



PRÁTICAS DE *BENCHMARKING* COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE COMPETITIVIDADE PARA EMPRESAS NORTE-RIOGRANDENSES

Ana Carolina Ribeiro COSTA (1); Ana Maria Batista TEIXEIRA (2); Gerda Lúcia Pinheiro CAMELO (3); Hamonaísa Silvina Souza ARAÚJO (4); Sávyo dos Santos SOUZA (5)

- (1) Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET - RN, Alameda das Mansões, 3693 Bairro Latino, 11-304. Candelária, Natal/RN, (084)3206-7106 e-mail: carolr.costa@yahoo.com.br
(2) Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET – RN e Direito - UFRN, e-mail: anamb.teixeira@gmail.com
(3) Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET - RN, e-mail: gerda@cefetrn.br
(4) Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET - RN e Administração - UFRN, e-mail: hamonaisa@hotmail.com
(5) Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET – RN e Administração - UFRN, e-mail: savyoss@yahoo.com.br

RESUMO

A realidade empresarial constitui-se por intensas mudanças gerenciais, oriundas das variações mercadológicas nessa realidade. Sendo assim, as empresas procuram desenvolver ferramentas capazes de auxiliá-las no monitoramento do seu desempenho no mercado em que atuam, em busca de melhores práticas que as conduzam à maximização de sua performance, garantindo assim uma vantagem competitiva. Esse processo incorpora a essência do que é *Benchmarking*: um método contínuo e sistemático utilizado para avaliar produtos, serviços e processos de trabalhos no que tange a estrutura interna da empresa, sempre em relação aos líderes e concorrentes de mercado. Nesse contexto, o presente artigo é fruto de uma pesquisa exploratório-descritiva, baseada em dados primários e secundários coletados através da análise de dados bibliográficos e de um questionário semi estruturado respondido por empresários Norte-Riograndenses, onde se identificam as empresas que fazem uso desta ferramenta, analisando os benefícios de sua prática, tais como: procurar, encontrar e superar os pontos fortes dos concorrentes em um processo contínuo de medição e comparação dos produtos, serviços e práticas de uma empresa com os líderes naqueles processos, em qualquer parte do mundo.

Palavras-chave: Cenário Empresarial, Competitividade, *Benchmarking*.

1. INTRODUÇÃO

O tema “estratégia” tem uma importância e contribuição no mundo empresarial, considerando as disputas cada vez mais acirradas no cenário empresarial. O mundo dos negócios está cada vez mais complexo, diante das estratégias implementadas pelos concorrentes e das necessidades e expectativas apresentadas pelos clientes. Essa complexidade a que atingem hoje a realidade empresarial requer das empresas habilidades gerenciais específicas para decidirem e agirem num cenário de riscos e incertezas. Diante do exposto, as empresas devem estar atentas às contribuições do meio acadêmico na perspectiva de identificar novos saberes que oportunizarão eficiência na gestão e eficácia nos resultados.

Segundo MINTZBERG e QUINN (2001), estratégia é o:

“Padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequenciais de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambientes antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes”.

A criação e implementação de estratégias de negócios fazem parte das funções básicas da administração de uma empresa para produzir um desempenho organizacional de sucesso. A boa administração reflete estratégias bem definidas e uma implantação adequada destas. Se os objetivos propostos e as estratégias planejadas para atingi-los estiverem desconectados, a probabilidade de sucesso será grandemente reduzida.

A partir da década de 50 do século XX começaram a aparecer empresas que fizeram uso de práticas como a identificação e comparação de modelos gerenciais dentro das suas concorrentes do mesmo setor, ou mesmo a identificação interna de departamentos e pessoas que melhores resultados obtiveram, para depois importar para o resto da companhia esses procedimentos como meio de obter um maior rendimento.

Esta foi uma técnica utilizada pelos japoneses no período pós-Segunda Guerra Mundial, com o objetivo de adquirir o *know-how* ocidental, especialmente o americano, devolvendo ao mercado os mesmo produtos, porém com melhor qualidade e preços mais competitivos.

Mais tarde, nos finais da década de 70, a Xerox deu o grande exemplo de aplicação do *benchmarking* (uma técnica que consiste em detectar, copiar e aprimorar o que as empresas de determinado segmento têm de melhor) às empresas americanas. A questão era saber como os japoneses ofereciam fotocopiadoras mais confiáveis e a um preço inferior aos custos da Xerox.

É no final dos anos 80 que aparece o termo *benchmarking*, com a sua metodologia própria de implementação e desenvolvimento do processo. Podemos dizer que no início dos anos 90 se dá a explosão e a moda do *benchmarking*, sendo uma ferramenta repetidamente abordada pelos teóricos da administração em suas publicações, apresentando as vantagens dessa ferramenta inovadora. Nesse contexto, o presente artigo aborda um estudo exploratório-bibliográfico apresentando sua evolução histórica e gerencial e a realidade das empresas potiguaras no contexto atual.

No cenário das empresas do RN, a ferramenta *benchmarking* é muito utilizada, seja de forma explícita, através de análises de mercado, ou de forma indireta, avaliando-se apenas o crescimento do concorrente através de matérias publicadas, conversas com especialistas, notícias do mercado etc.

2. O QUE É *BENCHMARKING*?

Tecnicamente, pode-se definir *benchmarking* como um processo contínuo de medição de produtos, serviços, atividades e práticas próprias de uma empresa em relação aos concorrentes melhores colocados no mercado ou às empresas reconhecidas pela sua liderança nesse ponto. Logo, podemos inferir que a essência

do *benchmarking* consiste na idéia de que nenhuma empresa é a melhor em tudo, o que implica reconhecer que existe alguém dentro do mercado que faz algo melhor do que nós.

Assim, o *benchmarking* centra-se na procura de pontos de referência com os quais comparar-nos para melhorar o rendimento naquele aspecto que queremos medir. O *benchmarking* sugere um processo estruturado de identificação daquilo que queremos melhorar, um processo de investigação de oportunidades de melhoria interna e um processo de aprendizagem contínua, uma vez que não se trata de aplicar nada diretamente, mas sim adaptar as melhores práticas do processo à mentalidade e cultura da nossa própria empresa.

Para realização do *benchmarking*, as organizações não devem ver somente os concorrentes diretos dos produtos de uma empresa. Na verdade, seria um erro fazer isso, uma vez que eles podem ter práticas abaixo das desejáveis. A empresa que serve como parceira de *benchmarking* nem sempre é óbvia, sendo necessária uma investigação cuidadosa para determinar as empresas a serem buscadas como parceiras de *benchmarking* e por quê.

Segundo Spendolini (1993, p. 10) *benchmarking* se constitui como um “processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional.” É tido como processo contínuo por ser gerencial e de auto-aperfeiçoamento, precisando ser contínuo para ser eficaz, uma vez que as práticas da indústria mudam constantemente.

O estudo obedecerá a um método e poderá analisar e comparar as práticas internas e externas ou, até mesmo documentar uma declaração de diferenças significativas. Trata-se de uma declaração verbal de medição das melhores práticas da indústria que devem ser implementadas para se atingir superioridade. E, embora seja de natureza qualitativa, descreve a oportunidade da adoção das melhores práticas.

De acordo com Waqued (2002), “as práticas podem ser quantificadas para mostrar uma medição analítica da diferença entre as práticas. Esta quantifica o tamanho da oportunidade. Esta métrica constitui com frequência a medição franca desejada pela maioria dos gerentes”. Porém, o *benchmarking* não é apenas uma investigação de medidas da função empresarial externa, mas uma investigação para determinar que práticas estão sendo usadas para assegurar eficácia e superioridade e quais delas atingem as medidas necessárias. Ele também não é apenas um estudo da concorrência, mas um processo de determinação da eficácia dos líderes da indústria através da medição dos seus resultados.

O *Benchmarking* pode ser realizado em produtos, serviços nos processos que entram na fabricação desses produtos. E pode também ser aplicado a todas as práticas e métodos de processos de apoio para se levar de forma eficaz esses produtos e serviços aos clientes e satisfazer suas necessidades. Assim, fazer *benchmarking* não é difícil. No entanto, ele requer uma quantidade suficiente de planejamento do projeto, instrução no processo, tempo da qualidade, suporte à equipe e fundos.

De todos os requisitos, o tempo da qualidade é o mais crucial. No final, o *benchmarking* torna-se uma maneira de se fazer negócios, uma vez que ele força uma visão externa para assegurar a precisão da fixação de objetivos. É uma forma de abordagem gerencial.

Ele obriga testar constantemente as ações internas em relação aos padrões externos das práticas da indústria. Promovendo o trabalho em equipe e dirigindo a atenção para práticas empresariais que visam a manutenção da competitividade, ele consegue remover a subjetividade da tomada de decisões.

Podemos dizer também que há uma ligação do planejamento estratégico com o *benchmarking*. Pois, elaborar estratégias empresariais implica no reconhecimento do ambiente no qual a organização se encontra, e o *benchmarking* como uma prática que subsidia a gestão facilita o fluxo contínuo de novas informações para uma empresa.

“Benchmarking é um processo de medida sistemático e contínuo”. Nesta afirmação, Robert C. Camp (1993, p.8) propôs uma descrição simplificada de *benchmarking*, caracterizando-o como um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante.

Sendo assim, o *benchmarking* busca dois tipos de informações: medir a excelência do processo e as atividades capacitadoras que produziram resultados. Ele, portanto, serve como área permitida onde são

descobertos os avanços do aprendizado organizacional e as oportunidades para maior aprendizado e desenvolvimento. O quadro I abaixo mostrando o que é e o que não é *Benchmarking*.

Quadro I - O que é *Benchmarking*

Benchmarking é	Benchmarking não é
<ul style="list-style-type: none">• Um processo contínuo	<ul style="list-style-type: none">• Um evento que ocorre uma única vez
<ul style="list-style-type: none">• Um processo de investigação que fornece informações valiosas	<ul style="list-style-type: none">• Um processo de investigação que fornece respostas simples
<ul style="list-style-type: none">• Um processo de aprendizado com os outros, uma busca pragmática de idéias	<ul style="list-style-type: none">• Copiar, imitar
<ul style="list-style-type: none">• Um processo que leva tempo e dá trabalho, exigindo disciplina	<ul style="list-style-type: none">• Rápido e fácil
<ul style="list-style-type: none">• Uma ferramenta viável que fornece informações úteis para melhorar praticamente qualquer atividade de negócios	<ul style="list-style-type: none">• Uma novidade, uma moda

Fonte: SPENDOLINI, Michael (1993, p. 34)

A tarefa do *benchmarking* é fornecer soluções. Então, a equipe de *benchmarking* analisa as práticas de negócios ou os resultados de uma companhia que foi detectada como a melhor do segmento, de modo que não haja integração das informações que coletaram de seu parceiro de *benchmarking* às outras informações, pois o ambiente de negócios que influencia as práticas ou os resultados do parceiro são diferentes das suas.

Então, tomando como base o seu parceiro de *benchmarking*, a decisão tomada é a aprimorar as melhores práticas de negócios e adotá-las. É importante ressaltar que substituir as práticas de negócios de uma organização pelas de outra não é a intenção do *benchmarking*. Ele é um processo de investigação das melhores práticas.

As informações obtidas com essa investigação precisam ser incorporadas a outras informações sobre a organização de alguém, agregando valor ao processo de tomada de decisão. Um erro comum é o fato das pessoas não entenderem o processo ou sua intenção e acabarem dizendo que o *benchmarking* nada mais é do que copiar ou imitar. Os especialistas classificam essa reação como defensiva devido a falta ou inadequada comunicação sobre o processo.

3. CARACTERIZAÇÃO, TIPOLOGIAS E FORMAS DE *BENCHMARKING*

Segundo Gregory H. Watson apud Waqued (2002) há várias denominações para os tipos de *benchmarking*, adotando duas categorias para uma classificação. A primeira seria aquela onde é descrito o tipo de estudo de *benchmarking* que é realizado e compreenderia: benchmarking de processo, global, de custo, de desempenho, do cliente, estratégico e operacional. Caberia ainda o tipo competitivo que, como exceção, se adequa às duas categorias definidas. A outra categoria definida pelo mesmo autor enfatiza para onde o *benchmarking* é dirigido, e compreende: interno, competitivo, funcional e genérico. Há ainda, segundo o Portal Rede *Benchmarking*, o *benchmarking* industrial, um método desenvolvido pela London Business School e pelo IBM Consulting Group e que deu origem ao estudo Made in Europe (MIE).

3.1. *Benchmarking* Interno

Neste processo, a análise é focada na mesma organização, comparando diferentes funções ou processos, partindo do pressuposto que há unidades ou funções mais eficientes que outras. O benchmarking interno é praticado por empresas que visam identificar as melhores práticas internas da organização e

disseminar sobre essas práticas para outros setores da organização. É um dos mais fáceis, pois os dados envolvidos estão facilmente disponíveis e não há problemas de confidencialidade.

A realização de um benchmarking interno geralmente propicia um passo para um estudo voltado para fora, ou seja, uma focalização externa na busca de melhorias, ou ainda, a prática de um benchmarking externo.

3.2. Benchmarking Competitivo

Envolve a comparação dos produtos, serviços, funções, métodos, processos e características básicas de produção da empresa em relação aos seus concorrentes, com o intuito de melhorá-los para inicialmente alcançar os seus concorrentes, e depois ultrapassá-los, tornando-a melhor do ramo, ou no mínimo melhor que seus concorrentes.

Em síntese, vai ser feita uma análise do que os seus concorrentes estão fazendo, como e quão bem eles estão fazendo. Já na sua organização você vai passar a conhecê-la melhor, pois estudará o que ela está fazendo, como e quão bem está fazendo.

Por ser focado em organizações que disputam o mesmo mercado, a obtenção de informações pode se tornar difícil, porque são a base da vantagem competitiva do concorrente. A troca de informações, porém, pode ser feita através de um consultor, garantindo confidencialidade e anonimato.

3.3. Benchmarking Funcional

Consiste em identificar as melhores práticas de qualquer tipo de organização - não apenas os concorrentes diretos - considerada excelente na área funcional sujeita a *Benchmarking*. Como ele estuda uma função específica dentro da indústria, sua importância se dá no âmbito das possibilidades da junção do melhor das melhores práticas de várias fontes e de operações diferentes.

Esse processo poderá ser altamente produtivo, pois possibilita que a troca de informações se dê de maneira mais fácil, não tendo problemas com a confiabilidade das informações, pois as empresas envolvidas não disputam o mesmo mercado.

3.4. Benchmarking Genérico

Neste tipo de estudo, a empresa não está limitada à concorrência ou à indústria. Nesse processo de benchmarking, as empresas participantes têm função ou processos empresariais semelhantes, independente das diferenças entre as indústrias. O sucesso depende da sua capacidade para descobrir processos análogos, cujas práticas de bom desempenho possam ser adaptadas à empresa.

Isto ocorre porque existem funções ou processos empresariais que são os mesmos, independente das diferenças entre as indústrias. Afinal, é comum várias empresas de diferentes segmentos terem que desenvolver processos semelhantes que envolvam pedidos, vendas, recursos humanos, administração de material, entre vários outros exemplos.

3.5 Benchmarking Industrial

O Benchmarking Industrial é uma ferramenta estratégica reconhecidamente eficiente que avalia o posicionamento competitivo das empresas brasileiras frente às líderes mundiais de seu setor. É direcionado a indústrias de médio e grande porte, empenhadas a desenvolver a sua gestão empresarial através da avaliação de seu posicionamento competitivo em nível regional e global.

A ferramenta foi desenvolvida numa parceria entre a IBM e a London Business School e é aplicada desde 1993, inicialmente somente pelo IEL/SC e agora também pelas instituições multiplicadoras em todo o Brasil. Atualmente conta com um banco de dados com mais de 1000 empresas no mundo, de diversos setores.

A aplicação do **Benchmarking** Industrial visa fortalecer e ampliar a sustentabilidade e a competitividade da indústria nacional, gerando benefícios como a avaliação da posição da empresa em relação às líderes e às concorrentes, a comparação com banco de dados internacional, a identificação de oportunidades de melhoria na empresa, o apoio ao remanejamento de investimentos de uma área para outra, a avaliação da relação entre investimentos realizados e resultados obtidos, o estímulo à integração entre as áreas da empresa e o auxílio na elaboração de um plano de ação.

O **Benchmarking Industrial** baseia-se em processo de auto-avaliação de diversas funções da empresa, que posteriormente são comparadas a um banco de dados internacional. As informações são obtidas pela análise de áreas da empresa como qualidade total, desenvolvimento de novos produtos, logística, produção enxuta, meio ambiente, saúde e segurança, gestão da inovação e organização e cultura.

4. O BENCHMARKING COMO FERRAMENTA COMPETITIVA DAS EMPRESAS NORTE-RIOGRANDENSES

Os sujeitos da pesquisa foram empresas de destaque no estado do RN e que desenvolvem suas atividades profissionais na cidade de Natal-RN. Os dados coletados referem-se à entrevista realizada junto a 20 empresas (micro e pequena).

4.1 Empresas entrevistadas

Esse tópico buscou pesquisar, por meio de um questionário, quais as empresas da cidade de Natal dos mais diversos segmentos que fazem uso do benchmarking como ferramenta estratégica e competitiva. A Tabela I mostra os resultados obtidos.

Tabela I – Empresas entrevistadas

Empresas entrevistadas	%
Utilizam o benchmarking	85
Não utilizam o benchmarking	15

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores

Pelos resultados apresentados na tabela I, ganharam destaque as empresas que fazem uso desta ferramenta, considerada pelos entrevistados como imprescindível para a sobrevivência no mercado, visto que permite uma análise comparativa da empresa em relação aos líderes mundiais, deixando claros os pontos a serem melhorados.

4.2 Principais tipologias de Benchmarking utilizadas pelas empresas em questão

Esse tópico buscou conhecer as tipologias de benchmarking mais utilizadas pelas empresas entrevistadas, que se dividem em competitivo, funcional e estratégico. A composição dos resultados está mostrada na Tabela II.

Tabela II – Tipologias de benchmarking

Tipos de Benchmarking utilizado	%
Competitivo	22
Competitivo e Funcional	27
Interno, Competitivo e Funcional	16
Interno	10
Funcional	10
Total	85

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores

Segundo análise dos dados da Tabela II, o grande destaque percentual obtido pela tipologia competitiva / funcional e competitiva pode ser justificado pelo fato de que as organizações geralmente mudam suas atitudes quando se sentem incomodadas pela concorrência, e o *benchmarking* ajuda a prever esse incômodo antes que ele ocorra.

Assim, a competitividade a longo prazo passa a ser assegurada pelo foco externo da organização e pelos testes de idéias, métodos, práticas e sua incorporação a planos e programas de aplicação. Para torna-se competitivo é imprescindível compreender os concorrentes, qual é a sua intenção estratégica, sua capacidade de processos, portfólio tecnológico e alianças estratégicas que lhes permitem competitividade. Pois, uma posição de liderança competitiva significa que as forças do processo foram aproveitadas em todas as partes nas quais elas foram praticadas.

4.3 Análise dos resultados obtidos

O *benchmarking* é visto como uma ferramenta gerencial de mudança, haja vista a necessidade de mudanças específicas em estratégias, desenvolvimento de nova linha de negócios ou, até mesmo, quando vai se fazer novas aquisições. As organizações têm que ser capazes de aprender a responder em um futuro incerto e altamente mutável.

Segundo WAQUED (2002), com o *benchmarking* estratégico, a organização irá centrar os estudos em questões específicas do plano estratégico, como: desenvolvimento de objetivos pela alta administração, o estabelecimento de metas, a mudança de direção estratégica, a mudança na cultura da empresa (valores e visão), o desenvolvimento de infra-estrutura organizacional, a seleção de processos empresariais - chave para aperfeiçoamento e a identificação de áreas tecnológicas voltadas para o desenvolvimento.

Por sua natureza, o processo de *benchmarking* desafia a maneira corrente de se fazer negócios, trazendo do ambiente externo novas idéias e práticas. Essas novas práticas, a partir dos conhecimentos obtidos com o *benchmarking*, são usadas na montagem de estratégias funcionais e planos de negócios. Estes, por sua vez, são posteriormente transformados em compromissos de recursos e planos de ação. Esse processo de visão externa, descobertas, formulação de estratégias e consignação de planos conduz à competitividade.

Robert Camp (1998, p. 220), nos mostra por meio da tabela III como o *benchmarking* auxilia a competitividade, pois ele se constitui em uma forma poderosa de dirigir as energias da operação para que esta se torne competitiva e supere a concorrência, ação realizada através da reformulação das estratégias existentes.

Tabela III – Razões para se utilizar o benchmarking

Empresa que NÃO UTILIZA benchmarking	Empresa que UTILIZA benchmarking
Foco interno	Compreensão concreta da concorrência
Mudança evolucionária	Novas idéias de práticas/ tecnologias comprovadas
Baixo compromisso	Alto compromisso

Fonte: CAMP, Robert C. (1998, p.220)

Watson apud Waqued (2002) sugere que para o *benchmarking* ser bem sucedido são necessários três ingredientes básicos: uma equipe gerencial de apoio que tenha um problema real a ser resolvido; acesso a possíveis parceiros de *benchmarking* que previamente tenham resolvido esse problema; além de uma equipe perita em *benchmarking* com habilidade para usar ferramentas básicas de qualidade e práticas de pesquisa para investigar problemas de processo até sua causa raiz.

A esses três ingredientes básicos devem ser acrescentadas uma pitada de pesquisa e paciência, pois o principal desafio é criar uma cultura empresarial, na qual os dirigentes e funcionários estejam dispostos a encantar o cliente. Especialmente, para aquelas empresas que estão centradas nos consumidores a satisfação é tanto uma meta como uma ferramenta de marketing. As empresas que atingem altas taxas de satisfação dos consumidores garantem que seus mercados-alvo a conhecem.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depreende-se do exposto que o *benchmarking* não se constitui como uma simples cópia, mas como um aprendizado no qual se aproveitam as melhores práticas empregadas, adaptando-as à realidade da empresa. Assim, a importância desta ferramenta consiste no fato de permitir à empresa identificar oportunidades e ameaças.

Isto ocorre porque as organizações têm que estar atentas para o atendimento das necessidades dos clientes e, inclusive, da sua própria sobrevivência. Por tal motivo, devem usar tecnologias que as ajudem a compor seus próprios níveis ou marcas de qualidade no mercado, para que sejam respeitadas e, acima de tudo, lembradas pelo cliente na hora do consumo.

Portanto, o *benchmarking* proporciona à empresa informações que lhe sirvam de referencial em sua trajetória de busca eterna pela qualidade. É importante lembrar que ele se baseia na reciprocidade, analogia, medição e validade da investigação. Porém, essa investigação só é possível com a anuência do parceiro e não pode ser considerado como espionagem, uma vez que se constitui de um processo formal, sistemático, estruturado, analítico e organizado.

Sendo assim, o *benchmarking* se constitui em uma das ferramentas gerenciais que as empresas procuram desenvolver para auxiliá-las no monitoramento do seu desempenho no mercado em que atuam, em busca de melhores práticas que as conduzam à maximização de sua performance, garantindo assim uma vantagem competitiva. Pois, para competir satisfatoriamente no mercado uma empresa precisa ter qualidade, conhecimento dos concorrentes, tecnologia anterior à dos concorrentes, bem como ter custos abaixo dos custos deles.

O estudo de *benchmarking* proporciona maior consciência dos produtos, custos, mercados e dos processos que garantem que planos eficazes sejam desenvolvidos para aplicá-los, uma vez que o *benchmarking* possibilita a obtenção de informações necessárias para apoiar a melhoria contínua e obter essa vantagem competitiva, incorporada a busca da excelência, do desejo de ser “o melhor dos melhores”. Contudo, o foco ainda se encontra nas atividades, funções ou operações internas, de modo alcançar a melhoria contínua.

Na visão dos empresários norte-riograndenses entrevistados, a ferramenta ajuda a atender as exigências dos clientes, estabelecer metas e objetivos eficazes e adotar as melhores práticas do mercado para, assim, tornar-se uma empresa mais competitiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMP, R. C. **Benchmarking: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas de administração que levam à maximização empresarial: o caminho da qualidade total** / Robert C. Camp; tradução de Nivaldo Montingelli Júnior. 3. ed. – São Paulo: Pioneira, 1998

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.. **O Processo de Estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Portal Rede Benchmarking. Disponível em: <http://www.portalbmk.org.br>. Acesso em: 02 set 2007

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking** / Michael Spendolini; tradução Kátia Aparecida Roque; revisão técnica Eduardo Correa Moura. – São Paulo: Makron Books, 1993

WAQUED, C. A. **Benchmarking como base para melhoria contínua de processos e sua aplicabilidade em representantes regionais**. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9391.pdf> acessado em 10 de outubro de 2006. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.