

BENCHMARKING NA LOGÍSTICA – UMA BREVE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Amélia Dreyer Machado*

RESUMO: Este artigo versa sobre a utilização do *benchmarking* na Logística Empresarial. O tema introduz-se através de um breve histórico baseado na experiência de Robert Camp e na visão de Philip Kotler sobre o assunto. Em seguida, são focados vários autores que tratam o *benchmarking* como uma valiosa ferramenta para o processo de avaliação de desempenho de um sistema logístico. Na conclusão, o trabalho ressalta a sua importância para a criação de parâmetros de avaliação de desempenho logístico e recomenda alguns cuidados a serem observados pela empresa que a utiliza, de modo que esta não se afaste do seu foco principal, o cliente.

PALAVRAS CHAVES: *benchmarking*; avaliação de desempenho; logística empresarial.

BENCHMARKING IN THE LOGISTIC – A BRIEF BIBLIOGRAPHIC REVISION

ABSTRACT: This article discourses about benchmarking utilization on entrepreneur logistic. The methodology used was the bibliographic revision. In the introduction there is a brief historical of this practice based in Robert Camp experience, related in his book: Benchmarking, and also Philip Kotler view of the subject. Following are focused several opinions from different authors where they bring into view the benchmarking as a valuable tool in the Logistic System Execution Evaluation. The conclusion shows the meaning of this management practice as a support to the creation of parameters to evaluate the logistic execution but warn to some careful to be observed for the company that use it, to send away it focus, the client.

KEY-WORDS: benchmarking; execution evaluation; entrepreneur logistic.

1. Introdução

Este texto apresenta uma revisão bibliográfica referente à utilização do *benchmarking* como ferramenta para análise do desempenho de sistemas logísticos empresariais. Apesar de conhecido há longa data, nos últimos tempos o tema tem assumido alguns contornos inovadores, dada a sua aplicabilidade em novos e diversos setores de atividade, bem como, na sustentação de procedimentos técnicas

*Nutricionista / Professora do Curso de Nutrição da UNIPAR, Mestranda do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção/UFSC - ameliadreyer@brturbo.com

Endereço: Rua: Luiz Segundo Rossoni, 689, Centro, Toledo, PR. 85.901-170

de avaliação de desempenho, tão buscadas ultimamente.

Na realidade, a idéia de *benchmarking* tem sua origem em tempos remotos: provavelmente, desde que o homem estabeleceu a compreensão do "mais forte" e "mais fraco" e intuiu a necessidade de administrar a coexistência de ambos. Sobre a importância do reconhecimento da magnitude do adversário para o estabelecimento de metas e estratégias exequíveis, Sun Tzu, em seu livro *A Arte da Guerra*, datado de 500 A.C., foi taxativo: "Se você conhecer o inimigo e a si mesmo, não precisará temer o resultado de cem batalhas" (in CAMP, 1998, p.215).

Quanto à motivação lógica para se conhecer o adversário e à importância da "prática da comparação de desempenho entre organizações" (*benchmarking*), pode ser útil o pressuposto contido no ditado japonês: "*Dantotsu*: lutar pelo melhor dos melhores", como lembra Robert Camp (1998, p.XVII e 215), no livro *Benchmarking: o Caminho da Qualidade Total*, que aborda o assunto através de um exemplo aplicado a uma função logística: a distribuição numa grande manufatura.

A forma atual de prática de *benchmarking* iniciou-se com estudos da empresa Xerox, no final da década de 70, quando a indústria americana começou a perder terreno para seus concorrentes japoneses com a invasão de seus mercados por produtos daquele país.

Os japoneses, culturalmente, diferenciam-se dos americanos. Seu esforço para "ser o melhor dos melhores" (*dantotsu*), não se conformando em apenas imitar experiências bem sucedidas no passado, surpreendeu os gerentes americanos que, por se julgarem superiores, acabaram por não dar a devida importância aos fatores externos, que hoje são determinantes para o sucesso de uma organização.

Uma definição que traduz bem o significado do *benchmarking* atualmente é a de David T. Kearns, executivo chefe da *Xerox Corporation*, citada por Camp (1998, p. 8):

"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."

Existem várias definições de benchmarking, todas remetendo para a questão de criação de marcos de referência e comparações, seja de produto ou serviço.

Existem também diversas maneiras de se fazer *benchmarking*. Camp (1998, p.16) sugere um processo com 10 passos:

- identificar o que marcar para referência;
- identificar empresas comparativas;
- determinar método de coleta de dados e efetuar a coleta;
- determinar a "lacuna" competitiva correta;

- projetar futuros níveis de desempenho;
- comunicar descobertas de marcos de referência e obter aceitação;
- estabelecer metas funcionais;
- desenvolver planos de ação;
- implementar ações específicas e monitorar progressos;
- recalibrar marcos de referência.

Kotler (1994, p. 211) afirma que o escopo do *benchmarking* expandiu-se ao incluir, também, o “*benchmarking* de processos de trabalho, funções administrativas, desempenho organizacional e o processo completo de entrega de valor”.

No início, sua prática era estudar apenas os produtos e serviços de outras empresas. Cita Xerox, Ford e Motorola como pioneiras na utilização desta metodologia para conhecer a prática e aprender com a concorrência.

Expõe o processo de *benchmarking* em sete etapas:

- determinar em quais funções praticá-la;
- identificar as principais variáveis de desempenho para mensurar-se;
- identificar as melhores empresas do setor;
- mensurar o desempenho dessas melhores empresas;
- mensurar o desempenho da empresa em questão;
- especificar programas e ações para preencher os hiatos;
- implementar e monitorar os resultados. (KOTLER: 1994, p. 211)

Uma empresa pode aplicar *benchmarking* em todas as suas atividades. Porém, deve focar-se, principalmente, naquelas tarefas críticas, que tenham um impacto maior na satisfação do consumidor, nos custos da empresa e onde o desempenho dos concorrentes é considerável.

Kotler afirma que se pode identificar as empresas de “melhores práticas” recorrendo-se aos consumidores, fornecedores e distribuidores. As empresas de consultoria também são indicadas como boas fontes. Ressalta o fato de esta prática não ter que se valer da espionagem industrial.

Após a identificação das empresas de melhores práticas, deve-se fazer medições de seus desempenhos quanto a custo, tempo e qualidade.

Algumas críticas ao *benchmarking* referem-se ao excesso de confiança depositado nesta metodologia. Tal prática pode causar:

- um desvio de foco: do consumidor para o concorrente;
- defasagem nos resultados podendo, em função da demora em ficarem prontos tais estudos, já terem surgido novas práticas;
- prejuízo na qualidade real, uma vez que o ponto de partida passa a ser o desempenho do concorrente.

Apesar das restrições citadas acima, o autor conclui que “o *benchmarking* permanece um dos melhores recursos de idéias para melhorar a qualidade e o desempenho competitivo.” (KOTLER, 1994, p. 212)

Visão de Diferentes Autores sobre *Benchmarking na Logística Empresarial*

George Day

Em seu livro: *A Empresa Orientada para o Mercado*, Day (2000, p.92) deixa claro que, uma empresa realmente orientada para o mercado, utiliza-se do *benchmarking* não só para estudar e aprender com as concorrentes, “comparando custos e desempenho em cada etapa da cadeia de valor da empresa em relação às melhores rivais”, elas vão além, estudam “as atitudes, os valores e os processos gerenciais de empresas em outros fatores que enfrentam os mesmos desafios”. Reconhecem que podem melhorar continuamente seus métodos e a forma pela qual as funções atuam em conjunto.

Aconselha estudos de *benchmarking* para auxiliar a empresa a melhorar sua capacidade de sentir o mercado. Porém, ressalta que: “a aptidão para sentir o mercado faz parte de um processo de aprendizado. A organização colhe informações a respeito do mercado para se tornar mais consciente de oportunidades para criar valor” (DAY, 2000, p.102).

Porém, se estas informações não forem processadas, transformadas em conhecimento compartilhado para a organização, tudo será perdido.

Dornier *Et Al*

Os autores não explicitam o *benchmarking* como uma ferramenta essencial para a obtenção de dados que auxiliem na determinação de indicadores padrão para comparações posteriores. Porém, citam no decorrer do texto a necessidade de se fazer *benchmarking* interno, entre as várias unidades de uma mesma empresa de classe mundial. Colocam a importância de se formarem banco de dados atualizados, pois, afirmam que:

A maior parte das empresas que estão entrando no mercado precisarão de novas medidas e bancos de dados para gerenciar sua logística, pois os sistemas existentes (por exemplo, contabilidade geral) não fornecerão as informações necessárias. (Dornier *et al*, 2000: 620)

A proposta apresentada é “medir efetivamente o desempenho com base em dois cenários corporativos globais básicos: integração funcional (intraempresarial) e integração setorial (interempresarial)” (Dornier *et al*, 2000:620).

Ronald H. Ballou

O autor cita algumas formas de se estabelecer padrões e metas para se avaliar o desempenho logístico. Dentre elas o *benchmarking*, quando afirma que é possível definir-se padrões estudando-se as operações de empresas concorrentes.

Maria F. Rey

A autora afirma ser comum a prática de *benchmarking* na logística. Cita também a XEROX como sendo a pioneira em estudos de *benchmarking*, onde realizou estudos de suas operações em centros de distribuição tendo como “modelo” uma empresa de vendas por catálogo. Coloca o *benchmarking*, como “uma forma de manter a visão em quem é excelente e nos indicadores desejados.” (REY,) Dá a entender que esta pode ser uma ferramenta utilizada na melhoria contínua da organização.

“Existem vários tipos de estratégias de *benchmarking* em logística. As principais diferenças estão na capacidade de acesso à informação *versus* a utilidade das comparações e a aplicabilidade da informação” (REY).

O quadro a seguir faz um resumo de tais estratégias.

	<i>Benchmarking</i> Interno		<i>Benchmarking</i> Externo	
	<i>Benchmarking</i> Corporativo	<i>Benchmarking</i> Público	<i>Benchmarking</i> Privado não Competitivo	<i>Benchmarking</i> Privado Competitivo
Definição	É o que se realiza entre funções de uma mesma empresa ou subsidiárias de uma mesma corporação	Realiza-se com bases de dados publicadas de onde muitas organizações reportam sua cifras de desempenho e por sua vez podem revisar cifras de outros participantes.	Por contrato e acordo entre as partes. Normalmente se usa uma organização neutra para dirigir o projeto e a entrega-uso da informação.	Também é por contrato. Neste tipo de <i>benchmarking</i> dois ou mais competidores decidem firmar acordos de entrega de informação e cooperação em processos. É freqüente antes de processos de fusões ou trabalhos cooperativos.
Acesso à informação	Fácil	Fácil sempre e quando se entrega a informação própria	Requer a participação de uma parte neutra e acordos de confidencialidade	Difícil. Requer muitas negociações e confiança entre as partes. Os limites do <i>benchmarking</i> estão bem definidos.
Aplicabilidade da informação	A possibilidade de aplicar os conceitos aprendidos é bem alta já que as condições de sua implantação são similares na empresa.	Baixa. Por ser informação de indústria em geral, a aplicabilidade dos dados não é das melhores. Requer maior análise.	Média.	Alta, especialmente se um ou mais participantes é "classe mundial" em um processo específico. Ao ser competitivo as condições das empresas são similares.
Capacidade de aprendizagem de melhores práticas	Alta, dado que se pode fazer intercâmbio entre experiências corporativas.	Baixa.	Média-alta.	Alta.

Taboada Rodríguez

Este autor salienta a importância da utilização do *benchmarking* estabelecimento de padrões de comparação. Afirma que:

Avaliar não é só medir. As medições, por si mesmas, carecem de sentido. Depois de feitas as medições, tem-se que realizar uma comparação entre os resultados dessas medições e determinar os padrões de referência, os quais podem ser metas estabelecidas pela própria Organização, ou parâmetros de excelência, obtidos por meio de um benchmarking. (TABOADA RODRIGUEZ, 1999). O estabelecimento de metas, internamente, é limitado, pois não propicia comparações com a concorrência. Tal prática dificulta o melhoramento contínuo de processos e caracteriza-se por uma baixa competitividade, fatores essenciais num ambiente cada vez mais competitivo.

Os padrões obtidos pelo *benchmarking* devem-se colocar como as metas a serem perseguidas e como ícones que devem ser tomados como exemplo e sempre lembrados nos momentos de tomada de decisões. Eles devem ser obtidos em publicações técnicas e/ou consultorias especializadas da área de interesse e pesquisa junto aos clientes e à concorrência. É, inclusive, um forte indicativo de adequação das medidas de desempenho escolhidas. (TABOADA RODRIGUEZ, 1999) O autor ressalta, também, a coerência que se deve ter quanto aos parâmetros criados. Os mesmos devem partir de práticas similares senão levarão a erros de avaliação.

Lambert

Este autor prioriza o meio interno como gerador de padrões de desempenho, alegando que, assim, serão compatíveis com a realidade da Organização. Porém, não descarta a possibilidade de serem gerados externamente tendo-se cautela quanto às comparações com a concorrência. A cautela é proveniente das diferenças existentes entre empresas do mesmo ramo quanto, por exemplo, ao montante de investimento em logística, gerando diferentes resultados.

Há a recomendação de que aconteça a comparação com a concorrência como última etapa no processo de avaliação.

Bowersox & Closs

Bowersox coloca o *benchmarking* das melhores práticas como uma ferramenta para se efetuar a análise externa do desempenho da Organização. Tem utilidade tanto em uma reestruturação do sistema logístico quanto e, principalmente, para uma avaliação abrangente de desempenho. Cada vez mais empresas vêm utilizando-se desta técnica para comparar suas práticas com as da concorrência e também empresas de vanguarda em setores não correlatos.

A tabela a seguir relaciona as principais áreas e empresas que se utilizam de *benchmarking*.

Tabela – Práticas de *benchmarking* por área e tipo de empresa *

Área de <i>benchmarking</i>	Fabricante	Atacadista	Varejista
Gestão de Ativos	36,6	30,3	24,3
Custos	78,1	59,7	56,4
Serviço ao cliente	84,8	53,7	40,3
Produtividade	57,5	41,5	46,8
Qualidade	79,1	46,2	38,2
Estratégia	53,0	27,8	39,2
Tecnologia	47,2	36,4	34,8
Transporte	56,3	44,4	60,5
Armazenagem	51,1	51,5	57,9
Processamento de pedidos	51,9	39,5	28,8
Geral	59,6	43,1	43,4

* Percentual por tipo de empresa

Fonte: BOWERSOX & CLOSS (2000, p. 569)

Segundo os autores, a empresa que executa o *benchmarking*, deve incluir, em seus estudos, “as práticas e processos utilizados no planejamento, na execução e na avaliação das atividades logísticas que constituem a base da satisfação do cliente e do ‘pedido perfeito’”(BOWERSOX & CLOSS, 2000, P.568).

As organizações estão utilizando mistos e três métodos de *benchmarking*:

1° - utiliza-se de dados logísticos publicados por consultores, periódicos e pesquisas universitárias. Embora sejam fáceis de serem obtidos são pouco competitivos.

2° - realizado com empresas que não são concorrentes entre si. As empresas envolvidas examinam as medidas, as práticas e os processos das demais para desenvolverem idéias que irão melhorar seu desempenho.

3° - constitui-se em uma aliança de empresas que compartilham dados de *benchmarking* em bases regulares.

Christopher

Este autor dedica um capítulo em seu livro: Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos para tratar sobre *benchmarking*. Faz inicialmente um histórico sobre tal prática, em que se refere ao pioneirismo da Xerox. Coloca o sistema de auditoria como um processo que vem auxiliar o *benchmarking*, uma vez que o auto-conhecimento é pré-requisito para medição de desempenho e comparações com a concorrência. Deixa claro que o foco do processo de avaliação de desempenho deve estar centrado na percepção do cliente quanto ao produto / serviço recebido.

A utilização do *benchmarking*, em logística, decorre da consciência empresarial de que a melhoria contínua é condição necessária para seu sucesso e o *benchmarking* uma ferramenta para atingi-lo. O segredo reside na melhoria dos processos que envolvem toda a cadeia de suprimentos (fornecedores, produtores, distribuidores, clientes) e, para tanto, é necessário conhecê-los e compreendê-los profundamente.

Quanto às prioridades do *benchmarking*: Walck e colaboradores recomendaram que as prioridades sejam determinadas pela identificação de quais processos e quais entidades na cadeia de suprimentos:

1. Têm importância estratégica.
2. Têm um alto impacto relativo no negócio.
3. Onde existe a opção entre “fazer” ou “comprar”.
4. Onde existe uma disposição interna para mudar. (CHRISTOPHER: 1997; p. 107).

O autor destaca o impacto exercido por uma atividade ou funções sobre a vantagem competitiva como sendo “a principal orientação para a seleção das prioridades do *benchmarking*” (CHRISTOPHER, 1997, p.108).

O *benchmarking* traz à tona as lacunas de desempenho. Cabe aos gerentes traçarem as ações para superá-las. A empresa que opta pelo *benchmarking* como ferramenta de gestão deve ter uma orientação clara de melhoria contínua e jamais se sentir satisfeita com o *status quo*.

CONCLUSÃO

Com base no exposto conclui-se que, o *benchmarking* é uma ferramenta gerencial de grande valia, podendo ser utilizada com sucesso na Avaliação de Desempenho de Sistemas Logísticos. Porém, deve-se ter alguns cuidados. O primeiro deles é, antes de partir para conhecer empresas concorrentes, ter o domínio da realidade interna da própria organização. Só assim se saberá o que medir fora para depois comparar. O *benchmarking* deve ser contínuo e estar intimamente ligado à estratégia e objetivos da organização. Caso contrário, serão investidos recursos que não redundarão em agregação de valor para o cliente.

O processo de *benchmarking* é também um processo de aprendizagem, em que a participação de todos os colaboradores é essencial para seu futuro. Só com a disseminação de novos conhecimentos, oriundos do estudo da concorrência; de empresas afins em processos; ou mesmo fazendo-se *benchmarking* junto aos fornecedores, acontecerão mudanças e a melhoria contínua nos processos será garantida.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BALLOU, R. H. **Logística empresarial**. São Paulo. Atlas, 1993.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J.. **Logística empresarial**. São Paulo. Atlas, 2001.

Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.4, n.2, jul./dez., 2003

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

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo, Pioneira, 1997.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**. Porto Alegre. Bookman, 2001.

DORNIER, P. P., ERNST, R, FENDER, M., KOUVELIS, P.. **Logística e operações globais: texto e casos**. São Paulo. Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo. Atlas, 1994.

LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., VANTINE, J. G. **Administração estratégica da logística**. São Paulo. Vantine Consultoria, 1998.

REY, M. F. **Serie Latin America Logistics Center & Enfasis - "Logística: TABOADA**

RODRÍGUEZ, C. M.. **Avaliação do Nível de Desempenho de Sistemas Logísticos**. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. UFSC, 1999.

Artigo recebido em 26/06/2003.

Aprovado em 26/08/2003.