

Capítulo 6

O que é o *benchmarking*?

Geísa Gaiger de Oliveira | Maurício Moreira e Silva Bernardes

Resumo

O cenário do mercado mundial está cada vez mais competitivo, é importante avaliar o desempenho das soluções propostas para o mercado, tanto em termos de processos quanto de resultados. Isso deve ocorrer de forma a possibilitar a identificação de elementos que justifiquem o sucesso ou insucesso de um determinado produto e/ou serviço. Assim, o estabelecimento de mecanismos que possibilitem a compreensão de fatores que justifiquem uma dada colocação no ambiente dos negócios torna-se essencial para a sobrevivência. Esses elementos são trabalhados em um processo denominado *benchmarking*, que é uma ferramenta que permite efetuar comparações de procedimentos e práticas entre empresas, ou de seu ambiente interno, com o objetivo de efetuar melhorias e alavancar vantagem competitiva. O *benchmarking* é considerado uma investigação relativa ao desempenho de processos ou produtos, comparando-os com aqueles identificados como boas práticas. Esse capítulo detalha as principais definições sobre o tema. Além disso, busca discorrer sobre os tipos de *benchmarking* e suas diferentes gerações. Busca, também, orientar o leitor sobre como ocorre o processo, discutindo o papel da equipe responsável por ele.

Palavras-chave: *Benchmarking*, competitividade, comparação.

1 Introdução

Observa-se que várias definições de *benchmarking* estão disponíveis na bibliografia em contextos que se referem a diferentes áreas de aplicação. Porém, uma investigação mais atenta revela que, na essência, todas são semelhantes (PANWAR et al., 2013). Entretanto, existe uma ideia comum por trás desses conceitos. Verifica-se que é possível resumir, a partir das definições apresentadas, que o *benchmarking* abrange a identificação de oportunidades de

melhoria; a busca por melhores práticas (tanto dentro como fora de uma dada indústria); como também a sua implementação de forma sistemática, ordenada e padronizada, a fim de abordar as diversidades e especialidades dos próprios processos e prioridades de uma empresa.

2 Benchmarking

O *benchmarking* é uma ferramenta de comparação muito utilizada por empresas preocupadas com o seu desempenho e sua posição no mercado. O objetivo do *benchmarking* é, sistematicamente, identificar e comparar o processo e o desempenho de um setor, entre seus competidores, em um ambiente que está constantemente mudando (HONG et al., 2012).

O objetivo do *benchmarking* é, sistematicamente, identificar e comparar o processo e o desempenho de um setor, entre seus competidores, em um ambiente que está constantemente mudando (HONG et al., 2012).

Para alcançar o sucesso, o *benchmarking* possui quatro passos básicos, segundo Camp (2007):

- a) conhecer o funcionamento: é preciso avaliar os pontos fortes e fracos do funcionamento da própria empresa. Essa avaliação deve ser baseada no entendimento de que os concorrentes também buscarão essa informação como forma de identificar seus pontos fracos. Assim, se uma empresa não identifica seus pontos fracos, não há como se proteger de ameaças;
- b) conhecer os líderes industriais ou competidores: só é possível estar preparado para diferenciar a capacidade da empresa no mercado se houver o conhecimento dos pontos fortes e fracos da concorrência. Entretanto, deve ficar claro que somente a comparação e o entendimento das melhores práticas de seus concorrentes ou dos líderes é que poderão possibilitar o estabelecimento de ações que venham a propiciar a superioridade no mercado;
- c) incorporar o melhor: aprender com os líderes de empresas e competidores. Se eles são fortes em determinadas áreas, deve-se procurar descobrir quem são e como chegaram naque-

la posição. Nesse sentido, deve-se buscar as melhores práticas onde quer que elas estejam, não hesitando em copiá-las¹ e/ou modificá-las, incorporando-as em sua própria empresa;

d) obter superioridade: a obtenção de ganho de força no mercado e a superação de seus concorrentes podem ocorrer após a implementação das melhores práticas identificadas.

2.1 Tipos de *benchmarking*

Apesar da literatura apresentar nomenclaturas e aplicações diferentes quando se trata de tipos de *benchmarking*, todas visam estudar esse processo com o objetivo de melhorar o desempenho de uma empresa (HINTON et al., 2000). Cabe ressaltar que cada empresa deve estudar e identificar a melhor forma de aplica-lo para que o objetivo final seja alcançado. A concepção errônea do que consiste o *benchmarking*, qual o tipo mais adequado para a empresa e o momento certo para realiza-lo, pode comprometer o sucesso da sua implementação.

Camp (2007) apresenta quatro tipos básicos de *benchmarking*:

a) interno – utilizado quando a empresa quer identificar suas melhores práticas e disseminar esse conhecimento nos diferentes setores funcionais. É um tipo de investigação que pode ajudar a definir o escopo de um estudo voltado para o mercado externo;

b) competitivo – realizado entre competidores diretos. É considerado difícil de ser realizado pela falta de informações disponíveis dos concorrentes. Cabe salientar que nesse tipo de *benchmarking* a comparação pode se tornar ainda mais complexa quando se considera o tamanho das empresas envolvidas. Um exemplo é a medição no setor de logística, que é diferente entre empresas de pequeno e grande porte;

c) funcional – está concentrado, não necessariamente, em competidores diretos. Uma das razões pela qual o *benchmarking* funcional é utilizado se deve à facilidade de investigar e compartilhar dados, uma vez que as empresas não disputam o

¹ Cabe salientar que dificilmente será possível efetuar uma cópia 100% de um produto ou serviço. Isso se deve ao fato de cada empresa ter particularidades que as distinguem de outras do setor, mesmo sendo concorrentes diretas.

mesmo mercado. Elas podem adotar técnicas inovadoras para desenvolvimento de seus negócios em atividades específicas, e coloca-las em prática em outra empresa;

d) genérico – algumas funções ou processos são os mesmos, independentes das empresas serem similares ou não. O *benchmarking* genérico consiste em ter parceiros em indústrias independentes no mesmo ou em diferentes países (PANWAR et al., 2013). A principal vantagem da avaliação comparativa genérica é que ela proporciona o acesso às melhores práticas utilizadas em qualquer indústria, independentemente de produtos ou serviços. Esse tipo de *benchmarking* possui elevado potencial de revelar a melhor das melhores práticas. No entanto, requer do investigador objetividade e receptividade por parte das companhias que se prestarão como objetos de estudo. As boas práticas investigadas podem ser implantadas, uma vez que seu uso já foi comprovado em outras empresas. É o conceito de *benchmarking* mais difícil de ganhar aceitação e uso, mas provavelmente tem maior recompensa a longo prazo.

Os tipos de *benchmarking* também podem ser encontrados com pequenas variações nas denominações, como por exemplo: interno, industrial (funcional), competitivo e processo (genérico) (FREYTAG; HOLLENSEN, 2001). Ou ainda interno, competitivo, setorial ou industrial e funcional ou de classe-mundial (COSTA, 2008), de desempenho, de processo e estratégico (PANWAR et al., 2013; BHUTTA; HUQ, 1999; DREW, 1997). Outras classificações de *benchmarking* são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1- Outras classificações do processo *benchmarking*

Tipo	Definição
<i>Benchmarking de desempenho</i>	É a comparação das medidas de desempenho para determinar o quanto a empresa está bem quando comparada com as demais.
<i>Benchmarking de processo</i>	Métodos e processos são comparados em um esforço para melhorar os processos na própria empresa.
<i>Benchmarking estratégico</i>	Um estudo é realizado quando uma tentativa de mudar a direção estratégica da empresa está sendo feita. A comparação é feita em termos estratégicos.
<i>Benchmarking interno</i>	Comparação é feita entre departamentos/divisões dentro da própria empresa.
CONTINUA	

<i>Benchmarking</i> competitivo	Comparação realizada em relação às melhores empresas/competidores.
<i>Benchmarking</i> funcional	É um <i>benchmarking</i> para comparar a tecnologia/processo na própria empresa ou área tecnológica.
<i>Benchmarking</i> genérico	Comparação de um determinado processo em relação às melhores práticas existentes, independentemente do tipo de empresa.

Fonte BHUTTA; HUQ, 1999, p.257

Uma combinação dos tipos de *benchmarking* pode ser mais relevante que outras, dependendo do ambiente em que estão inseridas. Bhutta e Huq (1999) apresentam como exemplo o caso de uma empresa que realiza análises de sua própria estratégia de condução de negócios, sem buscar comparações com a concorrência. Para o exemplo, um *benchmarking* competitivo pode demonstrar ser mais eficaz na busca de ações de redirecionamento estratégico.

A relevância do tipo de comparação pode ser maior ou menor dependendo das particularidades de cada empresa. A figura 1 apresenta uma matriz de *benchmarking* exemplificando o grau de relevância das combinações dos diferentes tipos propostos por Bhutta e Huq (1999).

Figura 1 - Matriz de relevância entre tipos de *benchmarking*

	<i>Benchmarking</i> interno	<i>Benchmarking</i> competitivo	<i>Benchmarking</i> funcional	<i>Benchmarking</i> genérico
<i>Benchmarking</i> desempenho	Média	Alta	Média	Baixa
<i>Benchmarking</i> de processo	Média	Baixa	Alta	Alta
<i>Benchmarking</i> estratégico	Baixa	Alta	Baixa	Baixa

(Fonte BHUTTA; HUQ, 1999, p. 257)

Uma abordagem diferente, em termos de evolução de suas aplicações, é feita por Kyrö (2003), na qual a evolução do *benchmarking* é apresentada em cinco gerações, baseada nos conceitos de Watson (1993) e Ahmed e Rafiq (1998):

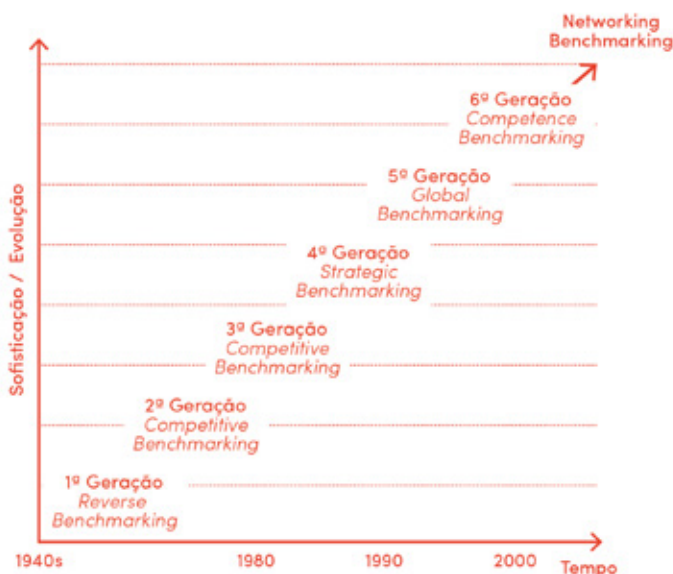
- a) primeira geração: chamada de “engenharia reversa”, na qual o produto é comparado em termos das suas características, funcionalidades e desempenho em relação ao concorrente. Como exemplo, pode-se citar o caso de duas empresas que fabricam impressoras. Quando uma lança uma inovação, a outra empresa pode adquirir o produto de sua concorrente, de forma a entender o funcionamento da nova tecnologia empregada;
- b) segunda geração: nesse caso surge a denominação de *benchmarking* competitivo, cuja definição foi apresentada anteriormente. Enquadra-se neste exemplo o caso de uma companhia aérea cujos serviços a bordo são copiados pela concorrente;
- c) terceira geração: o *benchmarking* passa a ser baseado na ideia de que o aprendizado pode ser obtido em empresas de diferentes setores. O compartilhamento de informações se torna menos restrito e de natureza não competitiva. Exemplifica-se com o caso de uma empresa que passa a utilizar um determinado sistema gerencial bem sucedido, que é aplicado em outra empresa;
- d) quarta geração: também denominada de *benchmarking* estratégico. Pode ser definido como um processo sistemático de implementação de estratégias e melhorias de desempenho por meio da adaptação de estratégias de sucesso de parceiros externos. Pode-se citar como exemplo as companhias aéreas que formam alianças e passam a oferecer voos compartilhados. Nesse caso, uma companhia pode aprender com as melhores práticas da outra na oferta de serviços;
- e) quinta geração: nessa última ocorre o denominado *benchmarking* global. Nesse sentido, a empresa deve superar questões de comércio internacional e transpor barreiras culturais para a oferta de um determinado produto ou serviço. Quando uma empresa introduz elementos distintos de uma determinada cultura de forma a alcançar maior penetração e aceitação em determinado país/mercado alavancando suas vendas e aumentando seu faturamento global.

Kyro (2003) acrescenta uma sexta geração chamada de “*Competence benchmarking*” ou ainda *Benchlearning*, termo já uti-

lizado por Freytag e Hollensen (2001). O termo *competence benchmarking*, utilizado pelo autor, parte da premissa de que a base da mudança organizacional reside em uma modificação de ações e comportamentos de indivíduos e equipes. Esse tipo de *benchmarking* orienta a mudança cultural da empresa, que passa a investir esforços para se tornar uma organização dirigida para aprendizagem, melhorando sua eficiência e eficácia mediante o desenvolvimento de competências e habilidades de seus funcionários (KYRÖ, 2003).

Além desses termos, Costa (2008) acrescenta uma sétima geração denominada “*Networking benchmarking*”. O autor salienta que esse tipo de *benchmarking* é denominado na literatura como *benchmarking* colaborativo. Ao contrário dos demais, que têm enfoque na competição (com exceção da terceira geração, citada por KYRÖ (2003), esse tem o enfoque no aprendizado baseado na colaboração em redes. O *benchmarking* colaborativo, ou de *networking*, foi criado com o objetivo de trocar e compartilhar experiências entre um grupo de empresas de modo a serem capazes de resolver problemas muitas vezes comuns entre elas (PRADO, C. P., 2001). A evolução das gerações é apresentada na figura 2.

Figura 2 - Evolução do *benchmarking*

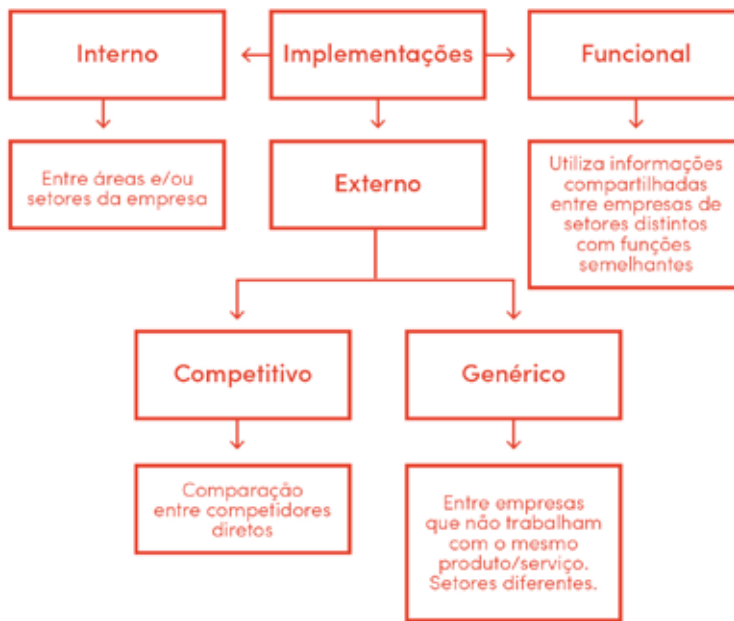


Fonte: Ahmed; Rafiq, (1998) e Kyrö (2003). Adaptado pela autora

Observa-se um crescente na evolução do *benchmarking* ao longo do tempo. Cabe ressaltar que todas as gerações apresentadas na figura 2 ainda hoje são praticadas em função das características e objetivos de cada empresa.

Baseado no exposto anteriormente, os autores adotaram a nomenclatura apresentada na figura 3.

Figura 3 - Tipos de *benchmarking*



Fonte: Elaborado pelos autores

2.2 Processo de escolha do tipo de *benchmarking*

Avaliar o desempenho de uma empresa confere visibilidade ao seu funcionamento, auxilia a tomada de decisão e possibilita direcionar o aprendizado obtido para o desenvolvimento de projetos futuros. Esse conhecimento pode ser potencializado na medida em que diversas organizações conseguem se comparar entre si, de forma a identificar e avaliar seus patamares competitivos com relação às empresas do mesmo setor. Nesse sentido, pesquisas científicas relacionadas ao processo de *benchmarking* têm demonstrando a ampla disseminação de estudos na área em diferentes setores de atuação da indústria (COSTA, 2008; HYLAND; BECKETT, 2002; DOLOI, 2010; KENNY; MEATON, 2007; AKINNUSI, 2008; PANWAR et al., 2013). A diversidade e importância de trabalhos na área é corroborada por Kaplan et al. (1997), que mencionam que

medir o retorno financeiro não é mais suficiente para avaliar o desempenho de uma empresa. Para os autores, é preciso que se avalie elementos pouco tangíveis tais como os clientes, o capital humano e o capital intelectual, balanceando indicadores financeiros com não financeiros. Esse argumento abre espaço para a realização de estudos em diversas áreas do conhecimento.

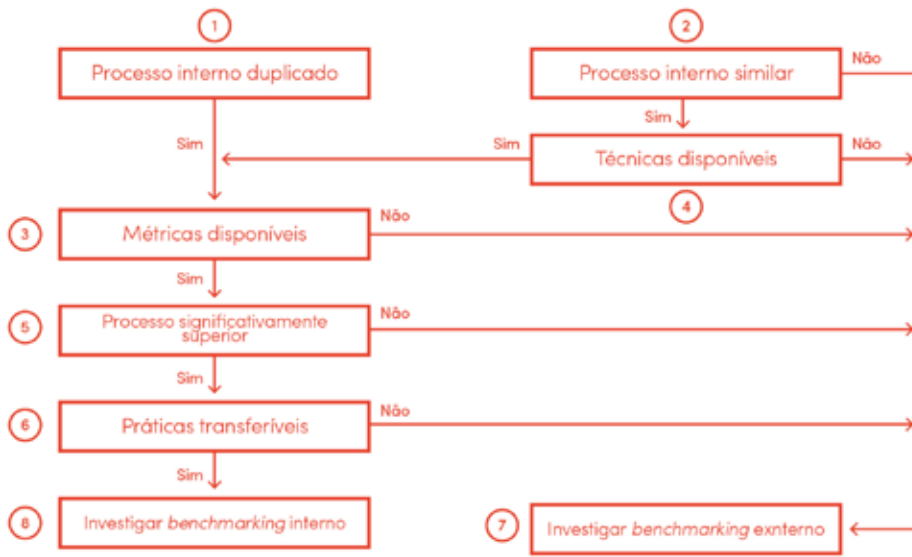
Yasin (2002) observa que, no passado, a aplicação do *benchmarking* era realizada para uma atividade, ou apenas um processo, mas que a partir da década de 2000, o uso do *benchmarking* tornou-se amplamente difundido no mundo. Suas aplicações têm abrangido, inclusive, segundo o autor, estratégias de longo prazo de implementação de soluções sistêmicas globais para uma determinada empresa.

O processo de *benchmarking* pode minimizar o risco de uma aceitação no mercado, de soluções geradas em projetos de inovação (YASIN, 2002). Isso porque a partir da compreensão dos meios de superar os concorrentes, como o estudo de processos, produtos ou serviços conduzidos por seus adversários, pode-se decidir por tomar decisões com maiores chances de sucesso. Assim, o processo de *benchmarking* torna-se útil não somente em situações nas quais a companhia passa por uma conjuntura econômica desfavorável.

Nesse sentido, ao se deparar com uma crise financeira na qual muitas vezes os recursos para investimentos são limitados, as empresas podem redirecionar recursos, principalmente financeiros, para outros fins. Ainda que ocorra a decisão por manter o investimento naqueles projetos, existe o risco de que as soluções geradas não sejam bem sucedidas no mercado (YASIN, 2002).

Autores como Southard e Parente (2007) e Camp (2007) defendem o uso do *benchmarking* interno nas empresas como um primeiro passo antes do externo. Esses autores detalham as etapas nas quais o primeiro deve ser conduzido. A figura 4 mostra os passos a serem analisados antes da decisão por um *benchmarking* interno ou externo.

Figura 4 - Processo do *benchmarking*



Fonte: SOUTHARD; PARENTE, 2007, p.164. Adaptado pelos autores

2.3 Implementação do processo de *benchmarking*

O desenvolvimento de um processo de *benchmarking* e sua implementação seguem alguns procedimentos que podem variar de acordo com a literatura. Autores como Nasir et al. (2012) apresentam três fases:

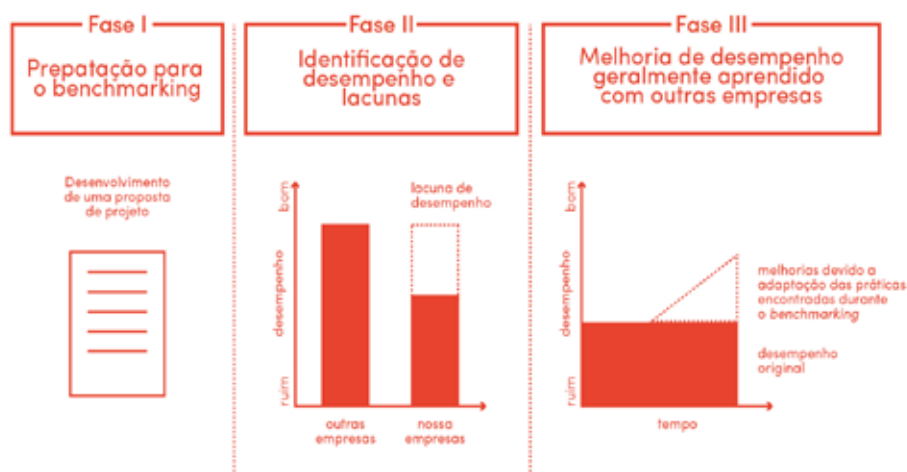
- a) Fase I – preparação para implementação do *benchmarking*. Tem por objetivo reunir empresas do setor em um grupo com intuito de desenvolver uma ferramenta para a fase piloto de coleta de dados. A etapa consiste de encontro in loco, revisão da literatura, identificação de um conjunto preliminar de métricas, definição de métodos de comparação, desenvolvimento de um procedimento para registro de práticas a serem implementadas, como também protocolos e ferramentas de avaliação dos procedimentos utilizados por especialistas;
- b) Fase II – fase de coleta de dados para o projeto piloto. Tem por objetivo realizar uma coleta de dados preliminar, para teste das ferramentas desenvolvidas anteriormente. Visa o comprometimento das partes interessadas no processo, incorporando seus feedbacks. Esta fase consiste no desenvolvimento de material informativo para comunicar os resultados dos

testes das ferramentas e na revisão das ferramentas de coleta de dados e material de comunicação empregado;

c) Fase III – tem por objetivo estender o projeto piloto de forma mais efetiva com a coleta de dados completa, analisar os dados e estabelecer, com base nas informações obtidas, um *benchmarking* sustentável dentro da empresa.

Outra visão é apresentada por Stapenhurst (2009). O autor discrimina as etapas para implementação do *benchmarking* como a preparação, a identificação de desempenho e de lacunas e a implantação de melhorias para alcançar melhor desempenho. A figura 5 apresenta essas três fases.

Figura 5 - Três fases do *benchmarking*



Fonte: STAPENHURST, 2009, p.5

2.4 Equipe de *benchmarking*

Um dos fatores de sucesso na implantação de um sistema de *benchmarking* é a escolha certa das pessoas que irão compor a equipe de *benchmarking*. Não há regras específicas para fazer parte desse grupo, mas algumas funções dos seus membros são apresentadas por (BOXWELL, 1994):

a) *benchmarking guru* é a pessoa que apresenta os conhecimentos do *benchmarking* para o debate na empresa, propon-

do o plano de aplicação e outros conhecimentos que auxiliem a equipe a resolver as questões que surgirem nas discussões. Pode-se defini-lo como um especialista na teoria do *benchmarking*;

b) *line person* é uma pessoa extremamente bem informada sobre o que está sendo comparado. Pode ser considerado como um especialista no produto, processo ou serviço. É com seu trabalho que a empresa pode vencer o ceticismo sobre quais níveis de desempenho mais ambiciosos podem ser alcançados;

c) *change leader* é uma pessoa com qualidades ou autoridade necessária dentro da empresa para assegurar que as melhorias serão realizadas e se basearão nos resultados do estudo comparativo. Assume-se que esse indivíduo tem delegação de competência para tomada de decisões.

Diante do contexto apresentado, a *line person* e o *change leader* podem ser, inclusive, a mesma pessoa. Cabe ressaltar que o tamanho da equipe depende da complexidade do que será comparado e do número de empresas envolvidas. Grupos de três a seis pessoas são bastante comuns em empresas que praticam o *benchmarking* (BOXWELL, 1994).

2.5 Questões adicionais a serem observadas no *benchmarking*

Alguns pontos devem ser observados antes, durante e após a implantação do processo de *benchmarking* na empresa. Vaziri (1993) salienta os questionamentos a serem realizados antes da implementação:

- a) existe interesse da empresa em torno dos clientes, funcionários e melhoria contínua dos processos?
- b) é o *benchmarking* a estratégia de qualidade certa para sua organização?
- c) o que você deve comparar?
- d) o que você deve medir?
- e) quem deve avaliar o desempenho?
- f) como você pode coletar dados de modo eficiente?
- g) qual é a melhor maneira de implementar o que você aprendeu com a iniciativa de *benchmarking*?

Além das respostas às questões acima, a coleta de dados por parte da equipe de *benchmarking* deve seguir um método estruturado. As métricas devem estar bem especificadas em termos de unidades e intervalos de coleta e análise. O procedimento de obtenção dos dados deve ser testado anteriormente (FREYTAG; HOLLENSSEN, 2001).

A confidencialidade dos dados é outro ponto a ser considerado, com o cuidado principalmente de verificar se a comparação é realizada visando os concorrentes diretos. Nesse sentido, a obtenção de informações da concorrência muitas vezes é uma questão delicada, pois dependendo do conteúdo da informação, confidencial ou não, seu repasse para o concorrente pode ser antiético. Devido a esse fato, muitas empresas têm uma atitude denominada *deep-rooter*, isto é, o receio de liberar informações próprias, estabelecendo instruções normativas de retenção e não divulgação para seus concorrentes. A atitude de proteger a informação se mostra bem enraizada na cultura da empresa e na sua rotina empresarial, o que explica o termo *deep-rooter*.

Apesar dos benefícios do *benchmarking*, existem posicionamentos das empresas que podem comprometer o sucesso dos resultados do processo (FREYTAG; HOLLENSSEN, 2001):

- a) focar em números – as empresas focalizam os números e não o processo que os geraram;
- b) perder o foco no consumidor – importante manter o foco no cliente com forma de auto avaliação;
- c) perder o foco nos empregados – na busca de melhores resultados as empresas podem levar seus funcionários à exaustão e ao erro. Isso pode ocorrer, principalmente, se os empregados não souberem o “como” determinada prática pode contribuir para o sucesso de determinado processo (DREW, 1997);
- d) dificuldade de obter informações dos competidores – os competidores podem se tornar não colaborativos, omitindo informações (DREW, 1997);
- e) atuar como os seus competidores² – Pode resultar apenas

² Tradução adotada neste trabalho para o termo *emulating competitors*.

em vantagem competitiva de curta duração. Isto é, a empresa adota procedimento de outra sem uma análise mais aprofundada das características dessa outra empresa, se existe compatibilidade entre elas, se o procedimento em questão vai propiciar um ganho;

f) falta de implementação adequada – Um exemplo é quando os funcionários não estão envolvidos no processo, o que pode causar alguma resistência às mudanças necessárias em decorrência do processo de *benchmarking*;

g) processo estanque – o *benchmarking* é um processo contínuo; não pode ser encarado com um processo estanque e singular;

h) senso do “não inventado aqui” – companhias podem acreditar que o que não foi inventado dentro da empresa é inferior aos seus padrões;

i) exposição dos pontos fracos – empresas podem não participar, para não exporem suas fragilidades;

j) número restrito de empresas estudadas – dificuldade de expandir os estudos, servindo-se de um número maior de empresas participantes do processo de *benchmarking*;

k) dificuldade de transferir melhores práticas de empresas multinacionais – questões comportamentais e culturais podem dificultar a transferência das melhores práticas.

Considerações Finais

Esse capítulo apresentou questões teóricas referentes ao *benchmarking*, desde os tipos de *benchmarking*, como escolher o *benchmarking* mais adequado, a implementação, equipe envolvida e finalizando com observações referentes aos questionamentos que deve-se fazer antes de adotar a ferramenta de *benchmarking*. Foi abordado, ainda, questões que podem impedir que o *benchmarking* obtenha o sucesso esperado.

Referências

- AHMED, P. K.; RAFIQ, M. Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis. **Benchmarking for Quality Management & Technology**, v. 5, n. 3, p. 225-242, Sept. 1998.
- AKINNUSI, D. M. **Benchmarking of human resource management in the public sector**: prospects, problems and challenges. SA: journal of human resource management, v. 6, n. 2, p. 25-31, 2008.
- BHUTTA, K. S.; HUQ, F. Benchmarking: best practices – an integrated approach. **Benchmarking: an International Journal**, v. 6, n. 3, p. 254-268, Sept. 1999.
- BOXWELL, R. J. **Benchmarking for competitive advantage**. New York: McGraw-Hill, 1994.
- BROWNE, G. J.; RAMESH, V. Improving information requirements determination: a cognitive perspective. **Information & Management**, v. 39, n. 8, p. 625-645, Sept. 2002.
- BRUCE, M.; COOPER, R.; VAZQUEZ, D. Effective design management for small businesses. **Design Studies**, v. 20, n. 3, p. 297-315, May 1999.
- CAMP, R. C. **Benchmarking**: the search for industry best practices that lead to superior performance. New York: Productivity Press, 2007.
- COSTA, D. B. **Diretrizes para a realização de processo de benchmarking colaborativo visando a implementação de melhorias em empresas da construção civil**. 2008. 310 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- DOLOI, H. Benchmarking a new design management system using process simulation approach. **Construction Innovation: information, process, management**, v. 10, n. 1, p. 42-59, 2010.
- DREW, S. A. W. From knowledge to action: the impact of benchmarking on organizational performance. **Long Range Planning**, v. 30, n. 3, p. 325-441, June 1997.
- FREYTAG, P. V.; HOLLENSEN, S. The process of benchmarking, benchlearning and benchaction. **The TQM Magazine**, v. 13, n. 1, p. 25-34, Feb. 2001.
- HINTON, M.; FRANCIS, G.; HOLLOWAY, J. Best practice benchmarking in the UK. **Benchmarking: an International Journal**, v. 7, n. 1, p. 52-61, 2000.
- HONG, P. C.; SONG, H.; ROH, J. J.; PARK, K. Evolving benchmarking practices: a review for research perspectives. **Benchmarking: an International Journal**, v. 19, n. 4, p. 444-462, July 2012.
- HYLAND, P.; BECKETT, R. Learning to compete: the value of internal benchmarking. **Benchmarking: an International Journal**, v. 9, n. 3, p. 293-304, Aug. 2002.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.; FRAZÃO FILHO, L. E. T. **A estratégia em ação balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 1997.
- KENNY, B.; MEATON, J. Cross-benchmarking international competitiveness and performance in human language technologies. **Benchmarking: an International Journal**, v. 14, n. 5, p. 594-608, Sept. 2007.
- KYRÖ, P. Revising the concept and forms of benchmarking. **Benchmarking: an International Journal**, v. 10, n. 3, p. 210-225, June 2003.
- NASIR, H.; HAAS, C. T.; RANKIN, J. H.; FAYEK, A. R.; FORGUES, D.; RUWANPURA, J. Development and implementation of a benchmarking and metrics program

for construction performance and productivity improvement. **Canadian Journal of Civil Engineering**, v. 39, n. 9, p. 957-967, Sept. 2012.

ÖNSEL, Ş.; ÜLENGİN, F.; ULUSOY, G.; AKTAS, E.; KABAK, Ö.; TOPCU, Y. A new perspective on the competitiveness of nations. **Socio-Economic Planning Sciences**, v. 42, n. 4, p. 221-246, Mar. 2008.

PANWAR, A.; NEPAL, B.; JAIN, R.; YADAV, O. P. Implementation of benchmarking concepts in indian automobile industry: an empirical study. **Benchmarking: an International Journal**, v. 20, n. 6, p. 777-804, Oct. 2013.

PRADO, P. Benchmarking for the development of quality assurance systems. **Benchmarking: an International Journal**, v. 8, n. 1, p. 62-69, Mar. 2001.

SOUTHARD, P. B.; PARENTE, D. H. A model for internal benchmarking: when and how? **Benchmarking: an International Journal**, v. 14, n. 2, p. 161-171, Apr. 2007.

STAPENHURST, T. **The benchmarking book a how-to-guide to best practice for managers and practitioners**. Amsterdam: Elsevier; Boston: Butterworth-Heinemann, 2009.

VAZIRI, H. K. Questions to answer before benchmarking. **Planning Review**, v. 21, n. 1, p. 37-37, Jan. 1993.

WATSON, G. H. **Strategic benchmarking: how to rate your company's performance against the world's best**. New York: J. Wiley and Sons, 1993.

YASIN, M. M. The theory and practice of benchmarking: then and now. **Benchmarking: an International Journal**, v. 9, n. 3, p. 217-243, Aug. 2002.

Como citar este capítulo (ABNT):

OLIVEIRA, Geísa Gaiger de; BERNARDES, Maurício Moreira e Silva. O que é *benchmarking*?. In: BERNARDES, Maurício Moreira e Silva; LINDEN, Julio Carlos de Souza van der (Orgs.). **Design em Pesquisa – Vol. I**. Porto Alegre: Marcavisual, 2017. p. 110-125.

Como citar este capítulo (Chicago):

Oliveira, Geísa Gaiger de, and Maurício Moreira e Silva Bernardes. 2017. "O que é benchmarking?" In *Design em Pesquisa*, 1st ed., 1:110-125. Porto Alegre: Marcavisual.