



BENCHMARKING NAS EMPRESAS: COMO APLICAR COM EFICIÊNCIA E ALCANÇAR RESULTADOS

Orlem Pinheiro de Lima, Márcia Ribeiro Maduro, Apolo Simões Amorim, Gabriele Roberto Simonetti, Diana Guimarães Azin, Aderli Vasconcelos Simões, Maryângela Aguiar Bittencourt.



<https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p5716-5738>

Artigo recebido em 23 de Agosto e publicado em 23 de Outubro de 2025

ARTIGO ORIGINAL

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar o benchmarking como uma ferramenta estratégica nas organizações, evidenciando seu papel na identificação e implementação de melhores práticas para aprimorar processos, produtos e serviços, promovendo a competitividade e a inovação organizacional. Fundamenta-se nos conceitos da administração estratégica e da gestão da qualidade, com ênfase no modelo de benchmarking e no Ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar, Agir), que orientam a melhoria contínua. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, baseada em revisão bibliográfica, com seleção de materiais conforme sua relevância teórica e alinhamento com os objetivos do estudo. Os resultados apontam quatro tipos principais de benchmarking — interno, competitivo, funcional e genérico —, destacando benefícios como aumento da eficiência operacional, melhoria da qualidade, estímulo à inovação e fortalecimento do planejamento estratégico, além de desafios como a resistência à mudança e a necessidade de adaptação ao contexto organizacional. Estudos de caso ilustram sua aplicação em empresas bem-sucedidas. A pesquisa oferece subsídios relevantes para gestores e pesquisadores ao demonstrar a importância do benchmarking no aprimoramento contínuo, com implicações práticas na gestão e impactos sociais positivos, ao fomentar culturas organizacionais mais inovadoras e adaptativas. A principal contribuição do estudo está em reforçar o benchmarking como um instrumento estratégico essencial para organizações que almejam excelência operacional e vantagem competitiva em ambientes dinâmicos.

Palavras-chave: benchmarking; estratégia; implementação; competitividade; inovação.



BENCKMARKING IN COMPANIES: HOW TO APPLY IT EFFICIENTLY AND ACHIEVE RESULTS

ABSTRACT

This study analyzes benchmarking as a strategic tool in organizations, highlighting its role in identifying and implementing best practices to improve processes, products, and services, promoting competitiveness and organizational innovation. It is based on the concepts of strategic management and quality management, with an emphasis on the benchmarking model and the PDCA (Plan, Do, Check, Act) Cycle, which guide continuous improvement. This is qualitative, descriptive research, based on a literature review, with materials selected according to their theoretical relevance and alignment with the study objectives. The results point to four main types of benchmarking—internal, competitive, functional, and generic—highlighting benefits such as increased operational efficiency, improved quality, stimulating innovation, and strengthening strategic planning, as well as challenges such as resistance to change and the need to adapt to the organizational context. Case studies illustrate its application in successful companies. The research offers relevant insights for managers and researchers by demonstrating the importance of benchmarking in continuous improvement, with practical implications for management and positive social impacts by fostering more innovative and adaptive organizational cultures. The study's main contribution is to reinforce benchmarking as an essential strategic tool for organizations seeking operational excellence and competitive advantage in dynamic environments.

Keywords: benchmarking; strategy; implementation; competitiveness; innovation.

Instituição afiliada – Universidade do Estado do Amazonas

Autor correspondente: Apolo Simões Amorim – asa.adm23@uea.edu.br.

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





1. INTRODUÇÃO

O benchmarking é uma prática estratégica que consiste na análise sistemática de processos, produtos ou serviços em comparação com os das empresas líderes no mercado ou em segmentos específicos. Essa ferramenta permite identificar lacunas, compreender melhor os próprios processos e implementar melhorias com base nas melhores práticas, impulsionando a competitividade organizacional. Em um cenário empresarial marcado pela globalização, avanços tecnológicos e mudanças constantes nas preferências dos consumidores, o benchmarking é essencial para que as empresas adaptem suas estratégias e permaneçam relevantes.

O objetivo deste artigo é explorar os diferentes tipos de benchmarking – interno, competitivo, funcional e genérico – destacando suas características e aplicações. Além disso, serão apresentadas as etapas fundamentais para sua implementação eficaz, desde o planejamento até a análise dos resultados. Também serão discutidas as ferramentas mais comuns utilizadas para conduzir esse processo, como software de análise de mercado e metodologias estruturadas, como a matriz SWOT e plataformas de coleta de dados, como o Balanced Scorecard (BSC), ferramentas estas que facilitam o processo de comparação e oferecem *insights* valiosos para a tomada de decisão.

Este artigo objetiva, ainda, fornecer uma compreensão detalhada e prática sobre benchmarking, capacitando gestores e líderes empresariais a aplicar essa ferramenta em suas estratégias e alcançar a excelência operacional, garantindo competitividade e relevância em mercados cada vez mais dinâmicos. A implementação do benchmarking não é apenas uma prática, mas sim um passo estratégico rumo à inovação e ao sucesso empresarial.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de Benchmarking

O termo "benchmarking" era originalmente utilizado em topologia no sentido de "ponto de referência". Atualmente, ele se refere a um instrumento estratégico voltado para a melhoria do desempenho de processos e sistemas organizacionais, com base nas melhores práticas internas ou de mercado, conhecidas como *best practices*. O benchmarking permite que as organizações avaliem suas operações em comparação com empresas que são reconhecidas por sua excelência, possibilitando a implementação de aprimoramentos



contínuos.

O uso pioneiro do benchmarking ocorreu na Xerox Corporation, nos Estados Unidos, no início da década de 1980. Em um período de intensa competitividade internacional no setor de fotocopiadoras, a empresa adotou a L.L. Bean como modelo de excelência para aumentar a produtividade de sua unidade de logística e distribuição (Wick; Leon, 1997, p. 100). Desde então, a técnica tem sido amplamente utilizada por diversas organizações para aperfeiçoar suas práticas e obter vantagem competitiva.

Segundo Chiavenato (2008, p.196):

“O benchmarking é um processo contínuo para avaliar produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais fortes e das empresas que são reconhecidas como líderes empresariais, com o propósito de aprimoramento empresarial”. Esse processo envolve a análise das melhores práticas adotadas por outras empresas, identificando aspectos que possam ser incorporados para otimizar a eficiência e a competitividade organizacional.”

Bernardes (2014) complementa que o benchmarking consiste na comparação de produtos, serviços e práticas de uma empresa com aquelas consideradas referência no mercado. Através de uma análise detalhada, identificam-se pontos fortes e oportunidades de melhoria, permitindo que a empresa adapte e implemente estratégias bem-sucedidas para alcançar um nível superior de desempenho.

Pinto (2007) destaca que o benchmarking é um instrumento estratégico que possibilita às organizações desenvolver melhorias em sua gestão por meio da "troca de experiências" com outras empresas que possuem processos semelhantes. Nessa dinâmica, há sempre uma organização "doadora" de conhecimento e outra "receptora", que adapta as boas práticas ao seu contexto.

Nesse sentido, o benchmarking tem se consolidado como uma técnica essencial para a gestão organizacional, sendo aplicado em empresas de todos os setores e portes, sejam elas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos. Nunes (2008, apud Franco et al., 2009) define o benchmarking como um processo que permite às organizações avaliar o desempenho de seus processos, sistemas e procedimentos de gestão, comparando-os com os melhores desempenhos encontrados no mercado.

Com a globalização e a rápida evolução dos mercados, nenhuma empresa pode, de forma isolada, dominar integralmente todos os seus processos operacionais e manter-se competitiva. Assim, o benchmarking torna-se um recurso valioso para impulsionar melhorias organizacionais, evitando que as empresas precisem reinventar práticas já testadas e bem-sucedidas. Ao aplicar essas referências em seus próprios processos e agregar inovações, as organizações fortalecem sua posição no mercado e ampliam sua competitividade



(Benchmarking, 2012).

Figura 1. Palavras correlatas ao benchmarking.



Fonte: Cegid Vadus, 2025.

2.2 Benefícios de sua prática em diferentes empresas

A prática do benchmarking traz diversos benefícios para empresas de diferentes setores, auxiliando na melhoria contínua e no fortalecimento da competitividade no mercado. Entre os principais benefícios, destacam-se:

- **Melhoria da Eficiência Operacional**

Ao analisar as melhores práticas de mercado, as empresas podem identificar formas de otimizar seus processos internos, reduzindo desperdícios, aumentando a produtividade e aprimorando a eficiência operacional (Rodrigues & Reis Filho, 2023).

- **Aumento da Competitividade**

A adoção de estratégias bem-sucedidas utilizadas por empresas líderes permite que as organizações aprimorem seus produtos e serviços, tornando-se mais competitivas no setor em que atuam. Pode ser utilizado para avaliar a posição de uma empresa em relação a outras, que muitas vezes tem um ramo além de sua área, mas que apresentam sucesso, por exemplo as de referências mundiais (Veyrat, 2018).

- **Aprimoramento da Qualidade**

Empresas que utilizam benchmarking conseguem identificar lacunas na qualidade e assim, melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, atendendo melhor às expectativas dos clientes e garantindo maior satisfação (Rodrigues & Reis Filho, 2023).

- **Desenvolvimento de uma Cultura de Melhoria Contínua e Inovação**

A prática do benchmarking incentiva as empresas a adotarem uma mentalidade voltada para a busca constante de melhorias e inovação, criando um ambiente organizacional dinâmico e adaptável. Araújo (2007) e Bardine (2017) afirmam que o uso do benchmarking como



ferramenta para o encontro da melhoria contínua apresenta importante vantagem uma vez que pode ser utilizada em todos os setores da organização.

- **Identificação de Oportunidades e Ameaças**

A comparação com concorrentes e empresas referência no mercado ajuda a identificar oportunidades de crescimento que a empresa pode não ter considerado anteriormente e ameaças que possam comprometer a sustentabilidade do negócio (Rodrigues & Reis Filho, 2023).

- **Fortalecimento do Planejamento Estratégico**

O benchmarking contribui para a definição de metas mais realistas e alcançáveis, alinhadas com as melhores práticas do setor, tornando o planejamento estratégico mais eficiente, através de ferramentas de gestão como 5W2H e Análise SWOT.

- **Aplicabilidade em Diferentes Setores**

Seja no setor industrial, tecnológico, educacional, financeiro ou de serviços, o benchmarking pode ser aplicado para aprimorar práticas, impulsionar a inovação e melhorar os resultados organizacionais.

2.3 Os tipos de Benchmarking

Os tipos de benchmarking são caracterizados pelas suas formas, vantagens e desvantagens de aplicações (Kohl, 2007; Mertins; Kohl, 2005), e podem ser os seguintes:

- Conforme o objeto (O que comparar?);
- Conforme o parâmetro (Performance X Práticas);
- Conforme a aplicação (Onde comparar?);
- Conforme a empresa parceira (Com quem comparar?);
- Outras denominações de benchmarking (Manual do benchmarking, 2016).

Para a pesquisa utilizaremos o tipo - *Conforme a empresa parceira (Com quem comparar?)* e um tipo de denominação de benchmarking. Atrelado a esses conceitos, Watson e Gregory (2010) evidenciam que existem 4 tipos de benchmarking que são: Benchmarking Interno, Benchmarking Competitivo, Benchmarking Funcional e o Benchmarking Genérico.

Abordaremos cada um deles individualmente, trazendo seus conceitos e suas aplicações em organizações.

2.3.1 Benchmarking Interno

Segundo Albertin, Kohl e Elias (2016):

“O benchmarking interno ocorre dentro de uma empresa ou entre organizações de um mesmo grupo empresarial. Esse modelo é considerado o mais acessível e menos custoso, pois apresenta menos restrições na coleta de informações e



na implementação de melhorias. Além disso, permite que a empresa aprenda com sua própria estrutura, comparando e analisando similaridades entre áreas internas, competências, funções ou atividades. O objetivo é conhecer o desempenho potencial da organização, identificando seus pontos fortes e áreas que necessitam de aprimoramento.”

Lima e Oliveira (2018) destacam que o benchmarking interno possibilita a adoção das melhores práticas dentro da própria organização, abrangendo diferentes departamentos. Entre suas principais vantagens estão a facilidade na obtenção de informações, a redução de custos e a valorização dos colaboradores, que passam a ter um papel ativo na melhoria contínua.

Bardine (2017) reforça que esse tipo de benchmarking é amplamente utilizado por empresas que desejam identificar e expandir as melhores práticas internas para outros setores, visando a otimização dos processos. Por ser baseado em informações internas, é o mais fácil de ser implementado, pois os dados estão prontamente disponíveis e apresentam alta confiabilidade.

O principal objetivo do benchmarking interno é aprimorar a eficiência e a produtividade dos processos organizacionais. Através da identificação e aplicação das melhores práticas existentes, busca-se eliminar processos desnecessários e ineficientes, reduzir custos, melhorar a qualidade dos produtos e serviços, aumentar a satisfação dos clientes e disseminar boas práticas entre os setores da empresa.

2.3.2 Benchmarking Competitivo

O benchmarking competitivo ocorre entre empresas concorrentes, como no caso da comparação entre as impressoras da Xerox e da Canon. No entanto, sua aplicação enfrenta desafios, pois é difícil encontrar concorrentes dispostos a compartilhar informações estratégicas. Em alguns casos, a mediação de uma consultoria especializada pode ser necessária para garantir que a troca de informações ocorra de forma ética e dentro dos limites legais. É fundamental ressaltar que essa prática não deve ser confundida com espionagem industrial, pois pode gerar problemas relacionados a direitos autorais e patentes. Ainda assim, quando bem implementado, o benchmarking competitivo pode proporcionar um aumento significativo na competitividade da organização.

Segundo Araújo (2006), a dificuldade na prática do benchmarking competitivo deve-se ao fato de que as empresas envolvidas disputam o mesmo mercado, sendo concorrentes diretas e, muitas vezes, relutantes em compartilhar informações que possam favorecer o rival. O autor destaca que o foco principal desse tipo de benchmarking é a medição de métodos e características básicas de produção em relação aos concorrentes, possibilitando a identificação de melhorias para que a empresa possa se equiparar ou até mesmo se destacar no mercado.



Bardine (2017) complementa essa visão ao afirmar que, no benchmarking competitivo, as empresas buscam responder a três questões fundamentais: o que estão fazendo, como estão fazendo e quão bem estão fazendo. A partir dessas respostas, identificam oportunidades de melhoria para impulsionar seu crescimento organizacional.

Em resumo, o benchmarking competitivo envolve a comparação de produtos, serviços e práticas de uma organização com os principais concorrentes. Seu objetivo é encontrar novas formas de superar a concorrência, estabelecer melhorias contínuas e fortalecer a posição da empresa no mercado.

2.3.3 Benchmarking Funcional

O benchmarking funcional pressupõe que é possível aprender com empresas não concorrentes e de outros setores, desde que possuam funções similares. Nesse contexto, a escolha dos parceiros e a troca de informações tornam-se menos complexas. Por meio desse tipo de benchmarking, é possível identificar as melhores formas de trabalho e adaptá-las às necessidades da empresa.

Esse modelo é amplamente utilizado para comparar funções de Empresas Promotoras de Excelência (PMEs), com base em um banco de dados preexistente de empresas com atividades semelhantes. Vale ressaltar que, embora atuem no mesmo setor, algumas empresas não são concorrentes diretas. Por exemplo, no setor automotivo, duas matrizarias podem ter especializações distintas: uma voltada para a produção de matrizes para peças plásticas (injeção) e outra para peças metálicas estampadas (prensa). Nesse caso, mesmo atuando no mesmo segmento, elas não competem entre si, o que facilita o compartilhamento de boas práticas.

Segundo Meneguelli et al. (2007), o benchmarking funcional busca comparar setores e identificar as melhores práticas entre as empresas analisadas. Uma vantagem significativa desse modelo é a facilidade na obtenção de informações, uma vez que as empresas pertencem a ramos distintos e não possuem interesses conflitantes. Além disso, Bardine (2017) destaca que essa forma de benchmarking é a mais utilizada, pois permite a troca de conhecimentos e técnicas inovadoras sem receio de comprometer a competitividade. Para o autor, esse modelo se mostra altamente produtivo.

Rodrigues & Reis Filho (2023) afirmam que o benchmarking funcional é um instrumento essencial para o gerenciamento da inovação, permitindo que as empresas identifiquem novas práticas para aprimorar seus processos e serviços. Esse modelo possibilita um acompanhamento mais preciso do desempenho organizacional, além de contribuir para a



identificação de problemas e a implementação de soluções eficazes. Dessa forma, ele se torna uma ferramenta valiosa para medir e melhorar a eficiência operacional.

2.3.4 Benchmarking Genérico

É o tipo de benchmarking que tem como objetivo identificar práticas de excelência, comparando processos ou funções específicas, independentemente do setor de atuação. Por exemplo, é possível analisar e comparar os processos de compras ou de atendimento ao cliente de uma empresa aérea com os de uma empresa de telefonia. O foco está na identificação de oportunidades de melhoria em métodos e práticas que, muitas vezes, ainda não foram implementadas em determinados setores.

Camp (1998) apud Lima e Oliveira (2018) explica que, nesse tipo de benchmarking, as empresas envolvidas compartilham atividades semelhantes. Esse processo pode abranger, por exemplo, desde a entrada do pedido na indústria até a entrega do produto ao cliente. Trata-se de um método que exige uma abordagem mais ampla, pois busca identificar e alcançar o mais alto nível de melhorias.

Gomes (2004) esclarece que o benchmarking genérico apresenta semelhanças com o benchmarking funcional em alguns aspectos, diferenciando-se, no entanto, pelo fato de focar em processos de negócio multifuncionais.

O propósito dessa estratégia é comparar os processos e resultados da organização com os melhores do setor, possibilitando a identificação de novas práticas que aprimorem seu desempenho e aumentem sua competitividade no mercado.

Quadro 1. Vantagens e Desvantagens de cada tipo.

TIPO DE BENCHMARKING	VANTAGENS	DESVANTAGENS
INTERNO	• Mais fácil de implementar, pois utiliza dados da própria empresa. • Menos burocracia e custos reduzidos. • Facilita a disseminação de boas práticas internas.	• Pode ser limitado por falta de inovação externa. • Restrito à própria cultura organizacional. • Pode não revelar novas oportunidades estratégicas.
COMPETITIVO	• Permite entender a posição da empresa no mercado. • Identifica estratégias eficazes dos concorrentes. • Pode ajudar na obtenção de vantagem competitiva.	• Dificuldade em obter informações detalhadas da concorrência. • Risco de copiar estratégias sem considerar as particularidades da empresa. • Possibilidade de questões éticas e legais no acesso a dados.



FUNCIONAL	• Possibilita inovação ao aprender com empresas de diferentes setores. • Permite adotar boas práticas de áreas funcionais específicas. • Maior abertura para parcerias e cooperação.	• Diferenças setoriais podem dificultar a aplicabilidade direta das práticas. • Pode demandar mais tempo e esforço para adaptação.
GENÉRICO	• Visão ampla de melhoria organizacional. • Adaptação de boas práticas independentemente do setor. • Aplicável a qualquer tipo de empresa ou área.	• Pode não considerar as particularidades do setor em que a empresa atua. • Exige uma análise mais complexa e aprofundada para implementação.

Fonte: Elaboração própria.

2.4 Aplicação de cada tipo no ambiente organizacional

Figura 2. Tipos de Benchmarking



Fonte: Redação Mirago, 2024.

Cada tipo de benchmarking pode ser aplicado de maneira estratégica dentro de uma organização, dependendo dos objetivos e necessidades específicas. Aqui está um guia prático de como cada um pode ser implementado:

2.4.1 Benchmarking Interno

Aplicação:

1. Identificar áreas de desempenho superior dentro da organização (ex.: um setor que tem maior produtividade ou menor taxa de erros).
2. Coletar e analisar os dados dessas áreas e compará-los com setores de menor desempenho.
3. Adaptar e replicar as melhores práticas em outras partes da empresa.



4. Monitorar os resultados e promover melhorias contínuas.

Exemplo: Uma rede de supermercados pode comparar os tempos de reposição de estoque entre diferentes lojas para identificar qual tem o melhor desempenho e aplicar essa prática em toda a rede.

2.4.2 Benchmarking Competitivo

Aplicação:

1. Definir os principais concorrentes e identificar quais práticas são referências no mercado.
2. Coletar informações sobre seus processos, preços, qualidade e atendimento (por meio de pesquisas de mercado, relatórios públicos, feedback de clientes, entre outros).
3. Analisar os dados e identificar as diferenças nos processos e resultados.
4. Implementar melhorias que tornem a empresa mais competitiva.

Exemplo: Uma empresa de telefonia pode comparar seu atendimento ao cliente com o de concorrentes para identificar formas de reduzir o tempo de espera e aumentar a satisfação do consumidor.

2.4.3 Benchmarking Funcional

Aplicação:

1. Identificar processos-chave na organização que podem ser aprimorados (ex.: logística, atendimento, inovação).
2. Selecionar empresas de diferentes setores que sejam referência nessas funções.
3. Estudar e adaptar as melhores práticas para aplicá-las na organização.
4. Testar e avaliar os resultados da implementação.

Exemplo: Uma empresa de comércio eletrônico pode estudar o sistema logístico de uma empresa de entrega rápida para melhorar seu tempo de processamento de pedidos.

2.4.4 Benchmarking Genérico

Aplicação:



1. Definir um processo amplo para análise (ex.: gestão de qualidade, experiência do cliente, inovação).
2. Buscar empresas reconhecidas por excelência nesses processos, independentemente do setor de atuação.
3. Estudar como essas práticas são aplicadas e adaptá-las à realidade da empresa.
4. Realizar testes e monitorar os resultados, garantindo a adaptação eficiente ao contexto organizacional.

Exemplo: Um hospital pode analisar a organização da produção enxuta (*lean manufacturing*) utilizada na indústria automobilística para otimizar seu fluxo de atendimento e reduzir desperdícios.

A escolha do tipo de benchmarking a ser aplicado depende dos objetivos estratégicos da empresa. O benchmarking interno é ideal para padronizar boas práticas dentro da própria organização, enquanto o competitivo permite aprimorar a posição da empresa no mercado. O funcional e o genérico são excelentes para inovação e adaptação de processos de sucesso em diferentes áreas.

2.5 Etapas de Implementação

Para apresentar uma abordagem mais teórica e respaldada pela literatura, as etapas de implementação do benchmarking serão analisadas em conjunto com o ciclo PDCA.

O Ciclo PDCA é uma ferramenta aplicada na melhoria de processos de gestão (Andrade, 2010), caracterizando-se como um método de melhoria da qualidade baseado em um sistema de ciclo contínuo. A cada repetição do ciclo, a qualidade atinge um novo patamar (Ning, 2010). O nome PDCA deriva das iniciais das quatro etapas que o compõem em inglês: Plan (Planejar), Do (Executar), Check (Verificar) e Act (Agir) (Andrade, 2003).

Criado na década de 1920 pelo engenheiro estatístico americano Walter A. Shewhart, o PDCA foi amplamente disseminado a partir da década de 1950 por William Edwards Deming, quando este levou o conceito ao Japão após a Segunda Guerra Mundial. Naquele período, os produtos japoneses eram reconhecidos pela baixa qualidade, e a adoção do PDCA foi fundamental para a revitalização da indústria japonesa, tornando-a altamente competitiva no mercado internacional (Camargo, 2011; Barros, 2017). Por esse motivo, o método também é conhecido como Ciclo de Deming.

O Ciclo PDCA está diretamente relacionado ao Benchmarking, uma técnica de gestão que busca identificar e implementar as melhores práticas de mercado. Ambas as metodologias



possuem um objetivo comum: a melhoria contínua dos processos organizacionais. No planejamento (PLAN) do PDCA, a organização define objetivos e estratégias, etapa que corresponde ao planejamento do Benchmarking, onde são escolhidos os processos a serem analisados e as empresas referência para comparação.

Na fase DO (Executar) do PDCA, ocorre a implementação das ações planejadas e a coleta de dados para avaliar os impactos. Esse momento se relaciona com a coleta de dados do Benchmarking, onde a empresa pesquisa e documenta as melhores práticas adotadas no mercado. Em seguida, na fase CHECK (Verificar), os resultados são analisados e comparados com as metas estabelecidas. Esse processo está alinhado à análise e comparação do Benchmarking, em que as organizações identificam lacunas e oportunidades de melhoria com base nos dados coletados.

Por fim, na etapa ACT (Agir/Ajustar) do Ciclo, a empresa padroniza as melhorias bem-sucedidas e faz ajustes sempre que necessário. Esse momento se correlaciona com a implementação e melhoria contínua do Benchmarking, onde as práticas identificadas são aplicadas, acompanhadas e aprimoradas conforme necessário.

Para melhor visualização dessa correlação, expõe-se um quadro comparativo desses dois métodos:

Quadro 2. Correlação entre o Ciclo PDCA e o Benchmarking.

FASES DO PDCA	ETAPAS DO BENCHMARKING	CORRELAÇÃO
PLAN (Planejar)	Planejamento - Definição dos processos a serem analisados. - Identificação de concorrentes ou empresas referência. - Escolha do tipo de benchmarking a ser aplicado.	Ambas as etapas envolvem a definição de objetivos e estratégias. No benchmarking, essa fase determina o que e com quem comparar, enquanto no PDCA se define como melhorar.
DO (Executar)	Coleta de Dados - Pesquisa e análise das melhores práticas das empresas referência. - Levantamento de informações qualitativas e quantitativas. - Documentação das descobertas.	Aqui, o benchmarking coleta dados sobre o que funciona melhor em outras empresas, enquanto o PDCA implementa ações com base nas informações coletadas.
CHECK (Verificar)	Análise e Comparação - Comparação entre os processos internos e os das empresas referência. - Identificação de lacunas e oportunidades de melhoria. - Definição de metas baseadas nas melhores práticas encontradas.	O PDCA verifica se as ações deram certo, e o Benchmarking avalia o desempenho da empresa em relação ao mercado, identificando o que precisa ser melhorado.
ACT (Agir/Ajustar)	Implementação e Melhoria Contínua Adaptação e aplicação das melhores práticas na empresa.	No Benchmarking, essa fase transforma as descobertas em ações práticas. No PDCA, as melhorias são padronizadas e



	• Monitoramento do impacto das mudanças. • Reinício do ciclo para novas melhorias.	novas oportunidades são buscadas, mantendo o ciclo de aprendizado contínuo.
--	--	---

Fonte: Elaboração própria.

Dessa forma, o Benchmarking fornece *insights* sobre o que pode ser aprimorado, enquanto o Ciclo PDCA organiza a aplicação dessas melhorias de maneira estruturada. A combinação dessas ferramentas permite que as organizações aprendam com os melhores, implementem mudanças estratégicas e se tornem cada vez mais competitivas e inovadoras no mercado.

2.6 Ferramentas e práticas para estruturação

A estruturação do benchmarking envolve diversas ferramentas e metodologias que auxiliam na coleta, análise e implementação das melhores práticas do mercado. Essas ferramentas permitem que as empresas comparem seus processos com os concorrentes ou com organizações reconhecidas como referências, identificando oportunidades de melhoria. Entre as mais usuais, destacam-se:

2.6.1 Ferramentas de Coleta e Análise de Dados:

- **Matriz SWOT** – Utilizada para analisar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, permitindo que a empresa identifique aspectos que podem ser melhorados em comparação com seus concorrentes. Segundo Mian et al. (2020), a Matriz SWOT é uma ferramenta analítica, colaborativa e versátil, amplamente utilizada para envolver diferentes perspectivas dentro de uma organização, facilitando a formulação de estratégias eficazes.
- **Pesquisa de Mercado** – Consiste no levantamento de dados quantitativos e qualitativos sobre concorrentes, clientes e tendências do setor. Essa análise permite compreender melhor o cenário competitivo e identificar oportunidades de inovação.
- **Indicadores de Desempenho (KPIs)** – Os Key Performance Indicators (KPIs) são métricas utilizadas para comparar o desempenho da empresa com padrões de referência do setor. Segundo Daryakin, Sklyarov e Khasanov (2019), os KPIs possibilitam a avaliação da eficácia operacional e a tomada de decisões estratégicas baseadas em valores mensuráveis, impactando diretamente os benefícios econômicos da organização.



2.6.2 Métodos de Comparação e Avaliação

- Gráficos de Benchmarking – Ferramenta que viabiliza a comparação visual de desempenho entre diferentes empresas ou processos, utilizando gráficos e dashboards. O Power BI, por exemplo, é uma das plataformas mais utilizadas para análise e visualização de dados, permitindo que organizações extraiam insights valiosos para tomada de decisões.
- Balanced Scorecard (BSC) – Modelo de gestão estratégica que integra indicadores financeiros e não financeiros, proporcionando uma visão ampla do desempenho organizacional. O BSC se baseia em quatro perspectivas principais:
Financeira – Monitoramento de receitas, lucratividade e retorno sobre o investimento (ROI). Clientes – Avaliação da satisfação e lealdade dos consumidores.
Processos Internos – Análise da eficiência operacional.
Aprendizado e Crescimento – Foco no desenvolvimento organizacional e inovação.
- Análise de Gap (Gap Analysis) – Técnica utilizada para identificar diferenças entre o desempenho atual e o ideal, permitindo que as empresas reconheçam lacunas estratégicas e implementem planos de ação. Segundo Chacon Vega et al. (2020), essa análise é amplamente aplicada na reformulação de processos e estrutura organizacional.

2.6.3 Práticas de Implementação e Melhoria

- Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) – O Ciclo PDCA é um método de melhoria contínua que estrutura o aprimoramento de processos organizacionais com base nas melhores práticas identificadas no benchmarking. Segundo Andrade (2010), esse modelo permite um controle sistemático e progressivo da qualidade, garantindo a eficiência na implementação de mudanças.
- Mapeamento de Processos (BPM - Business Process Management) – O BPM é uma abordagem que permite uma análise detalhada dos processos internos da organização, identificando pontos de melhoria e otimização. De acordo com o BPM CBOK V3.0 (2013, p. 40), essa metodologia envolve estratégias, objetivos, cultura organizacional, políticas e governança para aprimorar o desempenho dos processos empresariais. Segundo Zairi (1997), o BPM busca otimizar recursos e atividades essenciais, garantindo aprimoramento contínuo.



- Kaizen – Filosofia japonesa de melhoria contínua, aplicada para incrementar a eficiência e reduzir desperdícios nos processos organizacionais. De acordo com Moraes (2020), o Kaizen visa aumentar a produtividade, reduzir custos operacionais e padronizar práticas para garantir maior qualidade e segurança.

A combinação dessas ferramentas e práticas permite estruturar o benchmarking de forma eficaz, garantindo que as empresas aprendam com os melhores e implementem mudanças estratégicas para otimizar seu desempenho e competitividade no mercado. Além disso, o alinhamento do benchmarking com metodologias as metodologias citadas possibilitam uma melhoria contínua, tornando a organização mais adaptável e inovadora.

2.7 Desafios na implementação

O processo de análise dos desafios na implementação pode ser realizado antes da execução da estratégia de benchmarking, na chamada avaliação *ex ante*, e após sua conclusão, por meio da avaliação *ex post*.

Desafios *ex ante*:

- Definição de objetivos claros: Estabelecer metas específicas e mensuráveis é crucial para guiar o processo.
- Escolha de métricas e práticas adequadas: A seleção de comparadores e indicadores relevantes é essencial para obter resultados precisos.
- Resistência à mudança: A adoção de novas práticas pode ser dificultada pela resistência interna de funcionários e líderes.
- Qualidade dos dados: A falta de dados confiáveis pode comprometer a análise e os resultados.

Desafios *ex post*:

- Avaliação dos resultados: Medir os benefícios reais do benchmarking pode ser complexo e demorado.
- Sustentação das melhorias: Manter as melhorias implementadas ao longo do tempo exige adaptação contínua.
- Adaptação ao contexto organizacional: As melhores práticas podem precisar de ajustes para se adequar à realidade da empresa.
- Integração com outras iniciativas de melhoria: O benchmarking deve ser alinhado com outras práticas de gestão para garantir resultados consistentes.

Superar esses desafios exige um planejamento cuidadoso, monitoramento contínuo e flexibilidade para ajustes ao longo do tempo.



2.8 Estudos de Caso

Cada um dos tipos de benchmarking estudados, pode ser exemplificado com estudos de caso que mostram sua aplicação em diferentes contextos empresariais.

No benchmarking interno, a Toyota se destaca ao comparar o desempenho de suas diferentes fábricas ao redor do mundo. A empresa analisa métricas como tempo de produção, eficiência no uso de materiais e qualidade do produto, e, com base nisso, as melhores práticas identificadas em uma unidade são adaptadas e implementadas em outras. Essa abordagem ajudou a Toyota a melhorar continuamente seu sistema de produção, conhecido como Toyota Production System (TPS), reduzindo desperdícios e aumentando a produtividade global.

Já no benchmarking competitivo, um exemplo claro é a competição entre a Coca-Cola e a Pepsi. Ambas as empresas realizam benchmarking ao monitorar as estratégias uma da outra, focando em áreas como inovação, marketing e distribuição. A Coca-Cola, por exemplo, introduziu embalagens retornáveis para reduzir custos, e a Pepsi respondeu com garrafas menores para atrair mais consumidores. Esse tipo de benchmarking permite que as empresas acompanhem as estratégias dos concorrentes, garantindo que permaneçam competitivas no mercado, com melhorias constantes nas campanhas publicitárias e fidelização de clientes.

Figura 3. Coca-Cola vs Pepsi.



Fonte: Ferreira, 2024.

O benchmarking funcional é exemplificado pela relação entre o McDonald's e o Walmart. O McDonald's, ao observar as práticas logísticas do Walmart, adaptou seu sistema de gestão de estoques, aproveitando a eficiência da gigante do varejo em termos de distribuição e controle de custos. Ao aplicar esses princípios em sua cadeia de suprimentos, o McDonald's conseguiu reduzir os tempos de reposição de estoques e melhorar o controle de custos operacionais, otimizando suas operações internas.

Por fim, o benchmarking genérico é exemplificado pela aplicação dos métodos de



gestão de estoques e entrega da Amazon em hospitais. O sistema logístico altamente eficiente da Amazon inspirou hospitais a adotar práticas semelhantes para melhorar a gestão de materiais médicos e reduzir desperdícios. Como resultado, os hospitais conseguiram melhorar os prazos de reposição de insumos críticos e otimizar a utilização de recursos.

Esses exemplos demonstram como o benchmarking, seja interno, competitivo, funcional ou genérico, é uma ferramenta poderosa para empresas e organizações de diferentes setores. Ao adotar práticas e aprender com as melhores empresas em suas áreas, é possível alcançar uma melhoria contínua e, consequentemente, aumentar a competitividade no mercado.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão bibliográfica, utilizando-se de bases de dados acadêmicas, tais como o Google Acadêmico e o Portal de Periódicos da CAPES. Realizou-se uma análise semântica com o objetivo de identificar os temas mais pertinentes e recorrentes na literatura especializada, abrangendo desde a origem conceitual do termo até os estudos mais recentes publicados. Após a leitura criteriosa dos resumos dos artigos, verificou-se a adequação ao tema proposto, selecionando-se os textos alinhados aos objetivos da pesquisa.

O estudo adota uma abordagem qualitativa e bibliográfica, com objetivos descritivos e exploratórios. Trata-se de uma pesquisa de natureza básica, fundamentada em estudos e literaturas pré-existentes que abordam contextos diversos do benchmarking, bem como sua aplicação em diversos segmentos e setores, além dos métodos e ferramentas para sua implementação eficiente.

A metodologia qualitativa, sustentada por uma perspectiva interpretativa e respaldada em bases científicas, revela-se de especial relevância para a análise de processos intrinsecamente complexos e experiências vivenciadas. Conforme destacado por Gil (2017), "a pesquisa qualitativa passou a ser reconhecida como importante para o estudo da experiência vivida, dos longos e complexos processos de interação social."

Segundo Marconi e Lakatos (2017), a revisão bibliográfica compreende a análise de textos originados em livros, artigos científicos, revistas especializadas, resenhas, entre outros. Atualmente, os artigos científicos configuram-se como a principal fonte de conhecimento atualizado, sendo amplamente priorizados por pesquisadores. A fundamentação teórica foi pautada em autores de renome, bem como em autores emergentes, assegurando uma análise aprofundada e contemporânea sobre o tema investigado.



4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa realizada sobre benchmarking identificou diferentes tipos dessa prática, como o benchmarking competitivo, funcional e interno, destacando suas características e aplicações dentro das organizações. O benchmarking competitivo consiste na comparação direta com concorrentes do mesmo setor, permitindo que as empresas compreendam suas forças e fraquezas em relação ao mercado. Já o benchmarking funcional foca na análise de processos e práticas bem-sucedidas em setores distintos, mas que possam ser adaptadas para otimizar operações internas. O benchmarking interno, por sua vez, compara diferentes áreas ou unidades dentro da própria organização, promovendo a padronização e disseminação de boas práticas.

Verificou-se que a implementação do benchmarking nas empresas envolve um processo estruturado, que passa por etapas como análise de mercado, identificação de concorrentes ou referências, a chamada empresa líder do segmento, coleta e interpretação de dados, com o uso de softwares e ferramentas digitais, além da adoção das melhores práticas identificadas. Esse processo exige não apenas um mapeamento detalhado do ambiente interno e externo, mas também o compromisso da organização em implementar as lições aprendidas de forma estratégica e sustentável.

Entre os principais benefícios do benchmarking, ressaltam-se a melhoria contínua dos processos, o aumento da eficiência operacional e a promoção da inovação. Ao comparar seu desempenho com empresas ou setores de referência, as organizações podem identificar lacunas de desempenho, definir metas mais realistas e implementar soluções testadas, reduzindo custos e aumentando a produtividade. Além disso, o benchmarking estimula a cultura de aprendizado organizacional, permitindo que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças do mercado inovando e mantendo sua competitividade.

No entanto, a pesquisa também apontou desafios significativos na implementação dessa estratégia. Um dos principais obstáculos é a obtenção de dados confiáveis e atualizados, uma vez que informações estratégicas nem sempre estão disponíveis ou acessíveis, principalmente no contexto globalizado em que vivemos. Além disso, muitas empresas enfrentam resistência interna à mudança, principalmente quando a adoção de novas práticas exige uma reestruturação dos processos existentes e mudanças de cargos e competências. Outro desafio é a necessidade de adaptar as melhores práticas identificadas à realidade específica da empresa, garantindo que as inovações sejam viáveis e alinhadas com os objetivos organizacionais.



Conclui-se que o benchmarking é uma ferramenta essencial para organizações que buscam vantagem competitiva e aprimoramento constante. No entanto, para que sua aplicação seja eficaz, é fundamental escolher o tipo mais adequado para cada contexto, garantir uma abordagem estruturada e investir em uma cultura organizacional que valorize a análise de dados, a inovação e a melhoria contínua. Dessa forma, as empresas poderão não apenas acompanhar as tendências do mercado, mas também se posicionar estrategicamente como referências em seus setores de atuação e no mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O benchmarking é uma ferramenta essencial para empresas que buscam aprimorar continuamente seus processos, fortalecer sua posição no mercado e impulsionar a inovação. Em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo, sua aplicação estratégica permite não apenas a identificação de boas práticas, mas também a adaptação dessas práticas à realidade da organização, promovendo eficiência e crescimento sustentável.

Diante das rápidas transformações tecnológicas e das novas demandas do mercado, o benchmarking tende a evoluir para abordagens mais ágeis e integradas, incorporando inteligência artificial, big data e análise preditiva para fornecer insights mais profundos e assertivos. Essa evolução reforça a necessidade de uma cultura organizacional voltada para a aprendizagem contínua e a inovação.

Para que as empresas aproveitem ao máximo essa ferramenta, é essencial que adotem uma abordagem estruturada e ética, garantindo a confiabilidade dos dados coletados e a adequação das estratégias implementadas. Além disso, recomenda-se que as organizações invistam em tecnologias que facilitem a análise comparativa, incentivem a colaboração entre setores e promovam a adaptação ágil às melhores práticas identificadas. Dessa forma, o benchmarking não será apenas um meio de acompanhar a concorrência, mas um motor para a excelência e diferenciação no mercado.

6. REFERÊNCIAS

ALBERTIN, M. R.; KOHL, H.; ELIAS, S. J. B. **Manual do benchmarking**. Repositório UFC, 2016.

ANDRADE, F. F. **O método de melhorias PDCA**. 2003. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

ANDRADE, P. **Ciclo de Deming ou Ciclo PDCA**. 2010. Disponível em:



<http://ligagtic.blogspot.com/2010/10/ciclo-pdca.html>. Acesso em: 20 out. 2025.

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BARDINE, R. **Benchmarking**. 2017. Disponível em:
<https://www.coladaweb.com/administracao/benchmarking>. Acesso em: 20 out. 2025.

BARROS, E. **PDCA/PDSA: O que é? Quando devo usar?** 2017. LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/pdcapdsa-o-que-%C3%A9-quando-devo-usar-edilson>. Acesso em: 20 out. 2025.

BERNARDES, V. M. M. **O benchmarking como ferramenta de gestão para a indústria de calçados**. 2014. Disponível em:
<http://repositorio.uportu.pt/xmlui/bitstream/handle/11328/1218/TMG%2014.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Acesso em: 20 out. 2025.

BPM CBOK. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento**. Versão 3.0. ABPMP, 2013.

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

CAMARGO, W. **Controle de qualidade total**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, 2011.

CHACON VEGA, R. J. et al. **Does an open-plan office actually work? A workplace gap analysis: Importance and perceived support of key activities**. Journal of Corporate Real Estate, v. 22, n. 4, p. 261–277, 2020.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

COLA, E. **Benchmarking**. 2014. Cola da Web. Disponível em:
<https://www.coladaweb.com/administracao/benchmarking>. Acesso em: 20 out. 2025.

DARYAKIN, A. A.; SKLYAROV, A. A.; KHASANOV, K. A. **The role of key performance indicators (KPI) in banking activities**. Centro de Ciências Jurídicas – Universidade Federal da Paraíba, 2019.

FERREIRA, T. **Coca ou Pepsi? Sony contará história sobre rivalidade em novo filme**. 2024. Olhar Digital. Disponível em: <https://olhardigital.com.br/2024/02/26/cinema-e-streaming/coca-ou-pepsi-sony-contara-historia-sobre-rivalidade-em-novo-filme/>. Acesso em: 20 out. 2025.

FRANCO, D. H.; RODRIGUES, E. A.; CAZELA, M. M. (org.). **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Editora Alínea, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOMES, P. **A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação**. Cadernos BAD, n. 2, p. 6–18, 2004.

KOHL, H. **Integriertes benchmarking für kleine und mittlere Unternehmen: eine**



methode zur integration von best practice-informationen in das interne Unternehmenscontrolling. Fraunhofer, 2007.

LIMA, A. R.; OLIVEIRA, R. S. **O processo de benchmarking: um estudo em empresas de construção civil no município de João Pessoa.** Escrita Contábil e Administração, v. 9, n. 2, 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MENEGUELLI, M. F. et al. **Benchmarking: ferramenta a serviço da inovação.** Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery, n. 3, 2007.

MERTINS, K.; KOHL, H.; GÖRMER, M. **Benchmarking 2005: best practice – lösung für den Mittelstand.** Eigenverlag, 2005.

MIAN, S. H. et al. **Adapting universities for sustainability education in Industry 4.0: channel of challenges and opportunities.** Sustainability, v. 12, n. 15, p. 6100, 2020.

MORAES, L. E. S. de. **Aplicação de ferramentas da qualidade em uma fábrica de tubos PVC.** 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Centro Universitário de Anápolis – Unievangélica.

NING, J. F. et al. **PDCA process application in the continuous improvement of software quality.** International Conference on Computer, Mechatronics, Control and Electronic Engineering (CMCE), 2010.

O QUE É O BENCHMARKING? Vendus. [S. l.: s. n.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.vendus.pt/blog/benchmarking/>. Acesso em: 20 out. 2025.

PINHEIRO DE SOUZA, G. W. et al. **O Kaizen.** Amazon Business Research, v. 3, p. 28–35, 2025. <https://doi.org/10.59666/abr.v0i3.3902>.

PINTO, L. F. S. **O homem, o arco e a flecha: em direção à teoria geral da estratégia.** Brasília: Editora Senac-DF, 2007.

REDAÇÃO MIRAGO. **Benchmarking.** [S. l.: s. n.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.mirago.com.br/benchmarking/>. Acesso em: 20 out. 2025.

RODRIGUES, C. A.; REIS FILHO, R. R. **Aplicação da ferramenta benchmarking em performance operacional.** Revista Interface Tecnológica, v. 20, n. 1, p. 589–600, 2023. <https://doi.org/10.31510/inf.v20i1.1623>.

VEYRAT, P. **Exemplos de benchmarking: 7 maneiras de trocar informações para crescer.** 2018. Disponível em: <https://blog.lahar.com.br/marketing-digital/exemplos-de-benchmarking/>. Acesso em: 20 out. 2025.

WICK, C. W.; LEON, L. S. **O desafio do aprendizado: como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado.** São Paulo: Nobel, 1997.

ZAIRI, M. **Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness.** Business, v. 3, n. 1, p. 64–80, 1997.