

**O PROCESSO DE *BENCHMARKING*: UM ESTUDO EM EMPRESAS
DE CONSTRUÇÃO CIVIL NO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA**
**EL PROCESO DE *BENCHMARKING*: UN ESTUDIO EN EMPRESAS DE
CONSTRUCCIÓN CIVIL EN EL MUNICIPIO DE JOÃO PESSOA**

Ágatha Ressel Lima¹, Alan Santos de Oliveira²

Fecha de recepción: 13/09/2018
Fecha de aceptación: 22/11/2018

Resumo

A pesquisa objetivou verificar quais são os processos de *Benchmarking* utilizados nas empresas de construção civil do município de João Pessoa - PB. Utilizou-se de pesquisa de levantamento por meio de *Survey*, de caráter quantitativo, com procedimentos descritivo-exploratórios. Foi aplicado um questionário virtual pelo *Google Docs* em afiliadas ao Sindicato da Construção Civil na Paraíba, elaborado com base no modelo de Camp (1998) abordando os passos do processo de *benchmarking*, estruturado em seis partes. Como tratamento das variáveis empregou-se estatística descritiva identificando e analisando as frequências para tabulação em planilhas do Microsoft Excel. Os resultados provaram que grande parte utiliza os métodos elencados como processos de *Benchmarking*. Mostrando preocupação em questões como qualidade, satisfação dos clientes, estabelecendo metas, corrigindo erros encontrados nos processos, criando estratégias competitivas. Entretanto pontos importantes ainda

¹ Centro Universitário de João Pessoa (UNIPÊ). E-mail: agtjp@hotmail.com

² Centro Universitário de João Pessoa (UNIPÊ). E-mail: asoalansantos@gmail.com

são pouco ou não utilizados, demonstrando certa dificuldade em aceitar e controlar muitas medidas resultantes em boas práticas de gestão.

Palavras-chave: benchmarking, boas práticas de gestão, construção civil.

Resumen

La investigación tiene por objetivo verificar cuáles son los procesos de benchmarking utilizados en las empresas de construcción civil del municipio de João Pessoa-PB. Se utilizó la metodología de encuesta a través de Survey, con un acercamiento de carácter cuantitativo, con procedimientos descriptivo-exploratorios. Se aplicó un cuestionario virtual mediante Google Docs en afiliadas al Sindicato de la Construcción Civil en Paraíba, estructurado en seis partes, sobre la base del modelo de Camp (1998), siguiendo los pasos del proceso de benchmarking. Como tratamiento de las variables se empleó estadística descriptiva identificando y analizando las frecuencias para su tabulación en planillas de Microsoft Excel. Los resultados probaron que en gran parte se utilizan los métodos enumerados de benchmarking, lo que demuestra la preocupación de las empresas en cuestiones como la calidad y la satisfacción de los clientes, estableciendo metas, corrigiendo errores encontrados en los procesos, creando estrategias competitivas. Sin embargo, aún no se implementan algunas medidas importantes, o se utilizan poco, demostrando cierta dificultad en aceptar y desarrollar acciones vinculadas con buenas prácticas de gestión.

Palabras clave: benchmarking, buenas prácticas de gestión, construcción civil.

JEL: M40, M41.

1. Introdução

A construção civil é um setor da economia formado por uma enorme quantidade de atividades, funcionando como um importante “motor” econômico, tendo capacidade de movimentar a economia, gerando emprego, renda, e agregando valor ao produto interno bruto (PIB), onde de acordo com o Portal Brasil (2016) em observação à sondagem feita pela confederação nacional da indústria (CNI) mostra uma melhora dos indicadores de nível de atividade, novos empreendimentos, compra de insumos e número de empregados.

Diante deste cenário, e em decorrência da complexidade do sistema econômico de construtoras, alta competitividade, presença de novas tecnologias (Garcia, 2003), se tem uma preocupação com a busca da eficácia gerencial, pois o que vai direcionar o sucesso ou não são as boas práticas de gestão, que de acordo com a definição de Machado (2017) são “intervenções organizacionais que facilitam a promulgação de processos de mudança nas empresas”. Deste modo, o gestor deverá ter uma visão ampla do negócio e da empresa e agir tempestivamente, utilizando de boas práticas de gestão, reconhecendo a importância das variáveis, fazendo prognósticos, se ajustando às cobranças, mutações, e conhecendo fortemente o mercado a ser atingido. (Pelissari, Vanalle & Pedroso, 2007).

Para Nasser (2009), liderar uma empresa de construção é uma tarefa desafiadora em função da competitividade e volatilidade do setor. Holanda (2007) citou que a concorrência no setor de construção civil tem feito às empresas se movimentarem de forma a provocar mudanças estruturais dentro das organizações, objetivando manter e ampliar sua faixa de mercado, não só pensando em competir, mas em sobreviver dentro do mercado atual.

Escolher utilizar por sistemas de medição de desempenho vai ajudar a revelar de forma ordenada o quanto à empresa é eficiente e eficaz em suas atividades, permitindo que dados referentes à organização sejam comparados, indicando as atividades que agregam valor ao produto/serviço oferecido, possibilitando reavaliar seus objetivos (Lopes Junior & Câmara, 2017).

Miranda e Silva (2002) destacam motivos para as empresas investirem em sistemas de medição de desempenho: para ter controle das atividades operacionais da empresa; para melhor controle do planejamento; para criar, implantar e conduzir estratégias competitivas e para identificar gargalos que careçam de intromissões dos gestores.

Nesse contexto uma técnica organizacional chamada *Benchmarking* se evidencia por direcionar as empresas e organizações a uma qualidade superior,

promovendo grandes melhorias, pois o processo de *Benchmarking* também pode auxiliar na execução dos indicadores de desempenho, permitindo a avaliação da empresa em relação aos padrões atingidos por outras empresas e a definição de novos desafios para a melhoria contínua (Dibella, Nevis & Gould, 1996).

Dias (2008) destaca três fundamentais razões para utilizar o *Benchmarking*, colocando-o como uma forma prática para se aperfeiçoar a busca por melhorias; uma boa alternativa para se eliminar o antigo processo de aprendizagem por meio de tentativas e erros e uma forma de se utilizar processos que outros já utilizaram visando êxito.

Punniyammoorthy e Murali (2008) sintetizam que o *Benchmarking* é uma medida de avaliação comparativa, que cumpre de forma superior os objetivos estabelecidos pela empresa, podendo fornecer a variação da medida real visada em cada um dos fatores considerados no julgamento pretendido com as empresas comparadas.

Corroborando, Camp (1998) diz que o *Benchmarking* é a busca pelas melhores práticas que conduzem uma organização à maximização do desempenho empresarial. Costa (2008) afirma que o uso das práticas de *Benchmarking* na construção civil só vem crescendo em diferentes partes do mundo indicando um forte interesse do setor em desenvolver e participar de iniciativas voltadas a este tema.

No Brasil, estudos apontam a existência de um número cada vez maior de programas de *Benchmarking* em diferentes segmentos empresariais, nas construtoras brasileiras foram feitas análises visando identificar fatores-chave (Costa & Formoso, 2011); definir estratégias em 12 construtoras da cidade de Recife (Andrade & Lordsleem, 2016); propor um sistema de *Benchmarking* para empresas construtoras de Fortaleza (Borges, 2017); estabelecer um parâmetro de controladoria com o *Benchmarking* em uma construtora de Porto Alegre (Wiedemann & Nikolay, 2017). Por fim, ressalta-se que não há estudos anteriores sobre o *Benchmarking* em empresas do setor da construção civil no estado da Paraíba.

Diante do apresentado a pesquisa justifica-se pela relevância do ramo sobre a economia do país, surge a seguinte questão: **Quais são os processos de *Benchmarking* utilizados nas empresas de construção civil do município de João Pessoa - PB?** Assim o estudo tem como objetivo verificar quais são os processos de *Benchmarking* utilizados nas empresas de construção civil do município de João Pessoa - PB.

Almeja-se, que esta pesquisa mostre informações que possam contribuir aos usuários para o crescimento e direcionamento de práticas de boa gestão, utilizando a técnica do *Benchmarking*, resultando na propagação, principalmente, do ramo da indústria do setor de construção civil e para contribuir com

a literatura existente servindo como fonte de consulta aos que se encontram predispostos em se aprofundar sobre a técnica do *Benchmarking*.

2. Referencial teórico

2.1. O setor da construção civil

A indústria da construção civil tem grande importância estratégica para o desenvolvimento da economia brasileira, por ser responsável por uma expressiva parcela do PIB (Produto Interno Bruto) nacional, sendo um segmento em constante desenvolvimento, estando presente em toda localidade e englobando desde a construção de uma casa até mesmo de um aeroporto (Silveira, 2017).

O setor da construção civil compreende desde a construção de obras governamentais (públicas) até a construção de edificações imobiliárias, englobando o desmembramento de terrenos, loteamentos, incorporação de imóveis, construção própria ou em condomínio, locação de imóveis próprios ou de terceiros e administração desses citados (Costa, 2005).

Holanda (2007) cita que a construção civil implica efeito sobre outros setores da economia, como, comércio de material de construção, indústria de componentes, empresas de prestação de serviço, empresas imobiliárias, e instituições de ensino e pesquisa, pois esse setor engloba atividades que se articulam desde os insumos básicos até o produto final.

O artigo 28 da Lei nº 4.591/64 diz que a atividade imobiliária, construção e incorporação como sendo a atividade exercida com o intuito de promover e realizar a construção, para alienação total ou parcial de edificações ou conjunto de edificações compostas de unidades autônomas, portanto, o setor da construção civil pode ser dividido em alguns segmentos.

2.2. A Técnica Benchmark

A técnica do *Benchmarking* vem se aprimorando no decorrer dos tempos e se tornando cada vez mais conhecida através das experiências de sucesso (Martins, Santos & Carvalho, 2010).

O *Benchmarking* pode ser definido como uma técnica voltada para a identificação e implementação de boas práticas de gestão, com o propósito de estabelecer, a partir de comparações de desempenho e de boas práticas, se é possível

ou não melhorar o trabalho desenvolvido em uma organização, podendo ajudar na identificação de oportunidades de melhorar a eficiência e proporcionar economia (Tribunal de Contas da União [TCU], 2000).

Contudo, é necessária comunicação interna, garantindo que a informação está sendo passada corretamente para os colaboradores, fazer a realização de acompanhamentos periódicos dos progressos ocorridos referentes aos objetivos elencados estrategicamente, assim o *Benchmarking* pode ocorrer, garantindo que os gestores possam avaliar de forma significativa as estratégias, eficiência e todo o escopo voltado às operações da organização (Araújo & Santos, 2015).

Segundo Araújo (2000), a definição sobre a técnica do *Benchmarking* tem caráter positivo, uma vez que esta visa identificar e analisar as melhores práticas do mercado, visando futuras adaptações e implementações por parte das empresas utilizadoras dessa técnica. *Benchmarking* é uma ferramenta de gestão organizacional que tende, principalmente, à praticidade e facilidade na busca de melhorias.

Para que o *Benchmarking* possa ser eficiente e eficaz promovendo seu objetivo nas organizações e causando assim grandes melhorias, faz-se necessário entender os tipos de técnicas de *Benchmarking*, com o intuito de se aprofundar, manusear e conhecer os tipos de *Benchmarking*.

Melo, Silva e Carpinetti (2000) apontaram alguns três tipos de *Benchmarking* existentes, distinguidos pelo 'alvo' ou 'objeto', sendo: *Benchmarking* interno: seu objetivo é dentro da própria organização, nas suas unidades ou departamentos. Constituinte num processo de conhecimento das práticas internas; *Benchmarking* competitivo: efetivado pela comparação com empresas que são concorrentes diretas da organização. Sendo útil para posicionar o desempenho frente aos adversários; *Benchmarking* funcional/ genérico: atingido pela identificação das melhores práticas em qualquer tipo de organização que constituiu uma reputação de excelência na área específica sujeita ao *Benchmarking* (Melo, Silva & Carpinetti, 2000).

Duarte (2011) cita uma classificação de indicadores ligada à realização de *Benchmarking*, levada a indicadores utilizados por empresas de construção civil, considerando a necessidade de avaliar o desempenho não só da empresa, mas também de seus empreendimentos.

- Indicadores de resultados - na tentativa de avaliar o nível de sucesso atingido pelo empreendimento;
- Indicadores de processo - objetivando medir o desempenho dos processos mais importantes da empresa e do empreendimento;
- Indicadores variáveis - indicando decisões estratégicas, e também que

não são referentes aos processos, mas que afetam o desempenho da empresa ou do empreendimento.

Há diferentes tipos de *Benchmarking*, que segundo Araújo (2006), é uma questão de divergências entre os autores, onde são várias as classificações registradas em estudos, porém as mais empregadas são as de Camp (utilizada nessa pesquisa) e Spendolini.

Portanto, segue abaixo a tipologia abordada por Camp (1998):

- *Benchmarking* interno: é a utilização dos melhores procedimentos, técnicas, processos, devido a pesquisas e comparações realizadas dentro da própria organização. Esse processo interno envolve comparação de diferentes setores da empresa. A partir dessas investigações internas, tem-se uma melhor visão e referência para realizar estudos externos.
- *Benchmarking* competitivo: é a comparação e análise de práticas exercidas por empresas que disputam o mesmo mercado. Esse processo abrange uma investigação nas atividades e serviços oferecidos de empresas do mesmo segmento. A grande dificuldade nesta modalidade é a coleta de dados e formação de parcerias.
- *Benchmarking* funcional: é uma a investigação de uma função peculiar, identificando os líderes em determinada atividade, mesmo em empresas com objetivos totalmente diferentes. Nessa prática há menos problemas de confidencialidade de informações.
- *Benchmarking* genérico: caracteriza-se por examinar o que há de melhor, de inovador, sem limitações de função, de mercado, de ambiente. Neste caso pode-se coletar melhores técnicas em atividades diversas e aplicá-las em operações completamente distintas.

O *Benchmarking* é, portanto, uma ferramenta variável, pois pode ser aplicado em diferentes ocasiões, tanto no ambiente interno, abrangendo os próprios setores e funcionários da organização, quanto na atmosfera externa, através da colaboração e investigação de empresas parceiras.

2.3. Estudos correlatos

Diversos estudos sobre *Benchmarking* foram realizados em áreas empresariais, e alguns especificamente em organizações de construção civil destacando-se

o de costa e formoso (2011); Andrade e Lordsleem (2016); Borges (2017); Wiedemann e Nikolay (2017).

Com o objetivo identificar os fatores-chave de sucesso para a construção de sistemas de indicadores para *Benchmarking* por meio de processo colaborativo entre empresas construtoras, Costa e Formoso (2011) utilizaram a estratégia da pesquisa-ação, realizando um estudo com um grupo de vinte empresas de construção, as quais formaram um clube de *Benchmarking*. Os resultados constataram que o clube de *Benchmarking* desenvolvido criou oportunidades para as empresas adquirem novos conhecimentos, identificar novas perspectivas e realizar uma rede de contatos com outras empresas de mercados de atuação semelhantes e diferentes, induzindo a desenvolver um sistema de indicadores para *Benchmarking* de forma colaborativa e realizar mudanças em práticas já existentes em suas rotinas organizacionais, tal como no processo de medição de desempenho, de modo a adaptar, consolidar ou implementar o sistema de indicadores definido pelo grupo. Outra contribuição desse trabalho foi das melhorias reais no processo de medição das dez empresas mais envolvidas no processo colaborativo utilizando uma estrutura de avaliação.

Andrade e Lordsleem (2016) analisam e discutem, 10 (dez) indicadores de desempenho, a partir de uma experiência de *Benchmarking* realizada por construtoras na cidade de Recife/PE, A fim de definir estratégias de qualidade, os indicadores de desempenho de várias construtoras foram avaliados e, posteriormente, foi realizada uma análise comparativa dos resultados obtidos, contribuindo para a finalização do processo de *benchmarking*, iniciado em pesquisas anteriores e coordenado pelo mesmo grupo de pesquisa. Assim possibilitou a definição de características de referência para o setor da construção civil em Recife/PE, a fim de planejar, controlar e melhorar, continuamente, seus processos.

Objetivando propor um sistema de indicadores para prática de *Benchmarking* para empresas construtoras, Borges (2017) fez o uso da coleta e aplicando o estudo de caso em organizações desse ramo de atuação. O sistema proposto final apresenta 29 indicadores distribuídos em 10 dimensões, sendo por fim que observado existe uma preocupação por parte das empresas quanto a disponibilizar os dados financeiros, inviabilizando o compartilhamento de informações que envolvam dados de receita, e também, que há uma grande preocupação diante de questões como qualidade e satisfação dos clientes, garantindo uma maior atenção para as medidas que fornecem informações sobre esses setores.

A controladoria estratégica é uma área de apoio que tem por missão prover as informações adequadas aos gestores, bem como controlar a execução dos planos de ação e suas respectivas metas, com essa concepção Wiedemann e

Nikolay (2017) realizaram um estudo de caso demonstrando a aplicabilidade da controladoria estratégica como departamento de apoio à tomada de decisão em uma empresa de construção civil. O autor acrescenta que não basta ter o cálculo dos índices, que devem ser feitas comparações dos índices pelo *Benchmarking* comparando o desempenho com outra do grupo de concorrentes.

Pelo exposto, é plausível direcionar que a utilização do *Benchmarking* já vem sendo amplamente debatida, portanto, a presente pesquisa não se precipita para dar uma visão de uma técnica voltada para a identificação e implementação de boas práticas de gestão, todavia para complementar a literatura existente e servir como fonte de consulta a outros pesquisadores e gestores, e usuários dessa informação que se encontram predispostos a se aprofundar sobre a técnica do *Benchmarking*.

3. Metodologia

A presente pesquisa busca verificar quais são os processos de *Benchmarking* utilizados nas empresas de construção civil do município de João Pessoa - PB. Tal pesquisa pode ser classificada, quanto aos objetivos, como descritiva porque visou entender como o *Benchmarking* se comporta dentro das empresas que segundo Yin (2001, p. 21), “é uma pesquisa empírica que apura um fato contemporâneo dentro do seu contexto real; a necessidade de se utilizar esta estratégia deve surgir do desejo de entender um fenômeno complexo”, verificando-se quais são os processos de *Benchmarking* utilizados nas empresas de construção civil de João Pessoa.

Os dados apresentados nesse trabalho são resultados de um levantamento tipo *survey* visando compreender procedimentos de uma amostra relativamente grande utilizando-se de um instrumento de coleta de dados (Malhotra; Grover, 1998).

A técnica utilizada para coleta dos dados foi à aplicação de um questionário virtual empregada pela plataforma online *Google Docs*, onde Marconi e Lakatos (1999) descrevem o questionário como sendo um instrumento desenvolvido cientificamente, composto por um conjunto de perguntas distribuídas, de acordo com um critério predeterminado.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa se caracteriza como quantitativa, tendo em vista a utilização de técnicas estatísticas no tratamento dos dados, onde segundo Richardson (1999), é uma modalidade de pesquisa que se caracteriza pelo emprego da quantificação desde a coleta das informações, até a análise final.

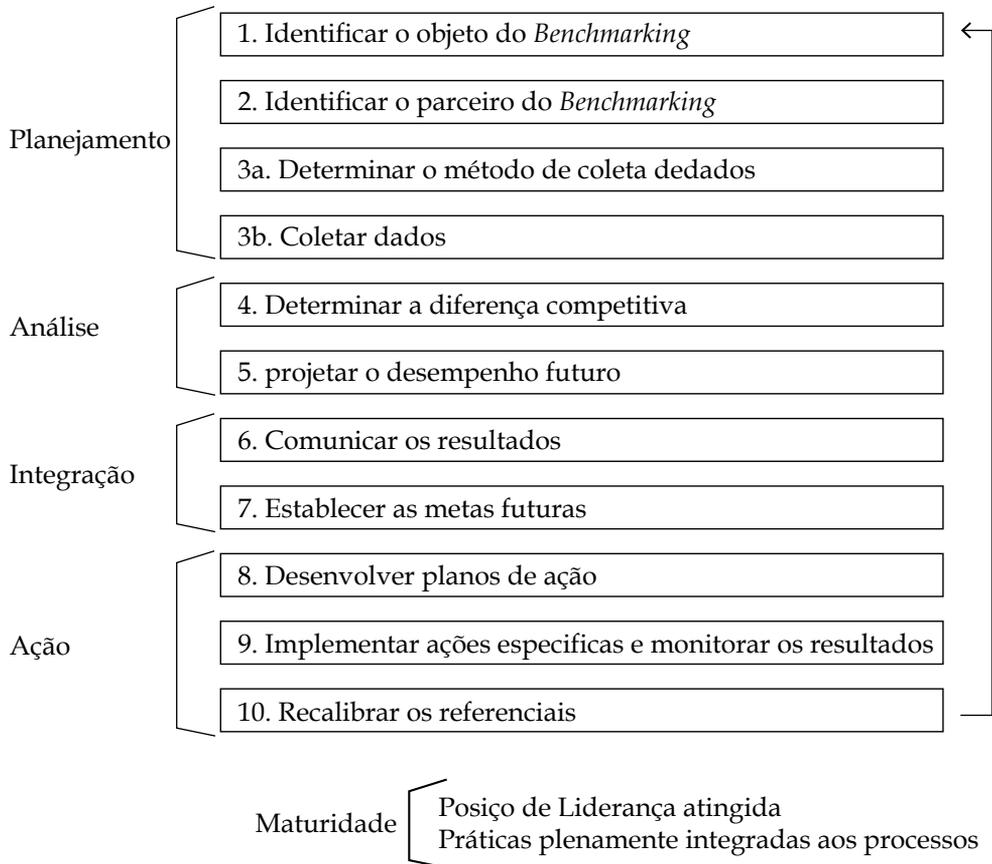
A população da pesquisa foi composta por 172 empresas construtoras associadas ao Sindicato da Construção Civil de João Pessoa (SINDUSCON JP), e a escolha da utilização do sindicato como parâmetro, foi pela disponibilidade, em seu portal, de uma lista com os nomes das construtoras e dos contatos telefônicos, assim, a partir dessa, entrou-se em contato com as empresas a fim de conseguir um endereço eletrônico válido para então enviar o convite para participação da pesquisa. Sendo que do total da população estudada, 28 empresas responderam o questionário aplicado, 57 empresas não quiseram disponibilizar o e-mail demonstrando um não interesse na pesquisa, e finalizando a amostra 87 empresas não responderam o questionário. Portanto, o período da coleta de dados durou em média 2 meses, iniciando na segunda quinzena de julho e finalizando na primeira quinzena de setembro.

Fora utilizada nesta pesquisa a tipologia de Camp (1998) por apresentar um ciclo de *benchmarking* mais completo, onde o processo baseia-se na avaliação das forças e fraquezas iniciando com o conhecimento sobre a própria organização e comparando com os concorrentes e líderes do mesmo seguimento, identificando quais arquétipos devem ser seguidos, e incorporando no processo as boas práticas de gestão das referências e, encerrando-se, ao chegar a um processo padrão de superioridade. Assim, as indagações foram preparadas com base na literatura levantada sobre as práticas de medição de desempenho de Camp (1998, p. 16), Figura 1.

O questionário foi estruturado utilizando como base o modelo acima, aplicando-o em empresas da construção civil, no qual, trata-se dos passos do processo de *benchmarking*, disposto da seguinte forma: Parte I - questões referentes ao perfil dos entrevistados (5 questões); Parte II - questões referentes ao perfil das empresas (3 questões); Parte III - questões referentes ao planejamento (3 questões); Parte IV - questões referentes à análise e integração (2 questões); Parte V - questões referentes à ação (1 questão); Parte VI - questões referentes aos resultados e o nível de maturidade atingida (2 questões), através de uma escala *likert*, com as seguintes opções: “Não utiliza”, “Utiliza raramente”, “Utiliza frequentemente” e “Utiliza sempre”.

No tratamento dos dados, empregou-se estatística descritiva para identificar as frequências das respostas obtidas nos questionários, objetivando ressaltar as principais características das variáveis e posteriormente, os dados foram processados e analisados as respostas para a tabulação em planilhas do Microsoft Excel, e após essa fase, distribuídas as frequências das variáveis do questionário, calculando uma frequência percentual para cada resposta obtida por meio da aplicação do questionário.

Figura 1. Passos do processo de Benchmarking



Fonte: Camp (1998, p. 16).

4. Resultados e discussão

Na Tabela 1, inicialmente, é apresentado o perfil dos entrevistados, com a distribuição da frequência numérica, e em percentuais, de cada variável verificada, tais como gênero, cargo do respondente, nível de escolaridade, área de formação e tempo de atuação na empresa.

Tabela 1. Perfil dos Entrevistados

Gênero	Frequência	%
Masculino	17	61%
Feminino	11	39%
Total	28	100%
Cargo do respondente	Frequência	%
Proprietário ou Sócio Administrador	9	32%
Gerente Geral ou Administrativo	5	18%
Contador	6	21%
Analista Contábil ou Financeiro	6	21%
Engenheiro	1	4%
Outros	1	4%
Total	28	100%
Nível de Escolaridade	Frequência	%
Nível Superior ou Cursando	27	96%
Nível Médio	1	4%
Total	28	100%
Área de Formação	Frequência	%
Administração	7	25%
Contabilidade	14	50%
Engenharia Civil	3	11%
Direito	1	4%
Outros	2	7%
Total	27	96%
Tempo de Atuação na Empresa	Frequência	%
De 1 a 2 anos	4	14%
Acima de 2 anos até 6 anos	11	39%
Acima de 6 anos	13	46%
Total	28	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Tabela 2. Perfil da Empresa

Porte da Empresa	Frequência	%
Micro Empresa	11	39%
Pequena Empresa	11	39%
Grande Empresa	6	21%
Total	28	100%
Tempo de Atuação no Mercado	Frequência	%
Até 5 anos	1	4%
Acima de 5 anos até 10 anos	8	29%
Acima de 10 anos	19	68%
Total	28	100%
A Empresa Utiliza Benchmarking	Frequência	%
Sim	7	25%
Não	14	50%
Não sabe opinar	7	25%
Total	28	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Vê-se que a maior parte dos respondentes da pesquisa é do gênero masculino (61%), observando que a maioria ocupa o cargo de Proprietário e Sócio Administrador (32%), e o cargo de Contador e Analista Contábil ou Financeiro ambos (21%), seguido de Gerente geral ou Administrativo (18%) enquanto só 4% mutuamente ocupam o cargo de Engenheiro Civil e outros cargos, sendo que 95% possuem o ensino superior completo e apenas 5% nível médio, como grau de escolaridade. Dentre os respondentes, 50% possuem a área de formação o curso de Ciências Contábeis e 25% de Administração. Quanto ao tempo de atuação na empresa, 46% encontram se atuando acima de 6 anos na empresa, 39% entre acima de 2 até 6 anos, e apenas 14% de 1 a 2 anos.

Em seguida, é apresentada na tabela 2 a classificação das variáveis que caracterizam o perfil das empresas, demonstrando o porte da empresa, tempo de atuação no mercado e se a empresa utiliza o *Benchmarking*. Cabe acrescentar que foi utilizado como critério para caracterizar o porte da empresa o número de funcionários conforme juízo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) onde para as microempresas foi considerado até 19 funcionários, para

as empresas de pequeno porte foi considerado entre 19 e 99 funcionários, e para as grande empresas de 100 a 499 funcionários.

No porte da empresa foi considerado como parâmetro a quantidade de funcionários, onde observa-se que das empresas respondentes 39% mutuamente foram de até 19 funcionários consideradas micro empresas e de 19 a 99 funcionários denominadas de pequena empresa ambas, enquanto as empresas de grande porte que tem de 100 à 499 dentre representou 21%. Mais da metade das empresas possui o tempo de atuação no mercado acima de 10 anos (68%), enquanto 29% encontra-se no intervalo de 5 até 10 anos, e uma das respondentes tinha até 5 anos. Sobre utilizar o *Benchmarking* como técnica de gestão, a frequência fora bem variada, entre sim (25%), não (50%) e não sabe opinar (25%).

Na tabela 3, têm-se os aspectos relacionados ao Planejamento das empresas em relação ao *Benchmarking*. Nessa fase, objetivou-se identificar o objeto e parceiro do *benchmarking*, e determinar como procede a coleta de dados na organização.

Observa-se que 43% das empresas fazem uso de comparações de mercado frequentemente, sendo que dessas pesquisas mais de 36% não fazem o controle ou registro dessas comparações realizadas, e dos 29% que fazem raramente e frequentemente, são feitas checagens dos seguintes: serviços, infraestrutura, segurança, preço, empreendimentos e os materiais utilizados nos empreendimentos. Evidencia-se que dentre as comparações a maior preocupação é com o preço, que na amostra de 28 respondentes esse item obteve 24 pontos. A forma mais comum de obter a coleta dessas informações é por meio de Internet (46%) e por meio de informação de colegas do mesmo seguimento (46%). Assim, verifica-se que a tendência à “utilização frequentemente” foi maior que os demais níveis de utilização com 34%.

Em relação à análise e integração, é observado na Tabela 4 o tratamento e verificação das informações, e como é feita a projeção futura a fim de determinar a diferença competitiva, projetando um desempenho futuro, comunicando os resultados e estabelecendo metas.

Nota-se que dentre os respondentes 29% utilizam sempre a ferramenta das planilhas de Excel com o processo de tratamento das informações, sendo que 39% frequentemente repassam as informações aos gerentes e gestores, e mais de 60% não utilizam ou utilizam raramente um sistema de informações. Ressalta-se que frequentemente os respondentes procuram captar novas idéias (43%), e 36% procuram frequentemente ou raramente identificar erros e falhas.

Tabela 3. Planejamento

Questionamentos		I	II	III	IV	Total
A empresa faz comparações de Mercado	Frequência	2	7	12	7	28
	%	7%	25%	43%	25%	
A empresa faz algum tipo de controle e ou registro das comparações realizadas	Frequência	10	8	8	2	28
	%	36%	29%	29%	7%	
A coleta de dados é feita por meio de Internet (mecanismos online, redes sociais, sites, revistas, etc.)	Frequência	4	4	13	7	28
	%	14%	14%	46%	25%	
A coleta de dados é feita por meio de informações cedidas pela própria empresa	Frequência	10	10	6	2	28
	%	36%	36%	21%	7%	
A coleta de dados é feita por meio de sindicato ou algum órgão que contenha as informações	Frequência	9	10	6	3	28
	%	32%	36%	21%	11%	
A coleta de dados é feita <i>In loco</i> (pessoalmente para averiguar as informações)	Frequência	6	10	11	1	28
	%	21%	36%	39%	4%	
A coleta de dados é feita por meio de pesquisa de satisfação com o público	Frequência	7	9	7	5	28
	%	25%	32%	25%	18%	
A coleta de dados é feita por meio de informação de colegas do mesmo seguimento	Frequência	3	6	13	6	28
	%	11%	21%	46%	21%	
Total	Frequência	51	64	76	33	224
	%	23%	29%	34%	15%	100%

Para I - Não utiliza; II - Utiliza raramente; III - Utiliza frequentemente; IV - Utiliza sempre.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Tabela 4. Análise e Integração

Questionamentos		I	II	III	IV	Total
Após a coleta de dados como é tratada a informação						
Por meio de planilhas de Excel	Frequência	6	7	7	8	28
	%	21%	25%	25%	29%	
Reunião com gerentes e gestores	Frequência	5	6	11	6	28
	%	18%	21%	39%	21%	
Sistemas de informação	Frequência	8	9	6	5	28
	%	29%	32%	21%	18%	
Captação de novas idéias	Frequência	6	6	12	4	28
	%	21%	21%	43%	14%	
Identificação de erros e falhas	Frequência	5	10	10	3	28
	%	18%	36%	36%	11%	
Após a verificação das informações, como é feita a projeção futura						
Relaciona com a visão e missão da empresa	Frequência	6	10	9	3	28
	%	21%	36%	32%	11%	
Corrige os erros	Frequência	3	6	14	5	28
	%	11%	21%	50%	18%	
Cria estratégias competitivas	Frequência	3	8	14	3	28
	%	11%	29%	50%	11%	
Estabelece metas	Frequência	4	5	14	5	28
	%	14%	18%	50%	18%	
Incentiva os funcionários e suas ações	Frequência	7	6	10	5	28
	%	25%	21%	36%	18%	
Total	Frequência	53	73	107	47	280
	%	19%	26%	38%	17%	

Para I - Não utiliza; II - Utiliza raramente; III - Utiliza frequentemente; IV - Utiliza sempre.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Após a verificação das informações, a projeção futura é raramente relacionada com a visão e missão da empresa (36%), sendo que frequentemente há uma preocupação com a correção dos erros (50%), criando estratégias competitivas (50%) e estabelecendo novas metas (50%) e incentivando os funcionários (36%). Conclui-se, que a “utilização frequentemente” se destacou dentre os demais chegando a 38%, mostrando que há um tratamento das informações e uma projeção futura.

Posteriormente na Tabela 5, é verificado como é feita a ação após a projeção futura, observando como são desenvolvidos planos de ação, se há implementação de ações específicas e monitoramento dos resultados com a intenção de melhorar o referencial da empresa.

As empresas frequentemente desenvolvem planos de ação (39%), realizando treinamentos específicos (36%), monitorando os resultados (50%), e apostando em diferenciais (32%). Foi observado que 57% não utilizam de certificação (exemplo ISO), e 57% não utilizam de auditoria. Pode-se visualizar que a vertente “Não utiliza” se sobressaiu com 33%, apontando para uma não projeção futura nas empresas.

Tabela 5. Ação

Questionamentos		I	II	III	IV	Total
Após a projeção futura como é feita a ação						
Desenvolve Planos de Ação	Frequência	6	7	11	4	28
	%	21%	25%	39%	14%	
Realiza Treinamentos Específicos	Frequência	8	8	10	2	28
	%	29%	29%	36%	7%	
Monitora os Resultados	Frequência	3	6	14	5	28
	%	11%	21%	50%	18%	
Aposta em Diferenciais	Frequência	6	7	9	6	28
	%	21%	25%	32%	21%	
Utiliza Certificação (Exemplo ISO)	Frequência	16	4	3	5	28
	%	57%	14%	11%	18%	
Utiliza de Auditoria	Frequência	16	6	2	4	28
	%	57%	21%	7%	14%	
Total	Frequência	55	38	49	26	168
	%	33%	23%	29%	15%	

Para I - Não utiliza; II - Utiliza raramente; III - Utiliza frequentemente; IV - Utiliza sempre.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Por fim na Tabela 6, são observados os resultados após a implantação e ação do *Benchmarking*, objetivando visualizar o nível de maturidade atingido, se com uma posição de liderança alcançada ou se as práticas são plenamente integradas ao processo, verificando assim como é feita a análise e o tratamento dos resultados. Também foi perguntada a opinião dos respondentes sobre os resultados do *Benchmarking*, visando saber o nível de importância dada aos efeitos que essa prática traz às empresas que fazem o uso.

Sobre a análise e o tratamento dos resultados todos os questionamentos são utilizados frequentemente, onde, 29% faz relatórios, 50% dos respondentes se preocupam com a satisfação do cliente e, além disso, foi perguntado se os resultados obtidos eram repassados à empresa num contexto geral e 32% expõem os resultados à empresa seguido de 32% raramente apresenta. Contempla-se que “utiliza frequentemente” prevaleceu dentre as alternativas com 32%, seguido de “utiliza raramente” que com 29%.

Sobre o resultado observado referente ao *Benchmarking* na empresa e o nível de maturidade atingida, é visível que os entrevistados julgam como muito importante que essa prática ajuda no desenvolvimento da empresa (39%) e melhora as relações interpessoais na empresa (39%). Os respondentes também vêem uma importância razoável em utilizar o *Benchmarking* onde essa prática pode atrair clientes (43%), aumentar o faturamento (43%), construir a identidade da empresa (39%), atingir posição de liderança (36%), padronizar os processos (46%), e identificar erros (50%). Assim, pode-se enxergar que houve preferência em “utilizada frequentemente” sobre a implantação e a análise dos resultados (32%) e o nível de maturidade atingida nos resultados do *Benchmarking* (41%).

5. Considerações finais

O setor de Construção Civil tem participação na economia nacional, principalmente, por sua capacidade de criação de valor que agrega ao crescimento direto do país, sendo assim, tem-se uma preocupação com empresas desse segmento, e o direcionamento das decisões sobre as práticas de gestão, motivando a aplicação do estudo onde o uso do *Benchmarking* pode direcionar o sucesso da empresa.

De tal forma, o estudo teve como objetivo verificar quais são os processos de *Benchmarking* utilizados nas empresas de construção civil do município de João Pessoa – PB.

Tabela 6. Resultados e Nível de Maturidade Atingida

Questionamentos		I	II	III	IV	Total
Após a implantação e ação, como é feita a análise e o tratamento dos resultados						
Utiliza Relatórios	Frequência	5	8	8	7	28
	%	18%	29%	29%	25%	
Utiliza Medição de Desempenho	Frequência	5	9	7	7	28
	%	18%	32%	25%	25%	
Bonificação aos Funcionários	Frequência	11	7	7	3	28
	%	39%	25%	25%	11%	
Medição da Satisfação dos Clientes	Frequência	5	8	14	1	28
	%	18%	29%	50%	4%	
Apresentação dos Resultados à Empresa	Frequência	8	9	9	2	28
	%	29%	32%	32%	7%	
Total	Frequência	34	41	45	20	140
	%	24%	29%	32%	14%	100%
Para I - Não utiliza; II - Utiliza raramente; III - Utiliza frequentemente; IV - Utiliza sempre.						
Sobre os Resultados de Benchmarking e o nível de maturidade atingida						
Ajuda no Desenvolvimento da Empresa	Frequência	3	4	10	11	28
	%	11%	14%	36%	39%	
Melhora Relações Interpessoais na Empresa	Frequência	3	4	10	11	28
	%	11%	14%	36%	39%	
Atrai Clientes	Frequência	3	4	12	9	28
	%	11%	14%	43%	32%	
Aumenta o Faturamento	Frequência	3	7	12	6	28
	%	11%	25%	43%	21%	
Constrói a Identidade da Empresa	Frequência	2	6	11	9	28
	%	7%	21%	39%	32%	
Atinge Posição de Liderança	Frequência	3	8	10	7	28
	%	11%	29%	36%	25%	
Padroniza Processos	Frequência	3	4	13	8	28
	%	11%	14%	46%	29%	
Identifica Erros	Frequência	2	3	14	9	28
	%	7%	11%	50%	32%	
Total	Frequência	22	40	92	70	224
	%	10%	18%	41%	31%	100%
Para I - Não considera importante; II - Pouco importante; III - Importância razoável; IV - Muito importante.						

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Para tanto, o estudo foi classificado como pesquisa de levantamento por meio de *Survey*, de caráter quantitativo, e aplicado um questionário virtual abordando os passos do processo de *benchmarking* elaborado com base modelo de Camp (1998) por meio do *Google Docs* em 172 construtoras afiliadas ao Sindicato da Construção Civil na Paraíba, entretanto, devido ao número de respondentes teve uma amostra de 28 construtoras.

Nesse contexto, foi possível verificar de acordo com a perspectiva do *Benchmarking*, que em grande parte das empresas respondentes, essas práticas são “utilizadas frequentemente” (até mesmo sem ter o conhecimento). Corroborando, Portugal, Santos e Reis (2013) encontram resultados em estudo de *Benchmarking* em Penedos onde evidenciam que os entrevistados utilizam o *benchmarking* de forma empírica, sem controle e de modo não sistemático. Em suma, os respondentes das empresas estudadas fazem o uso de alguns processos, mas demonstram certa dificuldade em aceitar e controlar muitas medidas que tendem ao direcionamento para boas práticas de gestão.

Observou-se, que há uma grande preocupação das empresas diante de questões como qualidade e satisfação dos clientes, e que os respondentes procuram frequentemente estabelecer metas, corrigir erros encontrados nos processos e criar estratégias competitivas. Entretanto, muitos pontos importantes ainda são pouco ou não utilizados, como por exemplo, bonificação aos funcionários, certificação e auditoria. Outro dado que chama atenção são os 33% que “não utiliza” de ações que após a projeção futura seriam conduzidas no intuito de chegar a resultados positivos. Mas, se as empresas analisassem os resultados e a maturidade que pode ser atingida através dos processos de *benchmarking*, esse método poderia fornecer e garantir melhores possibilidades e, logo, uma boa posição no mercado da construção civil.

Por fim, sugere-se que os gestores das empresas analisem o *Benchmarking* como uma estratégia de desempenho a fim de maximizar os resultados e a imagem da empresa, buscando por melhorias tanto no lado financeiro quanto do operacional, eliminando processos que não levam ao êxito, conduzindo assim à maximização do desempenho da empresa e resultando em boas práticas de gestão.

A pesquisa teve como limitação, a dificuldade de retorno das respostas dos questionários, onde, muitos endereços eletrônicos foram inválidos, algumas empresas não quiseram disponibilizar o *e-mail*, e mesmo o disponibilizando e garantindo o retorno, muitas não responderam. Por este fato, fica como sugestão para futuros trabalhos, a ampliação da amostra ou a aplicação do mesmo instrumento de coleta de dados em outras áreas e segmentos empresariais no município de João Pessoa.

Referências

- Andrade, F. K. G. & Lordsleem, A. C. (2016). Benchmarking em empresas de construção civil: identificação das melhores práticas. *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, v. 2, n. 1.
- Araújo, R. A. M. & Santos, L. M. S. (2016). Análise da Utilização de Indicadores de Desempenho à Luz do Balanced Scorecard: Um Estudo em Empresas de Construção Civil no Município de João Pessoa-PB. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Araujo, L. C. G. (2001). Benchmarking: ser o melhor entre os melhores. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. São Paulo: Atlas.
- Araújo, L. C. G. (2006). Gestão de Pessoas - Estratégias e Integração Organizacional. São Paulo: Atlas.
- Borges, A. V. G. (2017). Proposta de um sistema de indicadores de desempenho para a prática de benchmarking para a construção civil cearense. *Tese de Doutorado*.
- Camp, R. C. (1998). 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.
- Camp, R. C. (1998). *Benchmarking: o caminho da qualidade total*. 3. ed. São Paulo: Pioneira.
- Costa, D. B. (2008). 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.
- Costa, D. B. & Formoso C. T. (2011). Fatores chave de sucesso para sistemas de indicadores de desempenho para benchmarking colaborativo entre empresas construtoras. *Associação Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído*.
- Costa, M. A. (2005). Contabilidade da construção civil e atividade imobiliária. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Dias, F. (2008). *Benchmarking*. Recuperado em 02 abril, 2017, de <http://www.coladaweb.com/administracao/benchmarking>.
- Dibella, A. J., Nevis, E. C. & Gould, J. M. (1996). Understanding Organizational Learning Capability. *Journal of Management Studies, Oxford*, v. 33, n. 3, p. 3361-379.

- Duarte, C. M. M. (2011). Desenvolvimento de sistema de indicadores para Benchmarking em empresas de construção civil. 202 f. *Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil)*, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade de Pernambuco, Recife.
- Garcia, E. A. R. (2003). Modelo de controladoria para as empresas do ramo de construção civil, subsetor edificações sob a ótica da gestão econômica. 192 f. *Tese de Doutorado*. Universidade de São Paulo.
- Gariba J. M. (2005). Um modelo de avaliação de cursos superiores de tecnologia baseado na ferramenta benchmarking. 304p. *Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)* - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- Holanda, F. M. A. (2007). Indicadores de desempenho: uma análise nas empresas de construção civil do município de João Pessoa - PB. *Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)*, Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, João Pessoa.
- Lei Federal nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964*. Presidência da República Casa Civil. Dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias. Recuperado em 28 outubro, 2017, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14591.htm.
- Lopes Júnior, E. P. & Câmara, S. F. (2017). Análise de cluster do setor de confecção utilizando indicadores de desempenho. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, v. 6, n. 1, p. 31-43.
- Machado, L. C. P. & Neiva, E. R. (2017). Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 17, n. 1, p. 22-29.
- Malhotra, N. K. & Grover, V. (1998). An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. *Journal of Operations Management*, v. 16, n. 17, p. 407-425.
- Marconi. M. A. & Lakatos, E. M. (1999). *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Martins, S. G., Santos, A. S. D. & Carvalho, L. M. (2010). O Benchmarking e sua aplicabilidade em unidades de informação: uma abordagem reflexiva. *Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas*, v. 7, n. 1, p. 57-68.
- Melo, A. M., Silva, W. T. S. & Carpinetti, L. C. R. (2000). Proposta de metodologia para identificação de objeto de estudo de Benchmarking. *Artigo publicado nos anais do XX ENEGEP*, São Paulo, SP.
- Miranda, L. C. & Silva, J. D. G. (2002). Medição de desempenho. In: Schmidt (Org.), *Controladoria: Agregando Valor para a Empresa*. Porto Alegre: Bookman.

- Nasser, R. H. (2009). *O Papel do Líder na Construção Civil*. Recuperado em 21 fevereiro, 2017, de <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-papel-do-lider-na-construcao-civil/33148/>.
- Portugal, G. T., Reis, C. M. N. & Santos, M. J. A. (2013, jul/dez). Benchmarking no setor de hospedagem: a utilização da ferramenta pelas pousadas de Penedo. *Revista de estudos contábeis, londrina*, v. 4, n. 7, p. 39-56.
- Punniyammoorthy, M. & Murali, R. (2008). Balanced score for the *balanced scorecard*; a benchmarking tool. *Benchmarking: An International Journal*, v. 15, n. 4, p. 420-443.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. Ed. São Paulo: Atlas.
- Silveira, R. C., et al. (2017). Planejamento tributário: estudo de caso em uma empresa do ramo da construção civil. *Tribunal de Contas da União*. (2000). B823t Técnicas de Auditoria: Benchmarking - Brasília: TCU, Coordenadoria de Fiscalização e Controle.
- Wiedemann, D. H. & Nikolay, S. A. (2017). Controladoria estratégica na construção civil: estudo de caso. *Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis*, v. 6, n. 1, p. 87-114.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso, planejamento e métodos*. 2. ed. São Paulo: Bookman.

© 2017 por los autores; licencia otorgada a la revista *Escritos Contables y de Administración*. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>