

## A coleta de informações no processo de *benchmarking*: principais fontes utilizadas e dificuldades

Emiliane Januário (USP) [emiliane90@hotmail.com](mailto:emiliane90@hotmail.com)  
Luiz César Ribeiro Carpinetti (USP) [carpinet@prod.eesc.sc.usp.br](mailto:carpinet@prod.eesc.sc.usp.br)

### Resumo

*Benchmarking é um processo contínuo de medição e comparação do desempenho de um processo, produto ou serviço com os melhores do mercado, visando realizar as melhorias necessárias para alcançar esses padrões. Sua utilização tem auxiliado as empresas a enfrentar a concorrência atual e a atingir seus objetivos estratégicos. A coleta de dados e informações é uma das etapas para a realização do benchmarking e possibilita compreender como os resultados superiores são alcançados. O planejamento e a condução adequados dessa etapa são fundamentais para o processo, pois as informações possibilitarão a implementação das melhorias desejadas. O artigo busca, por meio de uma pesquisa de campo, estudar essa etapa do processo de benchmarking e identificar quais são as principais fontes de informações utilizadas pelas empresas investigadas e quais as dificuldades encontradas na fase em questão.*

*Palavras-chave: benchmarking; coleta de informações; fontes de informações.*

### 1. Introdução

As atividades empresariais e os processos produtivos evoluíram muito nas últimas décadas, chegando à realidade atual na qual 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, os termos mudança e melhoria devem ser incorporados ao vocabulário empresarial e, sobretudo, interpretados como uma questão de rotina. Cada vez mais as organizações estão sendo levadas a reduzir custos, melhorar a qualidade de produtos e serviços, estabelecer novas oportunidades de crescimento e aumentar a produtividade.

Uma das maneiras de uma empresa realizar a melhoria e mudança continuamente 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 as práticas superiores e, com base nessas informações, implementar melhorias para alcançar um desempenho superior. Essa prática é denominada *benchmarking*.

As comparações devem ser realizadas continuamente e essa 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 processo de *benchmarking* pode ser realizado utilizando-se de várias metodologias. Entre elas, a coleta de dados e informações é considerada uma dificuldade do processo. Essa fase é crucial para o 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.

Dessa forma, este artigo tem como objetivo principal investigar quais as principais fontes utilizadas pelas empresas para obter informações referentes às melhores práticas e quais as dificuldades encontradas nessa etapa do processo de *benchmarking*. Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo do tipo *survey*, em que as empresas foram questionadas a respeito da etapa em questão.

## 2. Benchmarking

A *Xerox Corporation* foi a primeira empresa a desenvolver e aplicar técnicas de *benchmarking* no final dos anos setenta, visando eliminar a lacuna detectada em relação à concorrência. A partir de então, o processo tornou-se muito popular e, atualmente, é considerado uma das mais poderosas ferramentas para promover melhorias organizacionais.

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) (BHUTTA & HUQ, 1999).

Camp (1993) destaca como principais benefícios obtidos através do processo: 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. Além disso, o *benchmarking* motiva as organizações a manter um foco externo e a trabalhar continuamente para identificar lacunas de desempenho e desenvolver estratégias para eliminá-las (ZAIRI, 1994).

A aplicação do *benchmarking* pode ser realizada de diversas maneiras. Além da metodologia desenvolvida pela *Xerox*, outras organizações e autores desenvolveram modelos para sua realização. Em geral, os modelos de *benchmarking* seguem os seguintes estágios (ANDERSEN & MOEN, 1999):

- 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.
- Identificar: essa etapa é a mais desafiante do processo e trata da identificação dos parceiros de *benchmarking* e sua aceitação para participar do processo.
- 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 e suas causas. A análise leva a recomendações sobre os elementos que devem ser implementados para a geração de melhorias.
- Aprimorar: essa é a última etapa do estudo e inclui a implementação das melhorias sugeridas.

A fase da coleta de informações demanda tempo e recursos das empresas. Assim, é fundamental que os investigadores planejem os passos a serem seguidos para que as informações sejam obtidas eficientemente e as melhorias possam ser implementadas.

## 3. A coleta de informações

O desafio da etapa da coleta de informações do *benchmarking* é identificar as fontes que fornecerão as informações úteis na busca e compreensão das melhores práticas.

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 1.

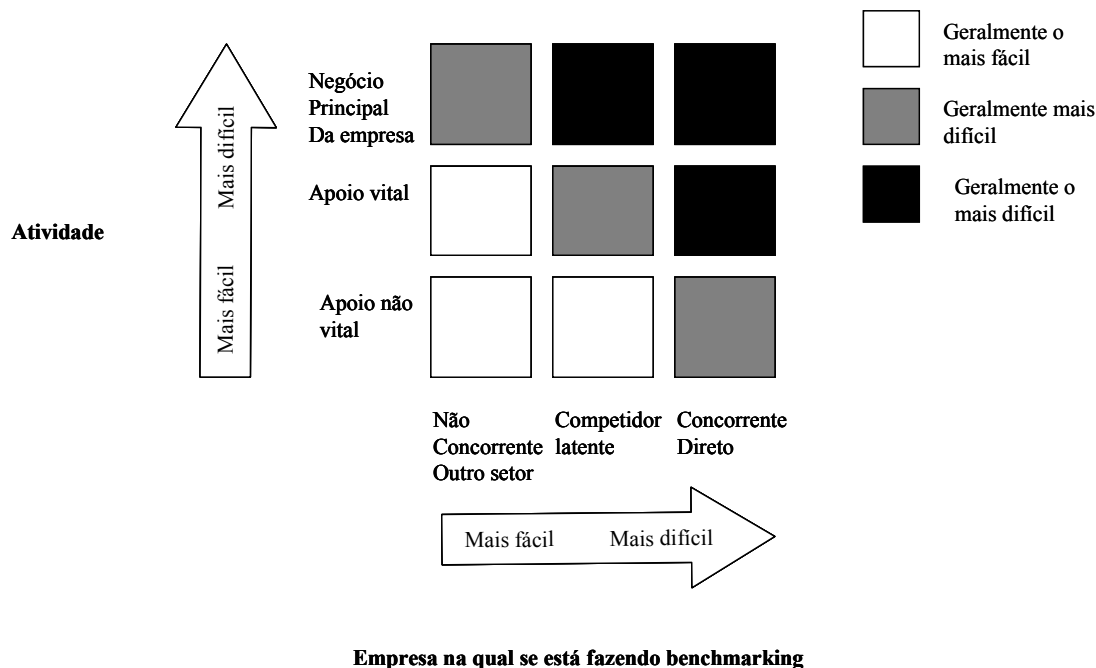


FIGURA 1: Atividades versus facilidade de levantamento de dados.  
Fonte: BOXWELL, 1996.

A figura 1 ilustra que alguns dados são inerentemente mais fáceis de serem 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.

Andersen & Moen (1999) argumentam que essa fase do processo pode levar mais tempo que o esperado e pode apresentar algumas dificuldades como:

- Encontrar parceiros dispostos a participar do estudo de *benchmarking*. 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 à obtenção de informações qualitativas. Muitas organizações focam-se demasiadamente nos dados quantitativos e não nos processos utilizados para sua obtenção. A contribuição do *benchmarking* está no entendimento do processo que produz os dados obtidos e na conseqüente implementação dessas práticas na organização (ELMUTI & KATHAWALA, 1997).

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. Assim, 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. 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.
- *Fontes na Empresa*: 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*: incluem publicações periódicas, relatórios anuais diversos, conferências, seminários, etc. Essas fontes contêm informações que 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. Nessas fontes podem ser encontrados dados relativos à produção, vendas internas, exportações, participação no mercado e outras informações sobre as empresas associadas são divulgadas pelas associações. 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.
- *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.
- *Distribuidores*: as informações disponíveis nessas fontes geralmente estão associadas à estrutura do canal de vendas, práticas de compensação do canal, potencialidades e fragilidades dos produtos e 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.
- *Bases de Dados*: a Internet apresenta diversos *sites* que se propõem a auxiliar as empresas, fornecendo bases de dados e informações. 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.
- *Visitas e 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 dados detalhados, 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.

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.

### **Pesquisa de Campo**

A pesquisa de campo apresentada nesse artigo enfoca a etapa da coleta de informações, identificando quais as fontes mais úteis às empresas investigadas e as principais dificuldades encontradas. Para a obtenção desses dados, optou-se pela realização de uma pesquisa de campo tipo *survey*.

As informações para a investigação foram coletadas por meio de questionários enviados por *email* para as empresas selecionadas. O questionário foi elaborado com questões fechadas (em que as alternativas não eram excludentes) e abertas.

O universo de participantes foi formado por oitenta grandes empresas de manufatura do país, listadas pela revista EXAME/MELHORES E MAIORES de julho de 2002. Buscou-se incrementar o retorno das respostas por meio de telefonemas antes e após o envio. Entre os questionários enviados, treze retornaram respondidos, alcançando uma taxa de resposta de 16,25%, o que é considerada satisfatória para pesquisas dessa natureza.

O questionário indagava sobre as principais fontes utilizadas pelas empresas e as dificuldades encontradas na etapa em questão. As fontes de informações foram divididas em dois grupos: as fontes de domínio público e as fontes vivas. As primeiras são chamadas “fontes de domínio público” porque são publicadas e podem ser acessadas por todos que desejam sem qualquer dificuldade. As “fontes vivas” são assim denominadas por se tratarem de pessoas.

As fontes de domínio público mais citadas pelas empresas consultadas são os artigos de jornais e revistas, com 84,6% das respostas. As conferências e os estudos e relatórios de associações de classe foram citadas por 61,54% das empresas respondentes. Os relatórios governamentais com 53,85% das respostas. Os relatórios de grupos de defesa do consumidor, livros e demonstrativos financeiros públicos são citados por 30,77% das empresas respondentes. O gráfico 1 ilustra esses números.

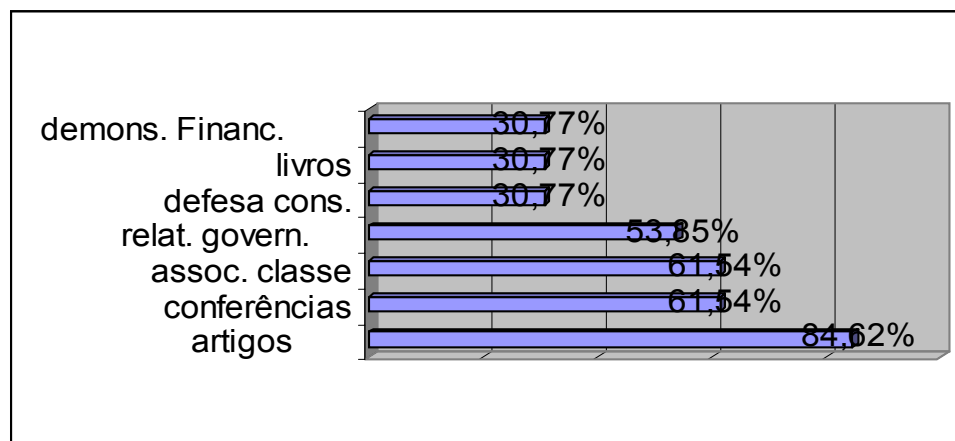


Gráfico 1: As fontes de domínio público.

Indagadas sobre a utilidade desses recursos, 33,33% das empresas consultadas afirmaram que elas fornecem informações suficientes para a realização de *benchmarking*. O restante das empresas (66,67% das respostas) indicou que as informações disponíveis nesses locais são úteis, mas devem ser complementadas com outras fontes. Esses resultados estão apresentados no gráfico 2.

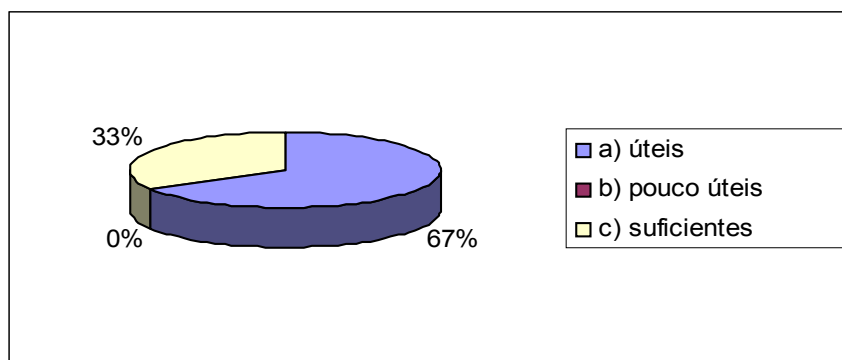


Gráfico 2: A utilidade das fontes de domínio público.

Não se espera que essas fontes forneçam segredos competitivos, mas elas são úteis para formar a base de conhecimento para dar seqüência ao estudo. Essas fontes são permanentemente consultadas e as informações nelas contidas foram consideradas importantes para atualização constante sobre o desempenho da concorrência e sobre as novidades do mercado.

As fontes de informações levantadas em seguida 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, 61,54% das empresas utilizam os consumidores como fonte de informação. Os estudos de consultores foram citados por 46,15% dos respondentes. Os parceiros de *benchmarking* e os funcionários da própria empresa ou de outras foram citados por 38,46% das empresas. O gráfico 3 ilustra esses números.

As informações advindas dessas fontes costumam ser mais difíceis de serem obtidas, pois dependem da disponibilidade das pessoas ou empresas em fornecê-las. 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 importantíssimas fontes de informações para as empresas respondentes. Por meio desse recurso, as empresas esperam obter informações que as permitam melhorar seus produtos e

serviços em relação aos concorrentes no mercado. As parcerias são consideradas muito proveitosas, no entanto, as organizações afirmaram encontrar dificuldades em seu estabelecimento. As parcerias compreendem uma troca de informações e muitas empresas não estão dispostas a compartilhar dados sobre seus processos.

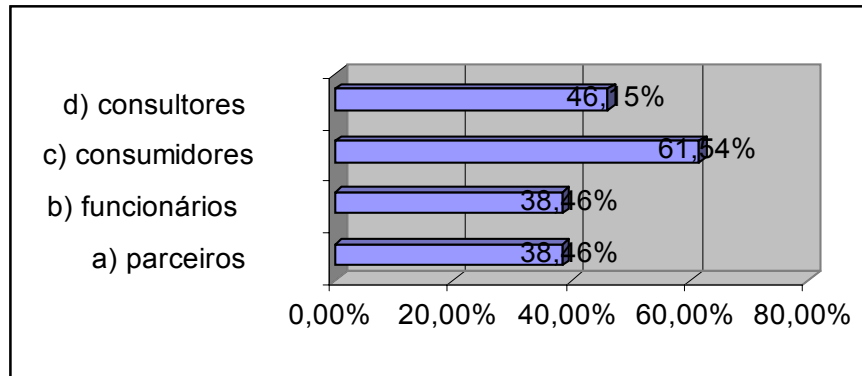


Gráfico 3: As fontes vivas de informações

O questionário apresentava questões abertas que demandavam quais fontes, dentre todas as citadas, trazem informações mais úteis para a realização do *benchmarking*. As pesquisas de campo com consumidores foram citados por 46,15% dos respondentes. A avaliação técnica dos produtos concorrentes e os parceiros de *benchmarking* foram citados por 38,46% das empresas. As visitas a outras empresas, quando possíveis, são valiosas fontes de informações, segundo 30,77% das respostas obtidas. As entidades de classe, as publicações e conferências das respectivas áreas foram citadas pela mesma porcentagem de empresas, 30,77%. O gráfico 4 apresenta esses resultados:

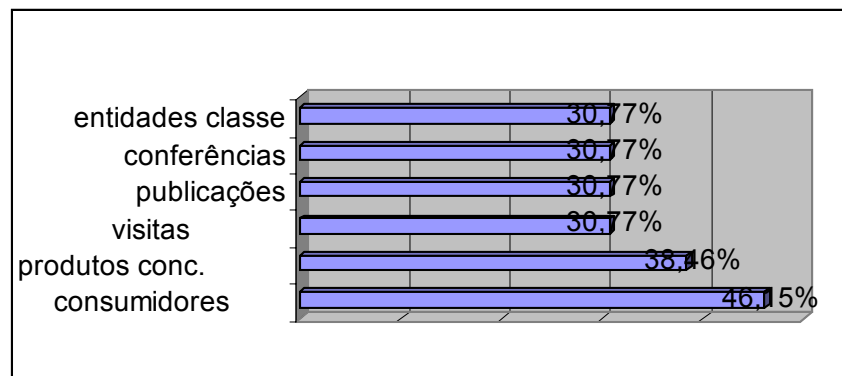


Gráfico 4: As fontes citadas pelas empresas.

O questionário indagava também sobre as principais dificuldades encontradas na obtenção de informações para a realização do *benchmarking*. As dificuldades relatadas pelas empresas acerca da busca por informações relacionam-se ao custo das atividades (30,77% das respostas) e à necessidade de disponibilizar informações próprias aos parceiros (61,54% das respostas).

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.

### Considerações finais

Este artigo apresentou uma pesquisa de campo em que foram identificadas as fontes de informações mais utilizadas pelas empresas e as principais dificuldades encontradas na etapa em questão. A 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.

Observou-se que as empresas, ao partir para a coleta de dados e informações gerais sobre as práticas de mercado, buscam 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 empresas da pesquisa e isso se explica pelo fato de serem mais acessíveis e pouco dispendiosas para as empresas. A avaliação técnica de produtos também é muito utilizada pelas companhias para a obtenção de informações sobre os produtos e serviços da concorrência.

Entre as fontes vivas, as parcerias e as pesquisas com consumidores recebem maior atenção das empresas respondentes. As trocas de informações e as visitas locais fornecem dados valiosos 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. 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.

As dificuldades relatadas relacionam-se ao custo elevado e à necessidade de disponibilizar as próprias informações para outras empresas. As companhias consultadas costumam concordar em ceder informações próprias, quando obtêm algum benefício em troca. No entanto, percebe-se que o compartilhamento de informações ainda é tratado com certa reticência pelas empresas, principalmente nas condições atuais de concorrência.

Esta pesquisa permite concluir ainda que as empresas desenvolvem meios próprios de coleta, obtidos por meio de suas próprias experiências e limitações.

### Referências Bibliográficas

- 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.
- BHUTTA, K. S.; HUQ, F. (1999). Benchmarking – best practice: an integrated approach. *Benchmarking: An International Journal*, v. 6, no. 3, p. 254-268.
- 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.
- 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.
- SPENDOLINI, M. J. (1993). *Benchmarking*. São Paulo: Makron Books
- ZAIRI, M. (1994). Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, v. 1, no. 1, p.11-24.