

# A Técnica do Benchmarking

Rogério Henrique de Araújo Júnior<sup>1</sup>

## 1- Definição

'Benchmarking' palavra inglesa que significa ponto de referência. A origem do termo benchmarking é oriunda da agrimensura<sup>2</sup>, onde é utilizado para definir um marco no terreno, com a finalidade de permitir comparações de altura, direção, distância, entre outros. No contexto deste trabalho o benchmarking será considerado como uma técnica instrumental da inteligência competitiva e deve ser assim definido: "processo de comparação sistemática de produtos e serviços com os oferecidos pela concorrência ou por empresas consideradas excelentes em algo determinado." (MACEDO & PÓVOA FILHO, 1994).

O fato de o benchmarking estar ligado à inteligência competitiva, não invalida a sua consideração como técnica que pode ser empregada de forma independente. O benchmarking é uma ferramenta tradicional do planejamento estratégico e da gestão da qualidade total e como tal deve orientar as corporações a buscarem além de suas próprias operações, fatores-chave que influenciem a sua produtividade e resultados.

Há ainda um outro termo empregado comumente junto ao benchmarking, o *benchmark* que significa as melhores práticas ou os melhores resultados do mundo entre as organizações concorrentes em itens de controle previamente selecionados. Podemos verificar uma tendência de se ir além da simples análise da concorrência apresentando um desempenho ainda melhor como marco referencial. Esta tendência coincide com o objetivo de benchmarking, conhecer os *benchmarks* e incorporá-los à organização.

De maneira geral a concorrência é tida normalmente como uma ameaça as posições de mercado conquistadas por uma organização. Entretanto, de acordo com PORTER (1995), os concorrentes podem de fato representar ameaça, mas "bons" concorrentes, ao contrário, podem proporcionar parâmetros para a melhoria

---

<sup>1</sup> Mestre em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília e Coordenador Assistente do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva promovido pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT e Instituto Nacional de Tecnologia – INT. Email: (rogerio@ibict.br).

<sup>2</sup> Termo de origem latina que dá nome a arte da medição e demarcação da superfície de terras, por meio da geometria e da trigonometria.

\*Mestre em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília e Coordenador Assistente do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva promovido pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT e Instituto Nacional de Tecnologia – INT. Email: (rogerio@ibict.br).

contínua da empresa. A aplicabilidade desta visão está no correto reconhecimento e enumeração dos “bons” e “maus” concorrentes parceiros de benchmarking<sup>3</sup>. O benchmarking encaixa-se justamente neste contexto, pois estabelece parâmetros entre empresas concorrentes ou não. São “referenciais de excelência” identificados em empresas líderes de mercado.

A técnica de benchmarking procura adaptar um conceito amplo de excelência em determinado setor à realidade dos processos de uma empresa, que necessita aprimorar determinada atividade. É focada no que OLIVEIRA (1998), aponta como estrutura para rotina, que apresenta as seguintes características básicas:

- Atividades bem definidas;
- melhor divisão do trabalho;
- alto grau de especialização nas decisões; e
- comunicação vertical.

## **2- O contexto de benchmarking**

O emprego da técnica do benchmarking se dá no mesmo contexto da análise concorrencial, na qual a estruturação do sistema de inteligência competitiva é um dos elementos-chave na criação de um fluxo constante de informação que possibilita às organizações, a tomada de decisão correta no monitoramento sistemático da concorrência.

Na análise do ambiente concorrencial oito etapas devem ser cumpridas:

- 1º** Identificar os principais concorrentes;
- 2º** Identificar as estratégias;
- 3º** Verificar o que a concorrência procura no mercado e o que modifica o seu comportamento (objetivos da concorrência);
- 4º** Avaliação dos pontos fortes e fracos da concorrência, neste instante a reunião de informações atualizadas sobre negócios dos concorrentes é o elemento mais importante. Ainda nesta etapa, podemos empregar a técnica de benchmarking;
- 5º** Estimativa dos padrões de reação dos concorrentes;

---

<sup>3</sup> Parceiros de benchmarking significam empresas, operações ou funções, que possuem os melhores desempenhos, com os quais devemos nos comparar. CAMP (1995).

\*Mestre em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília e Coordenador Assistente do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva promovido pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT e Instituto Nacional de Tecnologia – INT. Email: (rogerio@ibict.br).

**6º** Desenho do sistema de inteligência competitiva, que por sua vez é composto de quatro fases: **a)** criação do sistema; **b)** coleta de dados; **c)** avaliação e análise de dados; e **d)** disseminação das informações e resposta;

**7º** Seleção de concorrentes para atacar e evitar;

**8º** Balanceamento das orientações do consumidor e do concorrente. (KOTLER, 1998).

Na mesma linha, a empresa ao adotar o benchmarking como técnica de apoio à inteligência competitiva e até mesmo preparatória para a sua ação, deverá identificar as melhores práticas por meio de uma enquete junto a consumidores, distribuidores e fornecedores, a fim de verificar quem possui o melhor trabalho no mercado. A adoção da técnica do benchmarking deverá incidir sobre as tarefas críticas que afetam a satisfação do consumidor nas empresas que detêm as melhores práticas, para que se obtenha um equilíbrio dinâmico no binômio custo/benefício.

A seguir, a figura 1 sugere uma possível interação esquemática do contexto de benchmarking.

**Meio ambiente concorrencial** – os fatores que exercem influência sobre a organização e seu posicionamento competitivo são:

- a) Fatores externos (com foco no ambiente geral e ambiente de tarefa);
- b) Fator tecnológico (com foco na inovação); e
- c) Fator estratégico (com foco no negócio institucional).

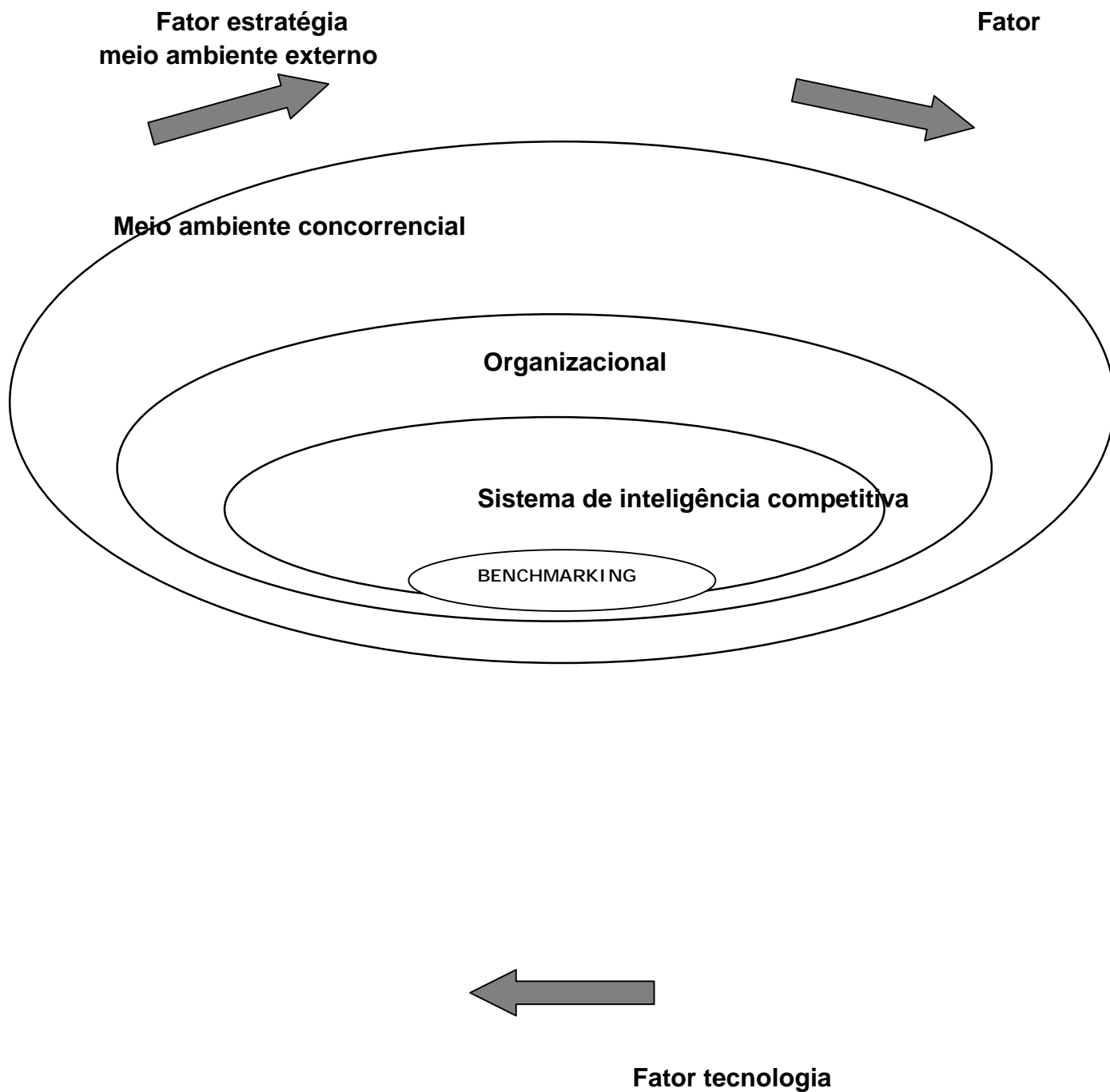
**Organizacional** – os fatores que mais influência exercem sobre a organização são:

- a) Fator estratégico e ambiência de negócios;
- b) Fator conhecimento organizacional; e
- c) Fator infra-estrutura tecnológica.

**Sistema de inteligência competitiva** – o “locus” para a realização do benchmarking, tem como fatores críticos de sucesso dentro do sistema de inteligência competitiva:

- a) A infra-estrutura tecnológica;
- b) O conhecimento individual; e
- c) O trabalho em equipe.

\*Mestre em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília e Coordenador Assistente do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva promovido pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT e Instituto Nacional de Tecnologia – INT. Email: (rogerio@ibict.br).



**Fig. 1 - O contexto de benchmarking**

### **3- Objetivo geral**

\*Mestre em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília e Coordenador Assistente do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva promovido pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT e Instituto Nacional de Tecnologia – INT. Email: (rogerio@ibict.br).

A técnica do benchmarking tem como objetivo central auxiliar as organizações a identificar, comparar, selecionar e se for o caso incorporar o que os concorrentes praticam de melhor no mercado. A identificação e a comparação do que se faz de melhor no mercado, deve favorecer a formulação de planos e estratégias que permitam as corporações alçar uma posição de destaque no mercado, ou seja, alcançar desempenho superior, incorporando o que na concorrência é o melhor desempenho.

A identificação e a comparação das melhores práticas de mercado, devem estar apoiadas em duas ações:

- Identificação e seleção de empresas que atuem em qualquer nicho de mercado, mas que possuam comprovadamente desempenho superior, em outras palavras, identificação e seleção de empresas parceiras de benchmarking; e
- Estudo comparativo das principais tarefas que interferem na satisfação dos clientes por parte dos parceiros de benchmarking.

#### **4- Objetivos específicos**

Dentre os objetivos específicos do benchmarking, encontram-se:

- Preparar a organização para um desempenho superior;
- permitir à organização, visualizar o melhor contexto de atuação estratégica, por meio do conhecimento das melhores práticas organizacionais;
- permitir à organização, a partir do uso das informações, o estabelecimento de vantagem competitiva<sup>4</sup> a médio e longo prazo;
- permitir à organização a possibilidade de aprimoramento dos sistemas componentes da estrutura organizacional;
- permitir à organização a identificação, em outras empresas, de avanços tecnológicos desconhecidos até então;
- propiciar à atividade do planejamento, informações que melhor definam o papel da estratégia na inserção das organizações no mercado;
- constituir-se em uma atividade preparatória para o estabelecimento efetivo de um programa de inteligência competitiva.

---

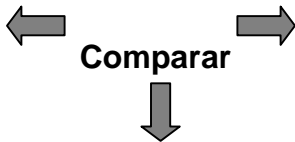
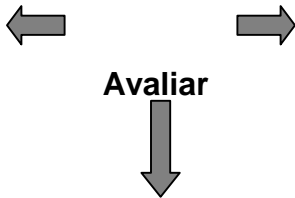
<sup>4</sup> Capacidade de uma empresa de conferir atributos e valores para produtos e serviços ofertados aos seus clientes, a fim de diferenciar-se da concorrência. (PORTER, 1995).

\*Mestre em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília e Coordenador Assistente do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva promovido pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT e Instituto Nacional de Tecnologia – INT. Email: (rogerio@ibict.br).

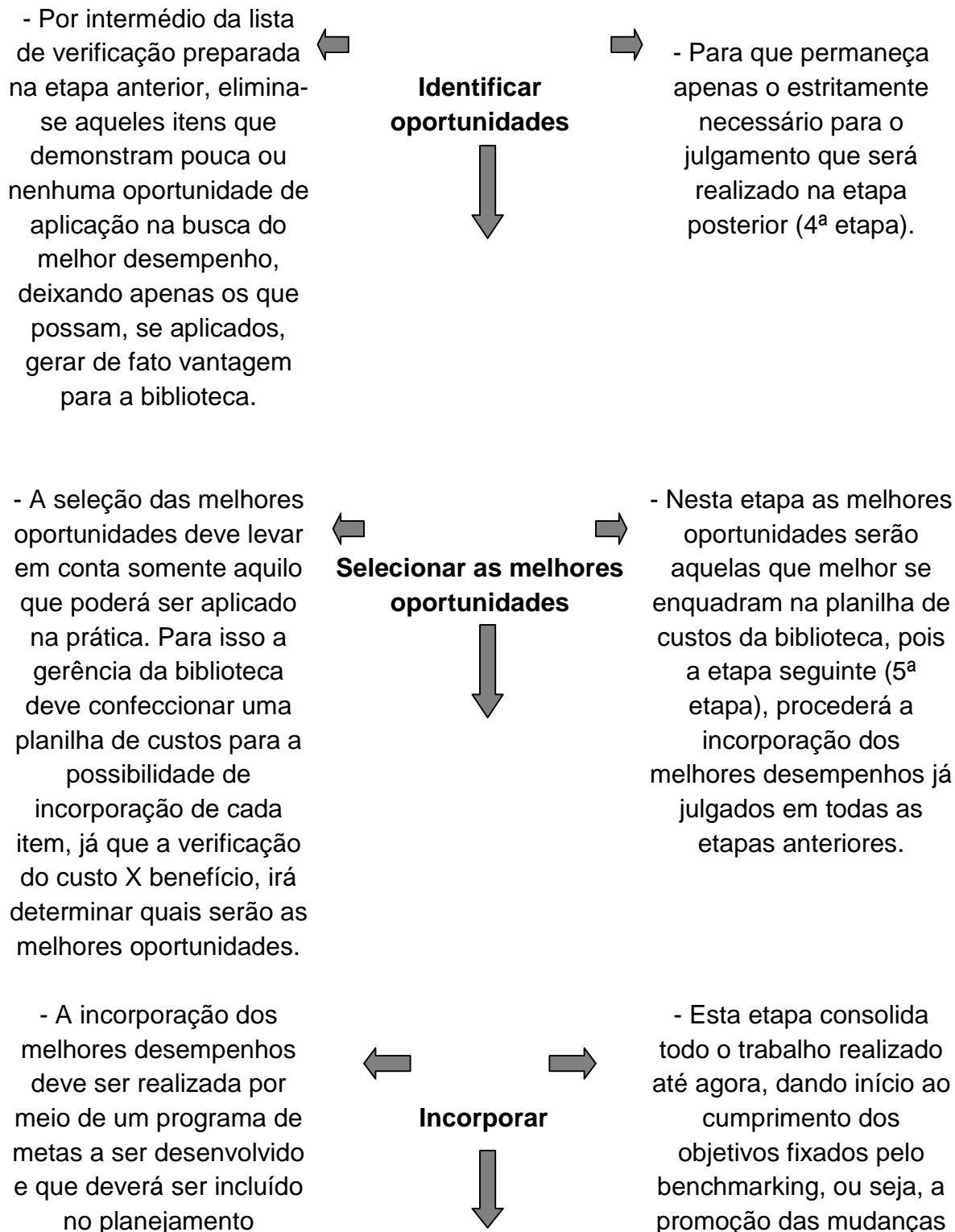
## 5- Metodologia de aplicação em bibliotecas

Podemos estabelecer em seis etapas, a metodologia a ser utilizada para a aplicação da técnica do benchmarking em bibliotecas. As etapas são: 1ª- comparação; 2ª- avaliação; 3ª- identificação de oportunidades; 4ª- seleção das melhores oportunidades; 5ª- incorporação das melhores oportunidades e 6ª- promoção de mudanças na organização. A consequência direta esperada após o cumprimento de cada etapa, está no alcance dos objetivos pré-estabelecidos.

Para cada uma das etapas desdobradas do objetivo do benchmarking, podemos verificar, por meio de um diagrama cartesiano, as finalidades, possibilidades e as tarefas a serem realizadas, por meio de duas perguntas geradoras: 'como' e 'para que'.

| COMO  | O QUÊ   | PARA QUÊ  |
|---|---|---|
| - Identificar os melhores desempenhos de bibliotecas públicas em itens de controle previamente definidos (estabelecimento de um instrumento de coleta de dados).  |  <p><b>Comparar</b></p> | - Classificar, hierarquizar e posicionar os melhores desempenhos, viabilizando desta forma, a 2ª etapa: a avaliação (deve-se confeccionar um relatório de desempenho comparativo).          |
| - A partir do relatório de desempenho comparativo, proceder em uma análise, a fim de se definir quais são, dentre os melhores desempenhos, os mais adequados ao caso específico da biblioteca que adota o benchmarking. |  <p><b>Avaliar</b></p> | - Preparar uma lista de verificação para que se possa ter claro quais desempenhos e/ou produtos e serviços são mais oportunos para se constituírem em parceiros de benchmarking (3ª etapa). |

\*Mestre em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília e Coordenador Assistente do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva promovido pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT e Instituto Nacional de Tecnologia – INT. Email: (rogerio@ibict.br).



\*Mestre em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília e Coordenador Assistente do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva promovido pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT e Instituto Nacional de Tecnologia – INT. Email: (rogerio@ibict.br).

---

estratégico da biblioteca.  
Desta forma a  
incorporação se dará de  
forma estratégica,  
podendo ser então  
previstas as adaptações  
que se fizerem  
necessárias para facilitar  
o controle dos resultados  
esperados.

na organização através da  
incorporação dos  
melhores desempenhos.  
Esta atitude ensejará a 6ª  
etapa que está associada  
ao controle e avaliação  
dos resultados.

- Por meio do controle e  
avaliação dos resultados a  
curto, médio e longo  
prazo, desde a  
incorporação das metas  
ao planejamento  
estratégico da biblioteca.

**Promover as mudanças  
na organização**



- A promoção das  
mudanças na organização  
através do nível  
estratégico, permitirá a  
incorporação das  
melhores práticas, mas  
deverá ir além provocando  
mudanças no  
comportamento global da  
biblioteca.

### **Buscar a excelência**

**Fig. 2 – ‘Como’ e ‘para quê’ dos objetivos de benchmarking apontados para a excelência em bibliotecas**

(Fonte: Adaptado de ARAÚJO JR., 2000)

Finalmente, a técnica do benchmarking deverá estar apoiada em um fator crítico de sucesso<sup>5</sup>, a coleta de dados, que dependerá por sua vez da criação ou opção por um instrumento de coleta de dados efetivo para cada situação, e a transformação desses dados em informação. Este será o resultado que se espera alcançar na transformação do padrão de organização baseada em informação,

---

<sup>5</sup> Número limitado de áreas nas quais os resultados, se forem satisfatórios, irão assegurar um desempenho de sucesso (PORTER, 1995).

\*Mestre em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília e Coordenador Assistente do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva promovido pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT e Instituto Nacional de Tecnologia – INT. Email: (rogerio@ibict.br).

para organizações fundadas em conhecimento que é o passo seguinte na consolidação do paradigma do ambiente concorrencial baseado em conhecimento. Ao estudar os concorrentes, você poderia tomar conhecimento de um fato aparentemente inútil em uma entrevista e outro fato aparentemente inútil em outra. Mas, no conjunto, esses dados transformam-se em informação. E é com isso que o benchmarking se preocupa (BOXWELL JR, 1996, p. 91).

## 6- Bibliografia

ARAÚJO JR., Rogério Henrique de. In: TARAPANOFF, Kira, Org. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília : EDUnB, 2000/2001. Capítulo 7.5: Benchmarking, p. 205 - 233 (no prelo).

BOGAN, Christopher E. *Benchmarking for best practices: winning through innovative adaptation*. New York : McGraw-Hill, 1994.

BOXWELL JR., Robert J. *Vantagem competitiva através do benchmarking*. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo : Makron, 1996.

BROWNLIE, Douglas. Benchmarking your marketing process. *Longe Range Planning*, v.32, n.1, p.88-95, Jan. 1999.

CAMP, Robert C. *Benchmarking: o caminho da qualidade total: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam a maximização da performance empresarial*. 2. ed. Tradução de Nivaldo Montinguelli Júnior. São Paulo : Pioneira, 1995.

FISHER, John G. *Benchmarking para otimizar o desempenho*. Tradução de Sandra Couto. São Paulo : Clio Editora, 1996.

GREENGARD, Samuel. Discover best practices through benchmarking. *Personnel Journal*, v.74, n.11, p.62-73, Nov. 1995.

KENNEDY, Robert. Benchmarking and its myths. *Competitive Intelligence Magazine*. Alexandria, v.3, n.2, Apr./Jun., 2000.

KOONCE, Richard. Benchmarking success. *Training & Development*, v.50, n.9, p.18, Sep. 1996

\*Mestre em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília e Coordenador Assistente do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva promovido pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT e Instituto Nacional de Tecnologia – INT. Email: (rogerio@ibict.br).

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo : Atlas, 1998.

LACKMAN, Conway L, SABAN, Kenneth, LANASA, John M. Organizing the competitive intelligence function: a benchmarking study. *Competitive Intelligence Review*. Alexandria, v.11, n.1, first quarter, 2000.

LEIBFRIED, Kathleen H. J., MCNAIR, C. J. *Benchmarking: uma ferramenta para a melhoria contínua*. Tradução de Ivo Koryotovski. Rio de Janeiro : Campus, 1994.

MACEDO, Alberto Amarante, PÓVOA FILHO, Francisco Liberato. *Glossário da qualidade total*. Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni : Escola de engenharia da UFMG, 1994.

OLIVEIRA, Djalma P. R. de. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. São Paulo : Atlas, 1998.

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro : Campus, 1995.

TARAPANOFF, Kira; NÓBREGA, Rosângela Gomes da; CORMIER, Patricia Marie Jeanne. Competitive intelligence and scenarios: a methodological proposal for a case study in Brazil. *FID Review*, Netherlands, v.1, n.4/5, p.31-41, 1999.

WATSON, G. H. *The benchmarking workbook: adapting best practices for performance improvement*. Portland : Productivity Press, 1992.

\*Mestre em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília e Coordenador Assistente do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva promovido pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT e Instituto Nacional de Tecnologia – INT. Email: (rogerio@ibict.br).