V ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO EMPRESARIAL

VIVIANE COÊLHO DE SÉLLOS KNOERR

EDINILSON DONISETE MACHADO

MAURINICE EVARISTO WENCESLAU

Copyright © 2022 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte deste anal poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria – CONPEDI
Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina
Diretora Executiva - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - UNIVEM/FMU – São Paulo
Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa – Pará
Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG – Goiás
Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos – Rio Grande do Sul
Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio – Rio de Janeiro
Vice-presidente Nordeste - Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR – Ceará

Representante Discente: Prof. Dra. Sinara Lacerda Andrade – UNIMAR/FEPODI – São Paulo

Conselho Fiscal:
Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara – ESDHC – Minas Gerais
Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM – Rio de Janeiro
Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho – Ceará
Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva – UFS – Sergipe
Prof. Dr. Valter Moura do Carmo – UNIMAR – São Paulo
Secretarias
Relações Institucionais:
Prof. Dra. Daniela Marques De Moraes – UNB – Distrito Federal
Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM – São Paulo
Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie – São Paulo
Comunicação:
Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali – Rio Grande do Sul
Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB – Paraíba
Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro - UNOESC – Santa Catarina
Relações Internacionais para o Continente Americano:
Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA – Bahia
Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM – Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA – Maranhão
Relações Internacionais para os demais Continentes:
Prof. Dr. José Barroso Filho – ENAJUM
Prof. Dr. Rubens Beçak - USP – São Paulo
Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba – Paraná
Eventos:
Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec – Minas Gerais
Profa. Dra. Cinthia Obladen de Almendra Freitas - PUC – Paraná
Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS – Mato Grosso do Sul

Membro Nato – Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa – UMICAP – Pernambuco

D597

Direito empresarial [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Edinilson Donisete Machado; Maurinice Evaristo Wenceslau; Viviane Coêlho de Séllos Knoerr – Florianópolis: CONPEDI, 2022.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-65-5648-491-4
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: Inovação, Direito e Sustentabilidade

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Direito. 3. Empresarial. V Encontro Virtual do CONPEDI (1: 2022 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34

CONPEDI
Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis
Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

V ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO EMPRESARIAL

Apresentação

O V Encontro Virtual do CONPEDI sob o tema ““Inovação, Direito e Sustentabilidade”, promoveu a quinta edição virtual dentro das inovações criadas pela Diretoria, com objetivo de dar continuidade das atividades de pesquisas da área, diante das grandes dificuldades enfrentadas nos últimos anos pela crise pandêmica.

No GT encontram-se as pesquisas desenvolvidas em vários Programas de Mestrado e Doutorado do Brasil, com artigos selecionados por meio de avaliação por pares, objetivando a melhor qualidade e a imparcialidade na divulgação do conhecimento e formação do estado da arte na área do Direito Empresarial.

Valorosas contribuições teóricas e relevantes inserções na realidade brasileira emanam da reflexão trazida pelos professores, mestres, doutores e acadêmicos de todo o Brasil. Os artigos mostram um pouco da inovação, Direito e sustentabilidade e suas implicações na ordem jurídica brasileira, na contemporaneidade.

O GT apresentou pesquisas e abordagem que contemplam a reflexão do cenário nacional, a saber:

A Escola Austríaca e a Função Empresarial; A Resolução Do Contencioso Societário Por Meio Da Arbitragem; Análise Da Carta Anual De 2021 Da Empresa Brasileira De Serviços Hospitalares (Ebserh) Em Relação Aos Objetivos Das Políticas Públicas Que Instruíram Sua Criação Como Empresa Pública; Antevisão De Norberto Bobbio Sobre Desafios Dos Direitos Humanos Frente Ao Informacionalismo Nas Relações Empresariais Da Atualidade; Capitalismo De Compadrio À Brasileira; Da Regulação Governamental A Autorregulação Por Instrumentos Societários; Direito Administrativo Sancionador – Punindo Duas Vezes Os Mesmos Fatos; Em Que Medida O Novo Entendimento Do Supremo Tribunal Federal Sobre O Funrural Interfere No Agronegócio E Nas Recuperações Judiciais; Manipulação De Preços E De Mercado: Desafios Regulatórios Diante De Novas Tecnologias; Medidas De Suspensão Do Pagamento De Cédulas De Crédito Bancário Durante Período De Crise Econômica; Mitigação Do Contrato De Fornecimento De Energia Elétrica Por Demanda Contratada De Potência Ativa, No Contexto Da Pandemia Do Covid-19. O Benchmarking E O Cenário Da Pandemia De Covid-19; O Pagamento Privilegiado No Regime Centralizado De Execuções Na Sociedade Anônima De Futebol: Perspectivas Em Prol Da Cidadania Empresarial; O

Processo Recuperacional E A Noção De Assimetria Informacional: A Figura Do Administrador Na Recuperação Judicial Das Sociedades Limitadas; Revogação Do Instituto Da Empresa Individual De Responsabilidade Limitada Pela Medida Provisória N. 1.085, De 2021; Sociedade Limitada: Da Unipessoalidade Temporária À Permanente; Submissão Dos Créditos Fiscais Ao Concurso De Credores No Processo De Recuperação Judicial À Luz Do Princípio Da Preservação Da Empresa;

Assim como foi seguramente um momento ímpar a Coordenação do GT, organizando a apresentação dos trabalhos, acreditamos que tem valor científico positivo, ao leitor ou leitora, a experiência de aprofundar o pensamento daqueles que souberam cativar para este momento, o solitário momento da leitura e da meditação, para colocar à prova as várias teses defendidas naqueles dias do CONPEDI.

Divulgar a produção científica colaborativa socializa o conhecimento e oferece à sociedade nacional e internacional o estado da arte do pensamento jurídico contemporâneo aferido nos vários centros de excelência que contribuíram no desenvolvimento pessoal e profissional dos autores e autoras do presente GT.

Por fim, nossos agradecimentos ao CONPEDI pela honra a que fomos laureados ao coordenar o GT e agora, pela redação do Prefácio, que possui a marca indelével do esmero, da dedicação e o enfrentamento a todas as dificuldades que demandam uma publicação de qualidade como o presente.

Florianópolis, junho de 2022

Organizadores:

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado

Profª. Drª. Maurinice Evaristo Wenceslau

O BENCHMARKING E O CENÁRIO DA PANDEMIA DE COVID-19

BENCHMARKING AND THE COVID-19 PANDEMIC SCENARIO

Fabricio Vasconcelos de Oliveira
Bianca Costa Silva Serruya

Resumo

A crise global trazida pela Pandemia de COVID-19 trouxe consequências para a atividade empresarial e impulsionou mudanças na maneira das empresas gerirem seus negócios na busca pelo enfrentamento da situação de empresa em crise. Na quebra de uma empresa estão envolvidas não apenas a questão da garantia da satisfação dos créditos aos credores, mas também as ferramentas de planejamento estratégico na gestão empresarial que podem contribuir na recuperação de empresas em crise. Ao voltar os olhos para a função social da empresa, este estudo propõe a utilização do benchmarking para a superação de crise na atividade empresarial.

Palavras-chave: Benchmarking, Pandemia de covid-19, Gestão empresarial, Recuperação de empresas, Planejamento estratégico

Abstract/Resumen/Résumé

The global crisis brought by the COVID-19 Pandemic brought consequences for business activity and spurred changes in the way companies manage their businesses in order to face the situation of companies in crisis. When a company goes bankrupt, not only is the issue of guaranteeing the satisfaction of credits to creditors involved, but also the strategic planning tools in business management that can contribute to the recovery of companies in crisis. By turning our eyes to the company's social function, this study proposes the use of benchmarking to overcome a crisis in business activity.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Benchmarking, Covid-19 pandemic, Business management, Corporate recovery, Strategic planning

1. Introdução

A Pandemia de COVID-19 trouxe mudanças na maneira das empresas gerirem seus negócios. A crise inquestionavelmente alcançou as relações comerciais e a economia do mundo, de forma que se mostrou premente a implementação de medidas de enfrentamento da situação experimentada pelas empresas em crise.

Criar e implementar estratégias para os negócios já fazia parte das funções básicas da administração de uma empresa, para produzir desempenho organizacional de sucesso. Deste modo, Carlini e Vital (2004) afirmam que não existe melhor sinal de boa administração do que estratégias bem definidas e uma implantação adequada destas, destacando que se os objetivos propostos e as estratégias planejadas para atingi-los estiverem desconectados, a probabilidade de sucesso será grandemente reduzida.

Além do mais, um estudo estratégico não pode ser baseado em futurologia, tentando prever ou adivinhar o futuro, sendo facilmente constatado que o nível de conhecimento tecnológico alcançado na última década supera qualquer outra fase da história da humanidade e apresenta novos desafios a cada dia.

O avanço mundial da doença do Coronavírus deixou ainda mais claro que as empresas não vivem isoladas nem são autossuficientes para desenvolver as suas atividades. Elas estão inseridas em um ambiente extremamente dinâmico e mutável e dependem de outras organizações para alcançar os seus objetivos. As mudanças que ocorrem no ambiente externo à empresa afetam diretamente as suas atividades. Essas apresentam ameaças e oportunidades que contribuem, fortemente, para os resultados apresentados, sendo essencial que as sociedades empresárias desenvolvam estratégias para se adaptar a esse ambiente e, consequentemente, alcançar os seus objetivos.

As mudanças drásticas no mercado, como a situação de Pandemia de COVID-19, geram incertezas, fazendo com que as sociedades empresárias busquem alternativas para a sua sobrevivência. O seu sucesso dependerá de sua capacidade de identificar, analisar e responder, procurando afastar ou não, as oportunidades e ameaças que o ambiente a impõe.

Assim, é importante que ela conheça o ambiente que a cerca para elaborar o seu planejamento estratégico e obter adequada compatibilização entre as suas potencialidades e as variações do turbulento ambiente externo.

Neste contexto de empresas em crise, vislumbra-se como essencial o uso de ferramentas de gestão que objetivem aprimorar processos, produtos e serviços, gerando mais lucro e produtividade.

Mostram-se essenciais, portanto, ferramentas de *benchmarking*, que buscam uma análise estratégica das melhores práticas usadas por empresas do mesmo setor que o seu, em uma visão da competência estratégica, razão pela qual será buscado, neste artigo, apresentar um estudo minucioso que envolve desde a formação do conceito aos resultados obtidos com essa ferramenta estratégica.

Diante do exposto, a problemática deste artigo gira em torno do questionamento a respeito da maneira com que as empresas em crise podem utilizar a ferramenta de *benchmarking* para enfrentar a crise econômica da Pandemia de COVID-19.

Para ser construída uma resposta teórica viável, este texto busca propor um estudo acerca do tema *benchmarking*, evidenciando suas contribuições juntamente ao planejamento estratégico organizacional de uma empresa.

Como arcabouço metodológico deste artigo, corrobora-se com Chaves (2012) ao afirmar que a escolha de uma metodologia depende do seu contexto de utilização, dos objetivos estabelecidos e mais globalmente da questão a ser tratada. Deste modo, a abordagem metodológica deste trabalho será de cunho qualitativo na qual segundo Diehl e Tatim (2004), apresentam maior liberdade teórico-metodológica para realização dos estudos, apresentando estrutura coerente, consistente, originalidade e um nível de objetivação capaz de merecer a aprovação dos cientistas num processo intersubjetivo de apreciação. E esse tipo de pesquisa, segundo Goldenberg (2000, p.74) "apresenta atenção voltada para o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma trajetória, etc.".

Esta pesquisa além de qualitativa, tem o procedimento metodológico de cunho bibliográfico em consonância com a afirmação de Cervo, Bervian e Silva (2002, p.79) que destacam ser necessário saber como "estão organizados os textos, as bibliotecas e os banco de dados, bem como as formas de melhor utilização", bem como o levantamento de referências teóricas já analisadas. Essas escolhas metodológicas se fazem pertinentes, pelo fato da importância de discutir os conceitos existentes a respeito do tema *benchmarking* a fim de verificar a sua eficácia no planejamento estratégico organizacional de uma empresa, além de discutir quais as principais contribuições desses conceitos no âmbito da administração.

Este artigo encontra-se organizado em quatro tópicos. O primeiro deles discute os conceitos de *benchmarking* encontrados na literatura por meio de posicionamentos de autores que fundamentam esta discussão. No segundo tópico trazemos a importância do planejamento estratégico para as situações de empresa em crise e o alcance do planejamento adequado e de

maneira esse planejamento pode se proceder. No terceiro tópico, trazemos a inserção do *benchmarking* no planejamento estratégico e quais as contribuições desta inserção para o enfrentamento de crises. E no último tópico, trazemos nossas considerações finais abrangendo a visão geral do que percebemos com o decorrer deste artigo.

2. O *benchmarking* na literatura e na história

O atual ambiente de competição do qual participam as empresas, mesmo antes da Pandemia de COVID-19, já tinha dimensões globais e características constantemente alteradas por rápidas mudanças tecnológicas e de mercados. Bertoncello (2008) afirma que neste cenário, pesquisadores e administradores vêm tentando criar e aperfeiçoar ferramentas que apoiem a formulação e implementação da estratégia empresarial. Entre estas ferramentas de gestão merece destaque o *benchmarking*.

Na década de 1970, empresas americanas perceberam a necessidade de investigar as práticas de seus concorrentes, já que estavam tendo dificuldades em colocar seus produtos no mercado, devido ao fato dos concorrentes oferecerem produtos com custo de produção mais baixo.

Dentre estas empresas, a que mais se destacou foi a *Xerox Corporation*, que segundo Camp (1998, p.4), "teve a sorte de descobrir e aplicar o *benchmarking* no início do seu esforço para combater a concorrência". Com os bons resultados obtidos pela *Xerox* e outras grandes organizações americanas, o *benchmarking* foi difundido ao redor do mundo. Sua aplicação no mundo empresarial teve início na indústria de computadores, quando algumas organizações começaram a investigar os métodos de seus concorrentes.

Segundo Araújo (2006), a utilização do *benchmarking* como ferramenta organizacional se popularizou nos anos 1980, graças a *Xerox Corporation*, que cunhou o termo e criou algumas ideias e objetivos, com os quais conseguiu superar suas progressivas perdas de mercado. O autor afirma que *benchmarking* já existe desde a época de Frederik Taylor e que seu emprego teve grande importância para a recuperação da economia do Japão após a Segunda Guerra Mundial. À medida que os japoneses começaram a analisar e reproduzir os padrões norte-americanos, eles conseguiram em pouco tempo colocar no mercado produtos similares ou de qualidade superior aos que lhe serviram de base.

Este fato histórico é confirmado por Wornack (1992), quando ele relata que Enji Toyoda estudou cuidadosamente o complexo industrial da *Ford* e a partir das informações obtidas fez as adaptações necessárias à realidade da *Toyota Motor Company*. Este episódio

evidencia o poder que está relacionado ao *benchmarking*, pois em poucas décadas uma economia gravemente afetada pela Grande Guerra passou a ter organizações que foram tomadas como referência por empresas de outros países.

Porém, para entender bem esta ferramenta, é necessário analisar suas origens teóricas.

Referente ao conceito de *benchmarking*, um estudo realizado por Anand e Kodali (2008) foi mencionada uma abundância de definições disponíveis na literatura e de acordo com Nandi e Banwet (2000), Spendolini descobriu 49 definições para *benchmarking*. A seguir destacaremos algumas das definições presentes na literatura.

De acordo Prašnikar, Debeljak e Ahčan (2005, p. 259)

> *Benchmarking* é um processo de criação de conhecimento do negócio por meio da comparação e análise de informações comerciais de outras empresas com o objetivo de melhorar a qualidade da tomada de decisão.

Kumar, Antony e Dhakar (2006, p. 293) definiram *benchmarking* como:

> O processo de identificação, compreensão e adaptação das práticas excelentes de organizações em todo o mundo para ajudar uma organização a melhorar seu desempenho. É uma atividade que olha para fora para encontrar as melhores práticas e de alto desempenho e, em seguida, mede as operações de negócios reais contra esses objetivos.

Assim Anand e Kodali (2008, p. 258) analisando as diversas definições existentes sobre o tema, definiu o *benchmarking* como

> Uma análise contínua de estratégias, funções, processos, produtos ou serviços, performances, etc comparando dentro ou entre organizações *best-in-class* com obtenção de informações através de um método de coleta de dados adequado, com a intenção de avaliar os padrões atuais de uma organização e, assim, realizar o auto aperfeiçoamento através da implementação de mudanças para melhorar ou exceder essas normas.

Liebfried e McNair (1994) afirmam que o *benchmarking* identifica lacunas no desempenho e oportunidades de aperfeiçoamento, e também lança uma nova luz sobre os métodos antigos. O objetivo predominante do *benchmarking* é identificar a melhor prática. Para que essa técnica tenha sentido, ela tem de ser aplicada ao processo de criação de valor, ajudando a priorizar as oportunidades de melhoria, e a aumentar o desempenho em relação às expectativas do cliente. Justificando o porquê fazer o *benchmarking*, afirmam os referidos autores:

> - O benchmarking sinaliza a disposição da gerência de perseguir uma filosofia que abrace a mudança de forma pró-ativa, em vez reativa;
> - Estabelece objetivos e medidas de desempenho significativas que refletem um enfoque externo/voltado ao cliente, fomenta o pensamento em saltos quânticos e enfoca oportunidades de elevado retorno; e
> - Promove o trabalho de equipe baseado na necessidade competitiva e orientado pelos dados, e não pela intuição. (LIEBFRIED; MCNAIR, 1994, p.16).

Segundo Camp (1998, p.15) 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 uma empresa identificando quais são suas forças e fraquezas em relação as concorrentes que possuem desempenho superior, ou seja, empresas que são capazes de melhor realizar processos necessários a um melhor desempenho.

Neste contexto, uma empresa pratica o *benchmarking* pelo fato de desejar atingir uma capacidade competitiva de nível internacional, pois deseja prosperar em uma economia global e porque deseja sobreviver.

Camp (1998) define *benchmarking* como uma maneira de fazer negócios. O *benchmarking* gera uma visão externa para assegurar a precisão da fixação de objetivos. Trata-se de uma abordagem gerencial, que conduz ao trabalho em equipe dirigindo a atenção para práticas empresariais que visam a manutenção da competitividade.

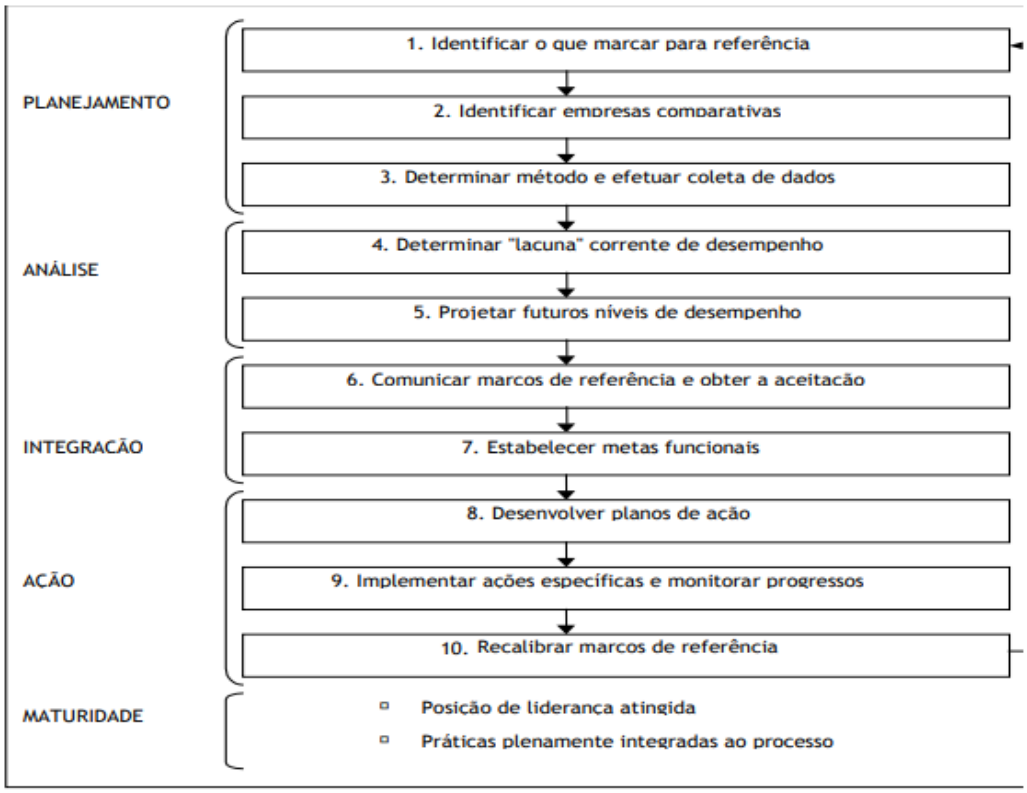
Para o autor supracitado, o processo do *benchmarking* começa com o conhecimento sobre a própria empresa, baseada na avaliação de suas forças e fraquezas. Em seguida se faz a análise das forças e fraquezas dos concorrentes e líderes da indústria e se identificam quais padrões superiores devem ser seguidos, prossegue-se no processo incorporando as melhores práticas das empresas que se adotou como referência e, por fim, se estabelece um padrão de superioridade.

O ciclo se forma com as atividades de conhecer sua operação, conhecer os líderes da indústria ou concorrentes, incorporar o melhor, conquistar a superioridade, de modo que tais atividades e ferramentas são descritas por Camp (1998, p. 2) como os "passos filosóficos básicos do *benchmarking*", que incluem as etapas de identificar o que marcar para referência, identificar empresas comparativas, determinar métodos e efetuar coleta de dados, determinar "lacuna" concorrente de desempenho, projetar futuros níveis de desempenho, comunicar marcos de referência e obter a aceitação, estabelecer metas funcionais, desenvolver planos de ação, implementar ações específicas e monitorar progressos e, por fim, e recalibrar marcos de referência.

O processo compreende fases de planejamento, de análise, de integração, de ação e, por fim, de maturidade, para fins de alcançar as metas de posição de liderança e de práticas plenamente integradas ao processo.

O detalhamento pode ser observado em um esquema com dez etapas, ou passos, como apresentado por CAMP (1998, p.4), quais sejam:

Figura 1 - Passos do Processo de *Benchmarking*



FONTE: CAMP (1998, p.4)

Este processo continua com a incorporação das melhores práticas das empresas que se adotou como referência, ou seja, com a adaptação e adoção de melhores formas de se realizar os processos necessários para um desempenho superior. Por fim, utilizando-se métricas que permitem mensurar as variações de desempenho e estabelecendo-se metas de desempenho a serem atingidas, as empresas passam a perseguir uma posição de superioridade em relação ao grupo de empresas tomado como referência.

Em diversas oportunidades, pode-se observar que o *benchmarking* envolve uma série de processos e atividades que são complexos e demandam também um enquadramento adequado e sistemático, conforme coloca Deros *et al.* (2006).

A explanação dessas ferramentas de planejamento estratégico é questão fundamental para a atividade empresarial em tempos de crise incrementada pela Pandemia de COVID-19, de forma que fica evidente a importância do estudo do planejamento estratégico e eficiente.

3. Empresa em crise e planejamento estratégico

De certo que o direito falimentar muito caminhou na abordagem da complexa e desafiadora disciplina jurídica do arcaico “direito de quebra”, se debruçando sobre a gestão

concursal dos créditos, de forma a garantir a satisfação dos créditos aos credores da empresa em crise.

A questão abordada neste artigo segue passos antecessores ou até concomitante à quebra, propondo uma reflexão sobre a empresa em crise e as formas de evitar ou minimizar os efeitos de uma eventual quebra sobre a sociedade, tendo por base o fato de que uma empresa em crise significa um risco de perda não só para os investidores e credores, mas também para o Estado e a sociedade como um todo.

A Pandemia de COVID-19 deixou claro que o tema das empresas em crise tem reflexos em toda a sociedade, pois são postos de trabalho que se perdem, pessoas que perdem a condição financeira de prover o próprio sustento, impostos que deixam de ser arrecadados, problemas no suprimento de produtos no mercado, dentre outras consequências que ainda será objeto de estudo por muito tempo pós disseminação mundial da doença do Coronavírus.

O direito não deve ser preocupar, portanto, apenas em garantir a satisfação dos créditos aos credores, tal como estudado na grade curricular das universidades, na disciplina de Direito Falimentar, mas, tendo em vista a função social da empresa, consagrada na Constituição, volta-se os olhos, neste texto, para as ferramentas de planejamento e o poder que o *benchmarking* pode trazer à superação de crise, na atividade empresarial, com a utilização de processos e atividades estratégicas.

Em qualquer área ou setor que se encaixe, para obter sucesso, as organizações necessitam ter planejamento adequado, que funcionem precisando ainda elaborar estratégias que resultem no cumprimento de metas e objetivos estabelecidos. Estas estratégias devem tornar realidade os pensamentos e as diretrizes traçadas pelo profissional de administração.

Planejamento de mercado, estratégias de marketing e aplicação de métodos eficazes de negociações são temas que devem ser aprofundados e analisados pelas empresas que desejam manter a sua competitividade (OLIVEIRA, 1999).

Hoje em dia, mais do que nas décadas anteriores, tornou-se imprescindível a implantação do planejamento estratégico nas empresas, pois a internacionalização das economias, culturas e mercados se estabeleceu dentro das organizações criando raízes.

Tavares (1991) destaca que a aplicação das inovações dentro das organizações, no momento da implantação de novos conceitos, do preparar funcionários e equipar a empresa para o futuro, deve ser feito de forma correta, ter o acompanhamento de um profissional especialista na área.

O planejamento estratégico é apontado como uma ferramenta de gestão, sendo um dos pontos essenciais para adequar problemas encontrados nas organizações. Ele aponta as medidas positivas que uma empresa deve tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

> Planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer rumos a serem seguidos pela empresa com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa e seu ambiente (OLIVEIRA, 1999, p.46).

De acordo com autor supracitado, o planejamento estratégico reflete o modo de pensar e agir da empresa. É também um processo de tomada de decisão de todos os elementos dessa e pressupõe a ação que deve ser orientada para garantir a convergência de seus interesses. Estas decisões envolvem o conhecimento do momento atual da empresa e os passos desejados para o futuro, a médio ou longo prazo. Todo planejamento deve começar pelo diagnóstico estratégico da empresa; esse diagnóstico deve ser o mais real possível, para conhecerem-se os aspectos externos e internos da empresa.

O planejamento estratégico tem uma função especial dentro da organização, onde para iniciar estes processos é necessário realizar um trabalho de avaliação e reconhecimento em cada ambiente da mesma. A análise dos setores externos e internos, de consumidores e fornecedores, dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças existentes, essas pesquisas visam avaliar a missão da empresa, o seu objetivo (TAVARES, 1991). Do diagnóstico estratégico deve constar a análise dos pontos fortes e fracos da empresa, além de oportunidades e ameaças.

O planejamento estratégico é um instrumento mais flexível que o planejamento em longo prazo. E um elemento chave da estratégia é a seleção de apenas algumas características e medidas a serem tomadas, ao contrário do planejamento a longo prazo que é abrangente demais, tentando estabelecer planos muito antes de serem necessários, não fazendo distinções entre os planos que podem ser deixados de lado sem prejudicar a missão centrai escolhida pela cúpula administrativa.

O planejamento estratégico estimula os administradores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante, e também concentrar-se sobre assuntos de relevância. Uma forte razão para a utilização de planejamento estratégico é a de que a concorrência está fazendo este tipo de planejamento, e a empresa que deixar de se manter a par dessa tecnologia gerencial estará em desvantagem.

Na próxima seção destacaremos as contribuições do *benchmarking* junto ao planejamento estratégico a fim de elencar exemplos a partir de pesquisas presentes na literatura.

4. A utilização do *benchmarking* no enfrentamento estratégico de crise

Presley e Meade (2010) afirmam que tanto no melhoramento de desempenho de processos logísticos, como nas atividades de pequenas e médias indústrias, na cadeia de fornecedores de autopeças para grandes montadoras de automóveis, a utilização do benchmarking é intensa. A partir de formas distintas e com diferentes enfoques, o *benchmarking* vem sendo aplicado por praticamente todos os tipos de organizações, tanto em indústrias como em empresas prestadoras de serviços.

Deste modo, um crescente número de empresas vem usando o benchmarking como um passo crítico no processo do planejamento estratégico: revisam produtos, preços, práticas, estratégias, estruturas, serviços concorrentes de outras empresas e avaliam a adequação de suas próprias metas, seus planos e suas estratégias.

Portanto, o *benchmarking* não é um planejamento estratégico, e, sim, um componente do planejamento estratégico. Esse planejamento estratégico é parte do diagnóstico da empresa, e só então aplica-se o *benchmarking*.

Planejar a estratégia da empresa é essencial para direcionar as ações. Por isso o planejamento estratégico contribui com os administradores com várias informações quanto ao mercado, antecipando-se às modificações e às oscilações. Tornando mais simplificado o entendimento quanto às necessidades do setor em que almeje atuar, mantendo sempre atualizado o conhecimento da empresa com relação ao ambiente e a si mesma, com base em diagnósticos estratégicos, ajudando a empresa a preparar-se para agir em ambientes internos e externos.

Após identificar o mercado que deseja atuar e escolher qual estratégia usar para atingir o objetivo desejado, determinar o diferencial do bem ou serviço, e de fazer todo o diagnóstico de mercado necessário, é chegada a hora de comparar a empresa a outras, por meio do *benchmarking*.

OBJETIVOS	SEM BENCHMARKING	COM BENCHMARKING
Competitividade	• Focalização Interna • Mudanças por meio da evolução	•Conhecimento da concorrência •Mudanças inspiradas nos outros
Melhores práticas empresariais	• Poucas soluções •Manutenção das práticas atuais	• Muitas opções práticas •Desempenho superior
Definição dos requisitos do cliente	•Baseada na história ou na intuição •Percepção subjetiva	• Baseada na realidade do mercado •Avaliação objetiva
Fixação de metas e de objetivos	• De dentro para fora •Focalização interna e subjetiva •Abordagem reativa	• De fora para dentro •Focalização externa e objetiva • Abordagem proativa
Medidas de produtividade	•Perseguição de estimativas • Noção de forças e fraquezas • Caminho de menor resistência	• Solução de problemas reais •Compreensão dos resultados •Melhores práticas do mercado

Fonte: Chiavenato (2006, p. 342)

Observa-se então que o *benchmarking* possibilita que a empresa examine com atenção, estabelecendo semelhanças, diferenças ou relações com outras, do mesmo ramo ou setor, podendo adquirir novas ideias para melhoria de seus processos e passar à frente de seu concorrente lançando novos produtos ou serviços, ou até mesmo aperfeiçoando-se naquilo em que as outras empresas ainda tenham desvantagem.

Essa estratégia cria um benefício competitivo e sustentável dando também à empresa a possibilidade de identificar processos que levem à melhoria contínua. Mesmo que as melhores práticas de *benchmarking* e de concepção de alianças estratégicas representem práticas de aprendizagem que envolvem outras organizações, os funcionários também podem aprender com seus parceiros por meio do trabalho em equipe. Grupos eficazes e aprendizagem são inseparáveis; não se pode ter um sem o outro.

Diante das numerosas colocações e visões de diversos autores que abordam semelhantemente a relação do estudo da ferramenta de *benchmarking*, é possível perceber essa ferramenta como uma fonte que possibilita agregar informações e gerar conhecimento sobre uma determinada empresa sobre o posicionamento frente ao mercado.

Para isso, as análises descritas e as etapas de *benchmarking* que se assemelham ao processo de planejamento estratégico, fazem com que sejam tratadas para a visualização de atuação, crescimento e mudanças possíveis que são tidas como necessárias para o alcance de competitividade.

O termo competitividade tem bastante relação com a ferramenta de *benchmarking* a partir do propósito de melhoria contínua e aperfeiçoamento dos processos inseridos em uma organização, fazendo com que as atividades e os resultados sejam alcançados de maneira mais produtiva, resultando em vantagem competitiva. Porter (1986, p.36) identifica propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados em suas respectivas áreas de negócio, dando à empresa uma forte posição competitiva.

Esses melhores resultados tornam uma organização mais qualificada, ou seja, com maiores ganhos e também mais vista como ponto de referência para aperfeiçoamento organizacional.

Na busca de identificar a colaboração do *benchmarking* para as linhas estratégicas, percebe-se o relacionamento na definição do planejamento, em que as decisões tomadas para ser seguidas em diversos setores da organização geram um objetivo comum, atentando que segundo Ackoff (1974 apud OLIVEIRA, 1999, p. 44), “o planejamento é um processo contínuo

que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes".

Galvão (2008) afirma que equipes fornecem um conjunto de valores, incentivam a aprendizagem por fornecer construtivamente apoio, incentivo e reconhecimento a seus integrantes. Esses valores ajudam a equipe a se desempenhar e também aumentar o desempenho de toda a empresa. Em outras palavras, é o processo de identificação, compreensão e adaptação de processos e práticas diferentes da empresa, não sendo, portanto, uma ação de espionagem ou simplesmente cópia.

Na verdade, é um aprendizado como uma maneira humilde e coerente, sendo uma forma de aceitar que outra empresa é mais perfeita em determinado processo e que por meio da análise e comparação pode aprender com seus resultados.

A necessidade que leva a empresa a adotar um planejamento estratégico está relacionada diretamente no interesse e no objetivo que se deseja alcançar. Segundo Foina (2001), o planejamento estratégico precisa ser realizado posteriormente ao levantamento dos pontos principais na empresa para análise. Essa ideia é explicada de acordo com que há a identificação das reais necessidades encontradas, de forma que norteie os rumos sólidos e favoráveis para a organização em estudo. Um pressuposto básico que promove um bom planejamento estratégico é a informação.

Para isso, Rezende e Abreu (2002) atentam que a informação e seus respectivos sistemas desempenham funções fundamentais e estratégicas nas organizações e se apresentam como recurso estratégico na vantagem competitiva. Numa perspectiva originária da alta concorrência aprofundada ainda mais pelo processo de globalização, é válido apresentar o *benchmarking* como uma ferramenta estratégica voltada para a vantagem competitiva.

Carlini e Vital (2004) produziram um artigo que consistia em mostrar a importância da utilização do *benchmarking* na elaboração do Planejamento Estratégico de uma empresa afirmando que tal planejamento estabelece a direção que a empresa deverá seguir para aproveitar as oportunidades e afastar os riscos.

Entre as análises dos autores supracitados, foram destacar que o *benchmarking* não deve ser utilizado, apenas, para coletar dados e informações. Mais importante do que isso é a empresa aprender, para implementar em seus negócios, como outras líderes da indústria alcançaram os seus patamares, juntamente com os sistemas internos da organização o que torna possível a verificação de seus pontos fortes e fracos, a contínua busca pela excelência constitui

o objetivo das organizações que utilizam o *benchmarking*. Estas visam maximizar a sua competitividade e alcançar um nível de superioridade acima de seus concorrentes.

Galvão (2008) elaborou um estudo focando avaliar a contribuição da ferramenta de *benchmarking* ao planejamento estratégico organizacional, identificando como o processo de *benchmarking* pode colaborar com a definição de linhas estratégicas, verificando os benefícios da ferramenta de *benchmarking* às atividades estratégicas organizacionais, e por último, identificando como a ferramenta de *benchmarking* pode influenciar as práticas e performances das atividades estratégicas da organização.

Galvão (2008) atribui seus estudos pautados em Bertoncello (2008), que afirma que a pesquisa leva às organizações a compreenderem suas forças e reconhecer suas fraquezas, tendo como um marco de referência as melhores organizações com alto desempenho. Isso demonstra que o *benchmarking* propicia uma determinada organização a perceber pontos fortes e fracos perante as melhores empresas em nível global do setor, ou não, com o auxílio do método de comparação entre as atividades exercidas pelo mercado.

O estudo de *benchmarking* beneficia à organização na obtenção de conhecimento do mercado concorrente, avaliando os procedimentos que geram os resultados. Em consequência disso, é possível vislumbrar estratégias que busquem o posicionamento no mercado, sendo consideradas as etapas de melhorias a partir do *benchmarking*.

O autor mencionado anteriormente afirma que a aplicação da ferramenta reage quanto à avaliação objetiva a partir da realidade do mercado com alta conformidade para uma compreensão concreta da concorrência, com intuito de compreender os resultados para solucionar os problemas reais. Nessa perspectiva, existe uma visão voltada para a orientação na identificação de oportunidades de melhoria na empresa através da avaliação da relação prática e performance, estimulando à integração entre as áreas da empresa e dando auxílio na elaboração de planos de ação do processo de planejamento estratégico.

A ferramenta de *benchmarking* proporciona uma excelente relação custo-benefício, comparando tanto as práticas implementadas na empresa quanto os resultados obtidos por essas práticas, fornecendo subsídio para tomada de decisões estratégicas na busca pela competitividade.

Para o estudo da atividade empresarial e da crise de empresa, é recomendável o estudo concomitante de *benchmarking* para o conhecimento das características, dos processos organizacionais e das contribuições inerentes às organizações através do conhecimento das

melhores práticas e da aplicação visando à alta performance nas relações do mercado, em especial por se tratar de instrumento de apoio ao planejamento estratégico.

5. Considerações finais

A partir desse estudo fica evidente a necessidade da melhoria organizacional para a sobrevivência da atividade empresarial em tempos de crise global e da necessidade de melhorar as atividades a partir da ideia no aumento da competitividade.

A competitividade mundial já vem aumentando significativamente nos últimos anos, mas a disseminação da doença do Coronavírus e as crises trazidas pela Pandemia aceleraram a premência de que as empresas busquem uma melhoria contínua em seus processos, produtos e/ou serviços para oferecer qualidade com baixo custo, satisfazer as necessidades de seus clientes e se tornar mais competitivas, a ponto de assumir uma posição de liderança em seus mercados.

Para isso é importante que elas estejam atentas às mutações que ocorrem em seus ambientes e elaborarem ações eficazes para superar os obstáculos que serão encontrados. Para serem bem-sucedidas em seus negócios e para não sucumbirem à crise global pós Pandemia de COVID-19, é imprescindível que elaborem um planejamento estratégico, que possibilitará que conheçam os seus pontos fortes e fracos, como também as ameaças impostas pelo ambiente e as oportunidades de que poderá tirar proveito.

A reflexão sobre a empresa em crise e as formas de evitar ou minimizar os efeitos de uma eventual quebra, em especial as nefastas consequências da quebra de empresas na sociedade, foi abordada neste artigo como incentivo à mudança de olhar sobre a crise da atividade empresarial.

Este texto propõe um estudo acerca do tema *benchmarking*, evidenciando suas contribuições juntamente ao planejamento estratégico organizacional da atividade empresarial, com a finalidade de expor as contribuições do *benchmarking* para empresas em crise, abordando a colaboração da ferramenta nas atividades estratégicas organizacionais, gerando conhecimento e favorecendo a melhoria com a análise, a diretriz organizacional, a formulação estratégica, a implementação e o controle estratégico. Através dessas características, o estudo de *benchmarking* favorece à uma determinada organização ao conhecimento dos pontos fortes e pontos fracos que está inserido no ambiente organizacional, contribuindo para a melhoria contínua organizacional e o enfretamento da questão da empresa em crise.

Esta técnica, que visa o aperfeiçoamento organizacional, essencial em tempos de crise global, é indispensável na elaboração de um planejamento a longo prazo e pode ser utilizado por empresas pequenas, médias ou grandes que atuem em qualquer segmento. Para que seja realizado com sucesso é importante que as três etapas do *benchmarking* sejam realizadas de maneira eficaz, caso contrário todo o processo será comprometido.

Vale ressaltar que a etapa de planejamento é imprescindível para que a empresa determine quais atividades-chave são essenciais para o seu sucesso. A partir do momento em que essas atividades são priorizadas, a empresa poderá direcionar melhor os recursos para o *benchmarking*. A escolha das empresas que servirão como referência é um fator determinante para o seu sucesso. Porém, é importante que estas estejam dispostas a compartilhar informações

Dessa forma, o *benchmarking* propicia uma organização a ganhar vantagem competitiva através aplicação de práticas que maximizem os recursos e diminuam os desperdícios ao longo dos processos, atentando para a adaptação e a inovação que são fatores fundamentais para retornos de sucesso.

O estudo e aplicação de *benchmarking* para o conhecimento das características, dos processos organizacionais e das contribuições inerentes às organizações através do conhecimento das melhores práticas e da aplicação visando à alta performance nas relações do mercado, mostra-se, portanto, como instrumento de apoio ao planejamento estratégico essencial para o enfrentamento a superação das situações de empresa em crise, em especial no contexto global de Pandemia de COVID-19.

Referências

ANAND, G.; KODALI, R. **Benchmarking the benchmarking models**. Benchmarking: an international journal, v. 15, n. 3, p. 257-291, 2008.

ARAÚJO, Luiz César G. **Gestão de Pessoas**: estratégias e Integração Organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BERTONCELLO, S. L. T. **A busca da Competitividade Através do Benchmarking Estratégico**. Disponível em: http://www.portalbmk.org.br. Acesso em 18 de maio de 2019.

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

CARLINI, R. J.; VITAL, T. W. **A utilização do benchmarking na elaboração do planejamento estratégico**: uma importante ferramenta para a maximização da competitividade organizacional. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, vol. 6, núm. 14, abril, 2004, pp. 60-66 Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado: São Paulo, Brasil

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAVES, M. I. A. **Percepções de professores sobre repercussões de suas experiências com modelagem matemática**. 132 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Pará, Instituto de Educação Matemática e Científica, Belém, 2012. Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências e Matemáticas.

CHIAVENATO, I. **Princípios da Administração**: Essencial em Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.

DEROS, B.M. YUSOF, S.M.,SALLEH, A.M. **A benchmarking implementation framework for automotive manufacturing SMEs**. Benchmarking: An International Journal, (pp. 396 - 430) - Volume 13 issue 4, 2006.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004

GALVÃO, A. A. S. **Benchmarking**: contribuição da ferramenta ao planejamento estratégico organizacional. 74 f. Monografia (Especialização) - Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do Rio Grande do Norte, Recife, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar:** como fazer uma pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 2000.

KUMAR, A.; ANTONY, J.; DHAKAR, T. S. **Integrating quality function deployment and benchmarking to achieve greater profitability**. Benchmarking: an international journal, [S.l.], v. 13, no. 3, p. 290-310, 2006.

LlEBFRlED, K; MCNAIR, C**. Benchmarking -** uma ferramenta para a melhoria continua. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NANDI, S. N.; BANWET, D.K. **Benchmarking for world-class manufacturing: concept, framework and applications**. Productivity, [S.l.], v. 41, no. 2, p. 189-200, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva** – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, [S.l.], p, 79-91, maio/jun. 1990.

PRAŠNIKAR, J; DEBELJAK, Ž.; AHČAN, A. **Benchmarking as a tool of strategic management**. Total Quality Management and Business Excellence, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 257-275, 2005.

PRESLEY, A., MEADE, L. **Benchmarking for sustainability**: an application to the sustainable construction industry. Benchmarking: Benchmarking: An International Journal, (pp. 435 - 451) - Volume 17 issue 3 Special Issue: Benchmarking the Greening of Business, 2010

REZENDE, D. A., & ABREU, A. F. (2002). **Planejamento estratégico da tecnologia de informação alinhado ao planejamento estratégico de empresas**. Revista de Administração Mackenzie, 3(2), 39-51.

TAVARES, M.C. **Planejamento estratégico**: a diferença entre o sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

WORNACK, J. P.; JONES, D. T.; ROSS, D. **A Máquina Que Mudou o Mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. Tradução de Ivo Korytorski.