

Benchmarking: uma perspectiva de avaliação de desempenho logístico

Camila Avozani Zago
UFSC/CNPq
avozani@terra.com.br

Vanina Macowski Durski Silva
UFSC/CNPq
vaninadurski@gmail.com

Leandro Callegari Coelho
UFSC/CNPq
leandroah@hotmail.com

Neimar Follmann
UFSC/CNPq
follmann2@hotmail.com

Carlos Manuel Taboada Rodriguez
UFSC
taboada@deps.ufsc.br

RESUMO

A crescente competitividade no mercado acarreta o desenvolvimento das atividades logísticas, bem como de avaliação do desempenho das operações e da organização como um todo. Uma das ferramentas de avaliação de desempenho consiste no benchmarking, o qual pode ser utilizado numa perspectiva holística da organização ou nas perspectivas de processo, neste estudo aplicável à logística. Assim, o presente estudo objetiva apresentar indicadores de benchmarking das atividades logísticas passíveis de serem adotadas pelas organizações que exercem e/ou fazem uso da logística. Com tal propósito foram efetuadas pesquisas bibliográficas associadas a um estudo exploratório e descritivo. Através deste estudo, foi possível identificar, entre outros aspectos, os indicadores e os processos logísticos que mais exercem influência no desempenho da organização no mercado.

Palavras-Chave: *Benchmarking*. Logística Empresarial. *Benchmarking* Logístico.

1. INTRODUÇÃO

Com a evolução do capitalismo e o avanço das novas tecnologias, a dinâmica da comunicação possibilitou a instantaneidade das informações e formou uma rede global. Essa nova forma de interagir afetou todos os níveis e territórios, tanto na esfera econômica como nas ações diárias das pessoas, no trabalho, no tempo e no espaço. Uma vez inseridas neste mundo complexo e evolutivo, as empresas necessitam estar constantemente mudando sua realidade e melhorando suas atividades, fazendo da sua logística uma vantagem competitiva.

Em conseqüência, o conhecimento transcende, passando de imperativo a inovador, através do qual se trata os desafios e a velocidade das mudanças, sejam elas organizacionais, de relacionamentos, de gerenciar o fluxo das informações e distribuí-la democraticamente (SHELTON, 1997). Para entender melhor o processo das mudanças, recorreu-se à DEMO (2002), o qual discorre sobre a realidade, que é intermediada por processos de captação e interpretação. Dessa forma, o aprendizado se processa através da complexa transmissão do conhecimento e na interatividade entre sujeitos. Ao relacionar a teoria exposta com as técnicas de *benchmarking*, que consiste na prática de comparação, através de parâmetros mensuráveis, visando avaliar o desempenho de um processo da empresa com um processo semelhante de outra organização ROBBINS (2000), entende-se que é na troca de informações sobre produtos

e processos, seguida de discussões grupais, que pode desencadear mudanças e melhorias empresariais.

Na busca pela excelência, as companhias encontraram no *benchmarking* técnicas capazes de elevar a organização ao nível superior das demais concorrentes. Essa ferramenta é utilizada para corrigir problemas e melhorar os processos para se tornar o “melhor entre os melhores” (em japonês significa *dantotsu*). Ser o “melhor dos melhores” tornou-se uma prática adotada por diversas organizações como um meio de enfrentar o mercado global. E, na logística se tornou uma ferramenta fundamental para avaliar o desempenho, bem como auxiliar na redução de custos e na melhoria do nível de serviço. Dessa forma, a busca por excelência logística já faz parte dos objetivos do mais alto executivo de grande parte das empresas.

Assim, expõe-se como objetivo deste artigo apresentar indicadores de desempenho logístico, por meio da ferramenta estratégica e gerencial de *benchmarking*. Para operacionalizar o desenvolvimento deste estudo é utilizado como método de pesquisa o estudo exploratório e descritivo. Neste artigo são apresentados os conceitos, tipologia, caracterização e processos do *benchmarking* aplicados à ótica da logística. Salienta-se a relevância do estudo, em face à contemporaneidade do tema em questão. Na questão prática reforça-se a contribuição oferecida às organizações com uma metodologia de avaliação do desempenho de suas atividades logísticas, proporcionando o estabelecimento de uma política de melhoria contínua.

2. BENCHMARKING

2.1 HISTÓRICO

Para entender melhor o significado da palavra *benchmarking*, encontrou-se em ZAIRI & LEONARD (1995, p. 42) o sinônimo *benchmark*, ao qual o autor buscou no dicionário *Oxford Reference*, que significa “uma marcha feita por agrimensor indicando um ponto em uma linha de nível, um padrão ou um ponto de referência”. O *benchmarking* pode ser visto como um modelo de identificação de oportunidades com o intuito de aumentar a competitividade em ambientes gradativamente turbulentos, assim teve seu surgimento a partir da década de 70 e, tornou-se importante devido às falhas dos métodos tradicionais de fixação de metas que algumas empresas americanas adotavam para enfrentar a concorrência externa, principalmente pelos produtos japoneses.

Segundo CAMP (1998) os japoneses combinavam novos métodos, processos e práticas que pareciam sem conexão, mas adaptados com pequenos ajustes, eram utilizados como vantagem competitiva em suas indústrias. O processo era repetido várias vezes, e envolvia análises, sínteses e adaptações às necessidades específicas. Diante da competitividade global, a Xerox foi pioneira na utilização formal do *benchmarking*, utilizando-se de uma metodologia que consistia em conhecer os melhores competidores existentes no mercado, uma prática original na época. No entanto, em 500 a. C. Sun Tzu descreveu a atual prática do *benchmarking*, uma vez que se você conhecer seu inimigo e a si mesmo, não precisará temer o resultado (SUN TZU, 1999). A seguir, empresas como a Ford e a IBM também obtiveram sucesso a partir da contínua busca por novas informações para corrigir problemas e melhorar os processos para se tornar o “melhor entre os melhores”.

Segundo ZAIRI & LEONARD (1995), aos poucos a atividade de *benchmarking* foi evoluindo, passando de um instrumento de qualidade estratégica relativa à integração e às práticas de gestão. Atualmente *benchmarking* é usado em nível estratégico para determinar

padrões de desempenho corporativo como: satisfação do consumidor, motivação e satisfação do funcionário, participação de mercado, retorno sobre ativos, entre outras.

2.2 DEFINIÇÕES DE *BENCHMARKING*

Aprofundando o conceito de *benchmarking*, pode-se apresentar três definições: a primeira consiste na definição formal, de aplicação empresarial de David T. Kearns, executivo-chefe da Xerox, na qual o “*benchmarking* é o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias” (CAMP, 1998, p. 8 e10). A segunda diz respeito à “marca deixada por um agrimensur [...] em uma posição predeterminada [...] e usada como ponto de referência [...] padrão pelo qual uma coisa pode ser medida ou julgada”. O mesmo autor acrescenta, como terceira definição, que a indústria de computadores descreve o *benchmarking* como “um padrão para a comparação de outros objetos ou atividades” utilizado para medir o desempenho de *hardwares* e *softwares*.

O mesmo autor ainda ressalta que, no contexto operacional, *benchmarking* é definido por meio do atingimento de desempenho superior (em japonês *dantotsu*), o que num processo de aprimoramento, seja na própria empresa ou indústria, ou fora dela ocorre através da constante busca pela superioridade e pela obtenção de resultados. MAZO (2003) diz que, enquanto *benchmark* pode ser definido como o padrão de referência, o termo *benchmarking* representa o processo de comparação.

Já, segundo SPENDOLINI (1994, p.10), *benchmarking* é “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”. Entende-se, portanto, *benchmarking* como uma ferramenta de utilização contínua de comparação dos seus processos, produtos e serviços com a atividade semelhante mais conhecida, de modo que as metas mais atingíveis sejam estabelecidas e um curso de ação real implementado, com o objetivo de se manter eficiente, e o melhor dos melhores, num prazo razoável (BALM, 1994).

LEIBFRIED & MCNAIR (1994) colocam *benchmarking* como sendo a aceitação da capacidade dos demais em efetuar uma melhor avaliação das oportunidades, traçando metas eficazes para atingir os objetivos propostos. ZAIRI & LEONARD (1995), considerando o fator de continuidade, afirmam ser o *benchmarking* uma ferramenta de condução, educação e liberdade de questionamento, construindo confiança e lealdade àqueles que o utilizam. O autor define *benchmarking* como a mensuração da *performance* empresarial através da comparação com o melhor posicionado no seu ramo de atuação. Já sob a ótica de MC NAIR & LEIBFRIED (1992) o *benchmarking* consiste em uma ferramenta utilizada na obtenção das informações necessárias para apoiar a melhoria contínua e, através dessa, auferir vantagem competitiva perante a concorrência.

Esse processo gerencial de auto-aperfeiçoamento precisa de continuidade para alcançar o sucesso. Não pode ser executado apenas uma vez e depois abandonado, como se a tarefa já estivesse concluída. Para CAMP (1998) o *benchmarking* não é só uma análise competitiva tradicional, para revelar quais são as melhores políticas, mas também, trabalho para obter uma clara compreensão de como essas políticas são usadas. Confirma ainda que, com o *benchmarking*, fica clara a necessidade de mudanças, buscando sempre satisfazer as necessidades do cliente, mantendo a competitividade para “acertar na primeira vez”.

Acrescenta-se que tal metodologia permite aos administradores encontrarem inspirações para desenvolver novas habilidades bem como ver o mercado sob novos ângulos através de alguns processos considerados excelentes e compará-las com as práticas vigentes,

avaliar as situações atuais e identificar oportunidades de mudança. Para CHIAVENATO (2000, p.441), essa “comparação costuma ser um saudável método didático” uma vez que essa metodologia permite o aprendizado a partir dos erros e dos acertos dos outros, poupando o pesquisador de incorrer aos mesmos erros. Dessa forma, o administrador protege a organização da perda de tempo e de onerosos processos.

Assim, pode-se verificar que esse consiste em um processo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas “companhia-a-companhia” para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva. No entanto, há mitos e *tabus* a respeito do que realmente é ou não *benchmarking*, o que é possível visualizar na Tabela 1.

Tabela 1. Mitos de *Benchmarking*

<i>Benchmarking</i> é	<i>Benchmarking</i> não é
Um processo contínuo;	Um evento que ocorre uma única vez;
Um processo de investigação que fornece informações valiosas;	Um processo de investigação que fornece respostas simples;
Um processo de aprendizado com os outros; uma busca pragmática de idéias;	Copiar, imitar;
Um processo que leva tempo e dá trabalho, exigindo disciplina;	Rápido e fácil;
Uma ferramenta viável que fornece informações úteis para melhorar praticamente qualquer atividade de negócio.	Uma novidade, uma moda.

Fonte: SPENDOLINI (1994, p. 34).

Na realidade, o *benchmarking* é um processo gerencial continuado, que visa à melhoria contínua através de informações e inspirações nas melhores práticas.

2.3 TIPOS DE *BENCHMARKING*

Existem diferentes classificações de *benchmarking*, de acordo com o que se pretende comparar ou com quem se pretende comparar. As classificações encontradas na literatura são apresentadas a seguir, sendo que SPENDOLINI (1994) expõe três tipos de *benchmarking*:

- *Benchmarking* interno - comparação interna dos negócios para identificar as melhores práticas na organização. É recomendado que os esforços comecem pela compreensão total do funcionamento interno, que seria a base para a busca externa de novos padrões de melhoria.

- *Benchmarking* competitivo - objetiva “identificar informações sobre os produtos, processos e resultados de negócios de seus concorrentes e depois comparar com aquelas mesmas informações de sua própria organização” (p.19). Muitas companhias concorrentes compartilham uma quantidade de informações das práticas de gerenciamento ou por consórcio, cuja orientação específica o desejo de fazer *benchmarking* dos principais processos de interesse comum, como é o caso das empresas de telecomunicação AT&T, Bell Atlantic, MCI, Ameritech e GTE.

- *Benchmarking* funcional e/ou genérico - esses se fundem no conceito de “identificar as melhores práticas em qualquer tipo de organização que estabeleceu uma reputação de

excelência na área específica sujeita ao *benchmarking*” (p.21), como logística, *marketing*, engenharia, recursos humanos etc. O melhor exemplo é o da Xerox quando identificou a L. L. Bean como líder da indústria em algumas operações funcionais (atendimento de pedidos e armazenamento), tendo em vista que, depois de visitá-la, a Xerox começou o processo de aprendizagem de novas práticas funcionais de armazenamento e pedidos. A palavra “genérico” sugere que o *benchmarking* focaliza-se num processo de trabalho excelente, independente de marca, e é direcionado à mudança de paradigmas de processos específicos e internos da organização.

ANDERSEN & PETTERSEN (1994) dividem a classificação em dois aspectos: o que comparar e com quem comparar, sendo que a primeira é subdividida em (i) *benchmarking* de desempenho, que compara níveis de desempenho de uma empresa com outras empresas, podendo focar a organização como um todo ou somente uma função ou departamento; (ii) *benchmarking* de processo, que busca entender como tal empresa obteve melhor desempenho e; (iii) *benchmarking* estratégico, que compara decisões estratégicas da empresa, como alocação de recursos, seleção de novos investimentos e desenvolvimento de mercado. MILLER et al. (1992) acrescenta a esses aspectos o *benchmarking* de produto, que consiste na chamada “engenharia reversa”. Outra classificação é proposta por MCNAIR & LEIBFRIED (1992), na qual o *benchmarking* pode ser classificado como vertical e horizontal, sendo que o primeiro tem seu foco em funções ou departamentos específicos dentro da empresa. E, o segundo, tem seu foco em processos dentro da empresa.

2.4 ESTABELEECER METAS E OBJETIVOS EFICAZES

As melhores práticas devem ser traduzidas em unidades operacionais de medida e, então, projetadas para um estado futuro, transformando-as em metas operacionais. As melhores práticas podem subsidiar alguns critérios a respeito de como um marco de referência pode ser alcançado, por exemplo, que os custos devem ser reduzidos e os níveis de satisfação dos clientes, ou de retorno sobre o patrimônio, aumentados. Assim, as metas são destinadas ao atingimento de um marco de referência, incorporando, segundo CAMP (1998, p. 13) “de forma realista, aquilo que pode ser atingido dentro de uma determinada moldura de tempo, normalmente no ciclo de um orçamento anual ou no horizonte de um plano de negócios”. O marco de referência vai além da métrica, pois ele mostra como atingi-lo.

As metas assemelham-se a um processo permanente de avaliação que deve ter como base o ambiente externo, o qual está em constantes mudanças aceleradas. Por isso, o *benchmarking* força um foco contínuo no ambiente externo e em todos os níveis da organização, de forma a sincronizar as funções e unidades de trabalho com o mundo externo. Assim, através do *benchmarking*, é possível mudar o que for preciso desde que o faça num contexto determinado por metas, objetivos e medições corretas, sendo que a Tabela 2, expõe indicadores de sucesso para *benchmarking*.

Tabela 2. Indicadores de sucesso.

- Um compromisso ativo com o <i>benchmarking</i> por parte da gerência.
- Uma compreensão clara e abrangente de como o trabalho de alguém é conduzido como base para a comparação com as melhores práticas da indústria.
- A disposição para mudar e adaptar com base nas descobertas do <i>benchmarking</i> .
- A compreensão de que os concorrentes estão mudando constantemente.
- A disposição para trocar informações com os parceiros de <i>benchmarking</i> .
- O foco, em primeiro lugar, no <i>benchmarking</i> das melhores práticas da indústria e, em seguida, nas métricas de desempenho.
- A concentração nas empresas líderes da indústria ou em outras operações funcionalmente melhores que são líderes reconhecidas.
- Apego ao processo de 10 passos do <i>benchmarking</i> .
- Abertura para novas idéias e criatividade e inovação em sua aplicação aos processos existentes.
- Esforço contínuo de <i>benchmarking</i> .
- A institucionalização do <i>benchmarking</i> .

Fonte: CAMP (1998, p. 31).

Por meio dos indicadores de sucesso, os quais devem ser adaptados conforme a organização e/ou atividade a ser avaliadas, é possível detectar e corrigir possíveis falhas nos processos e auferir vantagem competitiva sustentada no mercado.

2.4.1 GERENCIAMENTO DAS METAS E OBJETIVOS ATRAVÉS DO BENCHMARKING

Para CAMP (1998), o gerenciamento das metas e objetivos através do *benchmarking* é um processo de avaliação do ambiente interno e externo empresarial imbuído de uma postura pró-ativa, aberta para aprender com os outros numa perspectiva de estímulo à criatividade e de *insights* voltados ao alcance de resultados superiores.

O *benchmarking* exige um comportamento gerencial voltado às mudanças das operações de forma a atingir a maximização da *performance* da empresa. Requer o comprometimento da gerência nas tomadas de decisões em relação às metas operacionais de acordo com o ambiente externo. Isso gera lucro, alta utilização dos ativos, vantagem competitiva e satisfação das necessidades e desejos dos clientes garantindo a continuidade deste processo para acompanhar tais mudanças ao longo do tempo.

Segundo CAMP op. cit., o *benchmarking* tem como base alguns passos fundamentais para o sucesso, que são:

- conhecer a operação, avaliando as forças e fraquezas da operação interna para saber qual enfatizar e qual fortalecer;

- conhecer os líderes da indústria ou concorrentes verificando suas melhores práticas para assegurar sua superioridade; a partir disso, incorporar o melhor, descobrindo por que e como seu concorrente conseguiu ser melhor, imitando os pontos fortes e aprendendo com os erros, a fim de não cometê-los;
- conquistar superioridade incorporando o “melhor do melhor”.

Genericamente, o *benchmarking* pode ser dividido em práticas e métricas, sendo a primeira definida como o método utilizado e a segunda como o efeito quantificado da instalação das práticas. Uma vez determinada a métrica, pergunta-se “por quê”? E deverá ser respondida de imediato para conferir credibilidade às descobertas, as quais devem ser compreendidas pela organização para a tomada das devidas mudanças. É importante o comprometimento de todos os níveis da organização, uma vez que estará envolvida com a fixação de novas direções, relacionadas às novas metas da empresa.

Como processo gerencial permanente, o *benchmarking* “ajuda a encontrar as melhores práticas que irão auxiliar na obtenção das metas” (ZAIRI & LEONARD, 1995. p.51). Ele requer coleta e análise do que há de melhor externamente em práticas e desempenho na tomada de decisão e comunicação. No entanto, para incorporar formas novas de coleta de informações, a empresa precisa de uma metodologia estruturada bem como flexibilidade para que os vários passos sejam aplicáveis e adaptáveis. Os gerentes podem utilizá-lo como uma estratégia de negócios para a montagem de planos atraentes imbuídos de metas de desempenho superior. A fixação dos objetivos parte de uma visão externa que obriga a testagem das ações internas, a promoção do trabalho em equipe dirigido para práticas empresariais competitivas e a tomada de decisões.

Dessa forma, as melhores práticas devem ser traduzidas em unidades operacionais de medida e, então, projetadas para um estado futuro, transformando-as em metas operacionais, geralmente de longo prazo. As melhores práticas podem subsidiar alguns critérios a respeito de como um marco de referência pode ser alcançado, por exemplo, que os custos devem ser reduzidos e os níveis de satisfação dos clientes, ou de retorno sobre o patrimônio aumentado.

Assim, as metas são destinadas ao atingimento de um marco de referência, incorporando, conforme afirma CAMP (1998, p. 13), “de forma realista, aquilo que pode ser atingido dentro de uma determinada moldura de tempo, normalmente no ciclo de um orçamento anual ou no horizonte de um plano de negócios”. O marco de referência vai além da métrica, pois ele mostra como atingí-lo.

O *benchmarking* é o direcionador-chave das estratégias de uma organização, integrando o planejamento estratégico por que ajuda as organizações a estabelecerem a voz do consumidor, a qual fornece informações sobre as necessidades e desejos dos mesmos, bem como seus níveis de satisfação com os serviços e produtos ofertados; e a voz do processo que consiste nas práticas, tecnologias e métodos do *benchmarking* que permitem explorar conhecimento de ponta para estabelecer habilidades superiores baseadas na qualidade, custos, velocidade e pontualidade de entrega, habilidade de prover respostas rápidas, entre outros. O *benchmarking* converte as estratégias em metas realizáveis e em produtos tangíveis para o benefício do consumidor.

3. LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Inicialmente, as atividades logísticas eram diluídas nas diversas funções domésticas, ou seja, desde atividades agropastoris, de caça, pesca, plantio e escambo. Eram efetuadas atividades básicas de armazenagem, distribuição física (movimentação), estocagem, entre outras, as quais eram fragmentadas e constituíam tarefas meramente operacionais que foram evoluindo. Posteriormente, às atividades logísticas foram incorporadas novas funções, de

planejamento e organização dos materiais, processamento de pedidos, gestão de compras, passando de atividades de cunho operacional para atividades com foco tático, distribuídos entre administração de materiais, da produção e da distribuição.

O termo logística surgiu, e foi mais amplamente difundido, nas organizações militares, durante a Segunda Guerra Mundial, através da aquisição e fornecimento de materiais e, desde então, vem evoluindo, tornando-se importante estratégia nas organizações, ou seja, diferencial competitivo. Sua evolução foi estimulada pela crescente inovação tecnológica, pela constante busca em aumentar os lucros e pela dificuldade em estimar o retorno sobre os investimentos.

No Brasil, as atividades logísticas começaram a ser estruturadas em meados da década de 70, com a introdução da administração de materiais nas organizações, atividades que não obtiveram muito sucesso, pois as associações que discutiam o assunto não possuíam sinergia. Entretanto, novas tentativas surgiram com a introdução de sistemas de gestão de materiais baseados no MRP (*Material Requirement Plainning* - Planejamento das Necessidades de Materiais), consolidando, em 1980, o primeiro grupo de Estudos em Logística, que visava aprofundar os conhecimentos, na área, e difundí-los no país (LAMBERT, STOCK; VANTINE, 1998).

Com o passar do tempo, a logística tornou-se uma importante ferramenta gerencial, contribuindo na implementação de melhorias e na redução de custos. Nos Estados Unidos, a logística contribui com cerca de 11% do PIB do país, uma vez que afeta a taxa de inflação, taxas de juros, produtividade, custo e disponibilidade de energia e demais aspectos da economia (LAMBERT, STOCK; VANTINE, 1998; BOWERSOX, CLOSS; COOPER, 2006). Segundo Ballou, a logística

trata de todas atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável (1993, p. 24).

A logística busca a redução do tempo entre o processamento do pedido até a entrega do produto, nas especificações predefinidas, ao consumidor final, a um custo razoável, por meio do planejamento e otimização dos recursos envolvidos. Conforme CHING (2001), o objetivo da logística é a entrega dos produtos, ou serviços, ao comprador no tempo e momento corretos, ao menor custo possível e nas condições pré-determinadas, melhorando o nível de rentabilidade e facilitando o fluxo de materiais.

A partir da consolidação e difusão da logística, no ambiente organizacional, as atividades sofreram expansões e aprimoramentos, que resultaram na logística integrada, a qual consiste na integração das diversas atividades logísticas sob uma perspectiva intra-organizacional. Com o passar do tempo, surge o conceito de gestão, ou gerenciamento, da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management*), que extrapola a perspectiva intra-organizacional atingindo integração e estrutura de relacionamentos além dos limites de uma única empresa.

Aliada a tais práticas de gerenciamento e estruturação das atividades encontra-se a logística reversa, que visa à preocupação social e ambiental, no tocante às atividades logísticas, ou seja, não só o fluxo de produtos e informações do fornecedor ao cliente, mas o fluxo de retorno (cliente-fornecedor) de produtos (produtos retornáveis e reaproveitáveis, embalagens e resíduos) e informações. A tendência, no ambiente organizacional, é a constante evolução chegando-se a uma possível cadeia de suprimentos virtual e reversa, de cunho estratégico e gerencial.

Para o efetivo e bom desempenho das atividades logísticas de uma organização é preciso avaliar a *performance* da mesma no mercado. Uma das possibilidades de avaliação do desempenho logístico é por meio do *benchmarking*, comparando as atividades de determinada empresa com as atividades da empresa líder de mercado no segmento.

4. BENCHMARKING LOGÍSTICO

O *benchmarking* também é aplicado às atividades logísticas, com o intuito de controlar melhor os processos de compras, estoques, armazenagem, distribuição e transportes, buscando estabelecer relações de parceria ao longo da cadeia de abastecimento. No tocante à logística, pode-se estabelecer diversos indicadores de desempenho, considerando as atividades desenvolvidas pelas organizações analisadas, assim como a região na qual a mesma atua. Porém, antes de estabelecer os indicadores de desempenho das atividades logísticas por meio do *benchmarking* cabe estabelecer os passos básicos para a construção do mesmo.

4.1 PROCESSO DE BENCHMARKING

A seguir são descritos os passos a serem seguidos pelas organizações na utilização do *benchmarking* na avaliação do desempenho das atividades logísticas. Pode-se resumir os passos do *benchmarking* em planejamento, coleta de dados, processamento e análise dos resultados e, adaptação de melhoria. Tais passos são ilustrados na Figura 01, extraída de CAMP (1998, p. 16).

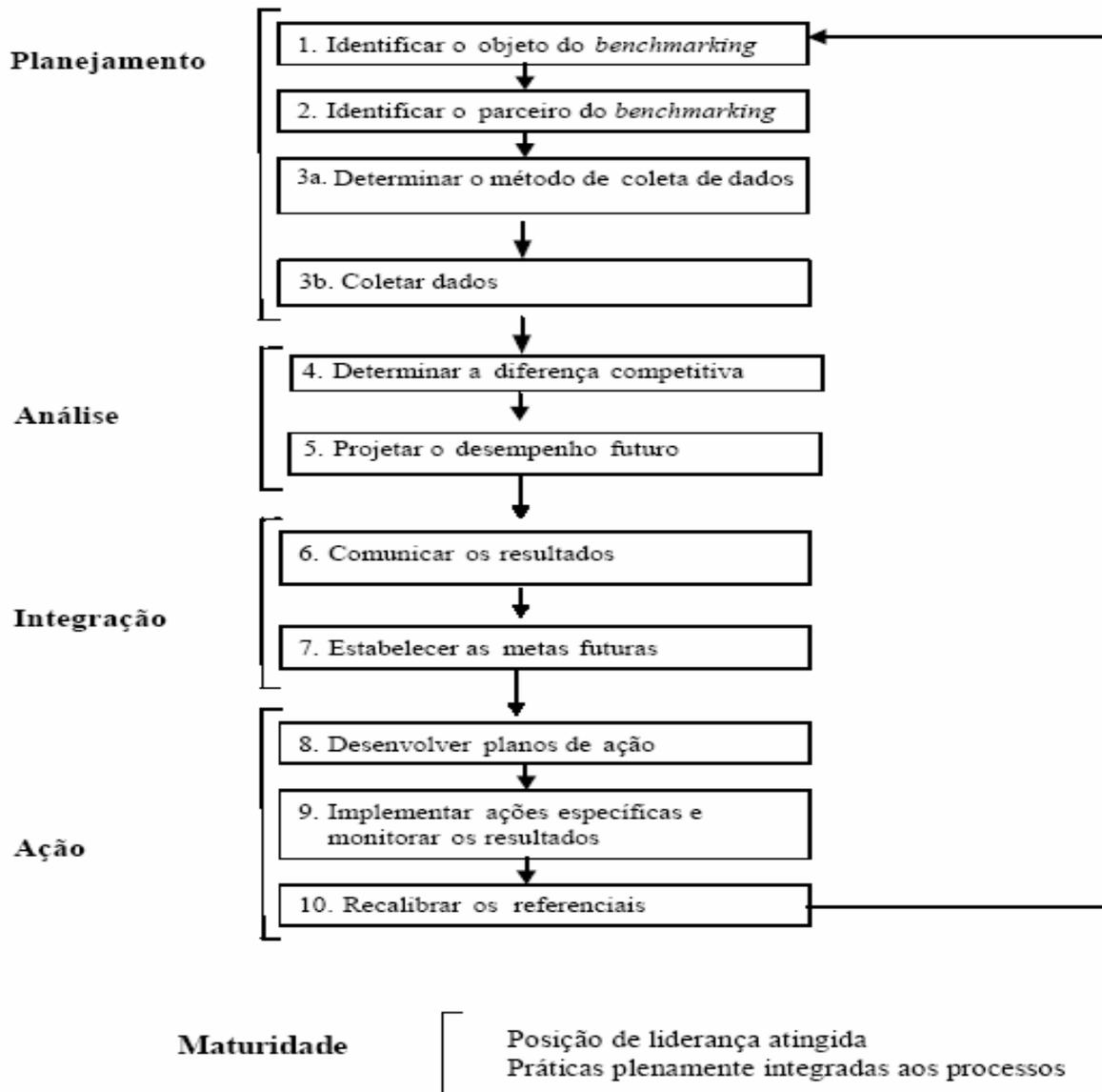


Figura 01. Passos do processo de *benchmarking*.

Fonte: CAMP (1998, p. 16).

1) Planejamento - objetiva investigar as seguintes perguntas: O quê deve ser usado como marco de referência? Ou seja, que produto? Com quem ou o que iremos comparar? São os concorrentes diretos, os melhores líderes, onde quer que existam; Como serão coletados os dados? É preciso ter curiosidade, método e engenho para conduzir a investigação.

Inicialmente é aconselhável realizar um estudo preliminar e depois avançar para um método que produza os detalhes dos dados e informações públicas desejadas. Este estudo pode ser feito por telefone ou questionário antes da visita *in loco*. Deve-se considerar critérios como a quantidade e exatidão dos dados, o custo de obtenção dos mesmos, o tempo necessário e a necessidade ou não de se recorrer a especialistas.

A técnica de abordagem à coleta de dados pode ser feita de várias maneiras, podendo ser categorizadas em grupos lógicos, como a progressão lógica, ou seja, do menor para o mais difícil, na condução e busca de informações originais e das informações internas para as públicas. As informações internas referem-se à análise de produtos, fontes na empresa e

divisão dos custos de estudos combinatórios feitos em redes. Atenta-se à discussão comparativa de informações e ao permanente contato com as fontes para ganhar eficácia no processo de *benchmarking* ao longo do tempo. Desta forma, assegura-se a descoberta das fontes mais produtivas bem como das melhores práticas.

As informações poderão ser obtidas em jornais, periódicos, bibliotecas, relatórios anuais, documentos eletrônicos e dados de associações profissionais e comerciais. No entanto, para obter as informações, CAMP (1998, p.78) sugere alguns passos: “a primeira abordagem deve ser com questionários, depois visitas aos locais e então técnicas mais avançadas, como painéis de parceiros de *benchmarking*”. Com o passar do tempo, as mudanças nos processos, práticas, métodos, bem como da concorrência exigem que as atualizações sejam contínuas. Dentro de uma organização todas as “funções se esforçam para melhorar suas operações, ou são criadas novas funções ou prioridades que exigem novas iniciativas de *benchmarking*” (CAMP, op. cit., p.91).

2) Análise - após determinar o quê, quem e como deve ser o marco de referência, é preciso coletar e analisar os dados (comparar) e o desempenho interno (forças e fraquezas) para identificar a lacuna de desempenho, a qual deve ser mudada com as práticas e com a constante recalibração direcionada à superioridade. Esse passo é para analisar os dados e compará-los às operações internas, pela qual será revelada uma lacuna positiva e uma negativa, competitiva ou de desempenho.

3) Integração - processo que fixa as metas operacionais das mudanças, envolve um planejamento para que as descobertas sejam incorporadas às novas práticas da operação. É preciso que sejam demonstradas de forma clara e que se baseiem em dados corretos para que o plano de ação seja aceito e desenvolvido. Para obter apoio e comprometimento de todos os níveis da organização, é preciso que as descobertas sejam comunicadas na forma de declarações de princípios operacionais ou regras que irão conduzir à satisfação das necessidades dos clientes e à superioridade. A integração diz respeito à comunicação das descobertas à organização e da obtenção da sua aceitação.

4) Ação - as descobertas e os princípios operacionais devem ser convertidos em ações de implementação com constante medição e avaliação, principalmente pelas pessoas que executam as tarefas do trabalho, pois são detentoras de talento e criatividade. Os progressos em direção aos pontos de referência devem ser monitorados e comunicados (*feedback*) a todos os colaboradores para que possam acompanhar a evolução da implementação. Se necessário, os marcos de referência devem ser recalibrados. Nessa etapa realizam-se planos de ação para implementar as descobertas do *benchmarking*, ou seja, as práticas de referência. Leva-se em conta uma série de considerações, as quais incluem o *benchmarking* desde o início do planejamento. Espera-se que os resultados do *benchmarking* subsidiem os planos operacionais e a prazos mais longos.

5) Maturidade - quando as melhores práticas estiverem incorporadas a todos os processos da empresa e essa atingir uma posição de liderança, então se atinge a superioridade. É importante que o *benchmarking* seja permanente e institucionalizado de tal maneira que o foco sobre as práticas externas passe a ser prática contínua e de responsabilidade de toda a organização.

Os benefícios obtidos e as implicações que transcendem o processo em si estão relacionadas com a gerência, com a busca da simplificação da empresa e com a influência do *benchmarking* sobre a iniciativa para mudanças. A gerência precisa estar atenta para otimizar seus resultados bem como para a interpretação e a aplicação das descobertas.

4.2 INDICADORES DE *BENCHMARKING* LOGÍSTICO

No *benchmarking* logístico, pode-se dizer que muitos indicadores de desempenho são estáveis, pois integram as atividades básicas da logística, sendo imprescindíveis de serem mensurados. Dessa forma, os mesmos podem gerar uma maior confiabilidade, agilidade e flexibilidade às atividades e, conseqüentemente, vantagem competitiva sustentada à organização. Entretanto, a decisão de quais processos selecionar como indicadores abrange questões como: (i) importância do processo para o cliente; (ii) custo de cada processo em relação ao custo total da cadeia de suprimentos e (iii) percepção de potencial de redução de custos, entre outras.

Essas decisões fazem parte do processo de planejamento e execução de um *benchmarking* estratégico da organização. Portanto, devem ser atribuídas pontuações que reflitam a importância dos processos e dos objetivos da organização e da área de logística, para assim serem traduzidos em indicadores com base em um *ranking* de importância. Porém, para não perder a agilidade e a flexibilidade no desenvolvimento das suas atividades logísticas a organização deve selecionar um número de processos e indicadores para os mesmos, os quais devem ser confrontados com o tempo de mensuração e número de recursos disponíveis para a realização da tarefa de *benchmarking*.

Segundo pesquisa realizada com empresas norte-americanas (DALE, 1995), as áreas e/ou atividades logísticas mais comumente selecionadas, em ordem de importância, para *benchmarking* são: (i) processamento de pedido; (ii) operações de armazenagem; (iii) operações de transporte; (iv) produção; (v) facilidade de acesso; (vi) líder do setor; (vii) evidência de práticas inovadoras; (viii) facilidade de coleta de dados e (ix) custos envolvidos no processo da empresa objeto de análise, conforme ilustra o Gráfico 01.

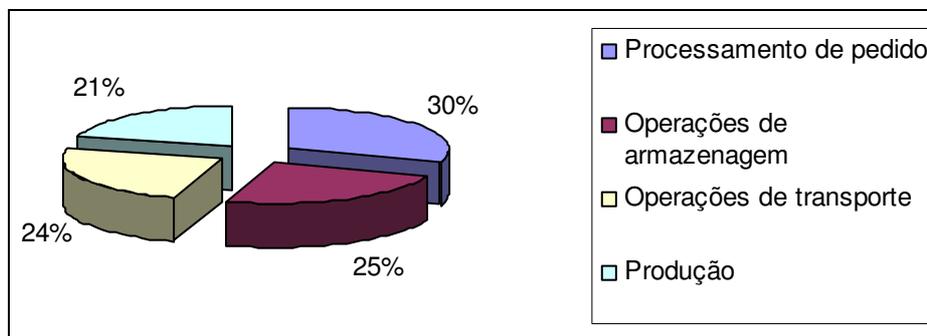


Gráfico 01. Atividades logísticas que sofrem *benchmarking*.

Fonte: Adaptado de DALE (1995).

No entanto, a mesma pesquisa aponta como principais fontes de *benchmarking* competidores do mesmo setor, configurando um *benchmarking* externo. Além disso, parece haver experiências em diversos tipos de *benchmarking*, sendo que os mais mencionados na pesquisa foram *benchmarking* entre os competidores do mesmo setor; seguido pelo *benchmarking* interno e, posteriormente *benchmarking* com as empresas líderes em outros setores.

Neste estudo são elencadas as atividades logísticas passíveis de serem avaliadas e transformadas em indicadores de acordo com o modelo de cadeia de suprimentos moderna exposto por BOWERSOX, CLOSS & COOPER (2006). Os autores contextualizam o conceito de cadeia de suprimentos integrada como um modelo de gestão, o qual está baseado no relacionamento interempresarial, inserido, em uma estrutura com limitações de capacidade, informações, competências essenciais, capital e restrição de recursos humanos, cuja estratégia

resulta dos esforços de conectar, operacionalmente, as empresas aos clientes, às redes de apoio, à distribuição e aos fornecedores. O valor agregado é resultante da sinergia das organizações que compõem a cadeia de suprimentos, quanto aos fluxos de informação, produto, serviço, financeiro e conhecimento, os quais são considerados pontos críticos de cooperação e compartilhamento.

Dessa forma, a cadeia de suprimentos pode ser visualizada sob as perspectivas (i) de materiais; (ii) rede de fornecedores e distribuidores; (iii) integração entre as diversas áreas da empresa (produção, *marketing*, distribuição, compras, entre outras), configurando a perspectiva intraorganizacional; (iv) rede de informação e conhecimento ao longo da cadeia de abastecimento e (v) consumidores finais. Dessa forma as atividades logísticas e de gerenciamento da cadeia de suprimentos podem ser traduzidas em indicadores que compõem o modelo de *benchmarking* proposto e exposto na Tabela 3.

Tabela 3. Indicadores de desempenho logístico.

MATERIAIS	REDE DE FORNECEDORES E DISTRIBUIDORES	INTEGRAÇÃO	REDE DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	CONSUMIDORES FINAIS
Ressuprimento enxuto e contínuo.	Acuracidade dos programas de previsão e gerenciamento da demanda.	Otimização da produção.	Sistemas de informação.	Programas de resposta rápida.
Gestão de estoques (giro, cobertura etc.)	Programas de seleção e desenvolvimento de fornecedores.	Desenvolvimento de produtos em parceria com fornecedores e clientes.	Sistema de planejamento gerencial.	Programas de gestão de relacionamentos com clientes.
Gestão do ciclo de pedidos.	Terceirização das atividades.	Flexibilidade e agilidade nos processos.	Sistemas de coordenação e cooperação ao longo da cadeia de abastecimento.	Gestão do serviço de clientes.
Gestão da armazenagem.	Programas de gestão de relacionamentos com fornecedores.	Sistemas de avaliação de desempenho logístico.	Sistemas de colaboração interna.	Número de reclamações.
Planejamento das necessidades de materiais.	Gestão do transporte e distribuição.	Sistema de controle operacional.	Sistemas de colaboração externa.	
Tamanho e frequência do pedido.	Centros de distribuição.	Planejamento e operacionalização do fluxo de produtos.	Profissionalização e especialização das atividades desenvolvidas.	
	Adiamento/postergação das entregas de materiais.	Logística reversa.	Compartilhamento de informações com fornecedores.	
	Desenvolvimento de parcerias.	Sistemas de economia de escala.	Fluxo de informações além dos limites da empresa.	
	Fluxo de produtos além dos limites da empresa.	Convergência entre os objetivos da empresa/fornecedores/clientes.	Rapidez no repasse das informações.	

Fonte: Autores.

Por meio da avaliação e práticas de *benchmarking* logístico e de cadeias de suprimentos, conforme os indicadores supramencionados, é possível avaliar tanto as atividades internas das organizações quanto as atividades além dos limites da mesma, em uma perspectiva sistêmica.

A prática de *benchmarking* no escopo da logística propicia a melhoria nos processos desenvolvidos, bem como a implementação de novas políticas de gestão a fim de permanecer mais tempo em um mercado em constante evolução e crescimento. Além disso, abastece à gerência com informações que asseguram maior acuracidade e sustentabilidade na tomada de decisões.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As grandes transformações e o constante cenário de mudanças exige, das organizações atuantes no mundo global, uma forma dinâmica e flexível de gestão. O conhecimento do ambiente passa a ser fundamental para a permanência no mercado, e é através da interação e

do relacionamento intra e interorganizacional que as mesmas buscam conquistar novos espaços no mercado globalizado, bem como posições estratégicas. A permanência competitiva das organizações contemporâneas está nas novas práticas de gestão da sua cadeia de abastecimento.

Nesse ambiente, cada vez mais competitivo, destacam-se as organizações dinâmicas, flexíveis, criativas e com intensa capacidade de aprendizado. Para isso, as organizações se utilizam de técnicas e novos arranjos organizacionais, centrados na união e no auxílio mútuo, onde impera o *know-how* e o aprendizado por meio da troca de informações e da busca pelas melhores práticas de mercado. Entre essas práticas encontra-se o *benchmarking* aplicado às atividades logísticas, assim como a visão holística das operações, uma vez que a tendência é que as organizações operem em cadeias.

As empresas que se utilizam de atividades logísticas com o objetivo de agregar valor aos clientes necessitam estar constantemente mudando sua realidade, a qual depende das pessoas que nela trabalham, da flexibilidade, da criatividade e da experiência. Esse diferencial garante às organizações uma forma de administrar nesse complexo cenário global. A cada situação há um novo aprendizado, no qual as experiências constituem um marco de referência, sendo imprescindível a volatilidade e a adaptabilidade, assim como o monitoramento de suas atividades sempre olhando para as boas práticas de mercado e da concorrência (*benchmarking*).

No que diz respeito às atividades logísticas, os processos os quais são monitorados por meio do *benchmarking* referem-se à gestão de materiais, relacionamento com fornecedores, distribuidores e clientes, assim como as informações e o conhecimento e aprendizado. Assim, os processos de planejamento, as projeções e as estratégias devem ser instituídas por meio de um pensamento sistêmico na busca por maior fatia de mercado nos novos ambientes competitivos e complexos. Esses, quando monitorados por meio de *benchmarking*, possibilitam um rol de informações que favorecem o desenvolvimento de novas práticas e produtos, melhorias nos processos e, conseqüentemente, redução dos custos logísticos e dos custos da organização como um todo, a qual aufere vantagem competitiva sustentada no mercado.

Além de salientar a originalidade do estudo ora apresentado, deixa-se recomendações a futuros trabalhos. Sugere-se, para a continuação deste trabalho, uma análise mais refinada dos dados referentes à logística e gestão da cadeia de suprimentos, principalmente no tocante à gestão de estoques e distribuição, além da colocação em prática dos indicadores propostos confrontando com a realidade praticada pelas organizações, propondo melhorias, caso haja necessidade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSEN, B.; PETTERSEN, P. The benchmark handbook: step-by-step instructions. London: Chapman & Hall, 1992.
- BALLOU, R. H. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. Gestão logística de cadeias de suprimentos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CAMP, Robert C. *Benchmarking: o caminho da qualidade total*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

- CHING, H. Y. Gestão de estoques na cadeia de logística integrada - supply chain. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- DALE, R. S. Benchmarking programs: opportunities for enhancing performance. New York, 1995.
- DEMO, P. Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; VANTINE, J. G. Administração estratégica da logística. São Paulo: Campus, 1998.
- LEIBFRIED, K. H. J. Benchmarking - uma ferramenta para melhoria contínua. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MAZO, E. M. Benchstar : metodologia de benchmarking para análise da gestão da produção nas micro e pequenas empresas. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- McNAIR, C. J.; LEIBFRIED, K. H. J. Benchmarking: uma ferramenta para a melhoria contínua. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MILLER, G., DE MEYER, A.; NAKANE, J. Benchmarking Global Manufacturing. Illinois: Business One Irwin, 1992.
- ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SHELTON, C. Gerenciamento quântico. Trad. Newton Roberval Eichenberg. São Paulo: Cultrix, 1997.
- SPENDOLINI, M. J. *Benchmarking*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SUN TZU. A arte da guerra. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.
- ZAIRI, M.; LEONARD, P. *Benchmarking* prático: o guia completo. São Paulo: Atlas, 1995.