



# O BENCHMARKING E SUA APLICABILIDADE EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO: UMA ABORDAGEM REFLEXIVA

## AUTORES

### **Silvestre Gomes Martins**

Graduando de Biblioteconomia Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Campus Universitário- Lagoa Nova- Natal. E-mail: sil\_gomes7@hotmail.com  
Telefone: (84)9412-6877

### **Alexsandra Santana dos Santos**

Graduando de Biblioteconomia Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Campus Universitário- Lagoa Nova- Natal E-mail:  
alexandra.santana1987@gmail.com. Telefone: (84)8891-2487

### **Luciana Moreira Carvalho (orientadora)**

Professora do Departamento de Biblioteconomia Universidade Federal do Rio  
Grande do Norte  
Campus Universitário- Lagoa Nova- Natal. Telefone: (84) 3215-3516

## RESUMO

Analisa a técnica do benchmarking a partir de abordagens conceituais, históricas e tipológicas, bem como demonstra sua aplicabilidade em unidades de informação. Mostra que o benchmarking surge num contexto competitivo, a partir da necessidade que as organizações tinham de aprender com seus concorrentes as melhores práticas e assim poderem está inserida no mercado de forma eficiente e eficaz. Explica que a técnica do benchmarking por ser flexível, pode ser aplicada a diversas situações e por diferentes tipos de organizações, gerando assim três tipos de benchmarking o interno, o competitivo e o funcional/genérico, cabendo ao gestor a tarefa de identificar qual tipo melhor se ajusta ou atende a necessidade da organização. Enfoca a utilização do benchmarking em unidades de informação, como forma de alcançar a qualidade no atendimento ao usuário e nos produtos e serviços desenvolvidos por estas unidades. Objetiva apresentar a técnica do benchmarking no contexto organizacional geral e sua aplicação em unidades de informação como uma ferramenta de gestão que possibilita a busca de sua qualidade total. Utiliza como metodologia pesquisas bibliográficas e eletrônicas. Conclui que, é a partir do conhecimento desta técnica que é possível sua utilização como uma ferramenta de gestão organizacional para todo tipo de organização.

## PALAVRAS-CHAVE

Benchmarking. Unidade de Informação. Benchmarking em Unidades de Informação.

## ABSTRACT

It analyzes the technique of benchmarking as a conceptual, historical and typological approach and demonstrates its applicability in information units. Shows that benchmarking arises in a competitive situation, from the need that organizations had to learn from its competitors the best practices, so they can be placed on the market in an efficient and effective way. Explains that the technique of benchmarking by being flexible, can be applied to different situations and different types of organizations, thus creating three types of benchmarking the internal, the competitive and the functional / generic, being the manager the responsible by identifying which type best sets or meets the need of the organization. Focuses on the use of benchmarking in information units, in order to achieve quality in customer user and in the products and services developed by these units. Aims to present the technique of benchmarking in the context of overall organizational and its application in information units as a management tool that enables search for their overall quality. Used as a methodology the bibliographic and electronic searches. Concludes that it is possible to use it as a tool of organizational management for all types of organization.

## KEY-WORDS

Benchmarking. Information Unit. Benchmarking in Information Units

## INTRODUÇÃO

O contexto competitivo em que as organizações encontram-se inseridas atualmente, requer destas, certos posicionamentos e atitudes inovadores. A globalização tem permitido a proximidade maior do mundo como um todo, viver num mundo globalizado é romper as grandes barreiras, que se faziam muito evidentes na era pré-tecnológica.

A área de gestão organizacional tem demonstrado grande destaque neste contexto globalizado. A atividade de gestão, não perdeu seu caráter complexo e delicado, porém, vem se firmando a cada dia e apresentado grandes inovações, em especial no que se refere a reengenharia organizacional.

Nesse ínterim, se faz mister ressaltar uma técnica de gestão organizacional, que vem se destacando e ganhando força, a técnica do benchmarking. Cada vez mais as organizações, quer visem lucros ou não, recorrem a essa técnica com o propósito de, alcançarem a qualidade total em seus processos, produtos e serviços.

Este artigo tem como objetivo apresentar a técnica do benchmarking, analisando-a quanto a seu caráter de ferramenta estratégica na gestão organizacional, bem como demonstrar sua aplicabilidade em unidades de informação.

Para alcançar tais objetivos, foram utilizados como procedimentos metodológicos, pesquisas bibliográficas e eletrônicas.

## BENCHMARKING: CONSIDERAÇÕES CONCEITUAIS

Uma das principais características do mundo moderno em que vivemos foi a grande mudança que essa modernidade acarretou em todos os setores da sociedade. Tais mudanças são muito evidentes nos setores da economia e serviços, exigindo urgentes adaptações a esse rápido processo de desenvolvimento.

O maior desafio hoje para qualquer tipo de empreendimento, quer vise lucro ou não, é manter-se atualizado e sempre a frente neste mercado tão

competitivo. Para isso é necessário utilizar-se de estratégias e novas técnicas que proporcionem sucesso e qualidade nos serviços oferecidos.

Neste íterim, destaca-se uma técnica organizacional que prima, em especial, pela qualidade total numa empresa. Esta técnica ou estudo auxiliar é denominado de Benchmarking.

Para que esta técnica possa desenvolver seu objetivo nas organizações promovendo assim grandes melhorias, faz-se necessário entendê-la, bem como identificar sua essência e origem, afinal é bem mais eficiente saber manusear e conhecer a fundo qualquer tipo de estratégia a ser utilizada, nesse caso o Benchmarking.

Para Spendolini (1993, p. 10), o benchmarking pode ser definido como “um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processo de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”.

Essa definição parece bem completa, quando mostra ou mesmo apresenta o benchmarking como um processo contínuo e sistemático, enfatizando assim o caráter metodológico que tal técnica apresenta. Assim, percebe-se que o benchmarking deve seguir uma rigor metodológico ao ser utilizado.

Conforme Araújo (2000, p. 185), a técnica do benchmarking é:

Centrada na premissa de que é imperativo explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma empresa, concorrente ou não, diante de determinado problema, o benchmarking é uma excelente tecnologia de gestão organizacional e oferece aos que acreditarem corretamente em seu potencial, alternativas que aperfeiçoam processos organizacionais, produtos e serviços.

Nesta definição é perceptível o caráter pragmático do benchmarking, uma vez que visa identificar e analisar as melhores práticas do mercado, com vistas a futuras adaptações e implementações por parte das empresas utilizadoras de tal técnica.

Dias (2008) aponta três razões fundamentais para se praticar o benchmarking, colocando-o como uma forma prática para se otimizar a busca por melhorias; Uma boa alternativa para se eliminar o antigo processo de aprendizagem por meio de tentativas e erros e uma forma de se utilizar processos que outros já utilizaram logrando êxito.

O Benchmarking é na verdade uma ferramenta de gestão organizacional que visa principalmente a praticidade e facilidade na busca de melhorias, sendo essas importantes vantagens para uma organização. Estas vantagens já estão subentendidas no próprio propósito do benchmarking, no que se refere a análise de processos já existentes, daí a sua praticidade.

Camp (1998, p. 10) apresenta uma definição a que chama de operacional quando diz que “Benchmarking é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior”. Esta definição tem seu caráter operacional pois está bem centrada nas operações realizadas por uma empresa, bem como subentende que a empresa tenha um perfeito conhecimento a respeito de suas operações, ao utilizar da técnica do benchmarking.

Spendolini (1993) e Camp (1998) afirmam que a técnica do benchmarking, por apresentar certa flexibilidade, é perfeitamente adaptável à qualquer tipo de organização ou empreendimentos empresariais, que poderão se beneficiar das vantagens desta técnica, em especial, ao entenderem a mesma como uma ferramenta de gestão organizacional.

## BREVE HISTÓRICO

A medida que novas fases da vida social vão chegando, a competitividade aumenta de igual forma em todos setores da vida. O benchmarking surge na verdade nesse contexto competitivo e dinâmico a que o mundo se adapta inexoravelmente. É uma forma de inovar, de procurar está sempre a frente de seus concorrentes.

Sendo assim, é de extrema importância saber como e de onde se origina esta técnica que visa melhorias organizacionais, sobretudo, para garantir a eficácia de seu uso, além do que a prática só é possível, partindo de uma sólida base teórica.

De acordo com Dias (2008, não paginado):

As raízes lingüísticas e metafóricas do benchmarking vêm do termo usado pelos agrimensores, que designavam benchmarking como uma marca ou referência feita sobre uma rocha, muro ou edifício. Portanto um benchmarking servia como referência para determinar sua posição ou altitude em medidas topográficas ou para os registros das marés.

Em concordância com Dias (2008), Araújo Júnior (2001, p. 241) afirma que “A origem do termo benchmarking é oriunda da agrimensura, em que é utilizado para definir um marco no terreno, com a finalidade de permitir comparações de altura, direção, distância, entre outros.”

Percebe-se então que o benchmarking enquanto um termo, já carrega o sentido de “ponto de referência”, ao ser utilizado no campo lexical da agrimensura, que é uma técnica de medição de terra. Servir como o marco para medições foi e continua sendo o propósito do benchmarking enquanto uma ferramenta que visa identificar os marcos referenciais no mercado.

Ainda sob uma perspectiva histórica acerca do benchmarking, faz-se necessário saber como se deu o início da prática desta técnica, bem como suas contribuições e benefícios.

Segundo Spendolini (1993), Rozenfeld (2008), Camp (1998) e Araújo Júnior (2001), um dos exemplos pioneiros e clássico da utilização do benchmarking é o da Xerox Corporation. O objetivo principal da Xerox ao utilizar o benchmarking era examinar os custos de fabricação de seus produtos (copiadoras) . A medição foi feita tomando por base a produção realizada pela empresa japonesa Fuji-Xerox.

Após o estudo a Xerox Corporation detectou que seus custos de fabricação eram bem mais elevados do que os custos da Fuji-Xerox. Devido a essa comparação a Xerox percebeu que seus concorrentes vendiam suas máquinas (copiadoras) pelo preço a que ela as produzia, detectada a falha foi possível então se fazer os reajustes.

Baseando-se no exemplo da Xerox, pioneira na aplicação do Benchmarking, fica evidente a necessidade de realizar esta atividade de forma bem mais ampla do que comparar operações internas de empresa, ou apenas preocupar-se em desmontar máquinas ou produtos físicos de concorrentes, em um benchmarking de atividades de fabricação. É necessário preocupar-se também de negócios tais como a manutenção, a distribuição, o desenvolvimento de produtos [...] (ROZENFELD, 2008, não paginado).

Este exemplo tão bem sucedido da aplicação do benchmarking pela Xerox Corporation, mostra o potencial desta técnica. Isto ficou tão evidente para esta empresa americana que ela decidiu aplicar o benchmarking aos seus demais setores.

## TIPOS DE BENCHMARKING

Há na literatura algumas divergências entre autores quanto a questão dos tipos de benchmarking existentes. Autores como Spendolini (1993), Araújo Júnior (2001) e Araújo (2000) afirmam haver apenas três tipos de benchmarking: o interno, o competitivo e o funcional ou genérico.

Porém, autores como Camp (1998), Dias (2008) e Amaral Júnior (1993) concordam que existe quatro tipos: o interno, o competitivo, o funcional e o genérico. Na verdade, o ponto de divergência entre estes autores está entre o benchmarking funcional e o genérico, ou seja, uns colocam tais tipos de benchmarking de forma separada, enquanto outros os colocam como único.

Para efeito deste trabalho, será considerado apenas os três tipos citados por Spendolini (1993), Araújo Junior (2001) e Araújo (2000), visto que de fato há grande semelhança entre o benchmarking funcional e o genérico.

### BENCHMARKING INTERNO

Este tipo de benchmarking é desenvolvido e praticado dentro da própria empresa. O que se espera com essa prática é identificar dentro da organização as melhores práticas com o objetivo de disseminá-las por todas as áreas da empresa. É tanto uma forma de busca de melhorias, quanto uma oportunidade de autoconhecimento para a empresa.

### BENCHMARKING COMPETITIVO

Nesta categoria, as ações são diretamente orientadas para detectar as melhores práticas dos concorrentes. Esse tipo de benchmarking tem sua essência na concorrência existente entre as empresas e na luta por manter-se sempre à frente no mercado. Sua principal vantagem é possibilitar um posicionamento de destaque no mercado à organização que está aprendendo de seus concorrentes.

## BENCHMARKING FUNCIONAL/GENÉRICO

Neste tipo de benchmarking a idéia de concorrência não existe. O foco está em identificar técnicas interessantes adotadas por empresas tidas como excelentes, porém não necessariamente concorrentes. Nesta perspectiva qualquer processo realizado por uma empresa poderá servir de parâmetro para possíveis melhorias.

Estes tipos de benchmarking, quer seja utilizados individuais, quer seja utilizado de forma conjunta, devem na verdade buscar soluções para a organização.

Eles precisam cumprir o objetivo do benchmarking, que para Amaral Júnior (1993, p. 9) é: “descobrir como se tornar o melhor em um determinado processo. Ele por si só não melhora o desempenho. É preciso que as informações coletadas sejam analisadas e transformadas em ações estratégicas para se obter um vantagem competitiva.”

## BENCHMARKING EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Conforme já dito anteriormente, a técnica do benchmarking surge no ramo dos negócios e das empresas e a partir da busca pela qualidade total, visa gerar lucros, status e atualização das empresas que a utiliza. Ou seja, ele já nasce revestido com esse objetivo empresarial de ser mais uma ferramenta no mundo dos negócios.

A técnica do benchmarking vem se aperfeiçoando com o passar do tempo e se tornando cada vez mais conhecida através das experiências de sucesso. Com isso, muitos foram ou são os exemplos de instituições sem fins lucrativos que se utilizaram da prática do benchmarking em busca também de uma qualidade total.

As unidades de informação, em especial as bibliotecas, são exemplos práticos de utilização da técnica do benchmarking nos processos gerenciais. O benchmarking a cada dia torna-se uma poderosa ferramenta de gestão para o bibliotecário, que sendo preparado para usá-la, poderá prover grande sucesso para sua unidade de informação.

Para se entender como se dá essa questão do uso do benchmarking em bibliotecas, serão apresentadas a seguir dois exemplos de pesquisas



realizadas em dois tipos de bibliotecas, pública e universitária, quanto á prática do benchmarking.

Suaiden e Araújo Júnior (2001) explicam como se pode utilizar o benchmarking em bibliotecas públicas, a partir de critérios estabelecidos e iniciativas dos bibliotecários gestores.

Segundo Lemos (1988, p. 349):

As bibliotecas públicas, que são, por definição, abertas a toda a comunidade, possuem, em geral, um acervo que abrange todas as áreas do conhecimento, sem incluir materiais muito especializados ou de natureza estritamente técnica ou científica [...]. São, em geral, bem supridas de livros didáticos e de obras de ficção. Algumas bibliotecas estaduais e municipais procuram ser depositárias da produção bibliográfica do estado ou do município. Outras formam, ainda, uma coleção especial onde ficam reunidos os materiais relativos ao município ou estado, o que facilita muito o estudo, pelos pesquisadores locais.

Para Suaiden e Araújo Júnior (2001) uma das principais finalidades de uma biblioteca pública é o atendimento às demandas de sua comunidade de usuários, sendo este um fator de extrema importância para o sucesso da biblioteca. Este é o chamado fator crítico de sucesso, e toda a técnica de benchmarking deve está relacionada diretamente com tais fatores críticos de sucesso que no caso da biblioteca pública deve abranger a qualidade do atendimento, disponibilização de um serviço de informação á comunidade e realização de um diagnóstico de necessidades de informação dos usuários.

Os autores explicam que ao fazer uso do benchmarking a biblioteca pública deverá se pautar em duas ações a saber: Identificação e seleção de quaisquer bibliotecas que são tidas como a melhor e que poderão vir a ser companheiras de benchmarking e; Realização de um estudo comparativo das tarefas que irão proporcionar a satisfação do usuário.

Assim, percebe-se que o foco central deve ser o usuário, a técnica do benchmarking poderá ser de grande valia na solução desta problemática nas bibliotecas públicas. Elas precisam por meio dos métodos de identificar, comparar e selecionar, incorporar os melhores desempenhos à sua realidade aplicado em especial, a demanda do usuário.

Suaiden e Araújo Júnior (2001, não paginado), apontam alguns benefícios da utilização do benchmarking em bibliotecas públicas:

Permitir à biblioteca pública (por meio da comparação), a possibilidade de aprimoramento contínuo de todos os seus setores, sobretudo aqueles voltados para o atendimento das demandas dos usuários; Permitir à biblioteca pública a identificação, em outras bibliotecas, de avanços tecnológicos ou inovações desconhecidas até então; Fornecer à atividade de planejamento da biblioteca pública, subsídios para a formulação de estratégias de atuação junto às comunidades a serem atendidas por seus produtos e serviços.

Bulhões (2005) apresenta uma pesquisa a respeito da utilização do benchmarking em bibliotecas universitárias, que já figuram como outra tipologia de biblioteca.

Conforme Lemos (1988, p. 350):

As bibliotecas universitárias são, em geral, mais bem aquinhoadas do que as públicas e escolares. Nelas se concentra a maioria esmagadora do acervo bibliográfico de todo o país. Delas existe grande pluralidade e diversidade. [...] é nelas, dentre as que se achara abertas à comunidade em geral, onde existe a possibilidade de se contar com serviços de primeira categoria e atendimento profissional.

Bulhões (2005) afirma que algumas bibliotecas, de certo tempo para cá, estão utilizando o benchmarking para além de lhes posicionar no mercado, promover a otimização de seus produtos e serviços.

Para a autora o foco central para as bibliotecas universitárias, ou seja, um de seus principais fatores críticos de sucesso está na qualidade do atendimento aos usuários, através dos produtos e serviços por ela oferecidos. A aplicação do benchmarking poderia se dá com o foco neste fator, uma vez que ele é um dos mais importantes fatores para o sucesso da biblioteca.

Para uma biblioteca universitária o benchmarking permite um aperfeiçoamento de seus produtos e serviços, identificar em outras bibliotecas pesquisadas processos ou atividades rotineiras que são realizadas com sucesso para uma futura adaptação, aumentando sua vantagem competitiva e contribuir de forma significativa para a atividade de gestão com novas informações.

## CONCLUSÃO

Com base na pesquisa realizada, constatou-se que, de fato, o benchmarking pode vir a ser uma solução inteligente, adotada por uma empresa, para a busca de melhorias. A técnica do benchmarking apresenta grandes vantagens, porém é necessário que seus procedimentos sejam devidamente entendidos e sua prática seja realizada por alguém com experiência em seu uso.

No caso das unidades de informação, bibliotecas em especial, o benchmarking figura como uma poderosa ferramenta de gestão para o bibliotecário. Ela é uma alternativa estratégica, que pode proporcionar grandes melhorias nos serviços oferecidos e conseqüentemente na biblioteca como um todo. Percebe-se que o benchmarking é facilmente aplicável em instituições sem fins lucrativos e que cabe ao bibliotecário procurar o conhecimento desta técnica, para assim usá-la no momento propício.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. De. Benchmarking: ser o melhor entre os melhores. In:\_\_\_\_\_. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de. Benchmarking. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: EDUNB, 2001. p. 241-263.

AMARAL JÚNIOR, Geraldo. Benchmarking: a arte de vencer com o acerto dos outros e vencer a competição. **Enfoque**, São Paulo, v.3, ano XX, p. 8-11, jul. / set., 1993.

BULHÕES, Hadassa Daniele Silva. **Benchmarking**: parâmetros para a qualidade em bibliotecas, um estudo nas Bibliotecas Universitárias e Faculdades de Natal. 2005. 73f. Monografia (Graduação em Biblioteconomia) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2005.

CAMP, Roberto C. **Benchmarking**: o caminho da qualidade total. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DIAS, Flávio. **Benchmarking**. Disponível em : <<http://www.coladaweb.com/admmaterial/benchmarking.htm>>. Acesso em: 03 nov. 2008.

LEMOS, Antonio Agenor Brinquet de. Bibliotecas. In: CAMPELLO, B.S.; CALDEIRA, P. T.; MACEDO, V. A. A. (Orgs.). **Formas e expressão do conhecimento**: introdução às fontes de informação. Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1988. p. 347-366.

ROZENFELD, Henrique. **Benchmarking**. Disponível em: <[http://www.org.br/conhecimentos/conhecimentos\\_port/pag\\_conhec/Benchmarking.htm](http://www.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/Benchmarking.htm)>. Acesso em: 03 nov. 2008.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makroon Books, 1993.

SUAIDEN, Emir; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de. Biblioteca pública e a excelência nos produtos e serviços: a técnica do benchmarking. **Informação e Sociedade**: estudos, João Pessoa, v. 11, n. 1, 2001. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/search/advancedResults>>. Acesso em: 10 nov. 2008.

### TRAMITAÇÃO

Recebido em: 04/12/09

Aprovado em: 11/03/10