

# O PROCESSO DE BENCHMARKING COMO RECURSO PARA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS <sup>1</sup>

*Alexandre da Silva Dias José <sup>2</sup>  
César Augusto. Alcântara. Soares <sup>3</sup>*

O trabalho objetiva apresentar a iniciativa da CST, em conjunto com outras empresas de diferentes setores, que adotaram a metodologia de Benchmarking como forma de trocar experiências em processos e práticas de gestão, identificando oportunidades de aprimoramentos, inerentes as atividades de Suprimentos .

Palavras Chave: Benchmarking - Suprimentos

---

<sup>1</sup> Trabalho a ser apresentado no XXV Seminário de Logística  
21 a 23 de Junho de 2006 – Santos – SP – Brasil

<sup>2</sup> Analista de Processo de Suprimentos da CST

<sup>3</sup> Analista de Desenvolvimento Logístico da CST

## **1- Introdução**

Em 2003, a CST – Divisão de Suprimentos, efetuou avaliação de seus processos, segundo os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, não com a intenção de se candidatar à premiação, mas sim, para obter uma evidência de oportunidades de melhorias existentes identificadas a partir da metodologia de análise aplicada.

Dentre as oportunidades levantadas, foi apontado como principal ponto de melhoria, a falta de referenciais comparativos externos para sustentar os indicadores apresentados, assim como a ausência de práticas sistemáticas de obtenção destes referenciais.

Em atendimento a esta recomendação a CST decidiu convidar empresas para comporem um Grupo de Benchmarking, objetivando tratar Indicadores de Suprimentos, dentro de uma metodologia estruturada e orientada por uma consultoria externa, consensada com os participantes.

Em Agosto de 2004, foi realizada na CST a primeira reunião entre as empresas com a proposta preliminar para formalizar a implantação do Grupo, quando foram iniciadas as discussões para definir e conceituar os Indicadores a serem compartilhados.

Criado o “Grupo de Benchmarking de Suprimentos”, foi estabelecido um plano de trabalho, reuniões e análises, para garantir que o processo seja contínuo e crie um ambiente onde as empresas possam obter os resultados desejados.

## **2- Considerações**

Adotar o Benchmarking como um recurso para alavancar melhorias, exige a postura da organização de desejar “aprender com os outros”, para justificar a necessidade de investir num processo que consome tempo e requer disciplina, além da disposição de não ficar presa aos seus próprios paradigmas.

Uma das vantagens do Benchmarking é a mudança da maneira de uma organização pensar sobre a necessidade de melhorias. Ele fornece um senso de urgência para a melhoria, indicando os níveis de desempenho atingidos por concorrentes ou parceiros do estudo.

A competitividade mundial aumentou acentuadamente, obrigando as empresas à um contínuo aprimoramento de seus processos, produtos e serviços, visando a criação de diferencial. Para tanto o esforço consiste em: procurar, encontrar, e superar as melhores práticas do mercado.

O Benchmarking não pode ficar limitado a uma visita técnica, a uma pesquisa de mercado ou a uma análise comparativa. E nem deve ser entendido como um ato de copiar o que os outros fazem de melhor, é sim um processo de aprendizado, e adaptação do que se aprendeu à realidade da sua empresa, pois o que é bom para um pode não ser bom para o outro.

Objetivamente deve-se aprimorar a gestão das informações comparativas pertinentes e necessárias para apoiar as tomadas de decisões, a melhoria e inovação dos processos e das práticas de gestão, contribuindo para a competitividade da empresa.

### **3- Implementação do Processo de Benchmarking**

#### **3.1 Organização**

Considerando ser de fundamental importância a sistematização do processo de Benchmarking, definimos pela contratação dos serviços de consultoria dos parceiros –Primvs/Camanho, para organizar e facilitar o desenvolvimento da prática, de forma regulamentada, garantindo que os preceitos básicos sejam atendidos, para atingir os resultados esperados.

Objetivamente o contrato cobre assistência ao Grupo de Benchmarking de Suprimentos que é composto pelas empresas:

- ✓ CST
- ✓ HOLCIM
- ✓ MBR
- ✓ MRS
- ✓ SAMARCO
- ✓ V&M TUBES
- ✓ VEGA DO SUL

Como todo processo, é preciso respeitar e seguir algumas regras e procedimentos para que exista uma melhoria contínua e controle constante, desde a implantação até a consolidação. Desta forma a Consultoria tem como responsabilidade conduzir as principais etapas da metodologia:

- ✓ Planejamento e Programação do Processo
- ✓ Levantamento e Pesquisa de Mercado
- ✓ Elaboração das Informações para Análise
- ✓ Publicação dos Resultados – Práticas e Indicadores

#### **3.2 Objetivo do Grupo**

O Grupo de Benchmarking, funcionalmente é uma parceria de empresas de segmentos distintos, dispostas a criar um ambiente seletivo de interesses comuns, que inicialmente interagem entre si e posteriormente extrapolam a visão para o mercado interno e externo, para comparar políticas, práticas e tendências de gestão no que tange a:

- ✓ Processos e Práticas
- ✓ Organização e Estruturas
- ✓ Tecnologia de Apoio
- ✓ Indicadores de Performance

### **3.3 Benefícios Esperados**

Embora entendemos que haja muitos benefícios tangíveis e intangíveis a serem obtidos, abaixo consideramos os mais importantes para o Grupo:

- ✓ Conscientização a Respeito das Melhores Práticas de Mercado
- ✓ Aumentar a Base de Conhecimento de cada Empresa
- ✓ Obter Orientação de Novas Tendências de Gestão e Tecnologia
- ✓ Criar Networking entre as Empresas

## **4- Implantação do Processo**

### **4.1 Macro Plano**

Inicialmente, para estabelecer uma orientação e um bom planejamento para as atividades do Grupo foram consensadas, as seguintes questões:

- ✓ O que deve ser Objeto do Benchmarking?
- ✓ Quais Indicadores serão usados como Marco de Referência?
- ✓ Como serão Coletados?
- ✓ Com quem iremos Comparar?
- ✓ Como se dará o Processo de Comunicação entre as Empresas?

Definiu-se por ter uma amplitude alcançando alguns processos da Cadeia de Suprimentos, com indicadores de baixa complexidade e fáceis de coletar, já usuais, em que não haverá dificuldades de efetuar comparações dentro e fora do Grupo. Observamos que as comparações buscarão referências com os melhores e não com os mais convenientes e que tomamos como ideal não se limitar ao que as instituições podem fornecer de dados, mas, principalmente, procurar observar os resultados em visitas “in loco”, para melhor domínio da informação. Não devemos basear-nos somente em números e dados quantitativos, e sim em práticas de gestão e processos da área.

### **4.2 Fatores Críticos de Sucesso para o Benchmarking**

O Benchmarking é uma ferramenta para ser adotada com pleno entendimento de seus objetivos, como forma de mitigar os riscos do insucesso da sua aplicação prática, caso alguns pontos básicos não sejam percebidos:

- ✓ Falta de Vínculo com Objetivos Empresariais
- ✓ Tentar Simplesmente Copiar sem Entender
- ✓ Escolha Errada dos Parceiros
- ✓ Não comparar “laranja” com “maçã”
- ✓ Falta de Disponibilidade das Pessoas
- ✓ Não ter um Código de Conduta

Acrescenta-se a isso a necessidade de estabelecer prioridades, para focar melhorias, considerando o momento e o modelo de negócio da empresa, buscando incorporar, não tudo que é “novo”, mas sim o que é “bom” e se aplica à gestão.

## 4.3 Metodologia para aplicação do Benchmarking

### 4.3.1 Tipo de Benchmarking

Podemos classificar o modelo utilizado como Benchmarking Funcional ou Multi-setorial, que caracteriza-se pela comparação com empresas em ramos distintos que adotam práticas interessantes. A troca de informações se dá de maneira mais fácil, pois as empresas envolvidas não disputam necessariamente o mesmo mercado. É neste tipo de benchmarking onde encontramos a maior parte de exemplos práticos e nas quais as empresas estão dispostas a trocar informação e a serem mais verdadeiras.

### 4.3.2 Planejamento

Considerando que o Benchmarking nos dará capacidade de investigar oportunidades de melhorias em um processo de aprendizagem, entendemos que a prática sugere uma estruturação para sustentar sua implantação como rotina e cultura dentro das empresas. Daí a importância de se efetuar e manter um planejamento permanente, com assistência coordenada pela consultoria. Seguem abaixo as principais etapas consideradas:

- ✓ Definir o campo de amostragem - Setores e Empresas
- ✓ Definir e detalhar indicadores e processos a serem comparados
- ✓ Validar os indicadores com as empresas do grupo
- ✓ Definir “a priori” os Indicadores mais significativos
- ✓ Definir a forma de coleta de dados
- ✓ Coletar e consolidar os Indicadores sugeridos
- ✓ Definir a forma de coleta externa para comparações

### 4.3.2 Levantamento

A etapa de processo de Levantamento, é determinantemente focada para o esforço da pesquisa, que será a “matéria prima” para a realização do Benchmarking

- ✓ Pesquisar bases nacionais - Segmentos / Empresas
- ✓ Pesquisar bases internacionais - Segmentos / Empresas
- ✓ Analisar qualidade da pesquisa
- ✓ Esclarecer dúvidas e ajustar qualidade dos dados
- ✓ Formatar as informações coletadas
- ✓ Diligenciar a conclusão dos levantamentos
- ✓ Validar o estudo com as empresas do grupo

### 4.3.3 Elaboração

Esta fase prevê a melhor equalização possível, entre os indicadores apurados, que são elementos essenciais do estudo, para planejar a implementação de planos de melhorias.

A informação deve ser construída e ser submetida ao Grupo, após análise crítica da consultoria, quanto ao resultado formatado, objeto das etapas previstas:

- ✓ Realizar análises comparativas
- ✓ Simular os dados comparativos
- ✓ Realizar análises estatísticas
- ✓ Validar com as empresas participantes
- ✓ Adequar a forma de “fatos & dados” para CONHECIMENTO

#### 4.3.4 Publicação

Existe um modelo para elaborar e divulgar os indicadores entre as empresas dentro da periodicidade definida, além de realização de reuniões previamente definidas para apresentação e discussão dentro do Grupo.

Esta etapa requer o seguinte:

- ✓ Selecionar as “Melhores Práticas” para apresentação de Cases
- ✓ Compilar e produzir o Relatório Final
- ✓ Apresentar resultados e Cases das “Melhores Práticas” em Workshop Final

#### 4.4 Gestão do Processo e Controle da Rotina

A consultoria Primvs/Camanho é responsável por conduzir todo o processo com as empresas integrantes do Grupo de Suprimentos, cujo as principais atribuições são:

- ✓ Reuniões mensais de trabalho
- ✓ Organização de Cases para apresentação nos Workshops Trimestrais
- ✓ Workshops Trimestrais
- ✓ Publicação mensal de Indicadores e Índices
- ✓ Publicação trimestral de Relatório Técnico

#### 4.5 Código de Conduta

A consultoria e as empresas do Grupo, não poderão em nenhuma hipótese dar conhecimento a terceiros dos resultados do Benchmarking.

Devem obrigar-se a manter sigilo sobre dados e documentos fornecidos entre elas, sendo-lhes, portanto vetado reproduzir ou divulgar tais dados a terceiros, sem a mútua prévia e expressa autorização do Grupo.

Para tanto o Grupo adotou um modelo, nos padrões da FPNQ, baseado na APQC – American Productivity and Quality Center. Este código, sustentado pelos princípios da Legalidade, Troca, Confidencialidade, Uso, Contato, Preparação, Integralidade, Compreensão e Ação, visa:

- ✓ Orientar os esforços de Benchmarking
- ✓ Aumentar o profissionalismo e efetividade do processo de Benchmarking
- ✓ Auxiliar a proteção de seus membros contra danos

## 5- Indicadores do Processo de Benchmarking

Foram definidos em princípio um total 15 Indicadores assim divididos:

Indicadores Gerais		
<b><u>Custo Operacional de Suprimentos / Faturamento Bruto</u></b>	Medir o índice de todos os custos dos processos operacionais de suprimentos em relação ao Faturamento Bruto da empresa	Custo Operacional de Suprimentos no mês / Faturamento Bruto no mês
<b><u>Custo Operacional de Suprimentos / Volume de Compras</u></b>	Medir o índice de todos os custos dos processos operacionais de suprimentos em relação ao Valor Total de recebimento fiscal no período	Custo Operacional de Suprimentos no mês / Valor Total de Recebimento Fiscal no mês
<b><u>Volume de Compras / Faturamento Bruto</u></b>	Medir o índice de compras (excluindo Investimentos de Capital) por faturamento	Valor Total de Recebimento Fiscal no mês / Faturamento Bruto da Empresa no mês
Indicadores de Compras		
<b><u>Atendimento de Compras</u></b>	Medir o Índice Geral de Atendimento de Compras	(Quantidade de <b>itens</b> com Ordem de Compra colocadas no fornecedor no mês / Quantidade de <b>itens</b> colocadas para compra no mês) * 100
<b><u>Atendimento de Compras por Contrato</u></b>	Medir o Índice de Atendimento por Contrato Global (OCG - Ordem de Compra Global)	(Quantidade de <b>itens</b> com Ordem de Compra por Contrato colocadas no fornecedor no mês / Quantidade de <b>itens</b> colocadas para compra no mês) * 100
<b><u>Tempo Médio de Obtenção - Entre a aprovação da Requisição até a Emissão da Ordem</u></b>	Monitorar e controlar o tempo médio de <b>TODAS as compras de materiais, contado a partir da aprovação da Requisição até a Emissão da Ordem de Compra</b>	Tempo total gasto para compra acumulado até o mês / Quantidade de Itens Atendidos até o mês
<b><u>Tempo Médio de Compra</u></b>	Monitorar e controlar o tempo médio de compras de materiais <b>SPOT, contado a partir da aprovação da Requisição até a Emissão da Ordem de Compra</b>	Tempo total gasto para compra de materiais SPOT / Quantidade de Itens Atendidos
<b><u>Atraso de Entrega</u></b>	Monitorar o percentual dos itens em aberto que estão em atraso de entrega superior a 10 dias	(Quantidade de itens com atraso de entrega superior a 10 dias / Quantidade de itens pendentes de entrega) * 100
Indicadores de Gestão de Estoques		
<b><u>Cobertura de Estoque - Sobressalentes</u></b>	Medir o Nível de Estoque de Sobressalentes	(Média entre Valores de estoques de sobressalentes do fechamento do mês anterior e do fechamento do mês corrente em US\$ / Consumo Total de Sobressalentes em (Estoque de Sobressalentes da Empresa no último dia do mês / <b>Ativo de Máquinas e Equipamentos</b> da Empresa no trimestre anterior) * 100
<b><u>Estoque de Sobressalentes / Ativo de Máquinas e Equipamentos</u></b>	Estabelecer um balizamento confrontando os Estoques de Sobressalentes frente ao <b>Ativo de Máquinas e Equipamentos</b> apresentado nos demonstrativos contábeis	Média entre Valores de estoques totais do fechamento do mês anterior e do fechamento do mês corrente / Valor do Consumo no mês corrente
<b><u>Cobertura Estoque - Total</u></b>	Avaliar se o valor dos estoques está adequado em relação aos valores médios de consumo	12 * Valor do Consumo no mês corrente / Média entre Valores de estoques totais do fechamento do mês anterior e do fechamento do mês corrente
<b><u>Giro de Estoque - Total</u></b>	Medir o giro do estoque médio em relação ao consumo anual	

TABELA 01: Indicadores de Benchmarking de Suprimentos

A apuração dos indicadores, passa no momento pela fase de maturidade, de melhor entendimento e domínio entre as empresa do Grupo de Benchmarking, para identificar que práticas sustentam determinado nível de resultado, não bastando apenas obter os índices.

Para melhor ampliar o conhecimento entre as empresas e a percepção dos processos de cada uma, foi definido a constituição de uma “memória”, descrevendo algumas características dentro dos temas:

Visão Geral do Negócio	Organização da Área de Suprimentos/Compras
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Segmento</li> <li>✓ Produtos</li> <li>✓ Capacidade Produção</li> <li>✓ Principais Concorrentes</li> <li>✓ Etc...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Órgãos da Estrutura</li> <li>✓ Subordinação Hierárquica</li> <li>✓ Cargo do Principal Gestor</li> <li>✓ Política de Pessoal</li> <li>✓ Dados Operacionais</li> </ul>

TABELA 02: Perfil Pesquisado das Empresas

O conhecimento de todos os cenários que envolvem as empresas facilitará o entendimento das particularidades e culturas de cada uma destas, fator primordial para perceber as diferenças naturais e individualidades que devem se manter.

Seguem abaixo alguns exemplos de informações obtidas:

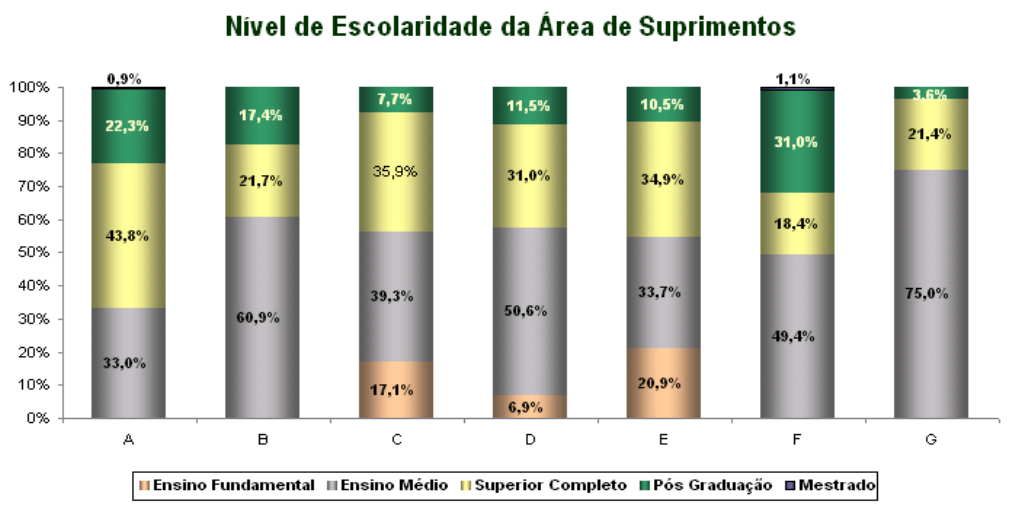


FIGURA 01: Nível de Escolaridade da Área de Suprimentos

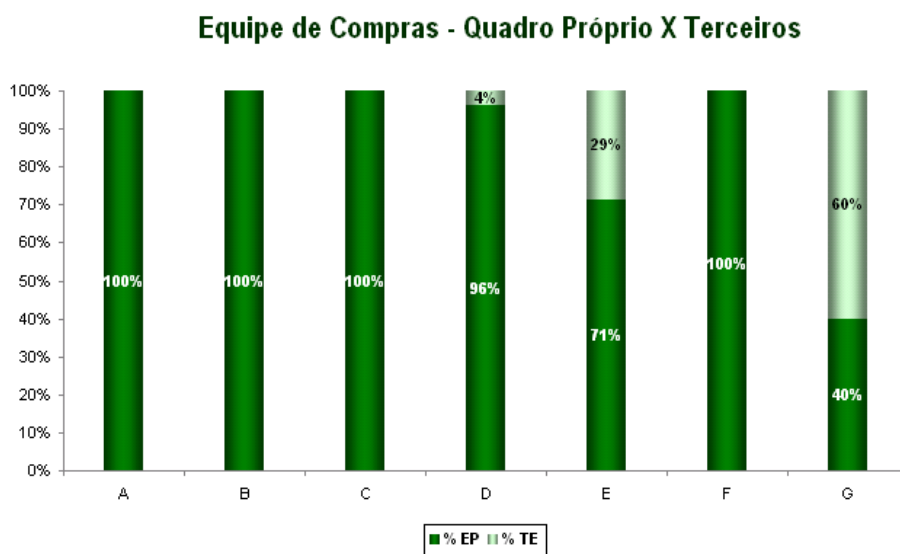


FIGURA 02: Quadro Próprio X Terceiros



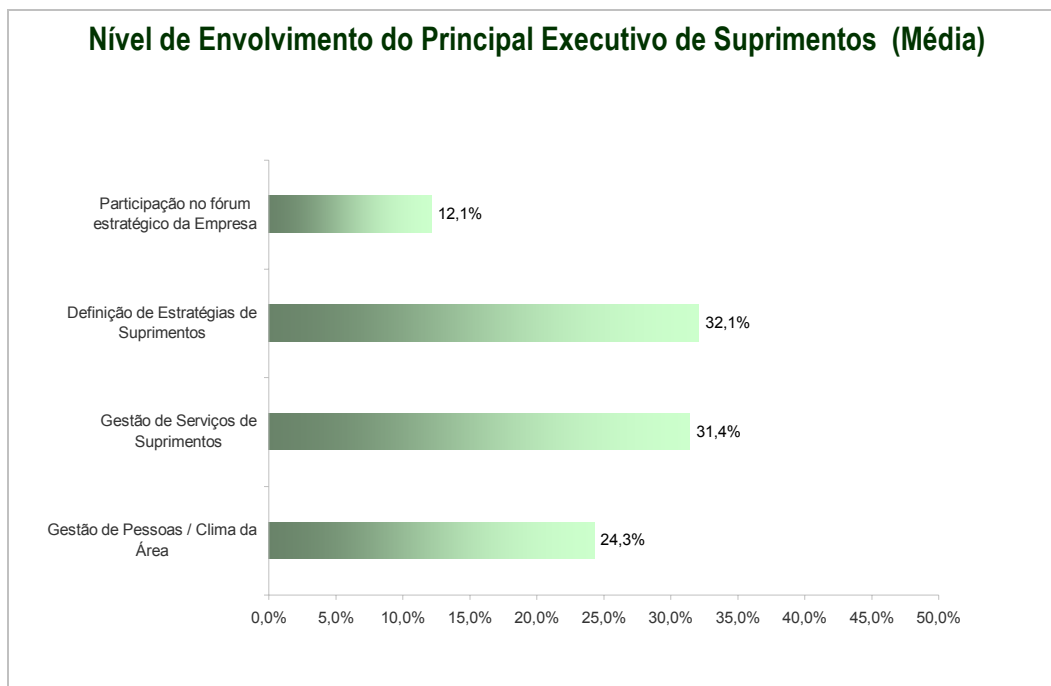


FIGURA 03: Nível de Envolvimento do Principal Executivo de Suprimentos (Média)

## 6- Conclusões

O trabalho do Grupo de Benchmarking –Suprimentos, em 2005 teve o objetivo alcançado de consolidar a sua organização como base para assegurar que há condições necessárias para implementar e alavancar o processo, como uma prática contínua de aprendizado entre as empresas e manter-se preparado para buscar a visão ampliada para o mercado interno e externo.

Os desafios ficam por conta de concluir as avaliações de cenários, e começar a identificar práticas diferenciadas, nos processos de cada empresa, inicialmente dentro de Grupo, e posteriormente, em 2006, a interação com referências fora do Grupo, partindo sempre do princípio de que Benchmarking é meio, não fim.

## 7- Bibliografia

1. CAMP, Robert C. – Benchmarking: The search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance – ASQ Quality Press. Em português: Benchmarking – O Caminho para a Qualidade Total – Editora Pioneira.
2. BALM, Gerald J. – Benchmarking: A Practitioner’s Guide for Becoming and Staying Best of the Best –QPMA Press.
3. JUNIOR, Robert J. Boxwell, – Vantagem Competitiva através do Benchmarking – Makron Books
4. WATSON, Gregory H. – Benchmarking Estratégico – Makron Books.
5. FISHER, J.G. – Benchmarking – Clio Editora.
6. CAREY, Colin – Benchmarking Simplified – World Business Publications Ltd.
7. SPENDOLINI, Michael J. – The Benchmarking Book – Amacom.
8. BENDELL, Tony, BOULTER, Louise and KELLY, John – Benchmarking for Competitive Advantage – Pitman Publishing.

# THE BENCHMARKING PROCESS AS A RESOURCE FOR SUPPLY CHAIN MANAGEMENT <sup>1</sup>

*Alexandre da Silva Dias José <sup>2</sup>  
César Augusto. Alcântara. Soares <sup>3</sup>*

The objective of this work is to present the CST's initiative, together with other companies from different sectors, which have adopted the methodology of Benchmarking in order to exchange experiences in processes and management practices, identifying opportunities of improvements in Supply activities.

Key-words: Benchmarking - Suppliment

---

<sup>1</sup> *Work to be presented at XXV Seminário de Logística  
June, 21th to 23th of 2006 - Santos - SP - Brazil*

<sup>2</sup> *CST's Supply Process Analyst*

<sup>3</sup> *CST's Logistics Development Analyst*