

# Utilização do Benchmarking por Empresas Brasileiras

**Alexandre Meneses de Melo  
Luiz César Ribeiro Carpinetti  
Wendell Thales Silgueiro e Silva**

Escola de Engenharia de São Carlos - USP

**e-mail:** meneses@sc.usp.br, carpinet@prod.eesc.sc.usp.br, wendelltss@yahoo.com

**Abstract:** *Continuous improvement of products and processes has become extremely important for any organization in order to survive and sustain competitiveness. On that, benchmarking has become a very powerful tool for promoting improvements. This paper aims to present the results of a survey on the practice of benchmarking among Brazilian based companies. It starts by giving a brief introduction on the subject of benchmarking. Next, the survey methodology, the companies and the results are presented. Finally, the results are analyzed and discussed.*

**Keywords:** benchmarking, continuous improvement, competitive criteria.

**Resumo:** *A melhoria contínua dos processos tornou-se essencial para toda a organização que pretende sobreviver e se manter competitiva no atual mercado globalizado. Neste ponto de vista, a prática de benchmarking tem se tornado um instrumento poderoso de melhoria, buscando alcançar vantagem competitiva através do aprendizado das melhores práticas na indústria. Este artigo tem por objetivo apresentar os resultados de uma pesquisa a respeito da prática de benchmarking entre empresas brasileiras. Para isto é apresentada primeiramente uma introdução contextualizando a aplicação do benchmarking. Em seguida encontra-se uma revisão do que vem a ser o benchmarking, envolvendo aspectos de seu histórico, sua classificação, do processo em si e de algumas condições necessárias para sua prática. Em seguida, apresentam-se a metodologia aplicada na pesquisa, as empresas e os resultados obtidos. Por fim os resultados obtidos com a pesquisa são analisados e discutidos.*

**Palavras-chaves:** benchmarking, melhoria contínua, prioridades competitivas.

## Introdução

A queda de barreiras comerciais, o rápido avanço tecnológico, a maior disponibilidade de informações e o grande aumento das expectativas dos clientes ao redor do mundo são os principais agentes de mudanças que surgem junto com o fenômeno da globalização.

Nas condições atuais de competição, a busca de vantagens competitivas tornou-se um critério indispensável para a sobrevivência das organizações. As mudanças, em todos os níveis, têm ocorrido de forma extraordinariamente veloz, e a empresa que não se empenhar em acompanhá-las estará se condenando ao esquecimento e conseqüente desaparecimento (ANJARD, 1995).

Desse modo, a melhoria contínua passa a ser uma arma poderosíssima para aqueles que desejam se manter competitivos. Sem esta conscientização e a devida dedicação ao processo de melhoria contínua a sobrevivência das organizações pode ficar comprometida. Entretanto, o sucesso deste processo é uma condição de longo prazo e requer comprometimento de todo o pessoal da organização (BESSANT&FRANCIS, 1999).

Um aspecto extremamente importante no processo de melhoria contínua é que este esteja amplamente alinhado com a estratégia da organização de modo a alcançar e manter vantagem competitiva. Desse modo, a percepção ou identificação do que tem que ser mudado é fundamental para se focar nas atividades mais críticas para o sucesso da organização. A análise do mercado, buscando identificar quais são as necessidades dos clientes, e a comparação do desempenho frente à concorrência são dois pilares que podem sustentar esta etapa.

Uma das ferramentas de melhoria mais difundidas é o *benchmarking*, que é definido como a busca pelas melhores práticas nas indústrias que levarão ao desempenho superior. (CAMP, 1989). O termo *benchmarking* surgiu no final da década de 70 quando a Xerox discutia sobre a 'lacuna' que havia detectado com relação a seus concorrentes. Durante a década de 80 este conceito foi difundido ao redor do mundo, surgindo então vários modelos para o processo de benchmarking. Na década de 90 o seu uso se consolidou largamente, principalmente em organizações norte-americanas e européias.

A abertura comercial que ocorreu no Brasil a partir do final da década de 80 expôs seu parque industrial a uma concorrência sem precedentes. Para sobreviver neste novo mercado muitas empresas tiveram que aprimorar suas capacidades e tecnologias, e empenharam-se em buscar as melhores práticas disponíveis no exterior através da prática de benchmarking.

Levando-se em conta estas considerações iniciais, este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa sobre a prática do uso de benchmarking nas organizações brasileiras. A realização da pesquisa foi feita através de um questionário que foi enviado para empresas selecionadas a partir de uma base de dados. Nas seções seguintes é apresentada uma breve introdução teórica sobre benchmarking, a metodologia aplicada, e por fim os resultados e a análise feita sobre a pesquisa.

## **Benchmarking**

Benchmarking é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional (SPENDOLINI, 1992).

Embora o processo básico seja o mesmo, existem alguns tipos de benchmarking, diferenciados pelo 'alvo' ou 'objeto' da atividade de benchmarking. São basicamente três tipos:

- Benchmarking interno: realizado dentro da própria organização, entre suas várias unidades ou departamentos. É mais um processo de conhecimento das práticas internas;
- Benchmarking competitivo: realizado pela comparação com empresas que são competidoras diretas da organização. É muito útil para posicionar o desempenho frente à concorrência;
- Benchmarking funcional/ genérico: realizado através da identificação das melhores práticas em qualquer tipo de organização que estabeleceu uma reputação de excelência na área específica sujeita ao benchmarking.

O objeto de estudo do benchmarking pode ser o produto/serviço da organização ou algum processo cuja necessidade de melhoria tenha sido identificada.

O primeiro modelo de processo de benchmarking que se tem conhecimento na literatura é o que foi exposto por Camp em seu livro *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. Como o benchmarking tornou-se bastante utilizado principalmente entre empresas norte-americanas e européias, vários foram os modelos que surgiram por causa de modificações realizadas por seus implementadores para que o processo se adaptasse à cultura de suas respectivas organizações. Entretanto, de um modo genérico todos os processos de benchmarking se resumem em cinco etapas básicas (SHETTY, 1993):

- A- Determinar do que fazer benchmarking;
- B- Identificar parceiros;
- C- Coletar e analisar dados;
- D- Estabelecer metas;
- E- Implementar ações e monitorar progresso.

O sucesso de um projeto de benchmarking depende do total envolvimento da alta gerência, dando o suporte e fornecendo os recursos necessários para sua implementação e seu desenvolvimento; de uma mudança cultural na organização, que deve reconhecer que pode aprender com terceiros; e da disponibilidade de informações sobre o objeto a ser estudado, fator este que pode ser dificultado quando se realiza o benchmarking competitivo (ELMUTI&KATHAWALA, 1997).

Existem hoje inúmeras associações que fornecem serviços de benchmarking em várias áreas de atuação industrial. Muitas dessas associações estão reunidas na *The Benchmarking Network* ([www.benchmarkingnetwork.com](http://www.benchmarkingnetwork.com)) que é uma organização formada por especialistas em benchmarking dedicados ao seu uso para o desenvolvimento de oportunidades para companhias em todo o mundo. Sua abordagem é orientada para o cliente e ligada às necessidades dos patrocinadores. Ela fornece estudos, pesquisas, treinamento e suporte para implementação do processo de

benchmarking para as organizações associadas, além de manter uma base de dados on-line com inúmeros indicadores de desempenho chaves que provêm estatísticas valiosas de comparação na identificação das melhores performances a nível mundial. Além disso existe um a divisão quanto ao foco do benchmarking a ser realizado: foco na indústria e foco no processo. O foco na indústria envolve uma lista de empresas nos mais variados setores de atuação, como aeroportos, hospitais, energia, indústrias automotivas, farmacêuticas, petroquímicas, de telecomunicações, de softwares e várias outras. O foco no processo envolve estudos em desenvolvimento de produtos, recursos humanos, custeio ABC, satisfação dos clientes, distribuição e logística, e-commerce entre outros. O objetivo de todas estas redes é identificar os melhores processos de negócio em estudo, os quais quando implementados levarão os membros ao desempenho superior.

Também pela Internet podemos encontrar outras organizações que fornecem serviços de benchmarking a associados. Por exemplo pelo site [www.benchnet.com](http://www.benchnet.com), ou pelo [www.enaps.com](http://www.enaps.com).

## **Metodologia de Pesquisa e Objetivos**

Para a realização desta pesquisa foi então elaborado um questionário dividido em três seções abrangendo as características gerais da organização ou unidade de negócio, estratégias de melhoria e benchmarking. Este questionário foi enviado pelo correio a alta diretoria administrativa de mil empresas de todo Brasil dos mais variados setores distribuídos (cadastrados em um banco de dados adquirido através da empresa DMS – Database Marketing Solutions) da seguinte forma:

- com mais de 600 empregados: alimentos e bebidas, têxteis, e químicas e farmacêuticas;
- com mais de 350 empregados: borracha e plásticos, aço, máquinas, produtos de metal, equipamentos elétricos, equipamentos de transporte e instrumentos de medição.

Apenas quarenta questionários foram respondidos e devidamente encaminhados de volta. Destes, trinta e cinco indicaram que realizavam benchmarking. O baixo retorno de questionários pode ser interpretado como um primeiro indicativo de que as empresas brasileiras desses segmentos industriais, na sua maioria não aplicam benchmarking. Ao invés de as empresas retornarem o questionário dizendo isso, elas simplesmente o ignoraram.

O principal objetivo desta pesquisa foi analisar a prática de benchmarking e o seu alinhamento com estratégias de melhoria. Portanto, para a linha de produto principal, as questões foram formuladas pedindo para que os responsáveis indicassem:

- prioridades competitivas;
- prioridades de melhoria;
- tipos de benchmarking e objetos de estudo;
- áreas de melhoria escolhidas como objetos de benchmarking;
- alinhamento dos projetos de benchmarking com as prioridades de melhoria e as dimensões competitivas;
- grau de envolvimento da alta gerência;
- treinamento fornecido em benchmarking;
- meios utilizados e as dificuldades de identificar parceiros;
- grau de sucesso de projetos de benchmarking.

Os graus de priorização e utilização em cada uma das questões foram colocados em uma escala que vai de 1 (menor grau) a 5 (maior grau). As diferenças de resultados foram avaliadas por meio de análise de variância para julgar estatisticamente as diferenças significativas. Os resultados obtidos e a análise feita em cima dos dados disponíveis estão apresentados na próxima seção.

## **Resultados obtidos e análise realizada**

As empresas que responderam ao questionário estão distribuídas nos setores de atuação industrial que foram incluídos na pesquisa de acordo com a figura 1.

A figura 2 apresenta as médias das notas recebidas por cada fator competitivo de acordo com a sua prioridade para a estratégia competitiva da empresa. Através de uma análise de variância pode-se verificar que o fator considerado como o mais prioritário foi a 'conformidade (produto) com as

especificações', em seguida temos com igual importância a 'pontualidade na entrega' e o 'menor preço/custo'; os demais são menos prioritários, não havendo diferença significativa entre suas médias.

Também na figura 2 encontramos a média do grau de importância para melhoria dada a cada dimensão de desempenho. Nota-se que a 'time-to-market' é a que menor importância recebeu entre as várias dimensões. Já 'conformidade (produto) com as especificações', 'menor preço/custo' e 'redução do prazo de entrega' foram as dimensões consideradas mais prioritárias. As demais se encontram abaixo delas e com igual grau de priorização.

Analisando quais são os critérios mais utilizados para a definição das prioridades competitivas, percebe-se, através de uma análise de variância das médias, que a 'avaliação da importância para os clientes atuais', a 'avaliação do desempenho frente aos concorrentes' e a 'estratégia de negócio/mercado' são igualmente importantes, e a 'avaliação da importância para os clientes futuros/potenciais' é o menos importante.

Quanto aos tipos de benchmarking, verifica-se que os que apresentam maior nível de utilização são os que incluem empresas internacionais e o realizado no mesmo segmento industrial. Os projetos realizados com competidor direto, somente com empresas nacionais ou em segmento industrial diferente apresentam menor grau de utilização.

Já no que se refere ao objeto de estudo de benchmarking, produtos/serviços é considerado como o mais prioritário em comparação com processos de negócio e planejamento/posicionamento estratégico. Quanto aos critérios utilizados para a definição de um objeto de estudo de benchmarking, a 'avaliação do desempenho em relação aos concorrentes', a 'avaliação da importância para os clientes atuais', a 'avaliação da importância para clientes potenciais', a 'avaliação das dimensões competitivas prioritárias' e a 'avaliação das áreas de melhorias prioritárias' não apresentam diferenças significativas no que se refere ao seu grau de utilização. Apenas a 'estratégia de negócio/mercado' é significativamente o menos utilizado.

A priorização das várias atividades das empresas na aplicação do benchmarking é verificada na figura 3. Através de uma análise de variância, as áreas consideradas igualmente prioritárias (não havendo diferenças significativas entre suas notas médias) são: integração com os clientes, integração com os fornecedores, gerenciamento da garantia da qualidade, programa de qualidade total, gerenciamento da qualidade de produto, gerenciamento da qualidade de processo, eficiência da mão-de-obra, gerenciamento de estoques, gerenciamento da produção, trabalho em equipe/gestão participativa, programas de educação/treinamento, programas de motivação, gerenciamento da informação e gerenciamento de logística de distribuição.

No que se refere à coerência entre as atividades prioritárias para melhoria e as áreas/ações priorizadas para a realização de benchmarking, ou seja, onde foi dada uma mesma nota nos dois itens, uma análise das diferenças entre as médias de cada área é também apresentada na figura 3. Ainda que várias áreas sejam consideradas prioritárias para melhoria, elas não são alvos prioritários de programas de benchmarking nas mesmas empresas, como por exemplo integração com marketing, eficiência da mão-de-obra, introdução de novos produtos, gerenciamento de compras e de vendas, programas de educação/treinamento e delegação de responsabilidades/autoridade (áreas que apresentam diferenças superiores a 20% entre suas notas médias na priorização para melhorias e para a instalação do benchmarking). Percebe-se ainda que as áreas/atividades que apresentam maior grau de coerência na priorização (diferença entre as médias inferior a 5%) são eficiência do uso do equipamento, gerenciamento da informação, gerenciamento da manutenção e gerenciamento de logística de distribuição.

O grau de envolvimento/participação ou suporte da alta gerência para a realização dos projetos de benchmarking é mostrado na figura 4. Nota-se que, ainda que haja um razoável envolvimento da alta gerência na definição dos projetos, ele é relativamente baixo na realização, revisão e disseminação de informações.

Muitas empresas afirmaram que não fornecem nenhum tipo de treinamento formal aos envolvidos em um processo de benchmarking. Isto pode ser verificado também pela baixa média apresentada pelos tipos de treinamento citados na figura 5.

A figura 6 mostra quais são os meios mais frequentemente utilizados na identificação dos parceiros de benchmarking. Os mais destacados são os clientes, o *brainstorming* entre os membros da equipe e publicações especializadas. Mas, através de análise de variância, percebe-se que não existe

diferença significativa na frequência de utilização destes meios e também dos fornecedores. Os meios significativamente menos utilizados foram as agências/birôs de serviços na função.

No apontamento das principais dificuldades encontradas para se identificar parceiros de benchmarking, não houve diferenças significativas entre as alternativas mencionadas pelo questionário. São elas: dificuldades para identificar e selecionar os possíveis parceiros; prática de benchmarking ainda é pouco difundida; empresas não acreditam na ética do benchmarking; melhores empresas não estão dispostas a cooperar; e melhores empresas não querem repassar seus conhecimentos.

A maioria das empresas afirma que o sucesso médio dos programas de melhoria está entre 50 e 70% (34%) ou entre 10 e 30% (28%); 16% situa este sucesso entre 30 e 50%; 6% dizem que ele é inferior a 10%, e outros 6% que é superior a 70%.

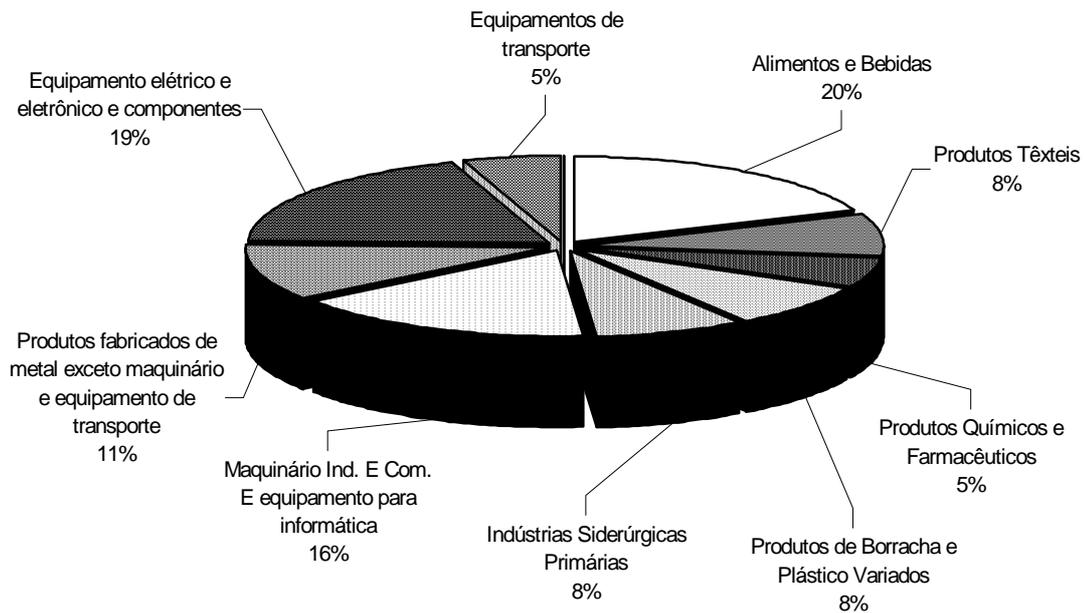


Figura 1: Distribuição das empresas por setor de atuação

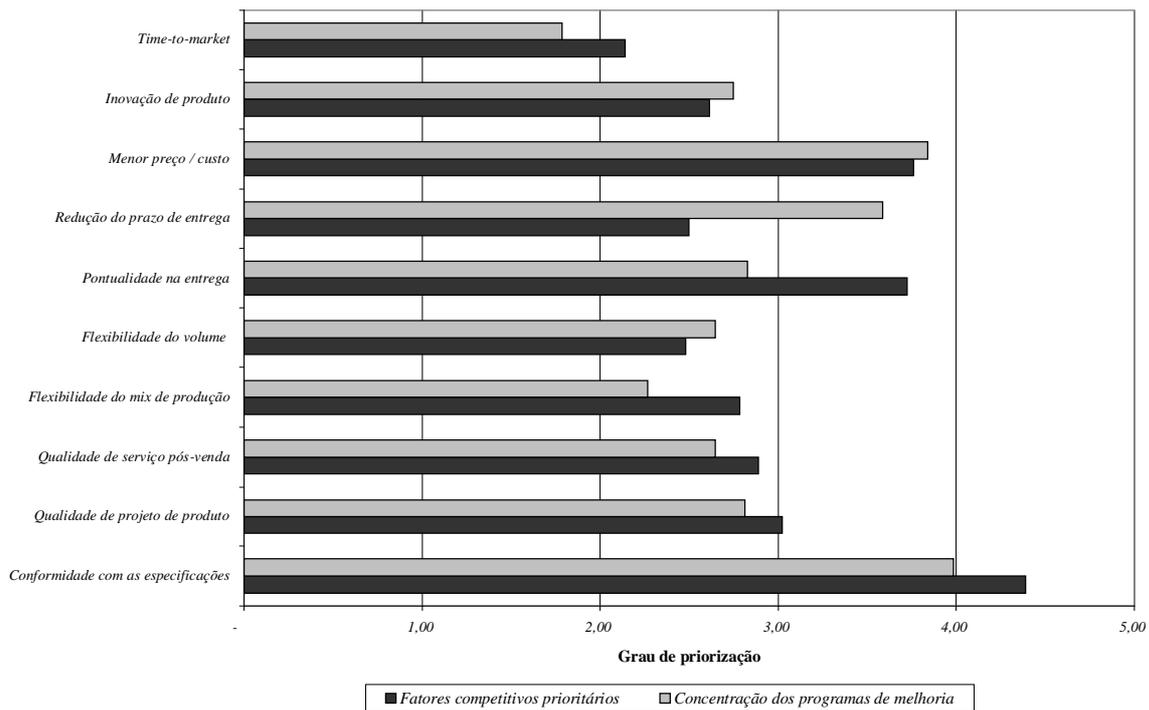


Figura 2: Fatores competitivos prioritários para estratégia e concentração dos programas de melhoria

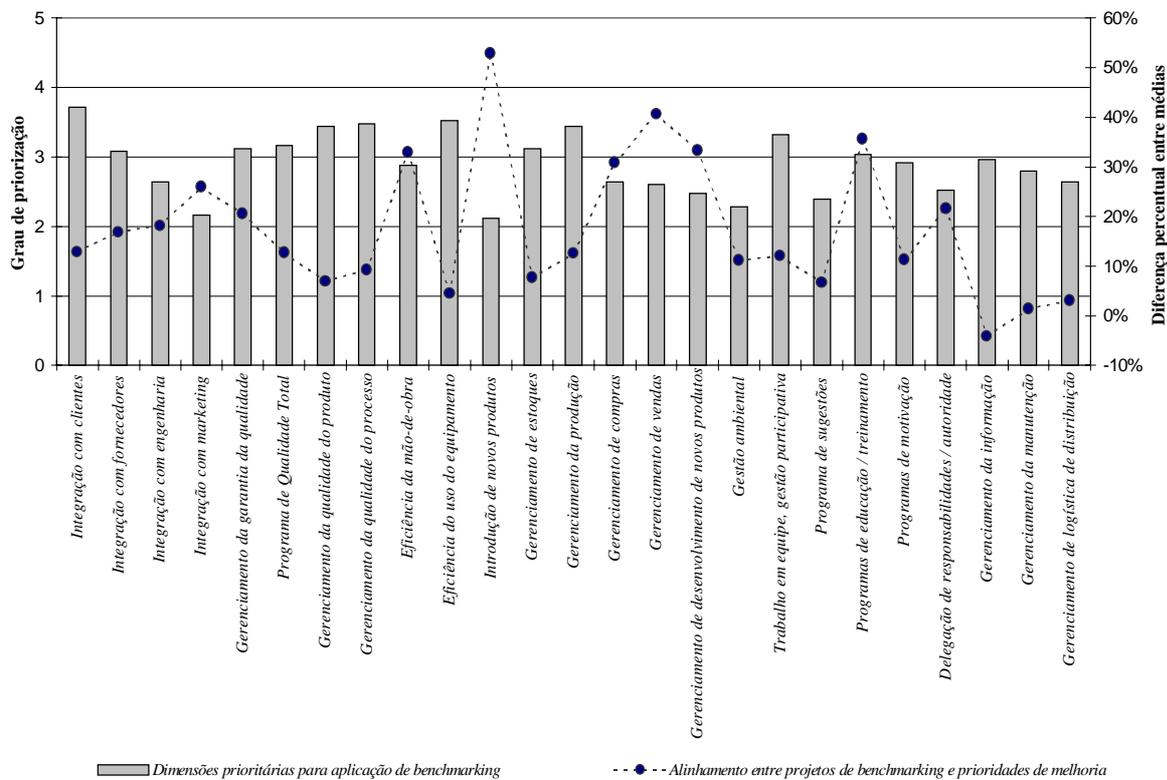


Figura 3: Dimensões prioritárias para aplicação de benchmarking e seu alinhamento com as prioridades de melhoria

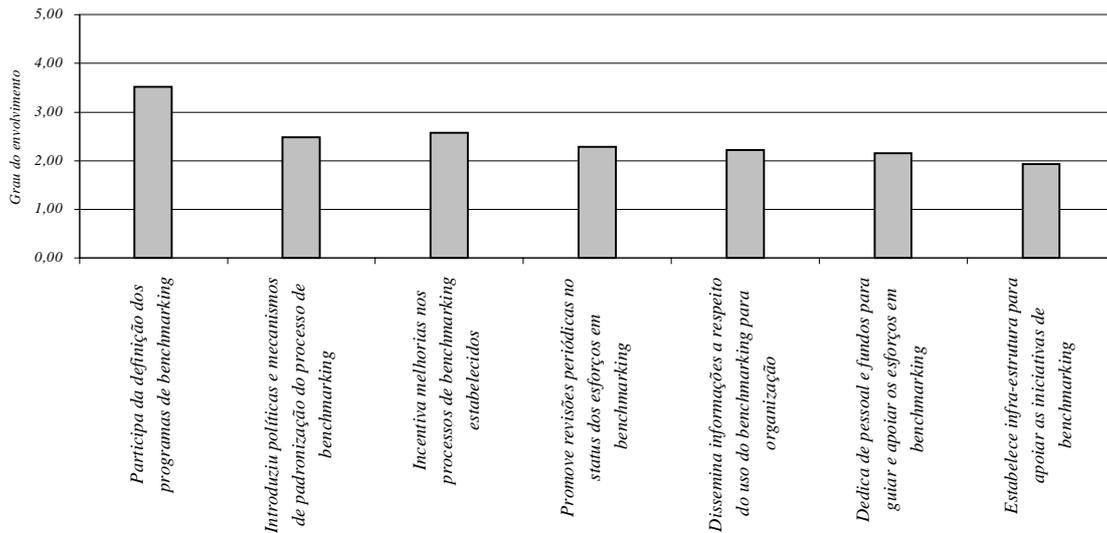


Figura 4: Envolvimento da Alta Gerência

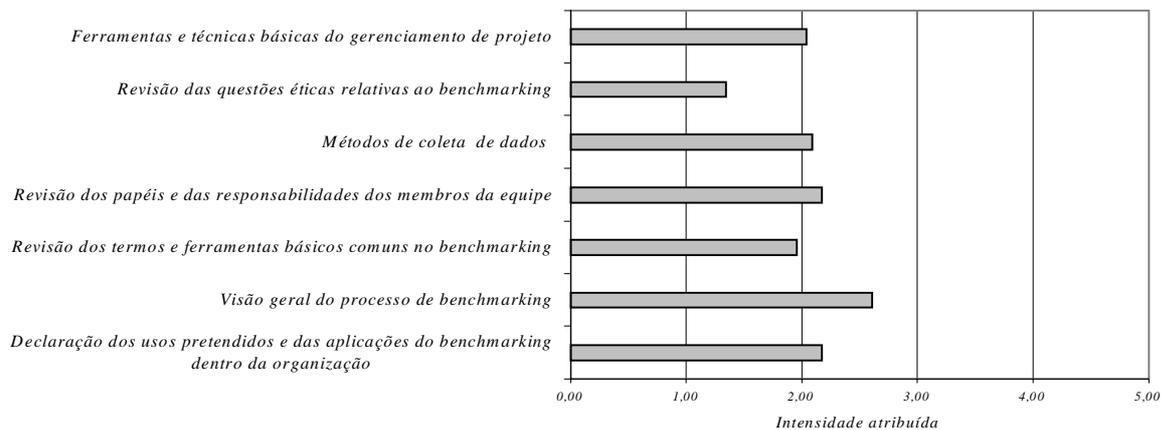


Figura 5: Treinamento em benchmarking

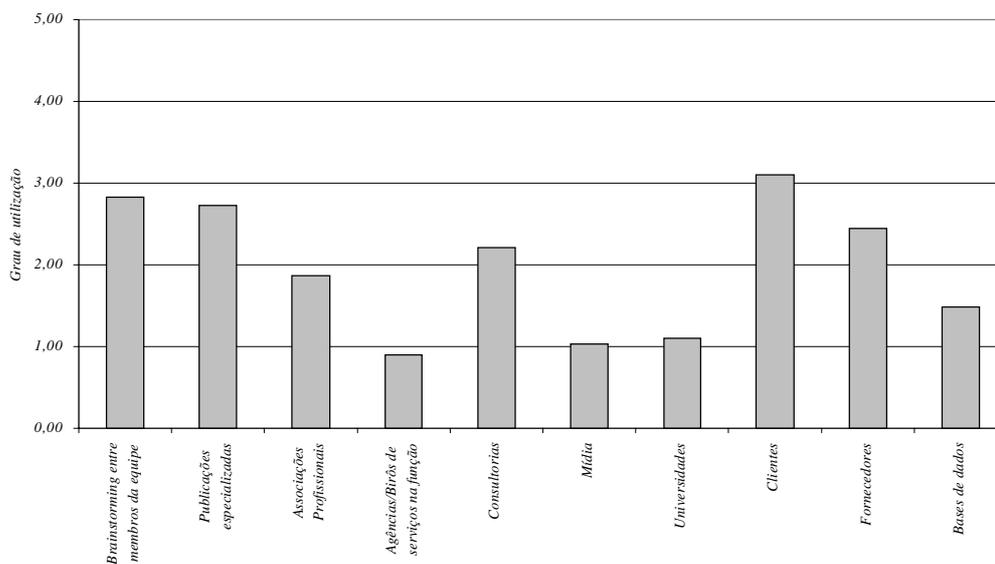


Figura 6: Meios utilizados para identificar parceiros

## Conclusão

O primeiro ponto relevante nesta pesquisa foi o fato de o retorno de questionários respondidos ter sido inferior a 5%. Isto já pode ser um indício de que a prática de benchmarking ainda não é muito difundida entre as empresas brasileiras dos setores investigados, o que provavelmente comprometeu a taxa de retorno.

A maioria das empresas que respondeu o questionário afirmou que o principal alvo de seus programas de benchmarking são os produtos, o que revela utilização de benchmarking competitivo ou engenharia reversa por essas empresas.

Tirando *redução do prazo de entrega e pontualidade na entrega* (onde a diferença entre as médias é maior), os demais fatores competitivos apresentaram coerência entre o seu grau de priorização estratégica pelas empresas e a concentração dos programas de melhoria. Entretanto, de maneira geral, não existe um alinhamento preciso entre as dimensões prioritárias para a aplicação de benchmarking e as prioridades de melhoria nas organizações. Esse desalinhamento pode ser um indicativo da falta de integração entre posicionamento estratégico e a prática de benchmarking nessas organizações.

Pelo que foi apresentado o envolvimento da alta gerência, para a maioria das empresas, é muito restrito à fase de definição dos projetos de benchmarking.

Para as empresas que realizam o benchmarking, a aplicação de treinamento formal revela-se muito baixa em relação ao que se espera para um projeto com elevado grau de importância para se alcançar vantagem competitiva, como é considerado o benchmarking.

Os clientes são as principais fontes utilizadas para a identificação dos parceiros de benchmarking, ou seja, daqueles cujo produto/serviço ou processo alvo do projeto de benchmarking deverá ser analisado. Este é mais um indicativo do desenvolvimento de benchmarking competitivo por essas empresas, e também da pouca utilização de serviços de benchmarking como o fornecido pela *The Benchmarking Network* ou pelo *ENAPS*.

Finalmente, os resultados aqui apresentados, ainda que indicativos da prática de benchmarking pelas empresas brasileiras, não podem ser usados para se fazer uma generalização quanto à prática de benchmarking entre as empresas brasileiras. Para uma melhor compreensão não só da prática mas também de aspectos operacionais de benchmarking, seria necessária uma pesquisa mais aprofundada e que envolvesse número mais significativo de empresas participantes.

## Agradecimentos

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), por dar a assistência necessária a esta pesquisa.

## Referências Bibliográficas

- ANJARD, R.P., Keys to Successful TQM Training and Implementation, **Training for Quality**, vol.3, no.1, 1995, pp. 14-22.
- BESSANT, J., FRANCIS, D., Developing Strategic Continuous Improvement Capability, **International Journal of Operations & Production Management**, vol.19, no.11, 1999, pp. 1106-1119.
- Camp, R. C. **Benchmarking: the search for the industry best practice that lead to superior performance**. Milwaukee: ASQC Quality Press. 1989.
- ELMUTI, D., KATHAWALA, Y., An Overview of Benchmarking Process: a Tool for Continuous Improvement and Competitive Advantage, **Benchmarking for Quality Management & Technology**, vol.4, no.4, 1997, pp. 229-245.
- SHETTY, Y. K., Aiming high: competitive benchmarking for superior performance, **Long Range Planning**, vol.26, no.1, 1993, pp. 39-44.
- Spendolini, M. J.. **Benchmarking**. Tr. Kátia Aparecida Roque, São Paulo: Makron Books. 1992.