

A importância da aplicação do *Benchmarking* para o aumento da competitividade organizacional

The importance of applying Benchmarking to increase organizational competitiveness

Carlos Eduardo Marasca Danelucci¹

Felipe Alvares Barbosa²

Priscilla Aparecida Vieira de Moraes³

Cleide Henrique Avelino⁴

RESUMO

No contexto atual, as empresas buscam se manter em um mercado competitivo e crescente, tentando compreendê-lo a fim de estabelecer metas para a melhoria de seus processos. Nesse sentido, se insere a técnica do *Benchmarking*, que auxilia empresas para alcancem suas metas e aprimorem novas técnicas de processos para aumentar a lucratividade de seus serviços ou produtos. O artigo teve como objetivo, investigar sobre a aplicação do *Benchmarking* nas organizações, analisá-lo como técnica de gestão no ambiente corporativo e como estratégia competitiva organizacional. A metodologia foi revisão da literatura somada ao Estudo de Caso de uma empresa no setor de alimentos e bebidas mostrando a importância da sua aplicação, e os benefícios que essa técnica pode trazer para as empresas. **Palavras – chave:** *Benchmark; Benchmarking; Competitividade.*

ABSTRACT

In the current context, companies seek to maintain themselves in a competitive and growing market, trying to understand it in order to establish goals for improving their processes. In this context, the Benchmarking technique is inserted, which helps these companies to reach their goals and learn new process techniques to increase the profitability of their services or products. The article aimed to investigate the application of Benchmarking in organizations, to analyze it as a management technique in the corporate environment and as an organizational competitive strategy. The methodology was a literature review and a case study of a company in the food and beverage sector, showing the importance of its application and the benefits that this technique can bring to companies.

Keywords: *Benchmark; Benchmarking; Competitiveness.*

Introdução

O *Benchmarking* é uma ferramenta usada para comparação de empresas e como elas funcionam, buscando fazer uma análise em uma empresa do mesmo ramo

¹Acadêmica do 8º termo do curso de Administração no Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – Unisalesiano Campus Araçatuba.

²Acadêmica do 8º termo do curso de Administração no Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – Unisalesiano Campus Araçatuba.

³Administradora: Especialização em Engenharia de produção; Docente do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – Unisalesiano Campus Araçatuba.

⁴Contadora; Especialização em Contabilidade, Administração e Finanças; Docente do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – Unisalesiano Campus Araçatuba.

para se obter resultados positivos e assim aumentar a competitividade da empresa no mercado.

Assim, as empresas procuram cada vez mais aprimorar técnicas de competitividade, pois, disso depende a sua sobrevivência no mercado. Neste contexto se insere a importância da técnica do *Benchmarking*, que funciona para que as empresas consigam alcançar suas metas e possam aprender novas técnicas de processos e como resultado final aumentar a lucratividade de seus produtos e serviços.

Fazer uso de tais técnicas estratégicas não é somente uma vantagem competitiva sobre os concorrentes, e sim um ponto muito importante para que a empresa consiga se manter em um mercado, nos dias atuais, demasiadamente. Todas as empresas possuem como objetivo o sucesso e a permanência no mercado. A partir disso, este artigo teve como objetivo, investigar o referencial teórico sobre a aplicação do *Benchmarking* nas organizações, enquanto técnica de gestão no ambiente corporativo e usado para o aumento da competitividade organizacional. Os objetivos específicos foram os seguintes: identificar, na revisão bibliográfica, os benefícios que o *Benchmarking* pode oferecer para as empresas; identificar os tipos de *Benchmarking*, as etapas de aplicação e demonstrar uma empresa *Benchmark* em seu segmento de mercado.

Seguindo o pressuposto teórico, que orienta sobre a aplicação da técnica do *Benchmarking* no mundo dos negócios, esta deve ser planejada utilizando melhores práticas de organizações, o que pode trazer benefícios para as empresas e torna-las mais competitivas em seu segmento de atuação, pois as empresas estão em busca de inovações para seus produtos e serviços.

Foi realizado um Estudo de Caso na empresa que é *Benchmark* no ramo de bebidas, sendo a maior cervejaria do mundo, estando presente em dezenove países.

Para a elaboração deste trabalho foram utilizadas pesquisas bibliográficas de artigos da internet e em livros procurando informações sobre a técnica de *Benchmarking* e sobre sua aplicação em um mercado competitivo.

Benchmarking

De acordo com o Dicionário Dicio (2021), o termo *Benchmarking* é originário da língua inglesa e deriva da palavra *Benchmark* que significa referência. A ferramenta do *Benchmarking* funciona para as empresas como um resultado a ser atingindo, fazendo assim com que se aperfeiçoem no mercado e sempre olhem as empresas que estão no topo, tentando criar um estudo de planejamento, que de alguma forma contribuirá na questão de sua lucratividade e da qualidade no seu ramo de negócio. Também devem olhar para as demais empresas e pensar em diferentes ideias na hora do seu planejamento e, em consequência disso, colocar em ação para averiguar sobre qual será a sua eficácia diante dos novos desafios.

Os benefícios que o *Benchmarking* fornece para as empresas

A técnica do *Benchmarking* possui como objetivo ficar na liderança, aprimorar recursos e potencializar os retornos financeiros, não apenas copiar processos. O *Benchmarking* procura por empresas que possuem as melhores práticas em seus processos, do modo a não ser uma cópia, e sim inovar nos processos identificados. Segundo Souza (2018) a técnica do *Benchmarking* é utilizada como forma de auxílio para implementar as melhores práticas dentro da organização, assim sendo, é uma técnica de examinar os processos da organização concorrente e compará-los, e que este processo esteja sendo aplicado da melhor forma na própria empresa ou em outra organização, visando em melhorias positivas, como resultado final dentro da organização.

O *Benchmarking* dentro das organizações permite fazer uma análise de mercado e observar de forma mais ampla seus concorrentes. Dessa forma, analisando como eles trabalham com os seus produtos e serviços, e de que maneira aplicam seus processos. Com o objetivo de aprimorar recursos e potencializar os retornos, a técnica é associado com a alta performance financeira. Entretanto é necessário para se obter as melhores práticas e assim conhecer as tendências corporativas, e ter uma segurança para tomar as próprias decisões.

Para Camp (1998), neste contexto, o *Benchmarking* contribui para que as empresas assimilem as boas práticas de produtos, processos dos concorrentes ou de outros tipos de negócios. Essa prática visa aumentar a eficiência das empresas e alcançar diferenciais competitivos dentro do mercado, além disso possibilita para que os erros cometidos anteriormente não se repitam novamente dentro da

empresa.

As informações coletadas para melhorias pontuais e para o desenvolvimento de estratégias novas, se tornam possíveis a partir do *Benchmarking*, pois a equipe pode descobrir maneiras novas para otimizar custos para aumentar a lucratividade do negócio. Além disso, esclarece quais foram as estratégias da concorrência que não obtiveram êxito, fazendo com que não se repita novamente nos negócios.

A ideia central do *Benchmarking*

A ideia central da técnica do *Benchmarking* é buscar as melhores práticas da administração, um processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas comparados às empresas reconhecidas pelo mercado como líderes no ramo de atuação. A técnica do *Benchmarking* é um método de procurar os melhores processos, ideias novas e processos de operações mais eficazes, que consigam levar a empresa em um nível superior.

Assim, o *Benchmarking* objetiva maximizar a utilização do tempo e minimizar a utilização de recursos em pesquisas e desenvolvimentos de produtos e serviços, possibilitando a busca constante e insaciável de novos processos, com maior qualidade. Dessa forma, a interação das melhores práticas, o tempo exíguo e a redução de despesas com pesquisa e desenvolvimento resultam numa vantagem competitiva excepcional para as entidades. (SCHMIDT, 2006, p. 152)

É uma técnica que possui o tempo como aliado, pois as mudanças, novas ideias e novos processos aparecem a todo momento, e certa maneira, o tempo é muito versátil quando relacionado ao desempenho no mundo dos negócios, porque para se investir em recursos para aprimorar as empresas ou desenvolver novas práticas exige tempo e dinheiro. Portanto, o *Benchmarking* busca excelência operacional, monitoramento da concorrência, comparação de desempenho, de resultados e melhorias dos processos.

Os três tipos de *Benchmarking*

Para Spendolini (1993), existem três tipos de *Benchmarking* o interno, o competitivo e o funcional, conforme descritos a seguir:

a) O *Benchmarking* interno é elaborado dentro da própria empresa, porque, com essa prática, é possível fazer uma análise dentro da empresa, cujo o objetivo é buscar melhorias e obter um autoconhecimento sobre a empresa. É uma forma de expandir as melhores práticas dentro da empresa para que outros setores se beneficiem desse conhecimento interno.

b) O *Benchmarking* competitivo é aquele que faz uma comparação contínua do desempenho da concorrência e procura fazer melhorias nos setores. Prática necessária para se obter um maior desempenho competitivo das empresas.

c) O *Benchmarking* funcional orienta que a empresa supere as metas e se iguale ao desempenho da empresa que é líder no setor de mercado. A ideia é analisar os melhores e não apenas os setores, mas novas práticas pelo mundo.

O *Benchmarking* e a competitividade entre as empresas

O termo *Benchmarking* pode ser chamado de avaliação competitiva o qual teve seu conceito desenvolvido pelos japoneses, que faziam uso do termo *dantotsu*, que significa ser o melhor dos melhores. (RIBEIRO, 2016).

A primeira empresa ocidental a adotar essa prática foi a Xerox, que comparou seus produtos e processos das fábricas americanas com a empresa japonesa Fuji-Xerox, pertencente ao grupo, e posteriormente com outras empresas japonesas concorrentes. No ano de 1989, a empresa Xerox Corporation utilizou *Benchmarking* competitivo. A palavra competitiva foi amplificada para não somente significar comparação diretas com concorrentes, por sua vez, significando também como vantagem competitiva. (SLACK *et al.*, 1999 p. 448)

O autor acima relata que a pioneira em *Benchmarking* foi a empresa Xerox, que criou o mercado original de copiadoras. Nos anos 80 a ameaça de novos concorrentes no setor de copiadoras japonesas, levou a empresa Xerox procurar novas alternativas para melhorias de processos, um estudo analisou que havia a necessidade de novas mudanças, então a Xerox decidiu fazer uma análise internamente, na qual ficaram chocados com os resultados, um de seus concorrentes estavam vendendo as máquinas pelo preço de custo da Xerox.

A análise feita descobriu que quando comparada com a sua rival a Xerox possuía mais fornecedores, porém, a linha de produção demorava mais para colocar

os produtos no mercado. A técnica de *Benchmarking* mostrou à empresa Xerox que a produtividade teria que crescer todo ano para alcançar seus rivais e se manter em primeiro lugar no mercado.

O *Benchmarking*, em linhas gerais, seria uma espécie de orientação para se estabelecer padrões de desempenhos, enquanto a fase operacional ajuda a entender as melhores práticas e métodos de operações, isso tudo ajuda atingir seus objetivos de desempenho. (SLACK *et al.*, 1999 p. 448)

***Benchmarking* usado para se manter no mercado**

O *Benchmarking* é exatamente uma análise de serviços, produtos, processos, metodologia ou qualquer prática empregada no segmento que a empresa atua, a fim de criar novos pontos de referências. Dessa maneira, conseguir identificar o que está funcionando e o que não está dentro do mercado. Este processo ajuda tanto as empresas de pequeno porte como de grande porte.

Consiste em uma técnica para orientar as empresas a identificarem quais as mudanças que devem ser feitas. Com base nisso é possível relacionar o *Benchmarking* como técnicas estratégicas para implantação de novos processos, planejamento de ações e determinação dos processos a serem avaliados, a partir das metas definidas. Contudo, pode ser utilizado nos diversos setores dentro da empresa e que se assemelha a uma técnica de estratégia. (CAMP, 1998)

Com o *Benchmarking* estratégico prioriza-se analisar as principais competências da empresa e da empresa concorrente, onde essa estratégia tem o objetivo de mostrar quais os indicadores de desempenho dos processos e quais são os pontos fortes e fracos que a empresa possui, logo em seguida fazem uma comparação com as empresas concorrentes para que haja uma análise e ocorra o estabelecimento de metas. Com o a técnica do *Benchmarking* a empresa consegue compreender a necessidade de realizar certas mudanças.

Planejamento e *Benchmarking*

Segundo Oliveira (1995), o objetivo do planejamento pode ser definido como desenvolvimento de processos, novas técnicas e novas atitudes administrativas, que proporcionam uma análise futura de decisões presentes, em favor dos objetivos

empresariais a fim de facilitar a tomada de decisões e, conseqüentemente, aumentar as chances de a empresa atingir as metas estabelecidas.

Para Souza (2018), antes de se fazer a aplicação do *Benchmarking* é necessário analisar se realmente é uma boa escolha. O processo da aplicação da técnica do *Benchmarking* começa com a identificação da necessidade de melhoria e por qual estratégia a ser tomada.

As etapas para aplicação do *Benchmarking*

A primeira fase da aplicação do *Benchmarking* é identificar as empresas que possuem as melhores práticas e, a partir disso, elaborar negociações para troca de experiência. Nesta etapa, o objetivo principal é buscar todas as informações referente aos processos que possam ser comparados, coletando dados sobre o desempenho, com dados quantitativos ou qualitativos, sobre como as atividades são praticadas e quais os problemas evidentes.

Para Ribeiro (2016) o *Benchmarking* pode ser feito de forma específica, por meio de análise das práticas da empresa concorrente e pela troca de informações sobre esses processos. Todavia, o *Benchmarking* possui uma forma mais objetiva de fazer comparações por meio de indicadores de desempenho.

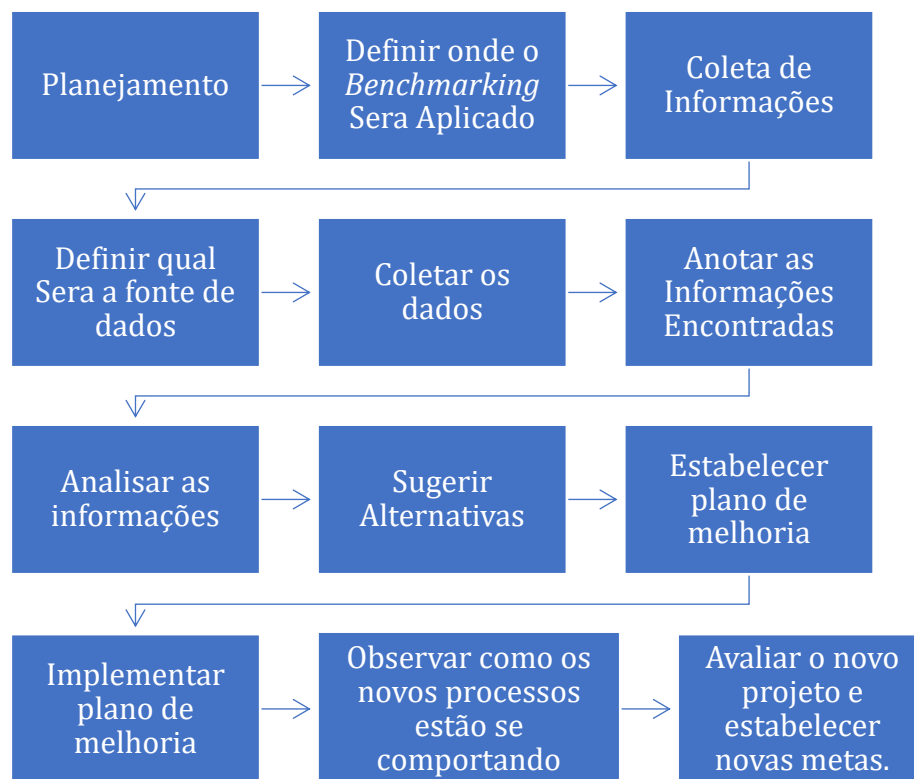
Notoriamente, deve se pensar antecipadamente quais as vantagens irão ser propostas para obtenção das melhores práticas. A troca de informações de empresas que não são concorrentes torna o processo mais fácil, porém, conhecer tais práticas dos concorrentes é um enorme desafio. É de extrema necessidade possuir um sistema de informações que facilite o processo de desenvolvimento de estratégias competitivas. Quanto mais informações sobre o processo e quais são as limitações, a equipe conseguirá se sair melhor na exploração da empresa concorrente.

A próxima etapa da técnica do *Benchmarking* é a coleta de dado, onde existem inúmeras fontes e sites para a coleta de dados, na qual as principais fontes de pesquisas de dados podem ser pelos clientes e fornecedores da empresa que está sendo analisada, podendo fazer a utilização de fontes públicas, tais como, jornal, relatórios publicados e via internet, cujo o objetivo é conhecer os processos, as práticas e conseguir identificar o que as empresas concorrentes fazem de diferente. (RIBEIRO, 2016)

Após estas duas etapas mencionadas para implementação do *Benchmarking* são necessárias analisar os relatórios e os processos coletados e que são utilizados por essas empresas concorrentes, dados que podem ser analisados pela alavancagem financeira, custo médio ponderado de capital e retorno sobre o investimento.

Finalizando esta etapa, espera-se obter melhorias dentro da empresa, baseando-se nas informações analisadas da empresa concorrente. Desse modo, é possível tomar uma decisão assertiva, baseando-se em resultados concretos dessas empresas concorrentes, seja aplicando-os de forma semelhante ou adaptando-os. Na sequência (Figura 1), estão as etapas de aplicação:

Figura 1: Etapas da aplicação do *Benchmarking*



Fonte: Adaptada de Ribeiro, (2016).

Ribeiro (2016) complementa que apesar dessas fases serem demandadas para que um processo de *Benchmarking* seja realizado, o formalismo e o rigor que está avançado em cada um deles é considerado bastante variável. Dependendo do tipo de *Benchmarking*, a identificação do objeto para melhoria, são fontes de

informações e os parceiros podem ser rápidos, dispensando assim maiores formalismos do método.

Muitas das vezes, o *Benchmarking* acontece de forma acidental, ou seja, não planejada, portanto, pode acontecer de uma ação na melhoria de um produto ou de algum processo para ser concebida a partir de uma troca de informações com o seu próprio cliente, também por um fornecedor, ou até mesmo por um colega de profissão. Desta maneira, inúmeras decorrentes de *Benchmarking* podem não ter seguido esse roteiro.

A técnica de *Benchmarking* não é espionagem mas sim uma estratégia competitiva de buscar um processo para poder administrar melhor e para que a empresa se mantenha no mercado. Na aplicação do *Benchmarking* podem ser encontradas grandes dificuldades na qual está relacionada a ética do trabalho, compartilhar tais informações na coleta de dado pode acabar prejudicando o sigilo industrial. Algumas empresas possuem termo de confidencialidade quando fazem a contratação dos colaboradores, regras que protegem as técnicas utilizadas, muito dessas empresas não colaboram na coleta de dados para que o *Benchmarking* seja aplicado.

É importante reforçar que a técnica do *Benchmarking* consiste na troca de informações e conhecimento considerado público, onde não somente a empresa que está aplicando a técnica do *Benchmarking* pode se beneficiar, mas a empresa em que está fornecendo os dados pode encontrar novas ideias de processos.

Estudo de Caso de uma organização que é *Benchmark* em seu segmento de mercado

Foi realizado um Estudo de Caso na empresa que é *Benchmark* do ramo de bebidas, além de ser a maior cervejaria do Mundo, está presente em dezenove países e com mais de trinta marcas de cervejas diferentes, as informações foram retiradas do próprio site oficial da empresa. No entanto, a empresa não produz apenas cervejas, mas também como águas e refrigerantes, é conhecida como uma empresa líder na aplicação do *Benchmarking*, além disso a empresa busca se renovar sempre com as tecnologias de mercado para continuar em primeiro no mercado atual e para oferecer os melhores produtos aos seus consumidores.

A forma como a empresa trabalha é em busca de resultados financeiros, e ser a melhor vista aos olhos no mercado competitivo e aos olhos de seus consumidores. Buscando sempre em inovar, a empresa lançou um Aplicativo chamado BEES para ajudar tanto o médio quanto o pequeno varejista nas suas compras, e esse aplicativo já atende uma porcentagem de mais de 60% na base de clientes ativos da empresa, e grande parte dos pontos de vendas recomendam positivamente o aplicativo BEES por conta de sua alta eficiência.

A produção se inicia pela seleção dos ingredientes, destacando os melhores, como maltes mais fortes ou menos para o gosto da cerveja, e moendo os nutrientes para se tornar disponível para a fermentação e depois partindo para maturação para dar aroma e o sabor e nos últimos pontos vai para filtração e degustação.

Na empresa, a ética é um dos principais valores e também a base para se construir uma empresa forte e sustentável, tendo harmonia entre seus funcionários, tanto que nesse quesito a empresa está entre as dez melhores empresas para se trabalhar. Com um serviço de responsabilidade e objetivos comuns e seguindo os padrões éticos que se encontra nas regras da empresa.

Nesse Estudo de Caso, foi possível analisar que o *Benchmarking* é uma ferramenta importante para que uma empresa consiga crescer no mercado, pensando em novas tecnologias e mirando sempre nas empresas que são referência de mercado, não apenas copiando elas, mas buscando se reinventar e reunir novos planos para conseguir atrair mais consumidores, fazendo isso investindo em qualidade para seu consumidor final.

A aplicação da técnica de *Benchmarking* fez com que a empresa analisada tivesse um desempenho não somente pelo processo de gestão realizado para observar o mercado, mais também pelos objetivos em trazer um método mais eficaz. Podendo ser concluído neste Estudo de Caso que o *Benchmarking* é uma estratégia competitiva cujo o objetivo é melhorar seus processos e continuar no mercado em que está inserido.

Conclusão

Entende-se que a aplicação do *Benchmarking* colabora para que as empresas, façam um diagnóstico e uma análise em uma ou mais empresa, preferencialmente,

do mesmo ramo, mas também novas práticas no mercado em que atuam, ou identificando novos avanços tecnológicos.

Portanto, é uma maneira de descobrir qual é o melhor tipo de desempenho a ser alcançado, por meio da identificação de falhas nos processos de uma organização, buscando realizar melhorias e obter vantagem competitiva. Com os resultados obtidos, ambas as empresas se beneficiam com os resultados e utilizam as melhores práticas das empresas *Benchmarks* do mercado.

Durante a pesquisa, os objetivos foram alcançados, sendo que, ao responder à problemática ficou entendido que o uso da técnica *Benchmarking* potencializa a competitividade organizacional. O pressuposto teórico foi confirmado, pois, o *Benchmarking* se mostrou uma estratégia relevante para potencializar a competitividade entre as empresas, resultando em melhorias e aprimoramento dos seus processos e práticas.

Referências Bibliográficas

Ambev - **Companhia de Bebidas das Américas**. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/sobre/>. Acesso em 19 set 2021.

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

DICIO [online]. 2021. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/benchmarking/>. Acesse em: 20 ago. 2021.

Navita – Disponível em: <https://navita.com.br/blog/Benchmarking-qual-sua-importancia-para-o-sucesso-empresarial/> acesso em 06 de set de 2021.

OLIVEIRA, Djalma P. R.. **Planejamento Estratégico**. 22. ed. São Paulo; 2. ed. Atlas, 1995.

RIBEIRO, Carlos L. C.. **Gestão da Qualidade** - Conceitos e Técnicas, 3. ed. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597006438/>. Acesso em: 04 ago. 2021.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José. L.; Martins, Marcos A.. **Avaliação de empresas**: foco na análise de desempenho para o usuário interno: teoria e prática. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522488384/>. Acesso em: 02 ago. 2021.

Slack, Nair *et al.*. **Administração da Produção**. São Paulo. Atlas. 1999.

SOUZA, Nelson A. D. **Logística Empresarial**. 2. ed. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015553/>. Acesso em:
11 ago. 2021.