INTERFACE TECNOLÓGICA

APLICAÇÃO DA FERRAMENTA BENCHMARKING EM PERFORMACE OPERACIONAL

APPLICATION OF THE BENCHMARKING TOOL IN OPERATIONAL PERFORMANCE

Camila Ariele Rodrigues – camilaariele572@gmail.com
Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (Fatec) – Taquaritinga – SP – Brasil

Ramilio Ramalho Reis Filho - ramilio.ramalho@hotmail.com
Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (Fatec) – Taquaritinga – SP – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v20i1.1623
Data de submissão: 20/03/2023
Data do aceite: 29/05/2023
Data da publicação: 30/06/2023

RESUMO

O *benchmarking* é uma ferramenta de gestão que permite comparar e avaliar a performance de uma empresa em relação aos seus concorrentes ou outras organizações referência em seu setor de atuação. Este estudo visa explorar a aplicação do *benchmarking* na análise de desempenho operacional na gestão de estoque. Quando aplicada à performance operacional, a ferramenta pode ajudar a identificar oportunidades de melhoria em processos, redução de custos e aumento da eficiência. Ao utilizar a ferramenta de *benchmarking*, as empresas podem ter acesso a informações relevantes sobre práticas inovadoras e eficazes utilizadas por outras organizações, podendo implementá-las em sua própria gestão. O artigo discute como a ferramenta pode ser usada para melhorar o desempenho operacional, os benefícios da ferramenta para impulsionar a mudança organizacional e a melhoria contínua. Para isso, foram realizadas pesquisas bibliográficas e estudos de casos, onde foram identificadas as melhores práticas utilizadas por empresas líderes, desta maneira, incentivando a empresa a adotar essa técnica como parte de seus esforços contínuos para aumentar sua competitividade e alcançar o sucesso.

Palavras-chave: Benchmarking. Competividade. Empresas. Gestão. Performance.

ABSTRACT

Benchmarking is a management tool that allows comparing and evaluating the performance of a company in relation to its competitors or other reference organizations in its sector. This study aims to explore the application of benchmarking in the analysis of operational performance in inventory management. When applied to operational performance, the tool can help identify opportunities for improving processes, reducing costs and increasing efficiency. By using the benchmarking tool, companies can access relevant information about innovative and effective practices used by other organizations, being able to implement them in their own management. The article discusses how the tool can be used to improve operational performance, the benefits of the tool to drive organizational change and continuous improvement. For this, bibliographic research and case studies were carried out, where the best practices used by leading companies

INTERFACE TECNOLÓGICA

were identified, thus encouraging the company to adopt this technique as part of its continuous efforts to increase its competitiveness and achieve success.

Keywords: Benchmarking. Competitiveness. Companies. Management. Performance.

1 INTRODUÇÃO

O mercado atual é caracterizado por intensa competição. Assim, a diferenciação é uma questão de sobrevivência para as empresas. Para se diferenciar entre as demais, a empresa necessita buscar obter vantagem competitiva. O *Benchmarking* é uma excelente estratégia para obtenção de vantagem competitiva e está associado ao processo de melhoria contínua e transferência de conhecimento da empresa. Nesse contexto, a proposta do *Benchmarking* é direcionar as empresas e organizações a uma qualidade superior, promovendo grandes melhorias, pois o seu processo, também pode auxiliar na execução dos indicadores de desempenho, permitindo a avaliação da empresa em relação aos padrões atingidos por outras empresas e a definição de novos desafios.

O *Benchmarking* tem como objetivo o melhoramento das funções e processos de uma dada empresa, além de que é uma ferramenta que pode ser usada como aliada para superar a concorrência a outras empresas, já que o mecanismo analisa estratégias e dá possibilidade da empresa desenvolver ideias novas em cima do que já costuma praticar (VIEIRA, 2017).

Segundo Pinto (2007) o *Benchmarking* competitivo é um instrumento estratégico, em que as empresas buscam trocar informações com outras empresas para melhorar o processo produtivo, de bens de consumo e bens de serviço. Para alcançar desempenho competitivo, o *benchmarking* é uma ferramenta eficaz para transformar seu processo de melhoria contínua em um plano de ação permanente. Através de comparações internas e externas, apoia a busca de abordagens inovadoras e técnicas para a melhoria dos produtos e processos. *Benchmarking* é baseado na crença de que o processo de criação de valor tem características semelhantes em diferentes tipos de organizações. Então, busca-se encontrar as melhores práticas e usá-las para fazer as suas próprias práticas inovadoras.

A aplicação desse método fornece uma maneira única não apenas de melhorar produtos e processos de gerenciamento, mas também de aprimorar a inovação. Definir critérios externos de sucesso promove identificar os melhores desempenhos e levar o desempenho da empresa a um nível diferente de performance.

O *benchmarking* não deve ser visto como uma cópia de práticas de outras empresas, mas sim como uma oportunidade de aprendizado e adaptação das melhores práticas ao contexto da empresa, visando a melhoria contínua do desempenho operacional. (ARAGÃO & CARVALHO, 2014)

Neste contexto, o objetivo deste artigo é apresentar um breve estudo sobre o *Benchmarking* como uma estratégia de competitividade para a performance operacional. A metodologia de pesquisa contou com a revisão bibliográfica acerca do conceito e processo de *Benchmarking,* bem como um estudo de caso na cidade de Monte Alto (SP).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Mello (2006), a fundamentação teórica apresentada deve servir de base para a análise e interpretação dos dados coletados na fase de elaboração do relatório final.

O artigo apresentado é um estudo para a realização de uma pesquisa, usando as informações adquiridas para o uso de um estudo de caso, desta forma, esclarecer e justificar o problema em estudo e o que servir para orientar o método do trabalho e os procedimentos de coleta e análise de dados (MELLO, 2006).

2.1 Benchimarking

O *benchmarking* tem como objetivo identificar e avaliar as melhores práticas empresariais, a fim de que estas possam ser aplicadas na empresa em questão e, assim, melhorar seus processos. Por meio desse processo, é possível obter informações que permitam entender como é possível melhorar a qualidade dos produtos e serviços, tornando-se mais competitivo no mercado. Além disso, é possível obter informações sobre os processos e práticas das empresas concorrentes, para que a empresa possa se adaptar às tendências e aos novos desafios do mercado. Araújo (2006, p. 235) define:

> É uma abordagem de gestão organizacional que conduz a tão desejada excelência, utilizando-se de procedimentos de investigação que pretendem reunir e adaptar as respostas encontradas por outras organizações. Longe de se igualar à mera cópia, revela alternativas valiosas de incrementos dos níveis de eficácia e eficiência.(Araújo,p.235,2006)

Chiavenato (2003) afirma que o *benchmarking* tem como alvo desenvolver a habilidade de gestores de visualizar no mercado as melhores práticas administrativas das empresas consideradas em determinados aspectos, e assim, comparar as mesmas práticas em destaques na empresa, avaliando a situação e identificando as oportunidades de modificação dentro da organização.

A prática do *benchmarking* é usada para medir e comparar padrões de desempenho, melhorar processos internos, obter informações sobre a competição e avaliar as tendências do mercado. É uma ferramenta útil para a tomada de decisões estratégicas e para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Nessa visão, Cupulille (2011) complementa o conceito de *benchmarking* ratificando as afirmações dos autores citados como técnica de investigação e aprendizado que assegura que as supremas práticas sejam descobertas, analisadas, utilizadas e renovadas.

2.2 Fases do Benchimarking

Camp (1998) ressalta que no processo de *benchmarking*, existem etapas que precisam ser seguidas para a sua aplicação, sendo divididos em cinco fases: Planejamento, Analise, Integração, Execução e Amadurecimento.

Planejamento: Esta etapa é responsável por desenvolver o processo de *benchmarking,* incluindo definir objetivos, estabelecer as ferramentas e mecanismos para coletar e analisar dados, identificar as áreas-chave e definir um plano de ação.

Análise: Durante esta etapa, os dados coletados durante a fase de planejamento são analisados para identificar padrões e tendências. Os resultados da análise são usados para identificar oportunidades de melhoria e definir metas.

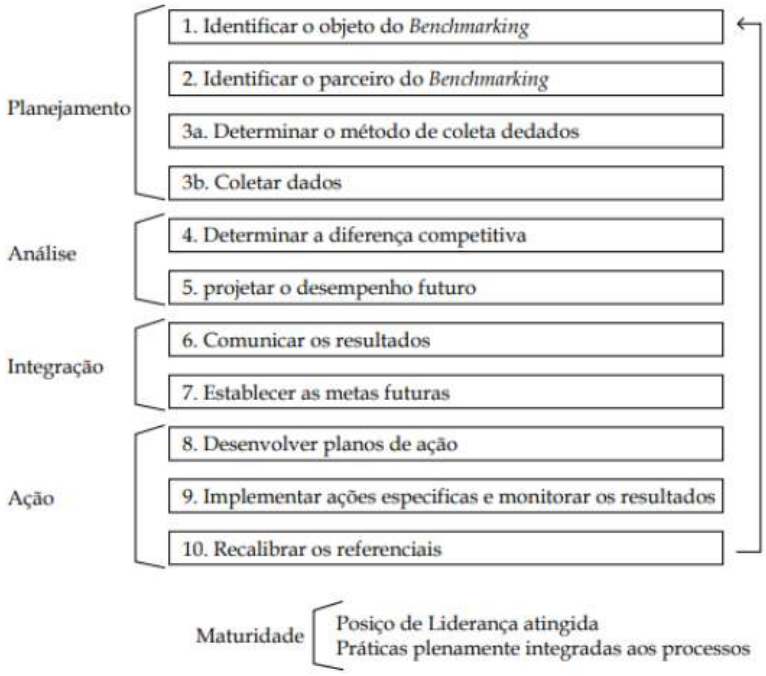
Integração: As informações obtidas durante a etapa de análise são integradas ao planejamento de *benchmarking*. Isso inclui a adoção de soluções e recursos para atingir as metas definidas.

Ação/Execução: Nesta fase, as soluções definidas durante a etapa de integração são implementadas e os resultados são monitorados.

Maturidade/Amadurecimento: Esta etapa é responsável por aprimorar e aperfeiçoar as práticas de *benchmarking*, incluindo avaliar os resultados, revisar processos e procedimentos, bem como analisar e ajustar os parâmetros.

A Figura 1 traz exemplo prático das fases do *benchmarking*

Figura 1 - Fases do Benchmarking



Fonte: Camp (1998).

2.3 Tipos de Benchimarking

Existem diferentes tipos de *benchmarking* para alcançar análises comparativas e estabelecer pontos de modelos para melhorar produtos, serviços e processos da sua organização. Essas comparações devem estar apoiadas num longo e contínuo processo de pesquisa e podem acontecer de algumas maneiras

Watson e Gregory (2010) evidenciam que existem 4 tipos de *benchmarking* que são: *Benchmarking* Interno*, Benchmarking* Competitivo*, Benchmarking* Funcional *e o Benchmarking* Genérico.

Benchmarking Interno: Tem como objetivo melhorar a eficiência e produtividade dos processos internos, identificando e aplicando as melhores práticas existentes na organização. Seu objetivo é encontrar formas de melhorar os processos da organização, ajudando a identificar e eliminar processos desnecessários e ineficientes, reduzir custos, melhorar a qualidade e aumentar a satisfação dos clientes, e disseminar as melhores práticas entre os setores da empresa.

INTERFACE TECNOLÓGICA

Benchmarking Competitivo: Envolve a comparação de produtos, serviços e práticas da sua organização com a dos principais concorrentes. O objetivo deste tipo de benchmarking é encontrar novas formas de superar a concorrência, estabelecer melhorias para que possa se equiparar ou alcançar destaque para o crescimento organizacional.

Benchmarking Funcional: Instrumento para o gerenciamento da inovação, pois pode ajudar a identificar novas práticas para aprimorar processos e serviços existentes. Isso permite às empresas acompanhar melhor o desempenho de seus concorrentes, verificando quais práticas podem ser adaptadas para melhorar seus processos operacionais, podendo ser usado para medir e melhorar a eficiência de processos permite que as empresas identifiquem os problemas nos processos existentes, bem como as soluções de melhoria.

Benchmarking Genérico: Tem a finalidade de realizar a comparação dos processos e resultados da organização com os melhores do setor, desta forma, identificando novas maneiras de melhorar os resultados da organização, tornando-a mais competitiva no mercado.

Desta forma, o que todos os quatro métodos de *benchmarking* fazem é motivar as equipes de trabalho a olhar para fora de sua organização, para seus concorrentes ou outras empresas, e usar o conhecimento coletivo dessas outras organizações para tornar sua própria organização mais forte, com uma visão externa de melhoria incremental. O *benchmarking* pode ajudar a determinar o que uma organização precisa fazer para aumentar a produtividade, reduzir custos, melhorar a qualidade do serviço ou planejar o futuro.

A Figura 2 mostra exemplos das vantagens e desvantagens dos tipos de *benchmarking*

Figura 2 - Tipologia de Benchmarking

Tipo	Definição	Vantagens	Desvantagens
Competitivo	Concorrentes diretos vendendo para uma mesma base de clientes	•Informação relevantes para os resultados de negocio •Tecnologias/práticas comparáveis •Histórico da coleta de informações	•Dificuldade de coleta de dados •Questões éticas •Atitudes antagônicas
Interno	Atividades similares em diferentess locais, departamentos, unidades operacionais, países, etc.	•Dados quase sempre fáceis de coletar •Bons resultados para companhias diversificadas com práticas já excelentes	•Foco limitado •Visão tendenciosa (interna)
Funcional (Genérico)	Organizações reconhecidas como tendo os mais avançados produtos, serviços ou processos	•Alto potencial para descobrir práticas inovadoras •Tecnologias/práticas de fácil transferência •Desenvolvimento de redes de contatos profissionais •Acesso de bancos de dados relevantes •Resultados estimulantes	•Dificuldade na transferência de práticas para ambientes diferentes •Algumas informações não podem ser transferidas •Consome bastante tempo

Fonte: Spendolini (1994)

2.4 Aplicação

Segundo Cupulille (2011) a aplicação do *benchmarking* é a procura do atendimento de todas as exigências de seus clientes e a garantia de que a empresa está usando as melhores práticas em seus processos de trabalho. As organizações usam a ferramenta com vários fins, algumas o dispõe como parte de um processo geral de solução de problemas e aprimoramento organizacional, como:

Comparação de performance: Usado para monitorar e comparar a performance de produtos e serviços, atendimento ao cliente e suporte técnico.

Identificação de oportunidades de melhoria: Permite que as empresas identifiquem oportunidades de melhoria por meio de comparações com outras empresas ou produtos.

Novas ideias: Inspira para novas ideias e inovação, onde podem obter insights valiosos quando examinam os produtos de outras empresas, além de obter novas ideias para seu próprio produto.

O *benchmarking* é uma ferramenta que permite às empresas avaliar seu desempenho e identificar áreas em que precisam melhorar, além de possibilitar a comparação com outras organizações líderes no mercado, o que pode levar a vantagens competitivas e aprimoramento do desempenho empresarial. (Porto et al., 2017).

2.5 Benefícios do Benchmarking

O *benchmarking* é um processo de comparação e análise das práticas de negócios de uma empresa com as de outras empresas líderes em seu setor ou em setores similares. O seu objetivo é identificar as melhores práticas e processos para melhorar a eficiência, eficácia e competitividade da empresa.

Existem vários benefícios na aplicação da ferramenta de *benchmarking* em performance operacional, tais como:

Melhoria da eficiência: O *benchmarking* ajuda a identificar as melhores práticas e processos para melhorar a eficiência da empresa, reduzindo custos e aumentando a produtividade.

Melhoria da qualidade: Ao comparar as práticas de qualidade com outras empresas, as empresas podem identificar as lacunas na qualidade do produto ou serviço e implementar melhorias para atender às necessidades do cliente.

Identificação de novas oportunidades de negócios: Pode ajudar a identificar novas oportunidades de negócios que a empresa pode não ter considerado anteriormente.

Melhoria da tomada de decisão: Fornece informações valiosas para tomar decisões informadas de negócios, incluindo a seleção de novos fornecedores e a introdução de novos produtos.

Aumento da competitividade: Ao implementar as melhores práticas, a empresa pode melhorar sua posição competitiva no mercado, aumentando sua participação de mercado e a satisfação do cliente.

O *benchmarking* pode ser considerado uma ferramenta fundamental para a gestão empresarial, pois permite identificar e implementar as melhores práticas e processos, reduzir custos, melhorar a qualidade e aumentar a competitividade da empresa." (Santos, 2008)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica juntamente com um estudo realizado pelo próprio autor dentro de uma empresa. Na pesquisa bibliográfica, foram consultados artigos e livros.

A metodologia utilizada foi qualitativa, envolvendo a análise da relação entre os colaboradores e os processos em que trabalham, permitindo a identificação de problemas individuais e a proposição de soluções baseadas em referências bibliográficas confiáveis. Essas práticas foram essenciais para direcionar a pesquisa e obter uma base sólida para o desenvolvimento da solução.

De acordo com Gil (2008), o estudo de caso é feito utilizando técnicas de observação direta e também por meio de entrevistas, para que assim o pesquisador compreenda todas as variáveis e interpretações que possam ocorrer sobre o tema.

A pesquisa também será utilizada como norteadora, para que seja claro em que estágio estão os estudos sobre o tema e como se posicionam os estudiosos na área, permitindo assim um referencial teórico inicial para a análise dos dados, das externalidades, do planejamento e condução da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente estudo objetiva analisar os problemas encontrados em uma empresa, através do método de *benchmarking* operacional. A partir dos resultados obtidos, busca-se propostas para a melhoria da gestão das operações da empresa, com foco nas melhorias no seu estoque e na comunicação entre os setores.

Será estudada nesse artigo a gestão de estoque em uma empresa de materiais ferrosos em uma pequena empresa localizada no interior do Estado de São Paulo, na cidade de Monte Alto

4.1 Levantamento de Dados

A empresa citada é uma pequena empresa no setor de usinagem em materiais ferrosos, que enfrenta problemas de gestão de estoque ineficiente. A companhia percebeu que tinha dificuldades em controlar seu estoque de matéria-prima e produto acabado, o que resultava em perda de tempo, recursos e dinheiro.

O excesso de estoque em alguns itens e a falta em outros, resultava em desperdício de espaço e recursos, enquanto a falta comprometia a qualidade do atendimento ao cliente e prejudicava a entrega dos produtos. Além disso, a falta de padronização nos processos de produção também impactava a gestão de estoque, gerando desorganização e confusão.

4.2 Analise dos problemas

A analise escolhida para resolver essas dificuldades foi a aplicação da ferramenta de benchmarking. A empresa procurou outras empresas do mesmo segmento que tinham um bom controle de estoque de matéria-prima e produto acabado, para analisar e comparar suas práticas com as suas próprias. Assim, foi possível identificar as melhores práticas e adaptá-las à realidade atual da empresa.

A empresa identificou as principais causas: falta de controle de estoque, falha no processo de compras e na gestão de cadeia de suprimentos

4.3 Implantação dos resultados

De acordo com as causas abordadas a empresa implementou as seguintes soluções:

- Realizou uma contagem física do estoque, comparando com o registro no sistema e identificou as diferenças entre os itens em excesso, em falta e obsoletos ou com baixa rotatividade, definindo uma política de descarte adequada para os itens obsoletos.
- Revisou o processo de compras e ajustou o planejamento de demanda, desta forma, definiu critérios de avaliação para os fornecedores, como prazo de entrega, qualidade dos produtos e preços competitivos, junto com um sistema de monitoramento e avaliação contínua da performance dos fornecedores.
- Investiu em um sistema de gerenciamento de estoque que permita o acompanhamento em tempo real dos níveis de estoque, definindo um cronograma para treinamento da equipe em relação ao uso do sistema.
- Estabeleceu uma equipe dedicada para a gestão de estoque, definindo responsabilidades e funções.

Portanto, a aplicação da ferramenta de *benchmarking* foi fundamental para solucionar os problemas de gestão de estoque da empresa. A análise comparativa com outras empresas do mesmo segmento permitiu a identificação das melhores práticas, que foram adaptadas à realidade da empresa. Com a implementação das mudanças, foi possível melhorar a performance operacional, reduzir custos e aumentar a satisfação do cliente.

Sendo assim, a empresa aprendeu que a busca pela melhoria contínua é fundamental para a sobrevivência no mercado e que a aplicação da ferramenta de *benchmarking* é uma estratégia eficiente para alcançar esse objetivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *benchmarking* é uma ferramenta poderosa para melhorar a performance operacional de empresas e organizações. Ele permite comparar processos, práticas e desempenho com outras empresas líderes em sua indústria ou setor, identificando áreas de melhoria e adotando práticas de classe mundial para aumentar a eficiência e produtividade. Porém, é crucial utilizar o *benchmarking* de forma estratégica e cuidadosa. Deve-se escolher as empresas de referência adequadas e comparar indicadores relevantes e comparáveis.

Através da análise e comparação com empresas líderes do mercado, é possível identificar melhores práticas e adaptá-las para o próprio negócio. Ao aplicar o *benchmarking*, a empresa pode identificar oportunidades de melhoria em diversos aspectos, tais como produtividade, qualidade, eficiência e redução de custos. Sendo assim, a ferramenta ajuda a criar uma cultura

de inovação e aprendizado contínuo, uma vez que as empresas estão constantemente buscando melhorias nos resultados de seus processos.

Além disso, é fundamental considerar as particularidades da empresa e da indústria em questão, evitando a adoção de práticas inapropriadas. Quando utilizado de maneira adequada, o *benchmarking* pode proporcionar benefícios significativos, como a redução de custos, aumento da qualidade, melhoria da eficiência e produtividade, além do sucesso da empresa e satisfação do cliente.

No entanto, é importante ressaltar que o *benchmarking* deve ser utilizado de forma estratégica e criteriosa, levando em consideração as especificidades e peculiaridades de cada empresa. É preciso ter cuidado ao comparar dados e resultados, considerando que as empresas referência possuem diferentes estruturas, recursos e objetivos.

Por fim, é imprescindível que a aplicação da ferramenta de *benchmarking* seja feita de forma sistemática e contínua, permitindo que as empresas se mantenham atualizadas e competitivas em um mercado cada vez mais exigente e dinâmico. Com isso, é possível garantir uma performance operacional sólida e sustentável, capaz de contribuir para o sucesso do negócio a longo prazo.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, M. R. B.; CARVALHO, M. A. de. (2014). Benchmarking: **uma ferramenta para melhoria do desempenho empresarial. Revista de Administração e Inovação**, 11(3), 1-21. Disponível em: http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/92186. Acesso em: 6 mar. 2023.

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional** (2a ed.). São Paulo: Atlas, 2006.

CAMP, R. C. **Benchmarking – O Caminho da Qualidade Total** (3a ed.). São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração** (7a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CUPULILLE, M. M. (2011). **Benchmarking: Uma ferramenta para ganho de competitividade**. Pós-graduação "lato sensu" projeto a vez do mestre. Universidade Candido Mendes. Disponível em: https://conic-semesp.org.br/anais/files/2015/1000020757.pdf. Acesso em: 3 dez. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social** (6a ed.). São Paulo: Atlas, 2008.

LEIBFRIED, H. J., & KATHLEEN, P. A. **Benchmarking – Uma ferramenta para a melhoria contínua** (1a ed.). São Paulo: Editora Campus, 1994.

MELLO, C. H. P. **Gestão da qualidade** (1ª ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PINTO, L. F. da S. **O homem, o arco e a flecha: em direção à teoria geral da estratégia**. Brasília: Editora Senac, 2007.

PORTO, G. B., PEREIRA, M. de C., & PEREIRA, A. P. da C. (2017). **Benchmarking em marketing: uma revisão bibliográfica.** Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo, 11(3), 1-19. Disponível em: http://www.observatoriodoturismo.org.br/ojs/index.php/rad/article/view/665/628. Acesso em: 3 dez. 2022.

PRODANOV, C. C., & FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** (2a ed.). Nova Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, J. C. B. dos. **Benchmarking: como aprender com a concorrência** (2a ed.). São Paulo: Atlas, 2008.

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

VIEIRA, C. M. do C. (2017). **Benchmarking para empresas consultoras: Uma abordagem preliminar** (Dissertação de mestrado). Universidade do Porto. Disponível em: <https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=31075>. Acesso em: 3 dez. 2022.

WATSON, G. H., & GREGORY, P. A. **Benchmarking Estratégico**. São Paulo: Makron Books, 2010.