

# A utilização do benchmarking na elaboração do planejamento estratégico: Uma importante ferramenta para a maximização da competitividade organizacional

*Reginaldo José Carlini Junior*

*Mestrando em Administração e Desenvolvimento Rural – UFRPE*

*Tales Wanderley Vital*

*Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural – UFRPE*

## RESUMO

Este artigo consiste em demonstrar a importância da utilização do benchmarking na elaboração do planejamento estratégico. Tal planejamento estabelece a direção que a empresa deverá seguir para aproveitar as oportunidades e afastar os riscos. Entre as análises que o compreendem, destaca-se a dos sistemas internos da organização o que torna possível a verificação de seus pontos fortes e fracos. Uma maneira de identificá-los e analisá-los é através do benchmarking. Esta técnica permite que a empresa verifique e compare as práticas de outras, concorrentes diretas ou não, que demonstram um desempenho superior em suas funções e incorpore em seus fatores críticos de sucesso o que houver de melhor. A contínua busca pela excelência constitui o objetivo das organizações que utilizam o benchmarking. Estas visam maximizar a sua competitividade e alcançar um nível de superioridade acima de seus concorrentes.

## PALAVRAS-CHAVE

Benchmarking, planejamento estratégico, competitividade e superioridade.

## ABSTRACT

This article demonstrates the importance of benchmarking in the preparation of strategic planning. Such planning establishes directions to be followed by the company in order to seize opportunities and repel risks. Among analysis comprising the strategic planning, that of the organization's internal systems should be pointed out, which enables to check its strengthenings and weaknesses. A way to identify and analyze the latter is through the Benchmarking. This technique allows the company to check and compare practices adopted by other companies – either direct competitors or not – which show a high performance in their functions and incorporates in its critical success factors, the best of those companies. The ongoing search for excellence constitutes the objective of companies using benchmarking, aiming

to maximize their competitiveness and reach a superiority level above that of their players.

## KEYWORDS

Benchmarking, strategic planning, competitiveness and superiority.

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas não vivem isoladas nem são auto-suficientes para desenvolver as suas atividades. Elas estão inseridas em um ambiente, extremamente, dinâmico e mutável e dependem de outras organizações para alcançar os seus objetivos. As mudanças que ocorrem no ambiente externo à empresa, afetam diretamente as suas atividades. Essas apresentam ameaças e oportunidades que contribuem, fortemente, para os resultados apresentados. Sendo assim, é importante que as organizações desenvolvam estratégias para se adaptar a esse ambiente e, conseqüentemente, alcançar os seus objetivos.

As mutações que acontecem no ambiente externo geram incertezas, fazendo com que a empresa busque alternativas para a sua sobrevivência. O seu sucesso dependerá de sua capacidade de identificar, analisar e responder, procurando afastar ou não, as oportunidades e ameaças que o ambiente a impõe. Assim, é importante que ela conheça o ambiente que a cerca para elaborar o seu planejamento estratégico e obter adequada compatibilização entre as suas potencialidades e as variações do turbulento ambiente externo. "Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o pro-

pósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos” (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991, p.25). No desenvolvimento do planejamento estratégico, a empresa estabelece os seus objetivos e os caminhos que ajudará alcançá-los. Através desse processo se espera: conhecer e melhor utilizar os seus pontos fortes; conhecer e eliminar os seus pontos fracos; conhecer e afastar as ameaças, como também usufruir as oportunidades que surgem.

Na sua elaboração é importante que se identifiquem os fatores críticos de sucesso para se atingir os objetivos propostos. “Os fatores críticos de sucesso (FCS) são “aquelas poucas áreas-chave nas quais tudo tem de dar certo para que o negócio prospere”. Os FCS derivam do que é fundamental para a sobrevivência da empresa: seus clientes, seu posicionamento competitivo, sua estabilidade financeira, sua estratégia empresarial” (LINCOLN; PRICE; 1997, p.73). Os fatores críticos de sucesso devem fazer parte de qualquer estudo de benchmarking. As empresas ao escolherem as áreas que serão parâmetros de comparação, nesse estudo, devem priorizar as que são relevantes para que os resultados sejam alcançados e fundamental para a sua sobrevivência.

Uma das maneiras de se identificar esses fatores é analisando e comparando o próprio desempenho organizacional com o das empresas líderes, que desempenham com excelência as diversas práticas administrativas, sejam elas concorrentes diretas ou não. Essa técnica de comparação é conhecida como benchmarking. “Benchmarking é o processo contínuo de medirmos os produtos, serviços e práticas com os mais fortes concorrentes ou com as companhias reconhecidas como líderes da indústria” (BALM, 1995, p.34). Através da observação de desempenhos, comprovadamente, eficazes as empresas identificam as melhores práticas administrativas com o objetivo de aprender e implantar as práticas observadas nas suas atividades organizacionais. Ao utilizar esta técnica, os riscos do insucesso empresarial será reduzido pelo fato de as empresas aprenderem e adotarem práticas já aprovadas no mercado.

“Benchmarking é uma poderosa ferramenta de gestão empresarial, mundialmente difundida e utilizada para transformar as organizações e introduzir as mudanças necessárias à melhoria de seus processos, práticas e resultados” (COSTA, 1999, p.22). A utilização dessa ferramenta ajuda as empresas a avaliar de uma maneira clara e objetiva os seus pontos fortes e fracos em comparação a outras organizações. A adoção de práticas já comprovadas permite que a

empresa alcance novos resultados; cresça no mercado, e/ou mantenha a sua liderança.

## 2. A ESTRUTURA DO BENCHMARKING

A utilização do benchmarking é importante para que as empresas aumentem o seu nível de competitividade e atinjam um nível excepcional de desempenho, qualidade e satisfação de seus clientes. Esta técnica auxilia as organizações a: eliminar o processo de aprendizagem na base da tentativa e erro; implantar práticas, comprovadamente, eficazes e realizar melhorias de maneira mais rápida, aprendendo com outras.

Duas características apresentadas pelas empresas que realizam o benchmarking são: a busca por novas oportunidades e o foco externo, procurando acompanhar e implementar em seus negócios inovações que venham maximizar os seus resultados. Acima de tudo, essa técnica auxilia as empresas a identificar os seus pontos fortes e fracos e assim desenvolver estratégias de inserção e permanência em um mercado com a concorrência cada vez mais acirrada.

O benchmarking está dividido em três etapas: planejamento, execução e implementação de melhorias. Para que possa ser realizado com sucesso e trazer resultados que venham contribuir para a maximização da competitividade organizacional, é preciso dar a mesma atenção e importância para cada uma dessas etapas. “A fase de planejamento exige habilidade para se analisar as questões que se escolhe para encaminhar por meio do benchmarking e depois requer habilidades organizacionais para garantir que o estudo seja planejado para ser executado harmoniosamente e com sucesso” (BOXWELL, 1996, p.54). No planejamento, a empresa irá determinar quais os processos, produtos e/ou serviços serão medidos e comparados; determinar os fatores-chave a serem medidos e identificar as empresas que executam com excelência de desempenho as práticas que serão analisadas.

A Segunda etapa do benchmarking é a execução. “Finalmente, chegamos ao coração do benchmarking. Tudo preparado, agora é a hora do trabalho principal – e da recompensa pelos esforços” (BALM, 1995, p.117). Nesta etapa, a empresa irá analisar o desempenho das organizações que serviram como marco de referência. O objetivo é quantificar tal desempenho e, acima de tudo, entender como essas organizações obtiveram os resultados apresentados. Posteriormente, as empresas irão analisar o seu pró-

prio desempenho e comparar com o das organizações-alvo. A importância da coleta de dados, para o sucesso da fase de execução, surge da necessidade de se ter informações relevantes, com dados sólidos e confiáveis que venham identificar novas práticas de gestão para ser aplicadas e fortalecer e/ou criar vantagens competitivas para a empresa. É importante que esta deixe claro, quando entrar em contato com um possível parceiro de benchmarking, a sua intenção em obter informações sobre as suas práticas administrativas. Em contrapartida, ela deve fornecer informações sobre suas próprias atividades, mostrando que não quer copiar e sim compartilhar dados. Neste caso, será benéfico enviar com antecedência uma carta constando a área de interesse a ser analisada, os fatores-chave a serem medidos e um conjunto de perguntas para discussões.

Após a empresa coletar os dados de seus parceiros, medir o desempenho deles e comparar aos seus, a próxima etapa do benchmarking é a implementação de melhorias. “É nesse momento crítico do estudo que a ação da equipe ou a falta dela determina se o estudo será um sucesso ou não. Se mudanças não forem feitas, se a equipe não se tornar à catalisadora para fazer as coisas acontecerem, o seu benchmarking pode transformar-se em perda de tempo” (BOXWELL, 1996, p.124). Nesta etapa a empresa deverá desenvolver um plano, visando atingir ou ultrapassar as que possuem as melhores práticas; obter o compromisso da administração e dos colaboradores além de implementar e monitorar os resultados. Vale ressaltar que o benchmarking resultará em desperdício de dinheiro caso as informações obtidas e todo aprendizado, visando alavancar o desempenho organizacional, não sejam colocadas em prática. Para que isso não aconteça o apoio da alta administração e uma comunicação abrangente, mostrando os seus benefícios, para que haja envolvimento dos funcionários, torna-se imprescindível.

### 3. A IMPORTÂNCIA DA ETAPA DE PLANEJAMENTO PARA AFASTAR OS RISCOS DE INSUCESSO NO BENCHMARKING

Através do benchmarking as organizações buscarão a maximização de sua competitividade. Para que seja realizado com sucesso, e não seja uma perda de tempo e desperdício, é importante que a primeira etapa do processo, o planejamento, seja realizada de maneira eficaz. “A simplicidade do benchmarking é perigosa. Leva muitas organizações a

estabelecer projetos de benchmarking sem meditação ou planejamento. Esses estudos mal planejados normalmente dão resultados abaixo do ideal. Qualquer benchmarking eficaz e estruturado necessita de um bom planejamento” (BOGAN, 1996, p. 29). O objetivo da empresa em adotar em seus processos organizacionais práticas que venham torná-la mais competitiva não será alcançado sem a realização do planejamento, a etapa inicial do benchmarking. Na sua elaboração, todas as pessoas envolvidas no benchmarking devem estar cientes de sua importância para o estudo. Caso essa etapa não seja realizada de maneira eficaz, dificilmente os resultados esperados serão alcançados.

“A fase de planejamento exige habilidade para se analisar as questões que se escolhe para encaminhar por meio do benchmarking e depois requer habilidades organizacionais para garantir que o estudo seja planejado para ser executado harmoniosamente e com sucesso. Um mau planejamento pode tornar o seu projeto de benchmarking um desperdício de tempo e de recurso, mas muitos benchmarkers neófitos subestimam a importância do planejamento devido à quantidade relativamente menor que ele representa como um componente de todo o processo” (BOXWELL, 1996, p.54). Um planejamento bem feito irá afastar ou reduzir as chances de algo sair errado em um estudo de benchmarking. As empresas ao decidirem por essa estratégia devem estabelecer metas de melhorias e saber quais resultados esperam alcançar. Essas devem dar atenção especial a três importantes itens: as atividades em que será feito o benchmarking; os fatores-chave a serem medidos e a identificação das empresas que servirão de referência no estudo. O benchmarking busca o aprendizado de práticas, comprovadamente eficazes, de organizações cujo desempenho é, significativamente, melhor. Para isso, a empresa deve identificar e classificar os seus processos de negócios e depois priorizar quais afetam diretamente os seus resultados. As organizações devem estabelecer como critério principal ao escolher as atividades em que será realizado o benchmarking, o retorno financeiro que obterão com a sua melhoria e como as mudanças realizadas as ajudarão no desempenho organizacional. Também, devem identificar nas suas áreas funcionais as atividades em que possíveis melhorias venham torná-las competitivas a ponto de superar a concorrência.

Os fatores-chave a medir são de grande importância na etapa de planejamento. “O custo, a qualidade e a presteza quanto ao tempo são, numa seqüência

diferente, outra maneira de se dizer melhor, mais rápido e mais barato. A chave consiste em concentrar-se naquelas medidas que vão lhe dizer mais sobre o processo que você está estudando” (BOXWELL, 1996, p.70). Quando a empresa se vê diante de escolher os fatores-chave a ser medidos, deve considerar o custo, a qualidade e a velocidade no atendimento nos diversos processos que venham representar melhorias significativas. Essa deve identificar os processos, na qual os seus custos se encontram acima dos de seus concorrentes e definir este como sendo um fator-chave a ser analisado no benchmarking. A qualidade e a presteza, ou velocidade no atendimento, são dois importantes fatores a ser considerados. Ambos são diferenciais competitivos que ajudarão a empresa na obtenção de parcelas do mercado. Ao tentar melhorar, através do benchmarking, a qualidade de seus processos, produtos e/ou serviços a empresa não obterá, apenas, resultados que venham melhorar o seu desempenho. Todo esse esforço, também resultará na maximização do nível de satisfação de seus clientes e em um possível relacionamento a longo prazo entre ambas as partes.

Outro item importante a ser considerado nesta etapa é a escolha das empresas com práticas mais avançadas, que serão parceiras no estudo. “Para decidir com quem fazer o benchmarking, é necessário desenvolver um processo de busca que começa com a relação, em termos gerais, dos principais concorrentes de uma empresa e depois se estende a empresas líderes de setores não concorrentes” (CAMP, 1997, p.67). Os dados para o benchmarking podem ser obtidos com mais facilidades, caso os referenciais para o estudo atuem em outros ramos de negócios. A escolha de bons parceiros resulta em dados consistentes que podem ajudar na melhoria das atividades a ser comparadas. A empresa deve estabelecer critérios bem definidos para escolher potenciais parceiros. Essa não terá dificuldades de identificar as empresas líderes que se destacam na execução de seus processos. No entanto, a dificuldade será em obter o compromisso por parte das empresas concorrentes, caso se destaquem, para que cedam informações ou abram as suas portas para mostrar como os seus processos, produtos, e/ou serviços são desenvolvidos. Todo esforço realizado pela equipe de benchmarking não será recompensado caso não se escolha parceiros que, realmente, estejam dispostos a compartilhar informações.

“O benchmarking não deve visar somente os concorrentes diretos dos produtos de uma empresa. Na verdade, seria um erro fazer isso, uma vez que elas

podem ter práticas abaixo de desejáveis” (CAMP, 1993, p.9). Os concorrentes diretos da empresa podem não apresentar superioridade na atividade em que uma possível análise e implementação, através do benchmarking, resultem em melhoria. Na etapa de planejamento, na qual se irá identificar as organizações-alvo, deve-se levar em consideração as práticas das empresas que atuam em outros segmentos do mercado. A principal vantagem nisso é a “facilidade” em conseguir informações pelo fato de seus parceiros não serem concorrentes diretos.

#### **4. EXECUÇÃO DO BENCHMARKING: COLETA, ANÁLISE DOS DADOS E COMPARAÇÃO DE DESEMPENHO INTER-ORGANIZACIONAL**

Após a etapa de planejamento, as empresas irão executar o benchmarking. Nessa etapa, elas irão coletar e analisar os dados, além de comparar o seu desempenho com o das organizações que servirão de referência no estudo. “A tarefa, agora, é reunir quaisquer informações necessárias a respeito da organização parceira escolhida, de modo que se possam comparar o nível de suas realizações ao que se possui” (BALM, 1995, p.117). A obtenção e a análise dos dados não é uma tarefa fácil para a empresa. A dificuldade de se encontrar parceiros dispostos a compartilhar informações pode atrasar todo o benchmarking. Caso as empresas não façam uma análise detalhada de seus próprios processos antes de coletar os dados de seus parceiros, terão dificuldades em saber quais informações são relevantes a ponto de ser adotadas. Na coleta dos dados, as empresas devem ter a preocupação em identificar os métodos e/ou processos desenvolvidos pela organização parceira no estudo que possibilitou o alcance de altos níveis de desempenho.

O benchmarking não deve ser utilizado, apenas, para coletar dados e informações. Mais importante do que isso é a empresa aprender, para implementar em seus negócios, como outras líderes da indústria alcançaram os seus patamares. A empresa dispõe de um leque de opções para coletar informações. Estas podem ser obtidas de maneira formal como, por exemplo, as visitas locais e informal como, por exemplo, as consultas em publicações, conversas com vendedores, clientes, especialistas do setor e executivos. Nas pesquisas em publicações – jornais, livros, artigos e revistas especializadas – a empresa não encontrará informações detalhadas e valiosas que venham contribuir para o sucesso do benchmarking. No entanto, essa fonte de informações não pode ser

desprezada mesmo disponibilizando informações num nível abrangente.

Os clientes das empresas-alvo e os analistas do setor são importantes fontes de informações. Estes podem trazer informações benéficas para a empresa por ser conhecedores das estratégias adotadas por algumas, das melhores, do ramo de negócios. Os distribuidores dos produtos das empresas-alvo podem fornecer uma grande quantidade de informações sobre: a estrutura do canal utilizado pela empresa; os conflitos existentes; as estratégias de relacionamento com os outros membros do canal; toda a estrutura logística envolvida e os diferenciais competitivos dos produtos e/ou serviços em relação aos seus concorrentes. A empresa também poderá tirar proveito, por ser uma valiosa fonte de informações, dos vendedores de seus potenciais parceiros. Estes detêm informações importantes sobre: os prazos e as práticas de pagamento; os níveis de estoque; a qualidade e o rendimento de materiais e/ou componentes e os seus custos. É importante destacar que quando as empresas-alvo de um estudo de benchmarking são concorrentes diretos, o ideal é que se utilizem organizações externas ou especialistas por estar mais capacitados para realizar um trabalho mais eficiente de obtenção de dados. O principal objetivo, neste caso, é o de se omitir o nome da empresa interessada nas informações.

Um dos métodos mais eficazes para as empresas coletarem dados são as visitas locais. "Uma visita de benchmarking feita a outra organização nos dá a oportunidade de conferir o desempenho relatado, bem como aprender como este foi obtido e como imitá-lo em nossa companhia" (WHEATLEY, 1999, p.14). A empresa pode obter informações sobre as melhores práticas do mercado de diversas maneiras. No entanto, nenhum método disponibiliza informações tão detalhadas quanto uma visita local. A empresa terá a oportunidade de identificar, passo a passo, todas as etapas dos processos de trabalho das organizações parceiras no estudo. A oportunidade de conhecer de uma maneira mais detalhada o que foi feito para que os resultados fossem alcançados é clara.

Após levantar os dados a empresa irá analisá-los. "Se há um ponto importante sobre a análise de dados que você deve lembrar-se é o de que responder à pergunta "Como?" Freqüentemente é mais valioso para seus esforços de benchmarking do que responder à pergunta "Quanto?" Benchmarking não é apenas um exercício de números" (BOXWELL, 1996, p.118). Ao analisar os dados obtidos, a empresa deve transformá-los em informações que, realmente, sejam úteis. É imprescindível que ela dê ênfase às informa-

ções que revelem como e porque as empresas estudadas alcançaram os seus resultados. Assim, ela irá obter os benefícios reais do processo de benchmarking já que, apenas, quantificar o desempenho não lhe mostrará as informações mais valiosas decorrentes das etapas seqüenciais de trabalho que estão por trás desses números.

O levantamento e a análise dos dados são duas etapas importantes que antecedem o principal objetivo da etapa de execução que é a comparação inter-organizacional. Neste caso, a empresa irá comparar o desempenho das organizações identificadas como aquelas com práticas mais avançadas com o seu. Ao compará-lo ela deve ter o cuidado de colocá-los em uma base de igualdade. Ao coletar e analisar os dados desses referenciais a empresa, possivelmente, terá que medir novamente o seu desempenho pelo fato de as melhores do setor realizarem essa atividade, utilizando diferentes parâmetros. O objetivo ao comparar tais desempenhos é identificar as potencialidades da empresa para reforçá-las e as fragilidades para afastá-las. As organizações a partir do momento em que identificam os pontos fortes de seus concorrentes, poderão adotá-los em seus processos organizacionais e a partir daí identificar novas oportunidades de negócios.

## 5. IMPLEMENTANDO MELHORIAS NA EMPRESA APÓS O PLANEJAMENTO E A EXECUÇÃO DO BENCHMARKING

Depois de concluído as etapas de planejamento e execução, a empresa implementará melhorias para maximizar a sua competitividade. "O benchmarking que não resulta em melhorias vale pouco; desperdiça tempo, trabalho e recursos da organização" (BOGAN, 1996, p.143). As informações coletadas sobre as atividades desenvolvidas pelas empresas líderes devem ser implementadas e adotadas, visando uma melhoria contínua para a empresa. O apoio da alta administração e uma comunicação abrangente a nível organizacional que mostre os possíveis retornos que a empresa poderá alcançar é importante. Caso contrário todo o esforço resultará em desperdício dos recursos organizacionais e na descrença por parte dos funcionários de que o benchmarking pode trazer melhorias. "Você concluiu seu levantamento e análise de dados e escreveu um belo relatório detalhando como sua organização se comprara com os concorrentes ou com outras empresas melhores do ramo na atividade em que você fez benchmarking. A menos

que faça algo nesse ponto, porém, você terá realizado um grande exercício intelectual com pouco ou nenhum valor acrescentado. Chegou o momento de agir, mas seu estudo de benchmarking pode morrer aqui mesmo se você e seus companheiros de equipe não tomarem a iniciativa e promoverem a mudança benéfica” (BOXWELL, 1996, p.124). A etapa de implementação de melhorias é composta por três fases: na primeira, a empresa irá desenvolver um plano para se tornar mais competitiva. Com o seu desenvolvimento ela estabelecerá metas a alcançar para tentar fortalecer a sua liderança e/ou ultrapassar as empresas líderes. Na fase seguinte, a equipe envolvida no estudo tentará obter o compromisso da alta administração e dos empregados. Essa fase é imprescindível para o sucesso de todo o benchmarking. Por último, o plano elaborado deve ser implementado e os resultados obtidos monitorados.

Na fase de implementação de melhorias, a empresa irá definir melhor o seu plano e monitorar os resultados alcançados. “Uma vez que as descobertas do benchmarking tenham sido desenvolvidas e convertidas em planos de ação, os atos finais são críticos para o sucesso” (CAMP, 1993, p.178). A equipe de benchmarking irá elaborar um plano de ação para atingir, ultrapassar ou melhorar a posição de liderança. Esse plano será desenvolvido com as informações coletadas na etapa de execução e a sua proposta não é de copiar os processos, produtos e/ou serviços das organizações que serviram de referência. Tais informações serão adaptadas conforme as necessidades de melhorias das áreas em que são fatores críticos para o sucesso da empresa.

“Existem muitas considerações a fazer sobre o gerenciamento das atividades de benchmarking. Por exemplo, é necessário transmitir a idéia do benchmarking a todas as pessoas na organização – isso pode fazer uma grande diferença, uma vez que o envolvimento de todos sempre traz melhores resultados” (CAMP, 1997, p.68). A participação dos colaboradores da empresa é um diferencial importante para o sucesso do benchmarking. Para isso, é necessário um trabalho no sentido de mostrar os benefícios que este poderá trazer. No entanto, é imprescindível o envolvimento da alta administração para que o comprometimento dos funcionários seja maior. É necessária uma comunicação, de preferência por parte da alta administração, para enfatizar que a busca pela qualidade, utilizando esta técnica, tornará a empresa mais competitiva.

A equipe de benchmarking ao concluir a etapa de execução, deve comunicar as informações obtidas aos

funcionários das áreas que necessitam de melhorias. Deve-se enfatizar que por ter sido coletadas em empresas que executam as suas atividades com um desempenho superior, caso sejam adotadas de maneira eficaz trarão resultados expressivos. Para isso, é de fundamental importância a aceitação e o envolvimento das pessoas alocadas nos três níveis hierárquicos, principalmente a alta direção que poderá instituir o benchmarking como uma estratégia obrigatória.

“O benchmarking para muitos pode simplesmente significar levantamento de informações. Porém, do ponto de vista gerencial, o aprendizado que não se transforma em ações de melhoria não deve ser classificado como aprendizado” (BOGAN, 1996, p.144). Os dados obtidos devem ser transformados em informações para que, realmente, tragam benefícios para a empresa. Todo esse aprendizado deve ser implementado para se adequar as suas atividades. É importante que haja uma continuidade pela busca da qualidade e da satisfação dos clientes. Para que isso aconteça, todo o aprendizado deve ser colocado em prática, caso contrário todo o esforço trará apenas resultados indesejáveis.

A monitoração dos resultados ajudará a diminuir os riscos de insucesso. Nesta fase, se estabelecerão as metas a ser alcançadas; os prazos determinados; os responsáveis pelas atividades; as recompensas pelas implementações bem-sucedidas e ações corretivas, caso algo venha dar errado, ou seja, sair diferente do que foi planejado.

## 6. CONCLUSÃO

A competitividade mundial vem aumentando, significativamente, nos últimos anos. Esse acontecimento faz com que as empresas busquem uma melhoria contínua em seus processos, produtos e/ou serviços para oferecer qualidade com baixo custo, satisfazer as necessidades de seus clientes e se tornar mais competitivas, a ponto de assumir uma posição de liderança em seus mercados. Para isso é importante que elas estejam atentas às mutações que ocorrem em seus ambientes e elaborarem ações eficazes para superar os obstáculos que serão encontrados.

Para serem bem-sucedidas em seus negócios, é imprescindível que elaborem um planejamento estratégico, item importante para a sua sobrevivência. Este possibilitará que conheçam os seus pontos fortes e fracos, como também as ameaças impostas pelo ambiente e as oportunidades de que poderá tirar proveito.

É importante destacar que as empresas podem analisar os seus pontos fortes e fracos, utilizando o benchmarking. Esta técnica, que visa o aperfeiçoamento organizacional, é indispensável na elaboração de um planejamento a longo prazo e pode ser utilizado por empresas pequenas, médias ou grandes que atuem em qualquer segmento. Para que seja realizado com sucesso é importante que as três etapas do benchmarking sejam realizadas de maneira eficaz, caso contrário todo o processo será comprometido.

Vale ressaltar que a etapa de planejamento é imprescindível para que a empresa determine quais atividades-chave são essenciais para o seu sucesso. A partir do momento em que essas atividades são priorizadas, a empresa poderá direcionar melhor os recursos para o benchmarking. A escolha das empresas que servirão como referência é um fator determinante para o seu sucesso. Porém, é importante que estas estejam dispostas a compartilhar informações.

Na etapa de execução, as empresas devem ter a preocupação em coletar dados de natureza qualitativa. No entanto, os dados de natureza quantitativa são relevantes para a empresa conhecer a sua posição em relação aos seus concorrentes. Vale ressaltar que, antes do início da coleta, as empresas devem se preocupar com a quantidade, a exatidão dos dados, os custos para a sua obtenção, o tempo necessário para essa coleta, as fontes de informações e a necessidade ou não de se recorrer a especialistas.

É importante destacar que na etapa de implementação de melhorias, a equipe responsável pelo benchmarking deve elaborar um plano de ação para ser adotado na empresa. As descobertas das atividades das melhores organizações devem ser transfor-

madas em ações estratégicas, visando à melhoria. Nesta etapa, também será importante o estabelecimento de critérios para acompanhar os resultados alcançados. A monitoração dos resultados é um pré-requisito importante para que as empresas sejam bem-sucedidas com a adoção do benchmarking.

## 7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- BALM, Gerald J. *Benchmarking um guia para o profissional tornar-se – e continuar sendo – o melhor dos melhores*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BOGAN, Christopher E.; ENGLISH, Michael J. *Benchmarking, aplicações práticas e melhoria contínua*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- BOXWELL, Robert J. *Vantagem competitiva através do benchmarking*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CAMP, Robert C. *Benchmarking: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam a maximização da performance empresarial – o caminho da qualidade total*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- \_\_\_\_\_. Adaptar Criativamente. *HSM Management*. São Paulo, vol. 1 nº 3, p. 64-68, Jul./Ago. 1997.
- COSTA, Suzana F. Ferramenta a serviço da inovação. *Rumos*. Rio de Janeiro, vol. 23, nº 163, p. 22-23, Ago. 1999.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Planejamento estratégico na prática*. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LINCOLN, Sarah; PRICE, Art. O que os livros de benchmarking não dizem. *HSM Management*. São Paulo, vol. 1, nº 3, p. 70-74, Jul./Ago. 1997.
- WHEATLEY, Malcolm. Siga o líder. *HSM Management*. São Paulo, vol. 3, nº 15, p. 14-18, Jul./Ago. 1999.