

**O BENCHMARKING COMO FERRAMENTA COMPETITIVA NA CONSTRUÇÃO
CIVIL: ANALOGIA ENTRE ECOCIL E CAPUCHE**

Camilla Kely Pereira Bento¹

Joana D'arc Medeiros Martins, Msc²

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo estudar uma ferramenta estratégica no campo competitivo aplicada a empresas de construção civil, através de uma comparação entre a empresa referente e a empresa comparada. Definindo e analisando as principais diferenças acarretadas quanto à utilização dessa ferramenta, denominada de *benchmarking*. Trata-se de um estudo de caso definido em seu processo de implantação, as consequências geradas, onde foi aplicado e o motivo pelo qual ali foi aplicado. Os benefícios que as novas práticas propostas podem trazer e como a sua ausência impede a expansão da empresa, dando margem a concorrência para ultrapassá-la. O estudo do *benchmarking* é avaliado também como ferramenta de apoio aos usuários das informações relatadas como mais uma fonte.

Palavras-chave: Ferramenta; *Benchmarking* e implantação.

1 Discente do Curso de Pós Graduação Especialização em Auditoria e Perícia Contábil do Centro Universitário do Rio Grande do Norte – UNI-RN.

2 Docente e Professora Orientadora do Curso de Pós Graduação Especialização em Auditoria e Perícia Contábil do Centro Universitário do Rio Grande do Norte – UNI-RN.

ABSTRACT

The present article aims to study a strategic tool in the competitive field applied to civil construction companies, through a comparison between the company and the comparative company. Defining and analyzing the main differences in the use of this tool, called benchmarking. It is a case study defined in its implementation process, the consequences generated, where it was applied and the reason why it was applied. The benefits that the proposed new practices can bring and how their absence prevents the expansion of the company, leaving room for competition to overcome it. The benchmarking study is also evaluated as a tool to support users of information reported as one more source.

Keywords: tool, benchmarking and deployment.

1. INTRODUÇÃO

A concorrência no campo empresarial torna o tempo de execução e a qualidade dos serviços prestados fatores relevantes. Dessa forma, faz-se necessário que os gerentes de empresas busquem maneiras que visem a melhoria e o aperfeiçoamento das atividades realizadas e é, então, nesse cenário que as ferramentas estratégicas entram em questão. O *Benchmarking* sendo caracterizado como uma ferramenta que através de um ponto referencial qualifica a empresa auxiliando em suas atitudes e propondo uma nova estrutura configura-se assim numa ferramenta com resultados propícios ao ambiente competitivo.

O presente artigo busca definir o *benchmarking* e como foi iniciada sua prática, assim como o porquê de sua implantação em uma empresa. Quais os fatores que demonstram a necessidade específica, pois vai de acordo com as necessidades que a empresa apresenta. Ainda abrange sobre o processo necessário para ser aplicada, uma análise do melhor momento para aplicação, os benefícios que podem ser gerados e as constatações que a ferramenta demonstra. Porém simplesmente copiar as melhores práticas de outras empresas não significa resultar em desempenho superior. É preciso compreendê-las antes e adaptá-las com criatividade, sob o enfoque da inovação e não da imitação.

A ferramenta neste artigo vem com uma proposta comparativa entre as construtoras Ecocil – Empresa de Construção Civil LTDA (empresa referente) e Capuche (empresa comparada), sendo aplicada na primeira como um auxílio nas tomadas de decisões objetivando um melhoramento nos resultados e propiciando

uma visão da situação atual da empresa e seu posicionamento no mercado.

O objetivo geral do estudo é estudar uma ferramenta estratégica no campo competitivo aplicado a uma empresa de construção civil, por meio de uma comparação de uma empresa referente e a empresa comparada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão organizacional

Sobre como funciona a gestão organizacional a Sociedade Brasileira de Coaching afirma que “toda organização deve delimitar precisamente suas estratégias e o correto entendimento de seus negócios, pois é por meio deles que os resultados são obtidos e ganham êxitos nas ações. A aplicação de conceitos e metodologias para os líderes e gestores ajudam diretamente na obtenção dos objetivos definidos nas decisões estratégicas.”

Nesse contexto de estratégias o papel da gestão organizacional associado a competitividade é buscar ferramentas que auxiliem nas tomadas de decisões e que melhorem a estrutura empresarial para que haja o sucesso em sua política de desenvolvimento e busca de maior espaço no mercado. Reinaldo Muller, consultor de marketing e professor descreve com desenvoltura que gestão organizacional:

É a filosofia administrativa que visa planejar, organizar, implementar, avaliar e controlar a performance conjuntural de uma organização empresarial, buscando a eficiência dos processos, a eficácia das ações, o aumento da produtividade e o desempenho qualitativo dos serviços e das atividades afins, e por fim, mas, não por último, a Qualidade de Vida no ambiente empresarial. A Gestão investe na melhoria do clima organizacional, no aprimoramento dos recursos técnico-operacionais, na maximização dos resultados, na profissionalização e qualificação da mão de obra e na real rentabilidade econômica do negócio.

2.2 Ferramenta competitiva: *benchmarking*

2.2.1 Origem do *benchmarking*

CAMP (1997) considera que o termo *benchmarking* provém de duas antigas verdades. A primeira, datada no ano de 500 A.C., diz o que é hoje considerado a essência da prática do *benchmarking*: “Se você conhecer seu inimigo e a si mesmo,

não precisará temer o resultado de cem batalhas”, escrita por um general chinês, Sun Tzu, mostrando o caminho para o sucesso em todos os tipos de situações de negócios. Já a segunda teoria é baseada na palavra japonesa *dantotsu*, que significa lutar para tornar-se o “melhor dos melhores”, com base num processo de alto aprimoramento que consiste em procurar, encontrar e superar os concorrentes.

No que se diz respeito ainda a origem do termo Araújo Júnior (2001, p. 241) afirma que “é oriunda da agrimensura, em que é utilizado para definir um marco no terreno, com a finalidade de permitir comparações de altura, direção, distância, entre outros.” Carregando um sentido de “ponto de referência”, ao ser utilizado na técnica de medição de terra.

O trabalho de Frederick Taylor com a finalidade de estimular a comparação de processos de trabalho trouxe à Segunda Guerra Mundial um cenário para que as organizações se comparassem umas as outras. E com o fim da mesma um estilo de um país invadiu um outro, por exemplo, e dessa forma, pode-se considerar que houve um aperfeiçoamento na prática do *benchmarking* que contribuiu no desenvolvimento de produtos e processos, apurando continuamente o seu desempenho até torná-los melhores que os originais.(GARIBA JÚNIOR, 2005)

Foi nos anos 90 que o *benchmarking* deu-se como um processo contínuo, sistemático para medir e comparar produtos, serviços e práticas da gestão empresarial. Esse conceito enraizou-se numa nova abordagem de planejamento estratégico, produzindo resultados impressionantes em empresas de topo que foram pioneiras como: a Xerox, Banco América, TRW, Ford, IBM, American Express, Eastaman Kodak, entre outras. (GARIBA JÚNIOR, 2005)

Já no Brasil, no início da década de 90, o Governo Federal lançou o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, destinado a melhorar os níveis de produtividade, confiabilidade e qualidade na indústria. Essa iniciativa alavancou um avanço significativo no desenvolvimento e crescimento do parque produtivo nacional.(GARIBA JÚNIOR, 2005)

2.2.2 Conceitos e tipos de *benchmarking*

Alguns conceitos auxiliam na definição do que é o *benchmarking* e esclarecem o entendimento.

Para o executivo chefe da Xerox Corporation, David T. Kearns (1986, p.21), “*benchmarking* é o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou em relação às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias”.

A esse respeito Araújo (2001) afirma que *benchmarking* é uma “modalidade especial de aprendizado direcionada à revelação das melhores práticas de uma organização plenamente reconhecida como a número um de seu ramo, país, ou mesmo do mundo, no intuito de propiciar a quem inicia este tipo de estudo um quadro das possibilidades de melhoria.”

Gariba Júnior (2005, p.43) ressalta que *benchmarking* é:

Benchmarking é um procedimento de pesquisa, contínuo e sistemático, pelo qual se realizam comparações entre organizações, objetos ou atividades, criando-se um padrão de referência. A técnica de *benchmarking* visa, portanto, à procura de pontos de referência que comparem o desempenho com a concorrência, com o objetivo de melhorar o rendimento naquele aspecto que se quer medir. O *benchmarking* sugere um processo estruturado de identificação daquilo que se deseja aperfeiçoar, um processo de investigação de oportunidades de melhoria interna e um processo de aprendizagem, uma vez que não se trata de aplicar nada diretamente, mas sim adaptar as melhores práticas do processo à mentalidade e cultura da própria empresa.

O *benchmarking* é visto também em sua aplicabilidade, sendo dito por Dias (2008), como uma forma prática para se aperfeiçoar a busca por melhorias; Por ser ainda uma boa alternativa para eliminação do antigo processo de aprendizagem por meio de tentativas e erros e, por fim, por ser uma forma de se utilizar processos já utilizados por outros e que logrou êxito.

Uma demonstração sobre o que é *benchmarking* pode ser vista no quadro de CAMP que ajuda definindo e comparando também o que não é o *benchmarking*:

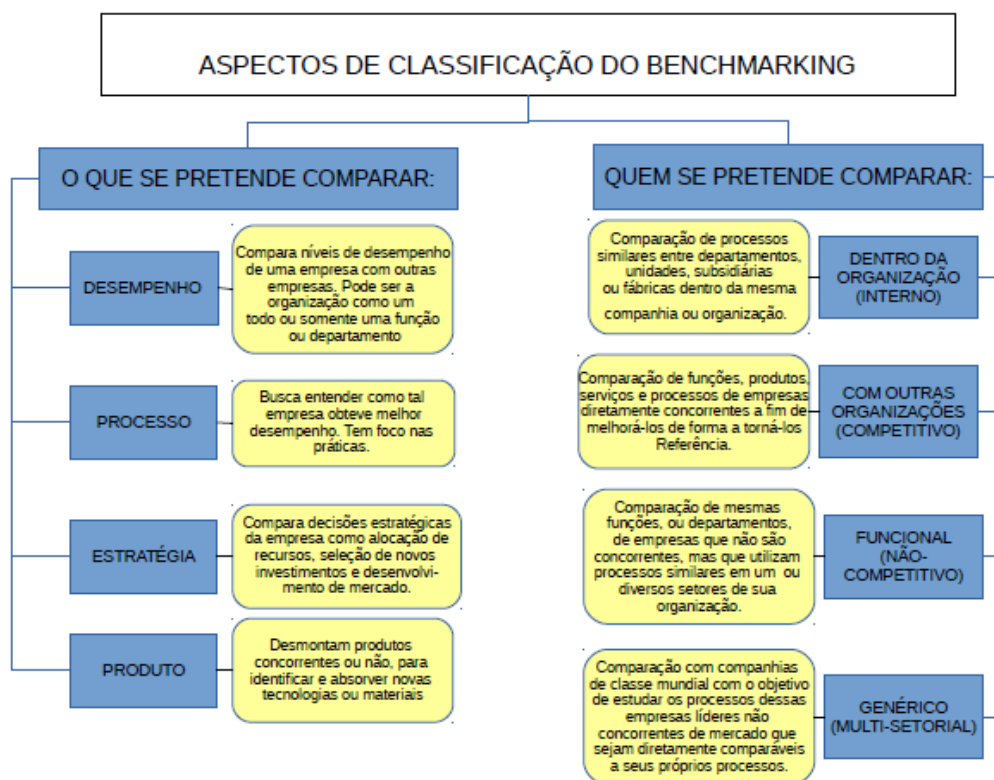
<i>Benchmarking</i> é:	<i>Benchmarking</i> não é:
Um processo contínuo	Um evento isolado, que ocorre uma única vez

Uma investigação que fornece informações valiosas	Uma investigação que fornece respostas simples e “receitas”
Um processo de aprendizado com os outros, uma busca pragmática de ideias	Uma cópia ou uma imitação
Um processo intensivo, que leva tempo e dá trabalho, exigindo disciplina	Rápido, fácil
Uma ferramenta viável que fornece informações úteis para melhorar praticamente qualquer atividade de negócios	Mais um modismo da administração

Fonte: CAMP, Robert C. (2002, p. 12)

Percebe-se que todas as definições reforçam a ideia de que *benchmarking* é um procedimento de pesquisa, contínuo e sistemático, pelo qual se realizam comparações entre organizações, objetos ou atividades, criando-se um padrão de referência.

Sobre a classificação dos tipos de benchmarking destacamos que é derivada de dois aspectos: **o que se pretende comparar** e **quem se pretende comparar**, de acordo com vários autores como WATSON (1994), ANDERSEN e PETTERSEN (1996) e SPENDOLINI (2003). Para entendimento segue o esquema:



2.3 Ambiente de aplicação de *benchmarking*: setor de construção civil

Historicamente, o setor de construção civil e seu desempenho de mercado vem acompanhando a economia brasileira. É uma área de grande capacidade de elevar a taxa de emprego, de produto e de renda, seja a curto ou médio prazo, devido a sua competência de absorver mão de obra ser grande, demanda vários profissionais. Isto diminui significativamente as taxas de desemprego nos momentos em que a economia não anda bem. A construção civil fabrica casas, prédios, aeroportos, estádios, portos, faculdades, escolas. Constrói estradas e uma infinidade de obras que impulsionam a economia brasileira e a sociedade, enaltecendo o bem-estar da população, dando melhores condições de vida.

Diversos setores e entidades juntam-se para acompanhar todos os processos que a construção civil demanda como na produção de materiais, na defesa e nos interesses das construtoras e incorporações (Sindicato da Indústria da Construção Civil – SINDUSCON), na regulamentação dos profissionais (Conselhos Regionais de Engenharia e Arquitetura – CREA's e o Conselho Federal de Engenharia e Agronomia – CONFEA), na atividade imobiliária (Sindicato das Empresas de

Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais – SECOVI).

A complexidade do setor advém dos vários impactos decorrentes sobre os aspectos econômicos, sociais, tecnológicos e governamentais que se inter-relacionam na dinâmica do segmento, envolvendo interesses do governo, das empresas e do cidadão. Sua importância, sob o ponto de vista econômico, é facilmente evidenciada pelo peso dos indicadores em relação à participação no PIB, na produção e no emprego, assim confrontados, em relação aos demais indicadores de outros setores da economia (KURESKI et al., 2008).

3. METODOLOGIA

Este estudo se constituiu de uma pesquisa bibliográfica que foi desenvolvida através de livros e artigos científicos, tanto impressos como eletrônicos, com o objetivo de buscar informações relacionadas à aplicação da ferramenta *benchmarking* em empresas do setor de construção civil. Além da literatura, realizou-se um levantamento de dados das empresas comparadas: ECOCIL e CAPUCHE, sobre suas histórias, relevância no setor de construção civil e suas visões no mercado, relatados em seus sites e em reportagens que desenvolvem o assunto. Como explanado anteriormente, os tipos de *benchmarking* utilizados nesse caso serão quanto ao que se pretende comparar o **benchmarking de desempenho** e quanto a quem se pretende comparar o **benchmarking competitivo**. Segundo Andersen e Pettersen (1996) quando utilizadas as duas categorias de *benchmarking* juntas é possível criar um valor de relevância da aplicação:

	<i>benchmarking</i> interno	<i>benchmarking</i> competitivo	<i>benchmarking</i> funcional	<i>benchmarking</i> genérico
<i>benchmarking</i> de desempenho	Médio	Alto	Médio	Baixo
<i>benchmarking</i> de processo	Médio	Baixo	Alto	Alto
<i>benchmarking</i> estratégico	Baixo	Alto	Baixo	Baixo

Fonte: ANDERSEN & PETERSEN (1996)

O quadro demonstra que essa combinação entre os benchmarking de desempenho com o competitivo há um grau de relevância alto.

Analisando-se os indicadores utilizados na proposta de comparação e os resultados e discussões desencadeia-se um estudo de caso. E já dizia Schramm em 1971 que “a essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”.

4. DESENVOLVIMENTO

4.1 ECOCIL *versus* CAPUCHE

Diante a amplitude do cenário na área civil surge a competitividade entre as empresas do setor e a busca pela melhoria de serviços oferecidos. Ambas as empresas analisadas são potiguares e possuem mercado em Natal RN, mas possuem características específicas que as diferenciam e portanto geram diferentes resultados.

Em informações em seu site eletrônico a ECOCIL afirma ser a maior e mais tradicional empresa de construção civil do Estado do Rio Grande do Norte. Foi fundada em 1948 e permanece em modernização e atividades ininterruptas, defende que possui responsabilidade social, valoriza sua equipe de trabalho, respeita a natureza e dissemina a cidadania através de inúmeras iniciativas. Destaca ainda que o seu pioneirismo e a sua qualidade estão refletidos em várias obras espalhadas pelo Brasil. No Rio Grande do Norte, introduziu inovações como a construção dos primeiros centros comerciais e dos condomínios do Estado, além de ser a primeira na área de incorporações quando afirma ter sólida parceria com a Salamanca Capital Investments, reforçando ainda mais sua posição de destaque no mercado da construção civil. Entre suas obras referenciais, destacam-se: o Estádio de Futebol "Machadão"; o Centro Administrativo do Estado; o Edifício Rio Mar, que possui o maior painel feito à mão da América Latina; a Adução Sertão Central

Cabugi, com 204 quilômetros de extensão; e o Arco do Sol, monumento que homenageia os 400 anos da capital potiguar.

A Capuche por sua vez relata em seu site que traz uma história de busca pela maioria no mercado da construção civil. A construtora e incorporadora potiguar completou 20 anos de trabalho. O crescimento e a força da empresa são demonstrados por números.

Para esse estudo sobre a realização do benchmarking é necessário estabelecer etapas a serem cumpridas que de acordo com CAMP (2002) são as fases de: planejamento, análise, integração, ação e maturidade.

No **planejamento** identifica-se o que marcar como referência assim como as organizações comparativas, no caso temos como objeto de benchmarking o nível de desempenho no reconhecimento da empresa, derivado das construções de alto padrão ou de grandes monumentos e das vendas da ECOCIL em comparação a CAPUCHE (mesmo mercado), direcionando-se apenas para construções no estado do Rio Grande do Norte (mesmo público). Foram observados os destaques da ECOCIL no Conecta Imobi, o maior evento de marketing imobiliário da América Latina, quando apresenta o maior resultado de vendas em 70 anos de história e no TOP OF MIND 2017 da Revista Foco Nordeste que revela pesquisa feita aos natalenses sobre qual a construtora mais lembrada e a manutenção dessa marca pela empresa por 15 anos, o que significa estar presente na vida das pessoas de forma positiva e se posicionar como referência em seu ramo de atuação.

Diante o perfil da empresa a **análise** traz como aspectos positivos: a credibilidade alcançada com o histórico de sucesso na realização de grandes obras e a manutenção da qualidade no decorrer do tempo, a ECOCIL mantém-se em destaque e se torna lembrada e procurada pelos natalenses. Não aparecendo na pesquisa entende-se que isso não é tão forte na CAPUCHE e sendo assim definida a diferença competitiva surge a busca para alcançar o líder. Daí as questões: a ECOCIL é uma empresa melhor? Por quê? Alguma prática que a destaca já está sendo praticada por nós? Como podem suas práticas serem incorporadas?

A **integração** consiste em planejar a incorporação das novas práticas às operações desenvolvidas pela organização de maneira a alcançar todos os níveis organizacionais para obtenção de apoio, comprometimento e senso de propriedade, ressaltando-se que essas práticas devem ser baseadas em dados concretos e fontes seguras. Mesmo sendo uma empresa mais jovem a CAPUCHE deve buscar incorporar práticas que apresentem credibilidade através de obras mais relevantes. Ampliação e variação dos tipos de construções e conseqüentemente do público a fim de também obter índices que marquem a qualidade da empresa. Outra prática seria buscar entender melhor o perfil do público potiguar, realizar uma pesquisa de mercado, incentivar as vendas, seja pelo marketing ou pelas condições de pagamento, a visibilidade atrai público e a qualidade os mantém clientes.

A CAPUCHE já possui como a ECOCIL contato com o público e preocupação social através de programas sociais e também sobre ampliação de mercado já faz parte de incorporações, hoje o Grupo Capuche é um dos grandes incorporadores do Nordeste, devendo apenas manter essa prática num crescimento positivo.

Implantando-se na CAPUCHE, o próximo passo do benchmarking seria a **ação**, o momento de transformar as descobertas da comparação em ações, se fazer os ajustes para aumentar a performance do negócio. Deve-se haver além disso o acompanhamento com medições e avaliações de realizações periodicamente e o progresso divulgado a todos os funcionários da empresa.

Tomando como exemplo ao destaque que a CAPUCHE procura a realização de uma pesquisa de mercado que demonstrasse uma maior preferência da população por casas invés de apartamentos, a construtora poderia investir na construção de um condomínio de casas de alto padrão, algo que se diferenciaria do perfil da empresa, que constrói basicamente prédios verticais. Seria necessário o envolvimento dos setores de aquisição materiais, contratação de mão de obra específica ao de marketing e condições de pagamento para as vendas. Conseguindo uma boa aceitação do público e acompanhando os resultados seria possível que a CAPUCHE tivesse obtido um lucro maior nas vendas de um período em relação ao anterior, que a presença de um novo estilo de cliente a engrandecesse em qualidade e variedade e a construtora tivesse imprimido um perfil

CAPUCHE de construir casas de alto padrão, isso seria algo relevante a ser divulgado e mereceria destaque local.

No decorrer das práticas que em conjunto buscam a visibilidade da CAPUCHE seria o momento de manter a incorporação do benchmarking e dessa forma ter-se a **maturidade**, quando observar o mercado externo passa a ser uma responsabilidade de todos da organização, quando tem-se uma consciência que a superação por melhores resultados faz dela um exemplo de boas práticas e conseguir uma posição de liderança é possível integrar plenamente as melhores práticas nos processos internos. A CAPUCHE posteriormente pode implantar a construção de prédios comerciais, por exemplo, que também traria um público a mais e ampliaria seu perfil, aumentando sua credibilidade e qualidade, com boa aceitação pelo público. Além de possíveis maiores variações positivas de receita de vendas, que é o que a ECOCIL vem conseguindo. A maturidade é uma maneira também de atrair investidores mais significativos.

5. RESULTADOS

A ECOCIL demonstra que busca sempre expansão: fusões com novos mercados e atraindo novos investidores. Já tem construções em muitos estados no Brasil e usa sua tradição para passar segurança aos seus clientes. Inova suas atividades e tem sua missão e visão bem definidas.

A CAPUCHE deveria buscar a expansão sem comprometer a empresa, observando suas condições atuais e seu desempenho interno e aos poucos desenvolver as estratégias da ECOCIL. Mesmo sendo potiguar verificar a possibilidade de um investimento em outro estado ou até mesmo dentro do Rio Grande do Norte buscar construir novos tipos de construções, diversificar seu mercado, porém deve ao mesmo tempo investir em sua mão de obra, pois somente qualificada poderá aderir a maiores obras. Sendo através de uma implantação passo a passo: identificando de que se fará o benchmarking e de quem conseguirá uma maturidade do processo com resultados que tragam uma maior variação de receita, por exemplo.

É importante sugerir a Capuche, também identificado na ECOCIL, a grandiosidade da empresa quanto seu tempo de mercado, é um fator significativo e que a Capuche pode demonstrar de maneira inversa, ou seja, mostrar aos seus

clientes que mesmo com pouco tempo de mercado já tem dimensões consideráveis, já que o forte da ECOCIL é a tradição e a Capuche não pode mudar isso. Podendo ser aplicado no marketing da empresa.

Fazer a CAPUCHE vender mais e melhor é decorrente de um conjunto de práticas que devem ser devidamente analisadas e implantadas: o indicador de uma boa construtora para se chegar a grandes vendas vem desde o investimento na mão de obra a projetos sociais que se envolvam as empresas em questão, pois configuram o cenário ao consumidor e ele se influenciará a investir e usufruir de seus serviços.

Deve-se manter o investimento nas causas sociais identificadas em ambas. A preocupação com a sustentabilidade, que é um setor bastante observado nos últimos anos no setor de construção civil e que contribui no que define o perfil da empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso auxiliou na visualização das possibilidades de a Capuche expandir seu mercado já que pelo benchmarking aplicado a ECOCIL foi possível avaliar o desempenho da empresa de referência e identificar os pontos que a CAPUCHE deve modificar investir e ampliar. Tem a capacidade de mostrar as variantes possíveis a ser trabalhada na CAPUCHE em seu caminho a ser uma construtora reconhecida por seus números que reflitam qualidade de desempenho. O artigo demonstra ainda um cenário importante na atualidade: a construção civil e, portanto é de interesse de construtoras, engenheiros, estudantes de engenharia, contabilidade e administração. E coloca também a importância de investimento em construção no Rio Grande do Norte.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luís C. G. Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.

CAMP, Robert C. **Benchmarking**: o caminho da qualidade total. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. Banco de dados. Disponível em <<http://www.cbic.org.br>>. Acesso em 20 jul. 2017;

ECOCIL. Disponível em <<http://www.ecocil.com.br>>. Acesso em 02 mar. 2017;

KEARNS, David T. **Quality improvement begins at the top**. Ed. World 20, 1986.

GARIBA JUNIOR, M. **Um modelo de avaliação de cursos superiores de tecnologia baseado na ferramenta Benchmarking**. Tese Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005

GRUPO CAPUCHE. Disponível em <<http://www.grupocapuche.com.br>>. Acesso em 02 mar. 2017;

MULLER, Reinaldo. Gestão Organizacional, 2011. (Professor e consultor de Marketing e vendas, instrutor de vendas, especialista em gerência de vendas pela ADVB-SP, multiplicador de endomarketing, Planeta Marketing/SP). Disponível em <<http://www.reinaldomuller.blogspot.com.br/2011/01/gestao-organizacional.html>>. Acesso em 17 jun. 2017.

REVISTA O EMPREITEIRO. Disponível em <<http://www.revistaempreiteiro.com.br>>. Acesso em 27 mai. 2017

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/coaching/conceito-gestao-organizacional>>. Acesso em 12 mai. 2017