

O IMPACTO ESTRATÉGICO DO *BENCHMARKING* NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Gruwer Maciel Nascimento

RESUMO: Governo e autoridades responsáveis pelo gerenciamento público que desejam contribuir para o alargamento das funcionalidades coletivas devem sempre estar atentos aos melhores processos de gestão, produção e afins, e não podem deixar de analisar e avaliar as ideias inovadoras e procedimentos de operação mais eficazes desenvolvidos pelas demais empresas do setor privado e organizações sem fins lucrativos. Nesse cenário surge o *benchmarking*, que pode ser utilizado como instrumento facilitador de vantagem competitiva e organizacional. Neste artigo, que por meio de uma pesquisa básica, método hipotético-dedutivo, abordagem qualitativa, objetivo exploratório e levantamento bibliográfico e documental, dedicou-se a confirmar o benefício para as organizações do setor público em utilizar o *benchmarking*, permitindo concluir que a aplicação estimula o desenvolvimento de novas ideias e novos métodos de trabalho, sendo um facilitador do processo de mudanças internas que são refletidas externamente.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. *Benchmarking*. Inovação. Organização. Competitividade.

1. Introdução

Após a Segunda Guerra Mundial, observou-se a necessidade de inovar processos, proporcionar meios para que as indústrias, mais envolvidas com o desenvolvimento do país e dos governos, ampliassem a produção e incrementassem as técnicas de gestão. Para impetrar melhores resultados e alcançar a excelência, foram desenvolvidos estudos e aplicados métodos de trabalho fundamentado em comparações de organizações conhecidas como as “melhores” em determinados processos e produtos.

Assim, surge o *benchmarking*, que classifica, compara e orienta, onde o objetivo é avaliar as melhores práticas gerenciais, organizacionais, e identificar oportunidades de melhorias, sendo o padrão ou modelo a ser copiado.

Deste modo, os desafios advindos do século XXI tais como a globalização, o crescimento populacional, o aumento do poder de compra das classes consideradas anteriormente “emergentes” e a constante busca pela excelência organizacional exigem da Gestão Pública um melhor acompanhamento e análise das melhores ideias, inovações e procedimentos de organizações modelos, através do *benchmarking*.

Diante do contexto apresentado, há impacto estratégico do *benchmarking* nas organizações públicas?

O presente artigo pretende analisar as vantagens da utilização do *benchmarking* como um dos instrumentos de gestão organizacional e competitiva. Como metodologia realizou-se uma pesquisa básica, por meio do método hipotético-dedutivo, a partir da abordagem

qualitativa. Em relação aos objetivos metodológicos propostos foi feita a pesquisa exploratória, a partir de um levantamento bibliográfico, da análise de artigos, periódicos e consultas a sítios da internet especializados no assunto proposto.

A justificativa em realizar este estudo está alicerçada na importância da Gestão Pública em utilizar o *benchmarking*, podendo verificar necessidades, sejam elas coletivas ou internas, e ir além da simples análise da concorrência, oferta e demanda, propiciando a definição de metas e planejamentos ainda melhores, como marco referencial e diferencial. Ou seja, para gerir a coisa pública de forma eficaz e eficiente é preciso pensar e agir estrategicamente, visando o ideal, o melhor.

2. Gestão Estratégica: histórico e definições

A Gestão Estratégica é uma terminologia provinda do militarismo, estudado e desenvolvido inicialmente pelos oficiais de alta patente em tempos de guerra, em defesa de territórios, manutenção do estado e do poder.

Earle (s.d.) citado por Luecke (2009, p. 10) afirma ser:

a arte de controlar e utilizar os recursos de uma nação – ou uma coalização de nações –, inclusive suas Forças Armadas, para que seus interesses vitais sejam efetivamente promovidos e garantidos.

Posteriormente, foi adaptado e utilizado pelos gestores de empresas e negócios que almejavam cumprir um plano, visão, missão e objetivos da melhor maneira de forma eficaz e eficiente. Havendo a necessidade de alcançar um objetivo deve-se planejar e elaborar uma estratégia, focalizar como fazer para alcançá-lo, analisando os sistemas que compõem o mercado, tais como as oportunidades e os desafios criados pelos consumidores, concorrência, sistema econômico, tecnologia, matéria-prima e governo, dentre outros.

De acordo com Maximiano (2000, p. 203):

o processo de planejamento estratégico consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos. O processo de planejamento estratégico afeta a empresa a longo prazo, porque compreende as decisões sobre os produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que pretende atingir.

Michaelson (2003, p. 18) ensina que uma boa definição de estratégia seria “fazer a coisa certa”, enquanto a tática está ligada ao “fazer as coisas corretamente”. Complementando seu raciocínio fundamentado nas lições de Sun Tzu, considerando os princípios fundamentais da estratégia ao longo dos tempos e situações, o autor considera ainda que “a estratégia acaba na fronteira da guerra e na porta do quartel-general dos negócios; a tática começa no contato com o cliente” (MICHAELSON, 2003, p. 18).

A análise da situação atual como parâmetro para que a organização estabeleça seus

objetivos e visão futura deve ser planejada tendo-se consciência da realidade, definida de forma genérica, principalmente com relação à missão e ao negócio. Já os objetivos específicos, compreendidos por cada meta da organização, são analisados de acordo com o desempenho organizacional.

2.1 Benchmarking

Benchmarking é uma prática de gestão empregada pelas organizações de classe mundial para estabelecer posições de liderança, seja em produtos, processos e práticas organizacionais de conhecimento e como atingi-los. É considerado uma ferramenta para melhoria do desempenho do negócio em âmbito geral dos produtos por ele disponibilizados e dos processos que o circundam. Aplicado na busca do conhecimento e informação do mercado, sofrendo um processo de adequação às condições da organização.

Consiste em ser um instrumento de planejamento estratégico importantíssimo para a organização que pretende estar no topo do mercado, pois irá avaliar e analisar as melhores práticas administrativas do mesmo ramo de negócios ou de outros, capaz de identificar e ganhar vantagens competitivas necessárias para a permanência no mercado.

De acordo com Spendolini (1993, p.17):

benchmarking é um processo de pesquisa que permite aos administradores realizar comparações de processos e práticas "companhia-a-companhia" para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva. Ao contrário de outras ferramentas de planejamento, o *benchmarking* encoraja as companhias a procurar, além de suas próprias operações ou indústrias, por fatores-chaves que influenciem a produtividade e os resultados. Essa filosofia pode ser aplicada a qualquer função, o que geralmente produz melhores resultados quando implementado na companhia como um todo.

Na visão de Maximiano (2000, p. 221):

a utilização do *benchmarking* começa pela definição de como serão pesquisadas as melhores práticas. Os procedimentos básicos iniciais consistem em selecionar o produto ou o processo a ser comparado e o marco de referência (com quem iremos comparar-nos?), e escolher um método de obtenção de dados.

Já GOAL/QPC citado por Catunda (2006, p. 06) afirma ser:

uma mudança no processo de gestão. Uma oportunidade de inovação e criatividade. Um processo contínuo para aprimoramento de estratégias, práticas, processos, serviços ou produtos através de medida de comparação com o melhores da classe.

Portanto, *benchmarking* tem por meta a eliminação dos processos que estão prejudicando a organização ou gastando recursos excessivos, com uma geração de valor prejudicial para a organização. Enquanto todos os processos podem ser aperfeiçoados, a preocupação predominante continua sendo obter o máximo de benefício de cada centavo gasto com a melhoria contínua de processos.

Esse modelo definido por especialistas apresenta a definição segundo Catunda citado por Watson (2006, p. 06):

processo contínuo e sistemático de medição e comparação de processos de negócios de organizações contra líderes, em qualquer lugar do mundo onde estejam, com o propósito de obter informações para aprimoramento organizacional.

A prática dessa ferramenta possui vários enfoques. Entre eles estão o *benchmarking* interno e fora do setor, possibilitando também aos órgãos públicos e seus gestores uma visão estratégica mais alicerçada em melhores práticas, sejam em implementações iniciais, intermediárias ou finais.

Benchmarking interno visa identificar as práticas internas da organização, como base de comparação de todos os setores, departamentos e gestões, possibilitando uma comunicação e coleta de dados mais clara e explícita, geradora de conhecimento. Abrir as portas da organização para o estudo de seus próprios processos e práticas medindo desempenho de operação, produtos e resultados advindos, propiciando uma análise entre as unidades diferentes, e ainda assim interligadas, promoverá a melhoria do desempenho e conhecimento de todos os setores, validando posteriormente a implantação do *benchmarking* externo.

Benchmarking fora do setor se refere à utilização de ideias e práticas realizadas em outros segmentos com paradigmas diferentes dos habituais. Um exemplo primordial se refere à Xerox comparada com a L.L. Bean, onde, em sua primeira aplicação do processo *benchmarking*, uma buscou parceria com a outra, a fim de compartilhar práticas de armazenamento de compras (CATUNDA, 2006).

Há validade nos dois tipos de *benchmarking* mais utilizados e difundidos em organizações de “classe mundial”, pois oferecem oportunidades de inovações diferenciadas e recompensadoras.

2.2 Resultados e discussão de boas práticas

As aspirações advindas dos gestores que almejam ser uma organização de referência, que busca o destaque e a contínua excelência em processos, produtos e serviços, são assertivamente supridas com o *benchmarking*.

Observando as últimas tendências, oportunidades, preocupações e projeções para o amanhã, com foco em sustentabilidade, existe no Brasil o Programa Benchmarking Ambiental Brasileiro:

independente, agregador e supra representativo - não pertence a uma entidade específica, mas congrega as mais significativas delas em sua comissão técnica e grupo de apoiadores. Com metodologia própria e exclusiva seleciona e compartilha as melhores práticas de sustentabilidade (*Cases*) adotadas por empresas e instituições com potencial de replicabilidade. Com foco na excelência do case, identifica empresas e gestores que são referência e exemplos a seguir pela excelência de suas práticas.

Nesse programa, onde o conhecimento socioambiental é desenvolvido, aplicado, difundido e compartilhado nas/e pelas organizações brasileiras contribuindo para formas sustentáveis de constituições sustentáveis, cento e vinte e cinco empresas, divididas em várias temáticas gerenciais, são detentoras das melhores práticas de sustentabilidade no país. Dentre elas destacam-se no Ranking 2011: Itaipu Binacional, Ambev, Grupo Baram, Neoenergia, Fundo Vale (http://www.institutomais.com.br/bm_2011/modules/news/article.php?storyid=54).

O Ranking das instituições detentoras das melhores práticas de sustentabilidade no Brasil existe desde 2003, onde se observou a necessidade nas empresas por práticas benchmarking. Essa possibilidade de analisar as melhores práticas, implantá-las, compartilhá-las e com isso obter reconhecimento do conhecimento desenvolvido, é um presente valioso para uma organização, seus colaboradores, acionistas, e consequentemente para os clientes fiéis e potenciais consumidores, pois denotará uma empresa de sucesso, responsável, “perseguidora” e garantidora de práticas de excelência.

O Programa Benchmarking Ambiental Brasileiro possibilita um debate produtivo e troca de experiências e aprendizados bem sucedidos, com uma equipe independente de consultores e especialistas constituindo a comissão técnica de avaliação, possuindo o apoio de entidades representativas e associações onde todas as empresas e instituições legais que proporcionam benefícios para o meio ambiente, a sociedade e vantagem competitiva.

A seguir serão apresentados casos de sucesso de organizações públicas e privadas, que obtiveram melhorias e resultados satisfatórios após implantar o benchmarking. Organizações que decidiram ser as melhores em seus segmentos, se destacando em relação aos seus pares, com o objetivo de cumprir sua missão, valores e respeitar seus clientes.

2.2.1 Caso Volvo do Brasil

A Volvo do Brasil pertence a um grupo sueco presente em cento e oitenta países, trabalhando no segmento automotivo. A organização adota uma metodologia globalizada e unificada em seus processos. Mas a Volvo do Brasil adota desde 2003 o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), como forma de gerir os negócios, e utiliza o *benchmarking* interno como filosofia e fator gerador de mudanças e melhores práticas, acreditando que

todos podem melhorar e contribuir para as operações, colaborando para o desenvolvimento da organização.

O responsável pela engenharia de manufatura da Volvo do Brasil, Regimar Michelin, acredita que a organização deve sempre estar um passo a frente da concorrência e que o envolvimento das pessoas, colaboradores, fortalece o trabalho do conjunto, como um todo. Com isso obtiveram uma maior integração entre as diversas áreas da empresa aumentando o comprometimento e disposição em buscar cumprir os objetivos estratégicos e operacionais definidos pela empresa.

Dentre os destaques mais expressivos, obtidos com a implementação do **benchmarking interno**, estão: Prêmio *Cash-Cow*, melhor gestão de fluxo de caixa e operacional dentre as unidades do Grupo Volvo, em 2007, melhor empresa do setor automotivo em 2005, 2006 e 2007, melhor dentre todas as 150 classificadas no índice de felicidade no trabalho em 2006, a quinta melhor empresa para se trabalhar no Brasil, culminando em 2008 com a primeira colocação como a melhor empresa do país.

Os esforços empenhados pela diretoria da empresa considerando um sistema favorável a todos, colaboradores, direção e clientes, mostra a constante busca que todas as organizações devem ter, buscando a excelência em todas as áreas.

2.2.2 Caso Polícia Militar do Estado de São Paulo

O *benchmarking* e sua aplicação não se restringem às empresas e organizações privadas, mas também pode e deve ser utilizado e difundido em órgãos públicos. A Polícia Militar do Estado de São Paulo se destacou face aos resultados obtidos com a implantação do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), baseado em onze fundamentos de excelência e colocado em prática por meio de oito critérios, quais sejam: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas, processos, resultados.

Com a implantação do MEG e utilização do método de **benchmarking fora do setor**, a PMSP atingiu resultados de melhorias, sendo agraciada com certificações ISO 9000 e ISO 14000.

A Fundação Nacional da Qualidade proporcionou à Corporação Policial-Militar tornar-se ponto de referência, em busca da excelência e das melhores práticas, resultando em uma melhoria no serviço de atendimento à população, reduzindo em 70% os crimes de homicídio no Estado, aproximando a PM da comunidade, desenvolvendo estratégias mais eficazes e eficientes, visando o sucesso dos resultados e táticas policiais, se tornando referencial e modelo de liderança.

Considerando suas particularidades, a Polícia Militar do Estado de São Paulo alcançou um direcionamento, utilizando-se dos processos existentes e dando continuidade em suas operações, permeando informações e suscitando conhecimentos para formulação de um verdadeiro planejamento estratégico, favorecendo o aprendizado e integração de todos, em benefício da população.

2.2.3 Caso Carbocloro

A Carbocloro é uma empresa instalada no Brasil desde 1964, sendo uma empresa conjunta, unindo o grupo Unipar – União de Indústrias Petroquímicas S.A. e Occidental Chemical Corporation. Trabalha na produção de cloro-soda e derivados, e fornece matéria-prima para várias empresas de diversos segmentos no país.

Com o objetivo de expandir e dobrar sua produção em 1970, a Carbocloro acabou se endividando e quase levou a organização à falência, resultado da inexistência de planejamento e desenvolvimento de estratégias de curto e longo prazo. A partir desse fato e com o objetivo de superá-lo a empresa adotou o método PDCA (planejar, executar, verificar, agir) de controle de processos ou sistemas, com o objetivo de atingir as metas intrínsecas à sobrevivência da organização, que são: planejar aonde quer chegar, determinar formas de alcançar as metas; capacitar pessoas e executar o planejamento; verificar resultados; atuar corretivamente.

Com a elaboração desse mapa estratégico a empresa adotou também a metodologia do **benchmarking interno**, como agregador de inovações e práticas, onde todos os setores e departamentos buscaram informações, internas e externas, foram levantadas oportunidades e ameaças das atividades e processos, buscando um aprendizado organizacional e uma visão sistêmica (<http://www.carbocloro.com.br/>). O planejamento, controle e aprendizado dos processos possibilitaram aumento no faturamento, otimização da produção, manutenção dos colaboradores mesmo com a diminuição das despesas operacionais, e gestão digna de líderes de “classe mundial” (<http://www.fnq.org.br/site/ItemID=1997/449/default.aspx>).

As novas práticas adotadas na empresa contribuíram para ações relevantes, maturidade de gestão e uma visão sistêmica e agregadora do negócio, convergindo em bons resultados.

3. Considerações Finais

O benchmarking é, de forma clara e objetiva, um excelente instrumento de gestão estratégica para o gestor que souber utilizá-lo e aproveitá-lo. Além de possibilitar uma auto avaliação, esse instrumento objetiva identificar melhorias no processo organizacional, salientando sinais de alerta, problemas estratégicos, e futuras tendências mercadológicas.

As empresas Volvo do Brasil, Carbocloro e a Polícia Militar do estado de São Paulo revelam, através dos estudos de caso apresentados, que é possível melhorar, desenvolver e promover inovações, avaliar informações e definir objetivos mais claros, fortalecer o trabalho de todos com a finalidade precípua de oferecer o melhor, ser a melhor organização em seu segmento de atuação, seja do setor privado ou público.

Gestores públicos que disserem “sim” ao benchmarking estarão afirmando sabiamente o estabelecimento de um padrão altamente significativo de competitividade estratégica para o Brasil. Para as organizações que compreenderam que o futuro já chegou e desejam planejar, tendo consciência da realidade, estabelecendo iniciativas estratégicas com o objetivo de

alinhar as organizações às novas realidades, obterão vantagens competitivas, prestando um melhor serviço à população.

No Brasil, a abertura de mercado, no século XX, possibilitou o aperfeiçoamento de uma nova mentalidade. A busca por excelência em todos os processos administrativos e melhorias contínuas tem propiciado uma maior divulgação, visibilidade e importância do benchmarking, a exemplo dos programas Benchmarking Ambiental Brasileiro, Fundação Nacional da Qualidade, Modelo de Excelência da Gestão (MEG), dentre outros, que não se preocupam somente com os projetos por si só, mas com todos os processos necessários e bem-vindos de inovação, pró-atividade, originalidade, desenvolvimento organizacional e social, favorecendo o conhecimento compartilhado e aplicado com o intuito de lograr êxito.

Essa cooperação entre empresas, organizações e instituições é de vital importância para o fortalecimento da cadeia produtiva como um todo. À medida que o benchmarking proliferar definitivamente, o processo globalizado, o processo interdependente e o processo colaborativo serão formados, não somente em âmbito privado, mas também nas estruturas públicas com o mesmo senso de urgência, visando à melhora contínua.

4. Referências

CATUNDA, Rosangela. **Benchmarking**: uma ferramenta para a excelência da gestão. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2006, p. 6-29-30.

LUECKE, Richard. **Estratégia**. Trad. Ryta Magalhães Vinagre. Rio de Janeiro: Record, 2009.

MAXIMIANO, A. C. Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 221.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. São Paulo: Atlas, 2005, p. 3-50.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1993.

TZU, SUN; MICHELSON, Gerald A. **A Arte da Guerra para Gerentes**. Trad. Heitor Pitombo. Rio de Janeiro: Record, 2003.

TZU, SUN. **A Arte da Guerra**. Adaptação e prefácio de James Clavell. Trad. José Sanz. Rio de Janeiro: Record, 1998.

XIDIEH, Dolor Barbosa. **Benchmarking**. Campinas, SP: Alínea, 2000, p. 11-25.

Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/292/default.aspx>>. Acesso em 26 jan. 2012.

Programa Benchmarking Ambiental Brasileiro. Disponível em: <http://www.institutomais.com.br/bm_2011/modules/news/article.php?storyid=54>. Acesso em 26 jan. 2012.

Metodologia Programa Benchmarking Ambiental Brasileiro. Disponível em <http://www.institutomais.com.br/bm_2011/modules/news/article.php?storyid=245>. Acesso em 26 jan. 2012.