

## **O benchmarking competitivo nas práticas empresariais: Uma análise em instituições de ensino técnico na cidade de Vitória da Conquista - Bahia**

### **Autoria**

**Stephany Silva Araújo**

Administração/Faculdade Independente do Nordeste - FAINOR

**Yuri Lopes Oliveira**

Administração/Faculdade Independente do Nordeste - FAINOR

### **Resumo**

As práticas de benchmarking têm sido utilizadas em diversas organizações indiretamente com o objetivo de promover melhorias nos processos de trabalho a partir do conhecimento das realidades existentes em outras organizações-alvo. No Brasil, há uma lacuna no que diz respeito ao conhecimento da natureza e intensidade do benchmarking praticado em empresas do segmento educacional. Diante do exposto, este artigo tem como objetivo principal avaliar a importância do benchmarking competitivo nas práticas empresariais de duas instituições do segmento educacional de nível técnico localizadas na cidade de Vitória da Conquista - BA. Para tanto, foram utilizadas pesquisas de natureza exploratória e descritiva com abordagem qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas. Assim, os resultados demonstraram que o benchmarking vai além de aperfeiçoar os processos para a garantia da qualidade, mas que estimula a organização a potencializar suas atividades em consonância com a dinâmica de mercado.

Trabalho submetido a 29º ENANGRAD.

Nome da área temática: **Operações e Logística**

Título do artigo: **O BENCHMARKING COMPETITIVO NAS PRÁTICAS EMPRESARIAIS: UMA ANÁLISE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO TÉCNICO NA CIDADE DE VITÓRIA DA CONQUISTA - BAHIA**

## RESUMO

As práticas de *benchmarking* têm sido utilizadas em diversas organizações indiretamente com o objetivo de promover melhorias nos processos de trabalho a partir do conhecimento das realidades existentes em outras organizações-alvo. No Brasil, há uma lacuna no que diz respeito ao conhecimento da natureza e intensidade do *benchmarking* praticado em empresas do segmento educacional. Diante do exposto, este artigo tem como objetivo principal avaliar a importância do *benchmarking* competitivo nas práticas empresariais de duas instituições do segmento educacional de nível técnico localizadas na cidade de Vitória da Conquista – BA. Para tanto, foram utilizadas pesquisas de natureza exploratória e descritiva com abordagem qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas. Assim, os resultados demonstraram que o *benchmarking* vai além de aperfeiçoar os processos para a garantia da qualidade, mas que estimula a organização a potencializar suas atividades em consonância com a dinâmica de mercado.

**Palavras-chave:** *Benchmarking*. Práticas Empresariais. Qualidade.

## ABSTRACT

The benchmarking practices have been used in several organizations indirectly with the objective of promoting improvements in the work processes from the knowledge of the realities existing in other target organizations. In Brazil, there is a gap regarding the knowledge of the nature and intensity of benchmarking practiced in companies in the educational segment. In view of the above, this article has as main objective to evaluate the importance of competitive benchmarking in the business practices of two institutions of the educational segment of technical level located in the city of Vitória da Conquista - BA. In order to do so, we used exploratory and descriptive research with a qualitative approach through semi-structured interviews. Thus, the results showed that benchmarking goes beyond perfecting quality assurance processes, but stimulates the organization to maximize its activities in line with market dynamics.

**Keywords:** Benchmarking. Business Practices. Quality.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações precisam enfrentar diversos desafios, sobretudo em tempos de crises econômicas, e para superá-las, a gestão para a qualidade apresenta-se como um meio para garantir uma gestão participativa e o aperfeiçoamento contínuo dos indivíduos inseridos no ambiente organizacional e dos processos desenvolvidos.

A qualidade é um fator de muita preocupação aos olhos dos gestores, independente do segmento em que atuam. O foco na qualidade é uma questão de sobrevivência para as empresas neste atual cenário globalizado e altamente competitivo. É fundamental o comprometimento em atender as necessidades a fim de satisfazer os clientes em busca de uma melhoria contínua de todos os processos constituintes da organização.

Segundo afirma César (2011), as empresas hoje precisam reconhecer através da política e ações que fazer qualidade é buscar a satisfação dos clientes em primeiro lugar. O reconhecimento deste princípio fez com que muitas empresas de sucesso dominassem o mercado de produtos e serviços nos últimos anos, portanto entende-se que para conquistar a excelência no mercado, o principal foco é a satisfação dos clientes, com ênfase na gestão da qualidade através de seus métodos.

Neste contexto, a utilização do *benchmarking* possui o propósito de identificar nas práticas empresariais experiências exitosas, através da análise e investigação de procedimentos adotados por organizações concorrentes.

Frequentemente as empresas praticam *benchmarking* de forma indireta, e não possuem uma percepção do que está realizando, sem avaliar o quanto esta prática pode agregar valor às organizações. Afinal, o *benchmarking* possibilita o monitoramento do desempenho das organizações no mercado, maximização sua performance e vantagem competitiva. São técnicas capazes de elevar as organizações a um nível superior dos demais concorrentes, corrigindo e aprimorando os processos. Assim, o objetivo deste artigo é avaliar a importância do *benchmarking* competitivo nas práticas empresariais.

Além desta seção introdutória, optou-se por estruturar o presente artigo em quatro seções. A primeira tratará do referencial teórico onde serão apresentados conceitos sobre qualidade, métodos e *benchmarking*; em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa; a terceira seção refere-se aos resultados obtidos na pesquisa; e por fim a quarta seção conterá a conclusão da investigação.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

Nos primórdios da era industrial e até meados do século XIX, quase tudo era fabricado por artesãos, que ainda praticavam os procedimentos tradicionais e históricos. As quantidades produzidas eram pequenas e havia participação do trabalhador em praticamente todas as fases do processo. A inspeção era implementada segundo critérios especificados pelo próprio artesão e sua pequena equipe de colaboradores. Era um procedimento natural e corriqueiro. (MARSHALL, 2008, p. 23)

A inspeção formal só passou a ser necessária com o surgimento da produção em massa e a necessidade de peças intercambiáveis (Garvin 2002, *apud* Marshall, 2008, p. 23).

De acordo com Marshall (2008), entende-se que com o passar do tempo às necessidades vão mudando e os processos devem evoluir com a mesma precisão, portanto as atividades de inspeção passaram a ser independentes e associaram-se ao controle de qualidade. Em 1922, com a publicação da obra *The control of quality in manufacturing* (Radford, 1922), pela primeira vez a qualidade foi vista como responsabilidade gerencial distinta e como função independente.

A busca pela qualidade é constante, de modo que se torna mais criteriosa com o passar do tempo, pois o grande desafio das organizações contemporâneas é atender e, sobretudo superar as expectativas dos clientes.

A descrição do processo evolutivo da qualidade é importante, visto que ela torna possível notar o aumento gradativo do foco da qualidade pelas organizações, bem como, o estabelecimento de padrões globais de qualidade como a ISO 9001 (BARBÊDO, 2004 *apud* MARTIN, 2012, p. 21).

Oliveira (2012) relata que por volta de 2150 a. C. o código de Hamurabi já demonstrava uma preocupação com a durabilidade e a funcionalidade das habitações produzidas na época, de tal forma que, se um construtor negociasse um imóvel que não fosse sólido o suficiente para atender à sua finalidade e desabasse, ele, o construtor seria imolado.

Sabe-se que o cliente é o foco principal das organizações e este ao adquirir um produto ou utilizar um serviço, exige um padrão de qualidade que o satisfaça. Assim, as organizações precisam gerar satisfação em seu público alvo através da melhoria contínua de seus processos e produtos, realizando atendimento de excelência com o propósito de manter e ampliar o portfólio de clientes.

De acordo com Marshall (2008), atualmente a gestão de qualidade abrange uma visão macro da existência humana, influenciando modos de pensar e de agir. Qualidade não significa apenas o controle da produção, a qualidade intrínseca de bens e serviços, o uso de ferramentas e métodos de gestão, ou a assistência técnica adequada. Num sentido mais amplo, o conceito de qualidade total ou de gestão de qualidade passou a significar modelo de gerenciamento que visa à eficiência e a eficácia organizacional.

A qualidade foi classificada por diversos períodos ou eras, onde Garvin (2002) estruturou-as em formato aceitável para os especialistas da área, sendo elas um referencial para descrever a história e evolução da gestão de qualidade, estes períodos estão divididos como: inspeção; controle estatístico de qualidade (GEQ); garantia de qualidade (GAQ) e gestão estratégica de qualidade (GEQ).

## 2.2. A GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão de qualidade é o meio que uma organização utiliza para possibilitar a melhoria dos produtos ou serviços de forma que assegure a completa satisfação dos clientes. Oliveira (2012) diz que é necessário que as decisões empresariais e tarefas operacionais levem em consideração as necessidades e expectativas do consumidor, e tentem superá-las para atender completamente o requisito satisfação do cliente.

“Juran propôs uma abordagem dos custos da qualidade, classificando-os em três categorias: falhas (externas e internas), prevenção e avaliação. Além disso, propôs a trilogia

da qualidade: planejamento, controle e melhoria. O planejamento da qualidade estabelece os objetivos de desempenho e o plano de ações para atingi-los. O controle consiste em avaliar o desempenho operacional, comparar os objetivos e atuar no processo quando os resultados se desviarem do desejado. Finalmente, a melhoria da qualidade busca aperfeiçoar o patamar de desempenho atual para novos níveis, tornando a empresa mais competitiva.” (JURAN 1992, *apud* PALADINI, 2011, p. 13)

O mercado muda constantemente e as empresas precisam acompanhar estas mudanças, uma vez que permitirá o controle das tendências do comportamento do consumidor, alinhando assim os objetivos da organização no seu mercado alvo.

É relevante que os funcionários das organizações estejam dispostos a colaborar para melhoria da qualidade de modo que sejam receptivos à implantação e manutenção de um sistema de gestão pela qualidade, sendo necessário o comprometimento de todos.

É possível identificar que na maioria das empresas muitas tarefas são mal dimensionadas e isso compromete a qualidade, portanto é preciso eliminar ou simplificar os processos que não adicionam valor ao produto ou serviço.

A competitividade organizacional impulsiona as empresas na procura de destaque no mercado e para se obter vantagem competitiva é preciso desenvolver uma estratégia que maximiza o valor das características do negócio que o distinguem de seus concorrentes.

A gestão para a qualidade procura enfatizar a relevância do papel da gerência, em todos os níveis, liderada pela alta administração da empresa na conquista e melhoria contínua da qualidade, observando a estrutura organizacional, a equipe de trabalho e os sistemas internos.

## 2.3 MÉTODOS E FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

Método é uma palavra de origem grega, que quer dizer “caminho para se chegar a um ponto além do caminho”. Dentre os possíveis métodos utilizados nas empresas, existem aqueles relacionados à gestão de processos e os relativos à análise e solução de problemas. O método é uma sequência lógica para o atendimento de uma meta, enquanto as ferramentas são os recursos utilizados para realização do método. (CAMPOS, 1992, *apud* ROMEU; DANILEVICZ, 2011, p.3).

As ferramentas de gestão de qualidade são instrumentos que possibilitam a análise de fatos e auxilia nas tomadas de decisões de uma empresa com o objetivo de atingir maior grau de eficácia em uma determinada atividade ou processo.

Paladini (2011) afirma que as ferramentas de gestão da qualidade exercem e têm exercido ao longo do tempo um papel essencial no êxito da aplicação prática dos princípios e definições que caracterizam esta área dado que elas asseguram a plena viabilização da estrutura conceitual e das diretrizes básicas da gestão de qualidade.

A aplicação prática dos modelos conceituais da gestão de qualidade só foi possível após a utilização de técnicas que paralela à simplicidade, facilidade de utilização e garantia de resultado imediato e satisfatório, demonstrou que a gestão de qualidade passou de teórica para prática.

## 2.4 BENCHMARKING

Marshall (2008) relata que o processo de *benchmarking* remonta aos primórdios da civilização quando os exércitos da antiguidade buscavam o maior número possível de informações sobre o estágio de operação do exército inimigo com o propósito de se aperfeiçoarem nos pontos identificados como frágeis. Assim num ambiente de caráter competitivo, torna-se propício o emprego desse método. Vale registrar, no entanto que *benchmarking* não é um processo de espionagem militar ou industrial.

O *benchmarking* procura extrair através da observação e apuração de informações, conhecimentos para que possa aprimorar os padrões de desempenho. Nos primórdios, este método tinha como foco compreender e desenvolver as mesmas práticas da concorrência. Para Marshall (2008) em 1960 a IBM obteve significativa melhoria de desempenho no mercado por conseguir reduzir os custos padronizando suas práticas organizacionais à luz das melhores existentes em outras organizações.

*Benchmarking* possibilita a avaliação contínua e sistemática de produtos, serviços e processos de trabalho. Estas avaliações são realizadas através de comparações entre organizações, observando as oportunidades de melhoria o que possibilita o diagnóstico de como uma empresa se encontra em relação aos seus concorrentes e aquelas que detêm melhor desempenho em atividades semelhantes.

#### 2.4.1 Tipos de *Benchmarking*

Entende-se que toda e qualquer função desempenhada em uma empresa, independente do setor em que esta função é executada, pode ser tratada como objeto de *benchmarking*. Portanto alguns autores como Marshall e Tozzini descrevem os tipos de *benchmarking*, caracterizando cada um de acordo com o seu objetivo específico.

##### 2.4.1.1 *Benchmarking* Interno

Ocorre quando há comparações de atividades semelhantes dentro da própria organização. Geralmente organizações de grande porte têm muitas filiais, departamentos e setores, e isso motiva comparações quanto ao desempenho e os processos entre as unidades. Então se supõe que a empresa identificará suas melhores práticas, internamente e compartilhará com as demais unidades.

##### 2.4.1.2 *Benchmarking* Competitivo

É a comparação entre empresas atuantes no mesmo segmento, sendo elas concorrentes diretas ou não. Nesse caso, a empresa deverá buscar as melhores práticas existentes de forma que a supere ou iguale.

##### 2.4.1.3 *Benchmarking* Funcional

É um meio mais amplo na busca das melhores práticas em qualquer tipo de organização, podendo não ser obrigatoriamente entre organizações concorrentes, porém reconhecida pela reputação de excelência em uma determinada atividade.

##### 2.4.1.4 *Benchmarking* Genérico

É a comparação entre os processos de concorrentes diretos ou não que desempenham atividades em qualquer tipo de indústria ou setor. Seu principal

objetivo é identificar as melhores práticas de gestão em qualquer tipo de organização que se enquadre de acordo com o alvo do estudo estabelecido.

Observando os diferentes tipos de benchmarking, conclui-se que as vantagens de sua aplicação podem ser descritas no âmbito das mudanças dos padrões organizacionais abrangendo as seguintes atividades: (i) planejamento estratégico; (ii) previsão; (iii) novas ideias; (iv) comparações entre produtos/processos e (v) o estabelecimento de objetivos. (SPENDOLINI, 1993, *apud* TOZZINI, 2008, p. 67).

#### 2.4.2 Objetivo e Metodologia do *Benchmarking*

Marshall (2008) diz que o objetivo do *Benchmarking* é absorver e aprender, identificando ameaças e oportunidades. A intenção da empresa que realiza o benchmarking é aperfeiçoar a gestão e para alcançar este objetivo a empresa procura no ambiente competitivo os melhores processos e práticas inovadoras.

O método inicia com a identificação do tema; das empresas comparáveis; do método de coleta de dados e em seguida da coleta dos dados. Posteriormente projeta-se o desempenho futuro, estuda as práticas utilizadas e estabelece as metas e planos de ação para em seguida implementá-los, monitorando o desenvolvimento do trabalho e reavaliando todo processo.

As empresas que utilizam estas atividades do *Benchmarking* devem seguir um código de conduta que é estabelecido através do Código Brasileiro de Ética e Conduta desenvolvido pelo Instituto Nacional de Desenvolvimento e Excelência (Inde, 2002), estes destacados por Marshall (2008, p. 151), sendo eles:

- Princípio da legalidade;
- Princípio da troca;
- Princípio da confidencialidade;
- Princípio do uso;
- Princípio do contato em *benchmarking*;
- Princípio do contato com terceiros;
- Princípio da preparação;
- Princípio do pleno cumprimento;
- Princípio do entendimento e da ação;
- Princípio do relacionamento.

É importante destacar que este método não se constitui em evento isolado, assemelhando-se a uma pesquisa que disponibiliza informações de valor. Entendendo que não é uma cópia e sim absorção de conhecimento através de outras organizações de sucesso. Portanto é necessário muita disciplina e exercício de atividade intensa, pois é uma metodologia de múltiplas aplicações em uma série de processos no contexto organizacional.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Methodos significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica. (FONSECA 2002, *apud*, GERHARDT; SOUZA, 2009, p. 12).



De acordo com Barros (2007, p. 2.) a metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a ser utilizado na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, por meio de processos e técnicas que garante a legitimidade científica do saber obtido.

Para um melhor entendimento deste artigo a metodologia utilizada foi à abordagem de cunho qualitativo, enumerando as características essenciais de análise de modo detalhado, expressando de forma clara e objetiva o objeto de estudo.

Marconi e Lakatos (2010) afirmam que a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análises mais detalhadas sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências e comportamento etc.

Quanto aos objetivos, o artigo caracteriza-se como pesquisa exploratória e descritiva. Marconi e Lakatos (2010) relatam que o objetivo da pesquisa exploratória é desenvolver hipóteses e aumentar a familiaridade do pesquisador com o fato. Discorrem ainda que o propósito dos estudos exploratórios descritivos é descrever completamente determinado fenômeno.

Em relação à coleta de dados, o meio utilizado foi à realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores das instituições investigadas. O propósito foi de conceder liberdade aos entrevistados para exporem suas opiniões e discorrerem sobre o assunto de forma clara e ampla.

Para Trivanõs (1987) entrevista semiestruturada é caracterizada por questionamentos básicos que são baseados em teorias e hipóteses que se associam ao tema da pesquisa. Estas indagações tem como resultado novas hipóteses que são como consequências às respostas dos informantes, sendo seu principal objetivo imposto pelo investigador-entrevistador.

Entende-se que a entrevista semiestruturada não destaca somente a descrição do problema, mas sua explicação e compreensão de sua totalidade, de forma que mantenha a participação consciente e atuante do pesquisador durante o desenvolvimento da pesquisa através da coleta das informações. (TRIVANÕS, 1987, p. 152)

### 3.1 AMBIÊNCIA DE PESQUISA

As entrevistas foram realizadas com gestores de duas instituições do segmento educacional de nível técnico localizadas na cidade de Vitória da Conquista – BA, com o propósito de avaliar a importância do benchmarking competitivo nas práticas empresariais.

A primeira instituição participante atua no mercado há 28 anos e se destaca por capacitar profissionais em nível técnico na área de saúde. A entrevistada foi à administradora da instituição.

A segunda instituição participante é um centro de ensino técnico. A empresa iniciou suas atividades em 2003 oportunizando formação técnica de nível médio. O entrevistado foi gestor e diretor da instituição.

Com o intuito de atender aos objetivos da pesquisa, depois de realizar a transcrição das entrevistas, iniciou-se a análise de conteúdo. Foram definidos seis tópicos, classificados sob um título genérico para estabelecer pontos de semelhança entre as organizações em estudo.

## 4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados obtidos nas análises de conteúdo das entrevistas realizadas com os gestores de duas instituições do segmento educacional de nível técnico do município de Vitória da Conquista – BA, cujo objetivo é avaliar a importância do *benchmarking* competitivo nas práticas empresariais.

#### **A. CONHECE E UTILIZA O MÉTODO DE *BENCHMARKING*?**

De acordo com a primeira entrevistada, ao entender o que é esta prática, relatou que utiliza de forma indireta, informando que a Instituição sempre faz análise do mercado para definir a melhor política de preços e gerar reconhecimento de valor da sua marca para os clientes. O preço é um dos elementos fundamentais na determinação da participação de mercado e na lucratividade. Uma vez conhecidos os preços, o próximo passo que utiliza é estudar quais estratégias de adequação dos preços serão adotadas observando às mudanças de preços praticados pelos concorrentes.

Ainda de acordo com a gestora, outra maneira que a Instituição utiliza é de considerar a demanda do mercado, assim se pode determinar os custos com a utilização do ponto de equilíbrio, definindo assim se deverá trabalhar com desconto para que possa fechar uma turma com valor menor. Quanto mais as vendas estiverem acima do ponto de equilíbrio, maior será o lucro. Por outro lado as vendas abaixo do ponto de equilíbrio resultam em prejuízo.

Já de acordo com o segundo entrevistado, informou que conhece há pouco tempo esta nomenclatura, no entanto afirmou que sempre utilizou *benchmarking*, principalmente na utilização do marketing da instituição, pois foi possível verificar que outras empresas do mesmo segmento não destinavam atenção ao marketing. Assim, foi possível identificar e melhorar as ideias para promoções e divulgações, com o foco em um atendimento de qualidade para o público alvo de Vitória da Conquista e região.

Poucos gestores conhecem o termo *benchmarking* como uma técnica para aperfeiçoar a qualidade das empresas. Geralmente executam esta prática de modo indireto.

Ao se realizar uma pesquisa e analisar as práticas de outras empresas do mesmo segmento para que atenda as necessidades da empresa e alcance seus objetivos, é uma prática de *benchmarking*. E isto é executado frequentemente, porém não há um entendimento claro dos gestores para denominar esta prática.

De acordo com Tozzini (2008) é importante salientar-se o uso da prática de referência (*benchmarking*) na definição de resultados finais que caracterizam o sucesso de uma organização - medidas de desempenho - e na identificação das estratégias funcionais utilizadas por aquelas empresas que possuem vantagens competitivas (aperfeiçoamento).

#### **B. A EMPRESA COMPARA SEUS SERVIÇOS, SUA INFRAESTRUTURA E PREÇOS PRATICADOS COM OS DE OUTRAS EMPRESAS DO MESMO SEGMENTO?**

Segundo a primeira entrevistada, toma-se como referência as práticas dos setores internos da própria empresa, e se tenta apropriá-las para outros setores, valorizando as iniciativas e a eficácia dos colaboradores. Então, no ambiente interno, o *benchmarking* favorece a própria empresa, uma vez que não precisa ter custos com pesquisas externas, e é um processo mais fácil de ser executado além de valorizar o colaborador com maior produtividade e os melhores resultados, portanto

entende-se que empresa realiza o *benchmarking* interno para aprimorar os serviços e oferecer ao público um atendimento de qualidade.

Tozzini (2008) afirma que o *Benchmarking* interno é a comparação de operações semelhantes dentro de sua própria organização. Ocorre quando uma organização busca identificar as melhores práticas internas dentro da própria organização. Entendendo que o conhecimento interno direciona todas as operações.

O segundo entrevistado destacou que sempre procura comparar os preços, serviços e sua infraestrutura com as outras instituições. Afinal, seu principal objetivo é ser uma instituição diferenciada no mercado. O gestor relata que a comparação proporciona uma percepção do que os outros oferecem, e desta maneira a empresa poderá agregar mais valor baseado nestes parâmetros e aperfeiçoando-os para poder oferecer um serviço de qualidade superior para o seu público alvo.

Para Tozzini (2008) o *benchmarking competitivo* é usado na análise da concorrência. Ao pesquisar seus concorrentes diretos, também se pesquisa a melhor empresa no setor. Esta empresa - referência (*benchmark*) - é então usada como um padrão de comparação quando se avalia a empresa e seus concorrentes diretos.

### **C. A EMPRESA ESCOLHE PREVIAMENTE AS EMPRESAS DE REFERÊNCIA DO MESMO SEGMENTO QUE SERVIRÃO DE BASE PARA A COMPARAÇÃO?**

A gestora da primeira empresa entrevistada informou que compara seus serviços com os mais fortes concorrentes reconhecidos no mercado. Aprimorando constantemente os processos e serviços, visando oferecer alta qualidade com baixo custo para assumir uma posição de liderança no mercado.

O segundo entrevistado diz que não há uma escolha de empresas de referência, pois se baseia de forma geral no segmento educacional. Por ser um segmento muito vasto, todo o mercado é analisado, posto que seu objetivo é crescer e ampliar os serviços a fim de atender todas as necessidades daqueles que procuram se qualificar.

Os gestores devem compreender que para seguir esta prática as empresas devem captar e oferecer as experiências para que possam aprimora-las, neste sentido esta técnica sobressai e o *benchmarking* poderá ser definido da seguinte forma: O processo contínuo de medição dos produtos, dos serviços, e das práticas em relação aos melhores competidores ou aquelas empresas reconhecidas como líderes mundiais. (CAMP *apud* DAVIS et al, 1999, p.128).

O *benchmarking* é uma comparação de desempenhos que tem como objetivo obter as melhores práticas do mercado. Assim podendo ir além dos limites tradicionais de uma empresa, Davis et al (1999), afirma que isto é possível ao fornecer oportunidades para utilização de estratégias inovadoras para melhorar o desempenho organizacional (DAVIS, 1999 *apud* FERREIRA, 2014, p.11).

### **D. A EMPRESA PLANEJA QUAIS INFORMAÇÕES SERÃO COMPARADAS?**

A gestora da primeira empresa compara sempre o preço, sendo este estabelecido, o próximo passo será estudar as estratégias de adequação de preços e as iniciativas de respostas às mudanças de preços praticados pelos concorrentes.

De acordo com o gestor da segunda empresa, o foco é no marketing, isso porque estão com planos de investimentos futuros para ampliação da instituição, e utiliza esta técnica para comparar as informações com base no segmento educacional de toda a região. As informações são analisadas cautelosamente para

que possa melhorar e aperfeiçoar de forma que a instituição se destaque com um diferencial positivo no mercado.

Antes de definir quais são as informações a serem comparadas, as empresas devem identificar qual a sua deficiência para poder comparar este ponto em outra empresa, e desta maneira aperfeiçoar de acordo com as necessidades da empresa de forma que ofereça ao mercado um produto ou serviço de qualidade superior.

Meneguelli (2007) diz que para esta ferramenta (*Benchmarking*) seja adequadamente utilizada é necessário determinar o que se necessita analisar, definir qual ou quais empresas serão analisadas, identificar pontos positivos e pontos negativos, organizar as informações obtidas durante a aplicação da ferramenta, analisar estas informações, listar as possíveis melhorias, elaborar um planejamento estratégico para ultrapassar os melhores e finalmente rever todo o sistema.

#### **E. A EMPRESA INVESTIGA COMO AS MELHORES PRÁTICAS OBSERVADAS POR EMPRESAS DO MESMO SEGMENTO PODEM SER INCORPORADAS ÀS SUAS ATIVIDADES?**

De acordo com a primeira entrevistada a Instituição não realiza esta prática. O segundo entrevistado informou que sempre que possível realiza estas investigações, o mesmo acredita que isso auxilia para um aprimoramento dos serviços, identificando como uma prática bastante positiva e construtiva para a empresa.

Investigar é procurar solução para um determinado problema, portanto ao iniciar esta busca é preciso analisar cautelosamente o problema para que se possa identificar o que deverá ser feito para solucioná-lo. E o *benchmarking* se espelha em investigações dos problemas e em seguida apresenta propostas de soluções.

Meneguelli (2007) afirma que o *benchmarking* possibilita a comparação de qualquer empresa até mesmo a que mais se destaca no mesmo segmento, tendo como objetivo confrontar situações, procedimentos dentro das organizações, isto promove um crescimento através das análises e da aplicação da experiência de terceiros. Portanto não é só comparar e copiar, é preciso avaliar e melhorar o próprio negócio, afinal sua metodologia também pode ser aplicada dentro da própria empresa.

Observar a concorrência também contribui para este aperfeiçoamento, por isso entende-se que o *benchmarking* vai além de uma mera comparação: ele avalia a qualidade, estratégia, e os serviços da concorrência, igualando-se e aumentando seu padrão de exigência.

#### **F. A EMPRESA CONSEGUE AVALIAR QUAIS PRÁTICAS PRECISAM SER ADOTADAS PARA SER IGUAL OU MELHOR QUE AS OUTRAS DO MESMO SEGMENTO?**

A primeira entrevistada diz que como não investigam as outras empresas não é possível avaliar quais práticas serão adotadas, mas em caso de implantação de novos serviços esta é uma questão burocrática, pois depende da aprovação do Conselho Estadual de Educação e do Ministério da Educação. Assim para a implantação de novos serviços, o processo é bastante lento e isso faz com que algumas mudanças não aconteçam conforme o esperado.

O segundo entrevistado acredita que é possível avaliar quais são as práticas a serem adotadas e implantadas, pois através destas análises é possível identificar qual é o déficit da empresa que faz com que não alcance o objetivo desejado em

determinadas situações. Esta prática contribui para que alcance os objetivos como a excelência no mercado.

Através da investigação é possível que o gestor identifique em sua empresa qual ou quais práticas necessitam ser adotadas para alcançar o sucesso e aperfeiçoar os processos de forma que fique de acordo com as necessidades da empresa.

De acordo com Meneguelli (2007), o benchmarking permite que a empresa analise, indique semelhanças, diferenças ou relações com outras do mesmo segmento, assim podendo obter novas ideias para o aperfeiçoamento de seus processos para que assim passe à frente de seus concorrentes apresentando ao mercado novos produtos, serviços ou até mesmo aperfeiçoando algo em que as outras empresas tenham alguma desvantagem.

Essa estratégia possibilita à empresa a identificação de processos que garantem a melhoria contínua, através de um benefício competitivo e sustentável.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo avaliar a importância do *benchmarking* competitivo nas práticas empresariais e assim analisar sua relevância. Sendo realizada uma pesquisa exploratória descritiva, onde os gestores de duas instituições do segmento educacional de nível técnico da cidade de Vitória da Conquista - BA foram entrevistados por meio de entrevistas semiestruturadas para que houvesse a liberdade para explorar melhor sobre o tema estudado.

De acordo as análises das entrevistas percebe-se que o *benchmarking* é uma ferramenta que sempre foi utilizada nas empresas avaliadas, porém não é conhecida metodologicamente. Durante as entrevistas os gestores demonstraram curiosidade para obter informações sobre esta ferramenta e com decorrer da entrevista foram identificando práticas que são realizadas de maneira habitual em suas empresas, assim compreendendo-as como *benchmarking*.

Com base na pesquisa realizada, entende-se que o *benchmarking* é uma solução inteligente, compreendendo que esta ferramenta contribui para a busca de melhorias e aperfeiçoamento das práticas empresarias de modo que alcance resultados satisfatórios e ainda que garanta reconhecimento na qualidade dos produtos os serviços oferecidos. Esta técnica possibilita muitas vantagens, porém é importante que seus procedimentos sejam devidamente compreendidos e sua prática seja realizada por um gestor com experiência.

Ao observar os resultados desta pesquisa, compreende-se que a utilização desta prática é muito relevante para as empresas que foram analisadas, pois através dela, mesmo que aplicada indiretamente, proporcionou uma melhoria na qualidade dos serviços oferecidos e também despertou o interesse dos gestores na procura de novas informações acerca do assunto para que assim possam implantar corretamente a técnica em suas organizações.

Através deste artigo foi possível identificar a necessidade de análise dos processos das organizações e perceber que o *benchmarking* proporciona melhoria na qualidade dos serviços e produtos que as empresas tanto procuram alcançar. A contribuição deste artigo vai além do entendimento de que o *benchmarking* aperfeiçoa os processos para a garantia da qualidade, mas que estimula a organização a potencializar suas atividades em consonância com a dinâmica de mercado.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil Jesus da Silveira. **Fundamentos de metodologia científica**. Aidil Jesus da Silveira Barros, Neide Aparecida de Souza Lehfeld. – 3. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CÉSAR, F. I. G.. **Ferramentas básicas da qualidade**. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2011.

DANILEVICZ, Angela de Moura Ferreira; ROMEU, Natanael Sanches. **Aplicação de métodos e ferramentas da qualidade para otimização de recursos nos processos administrativo e produtivo em uma empresa do setor metal-mecânico**, In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Anais** Belo Horizonte, MG, 2011.

DAVIS, Mark; AQUILANO, Nicholas; CHASE, Richard. **Fundamentos da Administração de Produção**. New York: The McGraw – Hill Companies, 1999.

FERREIRA, Marcela; GHIRALDELLO. **O Benchmarking como ferramenta de gestão: Um estudo em departamentos de viagens corporativas nas empresas**. Revista do curso de Administração – PUC- Minas – campus Poços de Caldas - Artigo 08. Ed. 2014.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Tatiana Engel. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica** / 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. **Gestão da Qualidade**/ Isnard Marshall Junior, Agliberto Alves Cierco, Alexandre Varanda Rocha, Edmarson Bacelar Mota, Sérgio Leusin – 9. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MARTIN, Eduardo José Pereira. **Um estudo sobre as boas práticas e principais dificuldades de um sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9001 e seus reflexos na área ambiental** / Eduardo José Pereira Martin, 2012.

MENEGUELLI, Marcelle Fernandes; CARDOSO, Simônia da Silva; SILVA, Sônia Mara; CASTRO, Uliane; DUTRA, Karen Estefan. **Benchmarking: Ferramenta a Serviço da Inovação** - Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery – 2007.

OLIVEIRA, Otávio J. et al. **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática** / Edson Pacheco Paladini. – 2 ed. – 11 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

TOZZINI, Sidney. **O Benchmarking corporativo: O Benchmarking Financeiro e a Gestão Estratégica das Empresas**. Augusto Guzzo Revista Acadêmica, nº 8, 2008.

Disponível em: <  
[http://www.fics.edu.br/index.php/augusto\\_guzzo/article/view/45/161](http://www.fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/45/161)> Acesso em: 30  
de Mai. 2016.

TRIVAÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais, a pesquisa qualitativa em educação.** – São Paulo. Editora Atlas S.A., 1987.