

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA INSTITUCIONAL DE BOLSAS DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA - CNPq

TEMA: A IMPORTÂNCIA DO
BENCHMARKING PARA AS
EMPRESAS NUMA ECONOMIA
COMPETITIVA

R E L A T Ó R I O F I N A L

ALUNA: TAMY YMEI LIN
PROF. ORIENTADOR: RICARDO GONÇALVES ALVARENGA

S U M Á R I O

	Página
1. INTRODUÇÃO	3
2. METODOLOGIA	5
3. O QUE É <i>BENCHMARKING</i> ?	7
4. HISTÓRIA DO <i>BENCHMARKING</i>	11
5. TIPOS DE <i>BENCHMARKING</i>	16
6. <i>BENCHMARKING</i> E ESTRATÉGIA	21
7. METODOLOGIA XEROX	23
8. ÁREAS E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO DO <i>BENCHMARKING</i>	28
9. ANÁLISE DOS MOMENTOS ECONÔMICOS	31
10. ANEXOS	34
10.1 CÓDIGO DE CONDUTA DE <i>BENCHMARKING</i>	35
10.2 QUESTIONÁRIO	38
10.3 CRONOGRAMA DE TRABALHO REALIZADO	40
10.4 BIBLIOGRAFIA	41

1. INTRODUÇÃO

Verifica-se a cada ano o surgimento de diversas ferramentas de *management*. Reengenharia, *Groupware*, *kanban*, *Total Quality Management* (TQM), Custo ABC, empowerment são alguns exemplos. Entre elas, encontra-se também o *benchmarking*. Estas ferramentas são utilizadas pelas empresas seja pela influência de novos fatores de competição do mercado, da economia ou até mesmo por modismo.

A pesquisa foi estruturada de forma a explicar o *benchmarking* como uma prática empresarial inserida num contexto econômico que influencia diretamente o seu papel nas empresas. Para tanto, é necessário inicialmente abordar a definição de *benchmarking*, sua evolução, variações adotadas e o seu relacionamento com a estratégia da empresa.

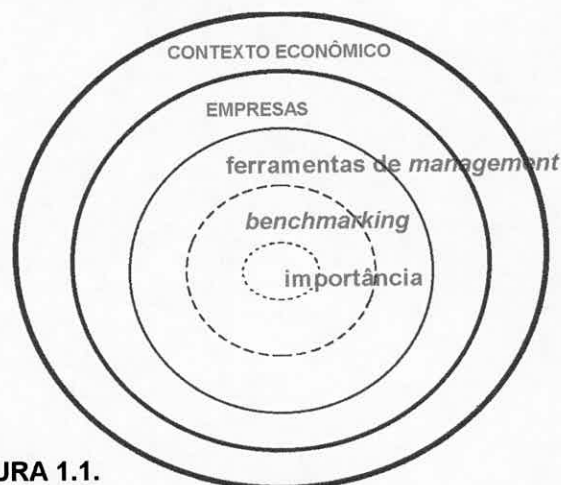


FIGURA 1.1.

O tema da pesquisa é justificado por dois principais motivos.

O primeiro deles é a difusão do termo *benchmarking* no mundo empresarial. Além de diversos livros, publicações e artigos, constata-se frequentemente a palavra *benchmarking* em programas, planos estratégicos,

ações de grande parte das organizações. O *benchmarking* é classificado como uma das ferramentas de management mais utilizadas pelas empresas.

Com a mudança da economia e com a quebra de paradigmas tanto nas áreas políticas, econômicas e sociais, as teorias de *management* que surgiram na década passada estão sendo objeto de reflexão e adaptações pelas empresas. A intensificação da globalização, assim como de blocos econômicos e consequentemente da competitividade, refletem um conjunto de fatores que tem obrigado as empresas a se reestruturarem e se prepararem para enfrentar um novo contexto econômico..

O *benchmarking* é a uma das técnicas gerenciais mais utilizadas pelas empresas, segundo pesquisa realizada pela Bain & Company ¹. Ficou em terceiro lugar com 84% de utilização. Planejamento Estratégico e Missão/Visão ficaram em primeiro e segundo lugar, respectivamente. Esta pesquisa tem periodicidade anual desde 1993 e, dos 784 executivos ouvidos pela empresa, 52,1% são dos Estados Unidos, 38% da Europa e 9,9% da Ásia.

Apesar desta pesquisa não retratar a realidade empresarial brasileira, pode-se constatar que a difusão da palavra *benchmarking* também faz parte do dia-a-dia das empresas brasileiras ("a área X é considerada *benchmarking*, se compararmos os nossos índices de clima organizacional com o *benchmark* ..., o *benchmark* portfólio teve um desempenho superior, etc). Sendo assim, é interessante, para os profissionais em geral, obter um conhecimento razoável sobre o assunto para evitar a utilização inadequada do termo e, quando praticado, explorá-lo ao máximo como ferramenta gerencial capaz de aumentar a competitividade de uma empresa.

Esta pesquisa pretende identificar a importância do *benchmarking* **para as empresas**. Ao relacioná-lo como ferramenta gerencial, busca-se principalmente investigar a definição dada pelos profissionais e estudiosos do

¹ A Bain & Company é uma firma de consultoria especializada em estratégia que tem sede em Boston, nos EUA, e opera em 60 países

assunto, identificar quais as áreas e tipos de aplicação, comprovar a utilização através de exemplos reais e verificar a importância do *benchmarking* sob a ótica dos executivos.

Além disso, um outro objetivo é identificar a importância do *benchmarking* numa economia competitiva através do seu alinhamento com momento econômico em que está inserido, repensando a utilização e assimilação dessa prática.

2. METODOLOGIA

2.1 Metodologia da pesquisa bibliográfica

Foi realizado um levantamento dos principais livros, artigos e publicações relacionados com o assunto *benchmarking*. Tal levantamento foi realizado em banco de dados de bibliotecas, sobretudo no da Fundação Getúlio Vargas, Internet e índices de periódicos. No que diz respeito à Internet, buscou-se os sites que apresentavam maior incidência da palavra *benchmarking*.

Além da utilização da palavra-chave da pesquisa, pesquisou-se livros com temas relacionados a mercado, economia e empresas.

O processo de levantamento de dados teve uma importante contribuição do professor orientador Ricardo Alvarenga que ajudou a pesquisadora através do levantamento dos mais recentes artigos publicados nos Estados Unidos em 1998 sobre *benchmarking*. Tal pesquisa foi realizada no *World Trade Institute of Pace University* em Nova York que desenvolve trabalhos e pesquisas nas áreas de marketing e planejamento estratégico junto a corporações americanas. Além disso, o professor Ricardo indicou livros sobre o assunto, recentemente publicados nos Estados Unidos.

2.2 Metodologia das entrevistas

A outra atividade desenvolvida na pesquisa foi a realização de entrevistas com executivos e professores. Procurou-se profissionais que ocupam cargos de gerência e diretoria de empresas, uma vez que, para os objetivos da pesquisa, era importante entrevistar pessoas com uma visão mais ampla das atividades da empresa e o papel do *benchmarking* dentro do contexto da empresa e da economia.

Foram entrevistados 5 profissionais entre os quais um gerente de desenvolvimento de mercado e novos negócios de uma grande empresa farmacêutica, um diretor de uma grande empresa de serviços, um diretor de uma empresa de consultoria em marketing, um consultor em qualidade, estratégia e marketing e um professor da Fundação Getúlio Vargas.

3. O QUE É *BENCHMARKING*?

Antes do desenvolvimento de qualquer pesquisa sobre *benchmarking*, é necessário inicialmente entender o seu conceito. Desta forma, buscando encontrar a resposta para a pergunta enunciada no título, foi possível encontrar as seguintes definições, citados a seguir:

A tradução literal encontrada no dicionário *LONGMAN. Dictionary of Contemporary English* (British National Corpus, 1995) é a seguinte:

“alguma coisa que é usado como padrão através do qual outras coisas podem ser avaliadas ou mensuradas”

De acordo com tal tradução, encontramos alguns dos derivativos da palavra *benchmaking* como o verbo “*benchmark*” que significa ação de ter um padrão de referência e o substantivo “*benchmarker*” que significa a empresa que tem a consciência ou a necessidade de aprimorar alguma área, tendo como referencial outra empresa considerada de excelência no mercado, concorrente direta ou não.

Robert Camp foi o primeiro a escrever sobre processos de *benchmarking* e logo seu livro se tornou um best seller. As definições encontradas em seu livro *Benchmarking - The search for industry best practices that lead to superior performance* são: o nome de seu próprio livro, ou seja, a busca pelas melhores práticas industriais que conduzem a uma performance superior, e a que foi apresentada por David T. Kearns, chefe executivo da Xerox Corporation na época.

“Benchmarking é um processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas juntos ao mais duros competidores ou àquelas companhias reconhecidas como líderes industriais.”

Segundo Philip Kotler em seu livro *A administração de Marketing* (Ed Atlas, 1994), *benchmarking* :

“É a arte de descobrir como e por que algumas empresas podem desempenhar muito mais tarefas do que outras. Podem se comparar diferenças em termos de qualidade, velocidade, desempenho em custos de uma empresa média versus de outra de classe mundial. O propósito de uma empresa fazer benchmarking é imitar ou melhorar os melhores desempenhos de outras empresas”

A definição dada no curso do Westinghouse Productivity & Quality Center diz que:

“Benchmarking é uma busca contínua pela aplicação de práticas significativamente melhores que levam a desempenho competitivo superior”

Segundo Mohamed Zairi, em seu livro *Benchmarking for Best Practice*, *benchmarking* pode ser definido como:

- *“qualquer coisa usada como um ponto de referência ou comparação*
- *alguma coisa que serve como um padrão através do qual outros devem ser trabalhados*
- *qualquer ou alguma coisa que é comparativamente mensurável*
- *um valor de referência fisiológica ou biológica com o qual uma performance é comparada*
- *um processo contínuo de mensurar diferenças de performance, estabelecendo onde a melhor prática está, e introduzindo mudanças capazes de eliminar “gaps” identificados”*

Fred Bowers, gerente do programa de *benchmarking* corporativo da Digital Equipment Corporation, em uma apresentação numa conferência sobre o tema no American Productivity & Quality Center (APQC), definiu o *benchmarking* através de uma visão futurista de *benchmarking*:

“o processo por meio do qual as organizações aprendem, modelado no processo de aprendizado humano”

Após coletar quarenta e nove definições de *benchmarking*, Michael J. Spendolini, em seu livro *The Benchmarking Book*, definiu *benchmarking* com a

ajuda de um jogo de palavras que aglomeravam substantivos, adjetivos etc, e depois selecionavam palavras chaves de cada grupo (9), criando um menu de *benchmarking*:

“Benchmarking: um contínuo(1) sistemático(2) processo(3) de avaliação (4) de produtos(5), serviços(5), e processos de trabalho(5) de organizações(6) que são reconhecidas(7) como representantes das melhores práticas(8) com o propósito de melhoria organizacional(9)”

Spendolini também relaciona o *benchmarking* a uma simples frase:

“aprender a partir dos outros”

A definição dada pelo Spendolini está bem próxima da definição de *benchmarking* dada pela Xerox:

“um contínuo, sistemático processo de avaliação de companhias reconhecidas como empresas líderes, para determinar negócios e processos de trabalho que representam as melhores práticas e estabelecem adequados objetivos de performance”

Entre as diversas definições concedidas para o *benchmarking*, encontra-se uma que representa um consenso entre cerca de 100 companhias, segundo Gregory Watson em seu livro *Benchmarking Estratégico*. É a definição desenvolvida no *American Productivity & Quality Center (APQC)* pela *International Benchmarking Clearinghouse (IBC) Design Steering Committee*:

“Benchmarking é um processo sistemático e contínuo de medida; um processo para medir e comparar continuamente os processos empresariais em qualquer lugar do mundo a fim de obter informações que podem ajudar a organização a agir para melhorar seu desempenho”

1ª Conclusão: os conceitos são os mais abrangentes e diversos possíveis

Após o contato com tantas definições a respeito do *benchmarking*, pode-se concluir que os conceitos e teorias existentes sobre o assunto são os

mais abrangentes e diversos possíveis. Isto não implica numa definição de conceitos certos ou errados, mas sim em uma necessidade de distinguir o uso de sua tradução literal ou simples utilização da palavra *benchmarking* em um comentário de sua aplicação na prática. O *benchmarking* é uma ferramenta capaz de melhorar o desempenho competitivo de uma empresa e que envolve metodologia e recursos.

Esta diversidade de conceitos acaba gerando um outro fato: a difusão do termo para as mais variadas aplicações. Pode-se constatar, em diversos textos publicados na mídia, o *benchmarking* que Robert Camp - maior autoridade no assunto - nunca imaginou. Além de cópia pura de produtos, o *benchmarking* é associado à ação de se reunir executivos em volta de uma mesa, à simples utilização de índices de desempenho etc.

Após sua empresa ter sido contemplada com o Prêmio National da Qualidade Malcolm Baldrige, Roger Milliken, diretor-presidente da Milliken Company, em sua palestra no National Quality Forum, denominou *benchmarking* como:

“roubar descaradamente”

Na reportagem de capa da revista Exame de 1º julho de 1998, há a seguinte citação do diretor de Recursos Humanos, Fernando Porchat, da Natura, após ter sido contemplada a empresa do ano:

“Nosso melhor benchmarking eram todos aqueles diretores com diferentes experiências reunidos em torno de uma mesa”

Segundo um dossiê publicado na HSM Management na edição de 3 de julho-agosto de 1997:

“Um dos termos mais comentados e menos compreendidos atualmente no campo da qualidade é benchmarking.”

Vale ressaltar novamente que a ponto principal não é a definição de qual conceito é certo ou errado, mas sim a necessidade de conhecer o

benchmarking como um ferramenta gerencial que envolve, além de recursos, necessidade de adoção de alguma metodologia.

4. HISTÓRIA DO *BENCHMARKING*

A diversidade de conceitos aplicados ao *benchmarking* demonstrada no tópico anterior despertou na pesquisadora o interesse em desvendar o motivo da existência de tantas definições. A explicação para este questionamento foi encontrada a partir de uma análise da toda a sua história.

O *benchmarking* entendido como comparação de processos de trabalho foi estimulado já no final do século passado pelo trabalho de Frederick Taylor. Durante a Segunda Guerra Mundial e no pós-Guerra, os esforços em *benchmarking* tornaram-se práticas de certa forma comuns entre as empresas, que buscavam comparar seus padrões de segurança, pagamento etc.

Percebemos, no entanto, que grande parte dos autores consideram o surgimento da arte do *benchmarking* no Japão.

Após a Segunda Guerra Mundial, os produtos americanos fluíram para o Japão - chicletes e Coca-Cola, até mesmo o Jeep. O primeiro supermercado de estilo americano apareceu em meados dos anos 50. E quanto mais os japoneses visitavam os Estados Unidos, mais viam a íntima relação entre o supermercado e o estilo de vida da América. Consequentemente, em virtude da curiosidade e da inclinação por imitação dos japoneses, este tipo de loja tornou-se mania no Japão².

Muitos têm destacado os japoneses apenas na arte da imitação; abordagem esta de *benchmarking*, entendido como simples cópia de produtos, ilustrada no texto acima. No entanto, como foi observado por Paul Howell, os japoneses não são simples copiadores, eles têm utilizado as práticas de

² Taiichi Ohno, *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production* (Cambridge, MA: Productivity Press, 1990), p.25

benchmarking para o aperfeiçoamento contínuo de seus produtos e serviços, através de uma análise exaustiva das melhores empresas, abreviando o período de aperfeiçoamento e lançando-se como pioneiros de produtos no mercado, além de tornar seus produtos os melhores.

No ocidente, verificou-se a consolidação do *benchmarking* como processo empresarial a partir da divulgação do método da Xerox Corporation em 1979.

Até o final da década de 80, o número de artigos sobre *benchmarking* totalizavam menos que trinta, e eram poucos os experts na prática de *benchmarking*³. Dois significantes eventos mudaram este panorama: introdução do Malcolm Baldrige National Quality Award e a publicação do livro do Robert Camp *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*.

O decreto Malcolm Baldrige National Quality Improvement foi assinado pelo presidente Reagan em 20 de agosto de 1987, por lei federal, e estabelecia um prêmio nacional anual de qualidade nos Estados Unidos. Tal prêmio tinha como propósito promover a conscientização sobre qualidade, reconhecer avanços de qualidade em empresas americanas e divulgar estratégias de qualidade bem sucedidas. Um dos pontos incentivados pela busca do prêmio foi a utilização de comparações externas através de empresas concorrentes ou não, utilizando-se como referências tanto as empresas "best-in-class" como as de "world-class". No Brasil, um prêmio equivalente é concedido através da Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade, entidade privada criada em 1991 e mantida com recursos de empresas mantenedoras e associadas.

Até final da década de 80, ainda não havia muitos modelos, regras, orientações explícitas para auxiliar a aplicação do *benchmarking* nas empresas. Foi então em 1989, dois anos após a criação do Baldrige Award, que Robert

³SPENDOLINI, Michael J. *The Benchmarking Book*. AMACOM, 1992

Camp escreveu o livro *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead To Superior Performance*, no qual descreveu com detalhes seus sete anos de atividades com *benchmarking* dentro da Xerox, empresa onde era expert em logística e engenharia. O livro rapidamente se tornou um best-seller uma vez que foi o primeiro livro, e o único até 1991, a descrever detalhadamente sobre processos de *benchmarking*, exemplos, assim como resultados obtidos através da investigação e implantação do mesmo na organização.

No ano de 1989, a Xerox foi ganhadora do Prêmio Nacional de Qualidade de 1989, sendo portanto a experiência da Xerox com *benchmarking* abordada em quase todos os artigos existentes sobre o assunto, principalmente na década de 70 e 80. A Xerox é considerada pioneira nas práticas de *benchmarking* no Ocidente.

Uma importante adição foi feita às diretrizes do prêmio Baldrige em 1991; um dos sub itens da categoria "Informação e Análise" foi intitulado "Comparações Competitivas e *Benchmarks*". Foi dado então um grande estímulo ao interesse sobre o assunto.

Evolução dos Conceitos

Com relação à evolução do *benchmarking*, verifica-se a existência de cinco gerações com diferentes abordagens sobre seu conceito. Tais gerações tiveram um tempo de introdução cada vez mais rápido e apresentaram períodos de intersecção entre elas, e estão ilustradas na figura abaixo.

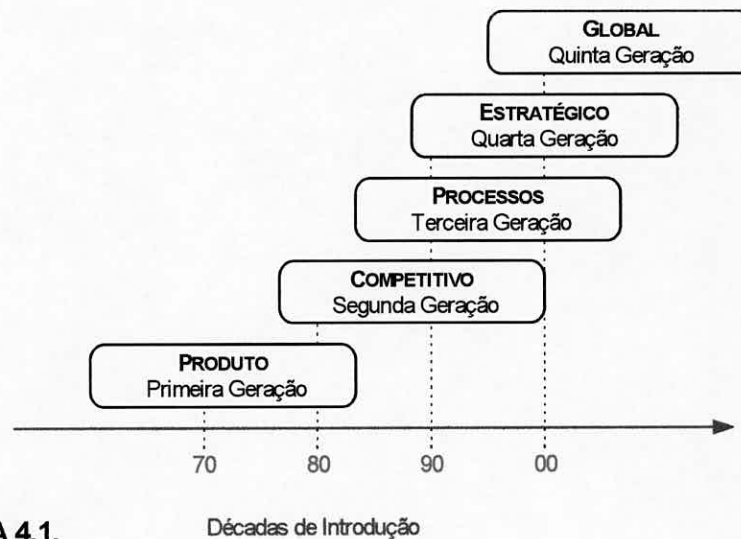


FIGURA 4.1.

A primeira geração diz respeito ao período em que os esforços chamados de *benchmarking* estavam orientados para o produto ou análise competitiva do mesmo. Buscava-se comparar características, funcionalidade e desempenho através da utilização de produtos ou serviços de concorrentes como padrões, chegando até a uma análise técnica que incluía a desmontagem e avaliação das características de objetos. O *benchmarking* nesse período podia até ser confundido com práticas de espionagem empresarial de produtos dos concorrentes diretos das empresas.

Na segunda geração, o *benchmarking* deixou de se orientar somente para o produtos passando a utilizar, como padrões de desempenho, os processos produtivos operacionais e gerenciais dos concorrentes que conseguiam ofertar produtos com maior vantagem competitiva - melhor qualidade, rapidez, dentro dos prazos etc. Foi desenvolvida principalmente pela Xerox entre o final dos anos 70 e começo dos anos 80

Benchmarking de Processos constitui a terceira geração (1982-1988), em que houve o reconhecimento de que era possível aprender muito com o estudo de empresas não-concorrentes. Tal aprendizado era mais fácil uma vez

que não existiria restrições empresariais que normalmente ocorrem na troca de informações entre concorrentes diretos. Logo, os conhecimentos disponíveis eram muito mais profundos e detalhados. Para tanto, as empresas precisavam compreender melhor seus processos, identificar processos análogos em empresas de outros segmentos e selecionar as melhores práticas dos processos que iriam ser analisados.

A quarta geração é conhecida como *Benchmarking* Estratégico. A partir deste período, tal prática é entendida como um processo de aprendizado, utilizado para mudar fundamentalmente a empresa, a sua estratégia, e não apenas processos. O *benchmarking* estratégico exige um envolvimento muito mais profundo entre as empresas participantes num horizonte de longo prazo. Dentro deste foco, o ele ajuda a nortear o planejamento da estratégia de uma empresa uma vez que, em virtude das rápidas mudanças no mercado, é essencial que a definição das metas empresariais seja feita com base numa orientação externa, o que pode ser feito através de práticas de *benchmarking*, ao invés de só olhar para dentro da empresa e tendências passadas.

*Benchmarking estratégico é um processo sistemático para avaliar alternativas, implementar estratégias e melhorar o desempenho compreendendo e adaptando estratégias bem-sucedidas de parceiros externos que participam de uma aliança empresarial contínua*⁴.

É interessante notar que alguns estudiosos do assunto, até aproximadamente 1994, já previam uma quinta geração que se aproximaria ao que pode se chamar de *Benchmarking* Global. Essa geração é extremamente influenciada por um novo modelo de concorrência entre as empresas que passam a competir com padrões internacionais de produtos e serviços. Verifica-se um contexto econômico caracterizado pela intensificação do processo de globalização e formação de blocos econômicos. A busca das melhores práticas internacionais é facilitada por mudanças tecnológicas como Internet, que

⁴Watson H. Gregory, *Benchmarking* Estratégico; tradução Marisa do Nascimento Paro; revisão técnica Álvaro Mello (São Paulo: Makron Books, 1994)

possibilita uma troca de informações muito mais rápida e acessível de todas as partes do mundo. Desta forma, o *benchmarking* passa a ser um processo que exige o entendimento de aspectos internacionais culturais e empresariais, assim como uma visão mais global de aplicação de melhorias no processo empresarial.

2ª Conclusão: os diferentes conceitos existentes podem ser aplicadas a períodos diferentes da história do *benchmarking*

Após a análise da evolução do *benchmarking*, foi possível identificar que as diferentes abordagens existentes podem ser aplicadas a períodos distintos da sua história onde cada conceito foi apropriado para o momento econômico, cultural e tecnológico de cada época.

5. TIPOS DE *BENCHMARKING*

Assim como ocorre com os conceitos, os tipos de *benchmarking* variam de autor para autor. Como já foi dito, entre os objetivos desta pesquisa não é incluído a identificação dos conceitos certos ou errados existentes, mas sim compreender a importância do *benchmarking* para as empresas. Isto implica, conseqüentemente, no entendimento que as empresas possuem sobre o assunto, o que se relaciona diretamente com os tipos de *benchmarking* que são aplicados e difundidos para os funcionários.

3ª Conclusão: os diversos conceitos existentes pode ser relacionados aos diferentes tipos de *benchmarking* utilizados

Hoje em dia, é muito comum a utilização de *benchmarks*, ou seja, índices de referências para as mais variadas aplicações, tais como pesquisas de clima organizacional, avaliação de performance de portfólio de ações etc. Este tipo de *benchmarking* é criticado por alguns autores, assim como foi por alguns dos entrevistados. Estes dizem que este tipo de prática se limita, na verdade, a utilização de índices de desempenho, não podendo então ser classificada como *benchmarking*, uma vez que, caso contrário, envolveria pessoas, tempo, gastos e uma metodologia.

As variações de *benchmarking* podem ser agrupadas de acordo com tipo de informação que se busca e o tipo de parceria que será adotado, ou seja, que empresa serão procuradas para troca de dados.

Com relação ao **tipo de informação**, ou seja, ao objeto de estudo, os tipos de *benchmarking* podem ser: estratégico, de processos e de performance.

6.1 *Benchmarking* Estratégico

É uma ferramenta utilizada no processo de direcionamento da empresa frente ao mercado e que deve estar atrelada à Visão e Missão estabelecidos. Inclui a identificação de padrões internacionais, determinação de vantagens competitivas, desenvolvimento de estratégias relevantes, tais como entrada de novos produtos ou em novos mercados.

Este tipo de *benchmarking* reforça a necessidade de ações integradas para compreensão da concorrência a fim de satisfazer os clientes a longo prazo, além de incentivar a formação de parcerias estratégicas com empresas fornecedoras de tecnologia que poderiam ajudar a empresa nas fases de adaptação e utilização para os desafios de mercado. Não são necessárias visitas entre as empresas parceiras, mas sim acesso a informações detalhadas entre as mesmas.

6.2 *Benchmarking* de Processo

Diz respeito à comparação de produtos e serviços ao qual estão envolvidos processos produtivos, e busca das melhores práticas de cada processo estudado. Através deste tipo de *benchmarking*, é possível se chegar a capacitadores de processo, ou seja, a obtenção e implantação de informações que permitam melhorar os objetos em estudo e se chegar aos padrões de desempenho desejados. Para tanto, frequentemente são necessárias visitas entre as empresas parceiras para se identificar *como* é desenvolvido determinado processo e aprender *como* colocar em práticas ações que melhorem o desempenho da empresa.

6.3 *Benchmarking* de Performance

É um importante processo de medição através do estabelecimento de “*benchmarks*”, ou seja, de padrões de desempenho, assim como as diferenças existentes nos níveis de desempenho entre a empresa considerada praticante das melhores práticas e a empresa que está aplicando os estudos de *benchmarking*. Normalmente é realizado por consultores ou por empresas terceirizadas para determinada atividade como avaliação de clima organizacional etc e não requer visitas a empresas.

Agora, no que diz respeito ao **tipo de parceria** que se adota na prática de *benchmarking*, os tipos podem ser: interno, competitivo, do segmento e *best-in-class*.

6.4 *Benchmarking* Interno

É uma abordagem em que as empresas aprendem com divisões, departamentos ou unidades operacionais da mesma empresa ou mesmo com empresas semelhantes em outro país. É um tipo de processo de aprendizado que começa dentro da empresa. Assume-se que existem processos de trabalhos mais eficientes e eficazes em uma parte da organização do que em outras, considerando a existência de geografias diferentes, natureza de gerentes e funcionários diversos, e a cultura organizacional de cada empresa diferentes etc.

O objetivo da atividade interna de *benchmarking* é identificar os padrões internos de desempenho de uma organização. As vantagens são: acesso facilitado a informações mais detalhadas, uma vez que não há barreiras competitivas, estimula a comunicação entre as áreas e a busca conjunta de solução para problemas e bom preparatório antes de se buscar parcerias externas.

As desvantagens são: as oportunidades de melhoria são limitadas às melhores práticas internas, viáveis só para grandes empresas, avanços significativos possuem menos chances de ocorrer, a partir do momento em que tais unidades estão submetidas a normas, aspectos culturais, operacionais e organizacionais semelhantes.

6.5 *Benchmarking* Competitivo

Envolve a identificação de capacidades de processo, métodos de gestão e projetos de produtos dos concorrentes diretos da organização e posterior comparação com as informações referentes da própria empresa.

Vale lembrar que nem sempre os concorrentes diretos são detentores das melhores práticas, no entanto, eles influenciam nas percepções dos agentes envolvidos com a empresa tais como: clientes, acionistas, fornecedores e assim por diante. As vantagens deste tipo de *benchmarking* é o fato de tecnologias utilizadas e processos produtivos serem muito semelhantes entre concorrentes diretos, facilitando a comparação e determinação das áreas que devem ser prioritariamente melhoradas.

Em alguns casos, o *benchmarking* competitivo é realizado por um terceiro e pode ocorrer a participação de várias empresas do mesmo ramo. Diante da dificuldade de compartilhamento de informações entre concorrentes, muitas empresas fazem uso intenso de organizações de empresas de pesquisa e de consultoria.

6.6 *Benchmarking* de Segmento

Tem como objetivo identificar as melhores práticas existentes de processos específicos de negócio dentro de um determinada segmento de mercado. As vantagens são: permite à empresa acompanhar as tendências do setor, além de facilitar comparações quantitativas. No entanto, a possibilidade de aprendizado fica limitado aos padrões de desempenho do segmento.

6.7 *Benchmarking Best-in-Class*

Esse tipo de *benchmarking* concentra-se na busca das melhores práticas mundiais, independentemente da semelhança dos processos produtivos assim como do setor em que atua a organização. Geralmente é difícil encontrá-las e compará-las, no entanto, quando identificada, permite um avanço muito significativo para determinar vantagens competitivas, uma vez que tais práticas costumam ser inovadoras.



FIGURA 5.1.

Como está ilustrado na figura acima, existe uma relação entre o acesso às informações e seu valor com o potencial de melhoria que pode ser atingido num projeto de *benchmarking*. Os tipos Interno e de Segmento como um todo são mais fáceis no que se refere a facilidade de conseguir compartilhamento de dados

do que os tipos Competitivo e Best-in-class. No entanto, estes dois últimos permitem uma melhoria muito mais significativa para as empresas.

O acesso a informações envolve uma questão fundamental que é a postura ética que deve existir durante as práticas de *benchmarking*. Geralmente, se busca informações que são vantagens competitivas para as empresas, já que se procura, se não as best-in-class, empresas com desempenhos melhores que os próprio, caso contrário tal prática perde o sentido. Desta forma, para que uma empresa ou profissional se disponibilize a compartilhar informações é necessário adotar uma certa conduta de ética. Em anexo, pode ser encontrado um Código de Conduta de *benchmarking* que foi desenvolvido para estimular o profissionalismo e ética nas práticas de *benchmarking*

6. ***BENCHMARKING* E ESTRATÉGIA**

O *benchmarking* é um processo de orientação que permite que as empresas identifiquem o que precisa ser mudado e diferenciado para aumentar sua competitividade, com base numa orientação externa e melhor compreensão de seus próprios processos. Através desta compreensão, é possível relacionar o *benchmarking* como uma ferramenta muito útil para desenhar a estratégia de uma empresa, uma vez que legitima a direção e as metas que são definidas, olhando para além das atividades e desempenhos internos, ou seja, orientando-se a partir dos outros.

Vale lembrar que as estratégias de uma empresa são definidas em níveis diferentes. Cabe à alta gestão estabelecer missão, visão e valores da organização etc. A média gerência determina as estratégias que serão adotadas para determinados processos, gerindo os recursos, tomando ações táticas e determinando os processos que serão avaliados. Ela também é responsável pela

comunicação intermediária entre os processos operacionais e as metas determinadas pela diretoria. Sob esta perspectiva, nota-se que o *benchmarking* é uma ferramenta que pode ser utilizada pelos diversos níveis de uma empresa e está sempre atrelado a estratégias, que podem ser operacionais, institucionais etc.

O *benchmarking* que na origem era voltado para produtos, serviços, processos, qualidade é hoje aplicado nos diversos aspectos de uma organização, tanto que há até um tipo de *benchmarking* intitulado estratégico. Este inseri-se dentro do próprio planejamento estratégico realizado pela alta gerência, sendo que seus estudos são mais abrangentes e abordam questões tais como: estabelecimento de metas e objetivos, seleção de processos empresariais-chave para aperfeiçoamento, desenvolvimento de infra-estrutura organizacional, indicação de indicadores-chave de conhecimento e desempenho de processo empresarial etc.

Através do *benchmarking* estratégico busca-se identificar as competências principais da própria empresa e concorrentes além das intenções estratégicas (visão de liderança global seguida de ação para se atingir tal visão), enfim antecipar as ações de novos concorrentes globais. Este tipo de *benchmarking* permite estabelecer objetivos relativos ao próprio desempenho das empresas em virtude de seus indicadores-chave de conhecimento e desempenho de processo empresarial a partir da comparação com outras empresas que podem servir como base para o estabelecimento de metas realistas e desafiadoras.

O planejamento estratégico está intrinsecamente ligado à estratégia, uma vez que permite o acesso a informações que podem moldar as estratégias empresariais e determinar o mapa de competitividade de um empresa e os planos de posicionamento no mercado a longo prazo.

Ao ampliar a perspectiva da análise estratégica de uma empresa através do uso de benchmarking de processo como suplemento para análise competitiva, uma

*empresa aumenta sua habilidade de compreender as mudanças que necessitam ocorrer em seu plano e capacidades estratégicas.*⁵

7. METODOLOGIA XEROX

Robert Camp é considerado a maior autoridade em *benchmarking* no mundo. Ele passou a fazer parte da história do *benchmarking* a partir do momento em que publicou o livro *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*, o primeiro sobre o assunto que apresentava uma descrição detalhada de tal prática, metodologia utilizada na Xerox, exemplos de projetos e os resultados obtidos.

Não há como falar em *benchmarking* sem citar Camp. Ele foi o executivo que comandou o uso dessa ferramenta na Xerox. A empresa queria comparar o desempenho de suas operações manufatureiras nos Estados Unidos com o desempenho de concorrentes estrangeiros para analisar seus custos. Os estudos revelaram que os custos de produção da Xerox se equivaliam aos preços dos produtos dos concorrentes no mercado. Desta forma, a empresa passou a adotar alguns parâmetros de custos para orientar mudanças em suas operações. Era a primeira vez que a empresa utilizava *benchmarking*, sendo considerada a pioneira em tal prática. Logo, as atividades de *benchmarking* foram ampliadas em forma de um programa geral a ser desenvolvido por todas as áreas.

Os estudiosos, assim como quatro dos entrevistados, defendem a idéia de que uma atividade de *benchmarking* de verdade deve ser acompanhada de metodologia e, ao se falar numa metodologia de *benchmarking*, nada mais justo que a adoção da que foi desenvolvida por Robert Camp.

⁵ Watson H. Gregory, *Benchmarking Estratégico*; tradução Marisa do Nascimento Paro; revisão técnica Álvaro Mello (São Paulo: Makron Books, 1994)

Como o próprio Camp alerta, *benchmarking* não é um livro de receita de processos, assim como a metodologia proposta por ele. Pelo contrário, esta ferramenta é um processo de descobertas e experiência de aprendizado que permitem à empresa determinar seus objetivos a partir de um conhecimento do contexto externo em que se encontra, adaptando tais informações à realidade da empresa.

O mais indicado no estudo de uma metodologia de *benchmarking* é a leitura de livros especializados no assunto, principalmente o de Robert Camp. No entanto, como tal tópico é importante para os objetivos deste trabalho, ele será abordado de uma forma bem resumida.

O processo básico do que costumam chamar de estudo de *benchmarking* é composto por cinco etapas principais:

7.1 Planejamento

O objetivo desta fase é estruturar os esforços de *benchmarking* iniciais através da identificação do *que*, *quem* e *como* será desenvolvido o processo.

1. Em primeiro lugar é preciso definir o que será estudado, ou seja, identificar o produto, processo ou função empresarial que será priorizado como oportunidade de melhoria de desempenho.
2. Determinar que empresa/área/processo será utilizada como parâmetro. Aqui entra a escolha do tipo de *benchmarking* de acordo com a parceria escolhida (interno, concorrente direto, empresa do mesmo segmento ou best-in-class).
3. Identificar como serão recolhidos os dados e coletá-los. Hoje em dia, além de bibliotecas, contatos diretos com empresas, existe uma gama enorme de informações na Internet.

7.2 Análise

Nesta etapa, é essencial compreender plenamente os processos empresariais internos para então compará-los aos de outras organizações. Sendo assim, a análise engloba:

4. determinar os níveis de desempenho atuais da empresa
5. projetar os níveis de desempenho objetivados para o futuro, considerando as possíveis mudanças que ocorrerão na concorrência e na própria organização.

7.3 Integração

Constitui o processo de utilizar todas as descobertas obtidas a partir do *benchmarking*, integrando-as aos planos empresariais de processos ou estratégicos existentes. Para tanto, é necessário:

6. Conseguir o envolvimento das pessoas que trabalham no processo que será submetido à comparação. Elas que o conhecem melhor. Além disso, deve-se comunicar os esforços de *benchmarking* para a todas as pessoas da organização, o que pode trazer grande diferença nos resultados obtidos uma vez obtido o envolvimento de todos.
7. Estabelecer que análises operacionais serão utilizadas para julgamento das mudanças obtidas, determinando objetivos operacionais.

7.4 Ação

Aplicar as informações obtidas com as melhores práticas em ações efetivas:

8. desenvolver planos de ação
9. Atribuir às pessoas realizadoras dos trabalhos a responsabilidade de implantação das ações específicas, definindo parâmetros de comparação e avaliar os progressos obtidos
10. Atualizar constantemente os processos estudados considerados *benchmarks*, acompanhando as mudanças do mercado

7.5 Maturidade

A maturidade é alcançada quando as melhores práticas são incorporadas a todos os processos empresariais, permitindo que a empresa se torne líder no mercado em determinada atividade. Ocorre quando o *benchmarking* é incorporado como ferramenta gerencial institucional.

Todos esses passos estão ilustrados na figura abaixo



FIGURA 7.1.

Este tópico da pesquisa foi desenvolvido para demonstrar que existem metodologias para a utilização de *benchmarking* como ferramenta gerencial. Não que as empresas devam seguir o método Camp mas, para que as comparações

sejam feitas de forma adequada e retratem o posicionamento real de uma empresa em relação ao objeto de estudo, é necessário a adoção de uma metodologia.

Apesar da maioria dos profissionais terem conhecimento da existência de tais metodologias, estas não são muito utilizadas, o que está interligado com a questão da abrangência de conceitos e tipos de *benchmarking*. Este tipo de prática é hoje difundida para as mais diversas aplicações. Como já foi dito, o que ocorre em muitas empresas é a utilização de índices de desempenho chamados de *benchmarks*, que são utilizados para avaliar processos de empresas. No entanto, não há um estudo dos processos que estão por trás dos índices e sobre os quais deveriam ser feitas comparações.

4ª Conclusão: a utilização da palavra *benchmarking* está hoje difundida no meio empresarial, no entanto, as empresas não estão adotando metodologias, como a desenvolvida por Robert Camp

A palavra *benchmarking* hoje pode ser encontrada frequentemente na mídia, em planos de ação de diversas organizações, em comentários do dia-a-dia no mundo empresarial etc. Dificilmente se encontra uma empresa que não considere o *benchmarking* como uma ferramenta muito importante para a empresa e seu desempenho. No entanto, quando se questiona se há a adoção de qualquer tipo de metodologia, pessoas envolvidas em projetos, verifica-se divergências entre a importância expressada através de palavras e a expressada através de práticas efetivas, pelo menos no que se refere ao contexto brasileiro.

Muitos, inclusive três dos entrevistados, dizem que a terminologia *benchmarking* é um modismo atualmente. No entanto, reconhecem o potencial de melhoria que pode ser obtido com a utilização desta ferramenta. O que ocorre é que a partir do momento que o conceito é difuso, ele deixa de ser explorado ao máximo.

8. ÁREAS E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO DO *BENCHMARKING*

As iniciativas de *benchmarking* apresentadas na maior parte da literatura existente sobre o assunto dizem respeito a aplicações em organizações industriais. No entanto, as técnicas de *benchmarking* não são só adequadas a este tipo de organização, mas às mais diversas áreas de aplicação tais como setores público, saúde e financeiro. Em recente pesquisa realizada pelo professor orientador sobre o tópico em estudo no World Trade Institute of Pace University em Nova York foi possível comprovar esta diversidade de áreas e setores em que são aplicadas práticas de *benchmarking*.

Nas companhias provedoras de convênio médico nos Estados Unidos, o *benchmarking* tem sido usado pelos administradores financeiros destas instituições para comparar seus desempenhos com outras organizações do ramo. Tais comparações dizem respeito não só a números, ou seja, valores de centro de custos utilizados pelos convênios, como a procedimentos. Como exemplo, uma das companhias utilizava seis cortinas em quartos para abrigar pacientes utilizados para estudo de caso de biópsia de mama como um meio de reduzir as chances de infecção; no entanto, uma vez seguidas técnicas apropriadas de esterilização, o número de cortinas utilizadas não influencia as taxas de infecção, o que era comprovado por médicos em outras instituições com quartos e equipamentos reconhecidos como melhores práticas que utilizavam apenas uma cortina, uma vez seguidos os procedimentos de esterilização.

*Administradores financeiros de instituições do setor de saúde deve presenciar análises de benchmarking como ferramenta para ajudar os médicos a melhorar suas práticas e, posteriormente, reduzir custos.*⁶

Como forma de guiar os processos de investimento no mercado financeiro, é comum a adoção do chamado “*benchmark portfolio*” que é utilizado como um padrão de comparação de risco e ativos que fazem parte do plano de

⁶ SENN, Girard F. *Healthcare Financial Management*, nº5, vol 52, p. 46. May, 1998

investimento adotado pelos investidores. Tais portfólios possuem risco similar ao risco que o investidor está disponível a assumir, assim como o perfil de investimento desejado e servem para comparar a performance do portfólio adotado pelo administrador da carteira.

*Muitas vezes o plano de investimento inclui o benchmark portfolio, ou padrões de comparação. O desempenho do investimento do administrador do portfólio deve ser comparado com um benchmark portfolio apropriado.*⁷

Grande parte da literatura existente sobre *benchmarking* refere-se somente ao seu uso no setor privado. No entanto, está em crescimento a aplicação do *benchmarking* de organizações do setor público. Tal prática tem se tornado uma importante ferramenta para melhoria de processos no setor público uma vez há uma clara percepção de que o mesmo não está trabalhando bem e está custando e gastando muito, na maior parte dos Estados Unidos. Diante deste cenário, torna-se necessário a adoção de práticas empresariais como *benchmarking* e a percepção do setor público como uma oportunidade de negócio.

A preocupação ambiental é cada vez mais crescente. Questões como destruição da camada de ozônio, chuva ácida, desmatamento de florestas, lixo, desperdício, poluição são algumas das preocupações ambientais. Empresas consideradas com excelência na administração ambiental como *AT&T, Chevron, McDonald's, 3M, IBM* têm sido foco de estudos de *benchmarking*. Elas vêm compartilhando os seu *Know-how* ambiental com empresas e governos de outros países. A 3m está treinando administradores da Tchecho-Eslováquia, Hungria e Turquia para administração ambiental. *Northern Telecom* está ajudando o governo mexicano com técnicas e tecnologia de produção de eletrônicos que não emitem CFC.

Um exemplo clássico de estudo de *benchmarking* bem sucedido na Xerox foi o realizado com a L.L. Bean, uma empresa especializada na venda de

⁷ REILLY, Frank K. e NORTON, Edgar A. *Investments*, p.33. 4ªed. Dryden Press

produtos para camping por reembolso postal que é reconhecida por sua superioridade em armazenamento e manuseio de materiais. A Xerox aprendeu e incorporou uma série de práticas novas num programa de logística que tinha como objetivo modernizar suas operações de armazenamento. Tais práticas que incluíam o uso de códigos de barras para rastrear materiais, gerenciamento de estoque, melhor distribuição de materiais de escritório e programas de garantia de qualidade, geraram ganhos de produtividade de 10%, sendo 5% consequência direta das atividades de *benchmarking*.

Marriotts (EUA) melhorou seu processo de “check in” dos hóspedes em 500% através do *benchmarking* no processo de admissão usado nas salas de emergência dos hospitais.⁸

Southwest Airlines (EUA) economizou milhões de dólares por ano e pôde colocar mais aeronaves no ar e menos em terra através do *benchmarking* nas equipes dos “boxes” da Indianópolis 500 (corrida de carro).⁸

As aplicações do *benchmarking* podem ser as mais variadas possíveis. Os exemplos de best-in-practice que utilizam processos totalmente diferentes de empresas de outros segmentos costumam ser os mais interessantes pois demonstram a possibilidade de inovação e diferenciação que uma empresa pode obter com práticas de *benchmarking*.

5ª Conclusão: o *benchmarking* é uma ferramenta efetiva de melhoria para as empresas, independente do tipo de indústria ou segmento

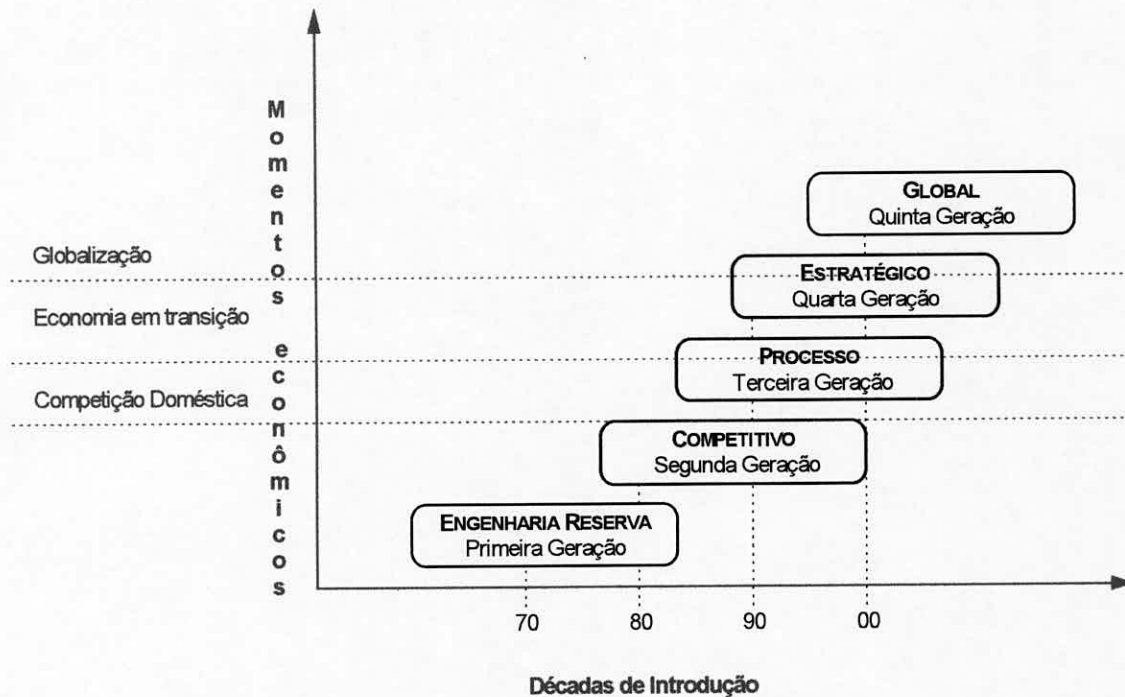
Inúmeros exemplos reais podem ser encontrados em livros publicados sobre o assunto e mesmo em sites na Internet. Em alguns desses sites é possível encontrar vários estudos de *benchmarking* junto a empresas de todo o mundo nas mais variadas áreas tais como *asset management*, *call center*, *kan ban*,

⁸ The *Benchmarking* Exchange, 7960-B Soquel Drive, Suíte 356, aptos, CA 95003, USA. Tel: 408-662-9800, fax 408-662-9855

franchising, recursos humanos, *merchandising*, relações públicas, treinamentos, vendas, tecnologia, robótica, *delivery*, P&D entre outros.

Os exemplos e áreas comentados acima demonstram o *benchmarking* como uma ferramenta que realmente proporciona oportunidades de melhorias. No entanto, é preciso conhecer as limitações de tal prática e as limitações de cada empresa, tomando cuidado com as referências que são utilizadas. Deve-se procurar olhar além dos índices/números utilizados pelas empresas, através da identificação e análise mais profunda das pessoas, processos e atividades empresariais existentes, que muitas vezes nem podem ser quantificados .

9. ANÁLISE DOS MOMENTOS ECONÔMICOS



Após a compreensão dos aspectos que interferem na importância do *benchmarking* para as empresas, verificamos que o momento econômico pelo qual as empresas passam impacta diretamente na importância do *benchmarking* para as mesmas.

Desta forma, observando historicamente o *benchmarking*, verificamos a existência de dois períodos distintos. O primeiro se caracteriza pelo surgimento das práticas de *benchmarking*, como ferramenta empresarial reconhecida, no Brasil e no mundo na década de 80. Já o segundo presencia o surgimento de blocos econômicos, da globalização e intensificação da competitividade, determinando assim novas tendências para o processo de *benchmarking* no Brasil e no mundo na década de 90.

Tal distinção destes dois períodos deve-se ao fato de que, na década de 80, o termo globalização nem se quer era usado, ou seja, a competição era essencialmente doméstica (Ex: no âmbito municipal, estadual ou nacional). Já na década de 90, as forças econômicas acima citadas fazem com que o *benchmarking* tenha outro enfoque.

6ª Conclusão: a utilização do *benchmarking* como ferramenta de management é influenciada pelo momento econômico em que é aplicada

Através de uma análise dos fatores que influenciam os ambientes competitivos das empresas, reconhece-se que dois fatores externos são fundamentais para a determinação dos resultados de uma empresa: o mercado global e o desenvolvimento de produtividade nacional. As empresas neste atual momento econômico não podem mais restringir as suas perspectivas para limites de mercados locais ou até mesmo nacionais.

A influência das políticas de regulamentação do mercado, assim como o novo contexto econômico encontrado, sendo este caracterizado pela intensificação da globalização e formação de blocos econômico, interferem

principalmente nos estudos de *benchmarking* externo, uma vez que é necessário a participação de outras empresas, concorrentes ou não, para a obtenção de informações, identificação de produtos, serviços e processos de trabalho e formação de parcerias para a melhoria dos padrões de desempenho. E, tendo-se acirrado a competitividade, questiona-se até que ponto as empresas estão dispostas a abrir suas portas e desta forma, qual o papel do *benchmarking* no atual cenário econômico

Para o desenvolvimento da produtividade nacional se faz necessário o aumento da inovação e da qualidade de forma a permitir às empresas mais capacidade de satisfazer e responder às necessidades do mercado, cada vez mais mutáveis e globalizadas. Para tanto, é preciso que as organizações trabalhem juntas para aumentar a eficiência de processos de trabalho tanto em padrões regionais quanto internacionais, como afirma Watson em seu livro *Benchmarking Estratégico*:

A partilha de inovações de processo leva à criação de sistemas empresariais mais efetivos e eficientes capazes não só de sustentar uma produtividade nacional maior como também de aumentar a competitividade global das indústrias americanas.

Diante desta perspectiva de concorrência global, o estudo do *benchmarking* adquiri um papel fundamental uma vez que estimula o aprendizado coletivo e o conhecimento do processo adquiridos através de experiências e práticas compartilhadas. No entanto, tal intercâmbio de informações não é disponível para todas as organizações, sobretudo entre empresas concorrentes diretas. Desta forma, é essencial o conhecimento profundo dos processos internos da empresa para então buscar processos análogos em empresas de outros setores e que estariam dispostas a discutir seus processos, utilizando até mesmo estudos de *benchmarking* interno antes buscar parcerias externas.

10. ANEXOS

- Código de Conduta de *Benchmarking*
- Questionário aplicado nas entrevistas
- Cronograma de trabalho realizado
- Bibliografia

10.1 CÓDIGO DE CONDUTA DE *BENCHMARKING*

Com o intuito de orientar as pessoas nas práticas de *benchmarking*, principalmente entre empresas concorrentes, estimulando o profissionalismo e eficácia dos estudos, a International *Benchmarking* Clearinghouse, um serviço do American Productivity and Quality Center (APQC), juntamente com o Strategic Planning Institute Council on *Benchmarking* desenvolveram um Código de Conduta relativo ao *Benchmarking*, argumentando que a adesão a esses princípios contribuirá para *benchmarking* eficiente, eficaz e ético.

10.1.1 Princípios de Legalidade

- Se houver qualquer questão em potencial sobre a legalidade de uma atividade, não a faça.
- Evite discussões ou ações que poderiam levar a implicar uma restrição do comércio, mercado e/ou esquemas de alocação de cliente, fixação de preço, formas de negócios, manipulação de concorrência ou suborno. Não discuta custos com concorrentes se os custos forem um elemento de preço.
- Evite a aquisição de segredos comerciais de quaisquer meios que poderiam ser interpretados como impróprios, incluindo violação ou indução de uma violação de qualquer regra de sigilo. Não revele nem use nenhum segredo comercial que possa ter sido obtido através de meios impróprios ou que tenha sido revelado por outro em violação da regra de sigilo ou limite de uso.
- Como consultor ou cliente, não estenda as constatações de um estudo de *benchmarking* a outra empresa sem primeiro obter permissão das partes do primeiro estudo.

10.1.2 Princípio de Troca

- Esteja disposto a fornecer a seu parceiro de *benchmarking* o mesmo tipo e nível de informações que solicita para seu parceiro de *benchmarking*.

- Comunique-se total e previamente no relacionamento para esclarecer expectativas, evitar interpretações errôneas e estabelecer interesse mútuo no intercâmbio de *benchmarking*.

- Seja honesto e completo.

10.1.3 Princípio de Confidencialidade

- Trate o intercâmbio de *benchmarking* como confidencial para os indivíduos e empresas envolvidos. As informações não devem se comunicadas fora das organizações associadas sem o consentimento prévio do parceiro de *benchmarking* que compartilhou a informação.
- A participação de uma empresa num estudo é confidencial e não deveria se comunicada externamente sem sua permissão prévia.

10.1.4 Princípio de Uso

- Só use informações obtidas através de *benchmarking* para objetivos de formulação de aperfeiçoamento de operações ou processos dentro das empresas que participam do estudo de *benchmarking*.
- O uso ou comunicação do nome de um parceiro de *benchmarking* com os dados obtidos ou práticas observadas requer a permissão prévia daquele parceiro.
- Não use *benchmarking* como meio de comercializar ou vender.

10.1.5 Princípio do Primeiro Contato

- Inicie contatos de *benchmarking*, sempre que possível, através de contato de *benchmarking* projetado pela empresa do parceiro.
- Respeite a cultura corporativa de companhias parceiras e trabalhe dentro de procedimentos mutuamente combinados.
- Obtenha acordo mútuo com o contato designado de *benchmarking* sobre qualquer não-intervenção de comunicação ou responsabilidade com outras partes.

10.1.6 Princípio da Terceira Parte

- Obtenha uma permissão individual antes de fornecer o nome de uma pessoa em resposta a uma solicitação de contato.
- Evite a comunicação do nome de um contato num fórum aberto sem a permissão do contato.

10.1.7 Princípio de Preparação

- Demonstre empenho para a eficiência e eficácia de *benchmarking* realizando trabalho preparatório antes de fazer um contato inicial nesse sentido e seguir um processo de *benchmarking*.
- Obtenha o máximo do tempo de seu parceiro de *benchmarking* estando totalmente preparado para cada intercâmbio.
- Ajude seus parceiros de *benchmarking* a se prepararem dando-lhes um guia de entrevista ou questionário e agenda antes das visitas de *benchmarking*.

10.1.8 Princípio de Conclusão

- Dê prosseguimento a cada compromisso feito com seus parceiros de *benchmarking* de maneira oportuna.
- Complete cada estudo de *benchmarking* com vias à satisfação de todos os parceiros, conforme mutuamente combinado.

10.1.9 Princípio de Compreensão e Ação

- Compreenda como seus parceiros de *benchmarking* gostariam de ser tratados.
- Trate seus parceiros de *benchmarking* da maneira que cada um deles gostaria de ser tratado.
- Compreenda como cada parceiro de *benchmarking* gostaria que fosse manuseada e utilizada a informação fornecida por ele, e a manuseie e utilize dessa maneira.

10.2 QUESTIONÁRIO

Entrevistado

Nome:

Empresa:

Cargo:

Área:

Entrevista

Data:

INTRODUÇÃO DA PESQUISA

- Apresentação da pesquisadora, tema da pesquisa e do PIBIC.
- Explicação sucinta dos objetivos do estudo e estrutura da entrevista.

PRIMEIRA PARTE -

A Importância do *Benchmarking* para as empresas

1. Como o entrevistado define *benchmarking*?
2. Já realizou *benchmarking*? Que tipos? Quando?
3. De quem parte a iniciativa de realizar *benchmarking*?
4. Está realizando atividades de *benchmarking* ou está planejando realizar? As empresas estão realmente abertas a este tipo de prática?
5. Qual a relação do *benchmarking* com estratégia?
6. Foi um modismo? Por quê?

SEGUNDA PARTE -

A Importância do *Benchmarking* numa economia competitiva

1. Houve uma mudança de percepção do papel do *benchmarking* da década de 80 para a década de 90?
2. Como o cenário econômico (globalização, aumento da competitividade) influencia o *benchmarking*?
3. Qual a influência da tecnologia neste contexto?
4. Uma hipótese que foi levantada é que está ocorrendo um aprofundamento do *benchmarking* interno devido às grandes fusões entre empresas? Você concorda?

CONCLUSÃO

1. Comentários e sugestões finais do entrevistado.

10.3 CRONOGRAMA DE TRABALHO REALIZADO

ATIVIDADES	MÊS	SET/98				OUT/98				NOV/98				DEZ/98				JAN/99			
		8	14	21	28	5	13	19	26	3	9	16	23	1	7	14	21	4	11	18	25
aprovação da pesquisa																					
reunião com profº orientador																					
estruturação da pesquisa																					
reunião/revisão com profº orientador																					
identificação de fontes de pesquisa																					
reunião/revisão com profº orientador																					
determinação da estrutura do relatório parcial																					
reunião/revisão com profº orientador																					
elaboração do relatório parcial																					
reunião/revisão com profº orientador																					
entrega do relatório parcial																					
reunião com profº orientador																					
aprofundamento da bibliografia																					
levantamento de novas fontes																					
reunião/revisão com profº orientador																					
reunião com profº orientador																					
elaboração da pesquisa																					
estruturação do questionário p/ entrevistas																					
reunião/revisão com profº orientador																					
ATIVIDADES	MÊS	FEV/99				MAR/99				ABR/99				MAI/99				JUN/99			
		1	8	15	22	1	8	15	22	5	12	19	26	3	10	17	24	7	14	21	28
levantamento de dados																					
estruturação do relatório parcial revisado																					
reunião/revisão com profº orientador																					
elaboração do relatório parcial revisado																					
levantamento de dados																					
reunião/revisão com profº orientador																					
entrega do relatório parcial revisado																					
estruturação do resumo																					
reunião/revisão com profº orientador																					
elaboração do resumo																					
reunião/revisão com profº orientador																					
entrega do resumo																					
estruturação da apresentação																					
entrevistas																					
elaboração da apresentação																					
reunião/revisão com profº orientador																					
apresentação CNPq																					
revisão de todo material p/ relatório final																					
reunião/revisão com profº orientador																					
entrevistas																					
elaboração do relatório final																					
reunião/revisão com profº orientador																					
entrega do relatório final																					

10.4 BIBLIOGRAFIA

Livros

- BALM, Gerald J. *Benchmarking: A Practitioner's Guide for Becoming and Staying Best of the Best*. New York: QPMA PRESS, 1992.
- CAMP, Robert C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee: Asuc, 1989.
- FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido. *Competitividade: mercado, Estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Ed Atlas, 1994
- KREININ, Mordechai El. *International Economics: a policy approach*. Fort Worth: Dryden, 1995
- MAXON, Jim ... *The Benchmarking Portfolio*, v. 1-4. Zurich: Strategic Direction Publishers Ltd, 199-
- PORTER, Michel E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1986
- REILLY, Frank K. e NORTON, Edgar A. *Investments*, pag33. Fort Worth: Dryden Press, 1994
- SALGADO, Lucia Helena. *A economia política da prática antitruste*. São Paulo: Singular, 1997
- SPENDOLINI, Michael J. *The Benchmarking Book*. New York: AMACOM, 1992.
- WATSON, H. Gregory. *Benchmarking Estratégico*; tradução Marisa do Nascimento Paro; revisão técnica Álvaro Mello. São Paulo: Makron Books, 1994.

- WELLINS, Richards. *Inside teams: how 20 world-class organizations are winning through team work*. São Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- ZAIRI, Mohamed. *Benchmarking for Best Practice - Continuous learning through sustainable innovation*. Woburn: Butterworth-Heinemann, 1996
- ZAIRI Mohamed. *Effective Management of Benchmarking Projects - Practical guidelines and examples of best practice*. Woburn: Butterworth Heinemann, 1998

Sites na Internet

- competitiveanalysis.com
- taab.org
- www.best-in-class.com
- www.ibc.apqc.org
- www.igba.org
- www.inde.com.br/bench
- www.tecnet.pt/dmn/dmn/1331.html
- www.va.gov/fedsbest
- www.well.com/user/benchmark/tbnhome.html

Revistas

- HSM Management - Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial, ano 1, nº 3, p. 63-94. São Paulo: Editora Savana Ltda, julho-agosto 1997
- HSM Management - Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial, ano 1, nº 6, p. 63-94. São Paulo: Editora Savana Ltda, janeiro-fevereiro 1998
- Exame, ano 31, nº 14, p. 25. Julho 1, 1998
- RAE Light, v.1, nº 1, p. 16-19. São Paulo, abr. 1994

Publicações da AMA (American Management Association)

- Institute of Management Accountants, nº1, vol.80, p.22, ISSN 0025-1690. Jul. 1998
- Institute of Management Accountants, nº1, vol.80, p.14, ISSN 0025-1690. Jul. 1998
- Basil Blackwell Ltd, nº3, vol. 28, p.175, ISSN 0033-6807. Jul. 1998
- National Association of Business Economists, nº3, vol.33, p.21, ISSN 0007-666X. Jul.1998
- Penton/IPC, p.22. 17 ago. 1998
- CMP Media, Inc., Information Week500, p.193. 14 set. 1998
- American Marketing Association, p.10. 29 set. 1998
- Reed Business Information Ltd., p.2. 23 set. 1998
- CMP Media, Inc. 18 mai. 1998
- Government Finance Officers Association of the U.S. & Canada, nº4, vol.14, p.55, ISSN 0883-7856. Ago. 1998
- Financial Executives Institute, nº4, vol.14, p.44, ISSN 0895-4186. 1 jul. 1998
- CMP Media, Inc., p.20. 31 ago. 1998
- CMP Media, Inc. 20 jul. 1998
- Faulkner & Gray, Inc., nº9, vol.108, p.48. Set. 1998
- Centaur Communications Ltd, p.34. 11 jun. 1998
- Healthcare Financial Management Association, nº5, vol 52, pag 46, ISSN 0735-0732. Mai. 1998