

FACULDADE DE CIÊNCIAS, CULTURA E EXTENSÃO DO RN - FACEX

ATHOS AUGUSTO DA SILVA GALVÃO

**BENCHMARKING:
CONTRIBUIÇÃO DA FERRAMENTA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ORGANIZACIONAL**

**NATAL/RN
2008**

ATHOS AUGUSTO DA SILVA GALVÃO

BENCHMARKING:
CONTRIBUIÇÃO DA FERRAMENTA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ORGANIZACIONAL

Monografia apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação em Comércio Exterior da Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do RN (FACEX).

Prof.^a M. Sc. Orientadora: Ana Jarvis de Melo Campos.

NATAL/RN
2008

ATHOS AUGUSTO DA SILVA GALVÃO

BENCHMARKING:
CONTRIBUIÇÃO DA FERRAMENTA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ORGANIZACIONAL

Monografia apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação em Comércio Exterior da Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do RN (FACEX).

DATA DA APROVAÇÃO: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a M. Sc. Ana Jarvis de Melo Campos – Orientadora/FACEX

Prof.^o M. Sc. Daniel de Araujo Martins – Examinador/FACEX

Prof.^a Jacimara Villar Forbeloni – Examinadora/FACEX

A todos os meus amigos e familiares que acreditaram em minha capacidade de realizar sonhos, pela paciência, pela compreensão e pelo apoio tido ao longo desse tempo, que foram fundamentais para o alcance dos meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por ter me concedido forças e sabedoria para a realização dos meus objetivos nesta vida.

Aos meus pais e familiares, pelo apoio e compreensão que tiveram no decorrer desta jornada.

Aos queridos amigos que estiveram ou fazem parte da minha vida, proporcionando momentos inesquecíveis e alegres, e também àqueles que deixaram o fruto da saudade.

Sou muito grato aos professores que integram esta instituição acadêmica, em especial, à orientadora Ana Jarvis de Melo Campos, pela dedicação e compreensão, pois possui fundamental importância para o desenvolvimento deste estudo.

Fica meu sincero agradecimento a todos.

Todos podem ver as táticas de minhas conquistas,
mas ninguém consegue discernir a estratégia que gerou as vitórias.

Sun Tzu

RESUMO

O ambiente empresarial vivenciado atualmente está condicionado às constantes mudanças em função do desenvolvimento, da avaliação contínua das estratégias presentes em cada organização no intuito da melhoria dos processos e dos recursos organizacionais gerando competitividade. Nesse contexto, o estudo em foco visa avaliar a contribuição da ferramenta de benchmarking ao planejamento estratégico organizacional. Para isto deve-se, inicialmente, identificar como o processo de benchmarking pode colaborar com a definição de linhas estratégicas, na seqüência será verificado quais os benefícios da ferramenta de benchmarking às atividades estratégicas organizacionais, e por último, deve-se identificar como a ferramenta de benchmarking pode influenciar as práticas e performances das atividades estratégicas da organização. Segundo Bertoncello (2008), a pesquisa leva às organizações à compreenderem suas forças e reconhecer suas fraquezas, tendo como um marco de referência as melhores organizações com alto desempenho. Isso demonstra que o benchmarking propicia uma determinada organização a perceber pontos fortes e fracos perante as melhores empresas em nível global do setor, ou não, com o auxílio do método de comparação entre as atividades exercidas pelo mercado. O estudo de benchmarking beneficia à organização na obtenção de conhecimento do mercado concorrente, avaliando os procedimentos que geram os resultados. De acordo com Araújo (2001), a essência do benchmarking está na exploração do que é desconhecido, na busca das melhores práticas da administração como forma de ganhar vantagens competitivas, contida na premissa de que é imperativo explorar, compreender, analisar e utilizar soluções, servindo como meio norteador para aprimoramento dos recursos com a finalidade do aperfeiçoamento do nível de competitividade. Em conseqüência disso é possível vislumbrar estratégias que busquem o posicionamento no mercado, sendo consideradas as etapas de melhorias a partir do benchmarking. A aplicação da ferramenta reage quanto à avaliação objetiva a partir da realidade do mercado com alta conformidade para uma compreensão concreta da concorrência, com intuito de compreender os resultados para solucionar os problemas reais. Nessa perspectiva, existe uma visão voltada para a orientação na identificação de oportunidades de melhoria na empresa através da avaliação da relação prática e performance,

estimulando à integração entre as áreas da empresa e dando auxílio na elaboração de planos de ação do processo de planejamento estratégico. A ferramenta de benchmarking proporciona uma excelente relação custo-benefício, comparando tanto as práticas implementadas na empresa quanto os resultados obtidos por essas práticas, fornecendo subsídio para tomada de decisões estratégicas na busca pela competitividade. A metodologia deste projeto é caracterizada como uma pesquisa bibliográfica, pois foi elaborado a partir de materiais publicados, no qual é constituído especialmente de livros, artigos de periódicos e de materiais disponibilizados na Internet. Dessa forma, tornou-se possível compreender as relações inerentes ao benchmarking que auxilia como ferramenta de gerador do conhecimento para o planejamento estratégico. Portanto, recomenda-se a realização do estudo de benchmarking para o conhecimento das características, dos processos organizacionais e das contribuições inerentes às organizações através do conhecimento das melhores práticas e da aplicação visando à alta performance nas relações do mercado, considerando-se então um instrumento de apoio ao planejamento estratégico.

Palavras-chaves: Benchmarking. Planejamento Estratégico. Competitividade.

ABSTRACT

The business environment currently experienced subject to constant change depending on the development of the ongoing evaluation of strategies present in each organization with the aim of improving processes and organizational resources generating competitiveness. In this context, the study aims to focus on assessing the contribution of the tool for benchmarking the organizational strategic planning. To this must be, initially identified as the process of benchmarking can cooperate with the definition of strategic lines, the sequence will be found which the benefits of benchmarking tool for strategic organizational activities, and finally, one should identify how the tool benchmarking can influence the practices and performances of the strategic activities of the organization. According Bertoncetto (2008), the search leads to organizations to understand their strengths and recognize its weaknesses, and as a frame of reference best organizations with high performance. This shows that benchmarking provides an organization realize the strengths and weaknesses before the best companies in the sector globally, or not, using the method of comparison between the activities carried out by the market. The study by benchmarking benefits to the organization to obtain knowledge of the market competitor, evaluating the procedures that generate the results. According to Araújo (2001), the essence of benchmarking is the exploitation of which is unknown, in search of the best practices of the administration as a way to gain competitive advantages, under the premise that it is imperative to explore, understand, analyze and use solutions, serving as a guide to improving resources for the purpose of improving the level of competitiveness. As a result it is possible to discern strategies that aim the positioning in the market, the steps being considered for improvements from benchmarking. The application of the tool reacts on the objective evaluation from the reality of the market with high conformity to a concrete understanding of competition in order to understand the results to solve the real problems. From this perspective, there is a focused vision to guide in identifying opportunities for improvement in the company through the assessment of the practice and performance, encouraging the integration between the areas of the company and giving aid in the preparation of plans of action of the strategic planning process. The benchmarking tool provides an excellent value for money, comparing both practices

implemented in the company as the results from these practices, providing subsidy for making strategic decisions in the search for competitiveness. The methodology of this project is characterized as a literature search, because it was developed from published materials, which is made especially for books, journal articles and materials made available on the Internet. Thus, it became possible to understand the relationships inherent in the benchmarking tool that helps as a generator of knowledge for strategic planning. It is therefore recommended the study of benchmarking to the knowledge of the characteristics of organizational processes and contributions to organizations involved through knowledge of best practices and the application seeking the high-performance relations in the market, considering it is then a tool in support of strategic planning.

Key words: Benchmarking. Strategic Planning. Competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Quadro 01: Razões para o benchmarking tornar-se competitivo.....	32
Quadro 02: Principais Razões para o Benchmarking e Resultados Contrastantes.....	44
Quadro 03: Princípios de eficiência, eficácia e efetividade.....	47
Quadro 04: Conceitos do pensamento estratégico.....	50
Quadro 05: Ambiente Geral.....	55
Quadro 06: Ambiente Operacional.....	56
Quadro 07: Ambiente Interno.....	57
Quadro 08: Análise Interna e Externa.....	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 Objetivo Geral	15
1.1.2 Objetivos Específicos	16
1.2 JUSTIFICATIVA	16
2 METODOLOGIA	18
2.1 TIPOLOGIA	18
2.2 ANÁLISE DOS DADOS	19
2.3 UNIVERSO E AMOSTRA	19
3 DESENVOLVIMENTO	20
3.1 AS ORGANIZAÇÕES NO PROCESSO DA GLOBALIZAÇÃO	20
3.2 PROCESSO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL E O BENCHMARKING ...	24
3.2.1 Tipologia de Benchmarking	29
3.2.1.1 Benchmarking Interno	29
3.2.1.2 Benchmarking Competitivo	30
3.2.1.3 Benchmarking Funcional e/ou Genérico	32
3.2.2 Princípios do Benchmarking	33
3.2.3 Critérios do Benchmarking	34
3.2.4 Etapas no Processo de Benchmarking	35
3.2.4.1 Planejamento	36
3.2.4.2 Análise	37
3.2.4.3 Integração	38
3.2.4.4 Ação	39

3.2.4.5 Maturidade	40
3.2.5 Questionamentos sobre Benchmarking	40
3.2.6 Vantagens Através do Benchmarking	43
3.3 BENCHMARKING EM SINTONIA COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	45
3.3.1 Planejamento Estratégico	46
3.3.2 Análise do Ambiente	54
3.3.3 Estabelecimento da Diretriz Organizacional	57
3.3.4 Formulação da Estratégia Organizacional	60
3.3.5 Implementação da Estratégia Organizacional	61
3.3.6 Controle Estratégico	62
3.4 OBJETIVOS DO BENCHMARKING PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	64
4 CONCLUSÃO	69
REFERÊNCIAS	71

1 INTRODUÇÃO

É notória a capacidade e a velocidade com que as organizações estão sujeitas ao processo de modificação e de adaptação às linhas demandadas ao longo dos tempos, de modo mobilizado e requerendo que haja transformações, mudanças e evoluções nos processos organizacionais.

Em busca do entendimento a cerca do conceito de organização, vale ressaltar que:

Ao contrário do que pensam algumas pessoas, Weber não defendeu uma receita de organização. Seu tipo ideal não é um modelo prescritivo, mas uma abstração descritiva. É um esquema que procura sintetizar os pontos comuns à maioria das organizações formais modernas, que contrastam com as sociedades primitivas e feudais. [...] No modelo de Weber, organização formal e organização burocrática são sinônimos (MAXIMIANO, 2000, p. 88).

As organizações sofreram mudanças a partir das distintas descobertas e das realizações que ocorreram no mundo, em especial ao alto nível competitivo. Basicamente, pode-se entender organização como sendo uma estrutura em que possui um nível hierárquico constituída por procedimentos formais e informais destinados para a execução de tarefas e direcionada por culturas e valores. Partindo desse pressuposto, identifica-se que há uma aglomeração de fatores os quais possuem uma finalidade em comum, mesmo que as funções iniciais sejam divididas em prol de um resultado maior, estabelece ações e meios para o alcance do objetivo organizacional determinado.

Robbins (2002, p. 31) explana que “uma organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum”. Com isso verifica-se a idéia abordada sobre o modelo de condução de pessoas com um objetivo, sendo atrelados ao fator organizacional.

São perceptíveis as características e os fatos históricos que influenciaram as organizações para o favorecimento da idéia de transformação. Dessa forma, podem-se citar como exemplos as escolas com abordagens literárias e os novos conceitos em torno da administração, a Revolução Industrial, a evolução dos

sistemas computacionais, o uso do software como meio de rapidez e de agilidade no processamento de informações. Esses exemplos citados acima revelam uma dimensão de aumento da competitividade e, posteriormente, contribuem para a conscientização de análises e implantações de estratégias, na qual a ferramenta em estudo será abordada posteriormente.

Com a revolução mercadológica da internet na década de 90, iniciava-se a possibilidade de interconexão em escala global, as empresas passaram a modificar o ambiente interno com a finalidade de uma concorrência equivalente ou até superior às existentes até então. Essa forma promovera uma competitividade de qualidade, ou seja, as organizações passavam a otimizar os recursos e processos internos de modo que os resultados fossem qualitativos para o mercado de modo que transformassem e satisfizessem os consumidores, tornando-a forte e competitiva.

O mercado passou a ter uma necessidade de desenvolvimento em escala global devido também a uma ideologia voltada para o livre comércio. Diante dessas circunstâncias um novo perfil foi sendo traçado. As empresas passavam a ter liberdade para fabricar e vender tudo aquilo que se deseja, mas, atenta aos produtos que eram desejados pelo mercado, ou até mesmo o produto que gere o desejo de posse pelo mercado. O Estado já não possuía o poder de limitar, estava mais atento a questões mínimas da sociedade, na tentativa de prestar os serviços básicos à população.

Um tempo que foi marcado pelo avanço tecnológico. O interesse em aplicar aos processos maneiras com as quais propiciem a agilidade e a rapidez nas atividades, favorecendo a um maior número de ações praticáveis pela organização, teve como resultado o desenvolvimento de sistemas de informações computadorizados aliado à tecnologia de informações.

A origem do termo benchmark é uma derivação onde um “marco” (mark), cortado na rocha, funcionaria como ponto de referência (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Como conceito, é interessante apresentar que:

Benchmarking é um processo de pesquisa que permite aos administradores realizar comparações entre processos e práticas de companhia-a-companhia, para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de

superioridade ou vantagem competitiva (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001, p. 149).

Dessa forma, entende-se que o Benchmarking utiliza-se de uma metodologia de comparação que favorece à empresa obter conhecimento dos pontos fortes e pontos fracos a fim de que sejam trabalhados na medida do necessário, aperfeiçoando ou adequando-se para ter uma postura competitiva frente ao mercado.

Para a preparação e para a aplicação do estudo do Benchmarking é necessário ter uma base constituída por princípios. É válido apresentá-los não no sentido de serem regras impostas e incontestáveis, mas sim na idéia de orientar o sentido real na condução do estudo.

Os resultados a partir da análise da ferramenta de benchmarking não são para que as empresas copiem as outras, e sim, para que desenvolvam o sistema organizacional aperfeiçoando processos, produtos e serviços.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como problema de pesquisa avaliar a contribuição da ferramenta de benchmarking para o planejamento estratégico organizacional, buscando identificar a definição de linhas estratégicas para as atividades organizacionais junto ao planejamento estratégico organizacional.

1.1 OBJETIVOS

Com o intuito de facilitar a compreensão deste estudo, dividiram-se os objetivos em Geral e Específicos, os quais serão apresentados em seqüência.

1.1.1 Objetivo Geral

Avaliar a contribuição da ferramenta de benchmarking para o planejamento estratégico organizacional.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar como o processo de Benchmarking pode colaborar com a construção do Planejamento Estratégico;
- Verificar quais os benefícios da ferramenta de Benchmarking para o Planejamento Estratégico;
- Identificar como a ferramenta de Benchmarking pode influenciar as práticas e performances das estratégias definidas no Planejamento Estratégico Organizacional.

1.2 JUSTIFICATIVA

Uma vez sendo considerado o aumento da competitividade como conseqüente da economia globalizada favorecendo para que as organizações busquem avaliar novos processos de melhoria a fim de aplicabilidade na obtenção de vantagem competitiva, deve-se abordar a ferramenta de benchmarking junto ao planejamento estratégico na busca das melhores práticas.

São inúmeras as razões que justificam a escolha do tema em estudo. O interesse primário está centrado no elemento pessoal, onde é perceptível a capacidade de análise crítica e sistêmica desenvolvidos, em especial, ao longo do curso.

Em segundo momento está a importância para a atividade acadêmica, na qual verificasse uma abordagem inovadora, de forma a contribuir para estudos futuros.

A realização dessa pesquisa possibilita a visualização das características e dos fatores favoráveis com o estudo da ferramenta estratégica e as contribuições inerentes às organizações através do conhecimento das melhores práticas e a aplicação visando a alta performance. Os recursos financeiros destinados a

aplicação da ferramenta precisa ter em consideração a flexibilidade em investimentos, uma vez que seja percebida a instalação ou adaptação de Sistemas de Informação e de um aparato tecnológico.

O resultado desta pesquisa propicia uma determinada organização para a identificação dos pontos fortes e pontos fracos que caracterizam os processos inseridos no ambiente e os resultados perante o mercado competitivo, servindo ainda como meio norteador para aprimoramento de seus recursos tendo como finalidade o aperfeiçoamento do nível de competitividade.

A viabilidade do projeto baseia-se, em primeiro momento, na busca de dados e informações das práticas que ocorrem no mercado, servindo para a utilização na pesquisa, tendo como consequência o auxílio à organização para a análise, identificação e aplicação de melhorias.

Deseja-se que esta pesquisa atenda às expectativas de estudo que proporcionou ao conhecimento dos processos, dos benefícios e da colaboração do Benchmarking ao planejamento estratégico.

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada na elaboração deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica e documental, procurando evidenciar os seguintes aspectos: tipologia e análise dos dados. Desse modo, abordam-se as informações que definem cada uma delas.

2.1 TIPOLOGIA

Este projeto é caracterizado como uma Pesquisa Bibliográfica, pois foi elaborado a partir de materiais publicados, no qual é constituído especialmente de livros, artigos de periódicos e de materiais disponibilizados na Internet.

Diante dessas circunstâncias, vale apresentar que de acordo com Severino (2007, p. 122):

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Ao abordar a pesquisa bibliografia é percebido também que o desenvolvimento deste projeto ocorreu também pela busca da documentação bibliográfica, ou seja, através de documentos que possibilitam o conhecimento para análise e observações. Assim como explana Severino (2007, p. 70), “a documentação bibliográfica destina-se ao registro dos dados de forma e conteúdo de documento escrito”.

O autor Severino ainda explica que:

No caso da pesquisa documental, tem-se como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Nestes casos, os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise (SEVERINO, 2007, p. 122-123).

Nesse sentido, foi possível a tratamento analítico desses documentos favorecendo o desenvolvimento a partir da investigação e análise. Dessa forma, essa metodologia de pesquisa possibilitou o desenvolvimento desse projeto de estudo.

2.2 ANÁLISE DOS DADOS

Considerando os objetivos desta pesquisa de natureza exploratória, optou-se pela técnica de análise dos dados de forma qualitativa, onde buscou-se apresentar, confrontar e extrair os resultados e os complementos das distintas visões dos autores através da análise do conteúdo encontrado nos materiais publicados encontrados em livros e em materiais expostos na internet.

A elaboração deste projeto buscou correlacionar as visões diversas dos autores, proporcionando uma relação de complemento e, até mesmo, a semelhança entre as características percebidas na utilização da ferramenta de benchmarking junto ao planejamento estratégico.

2.3 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo dessa pesquisa pode ser representado pela ferramenta de benchmarking, utilizada para a busca de informações no processo de comparações entre determinadas organizações sem a caracterização da amostra para a pesquisa.

3 DESENVOLVIMENTO

Na busca da compreensão da evolução da estratégia e referente ao estudo de benchmarking, optou-se pela apresentação em um sentido lógico, que serão abordados posteriormente.

Para uma seqüência que complemente e possibilite o entendimento, o desenvolvimento ocorreu com a divisão de tópicos e subtópicos. Sendo assim, vale apresentar em: as organizações no processo da globalização, o processo estratégico organizacional e o benchmarking, em seguida, o benchmarking em sintonia com o planejamento estratégico, análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia organizacional, implementação da estratégia organizacional, controle estratégico e por último, os objetivos do benchmarking para o planejamento estratégico.

3.1 AS ORGANIZAÇÕES NO PROCESSO DA GLOBALIZAÇÃO

Considerando o fato vivenciado na atualidade, onde se encontra um processo contido na velocidade e na quantidade de informações geradas e passadas a todo instante, fica demonstrado que cada vez mais aumenta o grau de dependência entre as partes, fazendo com que as relações cresçam em todo o mundo. Pode considerar que esse é o processo da globalização. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004), o acompanhamento da constante e relevante mutação nos mercados é mais fácil que entender ou até mesmo tomar decisões. A velocidade das mudanças aumenta e o mundo assiste ao ritmo alucinante desses acontecimentos impactando à todos, entre elas as pessoas, as sociedades e a maneira de se fazer os negócios.

Para o entendimento acerca de globalização, é interessante apresentar que segundo Robbins (2002, p. 6), “[...] a globalização não significa apenas fazer negócios além das fronteiras nacionais. Significa também aumento da competição para quase todo tipo de organização”. Nessas condições, o autor considera que as

duas principais forças motrizes da globalização foram a procura de novos mercados e os esforços para a redução de custos.

Para Laudon e Laudon (2001, p. 2), “a globalização das economias industriais mundiais aumenta muito o valor da informação para a empresa e oferece novas oportunidades de negócios”. Frente a essa situação, é válido apresentar que:

Três grandes mudanças globais alteraram o mundo dos negócios. A primeira mudança é o surgimento e o fortalecimento da economia global. A segunda é a transformação de economias baseadas em serviços, informação e conhecimento. A terceira é a transformação da empresa. (LAUDON; LAUDON, 2001, p. 2)

Por isso, é necessário informar as características e apresentar os pontos relevantes diante desse contexto. Assim, identificam-se os três momentos marcantes em seqüência, os quais marcam o processo de globalização e as interferências no cenário organizacional.

1. O Surgimento da Economia Global

Na busca de atingir novos mercados consumidores, as empresas passaram a ter atuação de vendas de produtos/serviços em vários pontos em território nacional e internacional.

Em tal ponto, é válido apresentar as quatro características identificadas por Laudon e Laudon (2001), que são a administração e o controle em um mercado global, a concorrência em mercadorias que se tornaram mundiais, os grupos de trabalhos globais e os sistemas de entrega globais que estão vinculados à relação comercial.

Chiavenato e Sapiro salientam que:

Graças ao desenvolvimento das telecomunicações via satélites, das infovias e dos transportes, os países e as sociedades estão expostos às mesmas fontes de informação e se tornam semelhantes, o que possibilitou que emergissem como atores da nova economia, como fornecedores ou como clientes da produção globalizada (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 14).

A situação real é que o modelo globalizado de comercialização está cada vez mais ganhando forças, e, por vez, é certo o modo de condução empresarial em torno da melhoria contínua como premissa para a sobrevivência no mercado.

As organizações necessitam do melhor aproveitamento possível e da adequação à realidade existente do sistema organizacional. Isso possibilita o alcance da obtenção do conhecimento de tudo que interfere no processo. Tal forma facilita com que a empresa formule perfis da procura dos consumidores por produtos e/ou serviços de acordo com a escolha ou necessidade existente.

2. A Transformação das Economias Industriais

Dada a relevância de que os países que até então eram vistos como potências industriais e que ao longo da história foram marcados pela Revolução Industrial caracterizando-os com o alto nível de produção, tiveram uma evolução a partir da identificação de requisitos externos ao ambiente produtivo e organizacional. Com isso, pretende-se enfatizar que a percepção dos desejos e das necessidades encontradas no consumidor e a busca de informações para o conhecimento do mercado competitivo fez com que esses países se voltassem para uma nova área de atuação.

Diante dessa realidade, é percebida a mudança da economia industrial para um novo cenário mercadológico dada a relevância da economia de serviços que possui como base a informação e o conhecimento.

De acordo Laudon e Laudon (2001, p. 2), “nas economias baseadas no conhecimento e na informação, conhecimento e informação são ingredientes fundamentais na criação de riqueza”.

Diante dessas considerações, vale salientar que:

Informação significa que os dados foram moldados de uma forma que é significativa e útil para os seres humanos. Dados, em contrapartida, são sucessões de fatos brutos que representam eventos que acontecem em organizações ou no ambiente físico antes de serem organizados e arrumados de uma forma que as pessoas podem entender e usar (LAUDON; LAUDON, 2001, p. 4).

A partir de Leonard-Barton (1995 apud LAUDON; LAUDON, 2001, p. 4), “em todas as indústrias, a informação e a tecnologia que elas entregam se tornaram ativos estratégicos para as empresas e seus gerentes”.

Parece conveniente dizer que as organizações estão mais atentas à novas fontes de informações para que sejam utilizadas ao benefício organizacional.

3. A Transformação da Empresa

Atentando para as constantes mudanças no mundo dos negócios, as organizações se voltaram para uma consistente transformação, visando ganhar mercado e até mesmo sobreviver no mercado.

Para Laudon e Laudon (2001, p. 4), “a terceira principal mudança no ambiente empresarial é a verdadeira natureza da organização e da administração”.

A empresa tradicional era — e ainda é — um arranjo de especialistas estruturado, hierárquico e centralizado que se baseava tipicamente em um conjunto fixo de procedimentos operacionais padronizados para entregar um produto (ou serviço) produzido em massa. O novo estilo de empresa é um arranjo de generalistas enxuto (menos hierárquico), descentralizado e flexível que se baseia na informação quase imediata para fornecer produtos e serviços personalizados para mercados ou clientes específicos. (LAUDON; LAUDON, 2001, p. 4)

As empresas estão mais voltadas para o que influencia o desempenho além dos fatores internos dos processos organizacionais e produtivos, estão também visando ao ambiente externo à organização. Partindo desse princípio, verifica-se a existência de uma metodologia voltada ao sistema aberto.

Assim, convém observar que:

Nos sistemas empresariais abertos, existem permutas da empresa com o meio ambiente externo que está a sua volta. Essas permutas são dependentes e necessitam da influencia ambiental externa, plenamente integradas e interagindo com o mundo, viabilizando sua existência e perenidade (REZENDE; ABREU, 2003, p. 50).

Nesse contexto, fica evidente que as organizações buscaram a atuação no mercado de formas distintas, onde o uso de ferramentas viabiliza os sistemas de informações e auxiliam tal mudança no modelo tecnológico, tendo como pressuposto o alto nível no mercado competitivo.

3.2 PROCESSO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL E O BENCHMARKING

A necessidade que leva a empresa a adotar um planejamento estratégico está relacionada diretamente no interesse e no objetivo que se deseja alcançar.

Segundo Foina (2001), o planejamento estratégico precisa ser realizado posteriormente ao levantamento dos pontos principais na empresa para análise. Essa idéia é explicada de acordo com que há a identificação das reais necessidades encontradas, de forma que norteie os rumos sólidos e favoráveis para a organização em estudo.

Um pressuposto básico que promove um bom planejamento estratégico é a informação. Para isso, Rezende e Abreu (2003) atentam que a informação e seus respectivos sistemas desempenham funções fundamentais e estratégicas nas organizações e se apresentam como recurso estratégico na vantagem competitiva.

Como citado anteriormente por Laudon e Laudon, para exemplificar o que se trata a informação, o dado e o conhecimento, Rezende e Abreu (2003) explanam que a informação é um dado que foi trabalhado e com utilidade, passando um valor significativo. Já o dado é um elemento da informação e que não transmite conhecimento. Assim, o conhecimento é o complemento da informação com relevância e propósito.

Numa perspectiva originária da alta concorrência aprofundada ainda mais pelo processo de globalização, é válido apresentar o benchmarking como uma ferramenta estratégica voltada para a vantagem competitiva.

Há várias idéias formadas acerca da ferramenta de benchmarking, sendo que ocorrem numa visão da competência estratégica. Por isso, faz-se necessário o estudo minucioso que envolve desde a formação do conceito aos resultados obtidos com essa ferramenta estratégica.

Em apresentação inicial, é interessante evidenciar que:

Benchmarking é uma das ferramentas de maior utilidade para a gestão organizacional. Contida na premissa de que é imperativo explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma empresa, concorrente ou não, diante de determinado problema, o benchmarking é uma excelente ferramenta de gestão organizacional e oferece aos que acreditam corretamente em seu potencial alternativas que aperfeiçoam processos organizacionais, produtos e serviços (ARAÚJO, 2001, p. 184).

Diante a idéia apresentada sobre a ferramenta, há também uma semelhança na idéia formada por Adulis (2008, p. 1), onde autor tenta explicar que “o benchmarking é uma metodologia utilizada por organizações para aperfeiçoar sua gestão mediante a realização sistemática de levantamentos e análises de práticas, processos, produtos e serviços prestados por outras organizações”.

Em um mesmo sentido, encontrasse o conceito em que:

Benchmarking constitui um processo sistemático de comparações entre processos semelhantes e, a partir delas, a promoção de melhorias que permitam que uma determinada atividade tenha excelência quando comparada com outras equivalentes em empresas do mesmo setor ou de outros setores da economia (RIBEIRO, 2008, p. 1).

Face ao exposto, fica evidente a forma com que a ferramenta é considerada de grande utilidade e de grande valor às empresas, uma vez que auxilia nas tomadas de decisões e nas projeções em um futuro de determinada organização. De acordo com o Instituto Nacional de Desenvolvimento em Excelência – Inde (2000 apud ARAÚJO, 2001, p. 184), “elas compreenderam que fazer benchmarking é fundamental, porque permite vislumbrar oportunidades e ameaças”.

No âmbito organizacional, o entendimento está sobre:

Essa ferramenta de gestão de empresas é um aprendizado especial que revela as melhores práticas de uma organização tida como a número um de seu ramo ou setor, de seu país, ou até mesmo no mundo, no intuito de promover, a quem inicia um estudo desse gênero, uma perspectiva do que poderia ser modificado, melhorado na própria organização, usando-se como

referencial a outra empresa ou parte dela que serviu à investigação (ARAÚJO, 2001, p. 185).

Segundo Araújo (2001, p. 185), “fazer benchmarking é abraçar a idéia de processo como pressuposto”. Em consequência disso, verifica-se que as atividades desempenhadas ao longo da análise precisam ocorrer de forma estruturada, ou seja, que as atividades necessitam que sejam formuladas num processo de investigação, de forma que obedeça a uma metodologia onde as informações sejam distribuídas de forma lógica a qual propicia a um objetivo referente aos resultados nela encontrados.

Para Araújo (2001, p. 186) a essência do benchmarking é “explorar o desconhecido e converter o resultado em ação empreendedora”.

Seguindo esse contexto a partir das idéias apresentadas, vale apresentar que a ferramenta de benchmarking utiliza-se de um processo contínuo de longo prazo, o qual possui uma estrutura sistemática e analítica que viabiliza a avaliação, a compreensão e a comparação dos processos de trabalho, práticas de negócio, produtos e serviços de organizações que são vistas como as melhores, tendo a finalidade voltada à comparação organizacional, à melhoria organizacional atingindo e superando as melhores práticas que ocorrem na indústria de bens e/ou serviços.

De acordo com Ballesterro-Alvarez (2001, p. 150), a definição está na afirmação de que o “benchmarking é um processo contínuo de avaliação dos desempenhos, não somente dos produtos ou serviços, mas também das funções, dos métodos e das práticas em relação aos melhores valores mundiais”.

De modo similar aos conceitos formados por Ballesterro-Alvarez e por Ribeiro, tem-se a apresentação consistente por Spendolini (1992 apud MELO; SILVA; CARPINETTI, 2008, p. 2), onde há uma afirmação através da visão em que “benchmarking é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”.

Diante de tal situação, é válido apresentar o benchmarking como um meio que deve ser mantido continuamente junto à organização, de fato favorecendo ao melhoramento dos desempenhos e atividades.

O uso da ferramenta foi desenvolvido a partir do interesse nas quais organizações tinham em se manterem competitivas no mercado de atuação, necessitando o aprimoramento dos processos, produtos e serviços.

Nessa visão, pode-se apresentar que:

A técnica de benchmarking visa, portanto, ao desenvolvimento de estudos que comparem o desempenho de nossa empresa com aquele conseguido pela concorrência e com referenciais de excelência, objetivando atingir uma posição de liderança em qualidade. Esses estudos, organizados em projetos, devem identificar serviços e processos de alto nível de qualidade em outras empresas, ou em setores internos da própria empresa, avaliar como tais resultados são obtidos e incorporar o conhecimento, quando aplicável a seus processos e/ou serviços. (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001, p. 150)

Conforme ressaltado, a identificação de melhorias em serviços e processos orienta a organização a traçar planos segundo a necessidade existente, tendo como base a pesquisa aplicada em outra organização, mesmo não sendo concorrente serve como ponto de referência para a aplicação de novas práticas. Isso quer dizer que a empresa pode vir a utilizar-se de atividades semelhantes às praticadas em outra, não necessariamente utilizando das mesmas maneiras, caso necessário, que haja uma análise de como será executado o planejamento a partir das diferenças que a limitam.

Num intuito demonstrado por Araújo em mostrar a importância da adoção da ferramenta num método de processo, verifica-se as semelhanças de idéias segundo Ballestero-Alvarez (2001, p. 150), onde afirma que “para assumir a liderança do mercado, é necessário considerar a técnica de benchmarking como um processo contínuo de medição e de implementação de melhorias”.

Para Maximiano (2000, p. 493):

Benchmarking é uma técnica que consiste em fazer comparações e procurar imitar as organizações, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócios ou de outros, que façam algo de maneira particularmente bem-feita. A essência do benchmarking é a busca das melhores práticas da administração, como forma de ganhar vantagens competitivas.

Essa visão do autor é claramente percebida ao tratar o benchmarking como uma ferramenta que serve para copiar as melhores práticas. Os resultados obtidos com o benchmarking traçam as melhores formas de atividades que tornam a prática eficiente. Sendo assim, vale ressaltar que além dos resultados alcançados com a ferramenta, é válido aplicar o perfil traçado sob circunstâncias relevantes na organização, favorecendo ao desenvolvimento do planejamento estratégico.

Segundo Maximiano (2000, p. 493), a imitação das técnicas de administração é tão antiga quanto as organizações.

Quando uma organização aplica o benchmarking e após conseguir a chegar aos objetivos desejados, não necessariamente a organização terá que implantar as mesmas formas de desempenhar suas funções. Isso se explica pelo fato que uma determinada atividade sofre interferências se comparadas em duas organizações distintas, ou seja, em uma podem ocorrer alterações a partir de seu planejamento, onde o planejado será executado a partir de fatores como a tecnologia envolvida na tarefa e a mão-de-obra que vai atuar. Um outro fator será o padrão da atividade. Isso quer dizer que quando desempenhada a atividade será imposta sob uma padronização, ou seja, um meio que torna o processo de forma igualitária para chegar aos resultados.

Diante de tal situação, é interessante apresentar que:

[...] mesmo frente aos benefícios proporcionados, para obter vantagem competitiva com o benchmarking não se pode copiar às cegas as melhores práticas de outras empresas. Tal postura dificilmente resultará em desempenho superior. É necessário, neste processo pela busca da obtenção de vantagem competitiva, conhecer estas melhores práticas, compreendê-las e adaptá-las com criatividade (MAZO, 2008, p. 67-68).

Face ao exposto é interessante salientar que o processo de análise e aplicação do benchmarking está voltado para o aperfeiçoamento, mudança ou adaptação de determinada organização, apresentando os pontos necessários para averiguação em uma organização, sendo bem provável que as características em uma será distinta quanto às atividades e aos resultados obtidos. Dessa forma, a ferramenta possibilita o ganho de informações e apresentam as características para

a formação do planejamento estratégico, visando aplicar os fatores determinantes encontrados com o processo de comparação exercido pela ferramenta.

É válido apresentar que há a necessidade de uma adequação dos fatores e das atividades formuladas com o benchmarking, pois, as organizações possuem características próprias.

3.2.1 Tipologia de Benchmarking

Há algumas formas de percepção em torno da aplicação de benchmarking a partir da tipologia da ferramenta. Dessa forma, apresenta-se em uma maneira coerente a partir da visão bibliográfica.

3.2.1.1 Benchmarking Interno

O autor Araújo ainda revela uma tipologia de benchmarking apresentada por Spendolini (1993 apud ARAÚJO, 2001), onde ele explica a existência de três tipos da ferramenta: Interno, Competitivo e Funcional ou Genérico.

Seguindo essa idéia, o benchmarking interno é orientado como sendo as atividades que possuem características semelhantes em locais, departamentos e até mesmo em países, nos quais servem para a identificação do grau de desempenho da organização, favorecendo ainda para uma análise futura ao benchmarking externo. Uma das vantagens desse tipo de ferramenta é que os dados são de fácil acesso, assim facilita a busca de informações. Há bons resultados para companhias que são diversificadas e com práticas de excelência. Contudo, esse modelo possui como desvantagem o foco limitado e por ter uma visão interna dos fatores que interferem à análise.

O benchmarking interno está voltado para o fortalecimento e a melhoria das atividades organizacionais, na qual se mostra como uma idéia em torno da necessidade do crescimento interno, uma vez que irá servir para o desenvolvimento organizacional.

Segundo a Ballestero-Alvarez (2001, p. 158), “o objetivo é classificar os passos do processo em grupos de atividades com e sem valor adicionado”.

Diante dessa situação, é perceptível as necessidades encontradas na organização através da compreensão do que é necessário fazer na atividade e as metas desejadas com a solução de problemas percebidos diante tal fato.

No entanto, Ballestero-Alvarez atenta que:

Quando a busca pelas melhores praticas é focada em unidades diferentes de uma mesma organização, temos como vantagem a maior facilidade em obter parcerias; os custos são mais baixos e a valorização interna é maior. A grande desvantagem é que as práticas estarão sempre impregnadas com os mesmos paradigmas (BALLESTERO-ALVARES, 2001, p.157-158).

Portanto, fica visível que é interessante o conhecimento interno, identificando os processos e os indivíduos que neles participam e, ao mesmo tempo, tenha-se uma visão voltada para a melhoria a partir também das práticas externas, fazendo com que seja minimizado o fato das mesmas mudanças ocorrerem a partir dos conceitos antes estabelecidos.

3.2.1.2 Benchmarking Competitivo

Situando-se a ferramenta no ambiente externo, verifica-se a existência de dois tocantes. Primeiro, a ferramenta como categoria competitiva que se orienta a partir de estudos para a identificação das atividades desempenhadas pelos concorrentes diretos, ou seja, as práticas exercidas e que possam a vir servir como espelho para o desempenho dos produtos, serviços e processos organizacionais no mercado.

Em um segundo sentido, no benchmarking competitivo as informações são como indicadores e de bastante relevância para os resultados de negócios. Serve como histórico da coleta de informações e para a comparação das práticas a partir da tecnologia utilizada. Nesse ponto, as coletas das informações são de difícil acesso por questões éticas que as próprias empresas formam na cultura

organizacional, constituindo uma postura antagônica que inviabiliza uma prática leal de concorrência.

O benchmarking competitivo está voltado para as empresas de um mesmo setor e que desejam ter conhecimento das práticas em relação à concorrência. Quando uma empresa pretende obter informações sobre o que os concorrentes estão fazendo, pode se beneficiar com as informações que indicam em quais os setores a concorrência se destaca, dando assim a oportunidade de visualizar onde deve ser feita a melhoria de processos.

Em sentido, Ballestero-Alvarez afirma que:

Seu foco está direcionado para os métodos e as características básicas de produção capazes de fornecer vantagem competitiva sobre os concorrentes diretos de uma empresa. [...] O objetivo é alcançar e superar o desempenho dos concorrentes, procurando os problemas no modo como o trabalho é realizado, e não nas pessoas que o realizam (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001, p. 159).

Verifica-se a apresentação de divisões enquanto formas de benchmarking entre o competitivo e o setorial, em que:

O benchmarking competitivo setorial é usado para estabelecer padrões de desempenho e detectar tendências no ambiente competitivo. Enquanto o benchmarking competitivo e setorial pode incluir dois ou três dos concorrentes mais próximos de uma organização, o benchmarking setorial procura tendências globais em um grupo bem maior de empresas, ou seja, enfoca tendências em vez de posições competitivas existentes e é usado no exame do desempenho de subsistemas (BALLESTERO-ALVARES, 2001, p.157-158).

É interessante ressaltar que a consciência de que a empresa concorrente pratica atividades de maneira diferente e que gera um melhor aproveitamento em desempenho, é necessário para a empresa optar em melhorar, ou seja, aperfeiçoar a atividade pendente para garantir melhores níveis de desempenho.

De fato, podem-se apresentar o benchmarking competitivo e a forma dos fatores envolventes no processo.

RAZÕES PARA O BENCHMARKING TORNAR-SE COMPETITIVO	
SEM BENCHMARKING	COM BENCHMARKING
Foco interno	Compreensão concreta da concorrência
Mudança evolucionária	Novas idéias de práticas e tecnologias comprovadas
Baixo compromisso	Alto compromisso

Fonte: Bertoncello (2008, p. 7).

Quadro 01: Razões para o benchmarking tornar-se competitivo

É interessante visualizar o benchmarking na busca de melhorias, fortalecendo a competência em atuação frente aos concorrentes.

3.2.1.3 Benchmarking Funcional e/ou Genérico

Nessa análise, partindo do ponto de vista de Araújo (2001), verifica-se o benchmarking funcional, ou genérico, que tem como investigação as melhores práticas do mercado, sendo desconsiderada a idéia de concorrente direto.

No ponto de vista de Ballestero-Alvarez, apresentam-se formas de conceito distintas entre o benchmarking genérico e o funcional, afirmando que:

O benchmarking de processo genérico aborda grupos de tarefas ou funções em processos mais complexos que atravessam a organização e são encontrados facilmente em outras empresas, como, por exemplo, o processo desde a entrada de um pedido até a entrega do produto ao cliente. [...] O benchmarking funcional tem como centro a investigação do desempenho de uma função específica numa aplicação dentro da indústria. A palavra funcional é usada porque o benchmarking, nesse nível, quase sempre envolve atividades específicas de negócios dentro de determinada área funcional (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001, p. 159-160).

Os conceitos apresentados na visão dos diferentes autores, apesar da distinção em abordagem, há os fatores semelhantes no processo de investigação. No entanto, enquanto que para Araújo a investigação ocorre no ambiente de

mercado, para Ballestero-Alvarez a idéia desse processo é interno, de modo que sejam analisadas as áreas funcionais.

Sendo assim, a investigação ocorre para traçar os melhores projetos de atividades, visando a melhoria dos produtos, serviços e processos. Nele as ações são desempenhadas em potencial para a descoberta de novas práticas e de fáceis transferências, desenvolvendo as redes de contatos profissionais e estimulam os melhores resultados. Há grande dificuldade de transferências de práticas quando se trata de ambientes distintos, pois algumas informações não podem ser transferidas. A organização ao adotar essa forma necessita dispor de bastante tempo para surgir algum efeito, essa prática é demorada e inviabiliza a busca por resultados rápidos.

3.2.2 Princípios do Benchmarking

Existe a idéia que se baseia numa relação de princípios para que o estudo de benchmarking seja realizado. Sendo assim, podem-se apresentar quatro princípios apresentados por Watson (1994 apud ARAÚJO, 2001).

O primeiro é o Princípio da Reciprocidade onde é encontrada a intenção de promover informações válidas e reais, ou seja, como o estudo é realizado a partir de pesquisa e que as conclusões são formadas através da troca de informações entre as organizações, se faz necessário a honestidade em respostas para que se tenha dados reais e que sejam de fato verdadeiros.

Outro cabe ao Princípio da Analogia, ou seja, a comparação da organização em referência às demais com suas semelhanças. Nesse princípio é possível observar o diferencial existente em determinado processo organizacional, como é realizada determinada tarefa em uma outra organização e que seja válida a contribuição para aplicação na organização em caso. Pode-se como seqüencial o Princípio de Medição que é a ferramenta destinada ao estudo da comparação entre suas práticas permitindo a identificação das possíveis ameaças e de suas oportunidades com os resultados gerados.

O último ponto refere-se ao Princípio da Validade. Neste segue a orientação para os que atuaram no estudo ressaltem a importância e a validação das informações obtidas com a pesquisa aplicada.

Esses princípios visam favorecer ao método aplicado como sendo uma ferramenta que conduzirá a busca dos dados de forma ética, pelo fato de se tratar da extrema importância para as organizações utilizarem nos planejamentos em busca de novos caminhos e novos objetivos.

3.2.3 Critérios do Benchmarking

Para Ballestero-Alvarez (2001, p. 151), “[...] o benchmarking precisa atender a um conjunto definido de critérios, como comparação, objetivo, adaptação e continuação”. Dessa forma, vale apresentá-los para estudo.

1. Comparação: nessa primeira análise entende-se que é a escolha da empresa que irá servir como base, sendo o início para aplicação do estudo.
2. Objetivo: após a comparação é necessário analisar os dados obtidos transformando em informações que possibilitam traçar quais os objetivos.
3. Adaptação: nesse critério é válido ressaltar que quando existir a necessidade de mudança a organização deve ceder a fim de bons resultados.
4. Continuação: a empresa deve tomar consciência que o benchmarking deve ser aplicado continuamente, com a finalidade de identificar a evolução das atividades e de condução para as melhores práticas, ou seja, aperfeiçoamento.

A autora Ballestero-Alvarez (2001) ainda apresenta que:

O benchmarking tem por meta a eliminação dos processos que estão prejudicando a organização ou gastando recursos excessivos, com uma geração de valor passível de questionamento. Enquanto todos os processos puderem ser aperfeiçoados, a preocupação predominante continuará sendo obter o máximo de benefício de cada centavo gasto com a melhoria de processos. (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001, p. 151)

É lícito supor que as idéias passadas sobre os critérios demonstram um grau de condução para atingir os resultados desejados.

3.2.4 Etapas no Processo de Benchmarking

Com base em Ballestero-Alvarez (2001), para a aplicação do benchmarking é necessário que haja o delineamento das regras e dos procedimentos envolvidos na pesquisa, de forma que haja um controle sobre o andamento do processo, tendo como finalidade a melhoria.

Há uma idéia da autora nessa situação de que:

A empresa interessada em implantar o benchmarking deve analisar os seguintes fatores: ramo, objetivo, amplitude, diferenças organizacionais e custos, antes da definição ou aplicação do melhor método, pois cada empresa, individualmente, tem suas necessidades, que devem ser avaliadas antecipadamente à aplicação do processo (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001, p. 153).

É interessante compreender o motivo para essa afirmação, pois, é fácil a percepção de peculiaridades que cada organização, ou empresa, tem em seu meio organizacional. Sendo assim, o conhecimento sobre elas e o respeito a partir dos valores que são inerentes possibilitam a aplicação da ferramenta.

Segundo Ballestero-Alvarez (2001, p. 153), “o benchmarking eficaz vem acompanhado de um conjunto de objetivos e regras definidos para coleta e análise dos dados”.

Considerando-se que, para Maximiano (2000) a apresentação da metodologia do benchmarking compreende cinco etapas referentes à ferramenta, que são: planejamento, análise, integração, ação e maturidade.

3.2.4.1 Planejamento

Essa primeira fase tem como importância a idéia de ser o ponto inicial para o sucesso do benchmarking, ou seja, é nessa fase que há a identificação do ponto para ser estudado, sendo uma área específica ou um problema para o estudo.

A etapa de Planejamento visa a definição das melhores práticas a serem copiadas, sendo que ocorre com um processo de planejamento que possui três pontos básicos:

1. Selecionar o produto ou processo para a comparação com a empresa que servirá como ponto de referência.
2. Selecionar o marco de referência. A empresa a ser escolhida é independente de ser concorrente ou não.
3. Definir o método para obter os dados.

É oportuno frisar que:

A entidade deve selecionar as organizações que gostaria de incluir no processo de benchmarking, o que depende diretamente do tipo de processo a ser estudado. Em princípio, podem participar do benchmarking quaisquer organizações que tenham reputação de excelência na área a ser estudada, não devendo ser, necessariamente, da mesma área de atuação. Mesmo assim, é claro que a seleção de organizações pode seguir alguns critérios de conveniência, como organizações que desenvolvam atividades similares, atuem em uma mesma região, trabalhem com a mesma população ou desenvolvam atividades complementares (ADULIS, 2008, p. 3-4).

Para a aplicação do estudo, é necessária a criação de uma equipe para que possam ser analisadas as práticas de trabalhos na organização, com a finalidade de verificar os níveis de desempenhos organizacionais.

Uma vez que foram conhecidos os desempenhos organizacionais, é válido orientar para a definição dos níveis que se deseja alcançar com o estudo, de forma que haja um modelo de referência para a aplicação.

3.2.4.2 Análise

Nessa etapa, é válido apresentar que:

O ideal é que a organização promotora do benchmarking obtenha inicialmente o máximo de informações sobre as entidades através de fontes secundárias, como jornais, revistas, pesquisas, bancos de dados, publicações das próprias organizações e internet (ADULIS, 2008, p. 4).

A etapa de Análise está sujeita a coleta, ao estudo e a interpretação dos dados referentes a organização que foi tida como o marco de referência. A idéia defendida por Maximiano (2000), divide-se em dois pontos:

1. Entender as práticas do benchmarking.
2. Determinar as diferenças.

Em se tratando da obtenção de dados que são externos à organização, é necessária a escolha da abordagem da ferramenta de benchmarking que será utilizada para a pesquisa.

Nessa fase, há a necessidade da elaboração de um questionário ou um roteiro de entrevista que será tido como ferramenta para a coleta dos dados, ou seja, será o meio que irá propiciar a busca de dados. Por seqüência tem-se a identificação dos candidatos que terão participação na pesquisa, sejam escolhidos como organizações ou pessoas.

Nessa análise são apresentadas questões sobre a escolha do benchmarking em superioridade e as práticas das atividades que podem ser copiadas e executadas. Essa etapa auxilia a identificação dos setores que precisam de alteração para a execução junto a organização.

Ballestero-Alvarez (2001) sugere a comparação dos dados obtidos no benchmarking com os desempenhos originais, de forma que sejam observadas as semelhanças e as diferenças que existem entre a empresa e as demais participantes da pesquisa.

É interessante ressaltar alguns pontos de relevância do ponto de vista da Ballestero-Alvarez (2001), onde se encontra a classificação e a análise dos dados quantitativos, a análise dos dados qualitativos, a confirmação dos resultados para prováveis esclarecimentos e o desenvolvimento de um modelo referencial para aplicação na organização.

Essa fase propõe ao estudo detalhado e concreto através da pesquisa realizada na coleta de dados. Os dados obtidos servem como base para verificação do que se deseja estudar, sendo que o resultado obtido são as informações frente à ferramenta.

3.2.4.3 Integração

Na terceira etapa, a Integração, o conhecimento adquirido com a comparação ajuda a definir quais as modificações que precisam ocorrer no produto ou no processo que foi comparado. Essa etapa se dá em dois momentos:

1. Aprovar as informações do benchmarking.
2. Comunicação das informações levantadas.

Esses pontos levantados ocorrem devido a clareza das informações contidas nos dados analisados. Dessa forma, é de fundamental importância que as informações sejam corretas. É necessário ainda que as informações levantadas sejam comunicadas aos níveis gerenciais com o intuito de conseguir apoio e o compromisso com o qual o estudo do benchmarking necessita.

Esta fase está ligada aos fatores que interferem junto ao benchmarking, ou seja, parte em que serão definidas as atividades para a aplicação da ferramenta.

Há de se considerar que é necessária a definição a partir da escolha da equipe de benchmarking que será envolvida no projeto, entendida como equipe de implementação, tendo como interesses a avaliação das operações internas referentes ao tido como estudo e a facilitadora da interação entre a ferramenta de benchmarking integrado à organização.

Com a avaliação das atividades que se deseja estudar, é possível a identificação dos níveis de desempenhos alcançados pela empresa, de fato pode-se perceber a existência das práticas que estão regulamentadas, ou seja, estão de acordo com bons níveis de atividade, e também se identifica as práticas que precisam de uma atenção maior, fato explicado para uma possível melhoria, ou aperfeiçoamento da atividade.

3.2.4.4 Ação

A quarta etapa refere-se à Ação. Nesta, as atividades são realizadas seguindo quatro características:

1. Colocar em prática dos resultados obtidos com o benchmarking.
2. Avaliar continuamente a execução da ferramenta.
3. Prever modificações.
4. Comunicação do progresso.

Relacionando com a idéia passada por Maximiano (2000), a execução do estudo ocorre nessas quatro atividades citadas acima, sendo que há uma visão voltada para que ocorra de forma satisfatória e proveitosa para a organização. Por isso, se faz necessário a implementação a partir desses fatores apresentados pelo autor, propiciando o alcance dos melhores resultados.

Nesse ponto, algo de relevância apresentado por Adulis (2008, p. 5) está na percepção de que:

Durante a fase de implementação do plano de mudança os gestores da organização talvez precisem recorrer novamente às entidades pesquisadas para obter mais informações sobre como as mesmas desenvolvem suas atividades. Além disso, é importante que o grupo envolvido no processo de implementação das mudanças esteja atento à necessidade de rever objetivos e metas estabelecidas.

A ação da ferramenta de benchmarking está envolvida na criação de objetivos claros com o intuito de melhoria a partir de mudanças necessárias que foram verificadas ao longo do estudo. A execução ocorre pela equipe designada e orientada para o envolvimento e a participação efetiva dos fatores humanos.

3.2.4.5 Maturidade

A última etapa, a Maturidade, a incorporação das melhores práticas e o interesse de outras empresas pelo processo ou produto que foi copiado indicam a maturidade alcançada pela organização. Há ainda o interesse pelo contínuo aprimoramento das práticas visando uma melhoria com a prática do estudo de benchmarking.

Ballestero-Alvarez (2001) atenta para que a organização faça um novo estudo de benchmarking tendo como finalidade a reavaliação das empresas líderes servindo, novamente, para a comparação dos resultados alcançados, traçando o perfil através de melhorias, de avanços e retrocessos que possam vir a surgir diferentemente.

3.2.5 Questionamentos sobre Benchmarking

Como mostra Ballestero-Alvarez (2001, p. 152-153), destacam-se a existência de três questionamentos referentes a aplicação da ferramenta de benchmarking na organização. São eles:

1. Quando realizar o benchmarking?

Como respostas, podem-se citar:

- a) Ao aumentar a competitividade;
- b) Na tentativa de melhorias de operações;

c) No estabelecimento de novos empreendimentos.

O processo de percepção da necessidade da realização de benchmarking possui algumas características que estão em torno da organização. Dessa forma, vale apresentar que a ferramenta pode trazer respostas à empresa a medida que a necessidade é vista. Caso a empresa pretenda revisar as estratégias praticadas no mercado, ou ter o conhecimento das práticas concorrentes e também ao fazer alguma mudança ocorrida por uma crise existente, terá como auxílio a ferramenta de benchmarking que irá beneficiar através de seu estudo traçando os perfis existentes numa outra determinada empresa, favorecendo a uma análise que terá como resposta uma mudança nos processos buscando a melhoria.

2. O que será alvo do benchmarking?

a) Serviços aos clientes

É interessante explicar a importância com a qual se mantém a relação entre a empresa e o cliente, pois, a prática de uma boa venda faz com que haja uma confiança entre ambas as partes ocorrendo uma troca de interesses, ou seja, compra e venda. Sendo assim, a pontualidade e a fidelidade nas entregas que foram acordadas e a maneira como é visto e tratado o cliente são características marcantes para essa observação.

b) Flexibilidade nos produtos e serviços

Esse ponto possui uma característica que se pode dizer que é a impessoalidade. Há de se considerar que cada cliente possui uma indeterminada necessidade quando se trata de consumo. Por isso, a empresa dando as condições de oferecer-lhes uma mistura de produtos e/ou serviços e ainda possibilitando quantidades variáveis que possam satisfazer o interessado apresenta uma imagem favorável aos olhos do consumidor.

c) Qualidade total

Talvez essa seja a principal análise para a empresa, pois, a importância está na identificação da satisfação ou da insatisfação que o cliente teve ao realizar a compra de determinado produto/serviço na empresa. Por isso, a empresa precisa ter o produto ou serviço de qualidade e que sejam conforme o apresentado ao consumidor, assim, atendendo às necessidades vistas.

A satisfação do cliente nessa situação gera uma relação duradoura e uma divulgação de realização com o acontecido nas relações comerciais.

d) Produtos e serviços

É bastante interessante e viável que a empresa possa oferecer produtos e serviços diferenciais no mercado. No entanto, é necessário que sejam realizados em condições que satisfaçam a necessidade surgida com o consumidor. Caso contrário, esse diferencial pode causar impactos negativos devido à insatisfação com os mesmos.

e) Preço oferecido

É necessária uma análise financeira que identifique o melhor grau de competitividade em relação ao preço. Algumas características podem ser levantadas como o preço baseado na concorrência ou o preço com base em seu custo. Certo é apresentar que deve existir em torno da relação custo e benefício. Dessa forma, os objetivos financeiros devem ser alinhados para uma prática que cause o lucro desejado.

3. Por que fazer benchmarking?

Uma empresa deve praticar o benchmarking porque deseja atingir uma capacidade competitiva de nível internacional; porque deseja prosperar em uma economia global; e, ainda, porque deseja sobreviver (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001, p. 153).

3.2.6 Vantagens Através do Benchmarking

De acordo com Ballesterro-Alvarez (2001, p. 160), “a primeira vantagem que pode ser apontada para o benchmarking é que ele fornece melhor compreensão das necessidades do cliente e das dinâmicas da indústria específica”.

Considerando-se que:

Uma empresa, para competir no mercado satisfatoriamente, precisa ter qualidade além dos concorrentes, tecnologia anterior à dos concorrentes e custo abaixo dos custos dos concorrentes. O estudo de benchmarking prevê maior consciência dos produtos, custos, mercados e dos processos que garantem que planos eficazes sejam desenvolvidos para aplicá-los. O benchmarking é o caminho para a vantagem competitiva (BERTONCELLO, 2008, p. 6).

Diante dessa realidade, fica demonstrado que a ferramenta é um estímulo à organização que busca compreender a melhor relação de produção e consumo, de modo que seja dada a importância a partir do conhecimento de envolvidos, como a prática da concorrência e os processos internos organizacionais e produtivos. Há também de salientar que é perceptível através da ferramenta que a prática concorrente tem melhor aceitação em nível de produto e/ou serviço, fazendo com que seja traçado o perfil do consumidor, ou seja, o que realmente interessa para o cliente.

De acordo com Porter (1999, p. 46), “é importante que pratiquem de modo constante o benchmark para atingir as melhores práticas. [...] E é fundamental que fomentem umas poucas competências essenciais, na corrida para permanecer à frente dos rivais”.

Para Ballesterro-Alvarez (2001, p. 160), “a principal vantagem para o benchmarking no longo prazo é a mudança na maneira de uma organização pensar e encarar a necessidade de melhoria contínua”.

Em torno dos resultados benéficos, vale ressaltar que:

A atividade de benchmarking está voltada para o processo e sua identificação, e, ainda, para a recompensa do constante melhoramento. Ela fornece uma estrutura em torno do processo de mudança, resultando de uma avaliação objetiva do ambiente competitivo (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001, p. 161).

Fazendo uma comparação através dos benefícios pela aplicação da ferramenta, pode-se afirmar que:

SEM BENCHMARKING	COM BENCHMARKING
Definição das exigências dos clientes	
Baseada no histórico ou na intuição Percepção Baixa adequação	Realidade do mercado Avaliação objetiva Alta conformidade
Fixação de metas e objetivos eficazes	
Carentes de foco externo Reativas Atrás da indústria	Dignos de crédito e inquestionáveis Pró-ativas Liderando a indústria
Desenvolvimento de medidas reais de produtividade	
Insistência em projetos favoritos Forças e fraquezas não compreendidas Rota de menor resistência	Solução de problemas reais Compreensão dos resultados Baseada nas melhores práticas da indústria
Torna-se competitivo	
Foco interno Baixo compromisso Mudança evolucionária	Compreensão concreta da concorrência Alto compromisso Novas idéias de práticas e tecnologia comprovadas
Melhores práticas da indústria	
Não inventado aqui Poucas soluções Média de progresso da indústria Atividade frenética para recuperar o terreno perdido	Busca pró-ativa Muitas opções Grande avanço em práticas Desempenho superior

Fonte: Bertonecello (2008, p. 14).

Quadro 02: Principais Razões para o Benchmarking e Resultados Contrastantes

É notório as possibilidades de verificação de melhorias em qualquer situação organizacional, pois a identificação de setores, processos ou atividades que necessitam de aperfeiçoamento gera um resultado positivo mais satisfatório, assim como mostra o quadro acima. Nessa situação, a ferramenta de benchmarking pode auxiliar a identificação desses setores com o método de pesquisa e comparação que é aplicado, fazendo com que seja definido ou redefinido os procedimentos na busca da melhoria contínua.

Com a aplicação da ferramenta de benchmarking é traçado e identificado os processos organizacionais, pode ser percebido também as informações das melhores práticas e de possíveis implementações ou até mesmo de adaptações de práticas mais eficientes. Para essas práticas o planejamento estratégico tem papel fundamental para o direcionamento a ser seguido, para a metodologia organizacional onde o planejamento estratégico irá atuar junto a tecnologia da informação, juntos na busca da excelência.

3.3 BENCHMARKING EM SINTONIA COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Uma vez alcançada a análise a partir das circunstâncias de benchmarking, onde as etapas são devidamente verificadas com critérios, pode-se observar um delineamento do histórico que há na organização, ou seja, é traçado o perfil de conduta e as práticas existentes.

Partindo desse pressuposto, verifica-se que inúmeras informações são geradas ao longo do processo de benchmarking, sendo necessário que haja uma ferramenta que apresente as práticas exercidas, ou seja, um meio de organizar e de distribuir as informações ali contidas, havendo a identificação das melhores atividades desempenhadas com alta performance, e também a identificação de práticas que necessitam de algum ajuste por apresentar falhas e oportunidades de aprimoramento ao longo do desempenho, caracterizando-se pela apresentação dos pontos fortes e pontos fracos.

Vale ressaltar que pelo fato de que existem práticas exercidas com alto desempenho, não é sábio excluí-las da análise e do aperfeiçoamento organizacional, pois se pode ter a adaptação para a execução em outra área

determinada, semelhante ou não. Ainda é necessário ter em mente que tal prática pode, e deve sofrer análises constantes e adaptações, sempre que necessárias, visando a melhoria contínua.

No caso da identificação da necessidade de mudança, ou até mesmo de ajuste nos pontos fracos, os procedimentos devem ser passados de maneira simples e de fácil compreensão para todos os interessados inseridos para a atividade, visando a implantação da melhoria para o alcance de resultados mais favoráveis.

3.3.1 Planejamento Estratégico

Uma vez percebida as características que formam o estudo de benchmarking, busca-se apresentar as relações e os fatores que servem como referências para uma organização na pretensão da elaboração de um planejamento estratégico.

Foram observadas as tipologias da ferramenta de benchmarking, na qual se faz útil na medida em que uma determinada empresa deseja aplicar, conhecer ou submeter aos estudos da ferramenta de acordo com o grau de interesse. Apesar dos distintos tipos da ferramenta, pode-se dizer que as etapas estão de acordo nos processos, ou seja, a relação em comum é a análise a partir dessas etapas.

Nessa perspectiva, primeiramente ao se ter a idéia básica de processos, cabe frisar as características que marcam os processos pela prática das melhores atividades. Sendo assim, idéias de eficiência, eficácia e efetividade precisam ser esclarecidas e, para isso, há um modelo apresentado por Chiavenato e Sapiro (2004) que exemplificam os princípios de eficiência, eficácia e efetividade.

Eficiência é	Eficácia é	Efetividade é
<ul style="list-style-type: none"> • Fazer as coisas da maneira adequada • Resolver problemas • Cuidar dos recursos aplicados • Cumprir o dever • Reduzir custos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer as coisas certas • Produzir alternativas criativas • Maximizar a utilização dos recursos • Obter resultados • Aumentar o lucro 	<ul style="list-style-type: none"> • Manter-se sustentável no ambiente • Apresentar resultados globais ao logo do tempo • Coordenar esforços e energias sistematicamente

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2004, p. 40).

Quadro 03: Princípios de eficiência, eficácia e efetividade

Esse quadro representa as dimensões tomadas entre esses três fatores que interferem nas atividades praticadas, as quais são focos de estudo do benchmarking no âmbito dos processos. Seguindo a idéia dos autores Chiavenato e Sapiro (2004), percebe-se a intenção existente para a maximização dos resultados inerentes a organização, havendo também a minimização de deficiências que são percebidas no decorrer dos processos.

Face ao exposto, é possível estabelecer o conhecimento da ferramenta em um processo de estratégia. Por isso, vale apresentar que “a estratégia é a ponte para o futuro” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 38). Dessa forma, fica evidente que a formação de estratégias pode ser realizada através do benchmarking, o qual favorece projeções futuras de acordo com as atividades até então desempenhadas.

A partir de Chiavenato e Sapiro (2004), o conceito que envolve estratégia possui algumas complicações pelo fato da relação com o comportamento sistêmico e holístico, sendo necessária a consideração da organização em uma totalidade. Atentam também para o poder de adaptação que a organização possui, ou seja, a formação flexível disponível que reflete no tempo de reação frente às exigências do mercado. Diante de tal situação, Chiavenato e Sapiro (2004) apresentam que:

A estratégia significa o comportamento global da organização em relação ao ambiente que a circunda. A estratégia é quase sempre uma resposta organizacional às demandas ambientais. Quase sempre os motivos da estratégia estão fora da organização, isto é, no ambiente (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 38).

Ainda segundo os autores, é necessária a formulação da estratégia precisa para que haja entendimento dos membros que a organização possui. Essa afirmação retrata a necessidade que há na colaboração de todos os recursos humanos que integram uma organização, pois a partir do conhecimento real das ações ou mudanças necessárias é que uma organização pode alcançar o sucesso. É interessante ressaltar a ligação dessa característica com a pretensão da

ferramenta de benchmarking, onde há o aconselhamento para o interesse da divulgação e da consciência da ferramenta para o plano de ação do planejamento estratégico, voltada para que cada pessoa dessa organização esteja ciente do trabalho a ser realizado e dos objetivos desejados com tal realização, havendo dessa forma a integração e a harmonia em objetivo comum.

Fazendo a relação entre os variados conceitos acerca do termo estratégia, pode-se dizer que:

Estratégia é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é, então, projetar e selecionar estratégias que levam à realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central da estratégia organizacional é como lidar satisfatoriamente com a concorrência (CERTO; PETER, 1993, p. 17).

Nesse sentido, Chiavenato e Sapiro (2004, p. 38), afirmam que “a estratégia precisa ser implementada. Esse é o principal desafio. Para ser bem-sucedida, a estratégia precisa ser colocada em ação por todas as pessoas da organização em todos os dias e em todas as suas ações”.

O conceito acerca do termo estratégia possibilita entender que são decisões que têm um efeito que abrange uma formação de maneira geral, onde há a definição do posicionamento da organização relativamente ao ambiente na qual está inserida, fazendo com que ocorra a aproximação da organização com os objetivos de médio e longo prazo e com os resultados desejáveis para alcançar.

Segundo Santos (2008, p. 6), “estratégia é o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente”. Essa postura identifica a visão da estratégia na moldagem e na realização de um plano que propicia o caminho a ser seguido, os objetivos a alcançar, os resultados esperados.

Nesse sentido, é interessante apresentar que de acordo com Drucker (1994 apud SANTOS, 2008) a estratégia é um plano de ação onde há uma perspectiva, uma maneira em que determinada organização pode responder perguntas como a missão e os objetivos.

Para Porter (1986 apud SANTOS, 2008, p. 6), estratégia “é manobra para atingir uma vantagem competitiva, pelo bom posicionamento da empresa em um setor econômico na qual se insere, graças ao bom conhecimento da cadeia de valor”. Diante dessa realidade, tendo como base essas duas idéias onde Drucker orienta a estratégia por missão e objetivos, e em que Porter toma o pressuposto de vantagem competitiva, vale apresentar que de acordo com Chiavenato e Sapiro (2004, p. 39):

Estratégia empresarial é um plano-mestre abrangente que estabelece como a organização alcançará sua missão e os seus objetivos. [...] Estratégia empresarial significa a vantagem competitiva. O único objetivo do planejamento estratégico é capacitar a empresa a ganhar, da maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes. A estratégia corporativa significa a tentativa de alterar o poder de uma empresa em relação ao dos seus concorrentes, de maneira mais eficaz.

Pode-se perceber que o interesse ao estabelecer uma determinada estratégia está em foco aos resultados com que se deseja alcançar, podendo ser observado os vários caminhos, fatores e características que podem ser vistas com o estudo de benchmarking. Portanto, entre as variações estão a relação de desejo na busca ao alcance, as inúmeras atividades a serem melhoradas, adaptadas ou implementadas na organização. Nesse ponto, pode-se fazer certa escolha dos processos a serem seguidos ou das atividades a serem executas. Parece conveniente dizer que “a essência da estratégia é escolher o que não fazer (PORTER, 1999, p. 68). Isso demonstra a utilização da ferramenta de benchmarking no processo de tomada de decisão, onde as informações levantadas com o estudo possibilitam a formação e a visualização de resultados futuros.

Ao tentar estabelecer a compreensão da idéia de estratégia, alguns pontos são levantados, os quais tornam características sobre o estudo. Sendo assim, pode-se considerar as características a seguir que foram observadas por Mintzberg et al (2000, p. 21):

- A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente. Uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente... A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes.
- A essência da estratégia é complexa. Como as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização, a essência da estratégia permanece não-estruturada, não-programada, não-rotineira e não-repetitiva.
- A estratégia afeta o bem-estar geral da organização. Decisões estratégicas... são consideradas importantes o suficiente para afetar o bem-estar geral da organização.
- A estratégia envolve questões tanto do conteúdo como de processo. O estudo da estratégia inclui as ações decididas, ou o conceito de estratégia, e também os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas.
- As estratégias não são puramente deliberadas. Os teóricos... concordam que as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem diferir entre si.
- As estratégias existem em níveis diferentes. As empresas têm... estratégia corporativa ("em que negócio deveremos estar?) e estratégia de negócios ("como iremos competir em cada negócio?").
- A estratégia envolve vários processos de pensamento. A estratégia envolve exercícios conceituais, assim como analíticos. Alguns autores enfatizam a dimensão analítica mais que as outras, mas a maioria afirma que o coração da formulação de estratégias é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização.

Fonte: Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p. 21).

Quadro 04: Conceitos do pensamento estratégico

Tomando a idéia de estratégia e relacionando interesses em missão e objetivos, pode-se citar a presença marcante que se caracteriza pela obtenção de metas. Por isso, vale ressaltar que:

Benchmarking é uma alternativa à maneira tradicional de estabelecer metas e objetivos. Acredita-se que seja a maneira mais eficaz para realizar esses resultados. Embora a fixação de metas seja um processo permanente de avaliação, a concentração no ambiente externo como base para metas é a

única maneira eficaz para essa tarefa. [...] o benchmarking força um foco contínuo no ambiente externo. Ele também força esse foco em todos os níveis da organização – não apenas na direção estratégica, mas também no nível dos processos de trabalho. Portanto, todas as funções e unidades de trabalho estão sintonizadas com o mundo exterior de forma adequada (CAMP, 1993 apud BERTONCELLO, 2008, p. 12).

Diante de tal situação, a relação de missão, metas e objetivos direcionam a organização na medida em que de início a ferramenta de benchmarking auxilia a formação do planejamento estratégico, ou seja, é o meio com o qual se pode obter informações, em especial, das práticas no ambiente externo.

Nessas condições, vale apresentar que:

O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. [...] o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 47-48).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004), o conceito de estratégia está em volta da padronização ou de um plano de ação que possibilita a integração entre os principais fatores organizacionais, tendo como base o conhecimento da política adotada, dos objetivos e das metas pretendidas pela organização.

Baseado em Chiavenato e Sapiro (2004), a idéia adotada de objetivos ou metas referem-se aos resultados que foram orientados para o alcance em um determinado período. O fator interessante para compreensão é a idéia de políticas ou programas. Para isso, vale apresentar que:

Expressam os limites nos quais as ações devem ocorrer. As políticas são decisões contingenciais que reduzem os conflitos na definição de objetivos. Assim como os objetivos, as políticas diferenciam-se num amplo espectro hierárquico. Aquelas políticas que impactam a direção ou a viabilidade da organização ou suas unidades são chamadas de políticas estratégicas. [...] Um programa descreve como os objetivos serão alcançados, compromete os recursos previstos e oferece uma trilha a ser monitorada e mensurada com respeito aos progressos obtidos. Os programas que impactam a direção ou a viabilidade da organização ou suas unidades são chamados de programas estratégicos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 41).

Esses fatores refletem a compreensão sobre a busca da estratégia, à formulação do plano de ação a partir das atividades verificadas ao longo dos processos. Em idéia de processos, pode-se identificar a relação de prática e performance. Nessas condições, vale apresentar a idéia formada em que:

Práticas são os processos postos em prática na empresa para melhorar o gerenciamento do negócio, ou seja, as ferramentas gerenciais e tecnológicas implantadas na empresa. As práticas incluem desde aspectos organizacionais, como envolvimento dos colaboradores e trabalho em equipe, até a utilização de técnicas [...] Performance refere-se aos resultados mensuráveis dos processos implantados na empresa [...] (SEIBEL; SOUZA; TUBINO, 2008, p. 5).

É válido salientar que a ferramenta propicia a visualização das atividades desempenhadas e dos resultados obtidos, onde a prática restringe ao executar das atividades organizacionais e a performance quanto à geração de resultados.

Analisando a visão do autor Zairi (1992 apud MAZO, 2008, p. 25), no qual trata a ferramenta de benchmarking como [...] “medição da performance em relação ao melhor dos melhores, através de um contínuo esforço de revisão dos processos, práticas e métodos”. Face ao exposto, percebe-se que a partir das práticas exercidas durante os processos organizacionais refleti-se no resultado, ou seja, a performance. Na prática encontram-se as atividades realizadas, a divisão dos processos estudados e os meios para que resultem em um produto final. Dessa forma, a ferramenta de benchmarking possibilita o conhecimento dos resultados, ou seja, a performance alcançada a partir da realização das atividades encontradas nos processos.

Com o intuito básico da visualização e da compreensão das melhores práticas exercidas, a ferramenta pode ser a fonte onde se encontra as atividades praticadas, as formas de processos os quais resultam em performance. O conhecimento possibilita a mudança organizacional, a adequação dos recursos e a alocação necessária para obter vantagem competitiva. Esses fatores relacionam-se com a formação da estratégia em um processo organizacional, ou seja, o meio de

orientação que irá conduzir uma determinada organização a escolher e a traçar o plano de ação frente ao mercado em que atua.

De acordo com os autores (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 72), “a intenção estratégica representa a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma organização com a finalidade de cumprir suas metas no ambiente competitivo”. Com essas idéias sobre o conceito de estratégia, a formulação do planejamento estratégico se dá a partir dos interesses percebidos, ao que se deseja alcançar futuramente.

Para apresentar as idéias sobre o planejamento estratégico, vale ressaltar que:

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (DRUCKER, 1984 apud CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 39).

Em sentido semelhante, encontra-se o posicionamento por Kotler (1975 apud ALDAY, 2008, p. 2), onde o autor relata que “o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. Com isso, verifica-se a formação de planos para o futuro, ou seja, a condução em que uma organização precisa estabelecer para que alcance um resultado desejado.

Nessa perspectiva, uma idéia semelhante está numa ótica que complementa a visão do planejamento estratégico, isto é, a percepção da administração estratégica, onde se pode citar que segundo os autores Certo e Peter (1993, p. 6), “a administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”.

Em conseqüência disso, convém observar que se optou pela idéia tratada no relacionamento do planejamento estratégico junto à administração estratégica, o qual favoreceu para o desenvolvimento da análise das etapas que interligam o estudo de benchmarking e a administração estratégica.

Nessa perspectiva, pode-se apresentar cinco etapas que correspondem a formação da estratégia a partir de Certo e Peter (1993). No processo de administração estratégica, as etapas básicas serão definidas em: Análise do Ambiente, Estabelecimento da Diretriz Organizacional, Formulação da Estratégia Organizacional, Implementação da Estratégia Organizacional e o Controle Estratégico.

3.3.2 Análise do Ambiente

A análise do ambiente é o primeiro passo para a elaboração do plano estratégico, onde são definidos os fatores e características integrantes no ambiente organizacional. Vale atentar também para a presença tanto no fator interno, como também no fator externo à organização.

Nesse sentido, pode-se apresentar que:

A análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas. [...] o ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que possam afetar seu progresso para atingir suas metas (CERTO; PETER, 1993, p. 38).

Isso demonstra um grau de relação com o benchmarking, onde a ferramenta possibilita que uma organização venha a perceber os pontos fortes e fracos existentes ao longo dos processos a partir da comparação exercida com o benchmarking. As identificações de tais pontos fomentam a idéia de riscos e oportunidades, uma vez percebida a execução de melhores práticas nos desempenhos concorrentes torna-se viável a oportunidade de aplicar novos métodos.

Para Chiavenato e Sapiro (2004, p. 84), “oportunidade ambiental é uma situação que a organização pode aproveitar se estiver em condições ou tiver interesse de usufruir. Do contrário, a situação pode tornar-se uma ameaça”.

Segundo Certo e Peter (1993, p. 63), “as atividades de análise ambiental são realizadas nas organizações para ajudá-las a atingir suas metas de forma efetiva e eficiente”.

Tomando como idéia segundo Certo e Peter (1993), onde apresentam que o ambiente da organização pode ser distribuído em três níveis: ambiente geral, operacional e interno. No ambiente geral retrata o nível externo da organização. Nesse mesmo sentido, Chiavenato e Sapiro (2004) atentam para a existência do macroambiente.

Para os autores Certo e Peter (1993, p. 42), “o ambiente geral é o nível de um ambiente externo à organização, composto de componentes que normalmente têm amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização”.

Diante dessas considerações, vale apresentar o quadro abaixo que ilustra essas relações.

AMBIENTE GERAL	
Componente Econômico	Indica como os recursos são distribuídos e usados dentro do ambiente. Variáveis econômicas.
Componente Social	Descreve as características da sociedade onde a organização está inserida.
Componente Político	Compreende os elementos relacionados com a postura governamental.
Componente Legal	Descreve as regras que todos os integrantes da sociedade devem seguir, ou seja, a legislação aprovada.
Componente Tecnológico	Inclui novos processos de produção de mercadorias e serviços, novos procedimentos e novos equipamentos. Pesquisa e desenvolvimento.

Fonte: Biagio (2008, p. 8).

Quadro 05: Ambiente Geral

A partir dessa análise ambiental pode-se estabelecer uma visão de posicionamento, ou seja, da forma e das condições em que se encontra determinada organização.

Em segundo momento, pode-se citar o ambiente operacional, onde Certo e Peter (1993, p. 44) explanam que “o ambiente operacional é o nível do ambiente externo à organização composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização”.

Desse modo, convém apresentar a representação abaixo.

AMBIENTE OPERACIONAL	
Componente Cliente	Reflete as características e o comportamento de quem consome produtos e serviços da organização.
Componente Concorrência	São as características das empresas que buscam os mesmos recursos.
Componente Mão-de-obra	Formado pelos fatores que influenciam a disponibilidade de recursos humanos para o trabalho na organização.
Componente Fornecedor	Inclui as variáveis relacionadas às pessoas ou empresas que fornecem recursos para a organização operar.
Componente Internacional	Inclui questões que prevalecem nos países estrangeiros com os quais a empresa faz negócios.

Fonte: Biagio (2008, p. 9).

Quadro 06: Ambiente Operacional

O ambiente operacional está em volta das características que rodeiam a organização. Nesse ponto retrata os fatores que condicionam o favorecimento e a atuação de uma organização em determinado mercado.

Em terceiro momento tem-se o ambiente interno. Nesse ponto, Certo e Peter (1993, p. 47), explicam que “o ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização”.

Com isso, pode-se exemplificar essa análise a partir dos aspectos essenciais observados em uma organização.

AMBIENTE INTERNO	
Aspectos Organizacionais	Autoridade, estrutura organizacional e tarefas e metas de desempenhos.
Aspectos de Marketing	Pesquisa de mercado, propagandas e sistema de distribuição.
Aspectos Financeiros	Análise dos relatórios financeiros, análise dos balanços e análise do ponto de equilíbrio.
Aspectos de Pessoal	Programas de Treinamento, procedimentos de recrutamento e de seleção.
Aspectos de Produção	Organização, tecnologia e fluxo de trabalho.

Fonte: Certo e Peter (1993, p. 55-56).

Quadro 07: Ambiente Interno

O ambiente interno refere-se à própria estrutura organizacional e as determinadas funções e áreas que a integram. Por isso, esse ponto revela as atividades desempenhadas a partir de áreas específicas, ou seja, dos aspectos que formam e possibilitam o alcance de resultados.

3.3.3 Estabelecimento da Diretriz Organizacional

Ao abordar a idéia para o estabelecimento da diretriz em uma determinada organização, é necessário ter uma perspectiva em três ângulos, a missão, a visão e os objetivos.

Como mostra os autores Certo e Peter (1993, p. 76):

Missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe. Em geral, a missão organizacional de uma empresa contém informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui. A missão organizacional é uma declaração muito ampla da diretriz organizacional. Para desenvolver uma missão organizacional de forma

apropriada, a administração deverá analisar e considerar as informações geradas durante o processo de análise do ambiente.

Em um sentido de complemento, Chiavenato e Sapiro (2004) esclarecem a missão como sendo o propósito ao alcance da organização, definindo a satisfação da necessidade encontrada no ambiente externo.

Ao tratar a missão como os fatores que conduzirão a organização, há de convir que:

A missão corresponde à causa pela qual se deve lutar, a razão de ser da organização [...] será preciso ter uma dimensão geral, mas ainda não pontual, das competências centrais da organização para o cumprimento da missão proposta. As competências centrais evidenciam o que distingue a organização das outras do mesmo gênero – ou seja, aquilo que lhe é essencialmente peculiar. Será necessário também considerar os recursos e manter uma coerência entre o passado, o presente e o futuro da organização. A missão deve enunciar em que ponto ela está e onde pretende estar posicionada no mercado (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 56).

A missão é uma espécie de filosofia que rege uma organização. Sendo assim, pode-se identificar quais características que formam a condução da organização.

Diante desse contexto, vale apresentar os benefícios através da criação e da implementação da missão, podendo citar:

1. Concentração dos esforços das pessoas em uma direção comum;
2. Fundamentação de propostas claras e compatíveis;
3. Base lógica para alocar os recursos organizacionais;
4. Estabelecimento de áreas de responsabilidade das tarefas na organização;
5. Atuação com base no desenvolvimento dos objetivos organizacionais.

Essas características podem ser vistas através da formação da missão de modo coerente à realidade presente em uma organização. Atentando para que “a

definição de missão não é definitiva e nem permanente, mas dinâmica e sujeita a mudanças freqüentes” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 60).

Essa afirmação reflete devido à constante mudança que ocorre no mundo empresarial vivenciado pela globalização e pela alta concorrência, onde há a necessidade da flexibilidade para respostas rápidas e precisas diante das circunstâncias surgidas ao longo da atuação no mercado.

Ao tratar uma organização tendo como base a visão, é pertinente dizer que:

A visão organizacional – ou visão de negócio – é o sonho acalentado pela organização. Refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro. É a explicação de por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 64).

Ainda de acordo com os autores, em uma visão é necessária a apresentação da descrição em que a organização percorre para o futuro, ou seja, as realizações do presente que resultarão em outros destinos ao futuro. Com isso, há a coerência com o padrão do comportamento para que gere credibilidade. A eficácia da visão organizacional ocorre quando há a definição dos objetivos claros no alcance ao longo do tempo.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004, p. 64), “quanto mais a visão de negócios está alinhada aos interesses dos stakeholders mais ela pode atender a seus propósitos”. Isso demonstra que o conhecimento das projeções futuras e dos resultados desejados em todos os níveis da organização, onde todas as partes interessadas da organização pretendem chegar ao objetivo comum.

Na perspectiva do objetivo organizacional, Certo e Peter (1993, p. 81) explanam que “um objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços”.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004, p. 71), “um objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização deseja e pretende alcançar. É uma imagem que a organização pretende para o seu futuro”.

Para Certo e Peter (1993, p. 86), “os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Sem objetivos e sua

comunicação efetiva, o comportamento nas organizações pode tomar qualquer direção”.

É importante ter em mente que a visão fornece o sentido ou a pretensão de base em um futuro, fazendo com que os objetivos nas atividades desempenhadas gerem resultados que prevaleça à organização e aos interessados que atuam nela.

3.3.4 Formulação da Estratégia Organizacional

As estratégias são geradas através de análise de atividades e processos numa organização, onde as pretensões serão postas no plano de ação para que gere resultados em prol do interesse organizacional.

Face ao exposto, vale ressaltar que para Certo e Peter (1993, p. 111) “formular estratégias envolve determinar cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos”.

Em complemento, pode-se citar que “as estratégias organizacionais são formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa” (CERTO; PETER, 1993, p. 114).

Como apresentado anteriormente, a definição da estratégia é formulada a partir de análises dos fatores organizacionais, onde pode-se estabelecer um parâmetro entre dois ambientes, o interno e o externo.

Com base em Certo e Peter (1993), pode-se apresentar a relação da análise no ambiente interno e no ambiente externo.

Análise Interna	
Pontos fortes	Pontos fracos
Competência distintiva	Direção estratégica não clara
Recursos financeiros	Posição competitiva deteriorada
Habilidade competitiva	Lucratividade baixa
Pesquisa e desenvolvimento	Falta de controle

Inovação Vantagem competitiva	Produtos limitados Desvantagens competitivas
Análise Externa	
Oportunidades	Riscos
Novos mercados Aumento da linha produtos Diversidade de produtos Capacidade de mudança	Entradas de novos concorrentes Produtos substitutos Pressão competitiva Aumento do poder de barganha

Fonte: Certo e Peter (1993).

Quadro 08: Análise Interna e Externa

Segundo Certo e Peter (1993, p. 133), “formular estratégias de negócios envolve a tomada de decisões em nível de divisão ou de unidade de negócios”. O interesse da estratégia organizacional está na garantia em que uma empresa consiga obter sucesso a partir dos objetivos que foram delineados, ou seja, a formulação estratégica precisa estar de acordo com o que foi planejado através do objetivo proposto na análise organizacional

3.3.5 Implementação da Estratégia Organizacional

Em sentido seqüencial, onde ocorre a análise do ambiente e a formulação de estratégia, pode-se perceber que a implementação decorre a partir do estabelecimento de idéias que formam o modo de conduzir e de aplicar atividades nos processos organizacionais.

Segundo os autores Certo e Peter (1993, p. 156), “para atingir seus objetivos, uma organização deve não somente formular, mas também implementar efetivamente suas estratégias. Se uma dessas tarefas for malfeita, é provável que o resultado seja uma falha na estratégia global”.

Essa etapa é a condição de aplicação de todo o planejamento realizado pela organização em busca de melhores resultados. A implementação da estratégia ocorrida a partir de um planejamento estratégico de qualidade possibilita que a

organização supere limitações, pois há a máxima utilização de recursos para que gerem resultados com o mínimo de desperdícios.

Faz-se importante ressaltar que:

Durante a primeira etapa de implementação de uma estratégia, é útil ter uma idéia clara do quanto a organização terá de mudar para que a estratégia seja implementada com sucesso. Algumas estratégias exigem somente alterações mínimas na forma como uma empresa conduz o negócio atualmente; outras exigem mudanças marcantes (CERTO; PETER, 1993, p. 158).

A aplicação da estratégia gera o alcance dos resultados planejados, por isso deve ser tida como etapa onde a execução precisa estar em acordo com o plano de ação. Os resultados seguidos acontecem a partir de como a implementação da estratégia é realizada, onde os objetivos precisam estar em harmonia com a intenção estratégica aos interessados.

3.3.6 Controle Estratégico

Ao tratar o processo da administração estratégica em relação aos pontos levantados, onde se encontram as características marcantes a partir das etapas, a análise do ambiente, o estabelecimento da diretriz organizacional e a formulação da estratégia formam esse processo em conjunto ao controle. Nesse tocante, o controle faz-se necessário para que haja uma supervisão e o acompanhamento das práticas e processos organizacionais.

Diante dessa realidade, é interessante apresentar que:

Com algumas exceções, quase todos os autores que direcionaram suas pesquisas para o planejamento estratégico, também abordaram a função Controle. [...] o Controle deveria caminhar junto ao Planejamento, pois era uma forma que as organizações tinham de monitorar o desempenho de cada uma das áreas funcionais, que transformavam em ação o pensamento planejado, e, conseqüentemente, avaliar os resultados do seu planejamento estratégico (LEAL, 2008, p. 23).

Em primeiro momento, vale apresentar o conceito acerca de controle. Para isso, Certo e Peter (1993, p. 196) explicam que “em organizações, controlar significa monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades que ocorrem dentro de uma organização. [...] Controle é fazer com que algo aconteça na forma como foi planejado”. Isso demonstra que o controle é a fonte em que irá assegurar o alcance dos objetivos traçados a partir da formulação estratégica.

Desse modo, percebe-se o posicionamento de Certo e Peter (1993) onde afirmam que:

Controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que está funcionando apropriadamente. Em essência, o controle estratégico é empreendido para garantir que todos os resultados planejados durante o processo de administração estratégica materializem-se de fato (CERTO; PETER, 1993, p. 198).

O controle estratégico possibilita que as estratégias sejam aplicadas de maneira coerente e comum aos interesses percebidos em determinada organização. O controle é um processo de análise o qual retrata as práticas que estão sendo realizadas, observando as realizações de acordo ou não a partir dos objetivos.

Por isso, Certo e Peter (1993) referem-se ao controle como o monitoramento e a avaliação do processo de administração estratégica que resultam em metas organizacionais defendidas.

Nesse sentido, é interessante apresentar:

O processo de administração estratégica resulta numa avaliação do ambiente organizacional (análise do ambiente), no estabelecimento da missão e metas organizacionais (estabelecimento das diretrizes organizacionais), desenvolvimento de formas de se lidar com a concorrência para atingir essas metas e cumprir a missão da organização (formulação da estratégia) e num plano para traduzir a estratégia organizacional em ações (implementação da estratégia). O controle estratégico fornece a realimentação, que é crítica para se determinar se todas as etapas do processo de administração estratégicas são apropriadas, compatíveis e estão funcionando de forma apropriada (CERTO; PETER, 1993, p. 198-199).

Portanto, pode-se entender que as etapas da administração estratégicas necessitam da monitoração e do acompanhamento para que sejam realizadas as atividades assim como foram planejadas. O controle fornece uma reavaliação dessas etapas, tratando a premissa de estar de acordo com a estratégia realizada.

As etapas da administração estratégica possuem semelhança ao estudo de benchmarking, onde são delimitados os fatores e as responsabilidades encontradas e distintas ao longo dos processos organizacionais.

Diante disso, pode-se perceber que as etapas refletem o modo de como conseguir o alcance dos resultados, a maneira de como será realizado, ou seja, o delineamento das práticas que geram os resultados, fazendo com que a ferramenta de benchmarking visualize as performances exercidas.

3.4 OBJETIVOS DO BENCHMARKING PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Diante das inúmeras colocações e visões de diversos autores que abordam semelhantemente a relação do estudo da ferramenta de benchmarking, é possível perceber essa ferramenta como uma fonte que possibilita agregar informações e gerar conhecimento sobre uma determinada empresa sobre o posicionamento frente ao mercado. Para isso, as análises descritas e as etapas de benchmarking que se assemelham ao processo de planejamento estratégico, fazem com que sejam tratadas para a visualização de atuação, crescimento e mudanças possíveis que são tidas como necessárias para o alcance de competitividade.

O termo competitividade tem bastante relação com a ferramenta de benchmarking a partir do propósito de melhoria contínua e aperfeiçoamento dos processos inseridos em uma organização, fazendo com que as atividades e os resultados sejam alcançados de maneira mais produtiva, resultando em vantagem competitiva. Diante o exposto, vale informar que esses melhores resultados tornam uma organização mais qualificada, ou seja, com maiores ganhos e também mais vista como ponto de referência para aperfeiçoamento organizacional.

Na busca de identificar a colaboração do benchmarking para as linhas estratégicas, percebe-se o relacionamento na definição do planejamento, onde as

decisões tomadas para ser seguidas em diversos setores da organização geram um objetivo comum, atentando que segundo Ackoff (1974 apud OLIVEIRA, 2006, p. 44), “o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes”. Seguindo a idéia de Ackoff (1974 apud OLIVEIRA, 2006, p. 44), consideram-se alguns aspectos descritos a seguir:

- **Planejamento dos fins:** especificação do estado futuro desejado, ou seja, a visão, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos setoriais, os desafios e as metas.
- **Planejamento dos meios:** proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ou diversificação de produtos. Aqui tem-se a escolha de macroestratégias, macropolíticas, estratégias, políticas, procedimentos e práticas.
- **Planejamento organizacional:** esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Aqui pode-se ter, por exemplo, a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios.
- **Planejamento dos recursos:** dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aqui se tem o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.
- **Planejamento da implantação e controle:** corresponde à atividade de planejar o gerenciamento da implantação do empreendimento.

As definições das estratégias buscam traçar as atividades necessárias de como, quando e onde fazer, ou seja, delineia os meios básicos para o alcance de resultados. As atividades são traçadas a partir da análise organizacional e do ambiente no qual a organização está inserida, objetivando melhor posicionamento no mercado competitivo através do conhecimento que a ferramenta de benchmarking propõe. Com isso, é possível ter a referência das melhores práticas realizadas e os resultados obtidos com tal atuação, mostrando através do método de comparação os processos que necessitam de aprimoramento para melhores resultados. O planejamento estratégico fornece à organização um planejamento com prazo mais longo, com uma amplitude mais ampla e com a definição dos fins e meios que buscam o sucesso organizacional.

A vantagem na aplicação do estudo de benchmarking para uma determinada organização refere-se à possibilidade de melhoria organizacional que

pode retratar em um melhor posicionamento no mercado. Com isso, a ferramenta propicia à avaliação da posição da empresa em relação às líderes e às concorrentes, à comparação com banco de dados de organizações com melhores práticas e também a identificação de oportunidades de melhoria na empresa, deixando claros os pontos a serem melhorados. Pode-se perceber também que possibilita o apoio ao remanejamento de investimentos de uma área para outra, a avaliação da relação entre investimentos realizados e resultados obtidos, o estímulo à integração entre as áreas da empresa e fornece auxílio na elaboração de um plano de ação.

No ambiente competitivo é essencial para as empresas melhorarem seus resultados (ou performance) para que possam sobreviver e continuar crescendo. Por isso, a ferramenta de benchmarking possibilita a análise das práticas e dos processos inseridos em determinada organização, onde há como consequência a mensuração e o conhecimento dos resultados, ou seja, o nível de performance. Dessa forma, a ferramenta propicia à organização através do autoconhecimento e das melhores práticas que caracterizam outras organizações para a busca da melhoria contínua, aperfeiçoando as atividades dentro dos variados processos organizacionais e gerando aumento do nível de performance.

No intuito de apresentar a relação entre as etapas do benchmarking com a visão formada sobre a formulação do planejamento estratégico, é interessante ressaltar os seguintes pontos:

1. Análise do Ambiente

Processo onde é verificado os fatores que implicam nas atividades e nos resultados obtidos por determinada organização. São levantadas as informações sobre as características e as práticas organizacionais através do método de comparação da ferramenta de benchmarking avaliando uma organização e outra que se deseja estudar. As informações e características encontradas servem como modelo de análise visando o conhecimento dos fatores determinantes organizacionais, apresentando ainda os pontos fortes e pontos fracos existentes e que necessitam de acompanhamento específico.

2. Estabelecimento da Diretriz Organizacional

Nesse ponto percebe-se o início do planejamento estratégico, onde fatores essenciais de missão, visão e objetivos formam as idéias e conceitos que conduzirão uma organização, servindo como ponto de partida para todo tipo de planejamento organizacional.

Esse ponto pode ser relacionado com a etapa de benchmarking em que a integração caracteriza o conhecimento através de fatores que complementam o estudo da ferramenta.

3. Formulação da Estratégia Organizacional

A formulação das estratégias se dá a partir da busca de dados e informações e na manipulação desses para que seja tido como conhecimento servindo como meio para o planejamento. Dessa forma, a ferramenta de benchmarking possui fundamental importância onde é o modo com que verifique e realize comparações através da busca das características determinantes em outras organizações.

A formulação das estratégias implica na tomada de decisões que definirão o futuro organizacional, realizando análise sucinta para a obtenção de vantagem competitiva.

4. Ação e Implementação da Estratégia Organizacional

A ação está atrelada a forma de praticar tudo o que foi planejado. Esse posto retrata os métodos iniciais de comparação e de análise organizacional através do benchmarking com o intuito de promover a implementação a partir dos pontos estudados e percebidos como determinantes para melhoria, adaptação e aperfeiçoamento.

Nesse ponto vale ressaltar a importância da coerência entre as atividades analisadas e a formulação da estratégia, onde a ação necessita estar de acordo com os métodos planejados que visam o alcance de melhores resultados.

5. Maturidade e o Controle Estratégico

A maturidade apresentada está no intuito do contínuo aprimoramento organizacional. Esse ponto revela a importância de manter o controle estratégico para que sejam percebidas, futuramente, os resultados alcançados com o método de comparação, formulação e implementação de estratégias a partir da ferramenta de benchmarking.

Essa forma de controle está voltado ao poder de monitorar, avaliar e melhorar as atividades desempenhadas em determinada organização, buscando a melhoria contínua.

Diante dessas considerações, buscou-se apresentar de forma clara as características do benchmarking bem como o planejamento estratégico, buscando confrontar os aspectos conceituais que complementam o objetivo desse estudo.

4 CONCLUSÃO

A partir desse estudo fica evidente a necessidade da melhoria organizacional para a sobrevivência e também ao crescimento das organizações dentro do contexto global, ou seja, melhorar as atividades a partir da idéia no aumento da competitividade.

Diante dessas considerações, o trabalho ora apresentado teve como características a realização da análise sobre a ferramenta do estudo de benchmarking para o desenvolvimento do planejamento estratégico, possibilitando a formação de idéias que servem como base de orientação a partir das melhores práticas identificadas ao longo dos processos organizacionais.

Para isso, foi percebida a colaboração da ferramenta nas atividades estratégicas organizacionais, gerando conhecimento e favorecendo a melhoria com a análise, a diretriz organizacional, a formulação estratégica, a implementação e o controle estratégico. Através dessas características, o estudo de benchmarking favorece à uma determinada organização ao conhecimento dos pontos fortes e pontos fracos que está inserido no ambiente organizacional. Com isso, as etapas contribuem para o benefício e a melhoria contínua organizacional.

Fica pertinente dizer que as organizações possuem características e procedimentos básicos e próprios, ou seja, geram resultados a partir de fatores diversos, sendo considerado um ponto em comum que levam ao mesmo resultado mesmo a partir das diferentes estratégias em setores organizacionais, o objetivo em comum une e serve como caminho para o mesmo propósito que envolve os diversos recursos em uma organização.

Convém observar que as práticas identificadas geram resultados em um ambiente organizacional, e para verificação desses resultados, o benchmarking vislumbra a idéia de performance, tendo a finalidade do aperfeiçoamento através do planejamento estratégico.

Dessa forma, o benchmarking propicia uma organização a ganhar vantagem competitiva através aplicação de práticas que maximizem os recursos e diminuam os desperdícios ao longo dos processos, atentando para a adaptação e a inovação que são fatores fundamentais para retornos de sucesso.

Portanto, recomenda-se a realização do estudo de benchmarking para o conhecimento das características, dos processos organizacionais e das contribuições inerentes às organizações através do conhecimento das melhores práticas e da aplicação visando à alta performance nas relações do mercado, considerando-se então um instrumento de apoio ao planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

ADULIS, Dalberto. **Melhorando a Gestão Através do Benchmarking**. Disponível em: http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_marco2002.cfm. Acesso em 27 de Abril de 2008.

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O planejamento Estratégico Dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf. Acesso em 03 de Outubro de 2008.

ARAÚJO, Jorge Sequeira de. **Administração de Materiais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Administração da Qualidade e da Produtividade**: Abordagens dos processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2001.

BERTONCELLO, Silvio Luiz Tadeu. **A busca da Competitividade Através do Benchmarking Estratégico**. Disponível em: <http://www.portalbmk.org.br>. Acesso em 18 de Abril de 2008.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **A importância da Avaliação do Capital Intelectual na Administração Estratégica**. Disponível em: http://agata.ucg.br/formularios/ucg/docentes/cont/manoel_barbosa/pdf/w7%20Art%20PE%20capital%20intelectual.pdf. Acesso em 03 de Outubro de 2008.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica**: Planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: Fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia de Informação**: Planejamento e gestão. São Paulo: Atlas, 2001.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LEAL, Rafael Araújo. **Os Donos da "Estratégia"**: A formação do estamento burocrático nas organizações - o caso world study. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PCAD0700.pdf>. Acesso em 03 de Outubro de 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAZO, Evandro Minuce. **Benchstar**: Metodologia de benchmarking para análise da gestão da produção nas micro e pequenas empresas. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS3030.pdf>. Acesso em 01 Outubro de 2008.

MELO, A. M.; SILVA, W. T. S.; CARPINETTI, L. C. R. **Proposta de Metodologia para Identificação de Objeto de Estudo de Benchmarking**. Disponível em: http://www.prod.eesc.usp.br/gmme/publicacoes/Enegep2000_artigo_modelo_benchmarking.PDF. Acesso em 07 de Abril de 2008.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, metodologia e práticas. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PORTER, Michael E. **Competição**: Estratégias competitivas essenciais. 14. ed Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**: O papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RIBEIRO, Aline. **Benchmarking da Cadeia de Suprimentos**. Disponível em: <http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-busca.htm?fr-art-benchmarking.htm>. Acesso em 07 de Abril de 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Marcos Eduardo dos. **A Estratégia Organizacional na Competitividade das Empresas**: Um estudo teórico. Disponível em: http://www.angelfire.com/ms/tecnologia/pessoal/simgem_estrat.pdf. Acesso em 01 de Outubro de 2008.

SEIBEL, Silene; SOUZA, Priscila; TUBINO, Dalvio Ferrari. **Benchmarking da Gestão da Produção Industrial em Santa Catarina**: Melhores práticas na gestão das pessoas determinam o posicionamento geral superior em empresas exportadoras. Disponível em: <http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/anais/DraAline/benchmarkingDaGestaoDaProducaoIndustrial.pdf>. Acesso em 03 de Outubro de 2008.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. São Paulo: Editora Cortez, 2007.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.