

Avaliação comparativa em três empresas do ramo de projetos em âmbito industrial através do *Benchmarking*

Jaqueline Fonseca Rodrigues, Marilisa do Rocio Oliveira, Rosângela França Bail, João Luiz Kovaleski

Resumo: Benchmarking é um processo que compara as atividades de um negócio, às das melhores práticas existentes no mercado, almejando realizar as melhorias necessárias com o intuito de alcançar esses padrões. O artigo busca, através de uma pesquisa de campo, utilizando o Benchmarking, fazer uma avaliação comparativa em três empresas do ramo de projetos em âmbito industrial, da cidade de Ponta Grossa, no Paraná. A pesquisa avaliou aspectos relativos à cultura organizacional das três empresas, no que tange a visão, missão e objetivos; à estratégia de elaboração de projetos; quanto ao estilo de administração, relativo à visão do Benchmarking; ao treinamento e educação dos funcionários, à qualidade na prestação de serviço; aos instrumentos para a resolução de problemas e ao sistema de informação como ferramenta gerencial. Através da análise dos dados coletados, é possível tecer algumas considerações quanto ao posicionamento em relação às empresas comparadas. Observou-se uma grande lacuna que envolve o controle organizacional, por parte da empresa "A". Após a apresentação da sistemática proposta, envolvendo os três casos apresentados e discutidos, verificou-se que embora existam limitações e dificuldades, o gerente da empresa "A", que solicitou o estudo, mostrou-se receptivo em relação aos resultados demonstrados.

Palavras-chave: Benchmarking; Cultura organizacional; Competitividade.

1. Introdução

Em virtude das constantes mudanças no mercado, com a evolução tecnológica, os clientes buscando satisfação e acesso a informações disponíveis, além da grande concorrência no mundo dos negócios devido à queda de barreiras comerciais, fazendo parte de um fenômeno chamado globalização.

Diante deste fato, surge a crescente necessidade das empresas adotarem novas formas de gestão voltadas à melhoria da qualidade dos produtos ou serviços prestados aos clientes, assim, a busca por vantagens competitivas torna-se essencial ao crescimento, manutenção e à sobrevivência das organizações nas atuais condições de competição.

É neste contexto, que o *benchmarking* tem papel de destaque, onde organizações através de um processo contínuo, de comparação em produtos, serviços ou nas práticas empresarias junto a organizações consideradas líderes no mercado, buscam as melhores práticas que podem conduzir uma empresa à sua melhor performance, tornando-a competitiva.

Outro aspecto importante é que o *benchmarking*, se desenvolvido corretamente torna-se uma poderosa ferramenta no processo de melhoria contínua, devendo ser efetuado de forma minuciosa, requerendo a coleta de dados relevantes e específicos, sempre tendo em vista o alinhamento estratégico, por isso, não se pode esquecer perguntas básicas como: quem, o quê e por quê fazer o *benchmarking*.

E assim, o *benchmarking* realmente estará sendo utilizado como um processo de pesquisa na viabilização entre as práticas e os processos que vem sendo realizados nas organizações pré-selecionadas, com o intuito de identificar as melhores práticas e verificar as que se aplicam a sua empresa. Neste sentido, Camp (1993 e 1998), afirma que o *benchmarking* só pode

efetivamente trazer vantagem competitiva quando a empresa opta por adaptar com criatividade as melhores práticas existentes no mercado em vez de copiá-las cegamente.

Assim sendo, a idéia central desse artigo é apresentar: a sistemática proposta do controle organizacional, que torna a organização competitiva, a seu desempenho com relação aos concorrentes, e ao paralelo entre os processos de *benchmarking* e os pontos estratégicos para uma melhoria de desempenho da organização.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa aplicada e qualitativa, que buscou avaliar aspectos que envolvem a cultura organizacional, o desempenho da empresa, o tempo de contratação, elaboração e entrega dos projetos, a qualidade dos serviços prestados, dados fornecidos pelos gestores envolvidos na pesquisa de *benchmarking* das empresas pesquisadas.

O procedimento técnico utilizado foi à pesquisa de campo comparativa, e a coleta de dados realizou-se através de entrevistas estruturadas com uma equipe de *benchmarking*, realizada em três empresas “A”, “B” e “C”, as quais são prestadoras de serviços, concorrentes no mesmo segmento, e atuam no ramo de projetos em âmbito industrial, na cidade de Ponta Grossa, no Estado do Paraná.

2. A Cultura Organizacional e o processo de *Benchmarking*

Dentro da dinâmica organizacional as organizações são consideradas diferentes entre si, apesar disso, apresentam certas similaridades que muitas vezes permitem agrupá-las em modelos, como por exemplo: um modelo quanto a sua estrutura organizacional (estilo, padrão...). Maximiano (2000) enfatiza que o modelo é o produto das decisões sobre a divisão do trabalho, bem como do sistema de autoridade ou ainda, do sistema de comunicações. Para Oliveira (2004) uma estrutura organizacional é considerada como um conjunto ordenado autoridades, de responsabilidades, de comunicações e de decisões que são tomadas nas unidades organizacionais de uma empresa.

Já cultura organizacional, de acordo com Robbins (2003) apresenta um sistema de significados comuns aos membros, que são partilhados pelos integrantes de uma organização, diferenciando-os das demais empresas. E esse sistema de significados comuns, também considerados como um conjunto de características essenciais que são valorizadas pela organização.

Em pesquisas recentes, de acordo com Robbins (2003, p.288), comenta que O’Reilly sugere a existência de sete características básicas, que quando assimiladas no conjunto captam a essência da cultura organizacional a (1) Inovação e ousadia. (2) Atenção ao detalhe. (3) Busca de resultados. (4) Concentração nas pessoas. (5) Orientação para a equipe. (6) Agressividade. (7) Estabilidade. Cada uma dessas características varia muito de empresa para empresa, pois vai depender da personalidade e das percepções que cada organização possui do que considera importante.

E a essa variedade cultural Cox (1994) *apud* Fleury (2000), enfatiza que administrar as diversidades culturais, significa planejar e executar sistemas e as práticas organizacionais que envolvem a gestão de pessoas, de forma a ampliar as vantagens potenciais e minimizar as desvantagens da diversidade.

É neste contexto, o processo de *benchmarking*, possui papel de destaque por buscar maximizar as vantagens competitivas, através das melhores práticas, terá uma visão do que

sua empresa está fazendo de melhor, observando também as piores práticas e poderá com isso minimizar as desvantagens geradas pela diversidade, e ainda as transformar a seu favor.

E para tanto, o *benchmarking* essa moderna ferramenta de gestão, é considerada um processo contínuo e permanente, Camp (1993 e 1998) alerta para o fato de que freqüentemente é utilizado por empresas que estão passando por dificuldades financeiras, quando os lucros estão declinando, e os níveis de insatisfação dos clientes são elevados, ou seja, as empresas estão perdendo a participação de mercado. E isso, muitas vezes acontece, pois segundo o autor, se o empreendimento não está em situação de perigo o gestor não vê necessidade para realizar *benchmarking*, podendo não programar incentivos para melhorar os custos ou lucros operacionais. Reforça que “o rápido crescimento das vendas pode mascarar o desempenho inadequado das funções da empresa” (p. 7).

Enfatizam também, que são diversos os benefícios da prática do *benchmarking*, para a empresa, entre eles: propicia que as melhores práticas sejam incorporadas aos processos e funções de uma forma criativa; pode proporcionar motivação e estímulo aos profissionais; podem identificar em outras organizações novas tecnologias que não seriam facilmente reconhecidas; através do *benchmarking* pode ser vencida a forte relutância às mudanças pelo pessoal de operações.

E fazer *benchmarking*, de acordo com Araújo (2001), é abraçar a idéia de processo como pressuposto, pois todas as vezes que um estudo da ferramenta de *benchmarking* surgir, o processo será enfatizado. Desta forma, um dos objetivos das empresas, que necessitam da aprovação de seus clientes, a fim de manterem-se no mercado, é compreender que fazer *benchmarking* passa a ser essencial, em um processo contínuo de melhorias.

O *benchmarking* é um processo que visa à mudança empresarial, envolvendo aspectos como cultura, estratégias, visão, missão, valores e objetivos organizacionais, e é medido, justamente, pelo valor criado através do ponto de vista da empresa. Por isso, que coletar dados criativos, reestruturar processos, práticas, visualizar novas oportunidades, é tão essencial, pois o sucesso da mudança estará ligado diretamente a atender às necessidades da organização e ao retorno dado ao valor investido.

Neste contexto, Oakland (1989) *apud* Chiavenato (1999), Have et al. (2003), Pagliuso (2005), comentam que através da comparação sistemática dos processos e desempenhos e objetivos organizacionais, pode ser observado as vantagens e as desvantagens quando se opta em se fazer ou não o *benchmarking*, além disso, é destacado que a sua utilização para criar novos padrões e/ou melhorar os processos já existentes, e desta forma, compará-los com um similar que esteja sendo utilizado de forma mais eficaz, na própria ou em outra empresa.

Diversos estudos realizados em empresas de serviços, de acordo com KOTLER & KELLER (2006, p.408), apresentam níveis de excelência que tem em comum as seguintes práticas:

“concepção estratégica, comprometimento da alta gerência com a qualidade, padrões rigorosos, tecnologias de auto-atendimento, sistemas de monitoramento de desempenho dos serviços, atendimento às reclamações dos clientes e ênfase na satisfação tanto dos funcionários como dos clientes.”

Ainda para, Kotler e Keller (2006) a qualidade dos serviços de uma empresa é testada sempre que o serviço é prestado e a busca das melhores práticas no gerenciamento da qualidade dos serviços deve ocorrer de forma contínua. E serviços de excelência, exigem a superação de expectativas e desta forma envolvem: “1) Confiabilidade. 2) Capacidade de resposta. 3) Segurança. 4) Empatia. 5) Itens intangíveis” (p. 407: 408).

O *benchmarking* para Chiavenato (1999), constitui uma fonte inesgotável de idéias proporcionadas por outras organizações e ressalta que esse tipo de pesquisa permite comparar processos e práticas, para identificar “o melhor do melhor” e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva. Autores como: Camp (1993 e 1998), Chiavenato (1999), Have *et al.* (2003), destacam quatro tipos de *benchmarking* mais comuns: o **interno**, que ocorre dentro da empresa; o **competitivo**, que é relacionado com competidores diretos; o **funcional**, que é o baseado em processos e ainda o **genérico**, que é a comparação de operações entre ramos de negócios não relacionados.

Já para Boxwell Jr.(1996), os quatro tipos de *benchmarking* são: **interno**, **competitivo**, **cooperativo**, **colaborativo**. No **interno**, procura identificar as melhores práticas internas. Na opinião do autor o **competitivo** é o tipo mais difícil de *benchmarking* porque, as empresas visadas normalmente não estão interessadas em contribuir no processo. Já o **cooperativo colaborativo** são as formas mais comentadas e fáceis de aplicar *benchmarking* já que as empresas estão predispostas a compartilhar o conhecimento. No cooperativo as empresas escolhidas normalmente não são concorrentes diretos e no colaborativo as empresas compartilham o conhecimento.

Já para Camp (1993 e 1998), fazer *benchmarking* consiste num processo composto de cinco fases básicas: o planejamento, a análise, a integração, a ação e a maturidade, essas fases devem acontecer de forma dinâmica e contínua passando por análises e correções e/ou melhorais.

A opinião de Camp é fortalecida por Spendolini (1993), o qual enfatiza que para que a utilização da ferramenta *benchmarking* seja utilizada de forma adequada se faz necessária à compreensão, de um modo genérico, das cinco etapas que resumem o processo básico: 1) Determinar do que fazer. 2) Formar uma equipe. 3) Identificar os parceiros. 4) Coletar e analisar as informações. 5) Agir.

Araújo (2003) chama a atenção para uma primeira pergunta fundamental: O que se quer conseguir com o projeto de *benchmarking*? E que se deve ter em mente a diferença entre intenção e ação, definindo-se o objetivo como uma resposta para qualquer uma ou mais perguntas, como: (1) Se realmente é bom naquilo que faz? (2) Se é tão bom quanto os outros no que faz? (3) Como fazer melhor o que se faz? E ter sempre em mente de que existem diferenças entre intenção e ação.

Além disso, para que o *benchmarking* possa atingir resultados positivos Camp (1998) destaca que é importante o comprometimento e envolvimento da alta gerência, além de atender a um conjunto pré-definido de critérios como a comparabilidade, identificando as empresas em que as operações sejam comparáveis em escopo, para se obter resultados válidos. Dever ser observado a objetividade, necessária para o bom andamento da pesquisa, além disso, a adaptabilidade e a continuidade para que a pesquisa de *benchmarking* flua e tenha resultados positivos. Os critérios podem mudar de acordo com as diferentes abordagens de *benchmarking*.

Os autores são unânimes ao afirmar que o *benchmarking* pode ser considerado um processo lógico para o desenvolvimento de novas práticas e novos métodos, na identificação de novos objetivos e na criação de novas idéias e medidas de desempenho. Observa-se que o crescimento ou mesmo a sobrevivência das organizações depende de se obter e usar a informação certa na hora certa, é neste sentido que o *benchmarking* fornece o primeiro passo para esse processo de vital importância.

3. Metodologia

Conforme as classificações das pesquisas, para SILVA & MENEZES (2005, p.20-23), há várias formas de classificar uma pesquisa, o presente trabalho, pode ser caracterizado: Do ponto de vista da forma de abordagem do problema a pesquisa é qualitativa, do ponto de vista de seus objetivos, é descritiva. Já do ponto de vista da natureza, em função de envolver a geração de conhecimentos que tenham aplicação prática e que sejam dirigidos à solução de problemas específicos, além de verdades e interesses locais, a pesquisa é aplicada (SILVA; MENEZES, 2001, p.20).

Para o desenvolvimento da pesquisa foi adotado o procedimento técnico de pesquisa de campo exploratória, que, conforme Lakatos; Marconi (2007, p.190) são investigações empíricas cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema para descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que o fato ocorre. A pesquisa de campo é a principal parte do trabalho, considerando-se que o foco de interesse da pesquisa está voltado para fenômenos atuais, analisados dentro do contexto real das empresas objetos do estudo.

Em relação ao método de coleta de dados, utilizou-se a entrevista estruturada com uma equipe pré-definida como de *benchmarking*, abrangendo três empresas, as quais são prestadoras de serviços, concorrentes no mesmo segmento, e atuam no ramo de projetos em âmbito industrial, na cidade de Ponta Grossa, no Estado do Paraná. O objetivo deste método foi elevar o grau de credibilidade da pesquisa, pois Lakatos e Marconi (2007, p.198) enfatizam que a entrevista promove uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica e proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária para a pesquisa.

Ainda Lakatos e Marconi (2007, p.199) salientam que, o objetivo de se efetuar uma entrevista estruturada, é obter dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas.

4. Sistemática Proposta: estudo do *benchmarking* na cultura organizacional em três empresas

As empresas, objeto do estudo são prestadoras de serviços do ramo de projetos e execução de serviços em âmbito industrial. Localizam-se em Ponta Grossa – Paraná. O início de atividades das empresas “A” e “B” foi no ano de 1988, e do empreendimento “C” ocorreu em 1978. As entrevistas foram realizadas nos dias 14, 15 e 18 de setembro de 2019. E optou-se por assegurar o sigilo em relação à identificação das pesquisadas, denominando-as de empresa “A”, “B” e “C”, respectivamente.

Para um melhor entendimento, as empresas são classificadas economicamente, no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Quanto ao porte, é levado em conta o número de funcionários que vai de dez a quarenta e nove, e é onde a empresa “A” se encaixa, por tanto, foi considerada como uma pequena empresa. Já as empresas “B” e “C” na caracterização se enquadram como média empresa, que vai de cinquenta a noventa e nove funcionários, sendo que a empresa “B” possui cinquenta e nove funcionários e a empresa “C” conta em seu quadro com setenta funcionários.

Em relação ao enquadramento de acordo com a legislação do Estatuto da micro e da empresa de pequeno porte - Lei nº 9.841/99, o empreendimento “A” se enquadra como pequena

empresa, de acordo com a arrecadação, em que a receita bruta anual é superior a R\$ 244.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00, e as empresas “B” e “C”, levando em conta a resolução do Mercosul GMC n° 90/93, que leva em consideração a arrecadação com uma receita bruta anual superior a R\$ 1.500.000,00 e igual ou inferior a R\$ 7.000.000,00, são consideradas como média empresa.

Após a coleta e transcrição das respostas das entrevistas foi efetuada a análise dos dados da pesquisa realizada nas empresas “A”, “B” e “C”, em aspectos que envolveram a cultura organizacional, em relação à visão, missão e objetivos; à estratégia de elaboração de projetos as empresas; quanto ao estilo de administração, relativo à visão do *Benchmarking* solicitado pela empresa “A”, e aplicado em empresas de projetos; com relação ao treinamento e educação dos funcionários: à qualidade na prestação de serviço ao cliente; na abordagem de instrumentos para a resolução de problemas, bem como, no sistema de informação como ferramenta gerencial obtiveram-se os seguintes resultados:

4.1 A Cultura Organizacional

- **Visão, missão e objetivos da empresa:** nestas questões, a empresa “A” tem como ponto de partida a alta direção e ao compartilhar a visão, a missão e metas estas, são realizadas de maneira parcial e nem sempre clara, onde reduzir os custos é a principal meta, e obtendo a máxima quantidade em elaboração de projetos.

Para o pesquisado da empresa “B” tanto a visão, missão, valores e objetivos tem como ponto de partida alta direção, porém é disseminada e compartilhada na empresa como um todo, de forma objetiva e clara, de modo que os colaboradores entendam e compreendam todo o processo. Existe o envolvimento por parte dos funcionários e os objetivos, metas e planos da empresa são publicados. É considerada líder na prestação de serviços e qualidade, embora tenha aspectos a serem melhorados, seus projetos são executados de acordo com as exigências e as necessidades dos clientes, buscando cumprir a solicitação do serviço no menor tempo.

Já para a empresa “C” o ponto de partida também é a alta direção e esta é disseminada na empresa, a missão é formalizada e buscam disseminar o conhecimento por toda empresa. Além disso, existe a pré-disposição ao compromisso por parte da administração e os funcionários são envolvidos no processo em alguma instância. Entre os pontos fortes está o foco no cliente e a execução dos projetos se dá dentro de critérios de qualidade e redução no prazo de entrega dos orçamentos efetuados.

- **Estratégia de elaboração de projetos:** a empresa “A” possui uma estratégia baseada em produtividade e custo da mão-de-obra técnica; e seu planejamento é inferior a um ano. Já as empresas: “B” e “C” consideram que a estratégia de projetos deve ser departamental e seu planejamento e efetuado com um horizonte de um a três anos..

- **Estilo de administração, participação dos funcionários e flexibilidade no trabalho:** para empresa “A” seu estilo é burocratizado, existem vários níveis hierárquicos, é centralizada sob o comando da alta direção, existem falhas na comunicação entre os departamentos, sendo que a participação dos funcionários e a flexibilidade no trabalho basicamente não existem.

Para a empresa “B” existe uma administração voltada para a liderança, a participação dos colaboradores e a equipe de trabalho sentem-se valorizadas e reconhecidas pela organização. Possuem o domínio do conhecimento técnico e podem opinar e intervir visando à qualidade final.

Quanto a estilo de administração, na empresa "C" existem poucos níveis hierárquicos, os departamentos interagem entre si, os gestores agem como facilitadores dos processos e os colaboradores se envolvem dentro dos grupos de trabalho. Existe uma comissão voltada à qualidade com programas de melhoria contínua e as atividades de trabalho são flexíveis.

- **Benchmarking de projetos:** a empresa "A" nunca realizou benchmarking interno ou externo. As empresas "B" e "C" realizam o *benchmarking* dentro da própria empresa, buscando as melhores práticas junto aos demais departamentos.

- **Treinamento e educação dos funcionários:** na empresa "A" não existe incentivos ou um planejamento envolvendo treinamento e educação para os funcionários. Já na empresa "B", de acordo com a resposta, existe algum treinamento e qualificação que envolve todos os funcionários. A empresa "C" é a que mais se preocupa, e destina parte da carga horária ao treinamento e qualificação do funcionário.

- **Qualidade na prestação de serviço ao cliente:** nas empresas "A" e "B", ambos os entrevistados concordam que, existe algum envolvimento com os clientes, há também a monitoração, disseminação das necessidades dos clientes no ambiente empresarial e entendimento do conceito de fornecedor interno/cliente.

A empresa "C" avalia como que existindo a avaliação do nível de satisfação dos clientes, onde todos os funcionários são direcionados para as necessidades dos clientes e há um grande destaque na prestação de serviço ao cliente.

- **Instrumentos para a resolução de problemas:** na empresa "A" existe um grande "Corre-corre" diário na busca de soluções, há bastante confusão e busca constante por culpados.

Na empresa "B" a equipe de trabalho é organizada, existe um destaque nas falhas de projetos e não nas pessoas envolvidas. Já na empresa "C", os funcionários são incentivados a trabalhar de modo preventivo e na correção do problema.

- **Sistema de informação como ferramenta gerencial:** na empresa "A", o entrevistado disse não existir sistema de informação, como apoio a tomada de decisão.

Porém, as empresas "B" e "C", não só possuem o sistema de informação, bem como, utilizam-no como uma ferramenta gerencial que tem a finalidade de facilitar a tomada de decisão, além de reduzir o tempo de elaboração dos projetos na empresa.

4.1 Análise dos resultados

Observa-se que a empresa que possui maior destaque em relação à visão, missão e objetivos é a empresa "B", de acordo com as respostas está bem direcionada e possui uma posição de destaque no mercado, porém é ciente que tem pontos que podem ser melhorados. Em segundo lugar vem a empresa "C", a qual é formalizada, e possui um bom direcionamento e abrange grande fatia no mercado, porém através da resposta observa-se um pouco de insegurança por parte da empresa em relação à disseminação do conhecimento na empresa como um todo, bem como da visão sistêmica por parte de seus colaboradores. Já de acordo com a resposta da empresa "A", observa-se que possui grande insegurança no que se refere à visão, missão e objetivos, tanto que apesar de partir da alta, porém possui dificuldade para disseminar as informações na empresa, não possui muita clareza, não é objetiva, foca-se em quantidade e na redução dos custos.

No que se refere às estratégias de elaboração de projetos, verifica-se que: as empresas "B" e "C" possuem o planejamento com um horizonte até três anos direcionando suas estratégias

de negócios, porém o mesmo não acontece com a empresa “A” que está focada no curto prazo e suas ações visam o momento presente com enfoque no custo/produzividade.

Ao compararem-se os resultados obtidos, verifica-se que o melhor resultado apresentado foi o da empresa “B”, uma empresa cuja administração está voltada para a liderança e possui domínio e apoio de seus gestores e colaboradores. Em seguida está a empresa “C” com poucos níveis hierárquicos, onde existe interação entre as áreas, é voltada para os gestores como facilitadores e os funcionários fazendo parte do todo, destaca-se pela qualidade e os processos de melhoria contínua. Já na empresa “A”, há muito a ser melhorado, desde o estilo de administração que ainda é o burocrático, a estrutura organizacional que é verticalizada, as muitas falhas no processo de comunicação, além da pouca ou nenhuma participação dos funcionários nos processos, acarretando também pouco comprometimento com a empresa.

Pode ser observado que, em relação ao *benchmarking* as três empresas têm um campo fértil para novas melhorias, através da busca das melhores práticas não só dentro da própria empresa, bem como, comparando seu desempenho às empresas líderes de mercado.

Percebe-se ao observarem-se os resultados obtidos, que o melhor resultado apresentado no item de treinamento e educação dos funcionários, foi o da empresa “C”, visto que a organização capacita e treina seus funcionários, destinando parte da carga horária para treinamentos. Logo após, está a empresa “B”, que relata existir algum treinamento e qualificação envolvendo todos os funcionários. Quanto à empresa “A”, a mesma deve observar os processos adotados nas empresas “B” e “C”, de maneira a se tornar competitiva, dentro de sua realidade, investindo mais em treinamento e educação.

Diante do exposto, no item de qualidade na prestação de serviço ao cliente, percebe-se que as empresas “A” e “B”, precisam melhorar seu sistema de avaliação do nível de satisfação do cliente, visto que, como o ramo de negócios da três empresas é prestação de serviços, o cliente é o carro chefe, onde a empresa faz o diferencial ao prestar um atendimento voltado a este nível de satisfação.

Podem verificar que a empresa “C”, dá grande destaque na prestação de serviços ao cliente.

Os três resultados, quanto à abordagem e resolução de problemas foram diferentes, sendo que o melhor resultado foi da empresa “C”, que procura manter seus funcionários motivados, onde são desafiados a trabalharem de forma preventiva e corretiva quando houver necessidade. O segundo melhor resultado foi da empresa “B” que busca ter sua equipe organizada, procura incentivar os acertos e não o erro. O resultado apresentado pela empresa “A” demonstra que os funcionários trabalham de forma agitada, não programada, existe um grande “corre corre” e é destacado o erro, desta forma há desmotivação entre os funcionários.

O observado, quanto à utilização de sistema de informação, como ferramenta gerencial, percebe-se que as empresas “B” e “C”, tomam suas decisões embasadas em um bom sistema de informação gerencial, utilizando-o como facilitador, além de proporcionar uma competitividade maior, visto que conseguem reduzir o tempo na elaboração dos projetos, desta forma o cliente se torna satisfeito.

Para a empresa “A”, torna-se necessário à implantação de algum sistema, o qual seja seu aliado no processo de tomada de decisões.

Após a análise dos resultados e de acordo com o observado, verificou-se que *benchmarking* é um processo de melhoria, e sabendo-se das reais necessidades de recursos que este tipo de

estudo exige, sejam estes humanos, financeiros e físicos, torna-se importante à definição clara e precisa do objeto de estudo do benchmarking, e a garantia que este esteja totalmente alinhado com a visão estratégica da organização, com a intenção de garantir que não serão alocados recursos, que são escassos, em um projeto de benchmarking que de forma reduzida ou nenhuma vantagem competitiva trará à organização.

5. Considerações finais

Uma cultura organizacional é constituída de características que são consideradas relativamente estáveis, por isso, também é tida como a personalidade da empresa. Por isso, mudanças na cultura organizacional, muitas vezes levam tempo e exigem esforço da organização em perceber o que deve mudar, como e quando mudar. O *Benchmarking* tem como propósito, facilitar e estimular as mudanças nas organizações, além ter a melhoria contínua no desempenho organizacional, proporcionando com isso, o aprendizado contínuo. Isso pode ser feito através da identificação das melhores práticas e dos melhores resultados, sendo que ambos levam as mudanças organizacionais geralmente permeadas por alguma adaptação à cultura ou mesmo a particularidades próprias de cada empresa.

No estudo de *Benchmarking*, pela empresa “A”, foi identificado que a empresa solicitante tem uma grande lacuna que envolve o controle organizacional e vários aspectos que poderão ser melhorados em relação à cultura organizacional, envolvendo a visão, missão e objetivos; à estratégia de elaboração de projetos; quanto ao estilo de administração, relativo à visão do *Benchmarking*; ao treinamento e educação dos funcionários: à qualidade na prestação de serviço; aos instrumentos para a resolução de problemas, e ao sistema de informação como ferramenta gerencial. Esses resultados fazem com que a empresa “A” seja menos competitiva em relação às duas outras organizações estudadas. Observa-se que é importante para o gestor da empresa “A”, buscar adequação da realidade de sua empresa, com a melhor empresa pesquisada no mesmo ramo, buscando a melhoria contínua em seus processos, maior competitividade através de ações que podem ser implementadas, principalmente algumas mudanças que são pontuais e administrativas e que não terão dispêndio financeiro.

Conclui-se ainda, que o objetivo de um estudo e *Benchmarking* é implementar mudanças que resultem em melhorias que sejam representativas, relacionadas aos produtos, processos, serviços ou seja, que gerem bons resultados para a empresa. Apesar das limitações e dificuldades, o gerente da empresa “A”, que solicitou o estudo, mostrou-se receptivo em relação aos resultados demonstrados e cabe a empresa fazer sua análise dos dados e do custo/benefício e tomar a sua decisão.

Referências

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão da qualidade total e reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001, 311p.

BOXWELL Jr, R. **Vantagem Competitiva através do Benchmarking**. São Paulo: Makron, 1996, 254p.

CAMP, Robert C. **Benchmarking**: o caminho da qualidade total. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

CAMP, R. C. **Benchmarking**: o caminho da qualidade total. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 250p.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 710p.

COX, T. Cultural diversity in organizations: theory, research and practice. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, (1994) *apud* FLEURY, M. T. L.; Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**; São Paulo: RAE v.40, n. 3, p. 18-25 de Jul./Set. 2000.

FLEURY, M. T. L.; Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**; São Paulo: RAE v.40, n. 3, p. 18-25 de Jul./Set. 2000.

HAVE, S. *et al.* **Modelos de Gestão**: o que são e quando devem ser usados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003, 206p.

KOTLER, P. & KELLER K. L. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, 750 p.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007, 315p.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução a Administração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001, 546p.

OAKLAND, J. S. Total Quality Management. Londres: 1989 *apud* CHIAVENATO Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 710p.

OLIVEIRA, D. de P. Rebouças de. Sistema, Organização e Métodos. São Paulo: Atlas, 2004

PAGLIUSO, A. T.; **Benchmarking** – Relatório do Comitê Temático, São Paulo: 2005.

ROBBINS, Stephen P.; **Administração mudanças e perspectivas**; São Paulo: Saraiva, 2003. 524p.

SILVA. E.L.; MENEZES. E.M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de dissertação**. 4ª ed. rev.atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2005. 138p.

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