

BENCHMARKING: UMA FERRAMENTA TECNOLÓGICA PARA A GESTÃO

Sonia Regina Martins de Oliveira

Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial

Universidade Castelo Branco

soniaroliveira@terra.com.br

Luciana Muniz dos Santos

Especialista em Gestão Empresarial

Universidade Estácio de Sá

lumuniz.santos@gmail.com

RESUMO: O propósito do nosso estudo é refletir sobre a importância do Benchmarking para a gestão das organizações, considerando as melhores práticas destas empresas, resultando assim em um diferencial competitivo. O contexto atual é caracterizado por um ambiente de competição. Logo, a diferenciação é uma questão de sobrevivência para estas organizações. Desta forma, investigamos um processo de fusão entre duas empresas. Para isto, categorizamos os seguintes elementos para a nossa análise: fusão, mudança e tecnologia. Os resultados descritivos desta reflexão, comparados com os estudos baseados principalmente em Robert Camp (1998) e Peter Drucker (2006) indicaram o uso do Benchmarking durante a fusão das empresas analisadas.

PALAVRAS-CHAVE: *Benchmarking*, competição, excelência e tecnologia.

ABSTRACT: The purpose of our study is reflecting about the importance of Benchmarking for the management of organizations, considering the best practices of these organizations, resulting in a competitive differential. The current context is characterized by a competitive environment. Therefore, differentiation is a matter of survival for these organizations. As such, we investigated a process of fusion between two organizations. For this, we selected the following elements to our analysis: fusion, change and technology. The descriptive results of this reflection, compared with studies based mainly on Robert Camp (1998) and Peter Drucker (2006), indicated the use of benchmarking during the fusion of the organizations analyzed.

KEY-WORDS: Benchmarking, competition, excellence and technology.

INTRODUÇÃO

Em um ambiente dinâmico, globalizado e competitivo, a busca da excelência é objetivo das empresas não só como uma estratégia do crescimento, mas para a própria sobrevivência. Com o advento da tecnologia da informação e a estabilidade econômica no Brasil, acreditamos que o perfil do consumidor brasileiro que se configura no mercado é de um agente que tem consciência do seu poder, tornando-se assim muito mais exigente. Logo, as organizações devem estar atentas não só a ótica da qualidade do produto, que outrora era um diferencial competitivo, mas a qualidade dos serviços agregados aos seus produtos, como a Logística por exemplo.

Peter Drucker (2006) salienta que o conhecimento é o principal recurso para as pessoas e para a economia como um todo. Desta forma, enfatizamos que a revolução tecnológica e a difusão do conhecimento resultaram em um contexto mutável. Estas mudanças, em todos os níveis, têm ocorrido de forma extraordinariamente veloz. Logo, percebemos que a empresa que não se empenhar em acompanhar e seguir estas mudanças poderão comprometer o seu sucesso e até mesmo a sua sobrevivência.

É mister lembrar que cada vez mais as empresas investem em Tecnologia da Informação. Sempre preocupadas em gerir com mais eficiência seus negócios, os gestores buscam novas opções de ferramentas tecnológicas, como uma forma de transmitir maior credibilidade e, acima de tudo, otimizar os processos empresariais.

Segundo Camp (1998), a busca de melhoria de produtos e processos requer que as empresas continuamente definam objetivos e identifiquem oportunidades que levem ao alcance e superação dos mesmos, garantindo a competitividade do negócio. Logo, a comparação com processos e produtos similares, nos ambientes internos e externos, com as melhores práticas com o objetivo de se atingir melhoria na qualidade de seus processos, é o que podemos definir como *Benchmarking*.

Em um contexto mutável, identificamos a necessidade de sobrevivência no mercado competitivo atual, como problema central deste trabalho. Desta forma, este artigo tem como objetivo apresentar o *Benchmarking* como uma ferramenta tecnológica para o alcance da qualidade no âmbito organizacional, demonstrando suas características, as fases de seu processo, os passos para sua implantação, sua aplicabilidade com seus respectivos resultados. No que tange à metodologia, foi realizada uma pesquisa bibliográfica.

BENCHMARKING

Segundo Martin (2002), a Xerox foi uma das primeiras empresas a adotar o *Benchmarking*, ao utilizá-lo como uma ferramenta para atingir uma vantagem competitiva. Já, Spendolini (1992), afirma que o *Benchmarking* é um sistema de pesquisa que consiste na avaliação dos processos de trabalho nas empresas que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com o objetivo de se atingir o aprimoramento organizacional. Dessa forma, propicia uma comparação de processos e práticas administrativas entre as organizações que buscam alcançar a vantagem competitiva e a busca pela Gestão da Qualidade Total.

É importante registrar que

O importante é entender os princípios e aplicações do *benchmarking*, e não se apegar à sua tradução literal. Assim, justifica-se manter o termo em sua forma original em inglês, assim como seus derivativos, tais como o verbo *benchmark* (ação de ter um padrão de referência) e o substantivo *benchmarker* (que significa a empresa que copia e aprimora alguma área tendo como referencial outra empresa considerada de excelência no mercado, concorrente direto ou não) (BOXWELL, 1996 p.2).

A dificuldade de acesso aos concorrentes, sistemas e processos internos levou os estudiosos de *Benchmarking* a analisar não apenas os concorrentes, mas também outras organizações de segmentos diferentes que tivessem como prática a excelência em seus processos. Desta forma, foram criadas parcerias entre organizações de diversos segmentos, onde o objetivo principal era o de alcançar a excelência através da busca das melhores práticas do mercado. Portanto, o *Benchmarking* pode ser praticado por empresas que não possuem o mesmo segmento. Isto porque o *Benchmarking* é a comparação de processos e não de produtos.

Assim, Walleck (1991 apud Christopher, 2002), elucida o conceito de *Benchmarking*:

Além disso, enquanto a análise competitiva está limitada às companhias que fornecem produtos ou serviços mais ou menos similares, os estudos de *Benchmarking* são livres para procurar a “melhor espécie” de um processo ou habilidade, onde quer que possa ser encontrado.

O autor enfatiza ainda que as empresas devem procurar superioridade competitiva e não paridades competitivas, assegurando dessa forma, que através do *Benchmarking*, pode-se e deve-se analisar organizações que não são do mesmo ramo de atividade.

As organizações que utilizarem o *Benchmarking* com empenho e dedicação em suas pesquisas e implementação, obterão êxito na realização de suas metas. As empresas que dependem da aprovação de seus clientes para sobreviver e uma das ferramentas para que isso ocorra são as pesquisas feitas, onde poderão identificar as ameaças e oportunidades, necessitam estabelecer metas e construir seus próprios níveis ou marcas de qualidade. Trata-se de uma análise de SWOT. Dentro deste contexto, apresentamos a seguir um planejamento de *Benchmarking* com base nos estudos realizados de acordo com a literatura acadêmica citada.

PLANEJAMENTO DE BENCHMARKING

ANÁLISE:

Na análise busca-se identificar quem está atingindo os melhores resultados. Envolve uma cuidadosa compreensão das práticas correntes nos seus processos, bem como as de seus parceiros; é a compreensão do desempenho interno. Uma vez definidos o quê, como e quem deve ser o marco de referência, e coletados os dados, o próximo passo é proceder com sua análise.

DESENVOLVIMENTO

Esta é a fase em que se deve obter a aceitação operacional e gerencial para as descobertas do *Benchmarking*, com base nestas descobertas os planos de ação podem ser desenvolvidos e as metas funcionais estabelecidas. Sempre que se formar uma equipe de *Benchmarking* o tema Kaizen se fará presente, se a organização estiver determinada a ser especialista em *Benchmarking*. Trata-se de um conceito empresarial japonês que se fará útil já que sua filosofia é a de melhoria gradual e sistemática.

Masaaki Imai (apud Fischer 2003, p.91) divulgador do Kaizen no ocidente define, “Kaizen significa melhoria constante envolvendo todos – cúpula administrativa, gerentes e trabalhadores”. A prática de Kaizen formula grupos pequenos, por meio de círculos de qualidade, sessões de reflexão e planos de incentivos de grupo ou individualmente a fim de proporcionar o auto-desenvolvimento da equipe.

IMPLEMENTAÇÃO

Para Araújo (2001, p.185) “todas as vezes que um estudo de *Benchmarking* surgir, o processo será enfatizado”. Portanto, é necessário que toda a equipe designada para elaboração do projeto, esteja envolvida e para que isso ocorra, planos e metas deverão ser estabelecidos.

Trata-se da fase em que as descobertas do *Benchmarking* e os princípios operacionais, neles baseados, devem ser convertidos em ações. É necessário que haja medições, avaliações periódicas e recalibrações inerentes ao processo, uma vez que as práticas externas estão mudando constantemente. Com a ação, o objetivo é atingir uma vantagem competitiva no mercado.

A TECNOLOGIA E O BENCHMARKING

A partir do fim do séc XX e início do séc XXI, podemos acompanhar a difusão da tecnologia da informação com o crescimento veloz. A consequência desta realidade impactou na própria sociedade. Isto porque surgiu uma sociedade voltada para a informação. Todavia, é importante salientar que em um contexto organizacional mais do que a quantidade de informações o que importa é qualidade das mesmas.

Segundo Chiavenato (2003), o impacto da tecnologia da informação nas organizações se deve ao controle da estrutura organizacional e seu comportamento, permitindo aos administradores aprimorarem cada vez mais a eficácia, produzindo seus produtos e prestando seus serviços com mais eficiência.

O *Benchmarking* utilizado com a tecnologia da informação permite a organização detectar e conhecer suas operações, avaliando seus pontos fortes e fracos e ainda viabiliza a diferenciação das habilidades entre os concorrentes líderes de mercado, utilizando métodos e recursos tecnológicos necessários em um ambiente de negócios que resulta na agilidade das informações.

PRINCIPAIS CONCEITOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Para Chiavenato (2003), Sistemas de Informação são processos administrativos que envolvem processos menores que interagem entre si. O sistema é dividido em subsistemas que podem ser: produção/serviço, venda, distribuição, materiais, financeiro, recursos humanos e outros, dependendo do tipo de empresa. O departamento de informática da empresa cruza esses subsistemas, o que leva a uma abordagem sistemática integrativa, envolvendo questões de planejamento estratégico da empresa. Ainda segundo o autor (*ibid*), um dos principais conceitos relacionados com sistemas são: entrada, informação, saída e retroação (feedback).

Conceito de entrada (input)

O conceito de *input* definido pelo autor (*ibid*), corresponde às entradas que o sistema recebe para poder operar. Portanto, é considerado como aquilo que o sistema importa ou recebe de seu mundo exterior. Podemos considerar como *input*, os dados, por exemplo. Dentro deste contexto, salientamos que o processo de *Benchmarking* pode ser considerado como *input*, visto que, os dados adquiridos são a base para o desenvolvimento de *Benchmarking*. Isto porque, é através dos *inputs* que as organizações captam os recursos do ambiente externo para o seu desenvolvimento.

As organizações têm se aprimorado no sentido de detectar padrões que as conduzam a identificar as melhores práticas, operando com maior eficiência seus *inputs*, através de modelos agregados à prática de *Benchmarking*, utilizando recursos de táticas de gerenciamento e ferramentas de análise.

Conceito de informação

Importante ressaltar que os dados processados resultam em informações. E a informação é o principal recurso utilizado na administração de uma organização. A informação permite reduzir a incerteza ao minimizar o impacto das variáveis não-controláveis no âmbito da organização.

Segundo Chiavenato (2003), o conceito de informação, tanto do ponto de vista popular como do ponto de vista científico, envolve um processo de redução de incerteza conforme já ressaltado anteriormente. Na linguagem diária, a idéia de informação está ligada à de novidade e utilidade, pois informação é o conhecimento disponível para uso imediato e que permite orientar a ação, ao reduzir a margem de incerteza que cerca as decisões cotidianas. Na sociedade moderna, a importância da disponibilidade da informação ampla e variada cresce proporcionalmente ao aumento da complexidade da própria sociedade.

Conceito de saída (output)

O autor (*ibid*), destaca que saída (*output*) é o resultado final da operação de um sistema. Todo sistema produz uma ou várias saídas e é através dela, que o sistema exporta o resultado de suas operações para o ambiente externo. Pode-se considerar como *output* os produtos da empresa, lucros, desligamento de pessoas e etc.

Conceito de retroação (feedback)

Segundo Chiavenato (2003, p. 420), a retroação é uma ferramenta, segundo a qual uma parte da energia de saída de um sistema ou de uma máquina retorna à entrada. A retroação (*em inglês feedback*), é um subsistema de comunicação de retorno originado pela saída do sistema à sua entrada, no sentido de alterá-la de alguma forma.

Ainda segundo o autor, a retroação propicia a comparação da forma como um sistema funciona em relação ao padrão estabelecido para ele funcionar. Quando ocorrer alguma diferença (desvio ou discrepância) entre ambos, a retroação incumbe-se de regular a entrada para que a saída se aproxime do padrão estabelecido.

Ao fazermos uma conexão do *feedback*, através dos estudos de Chiavenato (2003), com a tecnologia da informação, perceberemos que posterior à sua implementação e durante o seu monitoramento, pode-se considerar como *retroação*, ou seja, *feedback*, os resultados decorrentes de todo o processo de *Benchmarking* disseminado na organização. Isto porque a *retroação* propicia os ajustes necessários para o equilíbrio de entradas e saídas podendo regular o processo. Desta forma, o *Benchmarking* como uma ferramenta tecnológica contribui para a qualidade da mudança.

E-BUSINESS

Segundo Chiavenato (2003, p. 433), o *e-business* é o motor da Nova Economia. E-business consiste nos negócios virtuais realizados por meio da mídia eletrônica. Essa mídia, que recebe o nome de Web (wide world web), propicia todas as condições para uma enorme malha interligada de sistemas – portais de intermediação de negócios, sites para garantir o pagamento de bens e serviços, publicidades atualizadas dinamicamente com as últimas notícias de jornais ou de segmentos de mercados, sites para busca de todos os tipos de bens e serviços, softwares para oferta de treinamento e conhecimento, e uma série de outras aplicações inseridas na gestão das empresas. Portanto, cada organização – independente do seu tamanho ou área de atuação – precisa desenvolver por si própria ou através de terceiros uma infraestrutura de hardware e software que propicie a conexão virtual. O autor alerta que este processo passou a ser condição essencial para a captura das oportunidades que estão surgindo no mundo do *e-business* – compras eletrônicas, alianças, logística virtual, produção sob medida e etc. Desta forma, podemos perceber que esta perspectiva de negociação está em franco crescimento no mundo e em especial no Brasil.

Após estudos realizados baseados no autor, foi-nos possível entender que a tecnologia sempre foi associada aos conceitos de automação, velocidade, precisão e rapidez. Até o advento da Internet e sua incrível capacidade de interconectar organizações e pessoas a um baixo custo, a tecnologia teve um papel de facilitadora dos processos de negócios. Agora, no mundo do *e-business*, tecnologia tem outro significado: ela é o próprio ambiente de negócios em que vão aparecer as oportunidades e no qual serão realizadas as transações.

A TECNOLOGIA E A INOVAÇÃO

A complexidade do processo de inovação e as variações de formas em que esta ocorre, nos diferentes tipos de empresas e indústrias significa que, uma clara e curta definição não é sempre possível e, por esta razão, uma série de convenções foi adotada por organismos internacionais que congregam estudiosos sobre o tema.

A inovação tecnológica é um processo multidisciplinar e raramente um único país ou empresa produz todos os conhecimentos que lhe são indispensáveis. Conforme Reis (2000), esta constatação possibilitou, historicamente, que países sem tradição científica se tornassem os beneficiários do conhecimento gerado *off-shore* (fora do país) por meio do seu espírito empreendedor, ou de uma política nacional com esse objetivo.

Na visão de Reis (2000), o desenvolvimento nacional, por exemplo, demanda uma opção ousada das políticas públicas envolvidas em todos os níveis e áreas, fazendo da inovação tecnológica gerada no país o substrato da nossa atuação em todos os setores, mobilizando toda a sociedade. Sem esta mobilização, não conseguiremos inovar. “Não é essencial descobriremos, mas é fundamental inovarmos em tudo o que fazemos”.

É importante enfatizar que a inovação tecnológica pode ser resultante de um processo eficaz de *Benchmarking*. Isto porque ao fazer uma análise criteriosa do produto da concorrência, por exemplo, o gestor pode desenvolver um produto com uma tecnologia superior e atingir um diferencial competitivo. Inclusive no contexto atual, a competitividade está alicerçada neste processo tecnológico.

A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E O BENCHMARKING

Gomes e Braga (2001) consideram inteligência competitiva como um processo sistemático e ético, ininterruptamente avaliado de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório.

Já para Chiavenato e Sapiro (2003) a inteligência competitiva obtém informações e dados necessários relativos aos objetivos, estratégias, suposições e recursos de concorrentes, através da utilização de mecanismos integrados de localização, busca e captura de informações. Desta forma, a inteligência competitiva pode ser uma importante ferramenta para o desenvolvimento do *Benchmarking*.

Chiavenato (2003) destaca a utilização de Sistemas de Inteligência Competitiva em organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. O sistema de inteligência competitiva é composto pelas etapas de coleta e busca de dados, informações formais e informais (tanto do macroambiente, como do ambiente interno da empresa), análise de forma filtrada e integrada, e a sua respectiva disseminação. Além disso, esse processo também auxilia a abertura e definição de um novo negócio e principalmente aumenta a qualidade das atividades de fusão, aquisição e alianças estratégicas, pois permite obter informações mais precisas sobre as empresas.

O *Benchmarking* alicerçado à tecnologia da informação permite aos gestores das organizações detectar, traçar e atuar com as melhores práticas e recursos, fornecendo alternativas competitivas para se destacar entre seus concorrentes diretos e indiretos, alcançando assim, diferencial no mercado. Desta forma, é importante ressaltar que:

Não se aprende no imaginário, teorizando ou apenas estudando, Há de se trabalhar e aplicar os conceitos e a teoria no ambiente das organizações para se chegar ao verdadeiro aprendizado (Tachizawa; Rezende, 2000 p.25).

A competitividade ganhou evidência com o processo de globalização e tem atrelado à sobrevivência das organizações, a uma constante troca e análise de informações do ambiente de negócios. Isto requer esforços que propiciem o monitoramento sistemático de informações e conhecimentos, subsidiando assim o processo estratégico de gestão.

Estabelecer metas futuras sem parâmetros comparativos consistentes não garante por um período muito longo competitividade e posição de destaque frente à concorrência. A este respeito Camp (1998, p. 2) elucida que “somente a abordagem do estabelecimento de metas operacionais e programas de produtividade com base nas melhores práticas da empresa conduz ao desempenho superior”. Dentro deste contexto, enfatizamos que o *Benchmarking* como um processo que visa buscar as melhores práticas desenvolvidas pelos concorrentes e mesmo dentro de outros setores na própria organização, é uma fonte de vantagem competitiva, pois dissemina o conhecimento na organização e atinge o processo de melhoria contínua.

Quanto à inteligência competitiva, esta se desempenha em fazer uma análise profunda das tendências do ambiente externo e interno, em especial do concorrente e da dinâmica de mercado, interpretando todos os dados coletados e fornecendo informações críticas aos tomadores de decisões. Balestrim (2003 apud KOTLER e ARMSTRONG, 1993) lembra que um sistema de inteligência competitiva deve primeiro identificar os tipos de informações que efetivamente são competitivas e as melhores fontes dessas informações. A partir disso, os sistemas devem coletar, continuamente, informações de campo por intermédio de equipes de vendas, canais de distribuição, dos fornecedores, pesquisas de mercado, associações comerciais e outros dados publicados. Na seqüência, precisa analisar as informações disponíveis, interpretá-las e organizá-las de forma apropriada e submetê-las ao crivo dos diversos níveis decisórios da organização.

Nesse sentido, o *Benchmarking* pode ser utilizado como suporte ao sistema de inteligência competitiva, assegurando a obtenção de informações mais consistentes sobre o mercado no qual atuam. Lesca et al. (1996 apud BALESTRIM, 2003) menciona que a coleta e análise de informações ambientais vêm se colocando como uma preocupação importante na administração das empresas. Isto porque as informações relevantes e necessárias para a gestão das organizações não estão amplamente disponíveis, uma vez que as informações estratégicas, normalmente, não surgem espontaneamente.

Dessa forma, o *Benchmarking*, pode ser visto como um instrumento que fornece suporte, visando o desenvolvimento de estudos para comparar o desempenho com a concorrência e com os referenciais de excelência, objetivando atingir uma posição de liderança. Por meio do método, identificam-se produtos e processos com alto nível de qualidade em outras empresas, ou setores da própria empresa, permitindo avaliar os resultados obtidos e incorporar conhecimentos aplicáveis aos processos e produtos.

A inteligência competitiva, por sua vez, auxilia na sistematização de dados, análise sobre os concorrentes, identificação das competências essenciais e no monitoramento dos fatores de sucesso, que paralelamente promovem reflexos diretos no desempenho empresarial, de maneira que, a união desses dois instrumentos de gestão pode servir como uma importante fonte de informações para subsidiar o processo de *Benchmarking* nas empresas.

A IMPORTÂNCIA DA INTEGRAÇÃO DAS PESSOAS

Segundo Drucker (2006), todas as empresas costumam dizer: “As pessoas são nosso maior ativo”. Porém, poucas praticam o que pregam, tampouco acreditam nisso. Muitas ainda crêem, talvez inconscientemente, no que acreditavam os empregados do século XIX: as pessoas precisam mais da empresa do que a empresa precisa delas. Mas, na verdade, as organizações precisam “comercializar” seus postos do mesmo modo como comercializam seus produtos e serviços – às vezes, com mais intensidade. Precisam atrair, manter, reconhecer, recompensar, motivar, atender e satisfazer às pessoas.

Camp (1998) alerta para o fato de que, as pessoas que irão utilizar o *Benchmarking* são quem devem conduzir seu desenvolvimento. Porém, esta prática deverá ter total incentivo da alta gerência. “A atenção valerá a pena porque a unidade que fizer seu próprio *Benchmarking* assumirá o domínio das metas, derivadas da descoberta das melhores práticas da Indústria” (CAMP, 1998, p. 208). Através de treinamento, os funcionários estarão mais capacitados e terão condições de desenvolver abordagens para atingir às metas propostas. Por estar envolvidos diretamente com o processo, saberão o momento certo de aplicar os dados e as informações fornecidas pelo *Benchmarking*.

Segundo Zairi e Leonard (1995), muitas empresas já reconhecem que a integração das pessoas nos planos de *Benchmarking* faz com que aumente a produtividade e a competitividade. Nas empresas que são líderes de mercado, o investimento na área de recursos humanos é visível e sempre estão sendo aperfeiçoados. Existe a compreensão de alguns autores que funcionários trabalhando com satisfação produzem mais.

Ainda segundo Zairi e Leonard (*ibid*, p. 172):

O movimento de qualidade certamente ajudou a destacar a importância das pessoas. Além disso, enfatizar o trabalho mais inteligente, em vez de mais duro, significa que as pessoas são o mais importante, por causa de sua flexibilidade e de sua habilidade de assumir diferentes papéis e absorver os novos conhecimentos necessários para tratar com novas mudanças.

Participando do plano de negócios as pessoas se sentem importantes, e farão de tudo para que realmente sejam. Isto ocorrendo, a participação nos trabalhos aumenta, no sentido de identificar o que está errado e de ajudar com ideias para novas soluções. Desta forma, acreditamos que a participação de um Gestor de Recursos Humanos, dentro do processo de *Benchmarking*, reduzirá a distância entre a alta gerência e seus funcionários. Permitindo planejar estratégias e metas para que haja a melhor aceitação do que está sendo implementado.

Mausbach (2003) explica que as empresas que planejam suas ações na área de recursos humanos de forma sustentável e integrada conseguem diagnosticar meios para que haja comprometimento de seus funcionários. Após criarem suas estratégias e planos, investem em treinamento e educação. Gerando competências necessárias para o desenvolvimento da função em questão. Dentro deste contexto, enfatizamos a atuação dos Recursos Humanos, como um setor estratégico nas organizações.

O reconhecimento é um dos focos que a área de Recursos Humanos utiliza como estratégia. São utilizados métodos de avaliações para medir o desempenho de cada

funcionário, que no fim de cada processo de avaliação pode ser recompensado. Este tipo de procedimento cria um clima organizacional agradável e motiva a todos a buscar continuamente a própria excelência.

Zairi e Leonard (*ibid*), diz que deve haver uma compreensão entre o processo e as pessoas. Quem direciona a empresa, são os processos. Entretanto, sem as pessoas eles não podem ser realizados, pois elas dão uma contribuição valiosa ao processo de produtividade. Segundo o autor (*ibid*, p. 53), “Estas pessoas precisam ser constantemente encorajadas a continuar buscando oportunidades de melhoria em sua parte do processo”.

Uma pessoa que conhece o processo por participar dele, pode contribuir mais, do que uma pessoa que faz seu projeto, porém não conhece todas as deficiências, nem todos os benefícios que podem ser alcançados. Se cada um buscar seu próprio crescimento, como um todo, a excelência será muito maior. Desta forma, enfatizamos que cabe ao gestor difundir o processo por toda organização com o propósito de contar com o comprometimento de todos os envolvidos nesta empreitada.

BENCHMARKING COMO UMA FERRAMENTA DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Durante muito tempo a visão tradicional da qualidade foi atrelada à questão da durabilidade dos produtos, onde o processo de inspeção era primordial nesta perspectiva. Com as mudanças ocorridas nos mercados, o conceito de qualidade evoluiu para os benefícios agregados ao produto e o serviço torna-se um grande diferencial competitivo. Dentro deste contexto, ressaltamos a importância da Gestão da Qualidade Total que não se aplica apenas aos produtos, mas também aos próprios processos organizacionais, onde a qualidade é difundida para todos os níveis da organização e inclusive disseminada através da cultura organizacional e na própria missão da empresa.

Como o foco do nosso artigo está atrelado diretamente ao *Benchmarking*, não iremos nos aprofundar na Gestão da Qualidade Total com toda a dedicação que este assunto merece. Todavia, é importante ressaltar que o *Benchmarking* é uma ferramenta da TQM (Total Quality Management), conforme os estudos de Petrônio Garcia Martins e Fernando P. Laugeni (2005).

Para os autores, o Benchmarking pode ser definido como um processo que compara os produtos diante dos líderes de mercado. Portanto, as organizações devem estar atentas para a flexibilização dos seus produtos de forma acompanhar as evoluções dos mercados. Entretanto, os autores alertam que o foco do *Benchmarking* precisa está concentrado para que estas atualizações resultem no retorno dos clientes e para a própria organização.

METODOLOGIA

O Estudo de Caso propicia a investigação empírica, pois retrata o universo do objeto de estudo. Quanto à abordagem, optamos por fazer um estudo qualitativo e o método de estudo é indutivo que, segundo Cooper e Schindler (2003), é mais apropriado para estudos de caso. A coleta de dados se deu através da observação participante, visto que as pesquisadoras tiveram a oportunidade de acompanhar o processo de fusão.

O objeto de estudo é uma empresa que é o resultado da fusão de duas outras organizações. Entretanto, esta fusão só se deu uma única filial visto que as empresas anteriores continuaram atendendo individualmente as regiões já consolidadas e abriram uma nova unidade de negócio como um modelo independente. Portanto, a nossa análise será focada apenas na empresa resultante da fusão.

A fusão resultou em uma loja de decoração que apresenta ambos os produtos ofertados pelas empresas anteriores. O resultado desta fusão foi diversificar os negócios e ampliar a carteira de atendimento aos clientes. Entretanto, como esta fusão é recente, optamos por não divulgar neste artigo os nomes das empresas envolvidas no processo de forma a preservá-las. Logo, vamos chamar a empresa A, empresa B e a fusão como a empresa C.

OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

A empresa A é uma empresa com mais de 40 anos no mercado. Durante todo este período passou por algumas mudanças. Para a relevância do nosso estudo, cabe citar as duas principais mudanças estratégicas:

- A transição de uma empresa familiar para uma empresa gerida por profissionais, ocorrida há mais de 10 anos;
- Investimento tecnológico ao implantar um sistema ERP, o qual resultou em uma revisão de todos os processos. O ERP (*Enterprise Resource Planning*) é um sistema de gestão integrada, mas sob uma perspectiva operacional, pois, salvo algumas exceções, não há mecanismos analíticos nesta ferramenta tecnológica. Esta mudança ocorreu há três anos.

A empresa B ainda não fez nenhum tipo de investimento tecnológico, nem mesmo usa planilhas eletrônicas. Toda a administração da empresa ainda é realizada através de papéis. Trata-se de uma empresa sob uma forte gestão familiar e que possui resistência natural às mudanças, em especial às tecnológicas.

Durante o processo de desenvolvimento da empresa C, pudemos perceber algumas ações de *Benchmarking*. Entretanto, cabe ressaltar que conflitos ocorreram visto que se tratava de dois tipos distintos de gestão. Todavia, as divergências foram sanadas e destacamos alguns pontos importantes para a nossa reflexão no que tange ao *Benchmarking*:

- O gestor da empresa B ficou durante um período acompanhando os processos da empresa A;
- Os gestores da empresa A também ficaram um período acompanhando os processos da empresa B;
- Foi desenvolvido um treinamento de produtos para os funcionários de ambas as empresas que seriam remanejados para empresa C devido ao aumento do *portfólio* de produtos;
- A empresa B utilizou a forma de gestão dos processos da empresa A, ao fazer um investimento tímido em tecnologia. Embora não tenha implantado um sistema de gestão integrada, o computador já está sendo mais utilizado e a ruptura com os papéis está acontecendo de forma gradativa.
- A empresa A também utilizou alguns modelos de gestão como referência e revisou as práticas utilizadas, visto que a empresa B tinha como *core business* o relacionamento com os clientes.

CONFRONTO DOS DADOS COM O CONTEXTO TEÓRICO

Para uma melhor análise dos dados coletados, categorizamos os seguintes elementos: fusão, mudança e tecnologia. Pois, em nossa concepção os elementos categorizados nos permitem uma análise mais robusta no que tange ao *Benchmarking*.

FUSÃO

Diante de um contexto de extrema competitividade, as empresas estão se unindo para criarem um diferencial competitivo. No caso de micro e pequenas empresas devido à limitação inerente ao porte destas organizações, as fusões podem ser uma estratégia não só de crescimento, como de sobrevivência. A este respeito Philip Kotler (2007) elucida que uma *joint-venture* pode ser uma consequência econômica.

No caso investigado, percebemos que o processo de fusão para os gestores é uma forma de apresentar uma nova oferta ao mercado ao diversificar as suas unidades de negócios. Entretanto, percebemos também que a fusão aconteceu de forma parcial com objetivo de reduzir o impacto do risco diante das incertezas naturais que um processo de *joint-venture* naturalmente gera. Isto porque ambas as empresas mantiveram as unidades de negócios originais de forma independente, pois cabe lembrar que a fusão aconteceu com abertura de uma filial e somente nesta unidade.

MUDANÇA

No contexto atual a mudança é uma certeza presente e veloz. Todavia, o ser humano possui uma resistência natural à mudança. Dentro deste contexto, Stephen P. Robbins (2000) afirma que esta resistência pode ser até benéfica por proporcionar estabilidade e previsibilidade às empresas. Entretanto, o autor alerta que a resistência pode impedir a adaptação das organizações ao ambiente mutável e ao progresso.

O investimento em tecnologia é uma forma de mudança. No caso analisado, percebemos que a empresa A procurou acompanhar o contexto e investiu em sistemas gerenciais de forma a otimizar processos. Além disso, passou por uma transição de mudança ao deixar de ser uma empresa com uma gestão familiar para uma empresa gerida por profissionais com formação específica. Já a empresa B que inicialmente possuía uma grande resistência à tecnologia, através de um processo de *Benchmarking*, está revendo os seus processos e a TI já não é vista de forma tão resistente.

TECNOLOGIA

Com a revolução tecnológica ocorrida principalmente no fim do séc. XX e início do séc. XXI, as fronteiras foram rompidas e o mundo passou a ser uma conexão global em rede. Diante de tal realidade, as empresas procuraram se adaptar e fizeram investimentos em novas tecnologias de forma a se diferenciarem em um mercado competitivo.

Drucker (2006) elucida que as empresas ao converterem dados em informações, a tomada de decisões e toda a sua estrutura organizacional sofrerão mudanças. Entretanto, o autor alerta que mais do que quantitativo de informações; a qualidade destas informações é determinante para uma empresa gerida com base no conhecimento. Portanto, não adianta investir em tecnologia se não utilizar esta tecnologia de forma estratégica.

No caso analisado podemos constatar este fato, visto que embora a empresa B não tivesse efetuado investimentos tecnológicos; o relacionamento interpessoal era a sua maior competência e determinante para o sucesso da sua empresa. Para corroborar com esta análise, percebemos que a empresa A que havia feito um investimento em gestão integrada, usou o modelo da empresa B como referência para a gestão de relacionamento com o cliente. Desta forma, o ERP foi utilizado de forma mais estratégica e não sob uma perspectiva operacional.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa apresentou o *Benchmarking* como uma ferramenta de sistema de informação de excelente indicador de qualidade de produtos, serviços e processos com o propósito das organizações não só sobreviverem, mas desenvolver-se e se diferenciarem. Constantemente surgem várias mudanças tecnológicas, tornando-se de fundamental importância para as empresas suas atualizações e com essa necessidade, as mesmas buscam ferramentas que propiciem a inovação tecnológica para que possam obter a competitividade. Através do *Benchmarking*, as organizações podem descobrir oportunidades reais de melhorias e estabelece um mecanismo de aprendizagem contínua de novas práticas. Este processo permite planejar corretamente, conseguir o comprometimento, ter subsídios confiáveis para tomada de decisões, ter bem definidos os objetivos do projeto e manter um fluxo de informações bem estruturado entre os participantes; são apenas algumas recomendações para o seu total sucesso.

Vale a pena destacar as razões essenciais que justificam a realização do *Benchmarking*:

- ⇒ Desenvolve medidas reais de melhoria dentro da organização;
- ⇒ Ajuda a motivar equipes;
- ⇒ Estabelece objetivo e medidas de desempenhos significativos que refletem enfoques externos;
- ⇒ Provê uma abordagem estruturada para alcançar metas e objetivos que estão associados à missão e à visão geral da organização;
- ⇒ Revisão das estratégias existentes;
- ⇒ Novos empreendimentos.

A implantação da tecnologia da informação nas organizações tem permitido aos gestores, obter um maior controle de sua estrutura organizacional além de executar suas atividades com mais rapidez e eficiência. O *Benchmarking* utilizado com a tecnologia da informação permite as empresas, a utilizar os melhores métodos e recursos tecnológicos no seu ambiente de negócios capazes de detectar operações e viabilizar às tomadas de decisões. Isto posto, propicia o destaque no âmbito organizacional entre seus concorrentes diretos e indiretos, através de uma constante troca e análise de informações do ambiente de negócios.

O *Benchmarking* dentro de uma organização é fonte de vantagem competitiva, pois dissemina o conhecimento na empresa e está relacionado diretamente ao processo de melhoria contínua. Dentro deste contexto, enfatizamos a importância da tecnologia da informação que pode trazer maior agilidade e rapidez às informações. Dessa forma, a inteligência competitiva pode ser utilizada como suporte ao processo de *Benchmarking*, assegurando a obtenção de informações mais consistentes sobre o atual ambiente de negócios.

A integração das pessoas é importante, pois elas devem saber interagir entre si e devem estar informadas de tudo o que ocorre na organização. Isto porque no contexto atual, as

peças são consideradas os ativos intangíveis das organizações e a fonte de vantagem competitiva. Enfatizamos que os funcionários são os atores do processo e têm o conhecimento dos defeitos e as melhorias necessárias para o sucesso do *Benchmarking* que foram abordados na pesquisa realizada.

O *Benchmarking* pode ser aplicado em todos os níveis da organização e em empresa independente do seu porte, podendo ser utilizado como instrumento de auxílio nos processos de melhoria contínua, sendo capaz de criar uma cultura de aprendizagem rápida e constante em toda organização, enfatizando sua importância e beneficiando a todos os envolvidos, com sua capacidade de adaptação diante das mudanças geradas com o advento da globalização.

O objetivo de apresentar o *Benchmarking* como ferramenta tecnológica, demonstrando suas características, as fases de seu processo, os passos para sua implantação, sua aplicabilidade e benefícios, foi verificado no decorrer da pesquisa através das consultas bibliográficas realizadas, dando-nos embasamento teórico para as diversas situações em que podemos utilizar o *Benchmarking* e suas práticas nas organizações.

O problema objeto deste estudo foi a necessidade de sobrevivência no mercado competitivo atual, disponibilizando o *Benchmarking* como ferramenta tecnológica para detectar e atuar com processos de melhoria contínua nas organizações, alicerçando as empresas para o alcance da qualidade no âmbito organizacional. Através das pesquisas bibliográficas, pode-se fazer considerações, partindo do princípio que a integridade das informações só poderão ser atestadas após o início do processo. Não serão as organizações investigadas que dirão se as informações são confiáveis e sim as análises dos estudos feitos, que conta com a observação e senso crítico do grupo de estudo, que saberá identificar quais as informações reais e relevantes. Dentro deste contexto, salientamos que cabe ao condutor do processo de *Benchmarking* adaptar estas informações à cultura organizacional da empresa. Isto porque, a realidade de uma empresa difere-se de outra e, por conseguinte, alguns modelos podem não ser indicados à empresa em questão.

No caso analisado, percebemos que o *Benchmarking* foi utilizado como uma ferramenta de qualidade e gestão durante um processo de *joint-venture*. Através das categorias: fusão, tecnologia e mudança; podemos analisar que o *Benchmarking* pode ser usado como um modelo de referência ao permitir que a empresa otimize os seus processos de forma a assegurar a sua competitividade diante de uma mercado que demanda por conhecimento.

Dentro deste contexto, podemos perceber o *Benchmarking* como uma ferramenta de difusão do conhecimento. Logo, o capital intelectual da empresa é fundamental neste processo. Pois, são as pessoas que vão utilizar de forma eficaz este modelo de referência de forma a trazer para a organização as melhores práticas de gestão de forma a contribuir para o sucesso da empresa.

REFERÊNCIAS

CAMP, C. Robert. *Benchmarking o caminho para a qualidade total*. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. São Paulo: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento Estratégico*. São Paulo: Campus, 2003.

COOPER, Donald R. & SCHINDLER, Pâmela. *Métodos de pesquisa em administração*. Tradução de L. de O. da Rocha. 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DRUCKER, Peter F. *O homem que inventou a Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. Rio de Janeiro: Pearson (2007).

LESCA, Humbert; FREITAS, Henrique, M.R. de; CUNHA JÚNIOR, Marcus V.M.da. Instrumentalizando a decisão gerencial. *Decidir*. V.3, n.25, ago.1996

MARTINS, Petrônio Garcia e LAUGENI, Fernando. *Administração da Produção*. São Paulo: Saraiva, 2005.

SPENDOLINI, Michael J. *Benchmarking*. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

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