

O *BENCHMARKING* NO PROCESSO ESTRATÉGICO EM COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL NO NOROESTE DO PARANÁ: UM ESTUDO DE CASO

Elizangela Maria Menegassi¹

MENEGASSI, E. M. O *benchmarking* no processo estratégico em cooperativa agroindustrial no noroeste do Paraná: um estudo de caso. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 10, n. 1, p. 55-72, jan./jun. 2010.

RESUMO: Este trabalho buscou descrever o emprego do benchmarking no processo estratégico em cooperativa agroindustrial. Os objetivos específicos envolveram descrever o *benchmarking* enquanto processo estratégico, verificar se a cooperativa em estudo demonstra ser uma organização que tem estratégia definida e que pratica *benchmarking*; analisar o ambiente externo (ameaças e oportunidades) e interno (pontos fortes e fracos); analisar e propor melhorias no processo estratégico da empresa em estudo por meio de uma análise documental e de entrevista. Para tanto, foi apresentado como universo do estudo o plano de negócio e o gestor da cooperativa, por intermédio de uma análise documental e entrevista guiada. Os resultados deste estudo revelam que a empresa teve uma expressiva preocupação na busca de novas práticas de gerenciamento, entretanto, foi possível constatar que, no âmbito do *benchmarking*, a empresa utiliza de uma forma pouco estruturada, ficando como sugestão para novos trabalhos o desenvolvimento de uma metodologia, para a cooperativa, a fim de seguir os passos-chave do processo como planejamento, análise, integração, ação e maturidade. Esta ferramenta assegura que a organização satisfaça às necessidades dos clientes e continue a fazê-lo na medida em que estas forem mudando, ao longo do tempo. O *benchmarking* reflete, em última análise, uma atitude de luta pela excelência em todos os esforços empresariais. As empresas precisam, de forma contínua, aprender o máximo sobre as capacidades competitivas de outras empresas, identificar e corrigir suas próprias fragilidades e explorar seus pontos fortes, adaptar e adotar novas tecnologias e processos para, assim, superar seus concorrentes por meio da geração de vantagens competitivas que possam sustentar.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico. Benchmarking. Customer Relationship Management - CRM.

¹Graduada em Administração pela Universidade Paranaense UNIPAR, Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Professora na Unipar.

BENCHMARKING IN THE STRATEGIC PROCESS OF AN AGRIBUSINESS COOPERATIVE IN NORTHWESTERN PARANA: A CASE STUDY

ABSTRACT: This study aimed to describe the use of benchmarking in the strategic process of an agroindustrial cooperative. The specific objectives were to describe benchmarking as a strategic process, verify whether the studied cooperative is an organization that has defined strategy and practices benchmarking, analyze the external environment (opportunities and threats) and internal environment (strengths and weaknesses), analyze and propose improvements in the strategic process of studied company through analysis of records and interviews. The business plan and the cooperative manager were presented through a guided interview and document analysis. The results showed that the company had a genuine concern in the search for new management practices, and it was concluded that, under benchmarking, the company uses a little structured form and, therefore, it is suggested that studies be carried out to develop a methodology for the cooperative to follow the key steps of the process as planning, analysis, integration, action and maturity. This tool would ensure that the company satisfies customer's needs and continues to do so even if they are change over time. Benchmarking reflects, ultimately, an attitude of striving for excellence in all entrepreneurial efforts. The companies need to continuously learn as much about the competitive capabilities of other companies, identify and correct their own weaknesses and exploit their strengths, adapt and adopt new technologies and processes then to overcome its competitors through the generation of that can sustain competitive advantage.

KEYWORDS: Strategic planning. Benchmarking. Customer Relationship Management –CRM.

EL *BENCHMARKING* EN EL PROCESO ESTRATÉGICO EN COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL EN EL NOROESTE DE PARANÁ: UN ESTUDIO DE CASO

RESUMEN: Este estudio buscó describir el uso del *benchmarking* en el proceso estratégico en cooperativa agroindustrial. Los objetivos específicos involucraron describir el *benchmarking* como proceso estratégico, verificar si la cooperativa en estudio demuestra ser una organización que tiene estrategia definida y que practica *benchmarking*; analizar el ambiente externo (amenazas y oportunidades) e internos (puntos fuertes y débiles); analizar y proponer mejoras en el proceso estratégico de la empresa en estudio a través de un análisis documental y de entrevistas. Para tanto, se presentó como universo del estudio el plan de negocio

y el gestor de la cooperativa, por medio de un análisis documental y entrevista guiada. Los resultados de este estudio revelan que la empresa tuvo una gran preocupación en la búsqueda de nuevas prácticas de gestión, sin embargo, se constató que; en el ámbito del *benchmarking*, la empresa lo utiliza de una forma poco estructurada, dejando como sugerencia para nuevos trabajos, el desarrollo de una metodología, a fin de seguir los pasos clave del proceso como planificación, análisis, integración, acción y madurez. Esta herramienta asegura que la organización satisfaga a las necesidades de los clientes y continúe a hacerlo a lo largo del tiempo. El *benchmarking* refleja, en última análisis, una actitud de búsqueda de la excelencia en todas las actividades empresariales. Las empresas necesitan, de forma continua, aprender el máximo sobre las capacidades competitivas de otras empresas, identificar y corregir sus propias fragilidades y explotar sus puntos fuertes, adaptar y adoptar nuevas tecnologías y procesos para superar así a sus competidores a través de la generación de ventajas competitivas que puedan sostener.

PALABRAS CLAVE: Planificación estratégica. Benchmarking. Customer Relationship Management – CRM.

1 INTRODUÇÃO

O atual ambiente empresarial tem dimensões globais e características constantemente alteradas por rápidas mudanças tecnológicas e de mercado. As demandas surgem de todos os lados e é preciso estar atento às mudanças para entender o futuro dos negócios.

Em semelhante cenário, pesquisadores e administradores têm desenvolvido um grande esforço para criar e aperfeiçoar ferramentas que apoiem a formulação e implementação da estratégia empresarial. Entre essas ferramentas de gestão merece destaque o *benchmarking*.

Segundo Camp (1998, p. 10), o *benchmarking* é a “busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior”. Para este autor, o *benchmarking* é um processo que começa com o reconhecimento pela empresa de suas forças e fraquezas e com a análise das forças e fraquezas dos concorrentes e líderes do segmento. A partir dessa análise, identificam-se os padrões superiores que devem ser seguidos, prossegue-se no processo incorporando as melhores práticas das empresas adotadas como referência e, por fim, estabelece-se um padrão de superioridade.

De diferentes formas e com enfoques variados, o *benchmarking* vem sendo aplicado por, praticamente, todos os tipos de organizações, tanto em indústrias como em empresas prestadoras de serviços, quanto na agricultura e na agroindústria. No entanto, a pesquisa científica nestes dois últimos campos é

extremamente escassa.

A agroindústria brasileira é muito importante para a economia nacional e para a inserção internacional do país. Neste setor econômico, as cooperativas agroindustriais competem por recursos e mercados, pois orientadas por princípios distintos das empresas capitalistas tradicionais, precisam conciliar as suas demandas competitivas do mercado com as específicas de seus associados, utilizando-se, para isso, de complexos mecanismos de gestão e governança e estando, assim, sujeitas a enormes pressões.

Diante disso, percebe-se que as cooperativas agroindustriais brasileiras estão em uma situação tal que, de forma ainda mais acentuada, precisam buscar técnicas de gestão que aumentem a qualidade de suas decisões estratégicas.

O Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP, lançado em 1998, pode ter oferecido uma oportunidade concreta para que as cooperativas modernizassem suas práticas de gestão de conteúdo e processos estratégicos, uma vez que disponibilizou recursos financeiros significativos e exigiu um processo de redefinição de negócios e capacitação da gestão por parte de uma parcela expressiva dessas organizações.

Desta forma, o objetivo geral deste estudo foi descrever o emprego do *benchmarking* no processo estratégico em cooperativa agroindustrial e também teve como termos específicos descrever o *benchmarking* enquanto processo estratégico. Verificar se a cooperativa em estudo demonstra ser uma organização que tem estratégia definida e que pratica *benchmarking*, analisar o ambiente externo (ameaças e oportunidades) e interno (pontos fortes e fracos) analisar e propor melhorias no processo estratégico da empresa em estudo.

Assim, o tópico a seguir tem a finalidade revisar a literatura no que concerne a importância do *benchmarking* nas organizações, pois se faz fundamental para a realização dos objetivos propostos no presente artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações precisam acompanhar as novas tendências, muitas são as questões que estão sendo discutidas em relação às informações necessárias para apoiar a melhoria contínua e obter uma vantagem competitiva. Desse modo, cabe às empresas e aos indivíduos tentar encontrar alternativas diferenciadas para permanecer nesse mercado competitivo. Esse estudo constitui-se em diversos desafios para obter os resultados esperados e através do processo *benchmarking* contribuir na busca de novas alternativas de vantagem competitiva para a empresa em estudo.

2.1 Processo estratégico

Lechner e Muller-Stewens (2000) acreditam que uma das mais importantes contribuições ao campo da gestão estratégica foi a diferenciação entre os conceitos de conteúdo estratégico e processo estratégico. Observam-se, porém, que, se por um lado tal diferenciação permitiu a construção de conhecimento e a elaboração de hipóteses, por outro, atraiu muitas críticas em função da separação artificial de dois importantes e inter-relacionados componentes da estratégia.

Os autores explicam que a pesquisa de conteúdo estratégico tem sido desenvolvida focando, principalmente, o relacionamento entre as corporações e seu ambiente, envolvendo temas como estratégias competitivas, barreiras de entrada e saída, grupos estratégicos e diversificação.

Já a pesquisa sobre processo estratégico está fundamentada em procedimentos e eventos relevantes dentro de uma unidade da corporação, procurando responder às questões que remetem à formação da estratégia de uma empresa ao longo do tempo. Nesse campo de pesquisa estudam-se temas como a influência da cognição, a administração de incertezas, o impacto do planejamento estratégico e outros.

Chakravarthy e Doz (1992) distinguem a pesquisa de conteúdo estratégico e de processo estratégico em termos de conceito, foco, disciplinas e metodologia.

Conceitualmente, a pesquisa de conteúdo estratégico diz respeito à estratégia pela empresa para otimizar sua performance em contextos diferenciados. Já as investigações sobre o processo estratégico enfocam como o sistema administrativo e suas decisões influenciam as decisões estratégicas.

Van de Ven (1992) oferece uma grande contribuição à pesquisa do processo estratégico, ao definir seus objetivos como: esclarecer a teoria de processo e propor estratégias para se observar o processo estratégico.

Para o mesmo autor há três sentidos principais para o processo, quais sejam: uma lógica que explica uma relação causal entre variáveis dependentes e independentes; uma categoria de conceitos ou variáveis que se referem às ações de indivíduos ou organizações; e, finalmente, uma seqüência de eventos que descrevem como as coisas modificam-se ao longo do tempo.

No primeiro tipo de processo, a lógica de relações causais pode ser entendida em termos de *inputs*-processo-*output*, sendo que o processo não é claramente observável. Uma teoria é elaborada para justificar como as variáveis independentes (*inputs*) exercem influência sobre as variáveis dependentes (*outputs*).

2.2 Processo estratégico em cooperativas

As organizações possuem processos que constituem as suas próprias ações. Os processos derivam da estrutura e levam a ela, contribuindo ainda para a eficácia organizacional. São processos: poder, conflitos, liderança, tomada de decisões, comunicação e mudança. Por fim, as organizações existem em um ambiente, no qual afetam e pelo qual são afetados e dentro do qual são desenvolvidas relações interorganizacionais (HALL, 1984).

Waack e Machado Filho (1999) caracterizam o sistema cooperativista agroalimentar da seguinte maneira: o sistema cooperativista agroalimentar consiste na associação de um grupo de (normalmente pequenos) produtores, em geral com uma base cultural comum, voltados para algumas atividades agrícolas específicas, que se reúnem sob um arcabouço organizacional e institucional próprio, a cooperativa singular. Com algumas vantagens fiscais e doutrina própria, o modelo é amplamente utilizado na atividade agrícola ocidental (uma cooperativa de cooperativa), em um processo piramidal, voltado especialmente para ganhos de escala e de poder perante fornecedores e clientes.

Os mesmos autores enumeram, ainda, algumas características particulares das cooperativas. Cada cooperado tem direito a um voto, independente de seu capital. Há uma fraca vigilância dos cooperados sobre os gestores da cooperativa, uma vez que o maior retorno financeiro para os cooperados ocorre com a venda da produção e não da distribuição de lucros. Em geral não há uma separação entre propriedade e controle, pois os administradores são, na maioria das vezes, os próprios cooperados. E, finalmente, o cooperado é, ao mesmo tempo, proprietário e cliente da cooperativa.

Após considerar as peculiaridades das cooperativas, Waack e Machado Filho (1999) propõem uma metodologia de implementação de administração estratégica para esse tipo de organização.

A partir de uma abordagem clássica de planejamento estratégico, com as análises internas e externas realizadas em uma perspectiva dinâmica do tempo (fatores históricos, situação presente e visão prospectiva de futuro), foram fundamentados em quatro eixos básicos, tidos como essenciais para o desenvolvimento do sistema cooperativista. Três deles podem ser considerados comuns à maioria das organizações: marketing, finanças e produção/tecnologia. O quarto, a governança, é particularmente sensível neste tipo de organização (WAACK E MACHADO FILHO, 1999, p. 150).

Na análise das cooperativas leva-se em conta o sistema agronegocial, no qual a cooperativa se encontra, considerando as dinâmicas das cadeias produtivas envolvidas. O ambiente institucional também é avaliado para que os aspectos relevantes para a atuação das cooperativas, como legislação, cultura, e outros,

sejam definidos.

No contexto de mudanças e com a percepção da importância do processo estratégico no mundo empresarial, o processo de *benchmarking* passa a ser uma ferramenta para a obtenção das informações necessárias a fim de apoiar na melhoria contínua dentro das organizações, o que será tratado no próximo tópico.

2.3 Benchmarking

Atualmente, uma questão central no mundo dos negócios é saber se a noção de competição em um ambiente empresarial moderno precisa ser repensada de forma radical. Muitas variáveis desempenham papéis relevantes da determinação do sucesso competitivo e novas variáveis aparecem a todo o momento.

Diante de um contexto econômico mundial, caracterizado por uma larga competitividade, devido ao fenômeno da globalização, a mudança empresarial é necessária, e, para mudar com sucesso, é preciso envolver estratégias para o mercado, competitividade com base no cliente, ou seja, planejar a implementação da mudança.

Nesse cenário repleto de competitividade, segundo Spendolini (1993), o *benchmarking* competitivo envolve a identificação dos produtos, serviços e processos de trabalho dos concorrentes diretos da organização. O objetivo do *benchmarking* é identificar informações relevantes sobre os produtos, processos e resultados de negócios de seus concorrentes e depois comparar com aquelas mesmas informações de sua própria organização.

Um entendimento muito semelhante é o de Boxwell (1996), ao mencionar que o *benchmarking* competitivo significa medir suas funções, processos, atividades, produtos ou serviços em relação aos de seus concorrentes e melhorá-los de forma que sejam, idealmente, os melhores do ramo, ou, no mínimo, melhores do que os de seus concorrentes.

Para Zairi (1995), a análise competitiva é um excelente processo para coletar dados sobre os concorrentes, pois determina quão grandes são as lacunas (entre a empresa e sua concorrência) em termos de custo e qualidade dos produtos e serviços, velocidade e pontualidade de fornecimento em termos de lançamento de novos produtos, tempo de introdução de produtos no mercado. Diante disso, o *benchmarking* competitivo é uma ferramenta importante, já que como seu nome indica, pode ser utilizado como um modo de informar às pessoas quão bem ou mal elas estão se saindo em relação à concorrência direta.

Percebe-se, pelo entendimento dos autores citados, que as organizações apresentam um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, as empresas, para permanecerem ativas, precisam conhecer seu mercado, concorrentes e clientes, para enfrentar esse mercado cada vez mais desafiador.

Yasin (2002) revisou a literatura publicada sobre *benchmarking* entre 1986 e 2002, e identificou 415 trabalhos que detalham a utilização dessa ferramenta de gestão. Do total, o autor analisou 159 trabalhos, concluindo que a literatura a respeito do *benchmarking* evolui de um enfoque sobre processos e atividades para, mais recentemente, abranger também a estratégia e os sistemas organizacionais. Verificou-se, também, que a maior parte dos trabalhos publicados é obra de *practioners* e que existem, relativamente, poucos trabalhos acadêmicos sobre o tema.

No Brasil, a Fundação Nacional da Qualidade define *benchmarking* como: método para examinar em detalhes algum processo, prática de gestão ou produto da organização e compará-la com um processo, prática ou produto similar que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, na própria ou em outra organização, visando a implementação de melhorias significativas (FNQ, 2005, p. 50).

Camp (1998, p. 10) apresenta a experiência do autor com o *benchmarking* enquanto executivo da empresa Xerox e conceitua o *benchmarking* como a “busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior”.

O autor menciona que o processo genérico do *benchmarking* tem duas dimensões. As “práticas” são os melhores métodos utilizados pelas melhores empresas e devem ser o foco principal das empresas que querem utilizar o *benchmarking*. A “métrica” é a quantificação do emprego das práticas e pode ser obtida depois, ou seja, o processo de *benchmarking* começa com o conhecimento sobre a própria empresa, baseada na avaliação de suas forças e fraquezas. Em seguida, faz-se uma análise das forças e fraquezas dos concorrentes e líderes da indústria e se identificam quais padrões superiores devem ser seguidos, prossegue-se no processo, incorporando as melhores práticas das empresas que se adotou como referência e, por fim, estabelece-se um padrão de superioridade.

Camp (1998, p. 2) menciona que é preciso seguir alguns passos filosóficos do *benchmarking* para chegar ao sucesso, os quais são descritos como: conhecer sua operação, conhecer os líderes da indústria ou concorrentes, incorporar o melhor e conquistar superioridade. Para o autor, o *benchmarking* é a aplicação formalizada e mais disciplinada desses passos básicos para o aperfeiçoamento operacional e a conquista da superioridade.

Pode-se observar que o *benchmarking* é uma nova maneira de fazer negócios. Ele força uma visão externa, para assegurar a precisão da fixação de objetivos, ou seja, uma nova abordagem gerencial.

É importante, entretanto, compreender as fases genéricas e sua base lógica. Camp (1998) destaca que o processo de *benchmarking* consiste em cinco fases. O processo se inicia com uma fase de planejamento e prossegue através de

análise, integração, ação e finalmente maturidade. Como podem ser observados na figura 1.

O *benchmarking* é um processo contínuo de medição em relação aos melhores. As metas são baseadas nas descobertas do *benchmarking* para alcançar a superioridade.

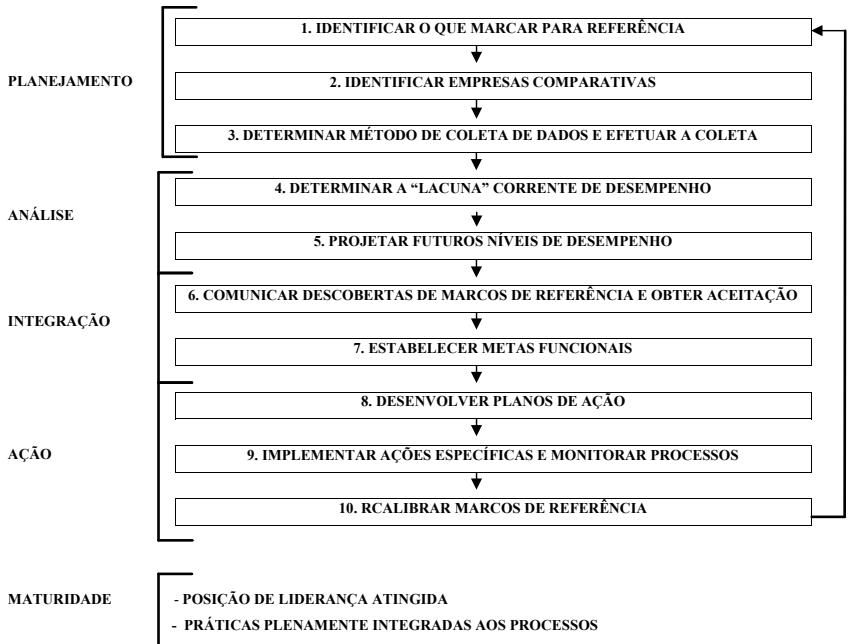


Figura 1: Passos do processo de benchmarking

Fonte: Adaptado Camp (1998)

Spendolini (1993) contribui com a questão mencionando que o modelo do processo de *benchmarking* passa por cinco estágios importantes:

1) Determinar do que fazer *benchmarking*. Este estágio do processo serve para identificar os clientes para as informações de *benchmarking* e seus requisitos, definindo os assuntos específicos dos quais o *benchmarking* será feito;

2) Formar uma equipe de *benchmarking*. O *benchmarking* pode ser realizado por indivíduos, a maioria dos seus esforços é realizada por meio de atividades em equipe. O processo de seleção, orientação e gerenciamento de uma equipe de *benchmarking* é o segundo maior estágio do processo;

3) Identificar os parceiros de *benchmarking*. O terceiro estágio envolve a identificação das fontes de informações que serão usadas para coletar informa-

ções de *benchmarking*:

4) Coletar e analisar informações de *benchmarking*: durante este estágio do processo, são selecionados os métodos específicos de coleta de informações;

5) Agir. O último estágio é influenciado pelos requisitos originais do cliente e pelos usos das informações de *benchmarking*. A ação tomada pode variar da produção de um relatório ou apresentação até a produção de um conjunto de recomendações, ou mesmo até a implementação real da mudança com base, pelo menos em parte, nas informações coletadas na investigação de *benchmarking*.

O *benchmarking*, segundo Leibfried (1994), está voltado para a melhoria contínua e a criação de valor para os investidores, valendo-se da melhor prática ao focar os esforços de aperfeiçoamento. Examinar papéis, processos ou questões estratégicas, sendo melhor definido como um processo de medição externamente focalizado, intensivo de informações e dotado de um propósito que fixa metas objetivas para o desenvolvimento de planos de ação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As organizações estão inseridas num cenário de crescente competitividade, de uma forma geral, elas são cada vez mais confrontadas com a necessidade de ferramentas de gestão que lhes permitam diagnosticar os fatores críticos do negócio. O *benchmarking* existe para responder a esta necessidade e são muitas as empresas que o procuram como instrumento de apoio à melhoria do seu desempenho.

Desta forma, foi efetuado um estudo de caso, lembrando que, no entendimento de Santos (2000), o estudo age para selecionar um objeto de pesquisa restrito, com o propósito de aprofundar um determinado estudo, podendo ser qualquer fato, fenômeno individual, ou um de seus aspectos. Ele ressalta que o estudo de caso também é comum na utilização do reconhecimento de um padrão científico já delineado e é preciso que o pesquisador tenha um bom equilíbrio intelectual e grande capacidade de observação, ao lidar com fatos e fenômenos normalmente isolados.

Na opinião de Gil (1996), o estudo de caso é um processo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, com o objetivo de conhecê-los de forma ampla e detalhada a aplicação nas mais diversas áreas do conhecimento; ressalta o autor que as principais vantagens do estudo de caso são: o estímulo às novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos.

Um entendimento bastante semelhante é externado por Bruyne (1997), que diz que o estudo de caso reúne informações tão numerosas e detalhadas que é possível apreender a totalidade da situação e que um grande número de pesquisas

estão edificadas nos estudos de casos particulares, ou seja, numa análise ativa iniciada numa única ou em várias organizações reais.

Com referência ao método, utilizou-se o descritivo, uma vez que por intermédio desse, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles. Estudam-se os fenômenos do mundo físico e humano, sem manipulá-los (ANDRADE, 1997).

Para a realização deste estudo definiu-se, também, pelo método indutivo, que é considerado por Lakatos (1999), como um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, que não são contidas nas partes analisadas, portanto, quando se baseiam em premissas, o objetivo do método indutivo é chegar a conclusões muito mais amplas.

Minayo (1998) entende que a pesquisa fornece insumos para a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade da sociedade. A pesquisa consiste na atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade.

Neste estudo, foi utilizada a pesquisa documental, que, de acordo com Marconi (2002), é a fonte de coleta de dados restrita aos documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser recolhidas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.

Diante disso, as informações pertinentes para responder o objetivo desta pesquisa, que foi descrever o emprego do *benchmarking* no processo estratégico em cooperativa agroindustrial foram coletadas do plano de negócio da cooperativa, justificando-se a pesquisa documental.

Outro instrumento adotado para a coleta de dados foi a entrevista dirigida, ou guiada, tendo como base um roteiro de perguntas, que foi aplicada ao gestor da cooperativa pesquisada. Para Richardson (1999), a entrevista guiada é utilizada para descobrir aspectos de determinada experiência. O pesquisador, tendo como base o conhecimento antecipado do que se deseja pesquisar, formula alguns pontos ou perguntas a tratar na entrevista. Diante do exposto, a entrevista é conduzida pelo pesquisador, porém, o entrevistado tem a liberdade de expressar-se como quiser.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O principal objetivo deste tópico é apresentar as análises e os resultados da pesquisa aplicada em uma cooperativa agroindustrial no que se refere ao emprego do *benchmarking* no processo estratégico a fim, de descrevê-lo enquanto processo estratégico. Também pretende, verificar se a empresa em questão demonstra ser organização com estratégias definidas, analisar o ambiente externo (ameaças e oportunidades) e interno (pontos fortes e fracos) da organização, e,

finalmente, analisar e propor melhoria no processo estratégico da empresa analisada.

4.1 Demonstração de resultado do emprego do *Benchmarking*

Na fase de investigação foi aplicada uma entrevista estruturada ao gestor da organização em estudo e utilizou-se a pesquisa documental, por meio de dados existentes no plano de negócio da cooperativa, com a finalidade de descrever o emprego do *benchmarking* no processo estratégico, os dados são analisados a seguir.

A investigação revelou que a cooperativa costuma comparar suas unidades com as outras mediante pesquisas de mercado, utilizando como canal de comunicação telefone, clientes e fornecedores. Para elucidar a respeito do planejamento estratégico, a empresa faz um estudo prévio para decidir os produtos, processos e práticas referentes ao período de cinco anos e compara com as outras empresas.

Dentre seus principais concorrentes a cooperativa previamente analisa, por intermédio de um planejamento, as principais estratégias utilizadas pelas empresas e diante deste contexto é feito um planejamento para coletar as principais informações que serão coletadas para comparar-se.

Em relação à análise, para compreender em detalhes os próprios produtos, processos e práticas da cooperativa e dos principais concorrentes. Para tanto, realiza reuniões periódicas para definir estas estratégias. Desta forma, a cooperativa estabelece a diferença de desempenho atual em relação ao grupo de referência, verificando se está acima, abaixo ou no mesmo nível das organizações às quais se compara.

Após examinar as práticas das empresas líderes, o gerente e sua equipe incorporam aos seus próprios processos, quando as ações da concorrência são pertinentes, e assim conseguem projetar, identificar, imaginar quais níveis serão necessários alcançar no futuro para ser melhor que as organizações a que comparou. No âmbito da disseminação das informações, a cooperativa comunica as descobertas da análise das empresas líderes aos encarregados de cada setor, para obtenção de aceitação e compreensão. Quanto às metas operacionais de mudança e as práticas que precisam ser absorvidas para ser, no futuro, melhor que as organizações a que se comparou, no relato, através da entrevista, foi mencionado que a cooperativa procura agregar valor aos produtos e serviços oferecidos para diferenciar-se do concorrente.

Em relação às metas e práticas adotadas pela cooperativa para garantir uma posição de liderança, o gestor e os responsáveis planejam, formalmente, por meio de plano de ações, orçamento de vendas, despesas e orçamento de produ-

ção, conforme demonstrado no quadro 1, no qual encontra-se a sequência das tarefas que são atribuídas aos responsáveis, para serem executadas em forma de plano de ação e diante desse contexto são implementados planos para atingir as metas de desempenho futuro. As metas, bem como os produtos, processos e práticas adotadas como referência são revisadas nas reuniões, ou seja, a cooperativa não tem uma função de monitoramento periódico. Ao planejar as ações que serão utilizadas para garantir as metas estabelecidas e atingir uma posição de liderança em relação às organizações a que se compara, a empresa em questão, antes de iniciar uma safra, estabelece algumas estratégias diferenciadas. Mas em entrevista, o gestor menciona que ao lançar algo novo, a concorrência é muito rápida ao copiar as ideias, diante deste cenário concorrencial é preciso estar atento às mudanças e sempre antecipar as inovações, ou seja, ficou claro que a cooperativa utiliza práticas de gestão inovadoras para atingir a posição de liderança em relação às organizações a que se compara e quando se verificam algumas práticas executadas pela concorrência a cooperativa analisa e, se for pertinente, integra no processo gerencial.

Quadro 1: Tarefas para o plano de ação

- Volume anterior de acordo com o orçamento;
- Pesquisa de mercado;
- Análise de possível concorrente;
- Plano de ação para o próximo exercício;
- Políticas de preços;
- Distribuição sazonal;
- Estimativas dos gerentes, supervisores, encarregados, agrônomos e promotores de vendas (técnicos);
- Fatores internacionais;
- Utilização de mão de obra disponível;
- Participação da cooperativa no mercado.

Fonte: Dados da empresa, 2010.

Na cooperativa unidade em que a pesquisa foi desenvolvida, a utilização das práticas de gestão não se dá de forma estruturada, em um processo de registro e comunicação formal, percebeu-se que os envolvidos no processo: gerentes, supervisores, encarregados, agrônomos e promotores de vendas utilizam a ferramenta “reunião” para verificar os pontos fortes e fracos. Quanto às práticas de gestão pertinentes a cada regional, o entrevistado mencionou que tem o apoio e envolvimento explícitos da alta direção da cooperativa, ou seja, é perceptível a preocupação da cooperativa do nível estratégico em utilizar, investir e aplicar novas formas de gestão para se manter no mercado. Foi perguntado ao gerente da

cooperativa se a empresa participa do RECCOP, verificou-se que a organização em estudo utiliza o programa de revitalização de cooperativa de produção agropecuária, pois esta abertura de crédito facilita a reestruturação de recursos para as cooperativas, mas que as decisões, quanto ao programa, são tomadas pela alta gerência e a unidade não tem força gerencial de envolvimento quanto ao que se refere ao RECCOP.

A cooperativa possui 14 regionais e em relação ao planejamento estratégico, cada regional elabora e pratica ações conforme a necessidade e peculiaridade de cada unidade.

No tocante a sistema de informação e dinâmica tecnológica percebe-se uma grande preocupação para manter a organização no desenvolvimento tecnológico, dentro do contexto de processos gerenciais. Assim, a empresa estudada emprega sistemas táticos, nos quais as informações são utilizadas para controlar ou medir os planejamentos e sistemas operacionais para aumentar a produtividade das tarefas dos profissionais de todos os departamentos que manipulam e introduzem as informações no sistema. São utilizados para o desenvolvimento das tarefas diárias da empresa os seguintes sistemas: de compras e vendas, de materiais, de estoque, financeiro e contábil.

O ambiente concorrencial mais acirrado está contribuindo para as empresas buscarem diferenciais para manter-se no mercado, neste ínterim a preocupação com a satisfação e a fidelidade do cliente foi muito destacada pela empresa. Desta forma, a cooperativa está iniciando a implantação de um sistema que tem como finalidade gerenciar relações com o cliente (CRM – *Customer Relationship Management*), uma ferramenta de gestão que busca uma maior competitividade frente às rápidas mudanças. O CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, o CRM envolve a captura dos dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidação de todos os dados capturados, interna e externamente, em um banco de dados central, análise dos dados consolidados, distribuição dos resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e uso dessa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa (PEPPERS; ROGERS, 2000, p. 35).

Para elucidar o sistema descrito acima, apesar da pretensa necessidade de manter o cliente por mais tempo e torná-lo mais rentável, pode constatar-se que a empresa em questão tem sido lenta para aceitar o fato de que o foco concentrado no cliente pode significar alterações importantes na organização e no processo existentes. Conforme relato, o processo de implementação de um programa CRM não é uma tarefa fácil, pois envolve fatores predominantes relacionados à tecnologia, o apoio dos alto-executivos, custos e pessoal envolvido, portanto, o compromisso é essencial.

Reportando para outra ferramenta importante de gestão, o *Balanced Scorecard*, o entrevistado corroborou ao dizer que não é utilizada, desconhecendo a sua forma de utilização e a prática. Crepaldi (2006) ajuda a esclarecer a questão, ao definir o *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica que permite a tradução da visão, missão e aspiração estratégica da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis. Seu principal objetivo é mensurar indicadores ligados à satisfação dos clientes, aos processos internos e ao aprendizado e desenvolvimento dos funcionários, além disso, finanças, e ligar tudo isso à estratégia.

Vale destacar, que a cooperativa não está utilizando a ferramenta de gestão descrita, apesar de a mesma ter se mostrado altamente eficaz como um sistema que permite traduzir a visão em um conjunto claro de objetivos das diversas unidades ou áreas de uma empresa. Desta forma, transforma a visão em estratégias que se desdobram em ações adequadas para sua realização, em termos de resultados.

Quanto à aplicação do termo *benchmarking*, para a empresa em estudo, ficou claro que ela não realiza esta prática de forma estruturada, pois mediante os documentos analisados e com a análise da coleta de dados não há um planejamento prévio para coletar as informações que serão comparadas. Com a investigação, percebeu-se que a mesma não está utilizando a ferramenta adequadamente, desta forma, não determina e estrutura um plano para conduzir investigações e não tem uma equipe de *benchmarking*.

Embora a cooperativa utilize o *benchmarking*, mesmo de forma não estruturada, seu gestor demonstra preocupação e interesse no aprofundamento do tema em questão. No tocante *benchmarking* é um processo gerencial e de auto-perfecionamento, que precisa ser contínuo para ser eficaz.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cooperativas precisam acompanhar as novas tendências, muitas são as questões que estão sendo discutidas em relação à busca pelas melhores práticas que conduzem uma empresa à maximização de seu desempenho empresarial, pois são de extrema importância para auxiliar nas tomadas de decisão. Desse modo, cabe a cada cooperativa buscar alternativas diferenciadas de gestão para permanecer nesse mercado competitivo.

Tendo em vista que o objetivo desta pesquisa foi descrever o emprego do *benchmarking* no processo estratégico em cooperativa agroindustrial e também, de forma específica, descrever o *benchmarking* como processo estratégico, verificar se a cooperativa estudada demonstra ser uma organização que apresenta uma estratégia definida e que pratica *benchmarking*, analisar o ambiente externo

(ameaças e oportunidades) e interno (pontos fortes e fracos), analisar e propor melhorias no processo estratégico da empresa em estudo.

Desta forma, mediante análise documental do plano de negócios da empresa e de uma entrevista guiada com o gerente, conclui-se que os principais fatores que merecem ser destacados são: que o gerente acredita, de modo informal praticar a ferramenta *benchmarking*, que a cooperativa está caminhando para esta realidade, pois está aberta para novas formas de gerenciar, tendo em vista que há uma grande preocupação em manter-se atualizada e implementar novas estratégias competitivas no contexto concorrencial.

Percebeu-se também, como aspecto positivo, a implantação do CRM e que todos os departamentos estão empenhados para o seu funcionamento. Concluindo, que a cooperativa em estudo pratica algumas etapas do *benchmarking*, mas vale a pena destacar que uma das vantagens demonstradas pela empresa é a intenção em praticar efetivamente esta ferramenta. Desta forma, é necessário sistematizar melhor sua aplicação, pois se trata de um desafio, de modo que de forma produtiva e planejada, os setores envolvidos se concentrarão naquilo que tornará as operações mais bem sucedidas no mercado e conduzirá a um melhor desempenho.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. A. **Pesquisa científica**: como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. São Paulo: Atlas, 1997.

BOXWELL, Robert J. **Vantagem competitiva através do benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1996.

BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais** - os polos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Livraria Francisos Alves, 1997

CAMP, R. C. **Benchmarking**: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas que levam à maximização da performance empresarial - o caminho da qualidade total. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, Y. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, Special Issue: strategy Process: managing corporate Self-Renewal, p. 5-14, Summer, 1992.

FNQ. **Critérios de excelência 2005**: O estado da arte da gestão para a

excelência do desempenho e o aumento da competitividade. 2. tir. São Paulo: FNQ, 2005.

GIL, A. C. **Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

HALL, R. H. **Organizações**: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

LAKATOS, E. V.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LECHNER, C.; MULLER-STEWENS, G. Strateg process research: what do we know, what should know?, In: Dahiya, S. B. (Hrsg). **The current state of business disciplines**. Rohtak 2000, S. 1863-1893.

LEIBFRIED, K. H. J. **Benchmarking**: uma ferramenta para melhoria contínua. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1998.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Um guia executivo para entender e implantar estratégias de customer relationship management**. São Paulo: Peppers & Rogers Group do Brasil, 2000.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 20008.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1993.

VAN DE VEM, A. H. Suggestions for studying strategic process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal, p. 169- 191, [S.I.] Summer, 1992.

WAACK, R.S.; MACHADO FILHO C. P. M. **Administração estratégica em**

cooperativas agroindustriais. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto.

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

ZAIRI, M. **Benchmarking prático:** o guia completo. São Paulo: Atlas, 1995.