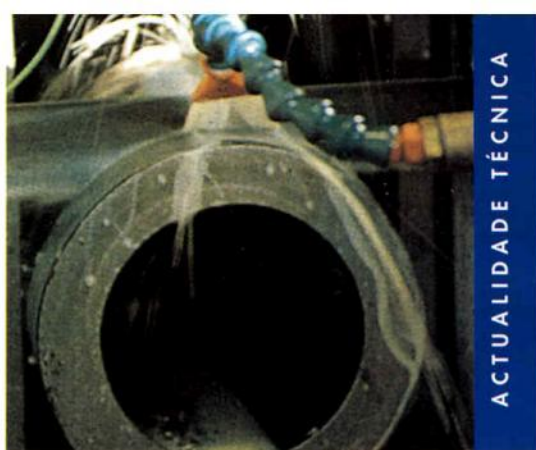


# Projecto de Apoio à Inovação Tecnológica das PME's

## IAPMEI/AGÊNCIA DE INOVAÇÃO/CATIM

### BENCHMARKING



Eng. Francisco Alba\*

#### 1. O Projecto para a Metalomecânica

Em coordenação com a AIMMAP foi decidido convidar as empresas do subsector da louça metálica a aderirem a esta iniciativa piloto promovida pelo IAPMEI. Na sequência da divulgação e convite efectuado pelo CATIM aderiram até à data 8 empresas, numa amostra claramente representativa do subsector, estando em curso as visitas às empresas e recolha de informação. Este projecto utiliza metodologia comum aos diversos projectos em curso nos restantes sectores industriais (texteis, calçado, moldes, etc) seleccionados pelo IAPMEI, na qual se inseriram indicadores específicos para a metalomecânica.

\* Director da Unidade de Apoio Tecnológico do CATIM

#### 2. O BENCHMARKING

O benchmarking não é mais do que o processo de comparação do desempenho e de práticas de uma organização com os de outras, com vista ao estabelecimento de indicadores comparativos. Contudo, para que este processo possa proporcionar algum valor acrescentado às empresas, é necessário que este processo culmine com um plano de acções de melhoria para correcção dos pontos fracos evidenciados. A implementação deste plano deve ser feita de um modo estruturado, sistemático e faseado uma vez que poucas ou nenhuma empresa têm os recursos necessários para melhorar todas as áreas simultaneamente, ou podem suportar o impacto de uma mudança generalizada.

Um processo de benchmarking estabelece, assim, níveis de desempenho e identifica áreas para melhoria, mas não pode por si só alterar e melhorar. Para isso, é necessário satisfazer três requisitos adicionais:

- Conhecer detalhadamente a empresa, nomeadamente, os seus processos e as suas limitações;
- Conhecer as condições operacionais externas, tais como mercados, clientes e concorrência;
- Nomear um "motor" ou "campeão" para projectar e gerir as alterações necessárias na empresa.

O benchmarking deve ser visto como um ponto de partida, e não como um fim em si mesmo. De facto, cada vez mais, tem sido reconhecido como um catalisador da mudança. Empresas líder (67% das maiores empresas inglesas dizem estar a utilizar esta técnica), utilizam o benchmarking para se manterem actualizadas relativamente às exigências dos clientes e ao desempenho dos seus concorrentes. O benchmarking deve ser visto como uma ferramenta de gestão ao alcance das empresas que se preocupam em melhorar continuamente de um modo incremental, podendo contudo nalguns casos levar a mudanças radicais. Em qualquer das situações é importante que o benchmarking não seja visto apenas como uma actividade isolada de medição.

#### 3. O MODELO

##### 3.1 Introdução

O objectivo geral deste projecto é fazer benchmarking de empresas portuguesas em diferentes sectores de actividade para as ajudar a avaliar a sua posição competitiva, a identificar áreas de melhoria e a implementar a mudança. Como já foi referido, este projecto cobre vários sec-

tadores industriais; cada um com a suas "normas" e práticas de trabalho específicas. Para se comparar empresas no mesmo e em diferentes sectores industriais, pode-se utilizar a seguinte aproximação:

- usar um conjunto de dados/medidas genéricas de desempenho, relacionadas com vertentes e questões de negócio, com importância para qualquer empresa, independentemente do sector industrial a que pertença;
- complementar os dados anteriores com um conjunto de medidas específicas de desempenho que traduzam vertentes e questões de interesse a um sector industrial particular.

Esta aproximação irá assegurar a criação de uma base de dados genéricos, que irá permitir dois tipos de análise comparativa, de âmbito, respectivamente:

- intra-industrial, i.e. permite às empresas compararem-se com empresas do mesmo sector industrial;
- inter-industrial, i.e. permite às empresas compararem-se com empresas de outros sectores industriais.

Tendo em consideração o que já foi dito, os dados/medidas genéricas definidos foram organizados em três grupos:

- Financeiros
- Gestão
- Excelência do Modelo de Negócio

### 3.2 Indicadores Financeiros

A área financeira é o pulsar de qualquer empresa, reflectindo directamente a forma como a empresa é gerida. Sem uma gestão financeira adequada nenhuma empresa consegue sobreviver. O objectivo das medidas definidas nesta secção é avaliar o desempenho da empresa a gerar receitas, a gerir os seus custos e a utilizar os seus bens para gerar lucro (Fig. 1).



Fig. 1 – Modelo dos Indicadores Financeiros

### 3.3 Indicadores Genéricos de Gestão

Este grupo concentra-se em cinco elementos/processos comuns a qualquer negócio: clientes, inovação, fornecedores, e recursos humanos (Fig. 2). O objectivo

é dar uma visão geral de como estes processos são geridos permitindo o equilíbrio entre eficácia, eficiência, qualidade, crescimento e motivação dos seus recursos humanos. Uma atenção especial é dada à satisfação dos requisitos dos clientes, uma vez que a forma como este aspecto é gerido, equilibrado por opções de negócio sensatas, deverá ser o mote atrás de qualquer decisão de gestão.



Fig. 2 – Modelo dos Indicadores Genéricos de Gestão

### 3.4 Excelência do Modelo de Negócio

Este grupo é baseado no modelo internacionalmente reconhecido da EFQM, "European Foundation for Quality Management". Também este modelo cobre um conjunto de processos comuns (neste caso estruturado em nove processos), mas de uma forma mais qualitativa (Fig. 3). Os processos são divididos em dois tipos – capacitadores ("enablers") e resultados ("outputs"). Os capacitadores correspondem a todos os aspectos de gestão da empresa que condicionam o ambiente no qual a empresa opera, sendo transversais a várias funções e/ou departamentos da empresa. Os resultados correspondem às saídas ("outputs") dos processos capacitadores ("enablers"). O objectivo deste grupo de indicadores é explorar alguns dos aspectos mais intangíveis das actividades da empresa.

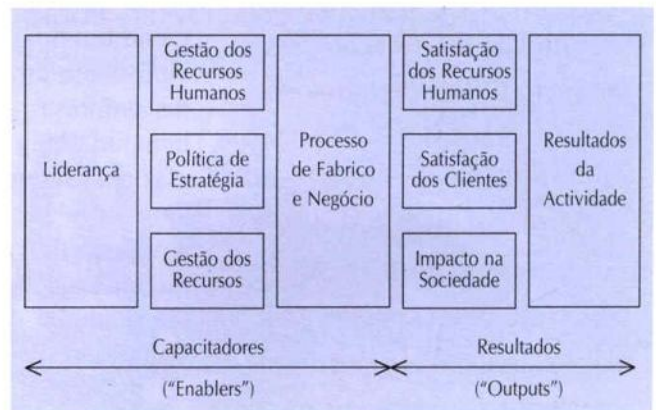


Fig. 3 – Excelência do Modelo de Negócio

### 3.5 Conclusão

Através da análise dos indicadores respeitantes aos três grupos anteriormente apresentados é possível, em cada caso concreto, estabelecer correlações e

em alguns casos relações causa-efeito, entre as opções tomadas e os seus impactos – quer directos quer indirectos (Fig. 4). Por exemplo, uma decisão de não investir num determinado equipamento pode ter um efeito directo positivo no que diz respeito aos indicadores financeiros, p.e. no lucro (decrece o nível de saídas), na gestão financeira (aumenta o cash-flow, diminui os níveis de empréstimo), mas também efeitos muito negativos na produtividade (menor eficiência, menor capacidade), na satisfação do cliente (menor capacidade = maiores tempos de entrega), no volume de vendas (menor capacidade = menor volume de vendas) e até na gestão do pessoal (menor capacidade = mais horas extraordinárias). Estas relações são complexas, e não há respostas que sirvam para todas as circunstâncias; é essencial que todas as pessoas envolvidas num exercício de benchmarking reconheçam que cada empresa deve ser avaliada e analisada como um caso particular, i.e. de acordo com as suas circunstâncias individuais.

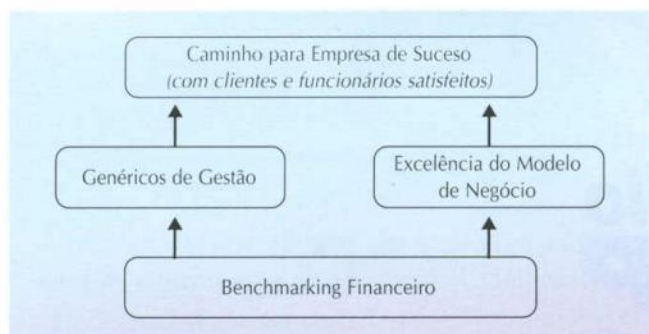


Fig. 4 – Modelo Global

#### 4. A RECOLHA DE INFORMAÇÃO: QUESTIONÁRIO BENCHMARKING

A recolha de informação é efectuada através de visitas às empresas aderentes e com base num questionário baseado em modelos já experimentados na Europa e nos EUA.

As questões aqui colocadas pretendem recolher um conjunto de medidas de desempenho cobrindo uma série de ramos do negócio, como já anteriormente referido.

O processo de recolha de informação envolve tanto medidas quantitativas (mais objectivas) como qualitativas (mais subjectivas), para poder dar uma imagem tão compreensiva quanto possível do desempenho da empresa.

A Empresa deverá preencher o questionário de forma tão objectiva quanto possível, pois a informação imprecisa conduzirá a conclusões erradas para todos; só assim se poderá tirar o máximo de proveito do benchmarking. A Empresa deverá também estar apta a fornecer “provas” que atestem as respostas dadas.

## 5. BENEFÍCIOS EM PARTICIPAR

Ao participar neste exercício de benchmarking as Empresas aderentes poderão:

- comparar o seu desempenho actual com o de outras organizações;
- avaliar as suas forças competitivas e as suas fraquezas;
- desenvolver um plano estratégico baseado nas forças e na melhoria das fraquezas;
- encorajar a monitorização regular do progresso na empresa.

## 6. CONFIDENCIALIDADE

Toda a informação fornecida será tratada em estrita confidencialidade. Nenhuma empresa terá acesso aos dados das restantes, e nenhuma informação será revelada a terceiros.

## 7. O SUBSECTOR DA LOUÇA METÁLICA

O sector da Louça Metálica, através da adesão de 8 empresas, veio confirmar a sua apetência pela cooperação. Este subsector é caracterizado por:

- ter um perfil claramente exportador;
- estar representado por divisão na AIMMAP;
- solicitar regularmente os serviços do CATIM (O Catim dispõe de laboratórios para ensaios dos produtos e é Organismo de Normalização sectorial neste domínio);
- algumas empresas apresentarem um nível de organização significativo, estando algumas certificadas pelas Normas ISO9000;
- ter um histórico de cooperação técnica e comercial.

Tomando como base o estudo efectuada pela AIMMAP a todo o subsector e relativo ao ano de 1997, o conjunto da Empresas aderentes até à data é caracterizada do seguinte modo:

Indicadores	Subsector 60 empresas	Amostra 8 empresas
Dimensão da amostra (empresas)	-	(8) 13%
Empresas c/ mais de 100 trabalhadores	(8) 13%	(2) 22%
Nível de facturação inferior a 50.000 contos p/ empresa	(23) 38%	(0) 0%
Nível de facturação superior a 500.000 contos p/ empresa	(14) 23%	(4) 45%

Referências: Manual Benchmarking IAPMEI/Agência de Inovação