Reconhecimento que as comparações podem ser realizadas não apenas com concorrentes diretos, mas com empresas de indústrias diferentes;
- Menor restrição ao compartilhamento de informações;
- Requer conhecimento e entendimento mais detalhado dos processos para que se obtenha sucesso.

A Quarta Geração é denominada *Benchmarking* Estratégico e envolve o processo sistemático de avaliar alternativas, implementar estratégias e melhorar o desempenho por meio do entendimento e adoção bem sucedida de estratégias de parceiros externos. As parcerias de negócios incluem compartilhamento e são contínuas ou de longo-prazo.

A Quinta Geração é chamada *Benchmarking* Global e envolve aplicação e aprendizado globalizado. Essa geração atravessa barreiras culturais e engloba assuntos de comércio internacional.

Segundo AHMED & RAFIQ (1998), o *benchmarking* Estratégico e o Global são ainda hoje relativamente incomuns. Observa-se que apenas um número reduzido de empresas foi capaz de criar abordagens sistemáticas para o *benchmarking*, deixando as abordagens de *benchmarking* estratégico e global, em larga escala, como aspirações para o futuro.

3.3 Tipos de *benchmarking*

Existe mais de uma maneira de classificar o processo de *benchmarking*. A categorização apresentada a seguir é citada por CAMP (1993).

1. *Benchmarking* Interno:

Trata-se de uma das investigações mais fáceis de *benchmarking*, pois envolve a comparação do desempenho de unidades de negócios similares ou processos similares de diferentes unidades de negócios dentro da própria organização. O *benchmarking* interno assume que alguns dos processos de trabalho existentes em algumas partes da organização podem ser mais efetivos ou eficientes do que outros processos de trabalho de outras partes da organização. Seu objetivo é identificar os padrões internos de desempenho dentro de uma organização.

Esse tipo de *benchmarking* permite que a organização conheça melhor seu funcionamento interno, o que é fundamental para as investigações e medições

subseqüentes envolvendo os parceiros do *benchmarking* externo.

2. *Benchmarking* Competitivo

Seu desenvolvimento envolve comparar produtos, serviços e processos de trabalho com os concorrentes diretos da organização e posicioná-los em relação ao mercado. Em muitos casos, as práticas de negócios de seus concorrentes não representam as melhores práticas, mas afetam as percepções de seus clientes, fornecedores e acionistas, causando um efeito direto em seu eventual sucesso nos negócios.

A coleta de dados e informações torna-se uma tarefa difícil nesse tipo de *benchmarking*, já que os alvos são os concorrentes. A obtenção dessas informações pode ser um obstáculo porque geralmente são exclusivas e constituem a base da vantagem competitiva do concorrente.

3. *Benchmarking* Funcional

O processo envolve a identificação de produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que podem ser ou não concorrentes diretos. Seu objetivo é identificar as melhores práticas em qualquer tipo de organização que estabeleceu uma reputação de excelência na área específica sujeita ao *benchmarking*. Quase sempre o processo envolve atividades específicas de negócios dentro de determinada área funcional como fabricação, *marketing*, engenharia ou recursos humanos.

4. *Benchmarking* Genérico

Esse tipo de *benchmarking* é semelhante ao anterior, porém a comparação de processos similares é feita independente do setor industrial. Uma vez identificados os processos de negócios críticos, eles se tornam alvos de *benchmarking* contra qualquer organização, independente do tamanho ou setor de atuação, desde que os processos a serem estudados existam nesta organização.

BHUTTA & HUQ (1999) distinguem ainda o *benchmarking* de performance, de processo e estratégico. O *benchmarking* de performance envolve a comparação entre medidas de performance para determinar a posição da empresa em relação às concorrentes. No *benchmarking* de processo, métodos e processos são comparados num esforço para melhorar os processos dentro da própria empresa. O *benchmarking* estratégico ocorre quando a empresa deseja mudar sua direção estratégica e compara-se

com os concorrentes em termos de estratégia.

Uma outra maneira de classificar o processo é apresentada por BOXWELL (1996). O autor divide o *benchmarking* em três categorias: competitivo, cooperativo e colaborativo. *Benchmarking* competitivo significa medir as funções, processos, atividades, produtos ou serviços em relação aos de seus concorrentes e melhorá-los de forma que sejam, idealmente, os melhores do ramo ou, no mínimo, melhores que os de seus concorrentes. Esse é o tipo mais difícil de *benchmarking* porque as empresas visadas comumente não estão interessadas em ajudar a equipe envolvida no processo.

No *benchmarking* cooperativo, a organização que deseja melhorar uma atividade em particular entra em contato com as melhores empresas do ramo e o processo acontece através do compartilhamento de conhecimentos com a equipe de *benchmarking*. As empresas escolhidas geralmente não são concorrentes diretos da empresa, o que é fundamental para garantir a cooperação. Embora o conhecimento flua normalmente numa direção, muitas vezes a equipe de *benchmarking* apresenta-se para oferecer às empresas visadas algum benefício em troca.

Por fim, no *benchmarking* colaborativo, um grupo de empresas compartilha conhecimentos sobre uma atividade em particular, todas esperando melhorar em função daquilo que aprenderam.

Encontra-se ainda na literatura, a distinção entre *benchmarking* estratégico e operacional. WATSON (1994) caracteriza o primeiro como um processo capaz de mudar todo o foco de uma organização através de uma reestruturação, do realinhamento de objetivos, de uma reengenharia nos principais processos de negócios ou de uma reformulação em sua linha de produtos. Como um processo de menor escopo, o *benchmarking* operacional objetiva melhorar processos de trabalho ou de negócios que não sejam considerados como principais.

Apesar da tipologia variada, o *benchmarking* é um processo que possui um só objetivo: a melhoria organizacional. A empresa deve avaliar, sob suas próprias perspectivas, o que é *benchmarking* e como utilizar esse processo para obter o resultado desejado. Ao iniciar o processo, é preciso determinar se o foco será o resultado financeiro ou a satisfação das expectativas dos consumidores. A seção seguinte detalha as etapas para a realização do processo, de acordo com o modelo adotado.

3.4 O Processo de *benchmarking*

Em 1979, a Xerox deu início ao processo de *benchmarking* competitivo em suas operações de manufatura, para examinar seus custos unitários de fabricação. CAMP (1989) relata essa experiência em seu livro e apresenta o primeiro modelo de *benchmarking* desenvolvido. A partir de então, várias outras formas foram desenvolvidas com as devidas adaptações para cada organização, de modo que não existe apenas um modelo para a realização do processo.

O modelo desenvolvido por CAMP (1989) e praticado pela Xerox possui cinco fases divididas em dez etapas, como ilustra a Figura 5.

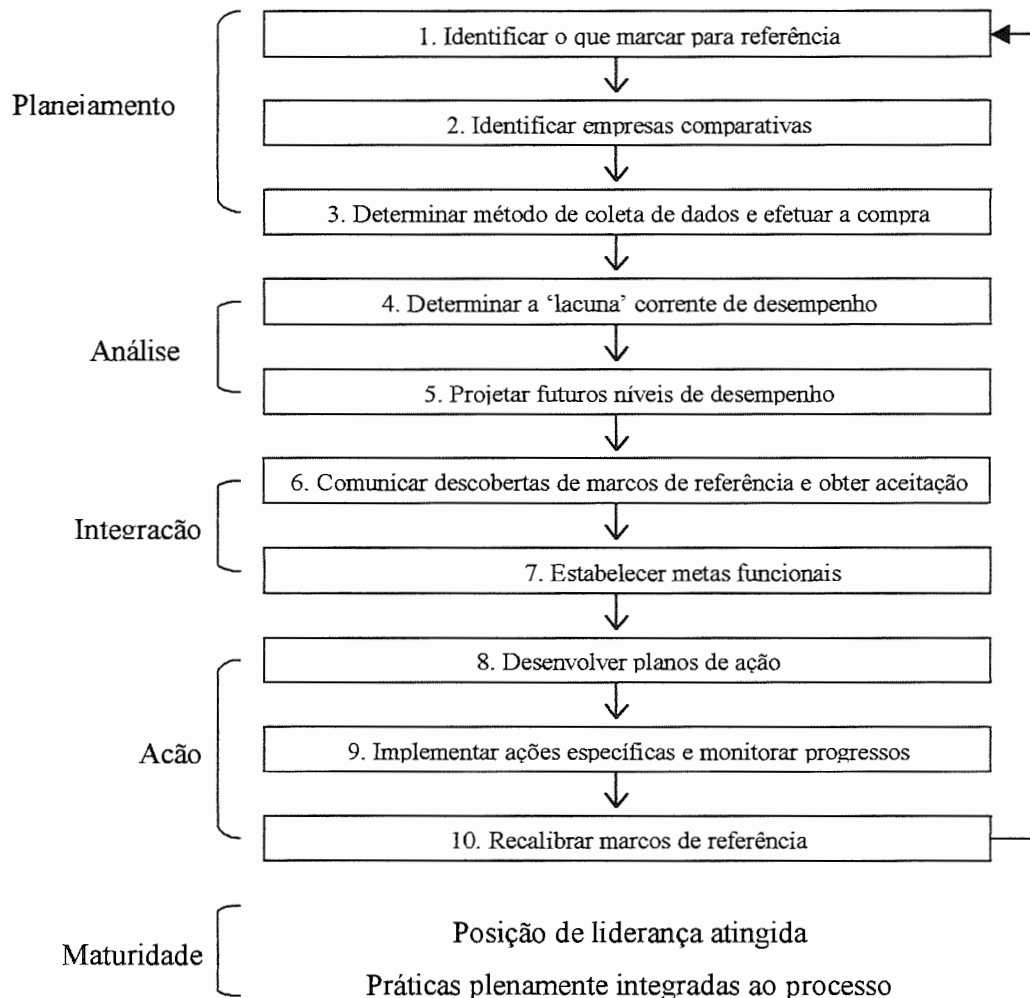


Figura 5 - O Processo de *benchmarking*

Fonte: CAMP, 1993.

1. A fase de **Planejamento** objetiva o planejamento das ações de *benchmarking*. Nessa etapa serão definidos os marcos de referência, as empresas alvo da comparação e a forma como os dados e informações serão coletados.
2. A fase de **Análise** envolve uma cuidadosa compreensão das práticas correntes dos próprios processos e daqueles dos parceiros selecionados. O que se deseja é compreender o desempenho interno para avaliar as forças e fraquezas da organização e assim determinar os *gaps* de desempenho em relação à concorrência.
3. A fase seguinte, a **Integração**, é o processo que usa as descobertas do *benchmarking* para fixar as metas operacionais de mudança. Ela envolve um planejamento cuidadoso para inserir novas práticas à operação e assegurar que as descobertas sejam incorporadas a todos os processos formais de planejamento. As descobertas do *benchmarking* precisam ser comunicadas a todos os níveis organizacionais para se obter apoio, comprometimento e senso de propriedade.
4. Na fase da **Ação**, as descobertas do processo e os princípios operacionais nelas baseados devem ser convertidos em ações específicas de implementação. Além disso, deve haver medições e avaliações periódicas das mudanças.
5. A **Maturidade** será alcançada quando as melhores práticas da indústria estiverem incorporadas a todos os processos da empresa, assegurando assim a superioridade. A partir daí, o *benchmarking* deve se tornar um processo permanente, essencial e autodesencadeada do processo gerencial. Segundo CAMP (1993), somente quando o foco sobre as práticas externas passa a ser uma responsabilidade de toda a organização é que o *benchmarking* atinge seus objetivos de assegurar a superioridade através da incorporação das melhores práticas da indústria.

SPENDOLINI (1993) elaborou um modelo de *benchmarking* através de uma pesquisa entre empresas com melhores práticas e seus respectivos modelos de *benchmarking*. A partir de elementos comuns entre elas, criou seu próprio modelo composto de cinco estágios, conforme a Figura 6.

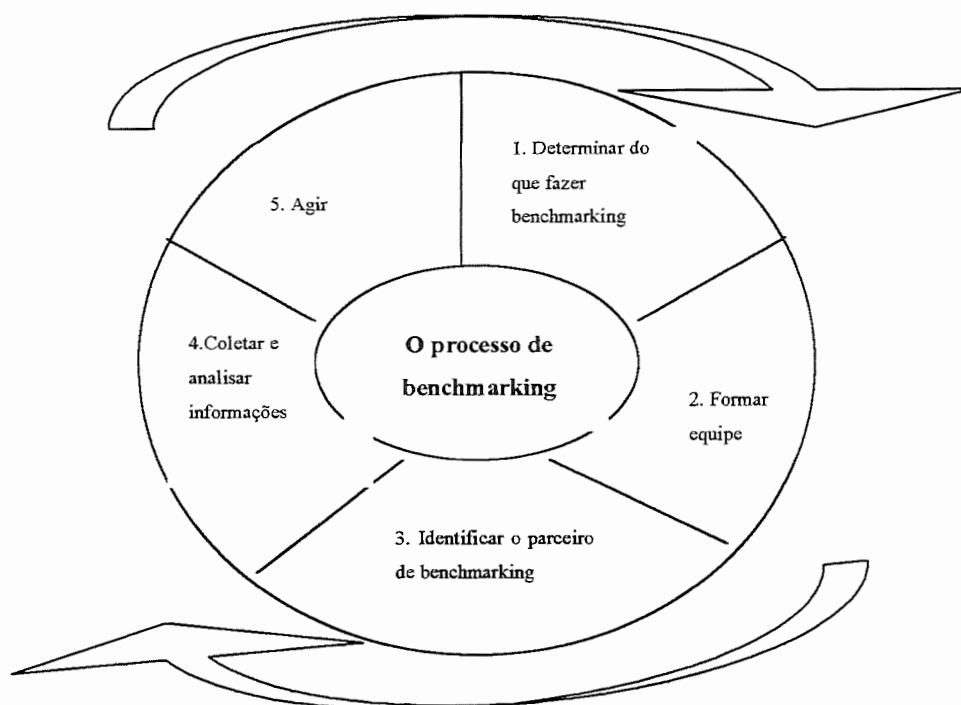


Figura 6 - O processo de *benchmarking* de cinco estágios

Fonte: SPENDOLINI, 1993.

- 1- Determinar do que fazer *benchmarking*. Este estágio do processo serve para identificar os clientes para as informações de *benchmarking* e seus requisitos, definindo os assuntos específicos dos quais o *benchmarking* será feito. Depois podem ser identificados e obtidos os recursos exigidos para conduzir uma investigação bem sucedida.
- 2- Formar uma equipe de *benchmarking*. O processo de seleção, orientação e gerenciamento de uma equipe de *benchmarking* é o segundo maior estágio do processo. Os papéis e as responsabilidades específicos são atribuídos aos membros da equipe. As ferramentas de gerenciamento de projeto são introduzidas para garantir que as atribuições sejam claras para todos aqueles envolvidos, e que sejam identificados os principais marcos do processo.
- 3- Identificar os parceiros de *benchmarking*. Este estágio envolve a identificação das fontes de informação que serão usadas para coletar

informações de *benchmarking*. Essas fontes incluem funcionários das organizações identificadas, literatura do negócio e comércio, relatórios da indústria e bancos de dados computadorizados, só para mencionar alguns. Neste estágio também está incluído o processo de identificação das melhores práticas da indústria e da organização.

- 4- Coletar e analisar informações de *benchmarking*. Durante este estágio, são selecionados os métodos específicos de coleta de informações. Os parceiros de *benchmarking* são contatados, as informações são coletadas segundo um protocolo estabelecido e depois resumidas para análise. As informações são analisadas de acordo com os requisitos originais dos clientes e as recomendações de ações são produzidas.
- 5- Agir. Este estágio é influenciado pelos requisitos originais dos clientes e pelo uso das informações de *benchmarking*. A ação tomada pode ser a produção de um relatório, de um conjunto de recomendações ou a implementação real da mudança com base, pelo menos em parte, nas informações coletadas na investigação de *benchmarking*. Todas as etapas seguintes, ou atividades apropriadas de acompanhamento são identificadas, incluindo a continuidade do processo de *benchmarking*.

HARRINGTON (1996) elaborou um modelo chamado *Total Benchmarking Management* (TBM), definido como um método sistemático para gerenciar diferentes categorias de *benchmarking*, visando identificar melhores práticas e combiná-las de modo a desenvolver melhorias significativas de performance em processos e produtos que representem maior valor para os *stakeholders*. O modelo é composto por cinco fases, com atividades distintas em cada uma delas, como mostra o Quadro 1.

<i>Fases do Benchmarking</i>	<i>Atividades de Benchmarking</i>
1. Planejamento do processo e caracterização dos itens	1. Identificar do que fazer <i>benchmarking</i> 2. Obter apoio da gerência 3. Desenvolver plano de medição 4. Desenvolver plano de coleta de dados 5. Revisar os planos com especialistas 6. Caracterizar o item de <i>benchmarking</i>
2. Coleta de dados internos e análise	7. Coletar e analisar informações internas 8. Selecionar sites de <i>benchmarking</i> locais 9. Coletar informações em pesquisas internas 10. Conduzir entrevistas e questionários 11. Formar equipe de <i>benchmarking</i> 12. Conduzir visitas aos sites locais
3. Coleta de dados externos e análise	13. Coletar informações externas publicadas 14. Coletar informações em pesquisas externas
4. Melhoria de performance dos itens	15. Identificar ações corretivas 16. Desenvolver um plano de implementação 17. Obter aprovação da gerência para o plano 18. Implementar o plano e medir impactos
5. Melhoria Contínua	19. Manter a base de dados de <i>benchmarking</i> 20. Implementar a melhoria contínua de performance

Quadro 1 - As cinco fases e vinte atividades do processo de *benchmarking*

Fonte: HARRINGTON, 1996

Segundo o autor, o modelo realiza uma análise comparativa das atividades que permite:

- Entender o porquê das diferenças negativas;
- Definir potenciais melhorias;
- Combinar as potenciais melhorias de modo a criar uma série de potenciais soluções futuras;
- Analisar individualmente as potenciais soluções futuras, para definir a que tem potencial para gerar mais valor;
- Implementar a solução de maneira eficiente e efetiva.

ANDERSEN & MOEN (1999) investigaram aproximadamente 60 modelos diferentes de *benchmarking* e desenvolveram seu próprio modelo em que procuram compensar eventuais falhas ou defeitos dos que foram analisados. O modelo, apresentado na Figura 7, é conhecido como *benchmarking wheel*:

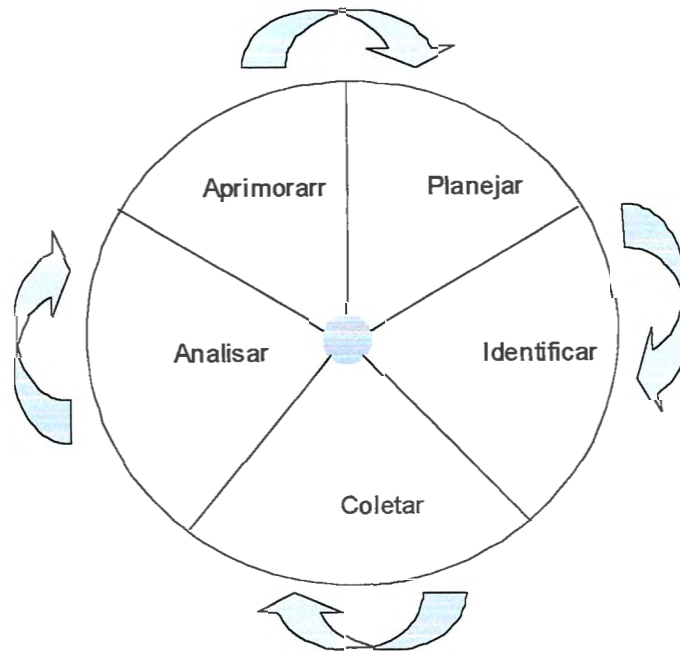


Figura 7 - Benchmarking Wheel

Fonte: ANDERSEN E MOEN, 1999

Esse modelo é composto pelas seguintes fases:

- **Planejar:** as atividades dessa etapa do processo incluem determinar o objeto de estudo baseado nos fatores críticos de sucesso da organização, entender, documentar e medir o desempenho do próprio processo. A etapa fornece a base necessária para a seqüência da investigação.
- **Identificar:** essa etapa é a mais desafiante do processo e trata da identificação dos parceiros de *benchmarking* e sua aceitação para participar do processo. A dificuldade está na ausência de medidas padrões de desempenho que possam ser usadas para facilitar uma comparação inicial para determinar quais companhias possuem as melhores práticas.
- **Coletar:** nessa etapa, as melhores práticas dos parceiros são observadas e documentadas, assim como os próprios processos da empresa foram

documentados na fase de planejamento. O objetivo é coletar dados relevantes e suficientes para se obter uma compreensão aprofundada das práticas dos parceiros.

- **Analisar:** é a etapa em que os conhecimentos adquiridos no planejamento e na coleta são confrontados para se identificar as lacunas de desempenho em relação aos parceiros e as causas dessas lacunas. A análise leva à recomendações sobre os elementos das melhores práticas que devem ser implementados para a geração de melhorias.
- **Aprimorar:** essa é a última etapa do estudo e inclui a implementação das melhorias sugeridas. Essa é a fase mais longa do processo.

ZAIRI & LEONARD (1994) reconhecem a existência de vários modelos para a aplicação de *benchmarking* e apresentam alguns elementos comuns à maioria deles:

- **Planejamento ou fase de preparação:** inclui a identificação do objeto de estudo de *benchmarking*, a identificação de parceiros e o desenvolvimento de um meio de coleta de dados;
- **Fase de análise:** envolve a definição do marco de referência (*benchmark*), o entendimento da posição da empresa em relação a este marco (identificação dos *gaps* de desempenho) e das causas das diferenças identificadas;
- **Fase de integração:** inclui a identificação das mudanças necessárias para eliminar os *gaps* existentes e fazer com que a empresa supere o marco de referência;
- **Fase de ação:** ocorre a implementação e o monitoramento do plano de ação definido para que sejam realizadas as mudanças identificadas na fase anterior.

MAIRE (2002) confirma a característica cíclica do *benchmarking* e apresenta uma estrutura de cinco fases sucessivas que devem ser seguidas para sua realização:

- **Diagnóstico da performance interna da organização** com o objetivo de medir níveis atuais de desempenho e sugerir maneiras de promover melhorias;
- **Definição da estrutura a ser seguida para a realização do *benchmarking*** e

identificação do parceiro alvo das análises comparativas:

- Análise das diferenças entre a empresa e o parceiro de *benchmarking*, nos tópicos identificados previamente;
- Definição dos objetivos de melhoria e elaboração do plano de ação que permitirá alcançá-los;
- Apropriação dos resultados de *benchmarking* (*benchlearning*) e, se necessário, ajustes nos objetivos de melhoria previamente definidos.

Os modelos possuem, claramente, muitos pontos comuns. Um aspecto fundamental para todos os modelos é a continuidade do processo. O *benchmarking* deve ser um processo cíclico e contínuo, já que a melhor prática hoje pode se tornar obsoleta em pouco tempo. Ele não pode ser executado uma vez e depois negligenciado, na crença de que a tarefa foi concluída, pois as práticas da indústria mudam constantemente e devem ser monitoradas, para garantir a descoberta das melhores. Desse modo, o processo vem sendo utilizado atualmente como uma importante ferramenta para gerenciar as mudanças e melhorias necessárias para aumentar a competitividade das organizações.

3.5 Considerações finais

De acordo com as várias definições para o tema, *benchmarking* é o processo sistemático e contínuo de medição e comparação das práticas de uma organização com as das líderes mundiais, visando obter informações que a levem a melhorar seu desempenho. Ele é considerado um importante instrumento para promover melhorias e mudanças nas organizações e seu uso tem experimentado grande difusão nas últimas décadas.

As vantagens de sua utilização são ressaltadas por muitos autores como LEIBFRIED & McNAIR (1994), SPENDOLINI (1993), ZAIRI (1994) e podem ser citados como:

- Incentiva a organização a “olhar para fora”;
- Acelera as mudanças, pois se baseia em práticas comprovadamente bem sucedidas;
- Cria a consciência prematura da desvantagem competitiva;

- Prevê tendências em áreas relevantes e negócios;
- Promove a melhoria contínua;
- Possibilita um melhor conhecimento interno da organização;

Os procedimentos utilizados para sua aplicação são variados, mas possuem muitos pontos comuns e reforçam sua característica cíclica. Esta característica permite que a empresa esteja sempre atualizada em relação às práticas do mercado, possibilitando um melhor desempenho frente à concorrência.

Como um processo de melhoria, o *benchmarking* deve ser planejado e realizado de acordo com objetivos estratégicos da empresa, pois tem demonstrado ser um poderoso aliado no alcance desses objetivos.

Tendo em vista a importância em alinhar os projetos de *benchmarking* aos objetivos estratégicos das organizações, o capítulo seguinte apresenta uma breve revisão bibliográfica sobre estratégia organizacional e mostra como o *benchmarking* se insere neste contexto.

4. Estratégia

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais devem ser as suas metas e quais as políticas necessárias para alcançá-las.

O objetivo deste capítulo é apresentar o *benchmarking* como um importante instrumento que auxilie a empresa atingir seus objetivos estratégicos nos dias atuais. Para isso, faz-se uma breve revisão sobre estratégia e procura-se relacioná-la ao processo de *benchmarking*.

4.1 Estratégia

Na década de 80, a estratégia se tornou uma disciplina gerencial plena. O planejamento estratégico evoluiu de uma arte praticada por especialistas para tornar-se parte integrante e normalmente aceita do trabalho de todos os gerentes de linha. A partir de então, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo e passou a ser uma necessidade. Para enfrentar um ambiente mais competitivo, há necessidade de uma análise mais sofisticada e de uma maior rapidez na transformação do planejamento em ação.

Os variados conceitos e ferramentas na área de desenvolvimento de estratégias não são excludentes e se complementam. Muitas das definições que formam a base do entendimento sobre estratégia atualmente, foram desenvolvidos durante a primeira metade do século vinte.

CHANDLER (1962, apud FEURER & CHAHARBAGHI, 1995) descreve estratégia como a determinação de objetivos e metas básicas da empresa e a decisão sobre como agir e alocar os recursos para atingir esses objetivos.

ANSOFF (1990) entende estratégia como regras de decisão usadas para

orientar o crescimento da empresa. Segundo o autor, o aprimoramento das funções estratégicas visa: empreender um relacionamento dinâmico à organização, prover instrumentos para o atendimento de novas demandas, identificar as potencialidades a serem exploradas, prospecção de recursos e conscientização de pontos fortes e fracos que possam comprometer os seus objetivos. O conceito de estratégia é um conceito dinâmico, que obriga as empresas a modernizar seus sistemas de gestão pela introdução de novas abordagens gerenciais, a fim de aumentar seu poder de competitividade.

Estratégia é a maneira escolhida pela empresa para melhor se relacionar com seu ambiente competitivo. Ela está relacionada com os objetivos de longo prazo da empresa e é influenciada diretamente pelas decisões passadas da organização.

As decisões estratégicas determinam a direção global de uma empresa sob a luz das constantes mudanças de seu ambiente competitivo. Além disso, também delineiam os amplos limites dentro dos quais a empresa deve atuar e estabelecem os recursos que lhes serão alocados e a maneira como serão alocados.

KAPLAN & NORTON (1997) definem estratégia como a escolha de segmentos de mercado que a empresa pretende servir prioritariamente, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes e segmentos-alvo, além de selecionar as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros.

SLACK et al. (1999) argumentam que a estratégia é um compromisso com a ação. Ela tem efeito abrangente, define a posição da organização relativamente a seu ambiente e aproxima a organização de seus objetivos de longo prazo. Assim a estratégia pode ser definida como o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e tem o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo.

Segundo PORTER (1986), a essência da formulação estratégica é lidar com a competição, cujo estado, em um segmento industrial, depende de cinco forças básicas: rivalidade dos competidores existentes; poder de barganha dos compradores; poder de barganha dos fornecedores; ameaça de novos competidores; e ameaça dos produtos substitutos (Figura 8).

Para o autor, estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades - e não apenas de umas poucas - e da integração entre elas. Se não houver

compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima.

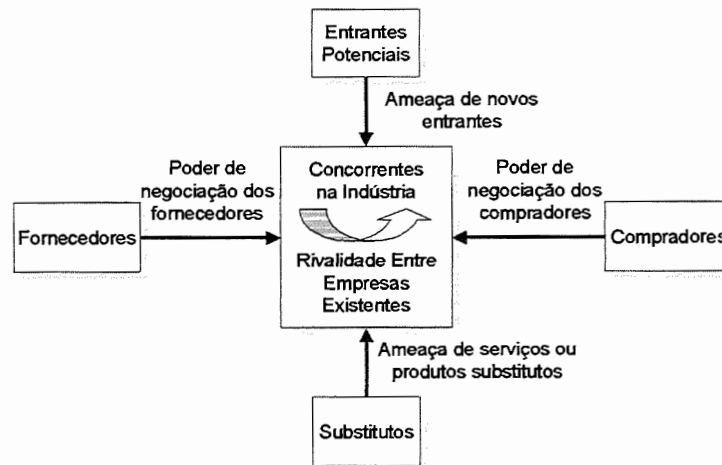


Figura 8 - Forças Competitivas que Definem a Rentabilidade da Indústria

Fonte: PORTER, 1986.

Apesar de possuir versões variadas, todas as definições reconhecem que a estratégia tem como objetivo a maximização da performance da organização por meio da melhoria de sua posição frente às organizações que atuam em um mesmo ambiente competitivo (FEURER & CHAHARBAGHI, 1995).

PORTER (1986) explica o sucesso das empresas em função da atratividade da indústria a que pertence e em função do posicionamento relativo da empresa dentro dessa indústria. Sua abordagem sobre as estratégias genéricas propõe uma classificação do posicionamento estratégico de uma empresa baseado em custo, diferenciação e enfoque.

A liderança por custo significa oferecer produtos com custo inferior aos da concorrência para competir através do preço. Na liderança por diferenciação, a empresa procura se destacar em relação à concorrência por meio de um melhor desempenho em dimensões como: qualidade, entrega, flexibilidade e serviço. O enfoque visa uma vantagem competitiva num ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O praticante seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-lo através da focalização nos custos e/ou na diferenciação.

As vantagens de custo, diferenciação ou enfoque resultam da habilidade da empresa em lidar com as cinco forças melhor que seus concorrentes. Embora tenham

surgido outras teorias sobre o tema, a abordagem das estratégias genéricas continua sendo útil para caracterizar as posições estratégicas em níveis mais simples e amplos.

A estratégia pode ser classificada em níveis, já que as decisões e ações estratégicas são necessárias em vários níveis organizacionais. Os três níveis são: estratégia corporativa (para toda a empresa), estratégia das unidades de negócio (ou competitiva) e estratégia funcional.

A estratégia corporativa se refere à definição dos negócios que o grupo deve participar e como a matriz deve gerenciar a variedade de unidades de negócios (PORTER, 1986).

As estratégias das unidades de negócio também são conhecidas como estratégias competitivas e são responsáveis pela definição de como o negócio irá competir. O objetivo desse tipo de estratégia é escolher um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores (PORTER, 1986). Ela descreve os métodos de competição, define a contribuição de cada produto e de cada função em relação aos objetivos das unidades de negócios e aloca recursos entre os produtos e as funções.

As estratégias funcionais definem ações estratégicas específicas a cada função com o objetivo de melhorar a vantagem competitiva do negócio. Nesta categoria enquadram-se estratégias de manufatura, de desenvolvimento de produto e de recursos humanos, entre outras (CARPINETTI, 2000).

PORTER (1996) propõe uma nova classificação para o posicionamento estratégico das empresas, a partir de três fontes distintas que não são mutuamente excludentes e, em geral, se encontram sobrepostas. A primeira fonte está baseada na produção de um subconjunto dos produtos ou serviços de um setor. Essa modalidade é denominada *posicionamento baseado na variedade*, pois se fundamenta na escolha de variedade de produtos ou serviços e não em segmentos de clientes. Esse tipo de posicionamento é vantajoso economicamente quando a empresa é capaz de produzir determinados produtos ou serviços utilizando conjuntos de atividades diferenciadas.

O segundo tipo de posicionamento baseia-se no critério de atender à maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes. Essa modalidade é denominada *posicionamento baseado nas necessidades*, que está mais próximo do pensamento tradicional sobre a orientação para um determinado segmento de clientes como alvo. Surge quando há um grupo de clientes com necessidades diferenciadas e quando um conjunto de atividades sob medida é capaz de satisfazer melhor essas necessidades.

O critério utilizado para o terceiro tipo de posicionamento é o da segmentação dos clientes em razão das diferenças nas modalidades de acesso. Esse tipo é denominado *posicionamento baseado no acesso*. O acesso pode ser em função da geografia ou do porte do cliente, ou qualquer outra coisa que exija um diferente conjunto de atividades para melhor alcançá-lo.

Independente do critério, o posicionamento exige um conjunto de atividades sob medida, pois é sempre a consequência de diferenças na oferta, ou seja, de diferenças nas atividades e nem sempre provém de diferenças na demanda ou no cliente.

A vantagem competitiva emana da compatibilidade entre as atividades e acarreta substanciais reduções de custo ou aumento de diferenciação. Essa compatibilidade estratégica é fundamental para que a vantagem competitiva exista e se sustente. Quanto mais o posicionamento da empresa se alicerçar em sistemas de atividades, mais sustentável será a vantagem (PORTER, 1996).

BAGCHI (1996) reforça essa idéia ao afirmar que a perda de competitividade de muitas empresas atualmente pode ser justificada por fatores como a segmentação e a especialização funcional. A otimização da performance de funções isoladas geralmente leva à sub-otimização do desempenho da corporação. A integração das atividades funcionais como suporte para a estratégia corporativa é essencial para sustentar a vantagem competitiva.

4.2 *Benchmarking* e Estratégia

O desenvolvimento de uma estratégia significa que a organização está conectada aos acontecimentos do ambiente competitivo em que ela se insere. Segundo PORTER (1996), as companhias devem ser capazes de responder rapidamente às mudanças competitivas e mercadológicas, devem fazer *benchmarking* constantemente para alcançar as melhores práticas, devem considerar a terceirização como forma de ganhar eficiência e devem concentrar-se em algumas competências centrais para melhor enfrentar a concorrência.

O *benchmarking* fornece a necessária ligação entre o desempenho em nível funcional e a posição estratégica da corporação, pois seu desenvolvimento permite à organização encontrar fontes de vantagem competitiva, que podem ser mais exploradas, e descobrir fraquezas para eliminá-las e tornar a empresa mais competitiva no mercado (BAGCHI, 1996). Assim, o *benchmarking* possibilita um alinhamento entre as

atividades operacionais em nível funcional e as outras necessidades da organização.

Os resultados operacionais devem ser constantemente verificados pela empresa, assim como o alcance de suas metas definidas no planejamento estratégico. Por meio das comparações, o processo permite que a empresa melhore seu desempenho em áreas críticas para sua competitividade, auxiliando-a a atingir seus objetivos estratégicos. Esse alinhamento torna-se fundamental num mercado em que mudanças ocorrem numa velocidade espantosa e, conseqüentemente, as decisões estratégicas devem ser constantemente formuladas, testadas e atualizadas.

Muitas empresas, ao decidir utilizar o *benchmarking*, o fazem com o objetivo exclusivo de reduzir custos. No entanto, quando aplicado com o objetivo de melhorar processos, o *benchmarking* permite às empresas melhorar sua posição competitiva por meio da melhoria em áreas como qualidade, desenvolvimento de novos produtos, atendimento ao consumidor, imagem da organização e das características dos produtos.

SWEENEY (1994) elaborou uma proposta em que recomenda o uso do *benchmarking* para facilitar o gerenciamento estratégico das operações de manufatura e aumentar a competitividade das organizações. O primeiro passo de seu modelo relaciona-se à escolha do processo que será alvo de *benchmarking* e deve estar baseada no total entendimento da estratégia competitiva da empresa. A identificação do processo para melhoria deve estar refletida em medidas de performance, cujo papel, além desse, é auxiliar no monitoramento de mudanças.

A ênfase do *benchmarking* não deve estar nos resultados finais, mas nos processos utilizados que levam a esses resultados. Muitas organizações ainda realizam o *benchmarking* orientado pelos resultados financeiros, visando reduzir custos e não melhorar seus processos como meio de aumentar a competitividade. O enfoque do *benchmarking* orientado pelos resultados não é capaz de identificar os *gaps* de desempenho e, conseqüentemente, os objetivos de performance não são alcançados (ZAIRI & HUTTON, 1995). A Figura 9 apresenta o contraste entre a realização do *benchmarking* orientado apenas pelos resultados das empresas de referência e a realização do *benchmarking* orientado pelos processos que possibilitam esses resultados.

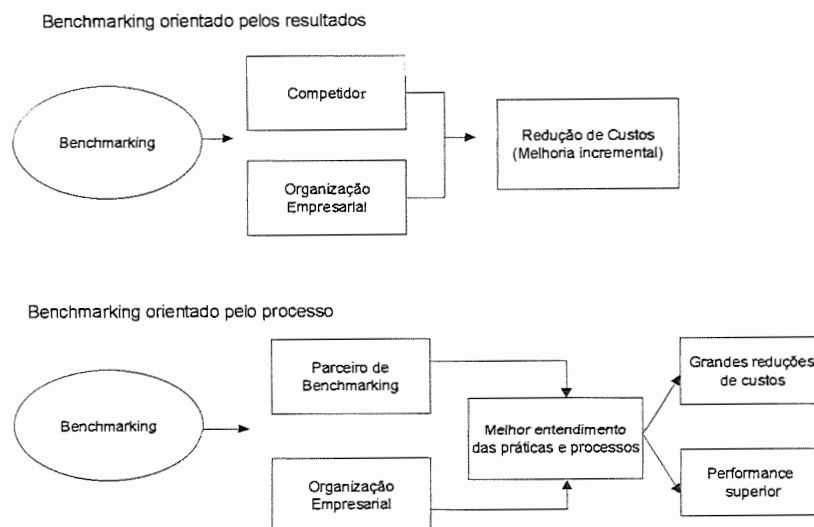


Figura 9 - *Benchmarking* orientado pelos resultados e pelo processo

Fonte: ZAIRI & HUTTON, 1995.

As comparações são um instrumento valioso para a formulação de estratégias por dois motivos. O primeiro relaciona-se à identificação de oportunidades e *gaps* em áreas críticas para o desempenho frente à concorrência. Além disso, o *benchmarking* promove um melhor entendimento do ambiente externo e das forças e fraquezas dos competidores, o que leva à formulação de uma estratégia mais efetiva para o alcance dos objetivos de performance e das necessidades de todos os *stakeholders*.

Os objetivos estratégicos devem ser revistos continuamente para que sejam feitas alterações, se houver necessidade. Essa flexibilidade torna-se importante para que as mudanças e melhorias, previamente analisadas, sejam incorporadas à rotina da organização.

4.3 Considerações Finais

A estratégia define as áreas prioritárias na empresa e a maneira como ela vai competir no mercado. Sua formulação deve estar direcionada de modo a identificar planos de ações que usarão as forças da organização para explorar oportunidades e

minimizar sua vulnerabilidade frente às ameaças (PLATTS & GREGORY, 1991, apud MELO, 2001).

Desse modo, a introdução de novos sistemas de gestão, como o GQT, e a aplicação de processos de melhoria, como o *benchmarking*, devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, de modo a auxiliá-la a encontrar seus *gaps* de desempenho, explorar seus pontos fortes e, conseqüentemente, atingir os objetivos estratégicos.

5. A coleta de informações

As definições de *benchmarking* apresentam alguns conceitos chave que captam a essência do processo. Esses conceitos são:

- *Medição* de performance na própria empresa e nas empresas parceiras, para comparar e registrar melhorias;
- *Comparação* de performance de processos, práticas, etc.;
- *Aprendizado*, com os parceiros de *benchmarking*, a introduzir melhorias na organização;
- *Melhoria*, este é o objetivo maior de qualquer estudo de *benchmarking* (ANDERSEN et al, 1999).

No entanto, a aplicação desses conceitos por meio do *benchmarking* depende de vários fatores. Aprender, medir e comparar estão condicionados à disponibilidade de informações. Assim, para que um processo de *benchmarking* se desenvolva, é preciso que a empresa selecione as práticas de referência para o estudo e que as informações referentes a elas sejam obtidas de alguma forma.

O ponto de partida para qualquer projeto de *benchmarking* é o planejamento cuidadoso de cada etapa, para que se atinja o máximo benefício com o mínimo esforço. Os passos devem ser bem definidos e planejados para que não haja desperdício de esforços, tempo e recursos em algo que não traga vantagem competitiva para a organização.

Segundo RAZMI et al (2000), o planejamento do processo possibilita:

- identificar as necessidades dos consumidores;
- identificar os processos críticos para satisfazer essas necessidades;
- alinhar a proposta de *benchmarking* aos objetivos organizacionais;
- identificar os parceiros de *benchmarking*.

Na fase de planejamento, a identificação de melhores práticas e potenciais parceiros demanda uma pesquisa detalhada e constitui uma área crítica para o andamento do processo. O parceiro de *benchmarking* pode ser qualquer pessoa ou organização que forneça informações relacionadas à investigação que está sendo realizada. Assim, o desafio é identificar os parceiros que fornecerão as informações úteis na busca das melhores práticas. Informações de pessoas – empregados (internos e externos), especialistas, analistas, pesquisadores, consultores – e informações das organizações – a própria organização, outras organizações, o governo, grupos de pesquisa, universidades, associações comerciais e profissionais, todos esses recursos são valiosos na busca por informações para a realização de *benchmarking*.

A identificação e o uso das fontes de informações possui importância fundamental num processo de *benchmarking* por duas razões. A primeira refere-se à identificação das empresas em relação às quais fazer o estudo de *benchmarking*. A coleta de dados e informações inicia-se para que sejam identificadas as práticas e empresas de referência para a condução do processo. A segunda razão está relacionada à utilização das fontes para a obtenção de informações sobre as práticas selecionadas, permitindo que seja feita uma avaliação sobre a viabilidade de adoção da prática e, posteriormente, sua real implementação.

Nesse sentido, a organização deve partir para a coleta de dados e informações objetivando selecionar as práticas de referência para a realização do estudo, já que a premissa básica do *benchmarking* é aprender algo de valor com alguém ou em algum outro lugar que ajude a organização a ter um desempenho mais efetivo ou eficiente. DOSSI & GROVE (1998) destacam algumas limitações no processo de identificação de melhores práticas. A primeira refere-se à dificuldade em provar a existência de apenas uma melhor maneira de fazer alguma coisa, já que uma prática pode ser a melhor para uma empresa e não ser para outra. A segunda refere-se à impossibilidade de incluir, num estudo de *benchmarking*, todas as empresas com melhores práticas.

SPENDOLINI (1993) argumenta que as empresas parceiras podem representar as melhores da classe mundial ou podem simplesmente apresentar práticas com resultados comparativamente melhores. Assim, o esforço de *benchmarking* pode ser realizado visando a excelência ou simplesmente um aperfeiçoamento das práticas atuais.

Ao planejar o processo da coleta de informações, é preciso que as empresas definam o que esperam em termos de informações comparativas da investigação de *benchmarking* e quais são seus objetivos finais. A Figura 10 mostra um diagrama em forma de pirâmide usado para demonstrar as quantidades relativas de informações que estão disponíveis para considerações, dependendo de como a organização define seus objetivos de *benchmarking*.

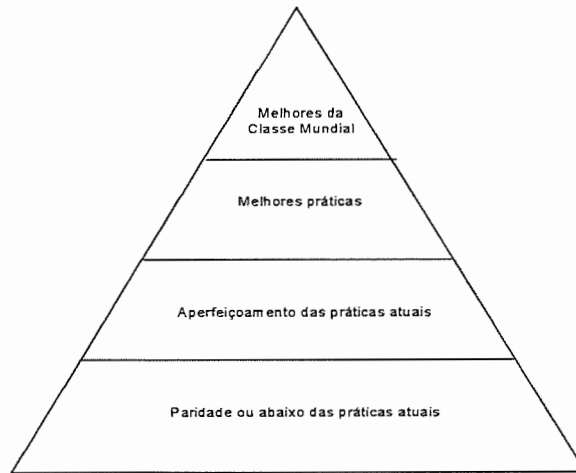


Figura 10 - A busca das melhores práticas

Fonte: SPENDOLINI, 1993

No alto da pirâmide estão as melhores práticas de classe mundial, seguidas por uma área maior que representa as melhores práticas e de outra ainda maior representando o aperfeiçoamento das práticas atuais da empresa. As áreas indicam que as oportunidades para o simples aperfeiçoamento são bem maiores que as oportunidades definidas pelas categorias melhores práticas ou melhores da classe. À medida que uma organização tenta identificar e analisar as práticas de negócios no alto da pirâmide, aumenta a quantidade de recursos exigidos (como tempo, dinheiro, pessoal) para detectar as organizações específicas e suas atividades.

Antes de se iniciar qualquer esforço de coleta de dados, é preciso definir a qualidade dos dados desejados. Existem vários critérios e características dos dados que devem ser considerados como a quantidade e a exatidão dos dados, o custo de sua obtenção, o tempo necessário e a necessidade ou não de se recorrer a especialistas (CAMP, 1993).

As companhias que almejam simplesmente identificar oportunidades de melhoria, em geral limitam suas buscas a empresas com as quais possam aprender algo novo que possa trazer algum benefício. Em contra partida, as companhias que buscam os *benchmarks* de classe mundial quase sempre realizam uma busca muito mais extensa, utilizando bancos de dados, redes e associações internacionais, empresas de consultoria e muitos outros recursos para localizar as verdadeiras organizações de classe mundial (SPENDOLINI, 1993).

Toda organização que resolve trilhar o caminho do *benchmarking* deve considerar a questão fundamental de suas metas e objetivos. Em muitas organizações, a melhoria contínua em um ambiente de aprendizado é uma meta suficientemente desafiadora. Entretanto, almejar as melhores práticas de classe mundial representa um salto tremendo de ambição e implica numa visão muito mais sofisticada para a coleta e análise de informações. Entre os extremos está a busca pelas melhores práticas, que requer dedicação para buscar além do novo e do aperfeiçoado, para identificar resultados e processos que realmente estabeleçam o padrão.

Dados e informações custam muitos recursos para se obter, analisar e extrapolar para comparações significativas. Uma definição realista dos verdadeiros objetivos, apoiada por um comprometimento realista de recursos, vale mais que estabelecer um objetivo muito ambicioso e conseguir atingir somente a metade da pirâmide.

5.1 A identificação das Melhores Práticas

Uma vez que um dos objetivos fundamentais do *benchmarking* é comparar o próprio desempenho com o de outras empresas, é necessário que o levantamento de dados tenha início internamente. Antes de partir para a identificação das melhores práticas do mercado, os membros da equipe de *benchmarking* devem trabalhar seus próprios processos detalhadamente, para confirmar exatamente quais dados externos serão necessários e para uma melhor análise posterior desses dados.

Após coletar as informações internas, o esforço direciona-se à obtenção de dados externos. SPENDOLINI (1993) enumera e detalha as principais fontes utilizadas para identificar as melhores práticas num processo de *benchmarking*:

- *Prêmios/citações especiais*

As organizações formalmente reconhecidas pela excelência de produtos ou

serviços por meio de fontes independentes e confiáveis, tais como o Prêmio Nacional da Qualidade *Malcolm Baldrige*, são candidatas prováveis às melhores práticas. Os prêmios específicos apresentados por grupos industriais, associações comerciais e profissionais e outros grupos oficiais são fáceis de descobrir por áreas funcionais. Os prêmios ou citações concedidas por publicações de interesse especial ou jornais profissionais também identificam realizações por área funcional. Esses prêmios destacam áreas específicas de excelência que fornecem pistas para as melhores práticas funcionais.

- *Atenção da mídia.*

As organizações que são freqüentemente citadas na mídia, especialmente na imprensa popular e na imprensa de negócios, quase sempre ganham a reputação de serem exemplares. As pesquisas em larga escala das informações da mídia podem ser feitas utilizando dezenas de bancos de dados *on line* disponíveis.

- *Associações profissionais.*

As associações e sociedades profissionais são capazes de fazer recomendações referentes às melhores práticas por área funcional. Geralmente a função profissional está representada por diversas associações formais confiáveis, com grande número de membros. As listas de membros incluem todo tipo de organização, grandes e pequenas, públicas e privadas, estrangeiras e domésticas.

- *Relatórios independentes*

Os relatórios especiais preparados por organizações comerciais e profissionais, organizações de consumidores, analistas, agências governamentais, institutos especializados ou universidades tendem a chamar atenção para as empresas que são identificadas como especiais ou exemplares. Esses relatórios são freqüentemente vistos como fontes de informações confiáveis e imparciais.

- *Consultores*

Os consultores freqüentemente se especializam no fornecimento de informações do “estado da arte” relacionadas a áreas funcionais específicas. Há companhias especializadas em serviços de *benchmarking*, que incluem a identificação

das empresas com melhores práticas e a apresentação de umas às outras como membros de uma associação de *benchmarking*.

- “*Boca a boca*”

Em muitos casos, as reputações organizacionais são divulgadas pelos próprios profissionais para outros profissionais. Os comentários positivos de um profissional respeitado e confiável tendem a ser divulgados para os outros. Esse tipo de reforço cria uma boa impressão entre grandes grupos de profissionais num período de tempo relativamente curto. Redes formais e informais de especialistas funcionais são freqüentemente fontes excelentes de referência sobre as companhias com melhores práticas. Quando a equipe de *benchmarking* está identificando as companhias com melhores práticas, cada membro traz sua rede profissional pessoal para o processo. As fontes citadas não possuem ordem de importância ou preferência e seu uso varia de acordo com a organização que realiza o processo. As companhias mais experientes em *benchmarking* procuram verificar o maior número possível dessas fontes, para encontrar o maior nível de convergência de opiniões. Quanto mais fontes forem investigadas, maiores as chances de que as empresas identificadas realmente representem as melhores práticas.

HARRINGTON (1996), em seu guia sobre a implementação de *benchmarking*, enumera as atividades necessárias para a obtenção de informações sobre outras empresas. O primeiro esforço do processo de coleta de dados direciona-se à busca de informações de domínio público. Essa atividade irá proporcionar a identificação de potenciais parceiros e um melhor entendimento sobre o desempenho das práticas estudadas em outras organizações. Algumas fontes disponíveis são:

- Relatórios anuais;
- Publicações de associações;
- Estudos e relatórios de associações;
- Livros;
- Periódicos sobre negócios;
- Conferências;
- Bases de dados;
- Estudos de consultores de negócios;

- Relatórios governamentais;
- Biografias de gerenciamento;
- Artigos de jornais e revistas;
- Relatórios de grupos de defesa do consumidor;
- Demonstrativos financeiros públicos, etc.

De acordo com o autor, a atividade de coleta de informações externas deve seguir os seguintes passos:

- Desenvolver um plano de coleta de dados;
- Conduzir uma pesquisa na literatura existente;
- Fazer relatórios e organizar documentos;
- Analisar documentação e registrar dados
- Atualizar as bases de dados e o planejamento de *benchmarking*;
- Atualizar causas raízes e ações corretivas.

Após coletar essas informações, o estudo deve direcionar-se para a coleta de dados que não estão disponíveis para o público. Essas informações podem ser obtidas por meio de entrevistas, questionários, visitas e inspeções. O objetivo dessa investigação é trocar informações com parceiros de *benchmarking* e obter dados vindos diretamente dos *experts* no campo pesquisado.

Após empenhar-se na pesquisa junto às fontes de informações disponíveis, a equipe de *benchmarking* reúne-se para comparar as anotações sobre as organizações relacionadas nas pesquisas. Nessa fase, a equipe procura a convergência dos nomes mencionados, ou seja, algum nível de consenso entre as fontes verificadas em relação às empresas com melhores práticas. Essas companhias tornam-se o objeto escolhido para mais investigações.

5.2 As Fontes de Informações

Uma vez identificadas as práticas de referência para o estudo de *benchmarking*, o processo de coleta de informações aprofunda-se em direção à obtenção de dados sobre essas práticas. Uma ampla gama de fontes de informações deve se juntar àquelas que já foram e continuam sendo investigadas para dar seqüência ao *benchmarking*. A

Figura 11 se aproxima da seqüência ótima em que as fontes de informações devem ser abordadas, segundo BOXWELL (1996).

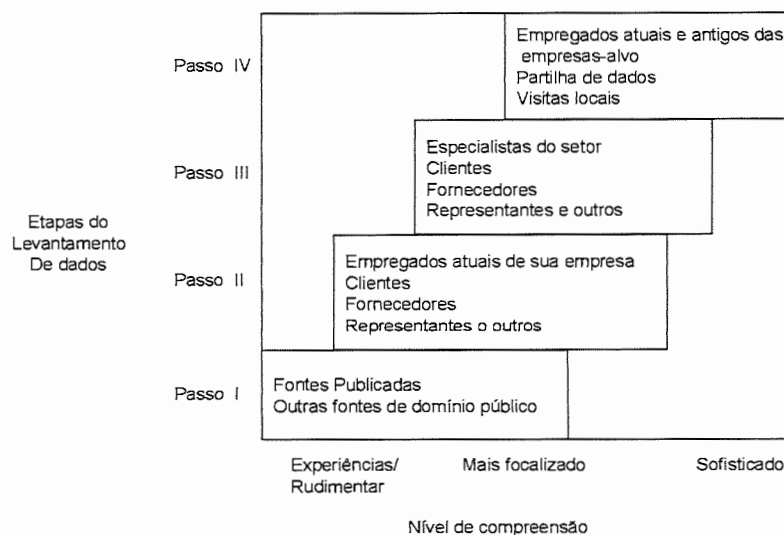


Figura 11 - A escada da coleta de dados

Fonte: BOXWELL, 1996.

Embora os dados possam provir de uma extensa gama de fontes, os praticantes experientes de *benchmarking* mencionam determinadas categorias gerais de referências que devem ser verificadas como fontes de informações das melhores práticas.

CAMP (1993), SPENDOLINI (1993) e BOXWELL (1996) enumeram as seguintes fontes para a coleta de dados e informações sobre as melhores práticas selecionadas:

- *Análise de Produtos*

É prática comum entre as empresas a obtenção de produtos concorrentes para análise. Esses produtos são operados, desmontados e analisados para se conhecer suas características, funções e materiais. Além desta óbvia utilização, em certos casos, os produtos também podem ser fontes de informações funcionais.

Um exemplo esclarecedor é o caso da função logística. Superficialmente, a análise técnica de produtos não parece ter relevância para uma função como logística. No entanto, alguns processos, métodos e práticas podem ser revelados ou confirmados a partir do recebimento de produtos e materiais de outras empresas. Por exemplo, o produto concorrente precisa ser encomendado, enviado, recebido e receber assistência

técnica, quando necessário. Informações a respeito do método de remessa, incluindo o meio de transporte usado e a origem do embarque, podem ser obtidas nos documentos do pedido ou da expedição.

A coleta de informações parte do princípio que elas podem estar disponíveis em qualquer ponto em que a empresa tem contato com os produtos ou serviços de outras empresas. As fontes desses tipos de informações são limitadas somente pela criatividade e desenvoltura do investigador. É preciso concentrar-se nos pontos onde pode haver contato com a empresa de interesse.

- *Fontes na Empresa*

A busca interna de dados e informações é realizada por duas razões. A primeira é reunir todos os dados que foram documentados e a outra é contatar todas as pessoas que possam ser fontes produtivas. O objetivo desse esforço é garantir que todas as informações conhecidas sejam catalogadas como ponto de partida do *benchmarking*.

Há muitas pessoas dentro da empresa que são boas observadoras do ambiente externo, ou dispõe de informações que tocam tangencialmente no assunto que está sendo investigado, ou de indicações que levem a quem as tem. Funcionários envolvidos em análises competitivas ou estudos situacionais e pesquisadores de mercado geralmente têm acesso a informações externas que devem ser investigadas. A equipe de vendas e de serviços da empresa provavelmente mantém contato constante com os concorrentes, constituindo uma boa base de conhecimento. Além disso, deve-se investigar a existência de funcionários que já trabalharam em empresa concorrentes, eles podem possuir informações relevantes para o processo.

- *Informações de Domínio Público*

As informações de domínio público são muito numerosas e exigem atenção planejada e cuidadosa para serem encontradas e extraídas de forma eficiente, a um custo razoável em tempo e dinheiro. Essas fontes incluem publicações periódicas, relatórios anuais diversos, conferências, seminários, etc. Essas fontes não costumam fornecer muitos segredos competitivos, normalmente, elas apresentam de 20% a 30% dos dados necessários para se executar uma análise subsequente. No entanto, essas informações constituem a base de conhecimento sobre as empresas e práticas de referência e são essenciais para o sucesso do processo.

- *Associações Profissionais e Comerciais*

As associações profissionais e comerciais podem ser úteis para identificar empresas líderes no mercado e prover dados e informações sobre a indústria. Dados relativos à produção, vendas internas, exportações, participação no mercado e outras informações sobre as empresas associadas são divulgadas pelas associações. Muitas mantêm grandes bibliotecas com serviços especializados, listas de publicações, conferências anuais e seminários. Além disso, elas são fontes de boas sugestões a respeito de como proceder para encontrar dados e informações de interesse e são úteis para recomendações e contatos na área funcional. Outro benefício é que seu uso é relativamente pouco dispendioso. É possível encomendar pesquisas sobre os tópicos de interesse, conduzidas pela equipe da associação ou por profissionais contratados.

Uma dificuldade com os dados de associações é que muitas vezes eles são agregados para prover anonimidade. Além disso, pode haver pouco material que focalize diretamente as melhores práticas, as dados e informações podem não ser atuais e as conclusões podem não ser baseadas em dados e sim em opiniões.

- *Analistas do setor*

Os analistas do setor geralmente possuem boas informações relativas às estratégias empresariais individuais para competir nas indústrias e as potencialidades e fragilidades de cada uma. Além disso, eles são conhecedores das forças que afetam as empresas e seus participantes, as características financeiras dessas empresas e seus planos futuros.

Mesmo não dispendo de conhecimento direto, eles podem servir como referências valiosas para outras fontes de dados e informações. Alguns desses profissionais publicam relatórios sobre a indústria que detalham estatísticas comparativas das empresas, cuja utilização pode ser valiosa para a identificação de potenciais parceiros de *benchmarking*. Os analistas também conduzem freqüentemente seminários sobre tópicos relevantes para o *benchmarking*. Esse grupo é formado por um universo diverso de representantes e pode incluir pessoas que trabalham para associações comerciais, consultorias, corretoras, universidades e analistas de investimentos.

- *Distribuidores*

Os distribuidores são capazes de fornecer uma grande quantidade de informações, especialmente para as empresas que são seus clientes. As informações disponíveis nessas fontes geralmente estão associadas à estrutura do canal de vendas, práticas de compensação do canal, potencialidades e fragilidades dos produtos/serviços da empresa em comparação com os dos concorrentes, conflitos do canal e tendências na evolução da estrutura do canal.

- *Clientes*

Os clientes podem ser uma fonte excelente de informações relativas às preferências de produtos e experiências de serviços. As organizações usam os clientes com frequência para obter *feedback* de seus produtos e serviços, assim como para fornecer informações sobre os produtos e serviços oferecidos por outras empresas. Dados relativos a preço, canais de distribuição, promoções, qualidade e serviços pós-venda podem ser obtidos nesse contato com o cliente.

Existe uma certa preocupação quanto à validade das informações coletadas por meio dessa fonte, pois quase sempre os clientes conhecem a identidade da organização realizadora da pesquisa. Uma medida de precaução é fazer com que um terceiro conduza as entrevistas de forma que os clientes não saibam qual a empresa interessada nos dados.

- *Bases de Dados*

A Internet apresenta diversos *sites* que se propõem a auxiliar as empresas, fornecendo bases de dados e informações obtidos por meio de entrevistas com grandes empresas. Em muitos casos, os *sites* são formados por associações de empresas que conduzem estudos e investigações sobre as melhores práticas do mercado e dividem os custos incorridos no processo. Há também as firmas de consultoria que oferecem bibliotecas sobre melhores práticas, que podem ser acessadas mediante o pagamento de uma taxa. Normalmente, essas firmas interpretam os dados obtidos para os clientes e os convertem em bases de conhecimento.

Algumas dessas fontes são consideradas valiosas ferramentas para a obtenção de informações. O *Best Manufacturing Practices* (BMP) é um programa norte americano de base de dados gerenciado pelo Centro para Excelência e patrocinado pelo Departamento da Marinha e pelo Departamento de Comércio. O banco de dados possui

mais de 2000 práticas identificadas e documentadas e as informações estão disponíveis para todo o mundo, por meio da Internet. Somente os processos com desempenho superior comprovado são incluídos no programa. As informações são facilmente acessadas, a um baixo custo e existe um corpo de especialistas para confirmar o desempenho superior da prática.

Assim como o BMP existem outras bases de dados, que fornecem serviços semelhantes. A maioria delas utiliza-se de estudos de caso para fornecer as informações qualitativas e descritivas, relativas ao processo de negócio investigado.

Em pesquisa realizada na Internet foram encontradas diversas fontes de domínio público para a obtenção das informações necessárias ao processo de *benchmarking*. Algumas dessas fontes são:

- *Forbes Annual Review of Business*: trata-se de uma lista anual que fornece uma breve avaliação sobre várias indústrias e as empresas com melhor desempenho.
- *DIALOG Information Retrieval Service*: é o “banco de dados dos bancos de dados”. Contém mais de 175.000.000 de registros e inclui mais de 320 bases de dados diferentes, cobrindo uma ampla gama de assuntos e extensões.
- *Dow Jones New/Retrieval*: essa base de dados contém artigos do *Wall Street Journal*, de grandes periódicos e revistas de negócios.
- *Agile Manufacturing Benchmarking Consortium*: trata-se de um grupo, cujo propósito é identificar melhores práticas em processos de negócios e tem seus custos compartilhados entre os membros.

O *Best Practices Data Base* é também um banco de dados que oferece acesso às práticas de sucesso das grandes companhias. Suas informações estão divididas em áreas específicas como: recursos humanos, gerenciamento do conhecimento, vendas e *marketing*, *e-business*, serviço ao consumidor, etc. As informações são oriundas de entrevistas com as 500 maiores empresas (*Fortune 500 companies*) e incluem as melhores práticas de negócios de acordo com as suas experiências.

Na busca pelas melhores práticas, algumas organizações experientes em *benchmarking* costumam desenvolver bases de dados próprias, cujo conteúdo inclui potenciais parceiros, seus pontos fortes e as melhores práticas. Para elaborar esses

bancos de dados, as empresas recorrem a vários métodos que visam descobrir qual empresa satisfaz seus consumidores e obtém melhores resultados nos processos investigados.

A formação de uma rede própria de informações de *benchmarking* apresenta diversas vantagens. Entre elas (ZAIRI, 1998):

- a) o estabelecimento de uma lista de contatos reduzida àqueles que estabeleceram a fama de fornecer informações confiáveis,
- b) a redução do tempo gasto seguindo pistas de informações e
- c) a existência de um ponto de partida automático para qualquer atividade de *benchmarking*.

Destaca-se que esta rede deve ser um recurso dinâmico e não estático, cujas informações evoluem ao longo do tempo, de acordo com os requisitos de informações de *benchmarking*. À medida que a organização adquire mais experiência no processo, a rede de informações torna-se mais diversa, envolvendo mais gente e recursos de referências.

Um exemplo de organização que realiza o *benchmarking* dessa forma é a IBM (ZAIRI, 1998). A empresa estimula suas equipes de *benchmarking* a buscar uma ampla variedade de fontes de informações antes de identificar os potenciais parceiros. As fontes consideradas para essa etapa do processo da IBM são as seguintes:

- vencedores de prêmios de qualidade;
- empresas *top* identificadas em pesquisas da indústria;
- histórias e artigos publicados em jornais;
- organizações que apresentam excelente resultado financeiro;
- *feedback* de especialistas, clientes, fornecedores e parceiros de negócios.

A IBM desenvolveu uma metodologia baseada em uma matriz que compara potenciais parceiros aos padrões de excelência. A proposta se inicia com a coleta de informações, obtidas por meio de questionários. No passo seguinte, elas são colocadas na matriz e os potenciais parceiros são identificados baseados numa série de critérios pré-determinados tais como lucro, participação no mercado, índice de satisfação do consumidor, qualidade, contribuição da empresa para o estado da arte em sua indústria e evidências de liderança da empresa. Quando os potenciais parceiros são identificados,

tem início a fase de desenvolvimento da lista de parceiros de *benchmarking*. Os passos dessa etapa são:

- compilar as características do processo ou da área de negócio;
- listar os critérios de excelência para a área de negócio ou processo de interesse;
- identificar os atuais fatores restritivos relacionados ao processo ou negócio;
- preparar as questões para avaliar os fatores de excelência.

Assim como a IBM, a Xerox desenvolveu uma metodologia para selecionar parceiros apropriados para o processo de *benchmarking* (ZAIRI, 1998). O método foi projetado para avaliar seis atributos dos potenciais parceiros, são eles: processo, similaridade do produto, tipo de organização, cultura e similaridade de critério.

- *Entrevistas telefônicas*

O telefone é um instrumento valioso do investigador de *benchmarking*. Em apenas alguns minutos o interlocutor pode solicitar respostas para perguntas que abrangem uma grande variedade de fontes. Com algum treinamento, os entrevistadores desenvolvem um alto grau de eficiência na atividade de coletar informações.

Os telefones são um meio econômico quando é preciso fazer um grande número de contatos e são muito flexíveis com relação a local e horário para as entrevistas. É possível conduzir uma entrevista de *benchmarking* de qualquer telefone, localizado em qualquer parte.

As dificuldades da coleta de informações pelo telefone quase sempre ocorrem quando o entrevistador não está suficientemente preparado. Muitas vezes eles desperdiçam tempo falando de generalidades, não descrevendo adequadamente sua missão e objetivos, não se identificando apropriadamente e impondo-se aos horários das pessoas. Além disso, as pessoas geralmente não estão dispostas a manter mais do que um contato e é muito difícil fazer com que retornem as ligações.

Para que uma entrevista telefônica seja bem sucedida, é fundamental que o entrevistador se prepare com antecedência, elaborando um roteiro de questões numa seqüência lógica. Outro fator importante é saber qual indivíduo deve ser contatado, o que evita perder tempo com alguém que não possa fornecer as informações solicitadas.

Por fim, o entrevistador deve se identificar corretamente, explicar claramente as razões do telefonema, estimar o tempo de que necessitará e oferecer-se para trocar informações ou enviar os resultados à empresa contatada.

- *Questionários*

Os questionários são usados como um meio de coletar informações de uma amostragem grande de organizações. Eles são mais úteis quando se coletam informações fáceis de serem respondidas e que não sejam de natureza delicada. As vantagens de sua utilização repousam no baixo custo de administrar e na possibilidade de uma grande cobertura num curto período de tempo.

As desvantagens dos questionários incluem sua lenta taxa de retorno e a limitação das informações que podem ser coletadas. Esse tipo de coleta também não permite que haja um acompanhamento das respostas pelo investigador.

A utilização desse recurso para a obtenção de informações deve seguir algumas recomendações para que tenha maiores chances de retorno e sucesso. O questionário deve ser curto e não exigir respostas longas, pois as pessoas não estão dispostas a dedicar muito tempo a uma pesquisa que recebem via correio ou *e-mail*. Um contato anterior ao envio do questionário, fornecendo informações básicas sobre o projeto, também aumenta as chances de retorno e pode estabelecer afinidades que levem a contatos ou visitas futuras.

- *Visitas/Reuniões Pessoais*

Uma das experiências mais interessantes e potencialmente gratificantes do *benchmarking* é a visita direta ao local de trabalho do entrevistado, onde a troca de dados e informações pode ser conduzida pessoalmente. As visitas são uma oportunidade para coletar informações detalhadas, pois geralmente geram informações de maior qualidade do que aquelas coletadas em pesquisas ou por telefone. Há também a oportunidade de observar diretamente os métodos, processos e práticas de trabalho em ação. Outra vantagem das visitas ao local de trabalho é que elas têm maiores chances de resultar no desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo com o parceiro de *benchmarking* do que outras formas de coletas de dados. Ao tentar organizar uma visita, é importante que a empresa ofereça ao parceiro uma visita similar às suas instalações.

As conferências, convenções e exposições também concentram oportunidades de interações face a face. Essas oportunidades podem representar economia de tempo e

dinheiro com relação às viagens envolvidas, principalmente quando o projeto de *benchmarking* estende-se por um período longo e não há necessidade imediata de informações. Diversos implementadores experientes sabem antecipadamente quantos contatos de melhores práticas estarão participando desses encontros e organizam seus tempos para entrevistas pessoais segundo a agenda da conferência.

As visitas e encontros pessoais têm, no entanto, duas grandes desvantagens. Elas exigem tempo e, dependendo da viagem que estiver envolvida, podem ter altos custos. A melhor estratégia para esses encontros pessoais é reservá-los apenas para as organizações que verdadeiramente apresentem o melhor potencial de coleta de informações das melhores práticas, ou para os concorrentes diretos que fizeram um convite para um encontro pessoal.

O planejamento e preparação cuidadosos dos encontros são essenciais para garantir o uso produtivo do tempo. É essencial que o foco da visita se concentre nos dados fundamentais de interesse e, para isso, um roteiro estruturado deve ser elaborado antecipadamente. Além disso, a visita deve ser realizada por pessoas experientes para que o tempo seja aproveitado ao máximo e as informações devem ser anotadas ou gravadas para um melhor aproveitamento posterior.

5.3 O Acesso às Informações

É compreensível que as informações necessárias nem sempre estejam disponíveis para as empresas, principalmente quando se tratam de empresas concorrentes. Algumas informações são fáceis de se obter e outras dependem de uma investigação mais aprofundada.

A facilidade de acesso às informações de acordo com a atividade que a empresa exerce e da indústria da qual faz parte estão ilustradas na Figura 12.

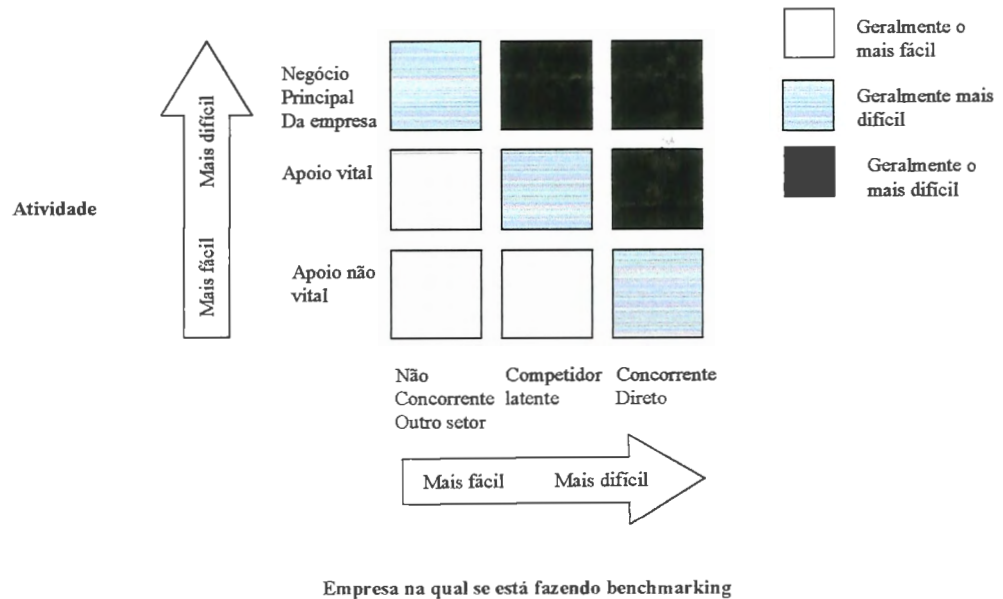


Figura 12 - Atividades versus facilidade de levantamento de dados

Fonte: BOXWELL, 1996

A figura ilustra que alguns dados são inerentemente mais fáceis de ser obtidos do que outros. Comumente é mais fácil obter informações de não-concorrentes do que de concorrentes diretos, assim como é mais fácil levantar dados sobre atividades não relacionadas com o negócio da empresa.

LONGBOTTOM (2000) realizou um estudo sobre os praticantes de *benchmarking* em que revela algumas informações sobre o processo de identificação e coleta de informações das melhores práticas. Para a realização da pesquisa foram enviados 1020 questionários, dentre os quais 560 responderam. Desse total, 12% afirmaram participar ou já ter participado de algum clube ou grupo de *benchmarking*. No entanto, apenas 38% dessas empresas afirmaram ter tido sucesso associando-se a clubes ou grupos, 50% declararam não terem sido bem sucedidas e 12% permaneceram indecisas. Alguns problemas apontados pelas empresas nesse estudo relacionam-se aos altos custos de manutenção, perda do foco e falta de consenso sobre os estudos

relevantes.

ANDERSEN et al (1999) argumentam que o estudo do processo pode levar mais tempo que o esperado e pode apresentar algumas dificuldades como:

- Encontrar parceiros dispostos a participar do estudo de *benchmarking*. Esta é considerada uma das etapas mais difíceis do processo. A empresa deve selecionar parceiros com os quais possua algumas semelhanças, que sejam realmente boas no processo alvo e, principalmente, que estejam dispostas a compartilhar as informações referentes às melhores práticas.
- Obter informações quantitativas e qualitativas. Os dados quantitativos de performance são utilizados para comparar as diferenças em nível de performance entre as empresas que participam do estudo. Os dados qualitativos são as descrições do processo utilizadas para o aprendizado.

Uma das principais limitações dessa etapa do processo relaciona-se exatamente à obtenção de informações qualitativas. Muitas organizações focam-se demasiadamente nos dados quantitativos e não nos processos utilizados para sua obtenção. Segundo ELMUTI & KATHAWALA (1997), a contribuição do *benchmarking* está no entendimento do processo que produz os dados obtidos e na conseqüente implementação dessas práticas na organização.

A busca por informações sobre as práticas do mercado é uma tarefa complexa e deve ser cuidadosamente elaborada e conduzida. Seu propósito é entender o que capacita a empresa a obter resultados tão expressivos e não apenas ser uma referência numérica.

Seu acesso permite que as empresas respondam questões fundamentais relacionadas a um projeto de *benchmarking* como: qual a prática mais adequada à estrutura da organização? Quais seriam as mudanças necessárias para adaptá-la ao novo ambiente? O retorno do investimento compensa os gastos incorridos no processo? Será possível obter as informações quantitativas e qualitativas sobre a prática selecionada? Essas questões devem ser respondidas antes de decidir adotar uma prática de sucesso de um concorrente.

Um importante aspecto que concerne à aplicação do *benchmarking* é a transferência das melhores práticas. É fundamental destacar que a melhor prática para uma empresa não trará, necessariamente, melhores resultados para outra empresa. O acesso às informações sobre as melhores práticas é também um fator decisivo para a

decisão de se adotar ou não a nova prática na empresa. Como nem sempre é possível transferi-la de uma empresa para outra, essas informações são úteis para se avaliar a viabilidade de transferência para o novo ambiente organizacional. As práticas devem ser cuidadosamente analisadas e devem sofrer as adaptações necessárias para que produzam os resultados desejados.

Diversos fatores condicionam a adoção de uma prática de sucesso por outra organização. Muitas vezes, a prática identificada como referência pode não se adaptar à cultura, à estrutura organizacional e ao tipo de gerenciamento. Assim, é preciso determinar se a prática deve realmente ser adotada e, em seguida, se deve ser adaptada de acordo com o ambiente organizacional ou se a empresa deve mudar para absorver a nova prática de sucesso.

WAREHAM & GERRITS (1999, apud FERNANDEZ et al, 2001) argumentam que, ao decidir transferir uma prática de sucesso para outra organização, deve-se observar que:

- As organizações são diferentes;
- As organizações atuam em ambientes institucional e culturalmente diversos;
- Muitas vezes os processos são tácitos e inalienáveis.

BERETTA & DOSSI (1998) elaboraram uma metodologia para avaliar a possibilidade de transferência das melhores práticas em que identificam fatores que condicionam a transferência das práticas. Esses fatores são classificados em três classes:

- Fatores ambientais: envolve limitações relacionadas ao ambiente econômico, político e social no qual a organização atua e que não podem ser modificadas em curto prazo pela empresa. Por exemplo, as limitações impostas à área de logística pela estrutura do sistema nacional de transportes ou as restrições impostas pelas regulamentações de taxas ao processo contábil. Percebe-se que o ambiente cria limitações para que a prática seja transferida e difundida.
- Estrutura estratégica: a adoção de melhores práticas pode ser limitada ou favorecida pelas escolhas da empresa em relação à integração vertical, localização da planta e ligações estratégicas entre os negociantes, clientes e fornecedores.

- Estrutura organizacional: escolhas relacionadas ao gerenciamento de recursos humanos, centralização versus descentralização, difusão de autoridade e responsabilidade e a cultura organizacional dominante influenciam a possibilidade de adoção das melhores práticas.

Desse modo, para que o processo seja bem sucedido, as informações devem ser colhidas detalhadamente e uma análise cuidadosa sobre a viabilidade de sua adoção deve ser realizada. A proposta da coleta de informações não é apenas identificar as empresas que possuem melhor desempenho em determinados processos e quanto são melhores que as outras. Isso não responde a pergunta principal que é “como esse nível de desempenho é alcançado?”. Assim, a fase de obtenção de informações deve ser gerenciada de forma que forneça informações sobre o que possibilita o desempenho superior das melhores práticas.

5.4 Considerações finais

A busca por melhorias através da transferência de práticas comprovadamente eficientes faz do *benchmarking* uma arma poderosa na busca por vantagens competitivas. A empresa deve identificar parceiros que possuam excelência nos processos considerados prioritários para sua competitividade ou resultados comprovadamente superiores, para obter informações sobre as práticas utilizadas por essas empresas. Assim, fica claro que uma das etapas de maior importância e complexidade do *benchmarking* é a que trata da coleta de informações sobre as melhores práticas.

Não há receitas prontas de sucesso e nem mesmo limitações para essa tarefa, já que as fontes disponíveis são muito numerosas e diversificadas. Algumas informações são de fácil acesso, outras exigem um pouco mais de pesquisa para se obter, há aquelas que dependem de o investigador estabelecer bons contatos no mercado, algumas são acessíveis mediante vantagens oferecidas em troca e existem informações que são encontradas em fontes até mesmo inesperadas. Muitas vezes as fontes podem fornecer diretamente os dados e informações desejadas, outras podem dar indicações para esses dados, algumas podem ainda dar indicações para novas fontes de informações.

As fontes de dados e informações que foram descritas nesse capítulo são as mais comumente utilizadas pelas empresas, segundo os autores da área, mas não

representam, de forma alguma, todas as opções para as organizações que realizam um estudo de *benchmarking*.

Muitos autores desenvolvem roteiros para uma coleta de dados e informações mais eficiente para o *benchmarking*. No entanto, fica claro na literatura pesquisada que a realização dessa etapa do processo depende muito da persistência, engenho e experiência do investigador. As empresas costumam desenvolver seus próprios métodos de coleta, na medida em que se tornam mais experientes em *benchmarking*. Assim, os investigadores definem quais as fontes mais produtivas de informações e quais não devem ser consultadas, pois não geram o retorno esperado.

A obtenção de informações não é uma tarefa fácil, já que muitas empresas não estão dispostas a revelar os segredos de seu desempenho superior às empresas concorrentes. Para uma investigação bem sucedida, é preciso que esta etapa do processo seja bem planejada e que as fontes de informações sejam utilizadas de maneira que possibilitem identificar as práticas de referência e compreender seu funcionamento, para que as melhorias sejam implementadas com sucesso.

6. Planejamento da Pesquisa de Campo

Este capítulo destaca o método de pesquisa utilizado na dissertação, cujo papel é orientar o processo de investigação. Discute ainda alguns elementos do tipo de estudo adotado, o *survey*, como a especificação da amostra de empresas a ser estudada e o instrumento de pesquisa utilizado.

6.1 O Tipo de Estudo

Demonstrada a importância da fase do processo de *benchmarking* que trata da coleta de informações e as dificuldades encontradas para realizá-la, a proposta desta pesquisa é investigar como as empresas estruturam e conduzem seu processo de obtenção de dados e informações num processo de *benchmarking*.

Sendo assim, o tipo de estudo adotado foi o *survey*, pois a partir de um número menor de elementos pode-se auferir conclusões para toda a população (MARCONI & LAKATOS, 1996).

Quanto às características, os *surveys* utilizam-se de dois instrumentos de coleta de dados: entrevistas estruturadas ou questionários. O questionário é um instrumento de coleta de dados composto por uma série ordenada de perguntas, que podem ser respondidas sem a presença do pesquisador. A padronização imposta pelo questionário permite que a incidência e a distribuição de características populacionais sejam estudadas (MARCONI & LAKATOS, 1996).

Durante a realização da revisão literária, percebeu-se que essa fase muitas vezes se desenvolve sem critério ou mesmo planejamento. Essa investigação pretende fornecer informações sobre as fontes existentes e evidenciar como as organizações consultadas realizam a etapa da coleta de informações sobre as melhores práticas. Assim, espera-se que o trabalho forneça informações relevantes para os projetos de

benchmarking desenvolvidos pelas empresas, de modo a facilitar o acesso às melhores práticas e otimizar tempo e recursos no processo.

6.2 Determinação do Universo da Pesquisa

As companhias selecionadas para participar da pesquisa são empresas de manufatura, que realizam *benchmarking* em seus produtos e/ou processos. Decidiu-se focar os questionários nas maiores companhias sediadas no Brasil, pois foi adotada a premissa de que essas empresas possuem um processo de *benchmarking* mais estruturado, o que permitiria uma análise mais elaborada. Desse modo, o universo foi formado por aproximadamente oitenta grandes empresas do país, listadas pela revista EXAME/MELHORES E MAIORES de julho de 2002

Inicialmente foi realizado um contato via telefone visando identificar se a empresa realizava *benchmarking* e se concordava em responder o questionário, para então ser incluída no universo da pesquisa.

6.3 Planejamento do Instrumento da Pesquisa e Coleta de Dados

Para a pesquisa de campo, o questionário foi eleito como instrumento de coleta de dados. Para MARCONI & LAKATOS (1996), a utilização de questionários enviados pelo correio ou *email*, apesar de possuir algumas limitações, pode apresentar resultados satisfatórios, desde que sejam respeitadas algumas regras que visam aumentar sua confiabilidade.

Sendo assim, a dissertação apresenta caráter mais quantitativo-descritivo do que exploratório ou experimental, ao optar pela realização do levantamento de dados por questionários que possibilite a descrição e caracterização da etapa de *benchmarking* estudada.

As vantagens relativas ao seu uso repousam na racionalização de tempo e recursos ao se cobrir uma amostra maior, fatores que determinaram a escolha por esse instrumento. Permite cobrir extensa área geográfica, possibilita melhor quantificação das informações e imprime maior rapidez e facilidade da etapa de tratamento de dados coletados. Além disso, os questionários permitem a padronização das respostas, o que assegura a uniformidade dos dados coletados.

Entretanto, os questionários apresentam algumas limitações, das quais as mais

importantes são: a porcentagem pequena de questionários que retornam, a devolução tardia, a inflexibilidade e o desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos, o que dificulta seu controle por parte do pesquisador. Buscou-se contorná-las, seguindo algumas medidas preventivas na escolha da amostra, na montagem do questionário e na definição de alguns testes de validação e eficácia.

Os dados coletados podem representar o tempo atual ou podem ser projetados para captar mudanças ao longo do tempo para as variáveis pesquisadas (MARCONI & LAKATOS, 1996). Contudo, nesta dissertação optou-se pelo primeiro caso, ao analisar o estado-da-arte para a etapa de *benchmarking* que trata da coleta de dados e informações.

Procurou-se elaborar um questionário simples e enxuto, que trouxesse apenas questões diretamente ligadas ao tema tratado, facilitando desta maneira, o trabalho de resposta das empresas pesquisadas. A elaboração das questões teve como base o referencial teórico estudado, os objetivos da dissertação e outros questionários usados em pesquisas sobre *benchmarking*.

Os questionários são formados por dezoito questões fechadas e duas abertas, escritas com linguagem clara e objetiva. As questões fechadas, em sua maior parte, não apresentam alternativas excludentes, permitindo que mais de uma resposta seja assinalada. As duas questões abertas finalizam o documento.

Com relação a seu conteúdo, a parte inicial do questionário apresenta uma identificação da empresa respondente e da pessoa responsável pelo seu preenchimento, com a função exercida, a área de atuação e o telefone e *email* para contato.

A parte seguinte caracteriza o processo de *benchmarking* desenvolvido pela empresa em relação ao tipo, tempo de realização, grau de formalização do processo e os parceiros envolvidos. Essas questões buscam confirmar a realização do processo e verificar sua maturidade dentro da empresa.

Em seguida, trata-se diretamente das fontes utilizadas pelas empresas na busca de dados e informações no processo de *benchmarking*. As questões elaboradas com essa finalidade apresentam diversas fontes de informações encontradas na literatura e demandam sobre seu uso e utilidade para as organizações. Procurou-se também formular questões para verificar o uso de bancos de dados ou serviços de *benchmarking* oferecidos via Internet e a participações em grupos e clubes de *benchmarking*, detalhando os tipos de informações encontradas, as vantagens e desvantagens de seu uso.

As duas questões abertas finalizam o questionário indagando sobre as fontes mais úteis para a realização da coleta de informações e as principais dificuldades encontradas nessa etapa. As questões abertas foram elaboradas com o objetivo de verificar as fontes consideradas mais importantes para as empresas consultadas, sem que houvesse qualquer indução ou restrição às respostas. Buscava-se também que as companhias fornecessem maiores informações sobre as fontes citadas e sobre as dificuldades encontradas durante a realização da coleta.

Antes de sua utilização definitiva, o questionário foi testado numa amostra menor, equivalente a duas empresas da região de São Carlos. Para MARCONI & LAKATOS (1996), tais testes são fundamentais para verificar se o questionário apresenta três importantes elementos: fidedignidade (mesma aplicação, independentemente da pessoa que o faça), validade (se os dados são necessários à pesquisa) e operatividade (se a linguagem utilizada é clara e acessível).

Os testes permitiram obter melhorias no questionário por meio da substituição de alguns termos confusos, reordenação e avaliação das perguntas nele contidas. Logo, perguntas mal formuladas, mutuamente exclusivas e ambíguas foram reformuladas, assim como foram também acrescentadas novas perguntas para se coletar dados importantes não contemplados na primeira versão.

Após a estruturação do instrumento de pesquisa, procedeu-se o contato com as empresas, realizado por telefone, quando se buscou explicar os objetivos da pesquisa e identificar pessoas capacitadas para o preenchimento do questionário, isto é, pessoas envolvidas com a realização do processo de *benchmarking* na empresa. Não sendo possível a identificação, o questionário foi enviado aos cuidados da pessoa contatada, para que fosse direcionado à pessoa apropriada.

Os questionários foram enviados às empresas nos últimos meses de 2002 (outubro, novembro e dezembro) e começaram a retornar nos dias que se seguiram. O documento era enviado novamente após trinta dias, para as empresas que não haviam respondido. Houve uma nova tentativa de envio nos primeiros meses de 2003, mas devido às férias de muitos funcionários, só foi possível obter um resultado produtivo a partir do mês de março.

6.4 Organização e Tratamento dos Dados

Os dados dos questionários foram reunidos e tratados com técnicas de

estatística descritiva, tais como gráficos, distribuição de frequências e medidas associadas a essas distribuições. Procurou-se apresentar os números obtidos por meio das respostas e explicar seu significado, tendo em vista os objetivos dessa dissertação. A apresentação e os resultados obtidos estão no capítulo seguinte.

7. Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa

Neste capítulo são tabulados e analisados os dados reunidos na pesquisa de campo, a partir dos quais, pretende-se identificar os meios que as empresas que praticam *benchmarking* utilizam para a coleta de informações sobre as melhores práticas no mercado, as principais fontes utilizadas, os tipos de informações encontradas e as dificuldades dessa etapa do processo. Cabe reiterar que se aspira a atingir os objetivos descritos no primeiro capítulo.

Não cabe a esta pesquisa uma análise aprofundada das práticas gerenciais utilizadas na etapa do processo de *benchmarking* mencionada, limitando-se a fornecer uma visão geral desta etapa. Para melhor sistematização da análise, os dados serão descritos seguindo as questões apresentadas no questionário. Desta forma, inicia-se com uma descrição dos respondentes, depois tem-se a caracterização do processo de *benchmarking* na empresa e a as fontes de informações utilizadas.

Para facilitar a leitura, decidiu-se não promover a separação entre resultados e análise de resultados em estruturas separadas de texto.

7.1 Considerações sobre as empresas consultadas

O envio dos questionários foi realizado via *email*, com o reforço de telefonemas antes e após o envio, se necessário. Apesar disso, entre 80 questionários enviados, somente 13 retornaram (16,25%). Durante as tentativas foi possível constatar que as empresas, em sua grande parte, não possuem interesse em participar de pesquisas desse tipo (*survey*) e, quando o fazem, possuem muita cautela para fornecer informações.

Os motivos alegados pelas empresas para se negarem a responder o questionário foram os mais variados. Entre as contatadas, três empresas responderam

negativamente à solicitação enviada, alegando que não poderiam disponibilizar funcionários para a tarefa. Quatro empresas afirmaram não poder ceder esse tipo de informações. Outras nove companhias disseram realizar *benchmarking*, mas de forma bastante informal, de modo que não possuíam as informações solicitadas no questionário. Oito empresas afirmaram ainda adotar a política de não participar de estudos acadêmicos, pois são muito procuradas para tal. Um pequeno número de empresas (três) afirmou não realizar *benchmarking*, apesar da literatura afirmar o contrário. Há ainda quatro companhias que responderam realizar o *benchmarking* por setor, com critérios diferenciados, não havendo possibilidades de responder o questionário. Em outras doze empresas, a pessoa contatada responsabilizou-se por direcionar o documento à pessoa apropriada sem poder fornecer o contato, mas também não houve resposta. Em oito empresas não foi possível contatar funcionários da área desejada e o questionário foi enviado ao setor de atendimento ao cliente; nessas empresas também não houve o retorno esperado. Dezesseis companhias simplesmente não retornaram os questionários sem qualquer satisfação, mesmo após insistentes contatos via *email* e telefone.

Nas empresas em que foi possível o contato com pessoas diretamente ligadas à realização de *benchmarking*, o retorno do questionário aconteceu rapidamente. No entanto, quando não foi possível contatar pessoas ligadas à área, o questionário foi enviado para que pudesse ser direcionado internamente. Nesse caso, nem sempre era possível à pessoa de contato revelar para quem o questionário estava sendo encaminhado e, muitas vezes, o questionário ficou sem ser respondido, pois não foi possível contatar a pessoa encarregada das respostas.

Quando o contato com a empresa se iniciava pelo setor de atendimento ao cliente, as chances de se chegar às pessoas ligadas à realização do processo eram muito reduzidas. Observou-se que nas empresas de maior porte, os funcionários responsáveis pelo atendimento telefônico possuíam orientação de evitar que esse tipo de solicitação fosse feito diretamente aos funcionários da área relacionada.

7.2 Identificação

A parte inicial do questionário identifica a empresa respondente e a pessoa responsável pelo seu preenchimento, incluindo telefone e *email* para contato posterior.

Todas as respondentes são empresas de manufatura e possuem um faturamento

registrado superior a 136,1 milhões de dólares em 2001, segundo a Revista Exame Melhores e Maiores de julho de 2002. A tabela abaixo caracteriza as empresas respondentes de acordo com as vendas (ano: 2001) e o segmento em que atua, conforme o Quadro 2.

EMPRESA	SEGMENTO	VENDAS (em US\$ milhões)
A	Automotivo	5.711,6
B	Automotivo	3.728,2
C	Automotivo	2.084,2
D	Eletroeletrônico	1.433,3
E	Eletroeletrônico	972,5
F	Bebidas	657,5
G	Química e Petroquímica	552,6
H	Automotivo	542,8
I	Eletroeletrônico	484,1
J	Química e Petroquímica	448,8
L	Alimentos	307,6
M	Alimentos	288,2
N	Eletroeletrônico	178,4

Quadro 2 - As empresas respondentes

Cabe ressaltar que os questionários foram respondidos por profissionais qualificados que exercem atividades relacionadas à área de Gerenciamento da Qualidade em suas respectivas instituições. Em sua maioria são gerentes, supervisores e diretores, cargos que os qualificam para o fornecimento dos dados demandados.

6.2 O Processo de *Benchmarking*

A segunda parte do questionário investiga o tipo de *benchmarking* realizado pela empresa, há quanto tempo ele é realizado e o grau de formalização do processo.

Como mostra a literatura, o *benchmarking* possui muitas definições e métodos diversos para sua realização. Ele pode ser feito de maneira sistemática, seguindo passos

bem definidos e estruturados, idealizados pela própria empresa ou de acordo com algum método documentado. O processo pode também ser realizado informalmente, pouco estruturado e de forma casual.

Todas as empresas respondentes confirmaram a realização do *benchmarking*. Entre elas, nove afirmaram realizar *benchmarking* de produto e processo (69,2% das respostas), duas somente de produto (15,4% das respostas) e outras duas somente de processo (15,4% das respostas). A visualização gráfica desses números é demonstrada no Gráfico 1.

Esses resultados demonstram que grande parte das empresas respondentes percebe o *benchmarking* como um instrumento não só para melhorar seus produtos finais em relação à concorrência, mas também para aperfeiçoar seus processos internos o que, conseqüentemente, resultará em melhor desempenho frente à concorrência.

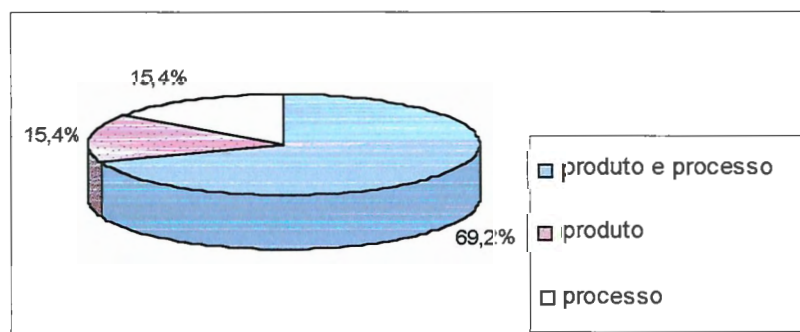


Gráfico 1 - O tipo de *benchmarking* realizado

As questões seguintes relacionam-se ao tempo e ao grau de formalização com que o processo é realizado dentro da empresa. O *benchmarking* deve ser um processo contínuo e sua característica cíclica faz com que ele seja aperfeiçoado com o passar do tempo. A grande maioria das respondentes, dez empresas (76,9% das respostas), afirmaram realizar o *benchmarking* há mais de cinco anos e apenas três (23,1% das respostas) revelaram utilizar o processo há um período entre três e cinco anos, conforme apresenta o Gráfico 2.

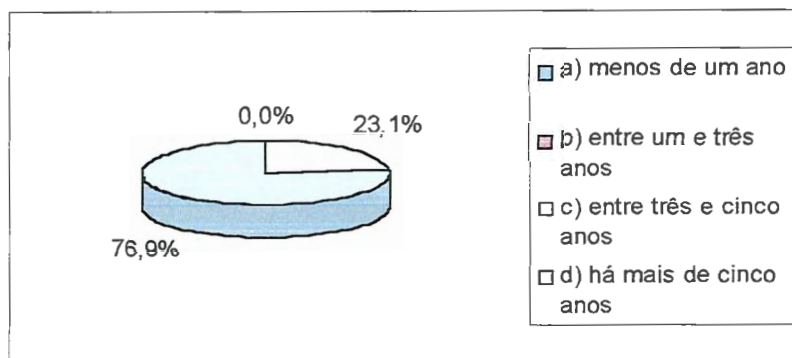


Gráfico 2 - Tempo de realização do *benchmarking*

Essas respostas indicam que o *benchmarking* é um processo relativamente amadurecido dentro dessas empresas, já que é realizado há algum tempo. Percebe-se, dessa forma, que o processo não é realizado pontualmente, em situações específicas. A teoria ressalta essa característica contínua do *benchmarking* e afirma que seus resultados são satisfatórios em longo-prazo se realizados dessa maneira. As empresas compreendem que, nos dias atuais, a melhoria contínua de produtos e processos é fundamental para manter-se no mercado e a realização constante do *benchmarking* permite que elas estejam atualizadas em relação às melhores práticas do mercado.

Em relação ao grau de formalização do processo, a questão seguinte demandava que a empresa indicasse onde se encontrava a empresa, numa escala de 1 a 5. O grau 1 indicava um processo de *benchmarking* bastante informal e pouco estruturado e o grau 5, em contrapartida, indicava um *benchmarking* realizado de forma totalmente estruturada e formal.

Entre as respondentes, três (23,1% das respostas) afirmaram fazer *benchmarking* de maneira bastante formal e estruturada (grau 5). Outras quatro (30,8% das respostas) indicaram realizar o processo de maneira formal e estruturada (grau 4), porém um pouco menos que o grau anterior. Houve quatro empresas (30,8% das respostas) que afirmaram realizar o *benchmarking* num grau 3, representando um grau médio de formalização e ainda outras duas (15,4% das respostas) empresas afirmaram realizar o processo de maneira bastante informal e pouco estruturada (grau 1). O Gráfico 3 demonstra esses resultados.

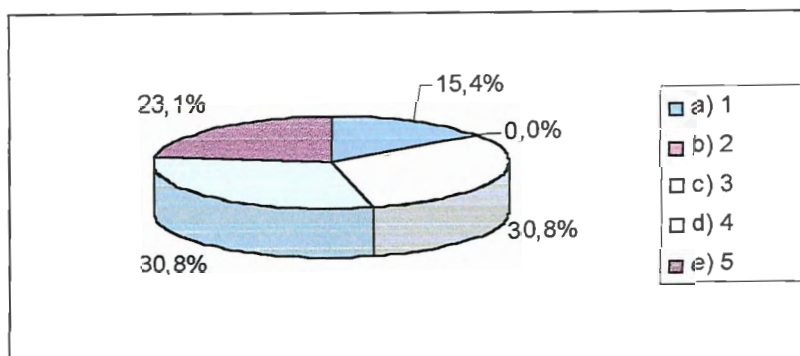


Gráfico 3 - Grau de formalização do *benchmarking*

Observa-se que apesar de possuírem graus diferenciados, 84,7% das empresas afirmaram realizar o *benchmarking* com grau de estruturação entre 3 e 5. Apenas duas empresa indicaram realizar o processo de forma totalmente informal e casual. Essas respostas são coerentes com as respostas obtidas na questão anterior e demonstram que o tempo de realização do *benchmarking* está relacionado ao grau de estruturação e formalização do processo.

Como já foi apresentado nessa dissertação, o *benchmarking* pode ser realizado tendo como referência diferentes tipos de empresas. Na questão 4, as empresas são demandadas sobre a frequência com que estabelecem diferentes tipos de parceria para realizar o *benchmarking*.

Para analisar essa questão, foi feita uma média das porcentagens dadas e tem-se que as parcerias mais citadas foram com empresas do mesmo grupo e obtiveram uma média de 45,30% (*benchmarking* interno). Em seguida, temos as parcerias realizadas com concorrentes, com uma média de respostas que alcançou 32,77% (*benchmarking* competitivo). As parcerias com empresas do mesmo setor, mas não concorrentes, também são estabelecidas, ainda que em menor proporção, apresentando um índice de 11,54% (*benchmarking* funcional). Por fim, a porcentagens de empresas que realiza parcerias empresas de setores diferentes (*benchmarking* genérico) alcançou 14,77%. As empresas consultadas apresentaram as seguintes respostas, apresentadas no Gráfico 4.

O *benchmarking* competitivo é o que apresenta maiores dificuldades no estabelecimento de parcerias e na coleta de informações, pois é mais difícil obter a colaboração dos concorrentes diretos do que dos não concorrentes. Sendo assim, os números apresentados nessa questão (32,77%) necessitam de algumas considerações.

Para algumas companhias respondentes, as parcerias não implicam num compartilhamento de informações, significam apenas que as empresas escolhidas como referência para a realização das comparações são concorrentes. Assim, a busca por informações ocorre de forma unilateral, sem que exista uma real parceria com a organização selecionada. Os outros tipos de parcerias citadas não apresentam o mesmo grau de dificuldade na etapa estudada, pois não se tratam de concorrentes diretos e as informações são mais acessíveis.

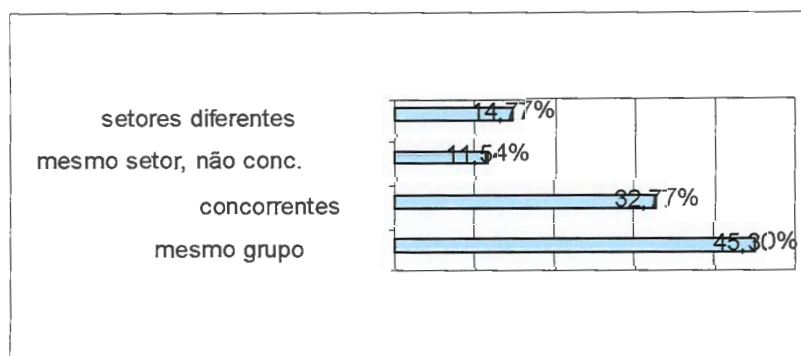


Gráfico 4 - As parcerias estabelecidas

7.3 A Busca pelas Melhores Práticas

O processo de *benchmarking* envolve uma extensa e constante busca por informação internas e externas. Trata-se de uma etapa crucial para o sucesso do *benchmarking* e a maneira como é planejada e conduzida influencia diretamente no resultado final obtido. Esta fase da pesquisa investiga quais os principais meios utilizados pelas empresas para monitorar e obter informações sobre as práticas do mercado e, posteriormente, implementar melhorias.

A literatura ressalta a importância da existência de uma equipe de *benchmarking*, cuja função é conduzir todo o processo de busca de informações, comparações e implementação das novas descobertas. No entanto, quando indagadas acerca da existência de uma equipe permanente de *benchmarking*, constatou-se que a grande maioria das empresas (84,6% das respostas) não as utiliza. Apenas duas empresas (15,4% das respostas) afirmaram possuir uma equipe permanente de *benchmarking*. Esses números são apresentados no Gráfico 5.

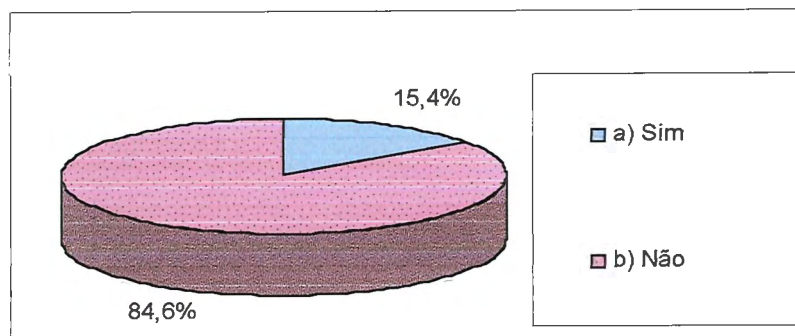


Gráfico 5 - Existência de uma equipe permanente de *benchmarking*

A grande maioria das empresas afirmou não possuir pessoal selecionado especialmente para coletar dados e informações sobre as práticas de mercado, cuja responsabilidade recai sobre funcionários relacionados à área de Gerenciamento da Qualidade da empresa.

Muitas empresas que realizam *benchmarking* de maneira formal e estruturada possuem um banco de dados próprio, cujo conteúdo inclui informações internas sobre práticas do mercado e potenciais parceiros. Questionadas a esse respeito, oito empresas (61,5% das respostas) afirmaram não possuir qualquer banco de dados e cinco (38,5% das respostas) responderam utilizar esse recurso. Os números são expostos no Gráfico 6.

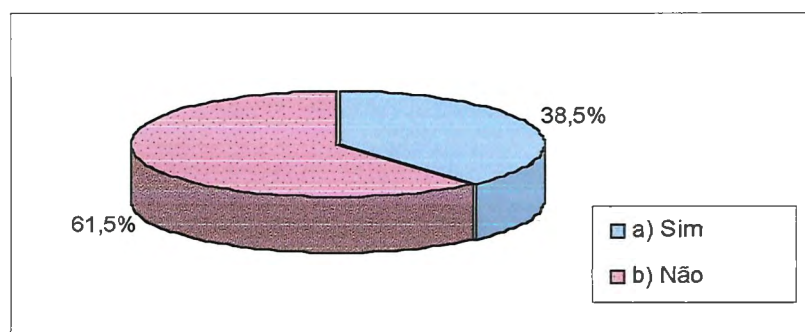


Gráfico 6 - Existência de um banco de dados próprio

Entre as que responderam afirmativamente, três empresas revelaram que esses bancos são sistemas de informações via intranet em que são documentados problemas internos e suas resoluções, reorganização de processos, inovações ou qualquer outro tipo de informação que possa ser útil a qualquer parte da empresa. Essas informações

estão disponíveis apenas para os funcionários da própria empresa e geralmente são consultadas para resolver problemas específicos e localizados.

Os bancos de dados próprios são um importante ponto de partida para a realização do *benchmarking*. Informações registradas sobre potenciais parceiros, práticas de mercado ou mesmo sobre documentação disponível para pesquisa, economizam tempo na busca por dados para o *benchmarking*. No entanto, para que seja realmente útil, é preciso que exista um monitoramento das práticas internas e do mercado e que as informações sejam atualizadas constantemente.

A maioria das empresas consultadas costuma monitorar e documentar seus processos e melhorias internas, mas não fazem um monitoramento e registro constante das práticas externas ou da localização de potenciais parceiros. A literatura apresenta algumas empresas que utilizam essa prática, como citado no capítulo 5, mas durante a realização da pesquisa de campo não foi possível encontrar empresas que realizassem tal procedimento.

Após utilizar seus próprios bancos de dados e coletar informações internas, a empresa parte para a busca de informações externas. Nessa etapa, as informações podem vir das mais variadas fontes. No capítulo 5 estão enumeradas as principais fontes de informações utilizadas pelas empresas e as questões seguintes procuram identificar as fontes mais úteis para as empresas respondentes.

As fontes de informações foram divididas em dois grupos: as fontes de domínio público e as fontes vivas. As primeiras não revelam muitos segredos competitivos, mas fornecem a base de conhecimento sobre as práticas ou empresas-alvo de *benchmarking* e por isso são indispensáveis para o sucesso do processo. São chamadas “fontes de domínio público” porque são publicadas e podem ser acessadas por todos que desejam sem qualquer problema.

As fontes de domínio público mais citadas pelas empresas são os artigos de jornais e revistas especializadas, com 84,6% das respostas (11 empresas). As conferências e os relatórios de associações de classe foram citadas por 61,5% das empresas respondentes (8 respostas). Em seguida são apontados os estudos e relatórios governamentais, com 53,8% das respostas (7 empresas). Os relatórios de grupos de defesa do consumidor, livros e demonstrativos financeiros públicos são citados por 30,8% das empresas respondentes (4 respostas). O Gráfico 7 mostra esses resultados.

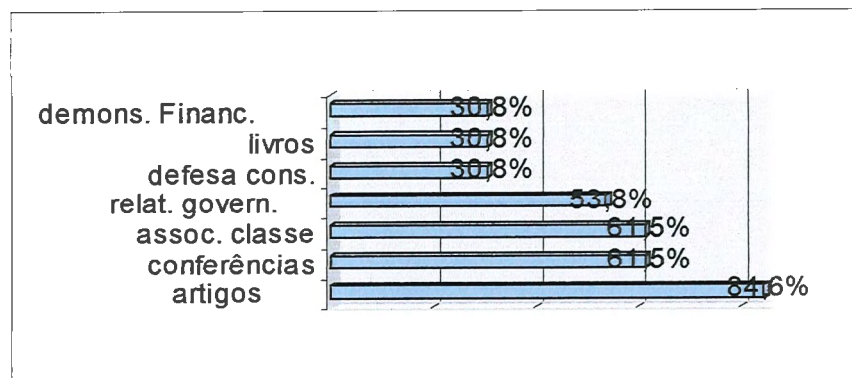


Gráfico 7 - As fontes de domínio público

Indagadas sobre a utilidade desses recursos, 30,8% das empresas consultadas (4 empresas) afirmaram que elas fornecem informações suficientes para a realização de *benchmarking*. O restante das empresas (69,2% das respostas) indicou que as informações disponíveis nesses locais são úteis, mas devem ser complementadas com outras fontes. O Gráfico 8 apresenta esses números.

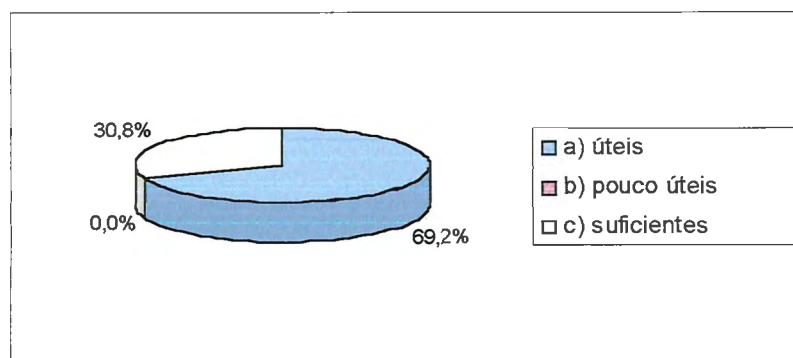


Gráfico 8 - Utilidade das fontes de domínio público

Observa-se que todas as empresas consultadas afirmaram utilizar esse tipo de fonte de informações e isso se explica pelo fato de serem mais acessíveis e pouco dispendiosas para as empresas. Os responsáveis pelo questionário afirmaram consultar frequentemente as publicações disponíveis nas áreas de interesse, os relatórios de associações de classe e participar de encontros e conferências. Essas fontes são úteis para manter as empresas atualizadas em relação ao mercado e à concorrência e, conseqüentemente, verificar áreas para melhoria.

As fontes de informações levantadas na questão seguinte são as chamadas “fontes vivas” e contêm informações valiosas para a realização de *benchmarking*. Essas fontes incluem parceiros de *benchmarking*, funcionários, consumidores ou estudos preparados por consultores. Entre as respostas obtidas, 61,5% das empresas (8 respostas) utiliza os consumidores como fonte de informação. Os estudos de consultores foram citados por 46,1% dos respondentes (6 respostas). Os parceiros de *benchmarking* e os funcionários da própria empresa ou de outras foram citados por 38,5% das empresas (4 respostas). Uma das empresas citou ainda os fornecedores como fonte de informações. Uma outra empresa respondente afirmou não poder ceder esse tipo de informação. A apresentação gráfica desses resultados está no Gráfico 9.

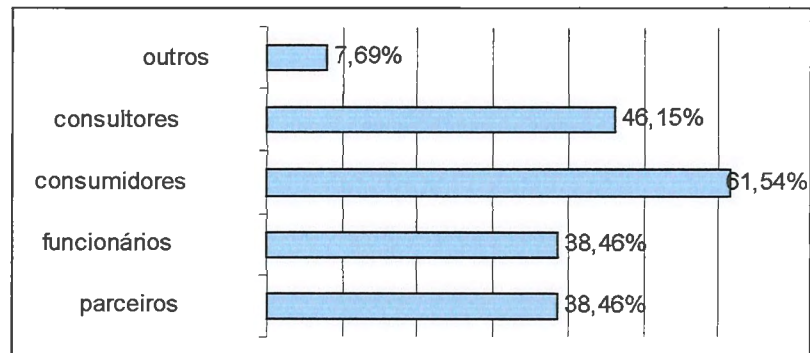


Gráfico 9 - Fontes “vivas” de informações

As informações advindas dessas fontes costumam ser mais difíceis de se obter, pois dependem da disponibilidade das pessoas ou empresas em fornecê-las e da prática e engenho dos investigadores. A exceção está nas pesquisas com opiniões e preferências dos consumidores, cuja maciça utilização pode ser explicada pelo fato de serem relativamente fáceis de serem realizadas e consideradas importantíssima fonte de informações para as empresas respondentes. Por meio desse recurso, as empresas esperam obter informações que a permitam melhorar seus produtos em relação aos concorrentes no mercado. Informações relacionadas às expectativas dos clientes, às vantagens dos produtos concorrentes em relação aos seus produtos, aos serviços pós-venda oferecidos, aos problemas e vantagens encontrados em seus produtos, entre outras coisas.

Observa-se na questão 8 que as bases de dados e serviços de *benchmarking* de

terceiros oferecidos pela internet foram citadas por apenas uma empresa que respondeu o questionário. Não foi possível encontrar empresas que utilizem as bases citadas na pesquisa e a empresa que afirmou utilizar esse tipo de fonte de informações negou-se a revelar o nome da base de dados consultada.

Uma das questões seguintes se refere exatamente às bases de dados oferecidas na internet e sua utilidade para as empresas que as acessam. Por ter tido um índice extremamente baixo de respostas afirmativas, as questões que demandam informações sobre essas bases de dados não puderam ser respondidas como pretendido. Houve uma tentativa de contato após a devolução dos questionários e, nas empresas em que isso foi feito, as informações contidas no questionário foram confirmadas. Essas empresas afirmaram nem mesmo conhecer qualquer base de dados desse tipo e a pesquisa, quando pela internet, é realizada aleatoriamente em *sites* de busca, de entidades de classe, de outras empresas, etc. A não-utilização desse recurso foi justificada pelos custos incorridos e pela capacidade em dar andamento a um projeto de *benchmarking* sem fazer uso dessa fonte de informações.

De acordo com a única resposta afirmativa obtida, os bancos de dados ou serviços de *benchmarking* oferecidos via internet fornecem: relatórios de melhores práticas de outras empresas, comparações de desempenho por meio de indicadores e serviços de identificação de melhores práticas ou parceiros. As principais vantagens de utilização dessas fontes apontadas são a redução de tempo de realização de *benchmarking* e o acesso a serviços de especialistas. Em contrapartida, a principal desvantagem apontada foi o alto custo desse tipo de serviço. A resposta reflete o que a literatura afirma sobre essas fontes de informações, no entanto, a pequena representatividade da amostra não permite que se faça qualquer consideração sobre essas questões.

Além das bases de dados ou serviços de *benchmarking* oferecidas por terceiros, muitas empresas associam-se em clubes ou grupos de *benchmarking* em que compartilham informações e custos. Apenas uma empresa afirmou fazer ou já ter feito parte de grupos desse tipo e destacou que as informações obtidas por meio dessa fonte são úteis, mas devem ser complementadas com outras fontes. A desvantagem apontada na utilização dessa fonte foi novamente seu alto custo.

O fato de apenas uma empresa ter afirmado utilizar os bancos de dados e clubes de *benchmarking* impossibilita uma análise mais confiável sobre a utilidade desses recursos. A amostra não se mostrou válida para esse fim, apenas permite concluir

que a utilização desses recursos não é disseminada entre as empresas sediadas no Brasil.

A parte final do questionário contém duas questões abertas. A primeira demanda quais fontes, dentre todas, trazem informações mais úteis para a realização do *benchmarking*. As pesquisas de campo com consumidores foram citados por 38,5% dos respondentes (5 respostas). A avaliação técnica dos produtos concorrentes foi citada por 30,7% das empresas (4 respostas). Esse mesmo índice de respostas obtiveram as visitas aos parceiros de *benchmarking* (4 respostas). As entidades de classe e as feiras relacionadas à área também foram citadas por 23,1% (3 respostas). As publicações, os fornecedores, os bancos de dados internos e os grupos de *benchmarking* receberam citação de apenas 7,7% das empresas respondentes (1 resposta). A opção pela elaboração de questões abertas explica-se pelo fato de permitir que as empresas respondentes citassem as fontes e fornecessem maiores informações acerca desses recursos. No entanto, não foi possível obter esse resultado, pois as companhias que responderam as questões abertas apenas citaram as fontes utilizadas. Para maiores esclarecimentos, foi necessário um contato telefônico posterior.

A questão seguinte relaciona-se às principais dificuldades encontradas na obtenção de informações para a realização do *benchmarking*. Dentre as empresas respondentes, apenas quatro declararam encontrar alguma dificuldade nessa etapa do processo. As principais dificuldades relatadas são os custos elevados, aliados à limitação de recursos aplicados e a necessidade de disponibilizar as próprias informações para outras empresas.

Em um segundo contato telefônico, a maioria das empresas declarou não encontrar sérias dificuldades na obtenção de informação. Como adiantou a literatura sobre o tema, as empresas afirmaram que esta fase necessita de pesquisas contínuas e depende muito do engenho e prática das pessoas designadas para sua realização.

7.4 Considerações finais

Talvez a maior razão para a grande difusão das atividades de *benchmarking* seja o fato de não ter sido desenvolvido por acadêmicos ou teóricos e sim por uma companhia que enfrentava uma crise competitiva de grandes proporções. A pesquisa de campo realizada evidencia que as empresas podem desenvolver seus próprios métodos de *benchmarking* e utilizar o processo para realizar melhorias de acordo com suas necessidades e possibilidades.

Dessa mesma forma é realizada a etapa da coleta de informações. A pesquisa permite concluir que as empresas desenvolvem meios próprios de coleta, obtidos através de suas próprias experiências e limitações.

Ao partir para a coleta de dados e informações sobre as práticas de mercado, as empresas buscam primeiramente as fontes de domínio público como artigos, conferências, relatórios de associações de classe, demonstrativos financeiros públicos, relatórios governamentais e outros. Essas fontes são permanentemente consultadas por todas as companhias respondentes e as informações nelas contidas foram consideradas muito importantes para atualização constante e para obtenção de informações específicas.

No entanto, as fontes cuja utilização trazem as informações mais valiosas são: pesquisas com consumidores, avaliação técnica de produtos, visitas a parceiros de *benchmarking* e consultas a associações de classe. Com exceção das visitas, as outras fontes mencionadas são de fácil acesso e não possuem qualquer custo.

As pesquisas com consumidores e a avaliação técnica dos produtos são recursos que trazem informações úteis para a melhoria do desempenho dos produtos e serviços da empresa frente à concorrência. Esses recursos são úteis para evidenciar os pontos fracos, que devem ser melhorados e as vantagens que devem ser mais bem aproveitadas pela companhia, em relação a seus produtos e serviços. Informações sobre o desempenho de alguns processos também podem ser obtidas dessa forma, no entanto, o uso dessas fontes tem servido às empresas essencialmente para monitorar e analisar os produtos e serviços dos concorrentes.

Por outro lado, as visitas aos parceiros de *benchmarking* fornecem dados e informações importantes quando o objetivo é também melhorar os processos internos da organização. As trocas de informações e as visitas locais fornecem informações valiosas para se aprofundar e completar um estudo de *benchmarking*. As empresas consultadas confirmam a importância das parcerias, mas apontam como um fator desfavorável da utilização desse recurso a necessidade de ceder informações próprias. Já as pesquisas com consumidores evidenciam o foco no mercado adotado pelas empresas e as informações obtidas constituem um importante instrumento de atualização e monitoramento em relação aos produtos e algumas práticas dos concorrentes.

Cabe ressaltar que a necessária disponibilização de informações é uma das principais dificuldades apontadas da etapa em questão. Para ter acesso às instalações e informações das empresas de referência, a organização deve estar disposta a ceder

dados e informações próprias. No entanto, percebe-se resistência das duas partes envolvidas em fornecer informações.

É compreensível que exista resistência em fornecer dados próprios já que, geralmente, as empresas contatadas para se fazer o estudo de *benchmarking* apresentam excelentes resultados. Essa é exatamente a razão de terem sido selecionadas como referência para a realização do processo e naturalmente elas não possuem interesse em revelar segredos competitivos. A empresa contatada deve também se beneficiar da parceria, do contrário dificilmente terá interesse em participar do estudo. As empresas que responderam o questionário concordam em participar de estudos de *benchmarking* em que tenham que disponibilizar suas informações, desde que se beneficiem de alguma forma. A contra-partida apontada é a troca de dados de interesse.

Outra dificuldade observada é a limitação de recursos financeiros para a coleta de dados e informações. Apesar do interesse em melhorar a qualidade e o desempenho de seus produtos e processos, as empresas consultadas afirmaram que os recursos financeiros necessários são uma dificuldade para a etapa estudada nessa dissertação. Essa foi a justificativa apontada pela maioria delas para a não-utilização de bancos de dados oferecidos via internet ou associação em clubes de compartilhamento de informações para *benchmarking*.

8. Conclusão

Este trabalho teve como objetivo investigar quais as principais fontes utilizadas pelas empresas para obter informações sobre as melhores práticas em um projeto de *benchmarking* e quais as principais dificuldades encontradas nessa etapa do processo.

Para desenvolver essa proposta, inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica sobre *benchmarking* e sobre os temas a ele relacionados. De acordo com a literatura consultada, a integração entre o GQT, medição de performance, estratégia e *benchmarking* compreende os elementos essenciais para a competitividade. Essa integração estabelece uma cultura de melhoria contínua, fornece uma perspectiva externa e favorece a criatividade e o comprometimento de todos os funcionários da organização.

Após a revisão inicial, decidiu-se pela utilização de uma pesquisa de campo do tipo *survey* como instrumento para verificar quais as fontes de informações utilizadas pelas empresas e as dificuldades encontradas. A partir de questionários respondidos por empresas selecionadas, foi possível reunir dados para analisar, discutir e concluir sobre as práticas das empresas no que se refere à coleta de informações no processo de *benchmarking*, conforme apresentado a seguir.

8.1 Conclusão

Os dados obtidos pela pesquisa demonstram que o processo de *benchmarking* é desenvolvido pelas empresas consultadas de forma informal e sem rigidez no estabelecimento de etapas. Evidências apontam que muitas empresas apresentaram dificuldades em responder questões relacionadas no questionário exatamente por essa razão. A maioria das respondentes desenvolve seu próprio método de *benchmarking*, cujas etapas, quando existem, são definidas com base na experiência da empresa e em

leituras sobre o tema.

Muitas empresas afirmam realizar o *benchmarking* por possuírem o hábito de analisar os produtos concorrentes e por estarem sempre atentos às novidades do mercado e às práticas de outras empresas, mas são poucas as que possuem um *benchmarking* documentado e com passos previamente planejados e definidos.

Essa característica informal do processo confirmou-se quando foi realizado um segundo contato com as empresas para a verificação de alguns dados fornecidos no questionário. Observou-se que as companhias entendem o *benchmarking* como o processo de comparar produtos e resultados para identificar eventuais vantagens dos concorrentes. No entanto, não o vêem como um processo estruturado para realizar melhorias em produtos, processos e serviços como outros enfoques gerenciais conhecidos. Assim, as companhias não julgam necessário planejar previamente os passos do processo ou seguir algum modelo existente, pois as comparações podem ser realizadas de forma totalmente informal.

Essa informalidade possui vantagens, pois a partir do monitoramento e comparação informal dos produtos e práticas do mercado, é possível detectar oportunidades de melhoria sem que seja necessário grande aporte de recursos financeiros.

No entanto, essa característica também apresenta desvantagens para as organizações. Uma delas é a dificuldade em obter o envolvimento de todo o pessoal da organização, cuja importância é ressaltada pela literatura sobre o tema. Muitos funcionários sequer têm conhecimento da realização do *benchmarking* dentro da empresa, já que não há formalização do processo. Outras vezes ele fica restrito a alguma área específica. Além disso, o *benchmarking* informal não inclui uma coleta interna de informações, uma etapa de grande utilidade para detectar necessidade de melhorias e mudanças dentro da companhia.

Outra desvantagem advinda da informalidade do processo é a dificuldade em identificar as melhores práticas do mercado e compreender o seu funcionamento, já que a coleta de informações é realizada aleatoriamente, sem qualquer planejamento. Assim, a coleta pode direcionar-se a fontes que não trazem informações pertinentes, representando um desperdício de tempo e recursos para a organização. O estudo pode ainda resultar em informações incompletas sobre as práticas de referência, dificultando a implementação das melhorias.

Assim sendo, não há dúvida que, apesar de poder ser realizado de maneira

informal, o *benchmarking* alcança melhores resultados quando há um planejamento e uma estruturação do processo. Quando realizado dessa maneira, ele possibilita:

- obter um maior envolvimento e conscientização de todo o pessoal da empresa;
- detectar fraquezas e oportunidades de melhorias em qualquer área;
- identificar as melhores práticas do mercado e não apenas as práticas com um melhor desempenho;
- coletar informações de forma mais eficiente.

A não utilização de bases de dados, clubes e serviços de *benchmarking* oferecidos por terceiros explica-se primeiramente pelos custos incorridos na utilização desses recursos. Essas fontes exigem o pagamento de taxas para manutenção, associação ou para encomenda de pesquisas específicas, o que desestimula a participação das organizações. Outro motivo seria a total falta da necessidade de recorrer a essas fontes, já que é possível buscar informações e desenvolver o processo utilizando as muitas outras fontes disponíveis.

As empresas nem mesmo têm conhecimento sobre a existência de serviços desse tipo oferecidos via internet. Apesar dos *sites* de serviços de *benchmarking* apresentarem muitos dos nomes de empresas que participaram da pesquisa de campo entre seus associados, as empresas sediadas no Brasil afirmaram não fazer uso de qualquer serviço dessa natureza. Desse modo, não foi possível uma verificação sobre a utilidade desse recurso para as organizações.

Conclui-se que a dissertação cumpriu os objetivos a que se propunha em relação à etapa da obtenção de dados e informações sobre as melhores práticas. Foram identificadas as principais fontes utilizadas pelas empresas respondentes e as dificuldades encontradas na etapa em questão. Além disso, outras informações sobre o processo de *benchmarking* desenvolvido pelas organizações no Brasil também foram apresentadas.

Essa pesquisa permite que qualquer empresa que pretenda iniciar um estudo de *benchmarking* tenha um ponto de partida para realizar a busca por informações. Muitas vezes as empresas perdem tempo e recursos em busca de fontes que, muitas vezes, não trazem os dados procurados. Juntamente com os resultados da pesquisa, o capítulo 5 fornece informações sobre diversas fontes utilizadas e a qualidade das informações que

podem ser obtidas.

8.2 Limitações

Uma primeira limitação da pesquisa decorre do baixo índice de respostas obtido na pesquisa. Toma-se difícil apontar com clareza as causas que levaram a esta situação. No entanto, algumas ações realizadas ao longo do estudo contribuíram para que o número de respondentes não fosse maior.

Primeiramente, a necessidade de elaborar um questionário enxuto resultou em um documento que, em muitos casos, não se mostrou auto explicativo. A necessidade de um contato posterior ao retorno do questionário para esclarecer algumas questões e respostas contraditórias demonstram essa característica. Apesar do questionário ter sido testado previamente, no qual a compreensão das questões não se configurou um empecilho, essa característica, provavelmente, interferiu negativamente na intenção de respostas por parte das empresas e ainda na qualidade das respostas recebidas.

Assim como pesquisas extensas e complexas que se utilizam de questionários enviados por *email* ou correio tendem a obter um baixo índice de respostas, as pesquisas que não possuem questões de fácil e imediata compreensão tendem a seguir o mesmo caminho. Para o futuro, aconselha-se que os questionários possuam poucas questões, mas que sejam mais longas e auto explicativas. Uma forma ainda melhor de realizá-la seria aplicar o questionário em uma amostra pequena, por meio do telefone. Assim, eventuais dúvidas seriam esclarecidas e os dados obtidos seriam mais confiáveis.

Críticas feitas aos *surveys* realizados por questionários enviados por correio ou *email* repousam na falta de controle do pesquisador sobre o respondente, o que dá margem para que as informações dadas possam não corresponder à realidade, em virtude de interpretação errônea das questões, má fé, pressa, esquecimento, etc. Enquanto em técnicas como entrevistas o pesquisador tem a possibilidade de argumentar sobre as respostas dadas, no questionário isto é impossível. Neste trabalho, a maioria dos questionários que retornou exigiu um contato posterior para a verificação das informações fornecidas.

O índice relativamente baixo de respostas da pesquisa aqui apresentada permite afirmar também que as empresas de manufatura não são simpatizantes de pesquisas acadêmicas, pelo menos aquelas que se utilizam de questionários enviados por *email*. Pesquisas futuras sobre esse tema devem buscar métodos alternativos para sua

realização.

A representatividade da amostra faz com que seus resultados sejam validados de forma um pouco judiciosa. O fato de apenas treze empresas, de um universo de oitenta, terem respondido, pode significar que os resultados não representam idealmente a realidade da população da pesquisa. No entanto, o fato das empresas respondentes estarem entre as maiores empresas do país confere credibilidade à amostra.

Enfatiza-se a necessidade de uma maior integração entre as diversas áreas organizacionais, pois muitas vezes, o contato com alguns funcionários da área da qualidade ou de recursos humanos evidenciava a falta de conhecimento sobre a realização do *benchmarking*. Além disso, quando havia o conhecimento, algumas vezes o funcionário não possuía as informações necessárias para responder o questionário.

8.3 Trabalhos futuros

A coleta de dados e informações sobre as melhores práticas é citada por muitos autores ao elaborar novos métodos para a realização do processo. No entanto, não foi possível encontrar pesquisas sobre como as empresas identificam as práticas de referência e obtêm informações que possibilitem a compreensão dos resultados obtidos. Embora haja um entendimento de que essa etapa do estudo é crucial para o seu sucesso, mais estudos empíricos são necessários para garantir novos conhecimentos e comparações sobre as várias fontes de informações disponíveis. Ainda nessa etapa do processo, pode ser desenvolvida uma sistemática para a identificação das melhores práticas.

Apesar dos dados desta pesquisa apontarem para a realização de um *benchmarking* informal, seria necessário desenvolver trabalhos totalmente direcionados à esta questão nas empresas brasileiras. Seria importante desenvolver trabalhos para acompanhar todo o andamento do estudo de *benchmarking* nas empresas brasileiras; para avaliar os resultados obtidos com a realização do *benchmarking*; para avaliar a receptividade das empresas brasileiras ao compartilhamento de informações.

Referências Bibliográficas

- AHMED, P. K.; RAFIQ, M. (1998). Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, v. 5, n. 3, p. 225-242.
- ALLAN, C. F. (1993). Benchmarking practical aspects for information professionals. *Special Libraries*, v. 84, no. 3, p. 123-130.
- ANDERSEN, B.; MOEN, R. M. (1999). Integrating benchmarking and poor quality cost measurement for assisting the quality management work. *Benchmarking: An International Journal*, v. 6, no. 4, p. 291-301.
- ANSOFF, H. I. (1990). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Editora Atlas.
- BAGCHI, P. K. (1996). Role of benchmarking as a competitive strategy: the logistics experience. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 26, no.2, p. 04-22.
- BERETTA, S.; DOSSI, A; GROVE, H. (1998). Methodological strategies for benchmarking accounting process. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, v. 5, no. 3, p.165-183.
- BHUTTA, K. S.; HUQ, F. (1999). Benchmarking – best practice: an integrated approach. *Benchmarking: An International Journal*, v. 6, no. 3, p. 254-268.
- BITITCI, U. S. (1995). Modelling of performance measurement systems in manufacturing enterprises. *International Journal of Production Economics*, v. 42, p. 137-147.
- BOXWELL, R. J. (1996). *Vantagem Competitiva através do Benchmarking*. São Paulo: Makron Books.
- CAMP, R. C. (1993). *Benchmarking: o caminho da qualidade total: identificando,*

analisando e adaptando as melhores práticas. São Paulo: Pioneira.

CARPINETTI, L. C. R. (2000). Proposta de um modelo conceitual para o desdobramento de melhorias estratégicas. *Gestão e Produção*, v. 7, no. 1, p. 29-42.

CARPINETTI, L. C. R. (2000). *Uma Proposta para o Processo de Identificação e Desdobramento de Melhorias: Um Enfoque Estratégico*. São Carlos. Tese (Livre Docência) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

CHANDLER, A. D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Concepts in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Casender, MA.

CHEN, HL. (2002). Benchmarking and quality improvement: A quality benchmarking deployment approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 19, no. 6, p. 757-773.

CLARKE, A.; MANTON, S. (1997). A benchmarking tool for change management. *Business Process Management Journal*, v.3, no. 3, p. 248-255.

COLE, R. E. (1995). *The Death and Life of the American Quality Movement*. New York, Oxford University Press.

DAVIES, A. J.; KOCHHAR, A. K. (2000). A framework for the selection of best practices. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 20, no. 10, p.1203-1217.

DEMING, W. E. (1986). *Quality, Productivity and Competitive Position*. MIT Center for Advanced Engineering Study.

ELMUTI, D.; KATHAWALA, Y. (1997). An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, v. 4, no. 4, p.229-243.

FEIGENBAUM, A. V. (1991). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.

FERNANDEZ, P.; McCARTHY, I. P.; RAKOTOBÉ-JOEL, T. (2001). An evolutionary approach to benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, v. 8, no. 4, p. 281-305.

FEURER, R.; CHAHARBAGHI, K. (1995). Strategy development: past, present and future. *Management Decision*, v. 33, no. 6, p.11-21.

GARVIN, D. A. (1992). *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*.

Rio de Janeiro: Qualitymark.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 16, n. 8, p. 63-80.

GOETSCH, D. L.; DAVIS, S. (1994). *Introduction to total quality control, productivity and competitiveness*. New York: Macmillan Pub.Co.

GRIFFIN, A. (1998). PDMA Research on New Product Development Practices. Updating Trends and Benchmarking Best Practices. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 14, no. 4, p. 429-458.

HARRINGTON, H. J. (1996). *The complete benchmarking implementation guide: total benchmarking management*. New York: McGraw-Hill.

ISHIKAWA, K. (1989). *Introduction to Quality Control*. Tokyo, 3 A Corporation.

JARRAR, Y. F.; ZAIRI, M. (2000). Internal Transfer of best practice for performance excellence: a global survey. *Benchmarking: An International Journal*, v. 7, no. 4, p. 239-246.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. (1997). *A Estratégia em Ação – Balance Scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.

KUMAR, S.; CHANDRA, C. (2001). Enhancing the effectiveness of benchmarking in manufacturing organizations. *Industrial Management & Data Systems*, MCB University Press

LEIBFRIED, K. H. J.; MCNAIR, C. J. (1994). *Benchmarking – Uma Ferramenta para a Melhoria Contínua*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.

LONGBOTTOM, D. (2000). Benchmarking in the UK: an empirical study of practitioners and academics. *Benchmarking: An International Journal*, v. 7, no. 2, p. 98-117.

MAIRE, J. L. (2002). A model of characterization of the performance for a process of benchmarking. *Benchmarking: An Internacional Journal.*, v. 9, no. 5, p.506-520.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. (1996). *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas.

MELO, A. M. (2001). *Estudo e sistematização da identificação do objeto de estudo de*

benchmarking. São Carlos, 148p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

MERLI, G. (1993) *Eurochallange – The TQM Approach to Capturing Global Markets*. IFS – UK.

NEELY, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 19, No. 2, pp. 205-228.

PARKER, C. (2000). Performance Measurement. *Work Stud*, v. 49, no.2, p.63-66.

PLATTS, K. W.; GREGORY, M. J. (1991). Manufacturing audit in the process of strategy formulation. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 10, n. 9, p. 5-26.

PORTER, M. E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, November-December, p.61-78.

PORTER, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro, Editora Campus Ltda.

RAZMI, J.; ZAIRI, M.; JARRAR, Y. F. (2000). The application of graphical techniques in evaluating benchmarking partners. *Benchmarking: An International Journal*, v. 7, no. 4, p. 304-314.

SARKIS, J. (2001). Benchmarking for agility. *Benchmarking: An International Journal*, v. 8, no. 2, p. 88-107.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. (1999). *Administração da produção*. Edição compacta. São Paulo: Atlas.

SOUZA, F. B. (1997). *Fundamentos de Teoria das Restrições e uma aplicação em uma Metodologia de Integração de Empresas*. São Carlos, 206p. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

SPENDOLINI, M. J. (1993). *Benchmarking*. São Paulo: Makron Books.

STONEHOUSE, G., HAMIL, J. PURDIE, T. (2000). *Global and Transnational Business - Strategy and Management*, Wiley Ltd, Chichester.

SWEENEY, M. (1994). Benchmarking for Strategic Manufacturing Management. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 14, no. 9, p.4-15.

VOSS, C. A.; AHLSTRÖM, P.; BLACKMON, K. (1997). Benchmarking and operational performance: some empirical results. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 17, no. 10, p.1046-1058.

WALLECK, A. S.; O'HALLORAN, J. D.; LEADER, C. A. (1991). Benchmarking World-class Performance, *The McKinsey Quarterly*, n. 1, p. 3-24.

WAREHAM, J.; GERRITS, H. (1999). De -contextualising competence can business best practices be bundled and sold?. *European Management Journal*. v.17, no. 1, p.39-49.

WATSON, G. H. (1994). A perspective on Benchmarking. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, v.1, no. 1, p.5-10.

ZAIRI, M. (1994). Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, v. 1, no. 1, p.11-24.

ZAIRI, M.; HUTTON, R. (1995). Benchmarking: a process-driven tool for quality improvement. *The TQM Magazine*, v. 7, no. 3, p.35-40.



Anexo A - Questionário

O questionário é formado por questões fechadas e abertas, escritas com linguagem clara e objetiva, facilitando desta maneira, o trabalho de resposta das empresas pesquisadas. A elaboração das questões teve como base o referencial teórico estudado, os objetivos da dissertação e outros questionários usados em pesquisas semelhantes.

Procurou-se elaborar um questionário enxuto, tendo em vista que os mais extensos costumam interferir negativamente na intenção de resposta por parte dos gerentes. Assim, pesquisas mais extensas e complexas que se utilizam de questionários enviados pelo correio tendem a não obter índices elevados de respostas (GRIFFIN, 1998).

A primeira parte do questionário identifica a empresa consultada e a pessoa designada para respondê-lo. A segunda parte relaciona-se ao processo de *benchmarking* desenvolvido pela empresa, aborda diretamente os objetivos da pesquisa e procura responder à questão: *“Como as empresas identificam o coletam dados e informações sobre as melhores práticas num processo de benchmarking e quais as principais dificuldades encontradas?”*.

PESQUISA - FONTES DE INFORMAÇÕES SOBRE MELHORES PRÁTICAS

Prezado Senhor,

Este questionário faz parte de uma pesquisa conduzida pelo Grupo de Qualidade do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos da USP, em parceria com o Instituto Fábrica do Milênio. O objetivo da pesquisa é investigar quais os meios que as empresas que praticam *benchmarking* utilizam para a coleta de informações sobre as melhores práticas no mercado, as principais fontes utilizadas, os tipos de informações utilizadas e as dificuldades encontradas nessa etapa do processo.

O questionário é composto por 18 questões fechadas e 2 abertas. As questões fechadas, em sua maior parte, não apresentam alternativas excludentes. Se nenhuma das respostas propostas se aplicar à questão, deve-se assinalar a alternativa "outros", seguida da justificativa adequada.

Agradecemos antecipadamente a atenção dispensada.

Cordialmente,

Emiliane Januario
 Carpinetti
 (pesquisadora)

Prof. Luiz C. R.
 (coordenador)

QUESTIONÁRIO

I - IDENTIFICAÇÃO

Nome da empresa:

Pessoa para Contato:

E-mail:

Telefone:

Área de atuação:

Cargo:

II - O PROCESSO DE BENCHMARKING

1. A empresa realiza *benchmarking*?

Não realiza de produtos de processo

2. Há quanto tempo?

menos de 1 ano entre 1 e 3 anos entre 3 e 5 anos há mais de 5 anos

3. Indique numa escala de 1 (informal, pouco estruturado) a 5 (formal, estruturado e sistemático), como o processo de *benchmarking* é realizado na empresa:

1 2 3 4 5

4. Com que freqüência a empresa pratica *benchmarking* com diferentes tipos de parceiros (a soma das freqüências deve ser 100%)

- Empresas do mesmo grupo
- Empresas concorrentes
- Empresas do mesmo setor mas não concorrentes
- Empresas de setores diferentes

5. Existe uma equipe permanente de *benchmarking*, encarregada da busca de informações sobre as práticas de referência?

- Sim Não

6. A empresa possui um banco de dados ou sistemas de informações via intranet com informações sobre melhores práticas e potenciais parceiros de *benchmarking*?

- Sim Não

7. Se sim,

a) Esse banco de dados é compartilhado com outras empresas?

- Sim Não

b) existe uma atualização contínua das informações? (indique numa escala de 1 - pouco freqüente a 5 - muito freqüente)

- 1 2 3 4 5

8. Indique as principais fontes de informações externas de domínio público utilizadas pela empresa:

- estudos e relatórios de associações de classe
- artigos de jornais e revistas
- livros
- conferências
- bases de dados e serviços de *benchmarking* de terceiros oferecidos pela internet
- relatórios governamentais
- relatórios de grupos de defesa do consumidor
- demonstrativos financeiros públicos
- outros.

9. Se a empresa utiliza algumas dessas fontes de informações de domínio público listadas na questão 7, indique se elas fornecem informações:

- úteis, mas complementadas com outras fontes suficientes
 pouco úteis outros

10. Indique as principais fontes de informações externas utilizadas pela empresa, não disponíveis para o público:

- parceiros de *benchmarking* consumidores
- funcionários estudos de consultores
- outros

11. Indique se a sua empresa utiliza alguma base de dados ou serviços de *benchmarking* oferecidos via internet pelas empresas ou associações listadas abaixo:

- Best Manufacturing Practices* (BMP) *The Benchmarking Network*

- DIALOG Information Retrieval Service* *Best Practice Data Base*
 Outros.
-

12. Se a empresa utiliza alguma dessas bases de dados / serviços listadas na questão 10, indique os principais tipos de informações obtidas:

- relatórios de melhores práticas de outras empresas
 comparações de desempenho por meio de indicadores
 serviços de identificação de melhores práticas ou parceiros
 outros
-

13. Se a empresa utiliza alguma dessas bases de dados / serviços, indique as principais vantagens na utilização dessas fontes:

- redução de tempo de realização de *benchmarking* baixo custo
 acesso a serviços de especialistas acesso mais fácil às melhores práticas
 outros:
-

14. Se a empresa utiliza alguma dessas bases de dados / serviços, indique as principais desvantagens na utilização dessas fontes:

- informação difusa, perda de foco no objeto de *benchmarking*
 falta de consenso sobre estudos relevantes
 alto custo
 informações e comparações pouco proveitosas
 outros:
-

15. As informações obtidas nessas bases de dados / serviços são:

- as mais úteis e completas pouco úteis
 úteis, mas complementadas com outras fontes suficientes
 outros.
-

16. A empresa é ou já esteve associada a algum grupo/clube de *benchmarking*?

- Sim Não

17. Se a empresa já esteve associada a algum clube/grupo de *benchmarking*, as informações disponíveis nessas fontes são:

- Úteis, mas complementadas com outras fontes Suficientes
 Pouco úteis Outros
-

18. Se a empresa já esteve associada a algum clube/grupo de *benchmarking*, quais as principais desvantagens na utilização dessas fontes?

- Informação difusa, perda de foco no objeto de *benchmarking*
 Falta de consenso sobre estudos relevantes
 Alto custo
 Informações e comparações pouco proveitosas

Outros:

19. Entre todas as fontes citadas, quais as que trazem as informações mais úteis para a realização do *benchmarking*?

20. Quais as principais dificuldades encontradas na obtenção de dados e informações sobre as práticas selecionadas?
