

Benchmarking e reengenharia: as melhores práticas que conduzem as empresas

Carla Maroni¹
StefhanyeMarchioro¹
Fabiana Pereira Rosa²

O foco da presente pesquisa está centrado em duas importantes ferramentas da administração: o benchmarking e a reengenharia. O primeiro consiste numa investigação das empresas concorrentes, onde se analisa os processos, os produtos e serviços, além das práticas empresariais. O segundo é utilizado como ferramenta de gestão que se bem instituída pode acarretar numa modificação dos processos da organização, trazendo bons resultados. Estes métodos de gestão trazem grande resultados para a organização desde que aplicados de forma correta.

A presente pesquisa foi desenvolvida com o intuito de apresentar duas áreas da Administração de Empresas que são extremamente importantes ao longo do processo: benchmarking e reengenharia.

Segundo Gomes (2004), entende-se benchmarking como uma procura por melhores atividades estratégicas que conduzem uma organização a formentar seus negócios empresariais, baseando-se em práticas já utilizadas, reformuladas para obter melhores resultados entre os demais.

Inicialmente, apresentar-se-á o conceito de benchmarking, as fases pelo qual ele passa e os tipos desta ferramenta que tem auxiliado as organizações empresariais nos últimos tempos. Posteriormente, será demonstrado o significado de reengenharia, suas origens, benefícios e críticas recebidas.

¹ Acadêmicas do curso de Administração da FACOS/CNEC.

² Professora orientadora.

Benchmarking

Benchmarking, na tradução da palavra, usada por Maximiano (2011), significa usar um padrão ou ponto de referência, é uma técnica que consiste em fazer comparações e procura imitar as organizações, concorrentes ou não, com exemplares práticas administrativas.

Para Camp (1998) o benchmarking é basicamente um processo de fixação de objetivos ou a nova maneira de se fazer negócios. Ele força uma visão externa, para assegurar a precisão da fixação de objetivos.

Maximiano (2011) enfatiza que o importante é reconhecer que o benchmarking é um processo não só para obter metas métricas quantificáveis, mas também para investigar e documentar as melhores práticas da indústria, as quais permitem que se atinjam as metas.

Fases do benchmarking

Maximiano (2011) cita cinco fases distintas pelas quais passa o processo de benchmarking:

Planejamento das investigações:

- Definição das melhores práticas a serem copiadas;
- Seleção do produto ao processo a ser comparado;
- Seleção do marco de referência;
- Definição do método de obtenção dos dados.

Análise: envolve a coleta, o estudo e uma cuidadosa compreensão das práticas

correntes da empresa e parceiros, avaliando as forças e fraquezas;

- Entendimento das práticas do marco de referência;
- Determinação das diferenças.

Integração: fase em que se busca incorporar as novas práticas à operação. É preciso demonstrar de forma clara e convincente que elas são corretas e que se baseiam em dados concretos;

- Obter aprovação das informações do benchmarking;
- Comunicação.

Ação: as descobertas e os princípios operacionais devem ser convertidos em ações específicas de implementação. Os progressos em direção aos pontos de referência devem ser reportados a todos os funcionários;

- Colocação em prática dos resultados do benchmarking;
- Avaliação contínua da implementação;
- Previsão de modificações;
- Comunicação do processo.

Maturidade: está será alcançada quando as melhores práticas estiverem incorporadas aos processos da empresa e quando o benchmarking se torna uma faceta permanente e essencial.

- Interesse de outras empresas pelo processo que foi copiado;
- O interesse contínuo no aprimoramento baseado nas melhores práticas.

Camp (1993) ressalta que a criatividade na execução dessas fases, irá diferenciar os resultados que cada empresa obterá e que o benchmarking pode beneficiar de diversas maneiras como:

- Possibilitar que as melhores práticas de qualquer indústria sejam incorporadas de forma criativa aos processos da empresa;
- Proporcionar estímulo e motivação aos profissionais cuja criatividade é exigida para a execução e implementação;
- Identificar, em outras indústrias, avanços tecnológicos que não seriam reconhecidos, deixando de serem aplicados;
- Os envolvidos no processo constatarem que os contatos e interações decorrentes do benchmarking têm valor inestimável para o seu crescimento profissional.

Tipos de Benchmarking

Segundo Camp (1998) existem pelo menos quatro tipos de benchmarking:

- Benchmarking interno: Compara internamente as funções semelhantes em diferentes unidades operacionais;
- Benchmarking competitivo: Realizam testes de comparabilidade e mostram as vantagens e desvantagens competitivas entre os concorrentes;
- Benchmarking Funcional: É a visualização e a adoção das melhores práticas, ou adaptação as suas operações, verificar as possibilidades da junção do melhor das melhores práticas de varias fontes e operações diferentes.

- Benchmarking Genérico: É a possível descoberta de práticas e métodos não implementados na indústria do investigador. Podem ser descobertas tecnologias e práticas comprovadas e facilmente transferíveis, necessitando de pouca ou nenhuma adaptação.

Reengenharia

Segundo Maximiano (2011), a reengenharia afirmou-se como proposta de redesenhar a organização em torno de seus processos, para torná-la mais ágil e eficiente.

Fazer a reengenharia é reinventar a empresa, desafiando suas doutrinas, práticas e atividades existentes, para, em seguida, redesenhar seus recursos de maneira inovadora, em processos que integram as funções departamentais. Esta reinvenção tem como objetivo aperfeiçoar a posição competitiva da organização, seu valor para os acionistas e sua contribuição para a sociedade (MOREIRA, 1994).

Origens

Para Maximiano (2011) reengenharia surgiu como uma espécie de antídoto para a grave crise que, neste fim de século 20, colocava em risco a sobrevivência das organizações. Esse princípio propôs, quando se deu aparecimento, a especialização do trabalho como método de incremento de produtividade.

O modelo criado por Adam Smith não teve seu período de aplicabilidade restrito aos anos da Revolução Industrial. Devido às circunstâncias mundiais presentes nas décadas de 50 e 60 do século 20, o princípio da divisão do trabalho ganhou forte adesão.

As organizações atuais, caso percebam ou não, utilizam-se do modelo preconizado por Smith em suas rotinas, podendo, perfeitamente, resumir os métodos de trabalho adotados às bases conceituais desenvolvidas pelo economista.

O ideal de lucratividade do passado, assim, revelou suas limitações ao se

transformar em metodologia contra-produtiva a emperrar os objetivos organizacionais. Três são os fatores apontados por Champy e Hammer (1994) como determinantes na disseminação desta realidade:

- Clientes diferentes: os clientes eram tidos pelas organizações como um grupo homogêneo cujas necessidades e desejos seriam todos iguais. Este tipo de pensamento vigorava nos meios empresariais porque o consumismo demasiado, aliado à ausência de concorrência significativa, induzia os gestores a imaginarem que não havia nenhuma razão para se atender com cuidado às preferências e insatisfação da clientela. Os clientes que se supunham fazer parte de um “mercado massificado”, finalmente revelaram a ingenuidade de tal crença. Agora, eles tinham opções variadas e tecnologia que lhes assessorava no processo de escolha, o que lhes possibilitava expressar, com bastante veemência, o desagrado com relação a algum produto.
- Concorrência acirrada: A concorrência não é mais a que imperava em tempos passados, por razões óbvias. Hoje, pelo fato de muitas organizações atuarem no mesmo ramo de negócio, competindo com ferocidade pelos consumidores, oferecendo características cada vez melhores a seus produtores, buscando a qualidade e satisfação plena dos clientes, adequado não é mais o bastante. Essa filosofia acabou.

Mudanças ditadas num ritmo muito superior a qualquer outra época de nossa história: Tudo evoluiu em um ritmo maior e intenso do que em qualquer outra época. As descobertas e inovações ocorrem a cada minuto pelo mundo. Aquilo que se inventa hoje daqui a alguns poucos meses vai estar superado por algo mais moderno, demonstrando que o tempo de vida útil de uma inovação caiu consideravelmente. Nestes tempos de mudanças constantes e situações imprevisíveis, é imperativo que uma organização saiba desenvolver grande capacidade de adaptação, sob pena de ficar obsoleta. Essas três forças destacadas

por Champy e Hammer (1994) - clientes, concorrência e mudanças – juntas são as responsáveis pela inadequação do modelo de produção criado por Adam Smith.

Oliveira (1994) conceitua reengenharia como um termo muito amplo que pode significar muitas coisas, a saber: recriar, refazer, reinventar ou repensar. Todas estas são situações, adverte, as quais implicam em grandes doses de disponibilidade de informação, criatividade e, principalmente, ousadia.

Davenport (1994) conceitua-a como a combinação de uma estrutura para a realização do trabalho, preocupando-se com resultados visíveis e drásticos, envolvendo um distanciamento do processo a fim de que se indague qual o seu objetivo geral, para, em seguida, aplicar uma mudança criativa e radical onde se obtenham melhorias de grande vulto na forma pela qual esse objetivo é alcançado.

Champy e Hammer (1994) definiram-na como o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos organizacionais que visam atingir drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade. Os autores Champy e Hammer (1994) destacam quatro palavras-chave que conduzem à exata compreensão do fenômeno:

- Fundamental: as organizações precisam de visão de evolução, ao invés de perseguir concorrentes, as organizações, portanto, devem criar as regras, os níveis de concorrência.
- Radical: trata de uma metodologia que procura ir a raiz dos problemas, evitando desta forma a introdução de mudanças superficiais ou a convivência com aquilo que já existia.
- Drástica: Para os autores significa que a reengenharia não pretende melhorias marginais ou em pequenas quantidades. Se sua organização tem 10% de custos altos demais, está 10% aquém de sua meta, se a qualidade de seus produtos está 10% abaixo do esperado pelo mercado, se o processo de

atendimento ao cliente precisa de 10% de impulso, sua organização, afirmam não precisar de reengenharia. Se a intenção for superar o obstáculo dos 10%, existem outras maneiras. A reengenharia foi idealizada para organizações que queiram SAR saltos de 1.000%. Há certo exagero, mas essa é a ideia: mudança drástica.

- Processos: é o conjunto de uma ou mais atividades, com uma ou mais espécie de entrada, que cria valor para os clientes.

Periard (2011), em seu artigo afirma que a reengenharia questiona toda a forma de trabalhar de uma organização, gerando uma redefinição total de processos. Sua utilização e implementação deve passar por um processo de definição de estratégia e recolhimento de informações sobre as necessidades e expectativas dos *stakeholders* (partes envolvidas).

Rodrigues Junior (2004), a reengenharia introduz mudanças significativas em três níveis gerenciais da organização:

- Operacional: as pessoas passam a trabalhar em equipes multifuncionais e as relações hierárquicas, que geralmente criam conflitos, são eliminadas. O excesso de hierarquias, com grande diluição de responsabilidade, torna o processo decisório lento e burocratizado;
- Gestão de processos: neste nível, ocorrem as maiores mudanças na aplicação das inovações tecnológicas;
- Gestão de negócios: neste nível ocorrem as maiores mudanças da empresa em si. Rompem-se as barreiras com clientes e fornecedores, e juntos repensam os negócios.

Periard (2011) lista algumas melhorias obtidas com a reengenharia:

- Redução de custos;
- Redução de tempo das atividades;
- Aumento da eficiência nos processos e atividades do negócio;
- Melhoria da qualidade de serviço prestado.

Maximiano (2011) afirma que ideia da reengenharia ficou distante de seus elevados ideais, assim como havia acontecido com a administração científica e outras proposições.

Na prática, foram chamados de reengenharia esforços orientados exclusivamente para a redução de custos, especialmente por meio do corte de pessoal. Assim quando se ouvia falar de reengenharia, significava demissão em massa. Ficou ligada ao downsizing (que visa uma reestruturação interna da empresa, através da redução do número de colaboradores).

Críticas à reengenharia

Segundo Oliveira (2010), as críticas são as seguintes:

- Dificuldade em se estruturar processos que proporcionem resultados efetivos para as organizações
- O autor relata que não se pode esquecer que os resultados efetivos das organizações são consolidados dentro de um processo evolutivo, gradativo e acumulativo.
- Descrença em processos administrativos por *modismos* mal aplicados pelas organizações.

Algumas críticas à reengenharia têm procedência porque, na verdade, executivos determinados usam indevidamente a palavra reengenharia para qualquer alteração no processo de administração das organizações, especialmente quando significar uma redução de custos (Djalma Oliveira 2010. p. 357).

Segundo Maximiano (2010), as críticas são as seguintes:

- Na prática, foram chamados de reengenharia esforços orientados exclusivamente para a redução de custos, especialmente por meio do corte de pessoal. Assim, quando se ouvia falar em reengenharia, a palavra significava demissões em massa.
- Outra crítica importante foi feita à própria filosofia da reengenharia. A radical mudança de todos os recursos e processos poderia levar à perda da identidade e à desestruturação da organização. Os riscos eram muito maiores que os benefícios potenciais.

Outra crítica importante foi feita à própria filosofia da reengenharia. A radical mudança de todos os recursos e processos poderia levar à perda da identidade e à desestruturação da organização. Os riscos eram muito maiores que os benefícios potenciais.

Benefícios da reengenharia

Segundo Silva (2001), a reengenharia traz consigo alguns benefícios, tais como: redução de custos, redução do tempo de ciclo, maior precisão, redução das atividades que não adicionam valor, aumento da satisfação do cliente entre outros.

Considerações finais

Esta pesquisa apresentou duas importantes ferramentas da administração: benchmarking e reengenharia de forma concisa, onde foram mostrados os conceitos, tipos, vantagens, desvantagens e críticas das mesmas.

O benchmarking deve ser realizado de maneira em que as atividades observadas sejam aprimoradas e empregadas visando obter melhores resultados. Já a

reengenharia deve-se obter um pouco de cuidado ao implementá-la, pois é uma mudança radical nas operações da empresa, onde se inicia novamente as atividades como se fosse começar do zero.

Estas práticas auxiliam e fomentam o processo mercadológico das organizações, aprimorando suas atividades, com base nas demais, desde que as utilizem da maneira correta e respeitando os limites.

Referências bibliográficas

CARLOS, José. **Reengenharia**. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/reengenharia/10086/>> - acessado em 04.06.2013.

GOMES, Carlos Francisco Simões. **Gestão da Cadeia de Suprimentos integrada à Tecnologia da Informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

Disponível em:

<http://books.google.com.br/books?id=B06QoZ8jB8IC&pg=PA297&dq=benchmarking+conceito&hl=pt-BR&sa=X&ei=6bzNUaO_OrOC0QHPI4HIDg&ved=0CDgQ6AEwAQ#v=onepage&q=benchmarking%20conceito&f=false>. Acessado em: 25.06.2013.

LUIS, Sergio; ROSENFELD, Profº Henrique. **Benchmarking**. Disponível em:

<http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/Benchmarking.htm> Acessado em: 04.06.2013.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital – 6. Ed. 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital -6. ed. 8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

NUNES, Paulo. **Conceito de Reengenharia**. 2008. Disponível em:<<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/reengenharia.htm>>. Acessado em: 25.06.2013.

PERIARD, Gustavo. **Reengenharia- O que é e como funciona**. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/reengenharia-o-que-e-e-como-funciona>>. Acessado em 04.06.2013.