

Francisco Alba

Engenheiro - Director Marketing/Comercial - CATIM*
Coordenador do projecto "Apoio à Inovação Tecnológica das PME" para o sector da metalomecânica.
Consultor Nacional de Benchmarking (IAPMEI / Benchmarking Index).

Non nova, sed nove

(Não coisa nova, mas de uma nova maneira)

"Benchmarking" é um palavrão que o torna numa técnica moderna de estratégia das empresas em que aquilo que se fazia no passado, hoje é um desafio a identificar a "cópia" às melhores práticas de desenvolvimento do produto, de gestão, de liderança, estejam elas onde estiverem (maioritariamente na nossa concorrência) em que o que importa é inovar para a obtenção dos melhores resultados, para aumentar o poder competitivo das empresas e ultrapassar a concorrência

Prefácio de Eng.º José Manuel Fernandes, Presidente da Direcção da AIMMAP, em "Benchmarking para Empresas", publicação editada pelo CATIM no âmbito do projecto IAPMEI "Apoio à Inovação Tecnológica das PME"

I – Benchmarking, (Não Coisa Nova, mas de uma Nova Maneira)

Falar de *Benchmarking* não é fácil, mas um bom ponto de partida é o prefácio acima referido. Técnica de conceitos revolucionários de gestão empresarial? Mas não o tentou o Homem ao longo dos milhares de anos da sua

* Catim - Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica.

história superar-se a si e aos outros, olhando para o passado e presente (comparando) e construindo o futuro, adoptando as melhores práticas?

Não tentou sempre construir as melhores ferramentas, as melhores armas, não adoptou as melhores tácticas de guerra, não tentou construir os melhores monumentos, os melhores produtos e prestar os melhores serviços?

Não terão as empresas de fazer o que sempre fizeram, mas sim fazê-lo de maneira diferente, mais eficaz?

O sucesso das Empresas dependeu sempre da sua capacidade em produzir produtos ou prestar serviços que fossem de encontro às necessidades e expectativas dos seus Clientes. Este esforço contínuo de produzir o que o mercado comprava com algum esforço de diferenciação, era alimentado pela experiência que ao longo do tempo se ia adquirindo e pelo conhecimento que chegava do mercado, quer pelo contacto que mantinha com os seus clientes, quer pelo acompanhamento dos produtos e serviços que os seus competidores ofereciam. Mercados e competidores bem localizados e à "beira da porta" permitiam de certo modo um acompanhamento eficaz. À medida que o mercado se tornou cada vez mais global, mais impre-

visível, mais rápido, com competidores vindos de todos os lados e clientes cada vez mais bem informados e mais exigentes, as empresas começaram a ter dificuldades em acompanhar os novos tempos. A melhoria do produto, como era feita até aqui, tornou-se claramente insuficiente quer para fidelizar clientes, quer para garantir novas conquistas de mercados. Qualidade superior por um preço cada vez mais baixo e prazos cada vez mais curtos começaram a ditar as leis do mercado, para além de uma oferta contínua de "novidades", que em verdadeira avalanche começou a inundar o mercado. As empresas, para além da comparação dos produtos que tradicionalmente faziam, começaram a ter necessidade de também identificar e copiar a maneira (os processos) de chegar a produtos competitivos, a exemplo dos seus melhores competidores (que máquinas, que processos, que pessoas). E isto sempre foi feito! Mas é já suficiente?

O que é que o *Benchmarking* traz de novo?

Benchmarking é uma metodologia, que ao utilizar sistemas de medição consensualmente aceites, permite o estudo compa-



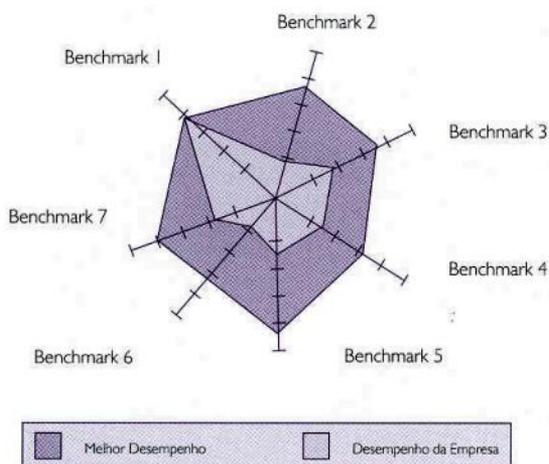
rativo dos estados de desempenho de várias empresas.

E aqui está a primeira novidade! O *benchmarking* utiliza dados e indicadores que partem de conceitos universalmente reconhecidos, o que garante que vamos comparar o que pode ser comparado e que podemos ter alguma garantia nas nossas conclusões!

Por outro lado o *benchmarking* é um exercício de cooperação em que um conjunto de empresas, acreditando na utilidade de tal exercício, aceita partilhar informação. **Esta é a segunda novidade!** Partilha voluntária de informação! É através da cooperação que um tecido empresarial evolui e se reforça. Partilhando a informação mas garantindo a confidencialidade necessária, encontram-se novos desafios e abrem-se oportunidades para grandes melhorias. *Benchmarking* não coloca em causa a livre concorrência e

não inibe as empresas de ganharem vantagens competitivas. Certo, certo, é que ninguém é bom em tudo, e todas as empresas tem sempre algo para aprender e melhorar. E por que não nos ajudarmos uns aos outros?

Mas que estados de desempenho? De todas as áreas por exemplo: gestão, financeira, marketing, concepção e desenvolvimento, produção, ambiente, segurança, recursos humanos, pós-venda; de produto, de processo, enfim todas as áreas que directa ou indirectamente contribuem para o resultado final, que é o de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes com sucesso económico-financeiro para a empresa. Mas que vantagens tem para a empresa? Os resultados obtidos da sua aplicação poderão ser muito úteis, pois permitirão situar a empresa relativamente aos seus concorrentes (melhores e piores desem-



penhos), identificar boas práticas e deste modo partir para acções de melhoria.

Efectuado de forma sistemática, permite monitorizar a evolução da empresa e dos seus competidores ao longo do tempo. Efectuado de forma integrada, relacionando indicadores das diversas áreas funcionais da empresa, permite ter uma visão mais exacta da realidade empresarial como um todo que é (alguém pode deixar de relacionar a satisfação dos colaboradores, a segurança com a produtividade e qualidade por exemplo?).

Aqui está a terceira novidade! A forma sistemática e integrada! Utilizar a técnica de forma sistemática, como um verdadeiro instrumento de apoio à decisão, permitindo também a sua melhoria, refinando processos de medição e de análise, mantendo em constante vigilância o mundo que nos rodeia e validando a justeza das acções de melhoria implementadas (vamos imaginar um atleta de corrida que nunca olha para onde está o adversário em prova e se posiciona numa

atitude passiva relativamente ao conhecimento dos melhores métodos de treino, descobrindo que está mal quando não chega nos primeiros lugares...). Utilizar a técnica de forma integrada, assumindo a empresa como um todo, em que tudo tem a ver com tudo e todos têm a ver com todos. Um bom produto com um mau serviço ao cliente, para que serve? Um bom produto fora do prazo, para que serve? Um bom produto mas desconhecido do cliente para que serve? Um bom produto, idêntico à concorrência mas a um preço mais elevado sem razão percebida pelos clientes, para que serve? Capacidade de comprar bem e rápido, desenvolver rápido, produzir rápido, colocar rápido, fazer com que o mercado conheça o produto, preço final justo, etc, etc, faz tudo parte de uma longa cadeia integrada. Que áreas podem ficar de fora neste desafio?

Benchmarking é assim um “velho conceito, feito novo” vestido de modernidade!

Porquê usar o Benchmarking?

<i>Onde estamos?</i>	Permite às Empresas situarem-se relativamente aos mais directos competidores (pontos fortes, pontos fracos).
<i>Para onde queremos ir?</i>	Facilita o estabelecimento de objectivos a atingir e a concentrarem-se em melhorias significativas.
<i>Por onde queremos ir?</i>	Permite às Empresas usarem as melhores soluções para a resolução de problemas.

II – Benchmarking e o CATIM – Um Balanço

Benchmarking era ainda há pouco tempo, uma metodologia desconhecida para a generalidade de todos nós, com poucas experiências a nível nacional. Se a nível teórico o conceito poderia ser conhecido, a sua aplicação prática a nível das PME Nacionais era uma vivência ainda por realizar. Conhecíamos estudos publicados de grandes empresas multinacionais, mas a nível de PME as experiências eram muito reduzidas.

Havia sim uma forte convicção de que era possível aplicar esta metodologia ao nível das PME e que seria uma ferramenta importante para as ajudar a melhorar a sua competitividade.

Quando o IAPMEI decidiu promover uma iniciativa piloto de aplicação de *benchmarking*, no âmbito do Projecto "Apoio à Inovação Tecnológica das PME", o CATIM aderiu com entusiasmo a esta iniciativa, assim como outros centros tecnológicos nos restantes sectores industriais. A sua proximidade ao tecido industrial, disponibilizando serviços às empresas, (muitas das quais participam no seu capital social), a sua interligação estreita com as respectivas Associações Sectoriais, a disponibilidade

de meios humanos e materiais, a sua visão integradora (assistência técnica nos domínios da gestão da qualidade, ambiente, segurança, melhoria de processos, produtos e materiais, formação dos seus técnicos, etc.) e a capacidade destes centros tecnológicos de trabalharem em conjunto, potenciando vontades e capacidades, permitiram a estas entidades serem os agentes privilegiados para este projecto inovador.

No nosso caso, sempre acreditámos que a aplicação desta metodologia, para além dos benefícios que poderia ter para as empresas, teria benefícios para nós próprios, pois permitir-nos-ia compreender melhor os desafios e oportunidades do tecido industrial e deste modo, como centro tecnológico que tem como Missão o apoio à melhoria do desenvolvimento tecnológico da indústria, melhorar também a nossa actuação. As nossas expectativas confirmaram-se.

As oito empresas do subsector de louça metálica que participaram no exercício de *benchmarking* ... quem pode falar por elas ou tão bem como elas? As suas opiniões são para nós um estímulo e é a prova de que é possível aplicar um exercício de *benchmarking*, seja qual for a dimensão da empresa e seja qual for o seu nível organizativo.



"O trabalho efectuado pelo CATIM revela-se de elevado interesse para a n/ empresa, pelo que tomamos em consideração todos os indicadores expressos no projecto de análise.

Na certeza de que futuramente iremos corrigir algumas situações deparadas e negativas, para uma melhor organização da n/ empresa

**Alumínios – Manuel G. Vieira
& Filhos, Lda. – 1999**

Gostaríamos de expressar a nossa satisfação pela participação no projecto de Benchmarking

Hoje em dia é muito importante para uma gestão eficiente a informação existente sobre o sector da actividade das empresas.

Ora, se no caso da nossa indústria a informação disponibilizada é bastante limitada, quando falamos do nosso sector ela é nula.

Assim, consideramos o projecto Benchmarking uma iniciativa louvável não só pela análise individual que faz mas particularmente pela comparação que permite relativamente às outras empresas do mesmo sector.

Pensamos que todas as empresas que participaram neste projecto poderão

aproveitar os resultados obtidos para melhorarem as suas performances, e consideramos que a repetição deste com base de regularidade se tornaria interessante para medir a evolução das empresas, quer a nível interno quer relativamente ao sector.

Arnaldo F. Lourenço, Filhos & C^a Lda

"O Projecto de benchmarking desenvolvido na Cruzinox contribuiu para a detecção de uma série de "falhas" na nossa organização. Deste modo permitiu-nos obter uma base de trabalho para o desenvolvimento de planos de melhoria ou programas de "ataque" de forma a conseguir uma organização mais "perfeita"

**Cruzinox – Indústria Metalúrgica Lda –
1999**

"Vimos por este meio agradecer o apoio que tiveram para com a nossa empresa através do projecto benchmarking desenvolvido para a louça metálica

De facto este trabalho possibilitou-nos diagnosticar quais os principais males de que a nossa empresa sofre e qual a sua posição perante a forte concorrência que nos dabatemos diariamente



Após a conclusão do estudo Benchmarking, só temos que ficar satisfeitos com o trabalho desenvolvido e que, com a colaboração de V.Exas, possamos construir um projecto capaz de combater os aspectos negativos que foram diagnosticados e lançar a Fábrica Alumínios Brandão para um futuro cheio de êxitos

É de louvar este género de iniciativas que possibilita às empresas portuguesas uma mais valia e uma maior competitividade num mercado global."

Fábrica Alumínios Brandão Lda – 1999

"Como primeiro exercício de benchmarking que participamos a nossa opinião é extremamente favorável. Julgo que as experiências e actividades de melhoria decorrentes podem ser muito importantes a curto prazo.

A forma de a médio e longo prazo tirarmos partido deste estudo, é em primeiro lugar procurar termos de comparação em ramos semelhantes em países europeus, em segundo repetir o estudo nos próximos anos de forma a comprovar as melhorias e evoluções das empresas"

**Flama – Fábrica de Louças e
Electrodomésticos S.A.- 1999**

"É um estudo objectivo e útil para efectuar o diagnóstico da situação dos diferentes departamentos de uma Empresa, nomeadamente, dos recursos humanos, processo produtivo, qualidade e financeiro. Consequentemente uma ferramenta que permitirá melhorar o desempenho da empresa globalmente"

Pereira & Bastos Lda- 1999

Aderimos com entusiasmo ao projecto de benchmarking para a Metalomecânica para o qual fomos convidados pelo CATIM.

O relacionamento entre empresas é inerente à ferramenta de benchmarking, pelo que parece redundante referir a importância da partilha de informação entre empresas. No entanto, face à quase inexistente colaboração "informativa" entre empresas do sector de louça metálica este facto, isto é, a disponibilização de dados para um projecto comum, só por si justificaria a realização deste projecto.

Acresce que a informação obtida e, entretanto agregada e tratada pelo CATIM pode ser, e espera-se que seja de facto, base relevante de identificação de pontos fortes e fracos da empresa e de oportunidades de melhoria, bem importantes num sector que sofre como poucos a concorrência resultante da

globalização, com ênfase dos mercados asiáticos.

Pela nossa parte, aproveitamos também para fazer deste projecto um exercício de reflexão interna e de participação alargada, envolvendo neste trabalho pessoas de todas as áreas funcionais da empresa.

O projecto serviu também para um teste de "consonância" entre a Administração e Quadros da empresa. Concretamente, aproveitamos o trabalho de definição da importância relativa de cada um dos indicadores – com vista à determinação da prioridade de actuação – para avaliar a coerência de opinião entre a Administração e Quadros. Assim, face aos mesmos quadros de indicadores, Administração e Quadros fizeram apreciação separada, cujo resultado foi posteriormente comparado. Tratou-se de um dado colateral proporcionado pelo projecto que consideramos relevante.

Não foi ainda possível estabelecer o quadro de actuação decorrente dos resultados obtidos, mas vamos fazê-lo em breve, estando certas de obter retorno do tempo e trabalho investido neste projecto.

**Silamos – Sociedade Industrial Louça
Metálicas Campos Lda – 1999**

Este projecto piloto, para além de ter como objectivo a experimentação da metodologia de *Benchmarking* a nível das PME e promover melhorias decorrentes da sua aplicação nas empresas participantes, tinha também como objectivo o de fomentar uma cultura empresarial receptiva à partilha de informação, com vista à comparação de estados de desempenho, como um dos pontos de partida para a melhoria de competitividade. Estes objectivos foram claramente conseguidos! Hoje, felizmente, o *Benchmarking* é uma ferramenta que muitas empresas desejam experimentar!

O Projecto, Apoio à Inovação Tecnológicas das PME, promovido pelo IAPMEI com a coordenação da Agência da Inovação, foi assim realizado em todos os sectores industriais com a participação dos centros tecnológicos, que ajustaram uma metodologia comum, com aspectos específicos sectoriais. Todo este projecto foi dividido em 3 grandes sub-projectos:

- Estudo de Benchmarking
- Acção Piloto
- Acção de Disseminação

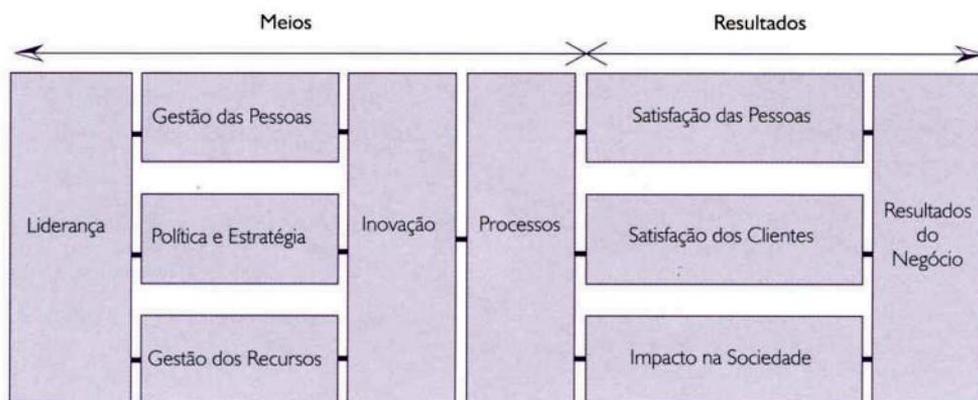
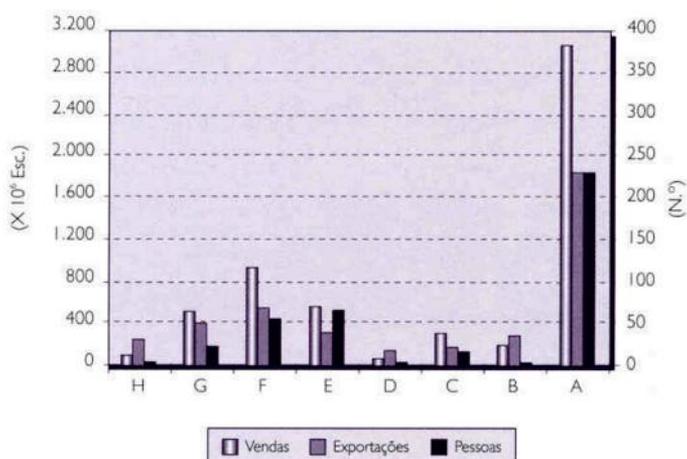
Para a realização do projecto o CATIM participou nas acções de formação promovidas pelo IAPMEI em *benchmarking* e



afectou quadros já com grande experiência no apoio às empresas, tendo estabelecido uma parceria com a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto – Departamento de Engenharia Metalúrgica e de Materiais para aplicação da metodologia base e seu desenvolvimento. As duas primeiras acções foram realizadas no subsector da Louça Metálica. Aderiram ao estudo de benchmarking 8 empresas, que conjuntamente representavam cerca de 70% do volume de vendas para o mercado externo.

O modelo utilizado no exercício de *benchmarking* foi o modelo base concebido para o projecto com algumas variantes introduzidas pela Equipa de projecto CATIM, nomeadamente a avaliação específica de uma área a que denominamos "Inovação" e a introdução de indicadores específicos sectoriais em todas as restantes áreas avaliadas.

Foi desenvolvida também uma metodologia de apresentação dos resultados, de modo a que fosse fácil para as



empresas a leitura dos mesmos, a sua análise e a definição das áreas prioritárias de actuação (neste exercício de benchmarking foram utilizados **180 indicadores!**). Às empresas era solicitado que estabelecessem qual o grau de importância de cada um dos indicadores, grau de importância esse que após relacionado com o desvio em relação ao melhor desempenho, permitia o estabelecimento das prioridades de actuação.

Com base nos resultados obtidos, foram identificadas as áreas prioritárias de actuação. Em quatro empresas participantes foi concebido um projecto de melhoria, denominado "Melhor Organização, Melhores Resultados", acção essa apoiada também no quadro do projecto promovido pelo IAPMEI (Acção Piloto)

Este projecto, que teve como objectivo a aplicação de boas práticas de gestão, seguiu os seguintes princípios:

- *Envolvimento da Direcção da Empresa*
- *Participação activa dos trabalhadores*
- *Eliminação de desperdícios (melhorar a Organização) através de:*
 - *Técnicas de Trabalho em equipa no terreno (Gemba)*
 - *Utilização da metodologia 5S*

Os resultados obtidos, por exemplo, a redução de distâncias do fluxo produtivo, melhor limpeza, libertação de áreas, melhor visibilidade, eliminação de tarefas desnecessárias e o envolvimento de todos os colaboradores no desenvolvimento de uma cultura aberta à melhoria contínua e eliminação de qualquer desperdício, permitiram validar as boas práticas seguidas e justificaram a realização das acções de disseminação previstas no projecto global.

Para a disseminação da metodologia benchmarking foram realizados seminários com testemunhos das empresas participantes e editada pelo CATIM uma brochura "Benchmarking para Empresas" que em linguagem simples e esquemática pretendeu transmitir estes conceitos e experiências a um largo conjunto de empresas (5 000 empresas).

Como balanço final deste projecto, para além dos resultados obtidos nas empresas participantes, em especial nas quatro empresas que participaram na acção piloto, constata-se já pós-projecto, uma grande curiosidade em saber mais sobre esta ferramenta e uma já disponibilidade em participar em novos estudos de benchmarking por parte das empresas, resultado assinável face à nossa tradi-



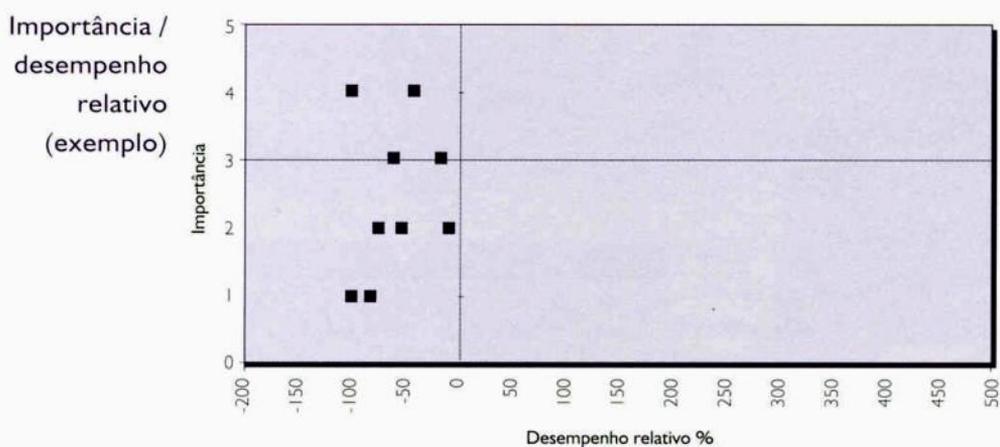
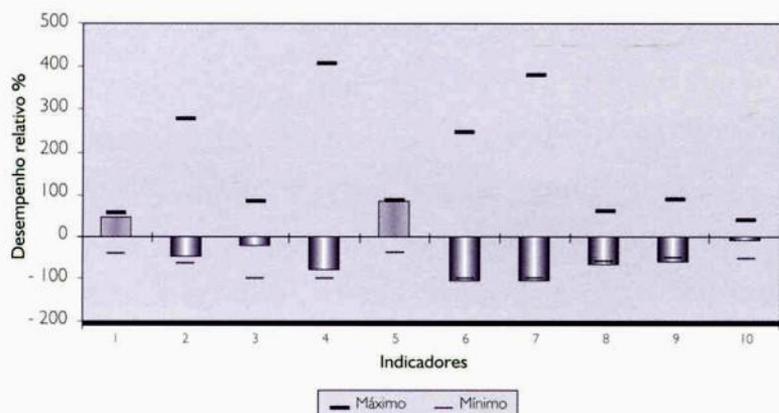
Modelo de Relatório por área analisada

Resultados (exemplo)

Indicadores	Desempenho	
	Médio	Relativo %
1 Idade média dos equipamentos produtivos (8)	8,50	41
2 Meios Informáticos (8)	0,18	- 44
3 Novos produtos (%) (6)	1,85	- 16
4 Volume de vendas dos novos produtos (%) (7)	3,38	- 73
5 Tempo de lançamento no mercado (6)	10,00	80
6 Empregados em I&d (%) (8)	1,13	- 100
7 Recurso a designers (%) (8)	12,20	- 100
8 Multidisciplinaridade/novos produtos (6)	2,50	- 60
9 Fontes de informação (7)	2,14	- 53
10 Alterações da estrutura organizacional (7)	2,14	- 7

Definição do grau de importância (exemplo)

Indicadores		Importância										
		N.º Círculos					Ordenação					
		Comparação 2 a 2					5	4	3	2	1	
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
1	①	1	1	①	①	①	①	①				
	②	3	④	5	6	7	8	9	10			
		②	②	②	②	2	②	②	②			
		3	4	5	6	⑦	8	9	10			
			③	③	③	③	3	③	③			
			4	5	6	⑦	⑧	9	10			
				④	④	4	4	4	④			
				5	6	⑦	⑧	⑨	10			
					5	5	5	5	5			5
					⑥	7	8	9	10			
						6	6	6	6			6
						⑦	⑧	⑨	⑩			
						⑦	⑦	⑦	⑦			
						8	9	10				
							⑧	⑧				
							9	10				
							9	3				
							⑩	#	3			



2	Prioridade				
	Indicadores				
	I Ordenação final	7.	8.	2.	1.
3	Ações de Melhoria				
	Plano de Acções				
a.	Entregar a concepção de artigos novos a designers profissionais				

cional desconfiança em partilhar informação.

Sobre a ferramenta *Benchmarking* pode-se afirmar que é possível e desejável, a partir de um modelo base consensualmente aceite, desenhar um modelo adaptado caso a caso em função do perfil das empresas incluídas em cada estudo, e nunca esquecer que o sucesso não se resume ou não se esgota na aplicação do modelo. O mais importante são as consequências da sua aplicação, ou seja o de criação de razões objectivas para que as empresas se sintam motivadas a melhorar! Poucos indicadores e genéricos são muitas vezes mais eficazes que muitos e aprofundados aos processos. Um modelo pode ser adequado para umas empresas e totalmente desadequado para outras! Mais uma vez aqui se aplica, não coisa nova, mas de uma nova maneira!

III – Benchmarking e o CATIM – Presente e Futuro

Actualmente o CATIM está envolvido em projecto europeu de *benchmarking*, também com a liderança do IAPMEI, denominado Benchmarkindex, em 12 fabricantes nacionais de bens de equipamento.

Continuamos convictos da importância desta metodologia pelo papel que lhe cabe no reforço, quer da competitividade das empresas, quer no estabelecimento de uma cultura aberta à partilha e cooperação. Em parceria com a AIMMAP – Associação dos Industriais Metalúrgicos e Metalomecânicos e Afins de Portugal, tentaremos a curto prazo estender a aplicação do *benchmarking* à maioria dos subsectores deste importante sector industrial português e estamos abertos a novas iniciativas como sempre estivemos.

Para e com as Empresas, em especial as PME, conseguiremos seguramente fazer “Não coisa nova, mas de uma nova maneira”