

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

WILIMAR JUNIO RUAS

BENCHMARKING E INOVAÇÃO: a utilização do benchmarking como instrumento de estímulo à inovação na Diretoria de Operação Metropolitana da COPASA

Belo Horizonte
2012

WILIMAR JUNIO RUAS

BENCHMARKING E INOVAÇÃO: a utilização do benchmarking como instrumento de estímulo à inovação na Diretoria de Operação Metropolitana da COPASA

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Orientador: Marta Araújo Tavares Ferreira

Belo Horizonte
2012

AGRADECIMENTOS

A Deus, por sempre caminhar ao meu lado e me abençoar com saúde para vivenciar este momento.

À Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, por contribuir para minha formação intelectual por meio de seu ambiente que constrói e socializa o conhecimento.

À Companhia de Saneamento de Minas Gerais – COPASA, por disponibilizar sua estrutura organizacional para o estudo e desenvolvimento deste trabalho.

À orientadora Marta Araújo Tavares Ferreira pela disponibilidade, empenho e dedicação no processo de formação deste trabalho.

À minha mãe Rosa e meus irmãos Pablo e Thiago, por suportarem pacientes, as luzes do quarto e do monitor de vídeo nas madrugadas.

À minha namorada Graziane, pelo incentivo, e por algumas vezes, abrir mão do nosso tempo nos finais de semana e feriados.

Aos gestores e amigos da COPASA, que de alguma forma, colaboraram para a elaboração da pesquisa.

Nós somos aquilo que fazemos repetidamente. Excelência, então, não é um modo de agir, mas um hábito.

Aristóteles

RESUMO

O presente estudo foi desenvolvido na Companhia de Saneamento de Minas Gerais – COPASA com o objetivo de analisar o uso do benchmarking e sua aplicação como vetor de inovação na Diretoria de Operação Metropolitana – DMT. Foram apresentadas informações sobre o setor de saneamento básico no Brasil e como o desenvolvimento de uma gestão focada na melhoria dos processos pode contribuir para o crescimento desse setor. Tendo o benchmarking como principal objeto de estudo, foram examinados por meio de pesquisa bibliográfica os conceitos e definições da ferramenta, objetivando identificar como ela pode contribuir para o fomento da cultura de inovação. Com base na bibliografia estudada, foi realizada uma pesquisa de campo que visou identificar como o benchmarking é utilizado pelos gestores da DMT, para então traçar um diagnóstico da condução do processo e o seu alinhamento com o sistema de gestão da DMT. A pesquisa permitiu ainda avaliar a participação da Diretoria em ações de benchmarking e sua percepção em relação ao uso dessa ferramenta como instrumento de melhoria dos processos organizacionais. Como conclusão, tendo como base os resultados obtidos, foram elaboradas sugestões para se definir uma melhor condução do processo de benchmarking no âmbito da DMT e sua contribuição para o desenvolvimento do setor de saneamento no Brasil.

Palavras-chave: Saneamento. Benchmarking. Gestão da Inovação.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Estrutura Organizacional da COPASA.....	12
FIGURA 2 – Evolução do conceito de benchmarking.....	17
FIGURA 3 – O processo de benchmarking em cinco estágios proposto por Spendolini	24
FIGURA 4 – Estrutura Organizacional da DMT	34
FIGURA 5 – Idade dos gestores entrevistados na DMT.....	35
FIGURA 6 – Gênero dos gestores entrevistados na DMT	36
FIGURA 7 – Tempo de serviço na COPASA dos gestores da DMT	36
FIGURA 8 – Tempo em cargo de confiança dos gestores da DMT	37
FIGURA 9 – Área de atuação da unidade organizacional do gestor	37
FIGURA 10 – Conhecimento dos objetivos e razão de ser da unidade organizacional	38
FIGURA 11 – Conhecimento dos pontos fortes e pontos fracos da unidade organizacional	38
FIGURA 12 – Conhecimento dos processos e práticas da unidade organizacional	39
FIGURA 13 – Hábito dos gestores de comparar processos e práticas.....	39
FIGURA 14 – Comportamento dos gestores sobre busca e uso de fontes de informação	40
FIGURA 15 – Perfil dos gestores sobre implantação de processos ou práticas de referência	41
FIGURA 16 – Relação de desempenho da unidade com a gestão de seus processos	41
FIGURA 17 – Sentimento dos gestores de busca da melhoria contínua nos processos e práticas	42
FIGURA 18 – Sentimento dos gestores sobre a posição de liderança de suas unidades	42
FIGURA 19 – Nível de comunicação dos gestores e sua unidade sobre melhoria dos processos.....	43
FIGURA 20 – Percepção do gestor quanto à aceitação de melhorias na unidade organizacional.....	43
FIGURA 21 – Percepção do gestor quanto ao cumprimento dos planos de ação da unidade	44
FIGURA 22 – Percepção do gestor quanto à revisão de planos de ação na unidade	44
FIGURA 23 – Percepção do gestor quanto ao monitoramento dos resultados na unidade	45
FIGURA 24 – Entendimento do conceito de benchmarking pelos gestores da DMT	46

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – O saneamento básico no Brasil	9
QUADRO 2 – Diferenças entre as abordagens empresariais de pesquisa de mercado, análise competitiva e benchmarking	18
QUADRO 3 – Significados de benchmarking	20
QUADRO 4 – Processo de benchmarking competitivo	21
QUADRO 5 – Principais características dos tipos de benchmarking	22
QUADRO 6 – O processo de benchmarking proposto por Boxwell	23
QUADRO 7 – O processo de benchmarking proposto por Camp	26
QUADRO 8 – Tipos de lacunas de desempenho	27
QUADRO 9 – Relação de etapas do processo de benchmarking com perguntas do questionário	33
QUADRO 10 – Diagnóstico da relação dos gestores da DMT com o benchmarking – etapa de planejamento	47
QUADRO 11 – Diagnóstico da relação dos gestores da DMT com o benchmarking – etapa de análise	47
QUADRO 12 – Diagnóstico da relação dos gestores da DMT com o benchmarking – etapa de integração	47
QUADRO 13 – Diagnóstico da relação dos gestores da DMT com o benchmarking – etapa de ação	48
QUADRO 14 – Processos, práticas e resultados alcançados em ações de benchmarking dos quais participaram os gestores da DMT	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Problema	8
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 Justificativa.....	11
1.4 Estrutura da Monografia	15
2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA.....	16
3 METODOLOGIA	32
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	35
5 CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE – Questionário de Diagnóstico Organizacional.....	57

1 INTRODUÇÃO

A constante necessidade de melhoria contínua dos processos empresariais e sistemas de gestão conduz as organizações e seus setores de atuação ao desenvolvimento de uma cultura de inovação. Essa cultura inovativa pode ser estimulada a partir da utilização de princípios e ferramentas de gestão que permeiem desde a revisão de processos básicos ao desenvolvimento de inovações radicais. É nesse ambiente que se insere a ferramenta de benchmarking. Seu conceito e utilização remetem à busca de ganhos substanciais de qualidade em função de marcos referenciais de excelência. Sua aplicação não se restringe ao meio empresarial, pois pode ser explorada como uma filosofia, um conceito de busca pela excelência.

Neste contexto, a presente monografia tem como objetivo analisar o uso da ferramenta de benchmarking como instrumento de estímulo à inovação da Diretoria de Operação Metropolitana – DMT da Companhia de Saneamento de Minas Gerais - COPASA. Com o uso de benchmarking é possível definir marcos referenciais de excelência a serem seguidos, o que permite avaliar os processos e as práticas empresariais com vistas à constância de melhorias e conseqüente construção de uma cultura de inovação. Assim, o trabalho visa examinar como o benchmarking é utilizado na DMT e avaliar como a ferramenta é aplicada para a melhoria de desempenho da Diretoria e para fomento à cultura de inovação.

1.1 Problema

No atual contexto empresarial, as organizações buscam cada vez mais aperfeiçoar seus processos empresariais, visando à melhoria contínua dos sistemas de gestão. Essa cultura de melhoria contínua contribui para que os resultados empresariais sejam mais eficientes e satisfatórios, com a obtenção de soluções mais sustentáveis e menores impactos ambientais.

Essas premissas se adéquam perfeitamente ao setor de saneamento brasileiro, que ainda carece de maior sistematização e desenvolvimento dos métodos de gestão. O saneamento no Brasil ainda não é uma questão resolvida. Conforme aponta dados do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS, 2012), ainda existem lacunas na condução dos serviços de saneamento

brasileiro, no qual se apresentam ações isoladas que podem servir de exemplo para a gestão dos serviços. Sob esse aspecto, o quadro a seguir apresenta um panorama da situação dos serviços de saneamento básico no Brasil.

QUADRO 1 – O saneamento básico no Brasil

	Apontamento	Situação no Brasil
ÁGUA	Atendimento de água: áreas urbanas e rurais	81,1% da população
	Atendimento de água: somente áreas urbanas	92,5% da população
	Atendimento de água: Região com maior índice	Sudeste – 91,3% da população
	Atendimento de água: Região com menor índice	Norte – 57,5% da população
	Índice de perdas de água (média de perdas de água)	38,8% da água distribuída
ESGOTO	Coleta de esgotos: áreas urbanas e rurais	46,2% da população
	Coleta de esgotos: somente áreas urbanas	53,5% da população
	Coleta de esgotos: Região com maior índice	Sudeste – 71,8% da população
	Coleta de esgotos: Região com menor índice	Norte – 8,1% da população
	Índice de tratamento de esgotos	37,9% do esgoto coletado
	Tratamento de esgoto: Região com maior índice	Sudeste – 40,8% do esgoto coletado
	Tratamento de esgoto: Região com menor índice	Norte – 22,4% do esgoto coletado

FONTE: SNIS, 2012.

Conforme quadro apresentado, ainda existe um extenso caminho a ser percorrido para a universalização do saneamento no Brasil, considerando as desigualdades regionais quanto a atendimento dos serviços de água e esgoto. Cabe analisar como estão sendo realizados os processos nas regiões ou locais de melhores resultados, a fim de buscar identificar metodologias, formas de trabalho e maneiras de condução dos investimentos e processos que permitam comparar resultados e traçar uma metodologia de trabalho, com base em um referencial de excelência a ser seguido. A adoção de melhores práticas na gestão exige uma revisão da forma de gerenciar e de conduzir os processos. Essa revisão deve ser realizada de maneira contínua e sistemática, visando aperfeiçoar cada vez mais os processos empresariais. Este aperfeiçoamento pode levar as empresas ao desenvolvimento de uma cultura de inovação, por meio da constância de propósito em buscar a melhoria da gestão.

Diante da necessidade de desenvolver uma cultura inovativa, o benchmarking, um dos objetos de estudo desta monografia, se insere na gestão para nortear como serão identificados e escolhidos os referenciais de excelência ou os melhores exemplos a serem seguidos no saneamento brasileiro.

É neste contexto que essa ferramenta de gestão pode contribuir para o

desenvolvimento do setor no Brasil, por meio da avaliação dos serviços e processos de trabalho dos prestadores e empresas de saneamento, de maneira contínua e sistemática, visando à adoção das melhores técnicas de condução dos processos e de gestão com vistas à melhoria de desempenho do setor.

Tendo o benchmarking como objeto de estudo desta monografia, será analisado seu uso e aplicação na unidade de negócio da Companhia de Saneamento de Minas Gerais - COPASA. Esta análise propõe identificar como a ferramenta é utilizada na melhoria dos processos e práticas de gestão nos diferentes níveis hierárquicos e avaliar se existe alguma metodologia sistematizada para definição de referenciais de excelência, de controle e apuração de resultados. Esta avaliação pode servir de método para que outras organizações ligadas aos serviços de saneamento analisem suas práticas de gestão, identifiquem oportunidades de melhoria e contribuam para o desenvolvimento do setor e universalização dos serviços no Brasil.

1.2 Objetivos

Esta monografia propõe atender ao objetivo geral e aos objetivos específicos a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o uso do benchmarking e sua aplicação como vetor de inovação na Diretoria de Operação Metropolitana – DMT da COPASA.

1.2.2 Objetivos específicos

- Examinar as metodologias de benchmarking e sua relação com a gestão da inovação;
- Identificar como a ferramenta de benchmarking é utilizada pela DMT;
- Avaliar o alinhamento do sistema de gestão e respectivos mecanismos de controle e de melhoria da DMT com a ferramenta de benchmarking.

1.3 Justificativa

Está cada vez mais latente no cenário econômico mundial a importante participação dos chamados “países emergentes” frente às decisões globais. O Brasil tem tido uma posição de destaque nesse contexto, principalmente no que tange à realização de grandes eventos, como, por exemplo, a Copa do Mundo de Futebol de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016.

Mesmo em destaque, ainda existem no cenário brasileiro questões que necessitam de maior atenção dos governos para que o desenvolvimento do país caminhe de maneira igualitária. Um aspecto passível de atenção são as políticas de saneamento básico, que têm como questão central a necessidade de universalização dos serviços. Esta universalização pode ser entendida, de acordo com a Agenda 21 Brasileira (2004, p. 51), como: “[...] ‘universalizar o saneamento’ implica divulgar técnicas e prover recursos para o abastecimento de água e a disposição de esgoto e lixo [...]”.

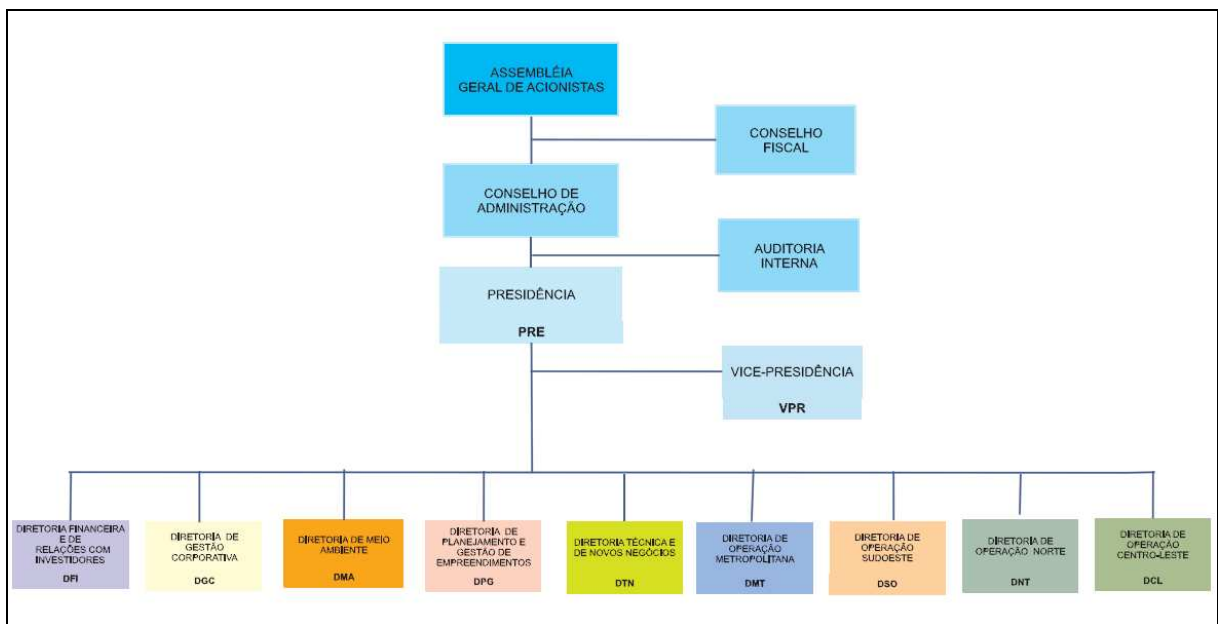
É fundamental ressaltar que a prestação de serviços de saneamento requer uma gestão integrada com foco na melhoria contínua das práticas e dos processos envolvidos. Segundo a Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES, 2011) “é preciso adotar e implementar um sistema de gestão integrado, que aproveite todas as áreas do conhecimento na promoção desta universalização, em todas as suas interfaces.”. Neste campo, a Gestão da Inovação – GI pode ser aplicada como fator norteador para a melhoria das práticas e processos do setor, contribuindo para uma melhor prestação dos serviços e desenvolvimento das organizações envolvidas. Também pode ir além, no que tange a disseminação das melhorias alcançadas para o desenvolvimento conjunto das políticas de saneamento em todo país. Conforme TRATA BRASIL (2009), “[...] a distância entre as melhores cidades e as piores está aumentando [...], a se seguir neste ritmo, a universalização do saneamento no país como um todo seguirá sendo um sonho distante.” Com o objetivo de reverter este cenário de desigualdade do setor, a gestão da inovação agrega métodos que podem contribuir para melhorar a gestão dos processos, visando o desenvolvimento das organizações, sejam elas públicas ou privadas, conforme DAVILA (2007, p. 12):

A inovação não exige uma revolução interna nas empresas. O que verdadeiramente exige é a bem-pensada construção de sólidos processos de gestão e uma organização capaz de transformar desenhos em fatos.

[...] mas ferramentas e processos, isoladamente, não são eficazes – precisam funcionar em conjunto com uma organização, com indicadores de desempenho e recompensas capazes de transformar planos em realidade. (grifo do autor)

É nesse desafiador cenário do saneamento que está inserida a Diretoria de Operação Metropolitana – DMT da Companhia de Saneamento de Minas Gerais – COPASA. A COPASA é uma sociedade de economia mista e de capital aberto, concessionária do setor de saneamento do estado de Minas Gerais. A DMT é uma unidade de negócio da empresa, responsável pela prestação dos serviços públicos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, no âmbito dos 52 municípios da Região Metropolitana de Belo Horizonte – RMBH - e de seu colar metropolitano. A DMT está vinculada à Presidência da COPASA, juntamente com mais oito diretorias que compõem a estrutura organizacional da empresa, conforme a figura 1.

FIGURA 1 – Estrutura Organizacional da COPASA



FONTE: Departamento de Planejamento Estratégico e Desempenho Empresarial - DPPE – COPASA

A DMT é a maior diretoria da COPASA, se comparada às outras diretorias que compõem a estrutura organizacional da empresa. Essa predominância pode ser confirmada ao se considerar os indicadores de atendimento relativos à prestação de serviços de água e esgoto demonstrados na tabela 1.

TABELA 1 – Comparação de Indicadores de Atendimento COPASA x DMT – Dezembro/2011

Indicadores de Atendimento	COPASA		DMT		
	Água	Esgoto	Água	Esgoto	% em relação à COPASA - Água
Número de municípios operados	606	176	41	23	6,77
População atendida (em localidades faturadas)	13.372.192	8.270.584	5.486.328	4.405.782	41,03
Número de economias (unidades)	4.366.912	2.733.245	1.808.716	1.487.363	41,42
Número de ligações (unidades)	3.598.096	2.131.389	1.295.956	1.026.201	36,02
Volume faturado – m ³ /mês	53.948.632	34.584.510	24.641.536	20.266.865	45,68
Volume faturado por economia – m ³ /mês	12,35	12,65	13,62	13,63	NA
Volume faturado por economia – m ³ /mês	164.782.373,75	73.805.710,01	80.848.182,92	48.580.562,95	49,06
Extensão de redes (m)	42.686.291	18.105.451	15.243.708	7.394.702	35,71
% de atendimento	96,88	83,08	96,31	82,07	NA

FONTE: Relatório de Gestão – DMT - PNQS 2012 - Nível III - 750 pontos

Ainda quanto à representatividade da DMT na estrutura da COPASA, a Tabela 2 apresenta dados sobre o faturamento de água e esgoto, além do número de empregados da Diretoria, o que demonstra sua dimensão como unidade de negócio.

TABELA 2 – Comparativo de Indicadores de Faturamento e de N° de Empregados DMT x COPASA – Dezembro/2011

Indicadores	DMT	% em relação à COPASA
Faturamento de Água R\$/mês	80.848.182,92	49,06
Faturamento de Esgoto R\$/mês	48.580.562,95	65,82
Empregados da DMT	3152	27,33

FONTE: Relatório de Gestão – DMT - PNQS 2012 - Nível III - 750 pontos

De acordo com os percentuais apresentados nas Tabelas 1 e 2, é notável a representatividade da DMT nos indicadores, tanto de atendimento como de faturamento da COPASA. Nesse sentido, faz-se necessário uma atenção especial na metodologia de gestão das práticas e processos de competência da diretoria, avaliando o uso e aplicação da ferramenta de benchmarking como método de gestão focado na melhoria dos seus processos e resultados.

Para uma gestão alicerçada na melhoria contínua, é de fundamental importância que se defina referenciais comparativos ou de excelência a serem perseguidos. Essa definição é uma das premissas da ferramenta de benchmarking, pois permite que a unidade avalie suas práticas tomando como referência eficientes

sistemas de gestão. Deve-se buscar compreender os mecanismos utilizados para identificação desses sistemas de gestão e quais são os parâmetros a serem avaliados.

O uso de diferentes tipos de benchmarking permite diagnosticar o nível de maturidade de utilização da ferramenta. Em um nível de maturidade mais elevado, a ferramenta pode contribuir para o fomento do processo de Gestão da Inovação (GI) no âmbito organizacional.

Para que um processo de GI seja bem sucedido, inicialmente se faz necessária a busca por referenciais de excelência, a fim de que sirvam de marco para a construção de métodos melhorados. A melhoria contínua desses métodos pode torná-los, no cenário futuro, métodos inovadores. Nesse caso, a ferramenta de benchmarking tem potencial aplicação, pois abarca a idéia da busca de melhores práticas, ditas como “estado da arte”, com vistas à maximização de desempenho, seja empresarial ou não. Com base nesse conceito, BOGAN (1996, p. 17) aproxima a definição de benchmarking como uma prática de estímulo à inovação, no qual “benchmarking é simplesmente o método sistemático de procurar os melhores processos, as idéias inovadoras e os procedimentos de operação mais eficazes que conduzam a um desempenho superior.”

Tendo como base a aplicação da ferramenta de benchmarking e sua relação com a Gestão da Inovação, este trabalho visa avaliar o uso desse conceito de gestão como instrumento de fomento à cultura de inovação na DMT. Para isso, têm-se a seguir algumas questões que nortearam a reflexão e o interesse pelo tema:

- a) Dado os desafios operacionais da DMT, no que tange ao seu porte e à prestação de serviços de saneamento no âmbito da RMBH, ela (a DMT) busca melhorar continuamente suas práticas e processos de gestão? Esta busca de melhoria contínua pode conduzir a uma cultura de inovação?
- b) A visão de melhoria contínua nos processos é uma premissa de todos os níveis hierárquicos da Diretoria?
- c) Se a DMT busca melhorar seus processos e práticas, existe em seu âmbito algum método ou procedimento institucionalizado para a busca da excelência? Existem referenciais definidos?
- d) Dado o processo de benchmarking, como a DMT aplica e utiliza a ferramenta? Como é realizado o acompanhamento? Existem

mecanismos de controle e apuração de resultados?

São vários os questionamentos acerca do tema central do trabalho, sendo que os objetivos propostos por este estudo podem contribuir para que todas, se não, a maioria das questões tenham respostas.

1.4 Estrutura da Monografia

A presente monografia está estruturada em cinco capítulos, sendo o primeiro apresentando uma introdução ao tema pesquisado. No segundo capítulo, foi desenvolvida a revisão de literatura, com destaque para a definição dos conceitos de benchmarking, incluindo seus diversos significados e formas de aplicação. Foram também analisadas neste capítulo as etapas do processo de benchmarking proposto por Camp (2002), no que tange as suas etapas de planejamento, análise, integração, ação e maturidade, o qual serviu de base para desenvolvimento da pesquisa de campo. O terceiro capítulo é dedicado à definição dos procedimentos metodológicos adotados, o qual descreve o método de pesquisa e a técnica de coleta de dados, bem como os procedimentos utilizados para elaboração do instrumento de coleta. O quarto capítulo foi dedicado à apresentação e análise dos resultados, incluindo a caracterização do público definido e considerações acerca dos resultados obtidos na coleta dos dados de teor quantitativo e qualitativo. As conclusões do trabalho são apresentadas no quinto capítulo, com as considerações finais, pertinentes ao tema abordado e às recomendações de estudos futuros.

2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA

A seguir será realizado um levantamento bibliográfico para fundamentar os conceitos de benchmarking, visando dar subsídio teórico para utilização desta ferramenta como instrumento de fomento ao processo inovativo.

O benchmarking possui um histórico evolutivo, no que tange a sua origem, conceitos e aplicação. Conforme Cristia (2006, p. 4), “em 1979, o termo ‘Benchmarking’ aparece pela primeira vez, quando a empresa Xerox começou a questionar seu modelo de gestão [...]”¹. Este questionamento advém da necessidade da Xerox em compreender seus custos de produção, segundo Bertocello (2003, p. 23):

Precisando compreender que processos seus concorrentes estavam utilizando para entregar seus produtos com mais eficiência, a Xerox desenvolveu essa capacidade após constatar que os custos de produção de seus produtos se igualavam aos preços de venda de seus concorrentes. As capacidades e características operacionais de copiadoras concorrentes foram comparadas e seus componentes mecânicos foram desmontados para análise. Esses primeiros estágios de benchmarking foram chamados de comparações da qualidade e das características dos produtos.

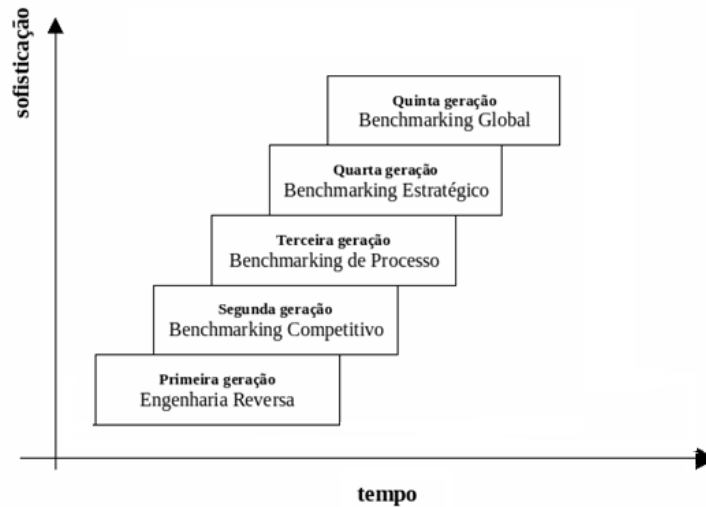
Para Watson (1994, p. 7), o benchmarking tem sua evolução marcada por várias transições, acarretando no desenvolvimento de uma nova disciplina de gerenciamento:

O benchmarking transformou-se em seu desenvolvimento como processo empresarial. Sua evolução assemelha-se ao modelo clássico de “arte, transição para ciência” relativo ao desenvolvimento de uma nova disciplina de gerenciamento.

Neste contexto, o benchmarking pode ser tratado como ciência em desenvolvimento, tendo sua evolução agregando sofisticções, que conforme Watson (1994, p. 8), é apresentada como “gerações” em função do tempo, demonstrando cada vez mais sua amplitude de conceituação, conforme figura a seguir:

¹ En el año 1979, aparece, por primera vez, el término “Benchmarking competitivo”, cuando la empresa Xerox comienza a cuestionarse su modelo de gestión [...].

FIGURA 2 – Evolução do conceito de benchmarking



FONTE: Watson, 1994, p. 8

Tendo sua origem remetida às comparações de qualidade e de características, Balm (1995, p. 34) define que “benchmarking é o processo contínuo de medirmos produtos, serviços e práticas com os mais fortes concorrentes ou com as companhias reconhecidas como líderes da indústria.” Este processo de medição contribui sistematicamente para o processo de mudanças em busca de melhorias:

Benchmarking é uma poderosa ferramenta de gestão empresarial, mundialmente difundida e utilizada para transformar as organizações e introduzir as mudanças necessárias à melhoria de seus processos, práticas e resultados. (COSTA, 1999, p. 22).

No que tange ao processo de mudanças, Rodrigues e Nakayama (2000, p. 103) associa o benchmarking como “[...] um veículo para estimular mudanças numa organização. Ele pode constituir se num caminho seguro para a excelência, pois utiliza todo o trabalho intelectual acumulado por outras organizações, evitando erros e armadilhas do caminho.”

O benchmarking tem sido uma ferramenta amplamente utilizada no meio empresarial, embora não se restrinja somente ao uso pelas empresas, podendo ser aplicado em qualquer contexto. Qualquer organização, independente de sua dimensão e setor de atuação pode fazer uso da ferramenta. Neste sentido, Spendolini (1993, p. 09) apresenta uma definição ampliada do conceito:

Benchmarking é um processo contínuo e sistemático de avaliação de produtos, serviços e processos de trabalho, de organizações que reconhecidamente praticam as melhores técnicas com a finalidade de melhoria organizacional.

Detalhando a amplitude do conceito, Bogan (1996, p. 5) define que:

Benchmarking é a procura contínua dos melhores métodos que produzam um maior desempenho, quando adaptados e implementados na própria organização. No benchmarking, deve ser destacado seu aspecto de atividade de expansão contínua, o objetivo da expansão é a identificação dos melhores métodos operacionais que, quando implementados, produzam um desempenho superior.

Mesmo com infinitas possibilidades de aplicação, o benchmarking tem tido grande uso no meio empresarial, no qual para Watson (1994, p. 40):

[...] é a mais recente prática de qualidade que tem despertado o interesse empresarial. A razão fundamental do benchmarking é aprender como melhorar os processos empresariais e aumentar a competitividade, sabendo-se que, mais do que qualquer outra prática de qualidade, pode trazer retornos mais rápidos para o que é básico na empresa.

No contexto de mercado, algumas abordagens empresariais são confundidas como ações de benchmarking. Dentre estas abordagens, estão a pesquisa de mercado e a análise competitiva, no qual os propósitos de cada uma são claramente diferenciados pela sua finalidade, foco e aplicação no campo empresarial. Camp (2002, p. 230) apresenta as diferenças entre benchmarking e as práticas citadas:

QUADRO 2 – Diferenças entre as abordagens empresariais de pesquisa de mercado, análise competitiva e benchmarking

Item	Pesquisa de Mercado	Análise Competitiva	Benchmarking
Finalidade genérica	Analisar mercados da indústria, segmentos de clientes e aceitação de produtos	Analisar estratégias dos concorrentes	Analisar o quê, por quê e como estão indo os concorrentes ou as empresas líderes
Foco usual	Necessidades dos clientes	Estratégias competitivas	Práticas que satisfazem as necessidades dos clientes
Aplicação	Produtos e serviços	Mercado e produtos	Práticas e produtos
Usualmente limitada a	Como são satisfeitas as necessidades dos clientes	Atividades no mercado	Sem limitações; são usados todos os tipos de benchmarking
Fontes de informações	Clientes	Analistas da indústria, etc.	Líderes industriais e concorrentes

FONTE: Camp, 2002, p. 230

O atual ambiente das organizações aponta para um cenário cada vez mais competitivo, fazendo com que as organizações em dado momento revisem suas práticas e modelos de gestão para se alinhar aos fatores críticos de sucesso do negócio. Para isso o benchmarking pode ser usado como instrumento de alavancagem deste processo nas empresas.

Benchmarking é a busca pelas melhores práticas que conduzem uma empresa à maximização da performance empresarial. Estabelecer alvos operacionais com base nas melhores práticas possíveis da indústria é um componente crítico no sucesso de toda empresa. (CAMP, 2002, p. 15)

A busca pela excelência na gestão pautada na melhoria contínua de práticas e processos exprime uma filosofia, sendo a necessidade de aprendizagem contínua o principal insumo dessa filosofia. Neste sentido, conforme Watson (1994, p. 217), o benchmarking está inserido sendo “[...] a busca contínua pela aplicação de práticas significativamente melhores que levam a desempenho competitivo superior. O processo por meio do qual a organização aprende, modelada no processo de aprendizado humano.”

O processo de aprendizagem só pode acontecer quando há aplicação sistemática e contínua de um determinado instrumento de gestão. De acordo com Camp (2002, p. 8), o benchmarking funciona quando é iniciado e mantido em constância de propósito:

Benchmarking é um processo gerencial e de auto-aperfeiçoamento, que precisa ser contínuo para ser eficaz. Ele não pode ser executado uma vez e depois negligenciado, na crença de que a tarefa foi concluída. Ele precisa ser um processo contínuo, porque as práticas da indústria mudam constantemente. Os líderes ficam mais fortes a cada instante. As práticas precisam ser continuamente monitoradas, para garantir a descoberta das melhores. Somente as empresas que perseguem o benchmarking com disciplina terão sucesso em alcançar um desempenho superior. Em um ambiente de mudanças constantes, complacência é fatal.

Visando ainda prestar uma definição mais sólida acerca do termo, Camp (2002, p. 12) estabelece algumas definições sobre os significados de benchmarking, conforme quadro a seguir:

QUADRO 3 – Significados de benchmarking

O benchmarking é	O benchmarking não é
Um processo contínuo	Um evento que ocorre uma única vez
Um processo de investigação que fornece informações valiosas	Um processo de investigação que fornece resposta simples
Um processo de aprendizado com os outros, uma busca pragmática de idéias	Copiar, imitar
Um processo que leva tempo e dá trabalho, exigindo disciplina	Rápido e fácil
Uma ferramenta viável que fornece informações úteis para melhorar praticamente qualquer atividade de negócios	Uma novidade, uma moda

FONTE: Adaptado de Camp, 2002, p. 12

Para Watson (1994, p. 97) existem quatro categorias no qual o benchmarking pode ser dirigido, compreendendo: “Interno, Competitivo, Funcional e Genérico.” Sendo a categoria mais utilizada, o benchmarking interno deriva da busca das melhores práticas dentro de uma organização, em unidades diferentes. Para Bertonecello (2003, p. 38), benchmarking interno “encerra o fato de os parceiros selecionados estarem dentro de uma mesma companhia. É consenso entre os autores pesquisados de que o estudo interno é a melhor forma de se iniciar a utilização da ferramenta benchmarking.” Por ser a melhor forma de iniciar no estudo do benchmarking, o tipo interno agrega características que segundo Bertonecello (2003, p. 38), reforçam sua maior utilização dentre os tipos de benchmarking:

[...] é mais fácil comparar operação interna; não há problema de confidencialidade; permite descobrir diferenças de interesse, focalizar questões críticas e definir escopo de um estudo externo; pode definir uma operação interna como marco de referência; possibilita a equipe de estudo crescer na curva de aprendizado; há menos reserva para o compartilhamento de informações; facilidade para encontrar funções semelhantes em diferentes unidades operacionais na mesma companhia [...].

A necessidade de avaliar métodos de outras organizações com a finalidade de obter vantagem competitiva é a essência do benchmarking competitivo. E daí que surge o benchmarking. De acordo com Boxwell (1996, p. 50), benchmarking competitivo “significa medir suas funções, processos, atividades, produtos ou serviços em relação aos seus concorrentes e melhorá-los de forma que sejam

idealmente, os melhores do ramo [...]”. Para Pereira et al.² (no prelo), o uso do benchmarking competitivo correlaciona-se com a atividade de inteligência competitiva:

O emprego da técnica do benchmarking dá-se no mesmo contexto da análise da concorrência, cujo sistema de inteligência competitiva é um dos elementos-chave para a criação de um fluxo constante de informações, possibilitando a tomada de decisão correta no monitoramento sistemático da concorrência.

De acordo com Bertonecello (2003, p. 38), quando se trata de benchmarking competitivo, existem características comuns de aplicação nos autores pesquisados:

[...] as operações devem ser verdadeiramente comparáveis; deve-se avaliar corretamente o porte, para não prejudicar a comparação; a coleta de dados é o item de maior dificuldade nesse processo; pode-se buscar a troca de informações através de uma terceira parte, um consultor, por exemplo; deve-se garantir a confidencialidade e anonimato, para despertar o interesse na colaboração, e deve-se sempre seguir o código de conduta ética; informações sobre o que constitui a base da vantagem competitiva da organização são praticamente inacessíveis; muitos fracassos não são porque os dados não sejam coletados, mas porque os gerentes não usam as informações aprendidas.

Ainda no benchmarking competitivo, Boxwell (1996, p. 32) apresenta um modelo que visa sintetizar o processo, conforme quadro abaixo:

QUADRO 4 – Processo de benchmarking competitivo

Sua organização	Seus concorrentes
O que você está fazendo	O que eles estão fazendo
Como você está fazendo	Como eles estão fazendo
Quão bem você está fazendo	Quão bem eles estão fazendo
Resultado: ampliado o conhecimento de sua organização	Resultado: ampliado o conhecimento da sua concorrência

FONTE: Boxwell, 1996, p. 32

Para Balm (1995, p. 50), o benchmarking funcional “é a comparação com outras companhias de classe mundial que exercem a mesma atividade e, normalmente, pertencentes ao mesmo setor industrial, mas não concorrentes diretos.” As investigações são realizadas em uma atividade ou função específica, no

² Estudo de caso publicado na Revista Digital Simonsen, no qual disponibiliza artigos em fase de elaboração em nível mestrado. Disponível em <http://www.simonsen.br/rds/contabeis/artigo3.php>

qual Camp (2002, p. 56) cita que o modelo funcional “enseja um interesse inquisitivo e positivo por parte dos observadores, para que vejam as possibilidades da junção do melhor das melhores práticas de várias fontes e de operações diferentes.” Bertoucello (2003, p. 40-41) elenca características do benchmarking funcional:

[...] as empresas em foco dão mais do que recebem; é grande a probabilidade de compartilhamento de dados; embora com maior dificuldade para se identificar, há mais probabilidade de existência de diferenças substanciais de melhoria; não é muito difícil identificar as empresas líderes em determinadas funções; é mais fácil despertar interesse para a investigação e o intercâmbio de dados; menos problemas com a confidencialidade das informações; as práticas encontradas em indústrias diferentes são aceitas com maior facilidade que as práticas da mesma indústria; benchmarking do líder da indústria supera a síndrome do “não inventado aqui”, encontrada na mesma indústria.

O benchmarking genérico parte do princípio de diagnosticar um processo comum dentre várias organizações. Segundo Balm (1995, p. 50) “é a comparação com companhias de classe mundial que nem mesmo pertencem ao mesmo setor industrial, mas desenvolvem processos similares.” Com isso as companhias se tornam mais abertas ao compartilhamento de informações, tendo Bertoucello (2003, p. 41) apresentado seus principais aspectos:

[...] tem potencial para revelar as melhores das melhores práticas; é quando se obtém uma melhor prova de possibilidade de implementação, com tecnologia já testada e em uso por outra empresa; é de uso e aceitação mais difíceis, mas tem o mais alto retorno a longo prazo.

Camp (2002, p. 49-50) propõe que existem várias bases sobre as quais se pode fazer comparações. Dentre estas bases, quatro tipos de benchmarking são de maior interesse: operações internas, concorrentes diretos externos, líderes funcionais da indústria e processos genéricos.

QUADRO 5 – Principais características dos tipos de benchmarking

Operação de Benchmarking	Facilidade de relevância	Coleta de dados	Práticas inovativas
Operações internas	X	X	
Concorrentes diretos	X		
Líderes da indústria		X	X
Processos genéricos		X	X

FONTE: Camp, 2002, p. 50

No quadro acima proposto por Camp (2002), os diferentes tipos de benchmarking podem ser julgados, ao menos inicialmente, em termos da relevância dos dados para a operação, da facilidade de coleta de dados e do potencial para descoberta de práticas inovativas. As comparações internas e diretas de produtos são aquelas vista como tendo mais relevância. Entretanto, essas podem não ser comparações das mais reveladoras, porque não há garantia das funções internas terem as melhores práticas. Com exceção dos concorrentes em produtos, todos têm um nível de facilidade de coleta de dados que não é afetado por questões sensíveis, a não ser de confidencialidade. O benchmarking dos líderes da indústria e principalmente dos processos genéricos é mais difícil, porque o investigador precisa ter discernimento suficiente para ver as possibilidades de incorporação das práticas aos processos internos. O verdadeiro benefício dos dois últimos tipos de benchmarking é o potencial de descoberta de práticas inovativas não encontradas na indústria do investigador.

Para sua implantação, o benchmarking tem uma estruturação lógica definida como “processo de benchmarking”, que segundo Watson (1994, p. 76) é essencial no início do projeto: “uma vez que uma empresa resolva começar um projeto de benchmarking, deveria seguir uma abordagem genérica, testada no tempo, para implementação.” De acordo Boxwell (1996, p. 93), “o processo de benchmarking se divide em oito etapas”:

QUADRO 6 – O processo de benchmarking proposto por Boxwell

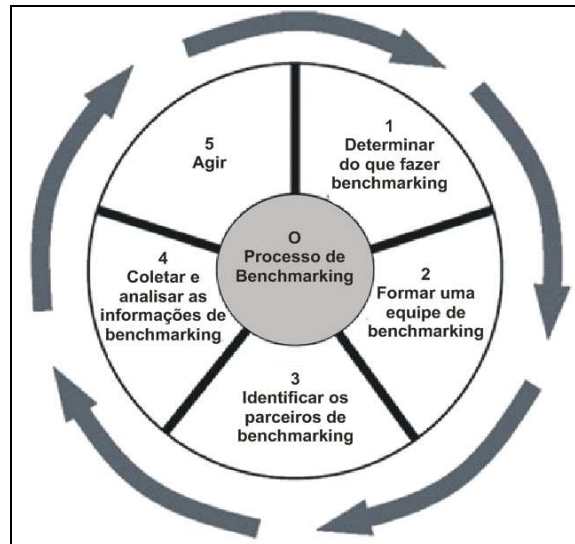
Processo	Etapas
Planejamento	Determinar atividades alvo Determinar fatores-chaves a medir Determinar empresas com práticas mais avançadas
Execução	Medir próprio desempenho Medir desempenho dos líderes da indústria
Implementação	Desenvolver plano para atingir e ultrapassar, ou melhorar liderança Obter compromisso da alta direção e dos empregados Implementar o plano e monitorar resultados

FONTE: Boxwell, 1996, p. 93

Com o objetivo de construir um modelo genérico de benchmarking que pudesse ser aplicado a qualquer projeto por qualquer tipo de organização, Spendolini (1993, p. 49) propõe um modelo de benchmarking em cinco estágios,

sendo “cada um definindo um conjunto exclusivo de atividades e classificado numa seqüência lógica”, conforme

FIGURA 3 – O processo de benchmarking em cinco estágios proposto por Spendolini



FONTE: Spendolini, 1993, p. 50

O modelo circular de cinco estágios proposto Spendolini (1993) possui um detalhamento de atividades para cada estágio, sendo assim definido:

- **1 Determinar do que fazer benchmarking:** este primeiro estágio do processo serve para identificar os clientes para as informações de benchmarking e seus requisitos, definindo os assuntos específicos dos quais o benchmarking será feito. Depois que os assuntos e os requisitos do cliente forem conhecidos, podem ser identificados e obtidos os recursos exigidos (ou seja, tempo, dinheiro, pessoal) para conduzir a investigação de benchmarking.
- **2 Formar uma equipe de benchmarking:** embora o benchmarking possa ser realizado por indivíduos, a maioria dos seus esforços são atividades de equipe. O processo de seleção, orientação e gerenciamento de uma equipe de benchmarking é o segundo maior estágio do processo. Os papéis e as responsabilidades específicos são atribuídos aos membros da equipe. As ferramentas de gerenciamento do projeto são introduzidas para garantir que as atribuições do benchmarking sejam claras para todos aqueles envolvidos, e que sejam identificados os principais marcos do projeto.
- **3 Identificar os parceiro de benchmarking:** envolve a identificação

das fontes de informações que serão usadas para coletar informações de benchmarking. Essas fontes incluem funcionários das organizações sujeitas ao benchmarking, consultores, analistas, fontes governamentais, literatura de negócios e comércios, relatórios da indústria e bancos de dados computadorizados, só para mencionar alguns. Neste estágio está incluído o processo de identificação das melhores práticas da indústria e da organização.

- **4 Coletar e analisar informações de benchmarking:** durante este estágio do processo, são selecionados os métodos específicos de coleta de informações. É importante que as pessoas responsáveis pela coleta das informações sejam hábeis nesses métodos. Os parceiros de benchmarking são contatados, e as informações são coletadas segundo um protocolo estabelecido e, depois, resumidas para análise. As informações de benchmarking são analisadas segundo requisitos originais do cliente, e as recomendações de ações produzidas.
- **5 Agir:** este estágio do processo é influenciado pelos requisitos originais do cliente e pelos usos das informações de benchmarking. A ação tomada pode variar da produção de um relatório ou apresentação até a produção de um conjunto de recomendações, ou mesmo até a implementação real da mudança com base, pelo menos em parte, nas informações coletadas na investigação de benchmarking. Todas as etapas seguintes, ou atividades apropriadas de acompanhamento, são identificadas, incluindo a continuidade do processo de benchmarking.

Para Camp (2002, p. 14) “o processo de benchmarking consiste em cinco fases: inicia-se com uma fase de planejamento e prossegue através de análise, integração, ação e finalmente maturidade.”

QUADRO 7 – O processo de benchmarking proposto por Camp

Fases	Passos
Planejamento	1. Identificar o que marcar para referência 2. Identificar empresas comparativas 3. Determinar método de coleta de dados e efetuar coleta
Análise	4. Determinar a “lacuna” corrente de desempenho 5. Projetar futuros níveis de desempenho
Integração	6. Comunicar descobertas de marcos de referência e obter aceitação 7. Estabelecer metas funcionais
Ação	8. Desenvolver planos de ação 9. Implementar ações específicas e monitorar progressos 10. Recalibrar marcos de referência
Maturidade	- Posição de liderança atingida - Práticas plenamente integradas aos processos

FONTE: Camp, 2002, p. 14

Neste sentido, Camp (2002, p. 35) cita que “a identificação daquilo que deve ser tomado como marco de referência, ou dos resultados do benchmarking, costuma ser um dos passos mais difíceis do processo”, sendo este passo ligado diretamente à etapa de planejamento. No planejamento ainda torna-se necessário, de acordo com Camp (2002, p. 35):

[...] testar a adequação dos resultados e do nível de detalhe necessário para garantir uma investigação completa. A chave para esta abordagem é a necessidade de definir e documentar adequadamente a operação, seu processo e seus métodos. Isto permite a compreensão das diferenças encontradas através do benchmarking das práticas externas. Os critérios de seleção a considerar na determinação do que será usado como marco de referência também são cobertos.

Já na necessidade de identificar as empresas comparativas, Camp (2002) aborda um aspecto importante neste passo, que é o de identificação e o uso das fontes de informação. Para o autor, o benchmarking e a coleta de informações a ele associada pode ser comparados a tecer um “tecido” de informações. Conforme Camp (2002, p. 51) “as informações já de domínio público devem ser exploradas antes, para se identificar empresas com as quais fazer benchmarking e para coletar sobre elas o máximo possível de informações.” Ainda conforme Camp (2002) existe uma segunda razão para se conduzir buscas de informações antes do contato direto com outras empresas: o estudo dos dados e informações já disponíveis pode levar a outras fontes de informações.

Após a definição das fontes de informações, o método de coleta dos dados destas fontes deve ser realizado utilizando critérios bem definidos, avaliando

também a qualidade destes dados. Neste contexto, vários são os fatores que determinam o método de coleta de dados. Spendolini (1993, p. 165) descreve que “um dos principais fatores é impulsionado pelos requisitos de seu cliente: os tipos de informações necessárias, os usos propostos para estas informações, o nível de detalhes exigido e os requisitos de qualidade e quantidade.”

Na fase de análise do processo de benchmarking, tem-se como premissa a avaliação dos pontos fortes do líder na indústria ou setor de atuação e do próprio desempenho da organização. Esta idéia de comparação é definida, de acordo com Camp (2002), como lacuna competitiva corrente. Camp (2002, p. 105) cita que “a lacuna competitiva corrente é uma medida da diferença entre o desempenho da organização interna e aquele da melhor organização na indústria.” O autor apresenta que existem três tipos de lacunas de desempenho: positiva, negativa ou de paridade.

QUADRO 8 – Tipos de lacunas de desempenho

Tipo	Descrição	Consequência
Negativa	As práticas externas são superiores	Referências baseadas em descobertas externas
Paridade	Nenhuma diferença significativa entre práticas justificada	Análise adicional
Positiva	As práticas internas são superiores	Referências baseadas em descobertas internas

FONTE: Camp, 2002, p. 107

Uma vez definida as atuais lacunas de desempenho no processo de benchmarking, Camp (2002) aborda a necessidade de realizar a projeção de futuros níveis de desempenho, ou seja, analisar não só a lacuna existente por ocasião da medição, mas também projetar onde ela e a referência estarão provavelmente no futuro, uma vez que as práticas da indústria não são estáticas.

A comunicação das descobertas de benchmarking é um passo crítico para obtenção da aceitação de novas práticas na organização. Camp (2002 p. 141) dá bastante ênfase à fase de integração:

Vencer a relutância na aceitação das descobertas é um passo importante em direção à implementação e uma campanha de comunicação deve ser seriamente estudada. É importante pensar em que base o pessoal de operações – que, em última análise, precisa aceitar e implementar as novas práticas – estará disposto a fazê-lo.

Neste contexto, Camp (2002 p. 151) cita que no processo de integração, o estabelecimento de metas funcionais é importante para a tradução das descobertas de benchmarking, no qual “uma vez estabelecidas as metas, é preciso que haja uma forma de se traduzir as descobertas de benchmarking em declarações de como a organização irá mudar.”

A fase de ação trata do desenvolvimento de planos de ação para implementar as descobertas de benchmarking. De acordo com Spendolini (1993, p. 197), “o objetivo primário do benchmarking é a ação. Embora ele seja o processo de investigação, a motivação para iniciar uma investigação, em primeiro lugar, e estimular e dar apoio à mudança.” Camp (2002, p. 161) apresenta a seguinte recomendação para a fase de ação:

O que será visto aqui é uma série de considerações importantes para o desenvolvimento de planos de ação, visando permitir uma implementação mais eficaz das descobertas do benchmarking. Uma delas é embutir o benchmarking desde o início no processo de planejamento, para que ele seja planejado e dele se esperem resultados sobre os quais irão se basear os planos operacionais e a prazos mais longos.

Tendo como necessidade a implementação das descobertas de benchmarking e o monitoramento dos resultados alcançados, Bogan (1996, p. 389-390) propõe o que fazer e o que não fazer neste processo:

O que fazer

- Assegure-se de que todos aqueles envolvidos na mudança do processo entendam detalhadamente as razões que há por trás das mudanças e o que se espera deles.
- Assegure-se de que a gerência apóia a mudança e está interessada no processo.
- Pense na execução do processo da mudança como um programa-piloto.
- Defina a atividade e o processo de monitoramento antes de iniciar a mudança. Fique de olho nas medidas-chave de desempenho.
- Preveja a resistência à mudança e não a considere como algo pessoal.
- Veja maneiras de fazer as melhorias repercutirem em outras partes da organização.
- Assegure-se de que outras pessoas ligadas ao seu processo não

sofram um impacto negativo pelas recomendações de mudanças.

O que não fazer

- Não se esqueça de que sem implementação o benchmarking e todos os esforços da equipe até agora não valem nada.
- Não implemente sem monitorar.
- Não se descuide do fato de que outros fatores podem influenciar os resultados.

Ainda no planejamento das ações a respeito das descobertas de benchmarking, Camp (2002, p. 162) apresenta:

[...] é preciso levar em conta as duas facetas da implementação que fazem parte do processo padrão de planejamento de ações seguido pela maioria das empresas. A primeira trata da atividade ou tarefa que deve ser executada. Isso envolve a definição de quem, o quê, quando e como para a tarefa. A segunda trata das pessoas e dos aspectos comportamentais da implementação de mudanças. Isso envolve a consideração de como será obtido o apoio da organização para implementação das melhores práticas.

Para isso, Camp (2002, p. 163) faz considerações acerca das tarefas, classificando-as nas seguintes etapas:

- **Especificação da tarefa:** a tarefa deve ser plenamente especificada e classificada para aqueles que serão responsáveis pela implementação das descobertas do benchmarking. Isso pode envolver uma descrição mais completa da prática de referência do que aquela descrita na descoberta.
- **Sequência da tarefa:** os passos para a execução da tarefa devem ser descritos e postos em ordem de sequência lógica. A abordagem passo a passo considerada a melhor para implementar a prática de referência deve ser dividida em seus componentes e estes colocados em sequência de prioridade.
- **Indicação das necessidades de recursos:** devem ser determinados os recursos necessários para se realizar a implementação das práticas. Eles incluem recursos para a transição, bem como qualquer investimento exigido para essa implementação.
- **Estabelecimento do cronograma:** o cronograma para cada tarefa

deve ser definido, podendo para isso ser usado um gráfico de Gant típico para as tarefas de cada prática.

- **Determinação de responsabilidades:** deve ser definida a responsabilidade para cada tarefa. Como a implementação de muitas práticas de referência é transfuncional por natureza, a responsabilidade pode ser dividida e, nesse caso, especificada.
- **Resultados esperados:** os resultados esperados da implementação da prática de referência devem ser descritos. É a descrição de como se espera que a prática funcione.
- **Monitoração:** a medição de resultados deve ser especificada. Está é a conversão da prática na métrica ou medição do seu trabalho. É o fruto da adaptação da prática de referência ao processo de trabalho e a consequente mudança esperada nos resultados.

Por meio do monitoramento dos progressos da ação de benchmarking e que se identifica e realiza a recalibração dos marcos de referência, compatibilizando-os com os resultados alcançados no processo. Neste sentido, a posição de maturidade é atingida com vista na produção de um rendimento superior. Camp (2002, p. 207) coloca que a maturidade é a condição de superioridade atingida, sendo que “o benchmarking gera implicações que transcendem o processo em si e os benefícios a serem obtidos.” Mas para esta condição, o processo de benchmarking deve sempre se manter aceso na organização, conforme aborda Spendolini (1993, p. 208):

Esteja você produzindo um relatório de benchmarking, comunicando as descobertas aos outros, implementando melhorias de produto ou processo ou simplesmente aplicando o que aprendeu com seu próprio trabalho, tem de gerar energia suficiente para usar aquilo que aprendeu e continuar seguindo adiante para identificar outras oportunidades de benchmarking.

Para uma implementação de sucesso de um projeto de benchmarking, a gerência da organização deve estar alinhada com a equipe de benchmarking, prestando todo o apoio e suporte necessário em todas as fases do projeto. Neste sentido, Camp (2002, p. 228) elenca os comportamentos gerenciais importantes para o benchmarking:

- Prover apoio de liderança no planejamento e organização do esforço de benchmarking.

- Obter consenso sobre benefícios a serem conseguidos, empresas parceiras, abordagem a ser usada nas investigações, os papéis dos membros da equipe de benchmarking e na determinação das barreiras ao benchmarking eficaz.
- Favorecer o ponto de vista pelo qual o benchmarking não é trabalho extra, mas sim a maneira de se fazer mais trabalho eficaz.
- Assegurar-se de que as descobertas do benchmarking sejam adequadamente compreendidas e aceitas.
- Assegurar-se de que os níveis de desempenho necessários e as estratégias seguidas sejam baseados nas práticas de referência.
- Assegurar-se de que o desempenho seja projetado e periodicamente recalibrado com base nas descobertas de benchmarking.
- Assegurar-se de que haja consenso sobre um processo de comunicação que irá informar a organização de seus progressos no sentido de metas e alvos de referência.
- Integrar as descobertas do benchmarking aos processos de fixação de objetivos, avaliação de desempenho e do plano operacional da organização.
- Buscar exemplos de casos de sucesso que possam ser utilizados para mostrar como o processo é usado e como são aplicados os “como fazer” do benchmarking.

Em síntese, a implementação do benchmarking perpassa por etapas bem definidas de planejamento e de envolvimento da gerência da organização, que deve estar bem orientada quanto aos conceitos e as possibilidades de aplicação da ferramenta. Neste contexto, o levantamento bibliográfico realizado teve por objetivo apresentar as considerações conceituais do benchmarking e seus desdobramentos com vistas em subsidiar as demais etapas de realização deste trabalho.

3 METODOLOGIA

Com base nos objetivos propostos pelo trabalho, a metodologia empregada no presente trabalho é composta de etapas focadas em analisar o uso do benchmarking como instrumento de gestão na DMT. Para isso, tornou-se necessária no primeiro momento a realização de uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de, conforme Vergara (2000, p. 48), “fornecer instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa [...]”. Esse levantamento bibliográfico visa ao aprofundamento no conceito de benchmarking, buscando examinar seus tipos e formas de aplicação como ferramenta de gestão e como ele se relaciona com a GI.

Com uma base teórica mais detalhada acerca do conceito, foi proposta uma investigação sobre a aplicação do benchmarking na DMT, identificando como a ferramenta de gestão é utilizada pela Diretoria em seus diversos níveis, tanto estratégicos quanto operacionais. Esta investigação, conforme Vergara (2000, p. 46-47), pode ser classificada “quanto aos seus fins” como uma pesquisa descritiva, que “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.”. Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa também pode ser classificada como estudo de caso, que, de acordo com Vergara (2000, p. 49), “é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país.”.

Para a coleta de dados, foi utilizado como instrumento um questionário semi-estruturado, aplicado via web, que, para Gil (1987, p. 90), “constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato.”. O questionário foi elaborado com o objetivo de diagnosticar os níveis de conhecimento e utilização do benchmarking pelos gestores da Diretoria, tendo como base o “processo de benchmarking” proposto por Camp (2002), o qual é definido em cinco fases: planejamento, análise, integração, ação e maturidade. Para isso, o questionário, que pode ser visualizado no apêndice deste trabalho, foi dividido em três partes: a primeira (perguntas 01 a 05), composta de questões de cunho exploratório, permitindo a caracterização e estratificação da amostra quanto à idade, sexo, tempo de serviço e tempo de exercício em cargo de gestão; a segunda (perguntas 06 a 20), elaborada com base no “processo de benchmarking” de Camp (2002), visando avaliar como os gestores da DMT realizam

o processo de benchmarking; a terceira (perguntas 21 a 23), composta de perguntas abertas, visando identificar as experiências dos respondentes e os resultados alcançados com o uso do benchmarking. O quadro a seguir apresenta a composição do conjunto de perguntas da segunda parte do questionário, quanto ao “processo de benchmarking” proposto por Camp (2002).

QUADRO 9 – Relação de etapas do processo de benchmarking com perguntas do questionário

Etapas do processo de Benchmarking	Perguntas do Questionário
Planejamento	6, 7, 8, 9 e 10
Análise	11, 12, 13 e 14
Integração	15 e 16
Ação	17, 18 e 19
Maturidade	20

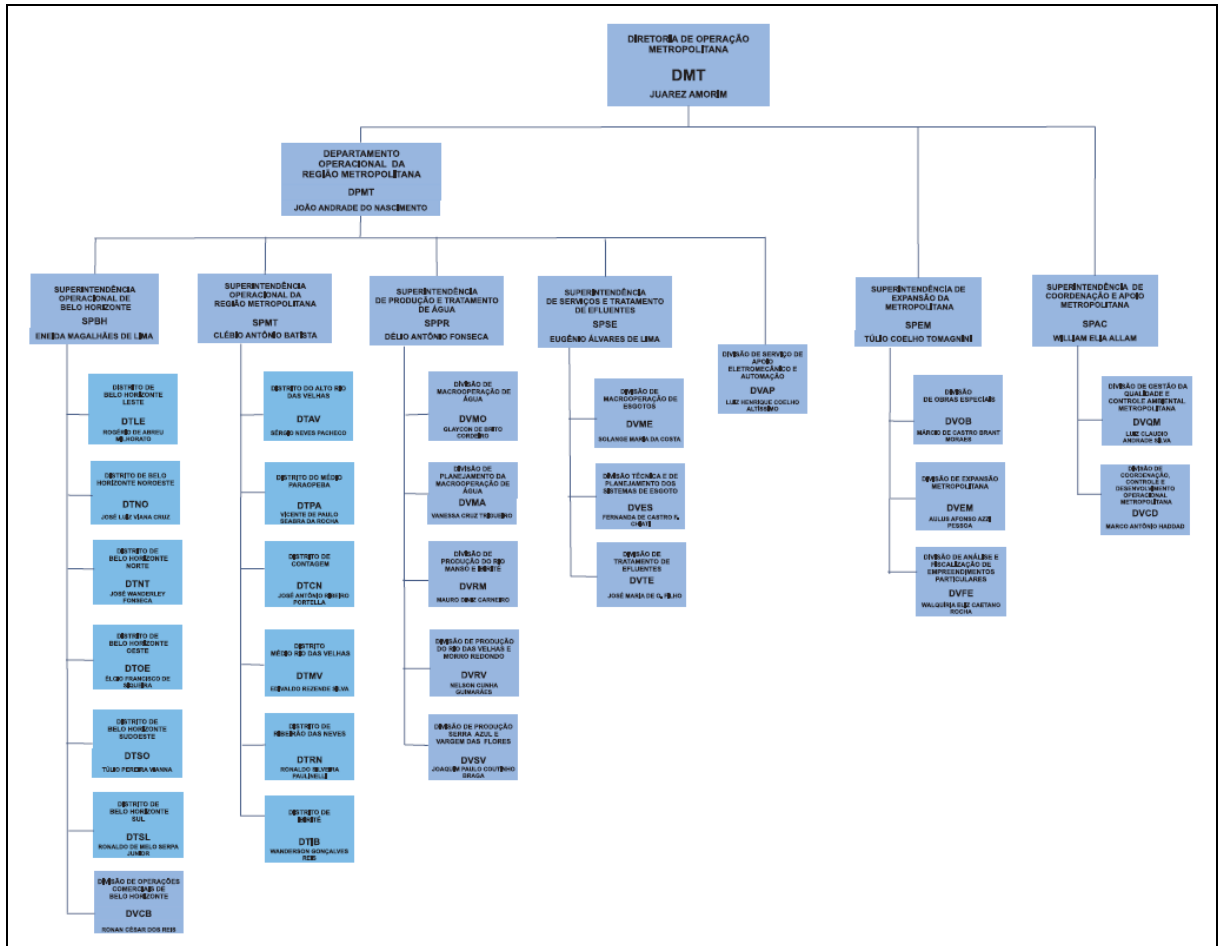
FONTE: Elaborado pelo autor, 2012.

Para cada etapa do processo de benchmarking, o grupo de perguntas busca identificar:

- **Planejamento:** a percepção sobre conhecimento dos objetivos e processos afetos à unidade, bem como seus pontos fortes e fracos, e a capacidade de definição de um marco de referência a ser seguido, além do comportamento de busca e uso de fontes de informação.
- **Análise:** a percepção sobre a determinação da lacuna competitiva, incluindo a capacidade de avaliar e comparar diferenças entre processos e sistemas de gestão, e a relação feita entre a gestão dos processos e o respectivo desempenho obtido.
- **Integração:** o processo de comunicação e, a relação de aceitação das mudanças em processos e a medição de desempenho por parte da equipe.
- **Ação:** a forma de utilização de planos de ação, com base no respectivo cumprimento e revisão para alcance de objetivos, e o comportamento de monitoramento dos resultados alcançados.
- **Maturidade:** o conhecimento ou entendimento do respondente sobre o conceito de benchmarking, para definição do perfil de uso da ferramenta.

A pesquisa foi realizada no âmbito da DMT, que teve como universo para a coleta dos dados o corpo gerencial da Diretoria, que inclui 27 gerentes e 6 superintendentes das unidades subordinadas a esta, conforme estrutura a seguir:

FIGURA 4 – Estrutura Organizacional da DMT



FONTE: Departamento de Planejamento Estratégico e Desempenho Empresarial - DPPE – COPASA

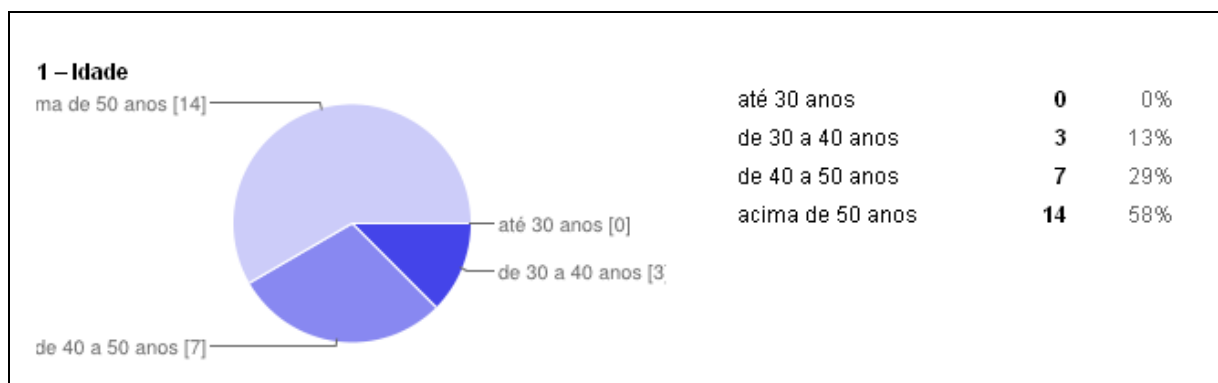
Com a pesquisa realizada, propôs-se ainda identificar e avaliar os procedimentos adotados pela Diretoria para a busca de referenciais comparativos, analisando-se existe ou não métodos de acompanhamento e controle dos resultados já alcançados, associando estes à utilização da ferramenta de benchmarking. Essa avaliação permitirá visualizar as percepções dos gestores sobre os processos de sua competência, ao relacionar esses processos aos resultados alcançados pelas respectivas unidades, o que conseqüentemente reflete no resultado da DMT. Isso permitirá examinar de maneira qualitativa como o benchmarking é aplicado para estímulo de práticas inovadoras dentro da Diretoria.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os questionários foram aplicados no período de 28 de Novembro a 18 de Dezembro de 2012, sendo enviados aos gestores da DMT por meio de email, no qual constava o link para preenchimento do questionário desenvolvido na ferramenta Google Docs. No universo trabalhado, foram respondidos 24 questionários, representando um percentual de 73% do quantitativo total de cargos de gerência da Diretoria.

Serão apresentados a seguir em forma de gráficos e comentários, os resultados obtidos na primeira e segunda parte do questionário, por ordem de pergunta.

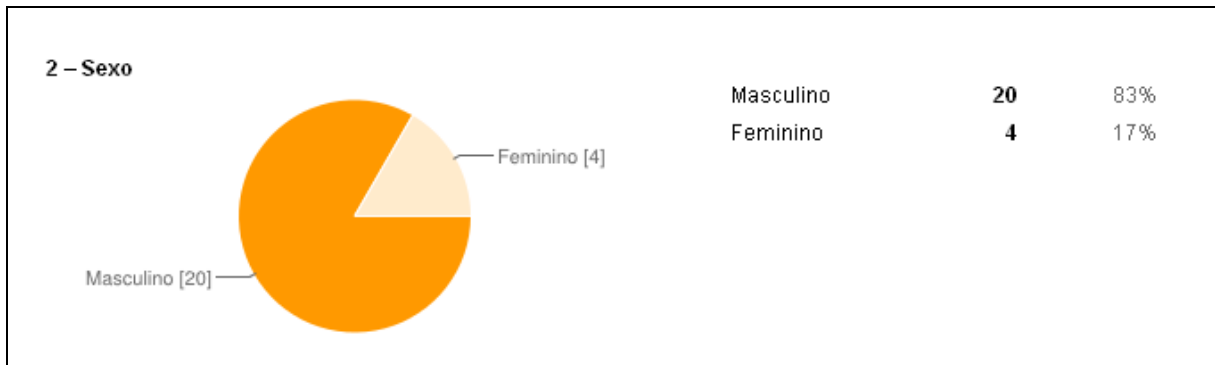
FIGURA 5 – Idade dos gestores entrevistados na DMT



FONTE: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2012.

Dos entrevistados, 58% declararam estar na faixa etária acima de 50 anos, tendo ainda um percentual de 29% na faixa de 40 a 50 anos e 13% na faixa de 30 a 40 anos. Na amostra, nenhum gestor possui idade inferior a 30 anos. Esta estratificação permite concluir que 87% dos gestores respondentes possuem idade superior a 40 anos.

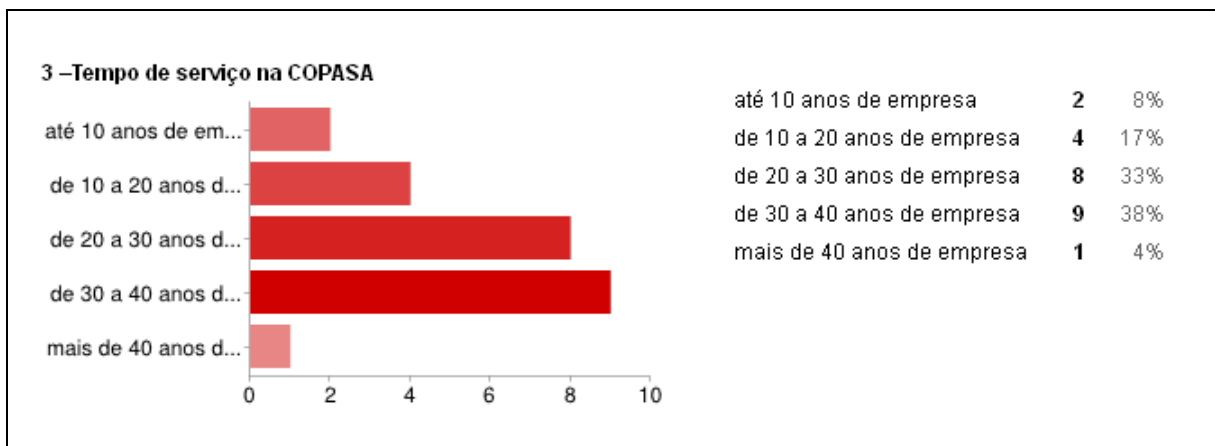
FIGURA 6 – Gênero dos gestores entrevistados na DMT



FONTE: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2012.

Sobre o gênero dos entrevistados, 83% são do sexo masculino e 17% do sexo feminino. Dos gestores do sexo masculino, 65% (13 gestores) possuem idade superior a 50 anos, enquanto no sexo feminino 25% (1 gestor) está na faixa superior a 50 anos.

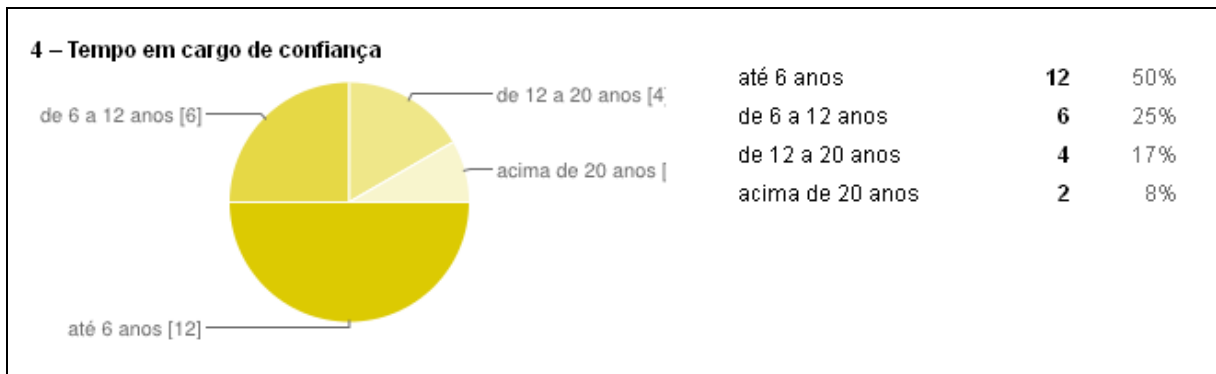
FIGURA 7 – Tempo de serviço na COPASA dos gestores da DMT



FONTE: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2012.

Quanto ao tempo de serviço na COPASA, 9 gestores ou 38% do total da amostra estão na faixa de 30 a 40 anos de empresa, sendo 8 dos 9 gestores do sexo masculino. A amostra é seguida de 8 gestores na faixa de 20 a 30 anos (33% do total), 4 gestores na faixa de 10 a 20 anos de empresa e 2 com até 10 anos de empresa. Apenas 1 respondente possui mais de 40 anos de empresa. Este resultado demonstra que 18 dos 24 gestores participantes (75% do total) possuem um tempo de serviço superior a 20 anos na COPASA.

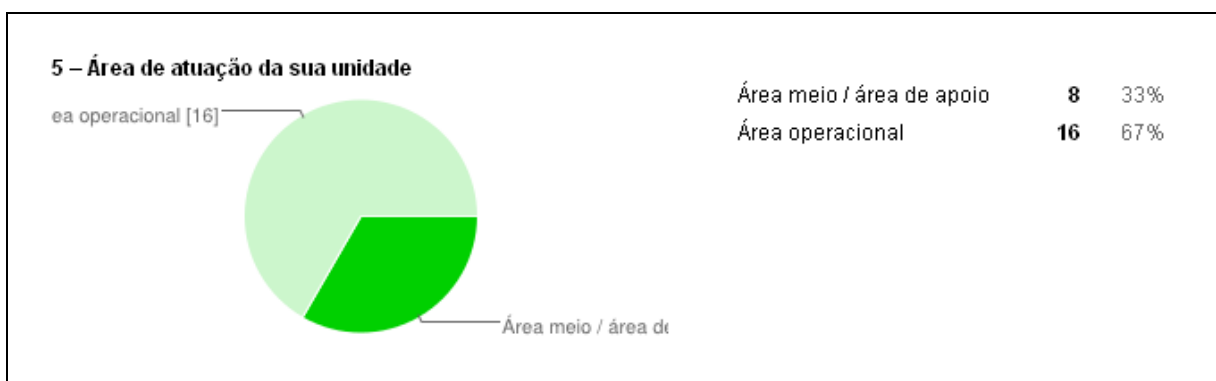
FIGURA 8 – Tempo em cargo de confiança dos gestores da DMT



FONTE: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2012.

Quanto ao tempo dos gestores da DMT em cargos de confiança, 12 gestores que representam 50% do total da amostra têm tempo de até 6 anos em posição de confiança. Estratificando por gênero, 75% dos gestores do sexo feminino possuem até 6 anos em cargos de confiança, enquanto os gestores do sexo masculino correspondem à 45%. Ainda foi obtido que 6 gestores (25% do total) estão em cargos de confiança entre 6 a 12 anos, seguidos de 4 gestores com tempo entre 12 a 20 anos e de 2 gestores que estão em cargos de confiança a mais de 20 anos. Em resumo, o resultado caracteriza que 75% dos gestores participantes têm no máximo 12 anos de exercício em cargos de confiança.

FIGURA 9 – Área de atuação da unidade organizacional do gestor

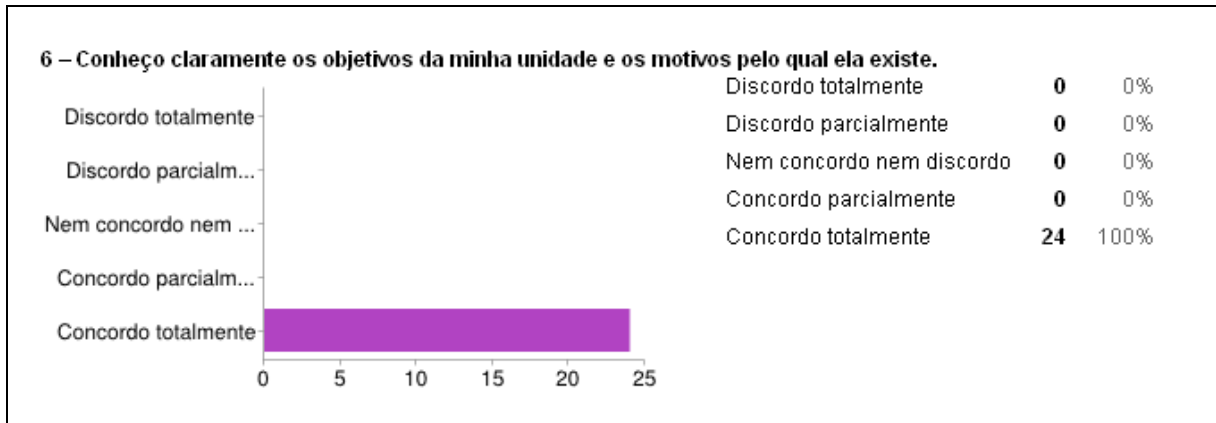


FONTE: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2012.

Sobre a área de atuação dos gestores participantes, 67% (16 respostas) definiram como pertencentes à área operacional, sendo 6% destes (1 resposta) do sexo feminino. Os 33% restantes (8 respostas) definiram pertencerem à área meio ou de apoio, sendo 38% destes (3 respostas) serem do sexo feminino. Neste

resultado, têm-se a predominância de áreas operacionais na estrutura organizacional da DMT, o que a caracteriza como uma diretoria operacional.

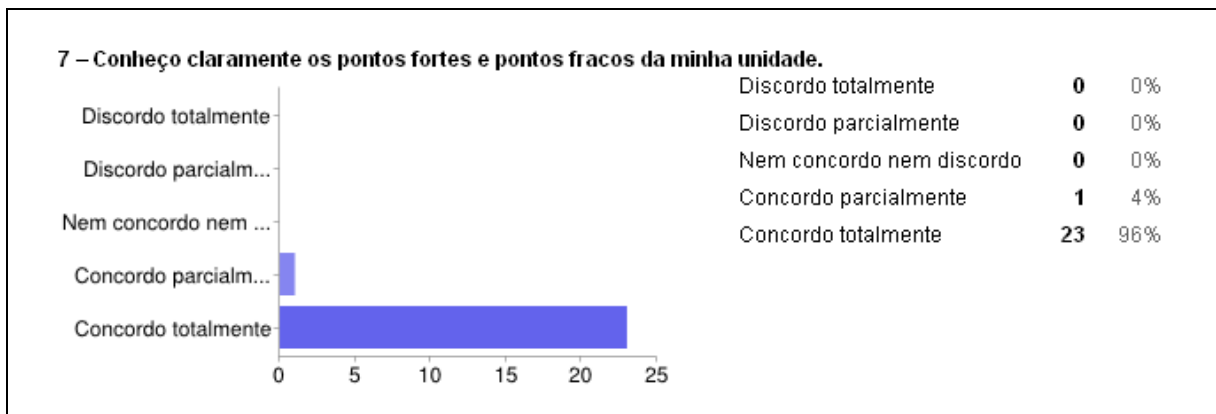
FIGURA 10 – Conhecimento dos objetivos e razão de ser da unidade organizacional



FONTE: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2012.

A questão 10 visava avaliar o sentimento de conhecimento dos objetivos e da razão de ser da unidade organizacional do qual o gestor está gerenciando. Com um resultado de unanimidade, 100% dos participantes declaram concordar totalmente com a afirmação de conhecer claramente os objetivos da unidade organizacional e os motivos pela qual ela existe.

FIGURA 11 – Conhecimento dos pontos fortes e pontos fracos da unidade organizacional



FONTE: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2012.

Quanto ao conhecimento dos pontos fortes e fracos da unidade organizacional, 23 gestores concordaram totalmente com a afirmativa “conheço claramente os pontos fortes e pontos fracos da minha unidade”, representando um

percentual de 96% do total. Apenas 1 gestor participante concorda parcialmente com a afirmativa, o que representa um percentual de 4%.

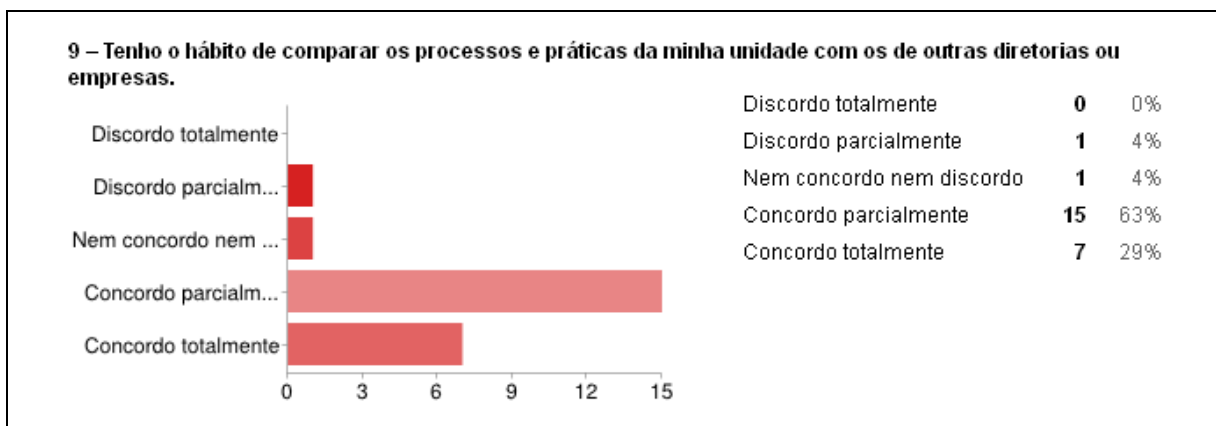
FIGURA 12 – Conhecimento dos processos e práticas da unidade organizacional



FONTE: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2012.

Na avaliação do conhecimento dos processos e práticas da unidade, 79% dos gestores concordam totalmente que conhecem claramente os processos e práticas da unidade, seguido de 21% que concordam parcialmente com a afirmação. Em resumo 19 dos 24 participantes concordam totalmente que conhecem claramente os processos e práticas de sua respectiva unidade.

FIGURA 13 – Hábito dos gestores de comparar processos e práticas

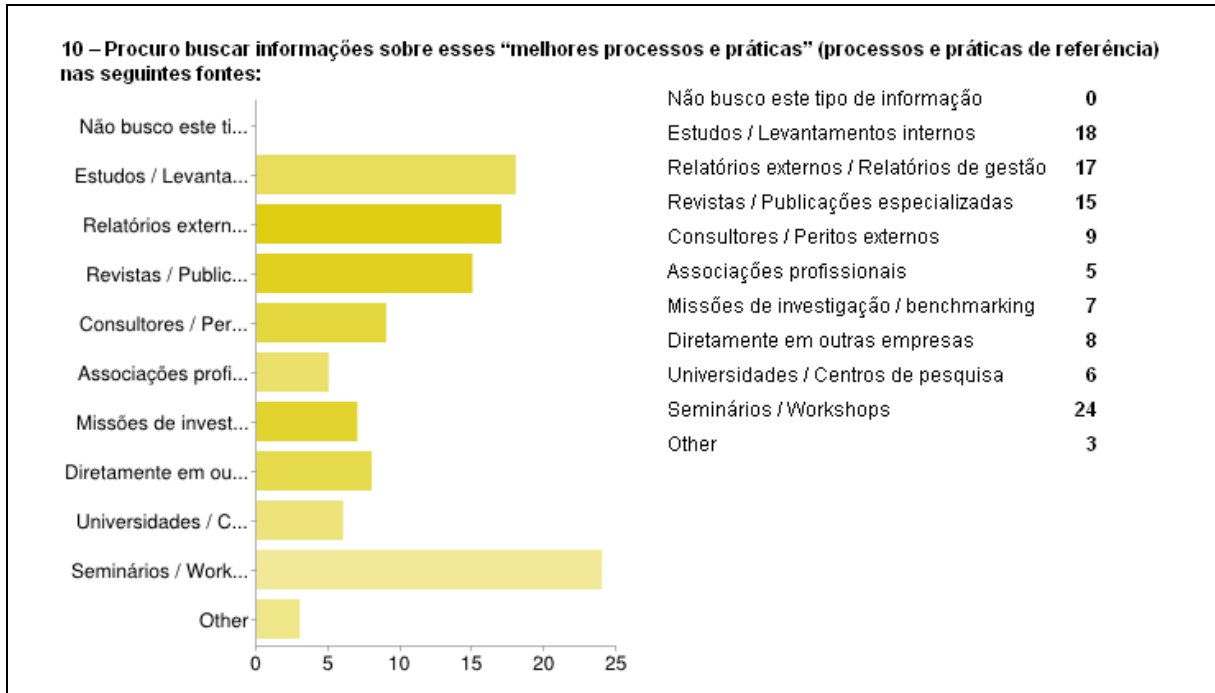


FONTE: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2012.

Quanto ao hábito de comparar processos e práticas da unidade com os de outras diretorias ou empresas, 15 gestores concordam parcialmente com a afirmação (63% do total), seguido de 7 gestores que concordam totalmente com a afirmação (29% do total). Dos gestores que concordam totalmente, 6 são oriundos

da área operacional (86% do total). Obteve-se ainda que 1 gestor não concorda nem discorda e 1 gestor discorda parcialmente da afirmação. De maneira geral, os itens de concordância total e parcial representam um percentual de 92%.

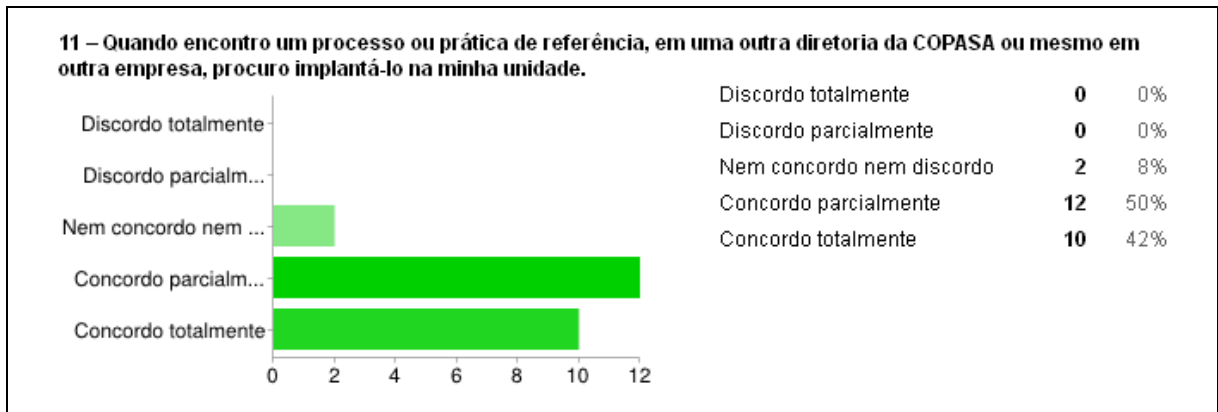
FIGURA 14 – Comportamento dos gestores sobre busca e uso de fontes de informação



FONTE: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2012.

Neste item, foi avaliado o comportamento de busca e uso de informações sobre “melhores processos e práticas” por parte dos gestores entrevistados. Esta pergunta permitia mais de uma opção de resposta, podendo o respondente optar por mais de uma fonte de informação. A opção mais apontada foi “Seminários / Workshops” com 24 respostas, seguida de “Estudos/ Levantamentos internos” com 18 respostas, “Relatórios externos / Relatórios de gestão” com 17 respostas e “Revistas / Publicações especializadas” com 15 respostas. Em menor número de respostas, as demais opções foram assim lembradas: “Consultores / Peritos externos” com 9 votos, “Diretamente em outras empresas” com 8 votos, Missões de investigação / benchmarking” com 7 votos, “Universidades / Centros de pesquisa” com 6 votos, “Associações profissionais” com 5 votos e outras opções com 3 votos. Nenhum participante escolheu a opção “Não busco este tipo de informação”, demonstrando que todos os gestores buscam, de alguma forma, informações sobre melhores processos e práticas.

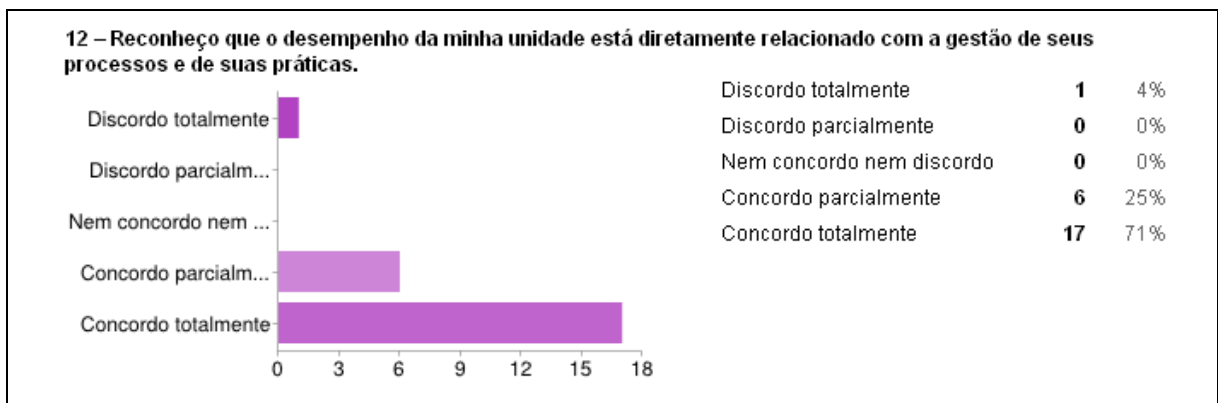
FIGURA 15 – Perfil dos gestores sobre implantação de processos ou práticas de referência



FONTE: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2012.

Esta afirmação procurou diagnosticar o comportamento dos gestores quanto à implantação de processos ou práticas de referência na sua unidade. Na amostra, 12 respondentes concordam parcialmente com a afirmação (50% do total), seguidos de 10 que concordam totalmente com a afirmação (42% do total). Ainda nesta questão, obteve-se que 2 gestores nem concordam nem discordam da afirmação. De maneira geral, o nível de concordância total e parcial da afirmativa é de 92% do total de gestores participantes.

FIGURA 16 – Relação de desempenho da unidade com a gestão de seus processos

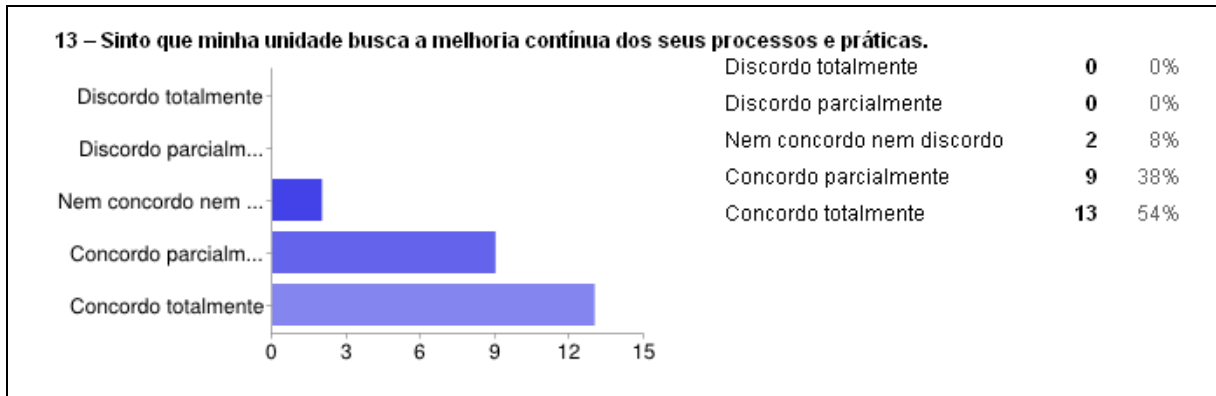


FONTE: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2012.

A afirmação buscou identificar como os gestores visualizam a relação de desempenho obtido com a gestão dos processos e práticas na unidade. O resultado demonstrou que 17 gestores concordam totalmente com a afirmação, o que representa 71% do total. Em menor número, 6 gestores concordam parcialmente

com a relação “desempenho e gestão dos processos”, representando 25% do total. Foi obtido ainda que 1 gestor discorda totalmente da afirmação, representado 4% da amostra.

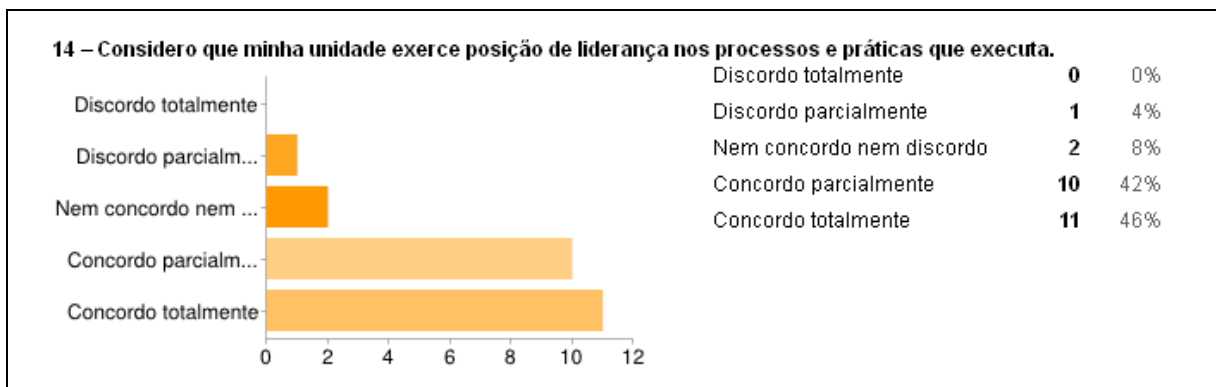
FIGURA 17 – Sentimento dos gestores de busca da melhoria contínua nos processos e práticas



FONTE: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2012.

A afirmação buscou identificar a visão que o gestor possui da sua unidade quanto à busca de melhoria contínua dos processos e práticas. Neste sentido, 13 gestores (54% do total) concordam totalmente que suas unidades estão imbuídas neste propósito, seguidos de 9 (38% do total) que concordam parcialmente com a afirmação. A alternativa nem concordo nem discordo obteve 2 votos por parte dos gestores, o que representa um percentual de 8%.

FIGURA 18 – Sentimento dos gestores sobre a posição de liderança de suas unidades

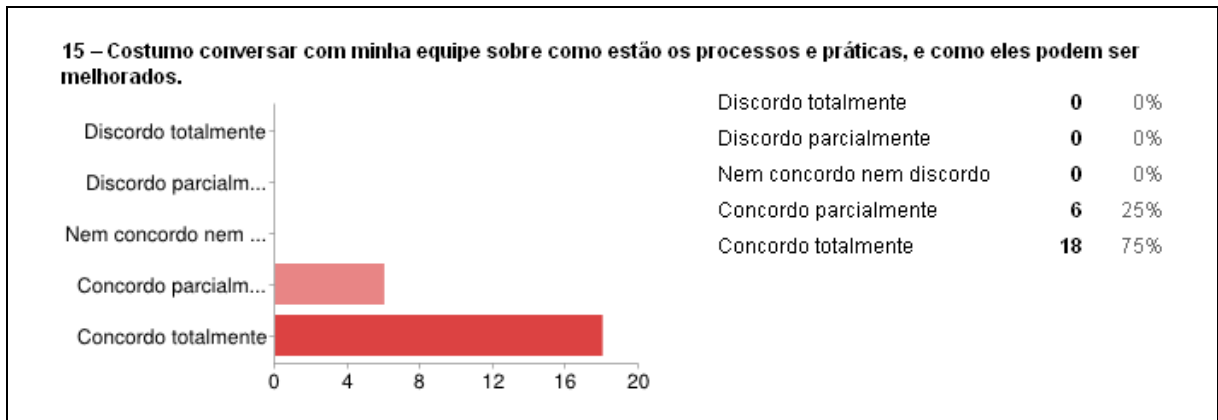


FONTE: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2012.

Quanto ao sentimento dos gestores sobre a posição de liderança de suas unidades, 11 responderam que concordam totalmente que sua unidade exerce posição de liderança nos processos e práticas que executa (46% do total). Foram 10

os gestores que concordam parcialmente com a afirmação. Em menor número, 2 responderam que nem concordam nem discordam e 1 discorda parcialmente da afirmação. O nível de concordância (total + parcial) representa 88% dos gestores participantes.

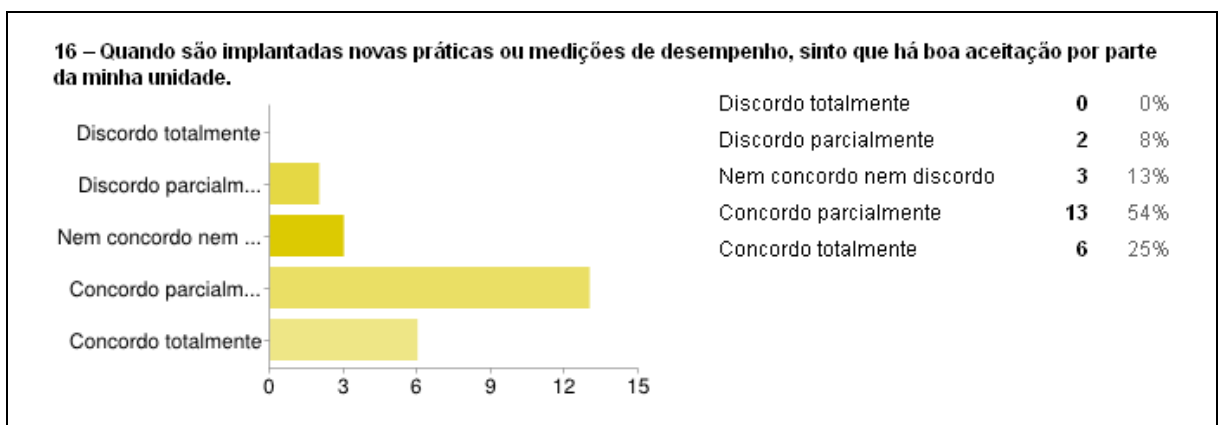
FIGURA 19 – Nível de comunicação dos gestores e sua unidade sobre melhoria dos processos



FONTE: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2012.

Esta afirmação avaliou o comportamento do gestor quanto à sua comunicação no processo de melhoria das práticas de sua respectiva unidade. Neste contexto, 18 gestores concordam totalmente que costumam comunicar com sua equipe sobre as práticas e a busca da melhoria delas, o que representa 75% dos participantes. Outros 6 gestores concordam parcialmente com a afirmativa, representando 25% do total.

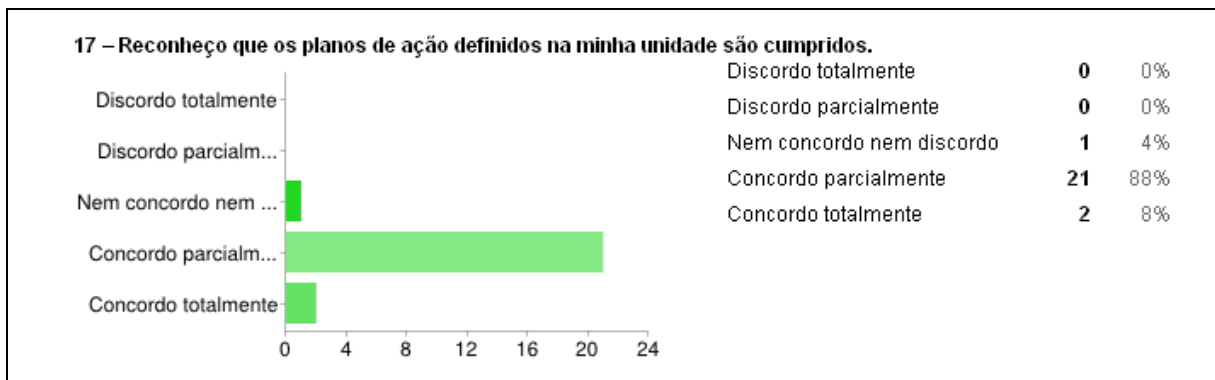
FIGURA 20 – Percepção do gestor quanto à aceitação de melhorias na unidade organizacional



FONTE: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2012.

Quanto à aceitação pela unidade da implantação de novas práticas ou medições de desempenho, 13 gestores (54% do total) concordam parcialmente que há boa aceitação, seguidos de 6 gestores (25% do total) que concordam totalmente com a boa aceitação por parte da unidade. O resultado ainda apresentou que 3 gestores responderam nem concordam nem discordam da afirmação (13% do total), sendo seguidos de 2 que discordam parcialmente da boa aceitação por parte da unidade. De maneira geral, o nível de concordância (total + parcial) foi de 79% dos participantes.

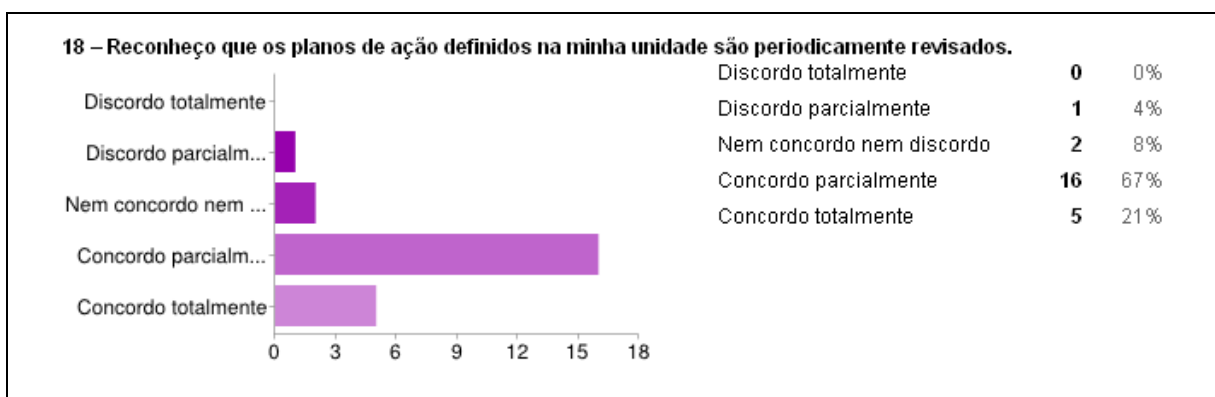
FIGURA 21 – Percepção do gestor quanto ao cumprimento dos planos de ação da unidade



FONTE: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2012.

A afirmação procurou identificar a percepção do gestor quanto ao cumprimento de planos de ação por parte da sua unidade. Os resultados demonstraram que 21 respondentes concordam parcialmente que os planos são cumpridos pelas unidades, o que representa 88% dos participantes. Já 2 respondentes concordam totalmente com a afirmação, tendo ainda que 1 respondente assinalou que nem concorda nem discorda da afirmação.

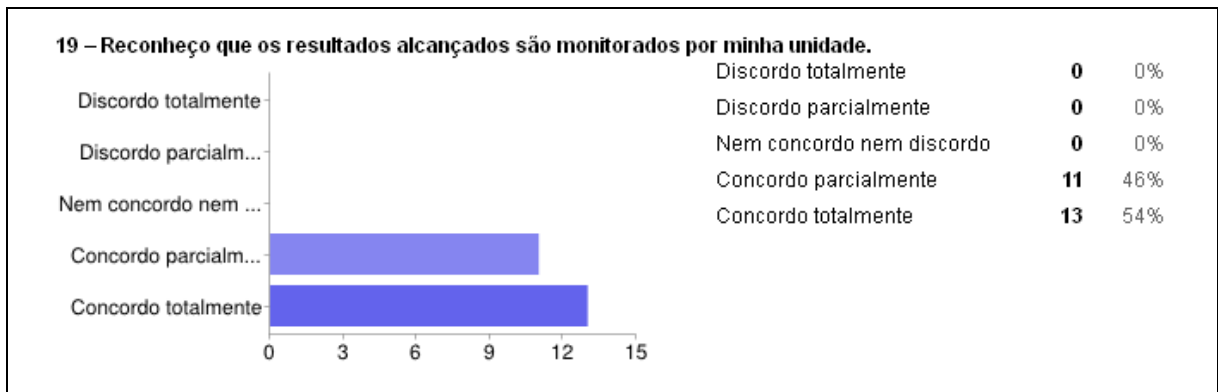
FIGURA 22 – Percepção do gestor quanto à revisão de planos de ação na unidade



FONTE: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2012.

Neste item, foi avaliado o sentimento do gestor quanto à revisão dos planos de ação na sua unidade de atuação. 16 gestores concordam parcialmente que os planos são periodicamente revisados pela unidade, representando 67% dos participantes. Já 5 gestores concordam totalmente que os planos são revisados na unidade, o que corresponde a 21% do participantes. Em menor número, 2 gestores nem concordam nem discordam da situação, seguido de 1 gestor que discorda parcialmente da revisão periódica dos planos na sua unidade.

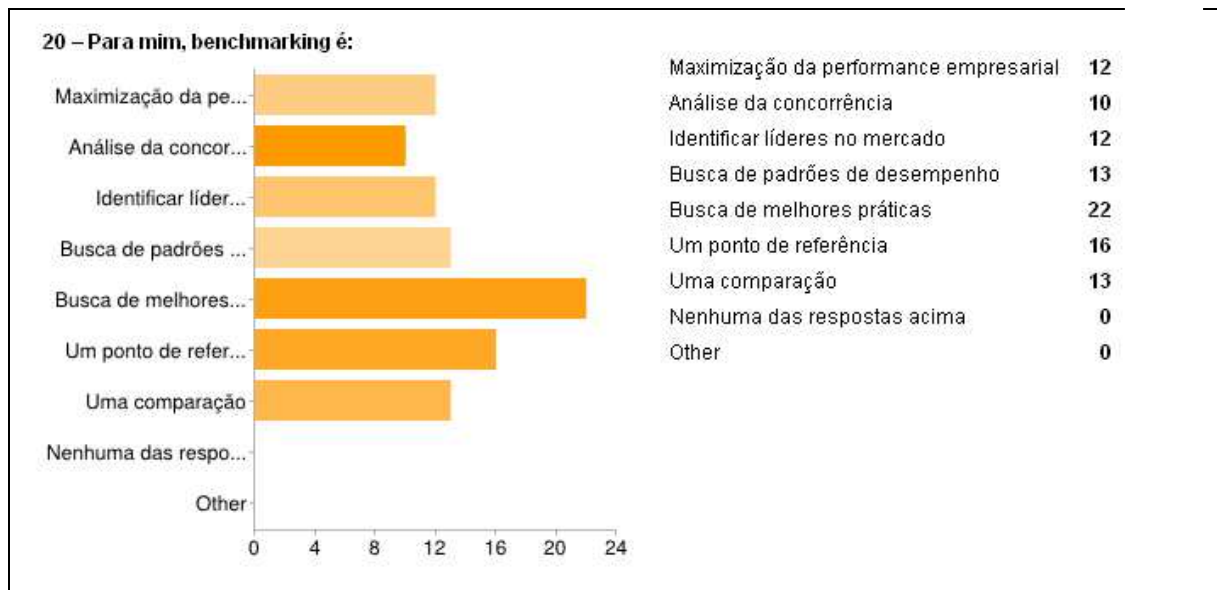
FIGURA 23 – Percepção do gestor quanto ao monitoramento dos resultados na unidade



FONTE: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2012.

Esta afirmação buscou identificar a percepção do gestor quanto ao monitoramento dos resultados alcançados em sua unidade. 13 gestores (54% do total) concordam totalmente que os resultados são monitorados pela unidade, seguido de 11 gestores (46% do total) que concordam parcialmente com a afirmação. Nesta questão, o nível de concordância (total + parcial) foi de 100% dos participantes.

FIGURA 24 – Entendimento do conceito de benchmarking pelos gestores da DMT



FONTE: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2012.

Esta questão teve por objetivo, avaliar o nível de compreensão do conceito de benchmarking por parte dos gestores da DMT. Esta pergunta permitia mais de uma opção de resposta, podendo o respondente optar por mais de uma definição de benchmarking. O conceito mais apontado pelos gestores foi o de “Busca de melhores práticas” com 22 respostas. Para as demais alternativas os resultados foram: “Um ponto de referência” com 17 votos, “Busca de padrões de desempenho” e “Uma comparação” com 13 votos cada, “Maximização da performance empresarial” e “Identificar líderes no mercado” com 12 votos cada e “Análise da concorrência” com 10 votos. As alternativas “Outros” e “Nenhuma das respostas acima” não receberam votos. Com o resultado obtido, pode-se afirmar que todos os gestores participantes têm pelo menos uma definição do conceito de benchmarking.

De acordo com os resultados obtidos, foi traçado a seguir um diagnóstico de relacionamento do sistema de gestão da DMT com a ferramenta de benchmarking. Este diagnóstico apresenta uma percepção de como os gestores estão direcionados para o uso do benchmarking na gestão das unidades organizacionais, sendo descrito de acordo com as etapas do processo de benchmarking proposto por Camp (2002).

QUADRO 10 – Diagnóstico da relação dos gestores da DMT com o benchmarking – etapa de planejamento

Percepções positivas	Percepções negativas
Unanimidade na compreensão da razão de existir e dos objetivos da unidade organizacional.	
Conhecimento dos processos e práticas de cada unidade organizacional.	O hábito de comparar processos e práticas com os de outras diretorias ou empresas é objeto de concordância parcial.
Conhecimento dos pontos fortes e fracos de cada unidade organizacional.	
Ampliado leque de fontes para busca de informações sobre melhores processos e práticas.	

FONTE: Elaborado pelo autor, 2012.

QUADRO 11 – Diagnóstico da relação dos gestores da DMT com o benchmarking – etapa de análise

Percepções positivas	Percepções negativas
Compreensão total, pela maioria, da relação existente entre desempenho obtido e gestão dos processos e práticas.	A premissa de implantar processos ou práticas de referência quando encontrados é objeto de concordância parcial.
Forte orientação para análise de lacunas de desempenho positiva (práticas internas são superiores).	O comportamento das unidades visando à busca de melhoria contínua alcança um nível de concordância parcial de aproximadamente 40%.

FONTE: Elaborado pelo autor, 2012.

QUADRO 12 – Diagnóstico da relação dos gestores da DMT com o benchmarking – etapa de integração

Percepções positivas	Percepções negativas
O hábito de conversar sobre a necessidade de melhoria nas práticas e processos da unidade é objeto de concordância total.	A aceitação da unidade nos casos de implantação de novas práticas e medições de desempenho é objeto de concordância parcial.

FONTE: Elaborado pelo autor, 2012.

QUADRO 13 – Diagnóstico da relação dos gestores da DMT com o benchmarking – etapa de ação

Percepções positivas	Percepções negativas
<p>A diretriz de cumprimento dos planos de ação traçados é objeto de concordância parcial.</p> <p>O hábito de revisão periódica dos planos de ação definidos é objeto de concordância parcial.</p> <p>Comportamento orientado para a monitoração dos resultados alcançados.</p>	<p>A possível existência de lacunas nas diretrizes de cumprimento e de revisão dos planos de ação (objetos de concordância parcial, e não de concordância total).</p>

FONTE: Elaborado pelo autor, 2012.

Já a terceira parte do questionário, composta por perguntas abertas, teve por objetivo fazer um diagnóstico qualitativo do uso do benchmarking na DMT. Neste contexto, a questão 21 trouxe o seguinte questionamento: Você considera que já participou de uma ação de benchmarking em alguma unidade da COPASA? Se sim, quando ocorreu? Nesta questão, 16 gestores responderam que já participaram de uma ação de benchmarking, representando 67% da amostra.

A questão 22 buscava obter informações sobre processos ou práticas nos quais as ações de benchmarking tenham ocorrido, sendo esta questão condicionada a uma resposta positiva na questão 21. Já a questão 23 identificava os resultados alcançados a partir da ação de benchmarking ocorrida na questão anterior. O quadro a seguir apresenta as respostas obtidas nas questões 22 e 23, relacionando-as por área de atuação das unidades, visando dar um panorama das ações das quais tenham participado os gestores da DMT e seus respectivos resultados.

QUADRO 14 – Processos, práticas e resultados alcançados em ações de benchmarking dos quais participaram os gestores da DMT

(Continua)

Área de atuação das unidades	Principais processos e práticas	Resultados alcançados
Área meio / área de apoio	Programa de Investimentos, análise de indicadores e desdobramento das estratégias.	Implementação parcial das práticas relatadas na questão anterior permitindo maior controle e até inovação em alguns processos internos tais como a análise de indicadores e desdobramento das estratégias que estamos aperfeiçoando.
	Programa SOU+COPASA (1), elaboração de relatórios de acompanhamento e análise dos resultados de indicadores (2), pesquisa de satisfação de clientes (3), pesquisa dos relatórios de gestão de outras diretorias (4), desdobramento do planejamento estratégico na DMT, estudo para implementação na DMT da COPEG - Comissão Permanente de Apoio ao Sistema de Gestão.	Implementação das práticas (1), (2), (3) e (4). Elaboração de Proposta para aprimoramento do desdobramento do planejamento estratégico na DMT. Elaboração de proposta para implantação da COPEG na DMT.
	Fiscalização de obras.	Melhoria de Desempenho.
	Tratamento de água, programação de serviços, planejamento e controle.	Aperfeiçoamento do processo/prática, ganhando agilidade e eficiência.
Área operacional	PNQS – Prêmio Nacional Qualidade Saneamento.	Busca da padronização de ações, e o estabelecimento e implementação de melhores práticas de gestão, possibilitando assim, o cumprimento do planejamento estratégico da Empresa, consequentemente o atingimento de metas estabelecidas.
	Operação do macrossistema de abastecimento de água.	Otimização da operação do macrossistema de abastecimento de água
	Produção de água potável, manutenção de sistemas produtores, recursos humanos.	Otimização no processo de potabilização da água e resíduos gerados na unidade de tratamento de resíduos. Eficiência e eficácia de trabalho em equipe Resultados selecionados e apresentados em congresso na ABES - Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental.
	Controle de reclamação de clientes, Programa 5S.	Melhoria nos processos de relacionamento com os clientes. Melhoria do ambiente de trabalho e unidades operacionais, mobilização da maioria dos empregados e desenvolvimento de autodisciplina.

QUADRO 14 – Processos, práticas e resultados alcançados em ações de benchmarking dos quais participaram os gestores da DMT (segue)

(Conclusão)

Área de atuação das unidades	Principais processos e práticas	Resultados alcançados
Área operacional	Implantação de equipamentos em estação de tratamento de água, captação superficial, turbidímetro e dosador de produtos químicos.	Excelente, implantação de bombas submersas em tubo.
	Busca de melhores resultados no indicador ASDP.	Melhoria dos resultados.
	Criação de um setor de planejamento e controle	Melhoria na gestão da unidade, buscando alcançar os resultados necessários.
	No desenvolvimento e implantação do SIAGO - Sistema Integrado de Administração de Gestão Operacional na Diretoria Sudoeste.	Melhoria na definição de metas acompanhamento e planejamento das atividades das unidades.
	Preparação para novos gerentes.	Melhoria no desenvolvimento da gestão das unidades.

FONTE: Elaborado pelo autor, 2012.

Com base nos resultados da pesquisa de campo, serão apresentadas considerações quanto ao alinhamento do benchmarking com a gestão de novos processos e práticas na DMT, com base nos passos chave das cinco etapas do processo de benchmarking, propostos por Camp (2002):

- **Planejamento:** de maneira geral, as unidades apresentam uma confiança no conhecimento de seus objetivos, dos seus processos e práticas e dos seus pontos fortes e fracos, embora a concordância parcial dos gestores quanto ao hábito de comparar seus processos e práticas com os de outras diretorias ou empresas aponta para a existência de lacunas no que tange a busca da melhoria contínua ou da excelência. É perceptível que a definição de qual processo escolher para implantação da ação de benchmarking se dá dentro da necessidade de cada unidade, não sendo uma diretriz geral movimentada por parte da diretoria. Quanto à definição de marcos de referência, percebe-se uma forte direção na utilização do benchmarking do tipo interno, tendo a realização de comparações e ações de benchmarking em outras unidades da mesma diretoria ou em outras diretorias da empresa. Apesar do ampliado leque de fontes para

busca de dados e informações para benchmarking, não se percebe uma base informacional sistematizada destas fontes e do respectivo método de coleta.

- **Análise:** as unidades demonstram alinhamento quanto à relação existente entre resultado obtido e gestão dos processos na unidade. O direcionamento para definição da lacuna competitiva do tipo positiva, pode permitir uma falsa orientação de que as unidades exercem posição de liderança no determinado processo, já que a premissa de implantar processos e práticas de referência quando encontrados é de concordância parcial. Como o nível de concordância das unidades é alto para o sentimento do exercício de posição de liderança nas práticas que executam e tendo a diretoria um forte direcionamento para o benchmarking interno, o processo de análise deve ser estimular reflexões acerca deste tipo de benchmarking, como: A unidade onde está sendo realizado o benchmarking é a melhor? Por quê? Esta prática é amplamente reconhecida, dentro e fora da empresa? Como a prática pode ser incorporada ou adaptada para implementação? Estas e outras reflexões devem ser realizadas para que o benchmarking possa evoluir para tipos que induzam ao desenvolvimento de práticas inovativas no âmbito da DMT.
- **Integração:** sendo esta etapa a que usa as descobertas de benchmarking para fixar as metas e as mudanças nos processos e práticas, os gestores demonstram que há uma boa comunicação das lideranças com a equipe envolvida. Já no quesito de aceitação, no que tange a implantação de novas práticas e medição de desempenho por parte da equipe, aponta para uma concordância parcial, o que indica a existência de alguma lacuna, seja na forma de apresentação, na construção de credibilidade do processo ou da abordagem de comunicação.
- **Ação:** as descobertas de benchmarking e os princípios operacionais são convertidos em ações nesta etapa, o que demonstra que planos de ação são o cerne para efetivo funcionamento do processo. O maior desafio em um plano de ação não é a sua elaboração, e sim o seu cumprimento. Os resultados da pesquisa apontam para lacunas no que

tange ao cumprimento dos planos e da revisão periódica dos mesmos, já que o nível de concordância da maioria quanto ao cumprimento e revisão destes planos não foi total. Tem-se ainda uma orientação positiva das unidades para o monitoramento dos resultados alcançados, o que indica que em uma bem sucedida ação de benchmarking, o processo de recalibração dos marcos de referência já está incorporado na cultura da diretoria. Esta cultura de monitoramento pode agregar positivamente ao processo de integração, no que tange à comunicação dos avanços dos planos e de alcance de resultados, gerando assim o maior apoio, comprometimento e senso de propriedade por parte das unidades envolvidas.

- **Maturidade:** percebe-se que nas ações de benchmarking no qual participou a DMT, as práticas foram incorporadas nas unidades resultando em benefícios e melhorias. Mas o processo de maturidade não se restringe a ações isoladas de benchmarking, e sim de uma diretriz institucionalizada. Mesmo que grande parte das unidades está focada na busca de melhores referenciais, a necessidade de incorporação da cultura de benchmarking deve ser uma responsabilidade de toda a diretoria. Somente com este direcionamento é que o benchmarking atinge seus objetivos de assegurar a superioridade através do olhar holístico das melhores práticas existentes.

Tendo como base os resultados obtidos e as considerações apresentadas, o presente capítulo traçou um diagnóstico da DMT no que tange a utilização da ferramenta de benchmarking para melhoria do seu sistema de gestão, com vista nas formas utilizadas para definição de referenciais de excelência a serem seguidos e na implantação de melhores práticas. Com estes resultados, torna-se possível tecer considerações finais acerca do trabalho realizado, que serão apresentadas no capítulo a seguir.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objetivo a análise do conceito e o uso de benchmarking como ferramenta de gestão para indução do processo de inovação na DMT. Nesse contexto, buscou-se, por meio da pesquisa bibliográfica, um aprofundamento dos conceitos e da base teórica para implantação de um processo da ferramenta benchmarking. Esse processo é composto de etapas e passos sequenciados que exigem disciplina e um direcionamento conjunto de todos os níveis da organização, para que o uso da ferramenta seja bem sucedido e resulte em níveis superiores de desempenho.

Com uma fundamentação teórica mais sólida acerca do conceito de benchmarking, foi investigado no âmbito da DMT como a ferramenta é utilizada e como está alinhada ao sistema de gestão para busca da melhoria de processos e resultados. Essa investigação foi conduzida por meio da pesquisa de campo, tendo como fator norteador o processo de benchmarking proposto por Camp (2002). Foi possível caracterizar o perfil dos gestores da diretoria, conforme verificação de seus direcionamentos para o uso da ferramenta.

Em resumo, a pesquisa na DMT apontou para um perfil de aplicação do benchmarking interno, revelado pelas respostas dadas pelos gestores e pela participação deles em ações desse tipo. Nesse perfil, identificou-se ainda que a lacuna competitiva de desempenho para o benchmarking é positiva, o que conduz a uma análise de como seu processo é realizado pelas unidades. Nessa análise não foi percebida a existência de um padrão ou metodologia definida, sendo a condução realizada de acordo com a motivação ou necessidade de cada unidade. Foi percebido, ainda, que a prática não é definida como uma estratégia institucionalizada no âmbito da diretoria.

A existência de ações pontuais focadas na busca de melhoria contínua dos processos de gestão não exige a DMT de pensar em uma proposta institucionalizada de realização de benchmarking. Para isso, pode-se iniciar de maneira mais simples, acompanhando o desempenho de unidades de processos semelhantes, e, quando os desempenhos não estiverem no mesmo nível, buscar identificar as lacunas de desempenho, suprimindo-as com a própria expertise interna. Esse início motivará a diretoria na evolução do processo, até chegar a ações de benchmarking genérico e ao consequente desenvolvimento de práticas inovadoras.

Identificou-se também a necessidade de um maior aprofundamento de como as ações de benchmarking são realizadas na Diretoria, no que tange à identificação dos marcos de referência e nos critérios para busca das fontes de informações e de coleta dos dados. Essa necessidade foi um fator limitador da pesquisa para um diagnóstico mais detalhado quanto à utilização e contribuição da ferramenta, para o desenvolvimento da cultura de inovação na DMT.

Como proposta de estudos futuros, sugere-se a criação de um repositório de dados e informações para benchmarking, relativos aos processos afeitos ao negócio da Diretoria. Esse repositório deverá ser composto de inúmeras fontes de informações e de dados, disponibilizados para permitir a criação de uma base informacional de intercâmbio que agregue vários parceiros de benchmarking interessados no desenvolvimento e crescimento do setor de saneamento.

Portanto, este estudo propõe contribuir para a construção de uma cultura de inovação na DMT, estimulada por meio do benchmarking, que pode atingir níveis elevados de melhoria e eficiência, seja por meio da revisão dos processos atuais ou de sua adaptação para práticas inovadoras. A cultura de inovação contribui para o desenvolvimento da gestão em todos os níveis da empresa, se estendendo para agregar qualidade na prestação dos serviços de saneamento, o que pode servir de exemplo para outras prestadoras, rumo à universalização do saneamento no Brasil.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA SANITÁRIA E AMBIENTAL. **ABES diz que universalização do saneamento só é possível através da excelência em gestão**. Artigo. Porto Alegre, RS, 2011. 1 p.

BALM, Gerald J. **Benchmarking**: um guia para o profissional tornar-se - e continuar sendo - o melhor dos melhores. 2ª ed., Rio de Janeiro, RJ, Ed. Quality Mark, 1995. 211 p.

BERTONCELLO, Silvio L. T. **A ferramenta benchmarking em administração: aplicabilidade e tendência de utilização no Brasil**. 2003. 114 f. Tese (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

BOGAN, Christopher E. **Benchmarking, aplicações práticas e melhoria contínua**, São Paulo, SP, Ed. Makron Books, 1996. 422 p.

BOXWELL, Robert J. **Vantagem competitiva através do benchmarking**, 1ª ed., São Paulo, SP, Ed. Makron Books, 1996. 255 p.

BRASIL. Ministério das Cidades. **Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento**: diagnóstico dos serviços de água e esgotos – 2010. Brasília, DF, 2012. 448 p.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Agenda 21 brasileira**: ações prioritárias / Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional. 2ª ed., Brasília, DF, 2004. 158 p.

CAMP, Robert C. **Benchmarking**: o caminho da qualidade total; identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial. 3ª ed., São Paulo, SP, Ed. Pioneira, 2002. 250 p.

COMPANHIA DE SANEAMENTO DE MINAS GERAIS. **Relatório da Gestão**: Diretoria de Operação Metropolitana – DMT; PNQS 2012 - Nível III - 750 pontos. Belo Horizonte, MG, 2012. 110 p. (Relatório)

COSTA, Suzana F. Ferramenta a serviços da inovação. **Rumos**, Rio de Janeiro, RJ, vol. 23, nº 163, Agosto. 1999.

CRISTIA, Arianne C. El benchmarking como herramienta de evaluación. **Acimed**, vol.14, no.4, Ciudad de La Habana, Julho/Agosto. 2006.

DAVILA, Tony. **As regras da inovação**: como gerenciar, como medir e como lucrar. 1ª ed., Porto Alegre, RS, Ed. Bookman, 2007. 336 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 1ª ed., São Paulo, SP, Ed. Atlas, 1987. 159 p.

MACULAN, Benildes C. M. dos S. **Manual de normalização**: padronização de documentos acadêmicos do NITEG/UFMG e do PPGCI/UFMG. 1ª ed. rev., Belo Horizonte: UFMG, 2011. 75 p.

PEREIRA, Antônio J. P. Artigo: Um estudo de caso exploratório aplicando os métodos e as técnicas da inteligência organizacional e competitiva na rede mundial varejista Wal-Mart.. **Revista Digital Simonsen**, Rio de Janeiro. Disponível em: < <http://www.simonsen.br/rds/contabeis/artigo3.php> >. Acesso em: 22 fev. 2012.

RODRIGUES, Alziro; NAKAYAMA, Marina Keiko. **Modelos de Mudança em Administração de Empresas**. 1ª ed., Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000. 157 p.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo, SP, Ed. Makron Books, 1993, 226 p.

TRATA BRASIL. **Release**: Os melhores e piores no saneamento, 2009. 9 p.

SANTIAGO, Brunno H. de S.. **Áudio curso Benchmarking**. Áudio. Disponível em: <<http://cursosonline.uol.com.br/audio-curso-benchmarking.aspx#rmcl>>. Acesso em: 15 abr. 2012.

VERGARA, Sylvia. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª ed., São Paulo, SP, Ed. Atlas, 2000, 92 p.

WATSON, Gregory H. **Benchmarking Estratégico**; como transformar as técnicas de benchmarking em fator de competitividade e acréscimo de produtividade. 1ª ed., São Paulo, SP, Ed. Makron Books, 1994, 284 p.

APÊNDICE – Questionário de Diagnóstico Organizacional

QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Este questionário de diagnóstico organizacional irá contribuir para a elaboração de monografia sobre a temática “Benchmarking e Inovação” do programa de Especialização em Gestão Estratégica da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. O questionário foi elaborado com objetivo de identificar os níveis de conhecimento e utilização da ferramenta de benchmarking nos processos e práticas de gestão da Diretoria de Operação Metropolitana – DMT.

DADOS REQUERENTE

Empresa avaliada: COPASA / DMT	Aplicador: Wilimar Junio Ruas
Finalidade: Coleta de dados para realização de monografia	Posição: Especialização
Instituição: Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG	Data realização: ____/____/____

1 – Idade

- até 30 anos
 de 30 a 40 anos
 de 40 a 50 anos
 acima de 50 anos

2 – Sexo

- Masculino
 Feminino

3 – Tempo de serviço na COPASA

- até 10 anos de empresa
 de 10 a 20 anos de empresa
 de 20 a 30 anos de empresa
 de 30 a 40 anos de empresa
 mais de 40 anos de empresa

4 – Tempo em cargo de confiança

- até 6 anos
 de 6 a 12 anos
 de 12 a 20 anos
 acima de 20 anos

5 – Área de atuação da sua unidade

- Área meio / área de apoio
 Área operacional

6 – Conheço claramente os objetivos da minha unidade e os motivos pelo qual ela existe.

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Nem concordo nem discordo
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

7 – Conheço claramente os pontos fortes e pontos fracos da minha unidade.

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Nem concordo nem discordo
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

8 – Conheço claramente os processos de trabalho e as práticas da minha unidade.

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Nem concordo nem discordo
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

9 – Tenho o hábito de comparar os processos e práticas da minha unidade com os de outras diretorias ou empresas.

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Nem concordo nem discordo
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

10 – Procuo buscar informações sobre esses “melhores processos e práticas” (processos e práticas de referência) nas seguintes fontes: (permitido marcar mais de uma resposta)

- Não busco este tipo de informação
 Estudos / Levantamentos internos
 Relatórios externos / Relatórios de gestão
 Revistas / Publicações especializadas
 Consultores / Peritos externos
 Associações profissionais
 Missões de investigação / benchmarking
 Diretamente em outras empresas
 Universidades / Centros de pesquisa
 Seminários / Workshops
 Outros. Qual: _____

11 – Quando encontro um processo ou prática de referência, em uma outra diretoria da COPASA ou mesmo em outra empresa, procuro implantá-lo na minha unidade.

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Nem concordo nem discordo
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

12 – Reconheço que o desempenho da minha unidade está diretamente relacionado com a gestão de seus processos e de suas práticas.

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Nem concordo nem discordo
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

13 – Sinto que minha unidade busca a melhoria contínua dos seus processos e práticas.

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Nem concordo nem discordo
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

14 – Considero que minha unidade exerce posição de liderança nos processos e práticas que executa.

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Nem concordo nem discordo
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

15 – Costumo conversar com minha equipe sobre como estão os processos e práticas, e como eles podem ser melhorados.

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Nem concordo nem discordo
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

16 – Quando são implantadas novas práticas ou medições de desempenho, sinto que há boa aceitação por parte da minha unidade.

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Nem concordo nem discordo
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

17 – Reconheço que os planos de ação definidos na minha unidade são cumpridos.

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Nem concordo nem discordo
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

18 – Reconheço que os planos de ação definidos na minha unidade são periodicamente revisados.

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Nem concordo nem discordo
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

19 – Reconheço que os resultados alcançados são monitorados por minha unidade.

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Nem concordo nem discordo
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

20 – Para mim, benchmarking é: (permitido marcar mais de uma resposta)

- Maximização da performance empresarial
 Análise da concorrência
 Identificar líderes no mercado
 Busca de padrões de desempenho
 Busca de melhores práticas
 Um ponto de referência
 Uma comparação
 Outra. Qual: _____
 Nenhuma das respostas acima

21 – Você considera que já participou de uma ação de benchmarking em alguma unidade da COPASA? Se sim, quando ocorreu?

22 – Caso você tenha participado de alguma ação de benchmarking na COPASA, em que processo ou prática específica ela ocorreu?

23 – Caso você tenha participado de alguma ação de benchmarking na COPASA, quais foram os resultados alcançados?
