



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROFESSORA ORIENTADORA: MARIÂNGELA ABRÃO**

***BENCHMARKING, REENGENHARIA E CAPITAL INTELECTUAL
COMO VANTAGENS COMPETITIVAS***

EDISON PABLO AGUSTIN PINEDA DA MOTTA

Matrícula nº. 2035021/5

Brasília/DF, maio de 2008.

EDISON PABLO AGUSTIN PINEDA DA MOTTA

***BENCHMARKING, REENGENHARIA E CAPITAL INTELECTUAL
COMO VANTAGENS COMPETITIVAS***

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Mariângela Abrão.

Brasília/DF, maio de 2008.

EDISON PABLO AGUSTIN PINEDA DA MOTTA

**BENCHMARKING, REENGENHARIA E CAPITAL INTELECTUAL COMO
VANTAGENS COMPETITIVAS**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Mariângela Abrão.

Banca Examinadora:

Professora Orientadora: Mariângela Abrão

Professor (a) Examinador (a):

Professor (a) Examinador (a):

Brasília/DF, de de 2008.

“Por mais longa que seja a caminhada o mais importante é dar o primeiro passo”.

Vinícius de Moraes.

Dedico esse trabalho a todos os que
contribuíram para a sua realização, pais,
colegas e amigos.

Agradecimentos,

Aos meus pais Edison Mota da Silva e Elva Pabla Pineda Mota da Silva que sempre batalharam para me oferecer a melhor educação possível, e aos demais familiares.

À professora orientadora Mariângela Abrão e a todos os outros professores do curso de Administração do UniCEUB que de alguma maneira contribuíram para o meu aprendizado.

Aos antigos e novos amigos.

Obrigado a todos.

RESUMO

O mercado competitivo é dotado de uma dinâmica que não prevê mudanças e nem previne ninguém. Tal instabilidade afeta tanto as organizações de grande porte como as de pequeno. As empresas, portanto, buscam alternativas para se protegerem e também se manterem fortes. Processos administrativos são geralmente as escolhas mais vantajosas. Diante de tal contexto, buscou-se no presente trabalho para a criação do tema, selecionar três processos organizacionais modernos e demonstrá-los como vantagens competitivas: o *Benchmarking*, a Reengenharia e a formação do Capital Intelectual. O *Benchmarking* pode ser entendido como um método de se analisar as melhores práticas no mercado. Já a Reengenharia consiste num procedimento de mudança radical dentro das organizações, visando otimizar processos. Por fim, o Capital Intelectual pode ser entendido como sendo o somatório dos capitais humano, estrutural e de clientes, e pode ser melhorado com investimentos em seus componentes e na sua mensuração, além da correta gestão. O embasamento da presente obra buscou em livros e em um sítio da internet as devidas informações para a sustentação teórica de posteriores argumentações. A metodologia se baseou na pesquisa bibliográfica e no método dedutivo, além disso, procurou cruzar as informações dos três assuntos componentes do tema, analisando e comparando suas convergências e divergências, para que assim, a etapa incumbida da discussão teórica pudesse de fato desenvolver novos pontos de vista relacionados ao tema. Concluindo, *Benchmarking*, Reengenharia e Capital Intelectual, são comprovadamente processos que podem gerar significativas vantagens competitivas para as organizações que se propuserem a aplicá-los devidamente, ainda mais se mesclados em um mesmo projeto.

Palavras Chave: *Benchmarking*, Reengenharia, Capital Intelectual, vantagem competitiva.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	EMBASAMENTO TEÓRICO	10
2.1	Vantagem Competitiva	10
2.2	<i>Benchmarking</i>	11
2.2.1	<i>Benchmarking</i> Interno	13
2.2.2	<i>Benchmarking</i> Competitivo	13
2.2.3	<i>Benchmarking</i> Funcional	14
2.2.4	Vantagens do <i>Benchmarking</i>	15
2.3	Reengenharia	16
2.3.1	Vantagens da Reengenharia	19
2.4	Capital Intelectual	21
2.4.1	Capital Humano	23
2.4.2	Capital Estrutural	24
2.4.3	Capital de Clientes	25
2.4.4	Navegador Skandia	26
2.4.5	Vantagens do Capital Intelectual	28
3	METODOLOGIA	30
4	DISCUSSÃO TEÓRICA	31
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	35

1 INTRODUÇÃO

O contexto organizacional não permite que uma empresa goze de liderança no mercado sem se preocupar com a concorrência. Muito pelo contrário, uma empresa líder necessita estar constantemente buscando novas estratégias que possam proporcionar algum tipo de vantagem competitiva e, por consequência, uma alavancagem no mercado. Cabe ressaltar que a perseguição por vantagens competitivas não é exclusividade de empresas líderes. Tal fato é comum a todos que no mercado se encontram, não importando o porte.

A Administração fornece várias maneiras de se obter vantagens competitivas. Dentre tal universo de possibilidades, decidiu-se usar um critério baseado em teorias e processos organizacionais que sejam modernos. Sendo assim, foram selecionados o *Benchmarking*, a Reengenharia e a formação do Capital Intelectual.

De maneira genérica, o *Benchmarking* pode ser considerado como um processo que procura criar alternativas para situações problema a partir de informações coletadas de empresas, concorrentes ou não, que passaram por casos semelhantes obtendo êxito e poupando, assim custos de possíveis pesquisas ou tomadas de decisão equivocadas. (SPENDOLINI, 1993). É possível conceituar a Reengenharia como sendo um método de se promover mudança parcial ou total na organização, através do uso da tecnologia e profissionais gabaritados, promovendo melhorias nos processos e nos resultados. (HAMMER e CHAMPY, 1994). Por fim, a formação de um Capital Intelectual consiste em investir nos capitais humano (pessoas), estrutural (tecnologia) e de clientes (relacionamento), para que assim possam ser geradas melhorias de desempenho e a empresa se valorize. (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Ciente da situação do mercado e da aplicação dos processos organizacionais supra citados chegou-se ao seguinte problema: “Quais as vantagens competitivas que os processos de *Benchmarking*, Reengenharia e de formação do Capital Intelectual podem trazer a uma organização?”.

Tal problema se justifica pela constante indagação a respeito das reais vantagens competitivas que as teorias administrativas contemporâneas podem

proporcionar. Pois se nota, nas bibliografias dos três assuntos, benefícios semelhantes nos resultados de suas aplicações. A idéia é intercalar tais processos de maneira a criar uma visão teórica que inter-relacione os temas deste trabalho, abordando semelhanças, diferenças, e quaisquer outras constatações obtidas ao se cruzar essas teorias.

Diante disso, o objetivo geral desta pesquisa é demonstrar as vantagens competitivas que os processos de *Benchmarking*, Reengenharia e de formação do Capital Intelectual podem trazer a uma organização, na visão de diferentes autores. Seguido dos objetivos específicos: explicar, comparar e analisar os três processos administrativos citados.

A metodologia foi baseada primordialmente na pesquisa bibliográfica. Por se tratar de um trabalho essencialmente teórico, não foram necessários outros meios de coleta de dados. As fontes de pesquisa foram livros e apenas um sítio da internet. O método aplicado foi o dedutivo, por ser o mais adequado e ter a característica de sintetizar conhecimentos gerais em idéias mais específicas em acordo com que se almeja na obra.

A estrutura do trabalho se divide em cinco etapas, iniciada pela introdução, parte em que são apresentados, tema, problema, justificativa, objetivos geral e específicos e metodologia. Em segundo, vem o embasamento teórico, onde são expostos os pensamentos dos autores acerca dos três assuntos e que dão sustentação a esta monografia. Em seguida vem a metodologia. A quarta etapa traz a discussão teórica, constatações do autor, e por último a conclusão, fechamento da obra.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Nesta etapa, com fundamentação bibliográfica, serão introduzidos os conceitos de vantagem competitiva, em seguida, abordados os processos de *Benchmarking*, Reengenharia e formação do Capital Intelectual, focos deste trabalho.

2.1 Vantagem Competitiva

As idéias a respeito de vantagem competitiva terão como pilar principal o autor Michael E. Porter.

A vantagem competitiva tem origem nas diversas atividades que uma empresa executa, e pode surgir a partir de qualquer área. Uma empresa obtém uma vantagem competitiva a partir do momento em que se diferencia positivamente da concorrência. (PORTER, 1989).

No mesmo sentido de obtenção de vantagem competitiva, os autores Zairi e Leonard (1995) exaltam a importância de uma organização desenvolver a habilidade de fornecer excelência de produtos e serviços diferenciados, estabelecer padrões superiores de desempenho, atingir a satisfação contínua do consumidor e, ainda mais, afirmam que, (1995, p. 20), “ser o primeiro e bom importa mais do que ser o último e o melhor”. O valor da iniciativa.

Segundo Porter (1989), as atividades de uma empresa podem ser representadas por uma cadeia de valores, que nada mais é do que um reflexo de sua história, estratégias, métodos, entre outros. Por mais que empresas atuem no mesmo ramo, com negócios semelhantes, haverá sempre uma diferenciação em suas cadeias de valores, fonte básica para obtenção de vantagem competitiva. Sendo assim, ao se comparar cadeias de valores, pode-se identificar onde se localizam as vantagens competitivas.

Ainda com Porter (1989, p. 111), “Uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa”. A diferenciação pode surgir de qualquer parte de uma organização, porém para que se torne uma vantagem competitiva é importante que haja uma ação coordenada de todas as

áreas da empresa. Tal diferenciação exige um mínimo de sustentabilidade, ou seja, é necessário que as vantagens provenientes de uma singularidade durem o suficiente para que forneçam resultados, pois sempre há o risco de perderem seu valor ou sofrerem imitações.

A tecnologia permite que empresas de portes diferentes possam concorrer em igualdade, não mais fazendo tanta diferença a quantidade de bens tangíveis que uma empresa possua. Porter (1989), considera a tecnologia presente praticamente em todas as organizações, de uma maneira ou de outra, e enxerga nela uma grande fonte geradora de vantagens competitivas mais ainda quando a sua aplicação é pioneira e inovadora. O pioneirismo e a inovação são fatores agregadores de valor e de suma importância na formação de uma imagem perante o mercado o que, seguramente, pode se tornar uma vantagem competitiva.

De maneira simples, corroborando com as idéias de Zairi e Leonard (1995), pode-se entender que uma empresa ao desenvolver uma capacidade de resposta veloz às suas necessidades, uma habilidade singular de contra-atacar ameaças e saber explorar adequadamente suas oportunidades, automaticamente a mesma estará indo ao encontro dos princípios da vantagem competitiva, algo tão almejado no ambiente em que estão inseridos.

Conceituada a vantagem competitiva, a próxima etapa é explicar de maneira mais detalhada cada um dos três processos administrativos escolhidos para esta monografia, e suas possíveis vantagens, quais sejam: o *Benchmarking*, a Reengenharia e a formação do Capital Intelectual.

2.2 Benchmarking

Partindo dos autores Spendolini (1993), Zairi e Leonard (1995), sabe-se que o *Benchmarking* surgiu no final da década de 1970 a partir da iniciativa da empresa Xerox que, ao se ver ameaçada por organizações japonesas, resolveu desenvolver um método de medição de desempenho da concorrência.

Ainda para os autores acima citados, considera-se que o *Benchmarking* representou o esforço de levar a análise competitiva convencional um passo a diante, ajudou a empresa Xerox a desenvolver uma percepção mais aguçada do mercado global e a tomar ciência do quanto precisava melhorar para competir em

igualdade com as líderes da época. Após o pioneirismo da Xerox, suas idéias se disseminaram e foram tomadas como exemplo por outras empresas.

Anteriormente ao surgimento de tal processo, as empresas focalizavam a análise da concorrência somente nos resultados finais. Com o *Benchmarking*, o foco deixou de ser apenas nos produtos finais e passou a considerar indicadores relacionados ao processo produtivo, etapa por etapa. É um método que pode tanto ser usado para se conhecer a concorrência como qualquer outra organização, concorrente ou não, de qualquer porte. O mesmo é tido também como um processo de solução de problemas e aperfeiçoamento organizacional (SPENDOLINI, 1993).

Como pode-se perceber, o *Benchmarking* carrega essa característica de adaptação a diversas situações, o que acaba por permitir que sua aplicação se encaixe em quase todos os segmentos organizacionais.

Spendolini (1993, p. 10) conceitua o *Benchmarking* como sendo:

Um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional.

Para Spendolini (1993), é importante que o *Benchmarking* seja um processo aplicado a longo prazo, que tenha um modelo formal de aplicação, ou seja, uma metodologia padrão, e que durante o seu processo haja o constante propósito de se obter o máximo de informações. Preenchendo tais requisitos, uma organização fatalmente estará dando um passo à frente das outras, para que assim possa desfrutar de uma temporária vantagem competitiva.

É importante também considerar as idéias de Zairi e Leonard (1995), que expressam a necessidade de um acompanhamento e reforço sistemático no processo de *Benchmarking*, no intuito de que os resultados e o aprendizado oriundos das atividades não se percam, ou seja, para que o processo ganhe caráter contínuo.

A aplicação do *Benchmarking* se dá de diversas maneiras, variando entre empresas e autores. Em conseqüência disso, Spendolini (1993) criou um modelo em cinco estágios de modo a simplificar e facilitar o entendimento do mesmo, a saber: (i) determinar do que fazer o *Benchmarking*; (ii) formar uma equipe; (iii) identificar os parceiros; (iv) coletar e analisar informações; (v) agir. Vale lembrar, também, que

esse modelo tem caráter cíclico, o que já auto-explica a sua necessidade periódica de renovação e reciclagem.

A organização para implantar o *Benchmarking*, independentemente do modelo que for adotar, necessita analisar alguns fatores antecipadamente como: ramo, objetivo, amplitude, diferenças organizacionais e custos, porque mesmo sendo o conceito de *Benchmarking* igual para todos, cada empresa dentro de sua individualidade irá desenvolver a sua maneira de trabalhar, respeitando suas características e limitações. Vale salientar também que o processo desde sua implantação até sua implementação exige severo controle para que assim os objetivos possam ser alcançados. (SORIO, 2007).

O *Benchmarking* de maneira geral se divide em três tipos: *benchmarking* interno, competitivo e funcional.

2.2.1 *Benchmarking* Interno

Consiste na comparação interna de práticas cotidianas de uma organização, no intuito de se encontrar a mais eficiente para cada caso, pois dentro de uma organização existem diferenças nos processos entre as áreas de trabalho. O *benchmarking* interno tem o objetivo de identificar e estabelecer os padrões de desempenho na empresa, divulgar tais informações para que os processos tidos como os mais eficientes sejam implantados por toda a empresa. (SPENDOLINI, 1993). Do próprio nome infere-se que se trata de um *Benchmarking*, que procura na própria empresa maneiras de se melhorar os desempenhos de seus departamentos.

Ainda segundo Spendolini (1993), muitas empresas recomendam que se comece internamente com as práticas do *Benchmarking*, para que se adquira uma base e assim, posteriormente, se pratique tal processo externamente. Ao se tratar da externalização de tais atividades, tem-se o *benchmarking* competitivo.

2.2.2 *Benchmarking* Competitivo

Basicamente trata da identificação do concorrente direto de uma empresa a partir de seus processos, produtos, serviços e resultados em negócios, para que depois tais informações possam ser comparadas com as da própria empresa. O

benchmarking competitivo ajuda a posicionar a organização perante o mercado. (SPENDOLINI, 1993).

Cientes de que o *benchmarking* competitivo pode informar à empresa o quão bem ou mal a mesma se encontra no mercado, Zairi e Leonard (1995) destacam que pode ser difícil ou até impossível de se coletar informações a respeito de processos produtivos ou metas da concorrência, o que acaba por caracterizar uma desvantagem de tal método. Em contrapartida, informações sobre clientes são mais fáceis de serem obtidas e podem proporcionar excelentes indicadores de desempenho.

A aplicação de tal procedimento, por vezes, envolve empresas que não são líderes de mercado, isso porque mesmo não possuindo os melhores desempenhos suas informações ainda são importantes pois, ainda assim, essas organizações influenciam clientes, fornecedores, acionistas e demais relacionados. (SPENDOLINI, 1993). De forma geral, o foco do *benchmarking* competitivo se volta, na grande maioria das vezes para o concorrente direto.

Sabe-se que o *benchmarking* competitivo, quando praticado em parceria com uma ou mais organizações, pode trazer excelentes benefícios para as envolvidas através da troca de informações e criação de novas idéias. Obviamente, como já citado, certas informações são sigilosas e por isso há limites para tal processo, mas é interessante que seja abolida a imagem de “inimigo” que se cultiva na concorrência, desde que haja profissionalismo e ética. (SPENDOLINI, 1993).

Caso se encontre dificuldade na realização do *benchmarking* competitivo há a opção de se aplicar o funcional, processo que segue abaixo.

2.2.3 *Benchmarking* Funcional

O *benchmarking* funcional ou genérico, assim como o competitivo, também envolve a identificação de produtos, serviços, processos, entre outros. A diferença é que, neste caso, as empresas podem ser ou não concorrentes diretas ou, até mesmo, pertencer ou não ao mesmo ramo. O objetivo é identificar as práticas que alcançaram excelência na áreas desejadas. (SPENDOLINI, 1993). A própria palavra “funcional” já dá a entender que se trata de um *Benchmarking* voltado para áreas

específicas de uma organização, o que acaba por facilitar a escolha das melhores práticas, ainda mais pela extensa gama de opções que este método permite.

O fato do *benchmarking* funcional não restringir sua aplicação apenas à concorrência, gera uma vantagem a este processo, pois é mais fácil ganhar acesso a informações de organizações que não competem diretamente, pelo motivo das mesmas não se sentirem tão ameaçadas e enxergarem no processo oportunidade de benefício mútuo. (ZAIRI e LEONARD, 1995).

Por oferecer a opção de buscar em outras organizações informações relevantes, o *benchmarking* funcional pode proporcionar uma quebra de paradigma na organização, desde que os gestores mantenham a “mente aberta” e saibam enxergar o que há de comum entre suas empresas e as outras identificadas. (SPENDOLINI, 1993). Obviamente, tal característica se desenvolve ao longo das experiências vividas por cada organização.

A abordagem de Zairi e Leonard (1995) lembra que também há uma limitação no processo, pois a especificidade que o *benchmarking* funcional carrega pode não disseminar os benefícios trazidos a um determinado setor, para o resto da empresa.

Conhecidos os *benchmarkings* interno, competitivo e funcional, resta agora relacionar as vantagens desse processo.

2.2.4 Vantagens do *Benchmarking*

Além das vantagens incumbidas no próprio processo, e que já foram citadas anteriormente, o *Benchmarking* é um meio das empresas se manterem informadas a respeito do direcionamento dos negócios das principais organizações do mercado, assim como as tendências de desenvolvimento de produtos e serviços, o comportamentos dos consumidores, entre outros. (SPENDOLINI, 1993). Infere-se do próprio autor que uma das facetas do *Benchmarking* é a capacidade que o mesmo tem de entender como outras empresas obtêm vantagem competitiva, por meio de uma espécie de monitoramento de mercado.

Para Sorio (2007), o *Benchmarking* consegue mudar a maneira das empresas pensarem a respeito da necessidade de melhorias, dá uma melhor noção

da sua urgência através de indicadores de desempenho previamente obtidos. Tem também a capacidade de despertar um senso de competitividade e uma visão mais aguçada para oportunidades nos funcionários da empresa, que acabam por se automotivar e buscar eles próprios a excelência e inovação. Além disso, com a experiência adquirida na prática a empresa “aprende a aprender”.

O *Benchmarking* expõe a uma empresa novas maneiras de se trabalhar, gerenciar, comportar, ou seja, onde houver excelência poderá estar o *Benchmarking*, pois o mesmo se aplica a quase tudo que possa ser observado ou medido. (SPENDOLINI, 1993). Conseqüência disso, pode-se considerar a economia de gastos, tempo e mão-de-obra por parte da organização.

Partindo desses princípios, Altany (1990 apud ZAIRI e LEONARD, 1995), relata outros benefícios do *Benchmarking* como: a identificação de chaves para o sucesso nas diversas áreas, a ajuda no estabelecimento de metas, criação de conhecimento, e principalmente o fato de colaborar para o concebimento de uma cultura organizacional em que mudanças, adaptações e melhorias são constantemente buscadas, o que a longo prazo fará a diferença, pois é imprescindível que se evite possíveis resistências ao dito processo de *Benchmarking*.

Para finalizar as vantagens do *Benchmarking*, de fonte anônima (1992 apud ZAIRI e LEONARD, 1995) tem-se o mesmo como um poderoso instrumento de trabalho em equipe capaz de ajudar no desenvolvimento, aperfeiçoamento ou reengenharia de um processo ou programa.

2.3 Reengenharia

A Reengenharia, de acordo com Manganelli e Klein (1995), teve seu início na década de 1990, surgindo como uma proeminente técnica de melhoria de desempenho em empresas, e se disseminou de maneira extremamente veloz. É sabido que a prática de reengenharia já existia há décadas, mas de forma “amadora”, por isso, vale ressaltar que o processo de Reengenharia abordado nesta monografia se refere ao modelo criado nos anos 90, após os devidos estudos científicos.

O contexto organizacional anterior ao surgimento da Reengenharia se resumia a um ambiente mercadológico de mudanças rápidas e imprevisíveis, com empresas lentas e incapazes de gerar melhorias que acompanhassem tal dinâmica. Furlan (1994), completa afirmando que as organizações, ao se depararem com tal situação devem rever suas estratégias de negócio para que possam se manter fortes no mercado.

Diante das condições do mercado supra citadas e ciente da necessidade de se empreender algo novo, foi concebida a Reengenharia, que para os autores Manganelli e Klein (1995, p. XI) consiste no “redesenho rápido e radical de processos de negócios para obtenção de melhorias inovadoras de desempenho”. Ainda com os autores, sabe-se que é um método que repensa a forma de como um trabalho é executado, sendo capaz de alterá-lo completamente, se preciso. Além disso, a Reengenharia tem uma abordagem sistemática que incorpora aspectos técnicos (procedimentos, controles, tecnologia) e sociais (organização, políticas, incentivos).

De maneira semelhante, Hammer e Champy (1994) consideram a Reengenharia como um novo começo, ou seja, um processo onde é promovida a reformulação ou até abandono de antigos procedimentos, em prol de se criar uma nova forma de trabalhar, reinventando a empresa. E o que se espera disso tudo são melhorias significativas em indicadores de custo, qualidade, atendimento e velocidade.

O foco da Reengenharia para Manganelli e Klein (1995) está nos processos tidos como estratégicos e agregadores de valor na organização. É interessante destacar que, para que haja a mudança nos processos estratégicos é imprescindível que sejam mudados também os elementos que os sustentam (estrutura, sistemas e políticas).

O impacto de todo esse processo de Reengenharia, nas organizações, pode ser exemplificado pelas mudanças nas unidades de trabalho (departamentos funcionais foram trocados por equipes de processo), nas tarefas (antes simples passaram a ser multidimensionais), nos funcionários (adquiriram certa autoridade e autonomia), na preparação (treinamento foi trocado pela educação), no enfoque (da atividade para os resultados), na gerência (de supervisores para instrutores), na estrutura (de hierárquica para nivelada), entre outras. (HAMMER e CHAMPY, 1994).

Os autores Morris e Brandon (1994) sugerem que o mais correto para um processo de Reengenharia é determinar antecipadamente quais as vantagens competitivas almejadas pelo projeto, para que assim o mesmo seja efetuado de maneira mais adequada. Geralmente, os motivos para a realização da Reengenharia partem da busca por lucratividade, aumento da fatia de mercado e competição. Objetivos muito comuns entre executivos de empresas. (MANGANELLI e KLEIN, 1995). Vale destacar que podem existir várias outras vantagens desejadas e objetivos, isso vai depender de cada organização.

A exigência por resultados praticada por executivos pode se caracterizar como um grande obstáculo para a implantação da Reengenharia, pois os mesmos sempre desejam resultados imediatos e notáveis, não apenas incrementais, sem dar tanta importância para o risco e o custo. (MANGANELLI e KLEIN, 1995). Tal fato pode ser interpretado como uma possível desvantagem do processo, porque nem sempre os benefícios vêm em curto prazo.

Na intenção de se realizar uma Reengenharia rápida e eficaz, Manganeli e Klein (1995) desenvolveram uma metodologia denominada *Rapid Re*. Tal metodologia se divide em cinco etapas:

- a) Preparação: definir propósito do processo de Reengenharia, levando em conta metas e objetivos. Definição de parâmetros como, custos, cronograma, riscos. Reunião e treinamento de equipe;
- b) Identificação: destacar processos estratégicos agregadores de valor, mapear organização, quantificar recursos necessários, determinar prioridades de acordo com possibilidade de sucesso;
- c) Visão: buscar oportunidades de inovação considerando mudanças radicais, estimar ganhos;
- d) Solução: desenvolver projeto técnico (procedimentos, controles, tecnologia) e social (incentivos, políticas, recursos humanos);
- e) Transformação: realizar as visões do processo, demonstrar em uma nova versão o processo remodelado pela Reengenharia e também suas modificações.

Mesmo subsidiada por toda essa metodologia, vale lembrar que não é a empresa que realiza a Reengenharia, e sim as pessoas. Cientes disso, Hammer e Champy (1994, p. 84), relatam alguns papéis ocupados por funcionários durante um processo de Reengenharia, e suas relações de trabalho. Portanto, para iniciar tem-se: “o líder que designa um proprietário do processo, que reúne uma equipe de reengenharia, para reformular o processo, com o auxílio do *czar* e sob os auspícios do comitê geral”.

Entenda-se por líder o alto executivo, o proprietário do processo um gerente designado, já a equipe de Reengenharia como responsável pela produção das idéias e planos, o *czar* como um grupo de coordenação e apoio ao processo, por fim, o comitê geral formado por altos gerentes incumbidos em acompanhar todo o procedimento. (HAMMER e CHAMPY, 1994).

Existem algumas medidas que podem ser tomadas pelas organizações a fim de minimizar possíveis falhas no processo de Reengenharia, como: aproximar clientes, fornecedores, investir em tecnologia da informação, analisar a possibilidade de terceirização, descentralização, simplificação de serviços e procedimentos, evitar possíveis resistências às mudanças impostas. (MANGANELLI e KLEIN, 1995). Em complemento a essas idéias, Hammer e Champy (1994), dão ênfase também à ambição, à quebra de paradigmas e ao uso criativo da tecnologia da informação.

Nota-se o quanto é importante a tecnologia da informação em um processo de Reengenharia. A mesma atua como agente de integração e coordenação de tarefas, se caracterizando como uma essencial ferramenta durante as atividades. (FURLAN, 1994).

2.3.1 Vantagens da Reengenharia

A Reengenharia tem a vantagem de mudar o processo empresarial, de modo a obter maior eficiência, corrigindo a relação que há entre o trabalho, o funcionário, a organização e sua cultura. (MANGANELLI e KLEIN, 1995). Ou seja, tais mudanças organizam e adequam as diversas atividades exercidas na empresa para que as mesmas possam agregar algum valor.

Essas mudanças nos processos, derivadas da aplicação da Reengenharia, fazem com que o trabalho deixe de ser simples para se transformar em

multifuncional. Desse modo, o desperdício e as atividades não adicionadoras de valor são eliminados, proporcionando assim mais tempo para a realização do trabalho que realmente enriquece a organização. (HAMMER e CHAMPY, 1994).

As vantagens da Reengenharia podem ser percebidas de várias maneiras. Uma delas pode ser a diminuição dos custos totais e unitários de produção. (MANGANELLI e KLEIN, 1995). Em complemento, outras maneiras segundo Hammer e Champy (1994) são o aumento na satisfação dos funcionários, dos clientes, a fidelidade dos mesmos, otimização da comunicação entre departamentos, desburocratização, lucros, crescimento de desempenho, entre outros.

Cabe ressaltar que, para que as vantagens competitivas da Reengenharia se mantenham em longo prazo, é necessária a reaplicação periódica do método, sempre que forem identificados possíveis benefícios na mudança de algum processo. Para isso é importante que a empresa desenvolva a capacidade de se reposicionar com rapidez. (MORRIS e BRANDON, 1994).

É possível perceber semelhanças em processos de Reengenharia aplicados às mais diferentes organizações. Muitas conclusões tomadas em um processo de Reengenharia a respeito de uma empresa automobilística, por exemplo, podem facilmente coincidir com as conclusões de uma empresa varejista. (HAMMER e CHAMPY, 1994). Isso mostra a capacidade multifacetada da Reengenharia, o que certamente pode ser visto como uma vantagem.

Morris e Brandon (1994) afirmam que os benefícios da Reengenharia podem ser tangíveis (redução de desperdícios, tempo) ou não. Em longo prazo, os benefícios intangíveis podem até exercer maior influência que os tangíveis. Em certas situações as vantagens obtidas são em parte tangíveis e intangíveis, um exemplo seria a melhoria no apoio ao cliente, a melhoria na confiabilidade de um produto. O segundo exemplo, que trata da confiabilidade, tem como benefício tangível a diminuição de devoluções e reparos, ou seja, redução de custos, já os benefícios intangíveis são, a melhoria na fidelidade e boa vontade.

Depois de traçadas as mais diversas vantagens da Reengenharia, dois importantes pontos podem ser destacados para darem continuidade a esta monografia. Os pontos seriam, sustentados por Morris e Brandon (1994), a

importância da intangibilidade nos resultados do processo de Reengenharia e a indispensável participação do capital humano do início ao fim das atividades.

Considerando o contexto organizacional atual e os pontos destacados acima, segue então o terceiro processo administrativo, a formação do Capital Intelectual.

2.4 Capital Intelectual

Com o objetivo de proporcionar um melhor entendimento do assunto, é interessante que se comece mostrando sua origem para, assim, posteriormente, desenvolvê-lo adequadamente. Para isso, deve-se destacar como era o ambiente mercadológico da época em que surgiu o Capital Intelectual.

Para começar, vale lembrar que o mundo está inserido na sociedade do conhecimento, evolução de outras sociedades anteriores, como primitiva, agrícola e industrial. Resquícios dessas sociedades passadas ainda existem, mas de forma geral o que predomina atualmente é a sociedade do conhecimento. (ANTUNES, 2000).

Também conhecida como economia do conhecimento, ainda com Antunes (2000), essa nova etapa deu ênfase ao fator humano nas empresas, assim como ao próprio conhecimento e tecnologia, entre outros recursos inerentes aos novos tempos. O autor Stewart (1998) é direto ao afirmar que o conhecimento na organização vale mais que seus recursos naturais, industriais e até grandes contas bancárias. São nessas declarações que é possível perceber o ganho de importância dos ativos intangíveis nas companhias, e o surgimento da idéia de Capital Intelectual.

Concorrentemente a isso, dentro das empresas, era cada vez mais notória a lacuna que havia entre seus valores contábeis e de mercado. A contabilidade tradicional que por muitos anos pôde descrever as operações de uma empresa com excelência, não conseguiu acompanhar o súbito crescimento dos valores intangíveis nas organizações, e acabou por ficar defasada. Para reforçar a idéia, sabe-se ainda que os ativos intangíveis de uma empresa podem valer de três a quatro vezes mais que o seu valor contábil tangível, outras fontes chegam a afirmar que essa

proporção pode chegar a até nove vezes. (EDVINSSON e MALONE, 1998). Com dados tão significativos e uma contabilidade atrasada algo precisava ser feito.

Diante de tal condição mercadológica, o conceito de Capital Intelectual começou a surgir e a ser reconhecido como uma força no meio empresarial. A pioneira nos estudos do Capital Intelectual foi uma empresa sueca prestadora de serviços financeiros e seguradora, chamada Skandia, que em meados da década de 1990, após anos de trabalho, foi a primeira a emitir um relatório anual a respeito do Capital Intelectual em suplemento ao seu relatório financeiro. (EDVINSSON e MALONE, 1998). Ou seja, a partir daí o que antes era apenas uma idéia pouco madura, passou para o “papel” como algo real e tão importante quanto um relatório de finanças.

O Capital Intelectual abrange diversas áreas em uma empresa. O mesmo se refere, por exemplo, à soma dos conhecimentos de uma organização, ao treinamento dos funcionários, às habilidades, ao talento individual, ao *know how*, à velocidade da informação, ao banco de dados, à fidelização de clientes e fornecedores, à propriedade intelectual (marcas, patentes), à cooperação das equipes de trabalho, aos processos, às metodologias, aos relacionamentos, entre outros. (STEWART, 1998).

Talvez, por esse motivo a conceituação do Capital Intelectual não é unânime entre autores do assunto, porém pode-se considerar que, em essência, os conteúdos são bem parecidos. Segundo Brooking (1996 *apud* ANTUNES, 2000), o Capital Intelectual é:

Uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresa e que capacitam seu funcionamento.

Outra maneira de se entender o Capital Intelectual, é enxergá-lo da forma proposta por Edvinsson e Malone (1998), que fazem uma analogia comparando o Capital Intelectual a uma árvore, onde a parte visível (tronco, galhos e folhas), representa os organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros, entre outros, já as raízes, se referem ao Capital Intelectual, oculto, porém não menos importante para a árvore ou empresa. Além disso, há o conceito mais básico de

todos, que considera o Capital Intelectual como sendo a diferença do valor de mercado e o valor contábil de uma organização.

Para que haja realmente a formação do Capital Intelectual, segundo Klein e Prusak (*apud* STEWART, 1998), primeiro é necessário que se formalize o material intelectual existente na organização, capturando-o e alavancando-o para que seja produzido um ativo de maior valor. Cabe alertar que um material intelectual não caracteriza um capital. Só o será quando transformado em algo que agregue valor à organização, para isso é importante também que a organização atente a possíveis efeitos negativos de toda a mudança promovida pelo processo de transformação desse material.

Edvinsson e Malone (1998) lembram que o Capital Intelectual não se limita apenas a empresas que visam o lucro, o mesmo pode se aplicar a qualquer outro tipo de organização como igrejas, órgãos públicos, setores militares.

O que pode facilitar o entendimento do Capital Intelectual é dividi-lo, explicando cada um de seus componentes individualmente. Edvinsson e Malone (1998) consideram que o Capital Intelectual é composto pelos capitais humano, estrutural e de clientes. Existem divergências entre alguns autores na hora de dividir e classificar as partes do Capital Intelectual, por isso, é importante citar que o critério adotado para este trabalho segue o que foi descrito acima.

2.4.1 Capital Humano

Para Stewart (1998), o capital humano é onde tudo começa, é a fonte da inovação, é a parte da organização que pensa, que tem talento e *expertise*. Quanto maior for o capital humano de uma empresa, menos ela ficará vulnerável aos concorrentes, pois os mesmos sentirão maior dificuldade de copiar sua fórmula de sucesso.

No capital humano estão incluídos, “capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes”. (EDVINSSON e MALONE, 1998, p. 31). Ainda para os autores, sabe-se que é muito importante que o dito capital humano possa circular dentro da organização, de modo a enriquecer todo o sistema. Os conhecimentos individuais devem ser compartilhados, e a criatividade e inovação incentivadas.

O capital humano também pode ser denominado como habilidades individuais. No entanto, mesmo com essa diferença de nomenclatura, o conteúdo é o mesmo, por isso, de acordo com Rezende (2003), tem-se o capital humano bem enfatizado, ao ser afirmado que todos os ativos, tangíveis ou intangíveis, são derivados da ação humana e dela dependem para existir.

De fato as pessoas são imprescindíveis para a existência de qualquer tipo de empresa mas, além disso, é necessária uma estrutura que sustente o desenvolvimento do ativo humano, ou seja, o capital estrutural (tecnologia, metodologias, procedimentos formais, bancos de dados). Os dois capitais possuem uma relação de interdependência. Sendo assim, quanto mais atuarem lado a lado maior será o ganho de ambos e por consequência da organização. (STEWART, 1998).

2.4.2 Capital Estrutural

Pode ser explicado de maneira simples como sendo “o arcabouço, o *empowerment*, e a infra-estrutura que apóiam o capital humano”. (EDVINSSON e MALONE, 1998, p. 32). Segundo os mesmo autores, é a parte responsável pelo armazenamento do conhecimento, onde o mesmo pode fluir naturalmente e se tornar parte permanente da organização. A acumulação de lições aprendidas é uma forma de enriquecer o capital estrutural. (STEWART, 1998).

Estão incluídos no capital estrutural, os sistemas informatizados, a cultura, a tecnologia, os *softwares*, os bancos de dados, os conceitos organizacionais, as metodologias, os processos e técnicas organizacionais, as patentes, marcas registradas e direitos autorais. (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Além de tudo isso, este componente do Capital Intelectual, é responsável pela organização dos recursos de uma empresa, na intenção de ampliar idéias elaboradas e fornecer informações que possam colaborar para uma melhor realização do trabalho. Mas por outro lado, deve-se evitar que haja uma sobrecarga de informações, pois caso aconteça, a gestão pode acabar se prejudicando ao invés de se beneficiar com o capital estrutural. (STEWART, 1998).

Para que uma empresa não acabe se deparando com a situação supra citada, é interessante que se entenda o objetivo do capital estrutural: “ligar pessoas

a dados, especialistas e *expertise* em uma base *just-in-time*". (STEWART, 1998). Sem excessos e nem falta de informações.

Demonstrados os capitais humano e estrutural, resta o terceiro e não menos importante componente do Capital Intelectual, o capital de clientes.

2.4.3 Capital de Clientes

Sob a nomenclatura de estrutura externa, que é o mesmo que capital de clientes, Rezende (2003) diz que, tal capital corresponde aos relacionamentos que a organização possui com seus clientes, fornecedores e demais relacionados, também se refere à marca, identidade, reputação e imagem. A capacidade de lidar com seus clientes é o que dá força a este capital.

Uma carteira de clientes sólida e leal tem valor que só pode ser quantificado quando há a venda de uma empresa, nem a contabilidade tem a capacidade de estimar antecipadamente o quanto vale tal carteira. (EDVINSSON e MALONE, 1998). O que mostra o valor que tem o cliente no atual contexto.

É também importante que a empresa busque manter sempre a melhor percepção por parte do mercado em relação a si, para que uma respeitável reputação possa ser construída ao longo do tempo, fazendo assim, com que sua marca transpareça confiança e segurança aos consumidores. (REZENDE, 2003).

Os autores Edvinsson e Malone (1998), ainda vão além e afirmam que, é no relacionamento que as empresas começam a ganhar dinheiro. De fato, tal afirmação faz sentido, pois o capital de clientes é um dos responsáveis pelas primeiras impressões que o consumidor tem a respeito da empresa, e essas impressões podem ser determinantes para a compra ou não de um bem ou serviço. Stewart (1998), complementa a idéia afirmando que, um capital de clientes otimizado pode ser representado pela disposição de um consumidor em comprar seu produto mesmo que ele custe mais.

O capital de clientes tem a vantagem de facilitar o acompanhamento, por parte dos gestores e executivos. Informações de ações, índices de retenção e deserção de clientes, e lucratividade por cliente, são alguns exemplos de como pode ser enxergado o capital de clientes, e assim ser monitorado. O problema é se a

empresa nem ao menos conhecer seus clientes, fato não muito raro no mercado. (STEWART, 1998).

Os clientes dos dias atuais não mais são passivos e de fácil agrado, muito pelo contrário, são informados e exigentes, por isso as organizações não devem poupar investimentos que visem a conquista desses consumidores, a idéia central é se tornar indispensável para os clientes. (STEWART, 1998).

Traçados os capitais, humano, estrutural e de clientes, fica faltando exibir uma maneira de se mensurar o Capital Intelectual, pois é traduzindo para números que uma empresa poderá perceber o seu verdadeiro valor monetário, que para muitos, é o que realmente importa. Existem dezenas de modelos de mensuração, porém optou-se na presente obra, utilizar o método criado pela empresa Skandia.

2.4.4 Navegador Skandia

A empresa Skandia teve participação importante na história do Capital Intelectual, não somente pela emissão do primeiro relatório o incluindo, mas também por ter desenvolvido um modelo para sua mensuração. O que motivou a criação do deste modelo foi a percepção por parte dos diretores da Skandia na época, inclusive um deles Leif Edvinsson, de que o poder competitivo de sua empresa estava cada vez mais depositado em fatores subjetivos não mensurados, ou seja, o poder estava no Capital Intelectual. O que era bem visível em uma empresa atuante no ramo de serviços, tão dependente dos ativos do conhecimento. (ANTUNES, 2000).

A intenção na criação do navegador Skandia era elaborar um modelo dinâmico que alcançasse um público que ultrapassasse a fronteira da diretoria. O navegador se originou de uma matriz, onde foram juntadas seis áreas de foco do Capital Intelectual, de modo a mostrar como essas áreas interagem e a identificá-las no eixo de tempo de vida operacional da empresa. (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Continuando com Edvinsson e Malone (1998), é sabido que, de maneira coerente o navegador conseguiu vincular os focos entre si, e com isso mostrar a história do papel do Capital Intelectual na empresa. O modelo se tornou tão simples que eram necessários apenas alguns minutos para que uma pessoa começasse a entender a dinâmica das relações dos componentes do Capital Intelectual dentro da organização.

A estrutura do navegador Skandia se divide em cinco focos, e esses focos se distribuem entre passado, presente e futuro na organização. A idéia é estabelecer um equilíbrio entre os três tempos. Em cada um dos focos são estabelecidos indicadores que permitem a medição de desempenho da empresa. (ANTUNES, 2000). Indicadores que podem ser em porcentagem ou valor monetário.

A ilustração a seguir mostra de maneira mais clara como funciona o navegador Skandia e a relação que têm os seus focos:

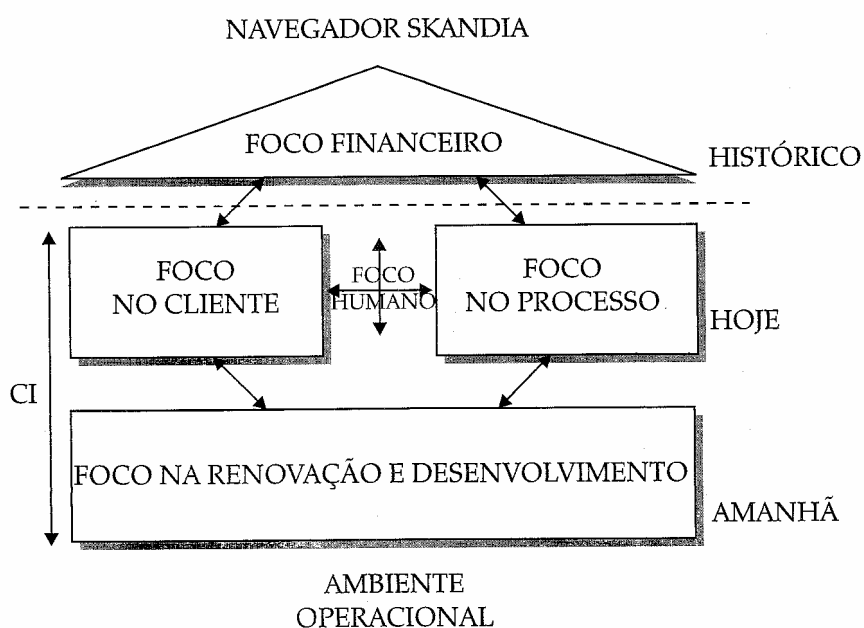


Figura 1: Navegador Skandia.
Fonte: Edvinsson e Malone (1998).

A seguir, serão exemplificados os focos e seus indicadores de acordo com dados coletados das obras de Antunes (2000) e Edvinsson e Malone (1998):

- Foco Financeiro (passado): receita por empregado, receita de prêmios de seguro, faturamento por empregado, lucro por empregado, retorno sobre ativo líquido, valor de mercado, valor agregado por empregado.
- Foco no Cliente (presente): participação de mercado, número de clientes, número de clientes perdidos, acesso por telefone, número de visitas dos clientes à empresa, índice de ociosidade, número de pontos de venda, número de contratos.
- Foco no Processo (presente): despesas administrativas/receita total, custo dos erros administrativos/receitas gerenciais, despesas

administrativas por empregado, equipamentos de informática adquiridos, meta de qualidade corporativa, contratos redigidos sem erro, custo de reposição de equipamentos.

- Foco Humano (presente): índice de liderança, índice de motivação, índice de *empowerment*, número de empregados, rotatividade dos empregados, número de gerentes, idade média dos empregados.
- Foco de Renovação e Desenvolvimento (futuro): despesa com o desenvolvimento de competências por empregado, índice de satisfação do empregado, despesas de *marketing* por cliente, porcentagem da horas de treinamento, porcentagem das horas de desenvolvimento, despesa de treinamento por empregado.

A mensuração do Capital Intelectual tem o propósito, segundo Rezende (2003, p. 167), de “oferecer uma taxonomia complementar de contabilidade em um novo enfoque de gestão baseado na vivência e no fomento à criação de conhecimento”. Ou seja, através do navegador Skandia os gestores terão a vantagem de entender a fundo o desempenho da organização, e por consequência direcionar melhor seus investimentos e tomar decisões mais acertadas. Seguem algumas outras vantagens.

2.4.5 Vantagens do Capital Intelectual

A vantagem de se promover o desenvolvimento do Capital Intelectual pode ser entendida pelo simples fato do mesmo ser um recurso ilimitável, além do mais o seu aprimoramento é sempre possível, pois não há limites para seu crescimento. Gerenciado de maneira correta, esse recurso intelectual se propagará gerando grande progresso à organização que o obtiver. (ANTUNES, 2000).

Em um ambiente mercadológico de competição árdua, e pouco espaço para amadores, onde todos estão buscando alternativas para alçarem vôos maiores, a resposta está no Capital Intelectual, fator diferenciador de uma organização, que se tratado e gerenciado corretamente, permite a visualização da real situação da empresa, e por consequência fornece importantes dicas para a realização de futuras manobras estratégicas e investimentos. Com isso é possível de se saber ao certo

quando gastar com treinamento, tecnologia, fidelização, entre outros. (STEWART, 1998).

Os dados apresentados serão devidamente cruzados e analisados na etapa de discussão teórica.

3 METODOLOGIA

A realização deste trabalho exigiu a aplicação de uma metodologia baseada na pesquisa bibliográfica, no intuito de criar sustentação teórica para a discussão do tema. As fontes bibliográficas usadas se resumiram a livros e um sítio da internet.

De fato, “uma pesquisa bibliográfica leva ao aprendizado sobre uma determinada área”. (CRUZ e RIBEIRO, 2004, p. 19). E tal aprendizado permite que se desenvolvam novas percepções a partir do que se obteve inicialmente. Exatamente o que se busca nesta obra.

O método selecionado foi o dedutivo, visto que o mesmo permite que estudos sejam realizados com baixo índice de erro. (CRUZ e RIBEIRO, 2004). Outra importante característica desse método, ainda com os autores Cruz e Ribeiro (2004), é a forma como ele lida com informações, sendo capaz de buscar em idéias gerais, comuns em livros, as especificidades necessárias para a delimitação de um assunto, colaborando para a manutenção do foco. Pode-se dizer que a dedução é uma espécie de síntese.

Na prática, buscou-se coletar dados de um número de fontes considerável que abordassem, vantagem competitiva, *Benchmarking*, Reengenharia e Capital Intelectual. O intuito dessas atividades foi permitir um melhor entendimento de cada parte do tema, para que assim as posteriores discussões, comparações e opiniões pudessem ter o devido respaldo bibliográfico.

4 DISCUSSÃO TEÓRICA

A presente etapa buscará com base no que foi inserido no embasamento teórico, elaborar uma argumentação a respeito do tema, analisando e comparando os processos de *Benchmarking*, Reengenharia e formação do Capital Intelectual, mostrando seus pontos convergentes, divergentes, além de outras possíveis argumentações.

O que se pode perceber nos materiais dos três assuntos é a preocupação dos autores com possíveis resistências à implantação desses novos processos. Pelo fato de serem procedimentos modernos e capazes de promover mudanças radicais na organização, as suas chegadas podem não agradar a alguns funcionários, pois nem todos percebem os possíveis benefícios que uma inovação pode trazer. Tal situação pode acarretar em sérios problemas. Por isso, a importância, nos três casos, de uma comunicação aberta e da participação dos empregados desde o início da mudança. Com o tempo, a cultura organizacional acaba por absorver a idéia da inovação e a empresa passa a encarar positivamente essa quebra de paradigma.

Outro ponto em que o *Benchmarking*, a Reengenharia e o Capital Intelectual convergem, é no uso da tecnologia para suas aplicações. Na atual economia do conhecimento, onde a informação é tão estimada, a tecnologia acaba por se tornar pré-requisito para o sucesso. Os três procedimentos administrativos estão fortemente ligados à tecnologia.

Uma grande diferença que há do Capital Intelectual para os outros dois processos é o fato de não haver um modelo pré-definido para a sua implantação ou aplicação. De certa forma, o Capital Intelectual sempre vai existir em qualquer organização, porém o que o fará se desenvolver será a valorização dos funcionários, o investimento em tecnologia, a preocupação com a satisfação dos clientes, entre outras medidas defendidas por diversos autores. Existe uma ressalva, pois dentro do Capital Intelectual há sim um modelo, só que de mensuração deste capital, e não de implantação como há nos outros.

O *Benchmarking* e o Capital Intelectual possuem histórias parecidas em seus inícios, tanto a empresa Xerox como a Skandia foram pioneiras e inovadoras

ao mostrarem ao mundo suas novidades. O dito pioneirismo, fato que aconteceu com ambas, é sempre de grande valia para a organização que o possui. O mercado consumidor gosta de saber quem foi o primeiro.

Se forem comparados os três processos em relação ao menor custo de aplicação, possivelmente, o Capital Intelectual sai na frente, seguido pelo *Benchmarking* e, por último, a Reengenharia. Isso porque, teoricamente, promover o crescimento do Capital Intelectual em uma empresa não necessariamente significa gastos altos, de acordo com o que se obteve na pesquisa, até simples atitudes não dispendiosas contribuem para o Capital Intelectual, por exemplo, uma melhora nos relacionamentos dos empregados. Ou seja, analisando-se dessa forma, percebe-se que é possível melhorar o Capital Intelectual sem maiores dispêndios. Obviamente se a organização optar pela aplicação do navegador Skandia, os gastos aumentarão consideravelmente, e o Capital Intelectual deixará de ser o processo menos oneroso.

Ainda com os custos, tem-se o *Benchmarking* na segunda colocação. Este é um processo que consiste, em essência, na busca pelos melhores processos através de uma atenta análise de mercado, vale lembrar que as melhores atividades podem estar dentro da própria empresa, em outros departamentos. Seguindo esse conceito, cabe afirmar que, é seguramente possível coletar informações de concorrentes ou não, sem gastar uma fortuna para tal. Nesse caso, também é óbvio que se o *Benchmarking* for aplicado a uma grande empresa, o seu custo fatalmente será bem alto. Por último, e considerada a mais cara, aparece a Reengenharia, que diferente dos outros, só pode ser efetuada com a participação de profissionais gabaritados para que dê certo, algo que pode exigir altos gastos. Portanto, sob uma ótica simplificada, as comparações de custo fazem sentido.

O mercado e sua dinamicidade exige que as empresas mantenham os processos de *Benchmarking* e Reengenharia em um caráter cíclico de reaplicação, pois vantagens competitivas são copiadas facilmente pela concorrência, e para se manter à frente dos outros, é importante que não se desperdice qualquer possibilidade de melhora nas atividades da empresa, sempre que identificada uma oportunidade deve-se aproveitá-la. Essas reaplicações acabam por culminar também no enriquecimento do Capital Intelectual, que acompanha a evolução desses processos administrativos.

O mais interessante de se discutir as presentes teorias é perceber o quanto as mesmas se inter-relacionam, até mais do que se espera. O próprio processo de Reengenharia pode ser fortalecido com a ajuda do *Benchmarking*, que ao analisar o mercado pode dar um ponto de vista diferente à equipe de Reengenharia e até solucionar algum possível problema com as informações que adquiriu. Tudo isso se dá por meio de um capital humano preparado e um capital estrutural moderno e eficaz, ou seja, Capital Intelectual. Depois disso, ainda sabe-se que, o resultado da Reengenharia não se traduz somente a ganhos tangíveis, mas também intangíveis, refletindo tanto nos capitais humano, estrutural e de clientes.

O motivo dos três processos se parecerem em tantos aspectos pode ser explicado pelo fato dos mesmos, cada um da sua maneira, estarem sempre focados em proporcionar melhorias no desempenho das organizações. Nos materiais bibliográficos sobre todos eles, as vantagens obtidas com a prática correta dos processos se complementam. Aumentos nos lucros, queda em custos, facilitação na gestão, valorização da empresa, entre outros, são alguns exemplos disso.

Essas teorias também possuem pontos fracos. O Capital Intelectual, por exemplo, nem mesmo possui conceitos padrão entre os autores, que definem nomenclaturas, classificação e até criam modelos de mensuração, de acordo com seus próprios critérios. Isso impacta negativamente para a própria disseminação acadêmica e corporativa do tema, que ainda precisa ser trabalhado. De forma prática, o Capital Intelectual pode ser desvantajoso caso as informações contidas em seu capital estrutural sejam mal distribuídas, com excessos ou falta de dados, prejudicando o capital humano e refletindo no de clientes.

A Reengenharia também pode falhar e não conseguir oferecer outras inovações para processos de negócios, se tornando inútil, ou então ser feita com pressa, devido a pressões advindas de executivos, que exijam resultados em curto prazo. Sabe-se muito bem que este é um trabalho que, para dar certo, deve envolver não somente o procedimento a ser melhorado, mas também todo o sistema que o sustenta, e isso demanda tempo, pois caso contrário tudo poderá acabar em um fiasco.

O *Benchmarking* fica comprometido quando uma empresa mantém em sigilo certas informações que seriam necessárias para sua realização. Uma das alternativas para isso é propor parcerias de ajuda mútua com organizações que

podem até mesmo pertencer a ramos diferentes, pois assim a sensação de ameaça é menor. No entanto a imagem que se alimenta no mercado de “inimigo” e não de concorrente, acaba por frear e dificultar a realização do *Benchmarking*.

Para melhor entendimento de tudo o que foi citado no trabalho e discutido na presente etapa, foi elaborado pelo autor o seguinte quadro abordando alguns aspectos dos três processos em comparação a eles próprios. Lembre-se que as comparações são feitas de maneira teórica:

ASPECTO	BENCHMARKING	CAPITAL INTELECTUAL	REENGENHARIA
PORTE DA EMPRESA	Pequeno, médio e grande.	Pequeno e médio (s/ navegador). Grande (c/ navegador).	Médio e Grande.
CUSTO/INVESTIMENTO	Médio.	Baixo ou médio (s/ navegador). Alto (c/ navegador).	Médio ou Alto.
QUALIFICAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA	Baixa.	Média.	Alta.
RESISTÊNCIA AO PROCESSO	Baixa.	Média.	Alta.
NECESSIDADE DE TECNOLOGIA	Baixa.	Média.	Alta.
METODOLOGIA PADRÃO	Existe.	Não há.	Existe.
UTILIDADE NA REENGENHARIA	Média.	Alta.	_____
PRAZO IDEAL	Médio.	Médio.	Longo.

Quadro 1: Aspectos comparativos entre *Benchmarking*, Reengenharia e Capital Intelectual. Fonte: Edison Pablo A. P. da Motta (2008).

Discutidas as relações de semelhança, diferença, além de outras constatações, resta agora seguir adiante para a etapa onde serão postadas as considerações finais desta monografia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa pretendeu mostrar, explicar, comparar e analisar os processos administrativos de *Benchmarking*, Reengenharia e Capital Intelectual, para que a partir disso, fosse possível tirar algumas conclusões de modo a responder da melhor forma ao problema elaborado no início.

Constatou-se, dentre os três processos administrativos, que não é possível determinar qual o mais recomendado ou melhor é preciso levar em conta a situação que estiver vivendo cada organização. É redundante repetir mas, cada caso tem suas peculiaridades. A aplicação de um ou outro procedimento vai depender de uma pré-análise das condições reais da empresa, levando em conta fatores agravantes como: tempo, disponibilidade de dinheiro, de tecnologia, pessoal, entre outros.

O sucesso ou fracasso vai depender muito da seriedade depositada em cada um dos projetos, é preciso paciência e determinação. Nem sempre os resultados virão no curto prazo e serão tão visíveis.

Diante do problema da presente pesquisa, e ciente do objetivo geral proposto, as vantagens dos três modelos puderam ser demonstradas de maneira sucinta e de fácil compreensão. Vale ressaltar que este trabalho abordou não somente os benefícios de cada um, mas também englobou em seu embasamento, a origem, os propósitos, as limitações, entre outros fatores, de modo a dar sentido a essa pesquisa.

Como já foi citado, sabe-se que os três processos podem facilmente interagir em uma organização, ciente disso, seria interessante implementar um projeto que incluísse o *Benchmarking*, a Reengenharia e o Capital Intelectual em uma frente única, aumentando assim as chances de sucesso e aproveitando o melhor que cada um pode oferecer. Longe de ser uma utopia, a junção dos três processos começaria pela padronização dos indicadores de desempenho que cada procedimento produz, de modo a centralizar todos esses dados, fornecendo uma análise completa de mercado, de processos internos e ativos intangíveis que a empresa possui. Principalmente em livros de Reengenharia, percebe-se a mistura dessas teorias, o *Benchmarking*, por exemplo, é tido como uma importante fonte de coleta de dados durante as atividades da Reengenharia. Já o Capital Intelectual,

surge a partir do momento que se reconhece que nem todos os resultados da Reengenharia são tangíveis, podendo ser também intangíveis.

Por se tratar de um tema que obriga a exploração de três teorias, a parte de pesquisa bibliográfica foi trabalhosa. Procurou-se incluir nesta obra informações dos três assuntos de maneira equilibrada, na intenção de evitar que houvesse uma maior valorização de algum processo em relação a outro.

A experiência desta obra superou as expectativas, pessoalmente, não era esperado que tamanhas descobertas sobre os assuntos acontecessem. Os estudos permitiram um ganho de conhecimento, e auxiliaram na formação de uma visão organizacional mais consciente a respeito dos processos administrativos modernos e, conseqüentemente, de suas possíveis vantagens competitivas. Sustentado pelas teorias, ainda foram abordadas novas possibilidades de aplicação dos processos.

O que está nos livros nem sempre se encaixa com naturalidade em uma organização, pois limitações existem e podem atrapalhar bastante. Por outro lado, a empresa que estiver disposta a se adaptar e buscar nos conhecimentos centrais de cada teoria tirar o melhor para si, pode sim se beneficiar com o conteúdo da presente obra. Por menor que seja a oportunidade, ainda assim será possível o ganho de vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FURLAN, José Davi. **Reengenharia da Informação: do mito à realidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MANGANELLI, Raymond L; KLEIN, Mark M. **Manual de Reengenharia: um guia passo a passo para a transformação da sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MORRIS, Daniel; BRANDON, Joel. **Reengenharia: reestruturando sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- SORIO, Washington. **O que é Benchmarking?**. 2007. Disponível em <<http://romelzanini.blogspot.com/2007/07/o-que-benchmarking.html>> Acesso em: 02 abr. 2008.
- SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Brooks, 1993.
- STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ZAIRI, Mohamed; LEONARD, Paul. **Benchmarking Prático**: o guia completo. São Paulo: Atlas, 1995.