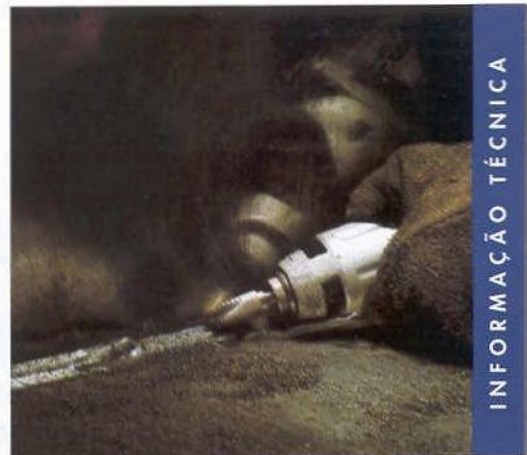


BENCHMARKING NA METALOMECÂNICA

Parte I

Laura M. M. Ribeiro *



INTRODUÇÃO

Os resultados apresentados neste artigo referem-se a um conjunto de empresas do subsector produtor de louça metálica que aderiram ao projecto *Benchmarking para a Metalomecânica*, no âmbito do Programa de Apoio à Inovação Tecnológica das PME's, financiado pelo IAPMEI e coordenado pela ADI. A primeira parte deste estudo incidiu, sobretudo, na caracterização das expectativas dos interlocutores das empresas relativamente aos benefícios resultantes do exercício de benchmarking. De um modo geral, esperam identificar oportunidades de melhoria na *satisfação dos clientes e na gestão dos processos de fabrico*. A opinião das organizações relativamente à posição que assumem face aos concorrentes mais próximos, foi outro aspecto também tratado.

* GMM/IMAT, Dept. Eng. Metalúrgica e Materiais, Faculdade de Engenharia da UP CATIM/Unidade de Apoio Tecnológico-Equipa Benchmarking

À semelhança do que acontece noutras áreas de actividade, a técnica de benchmarking não está desenvolvida neste sub-sector; daí que, de um modo geral, os interlocutores, na sua maioria chefias de topo das empresas que participam neste projecto, tenham revelado a sua expectativa em adquirirem conhecimentos sobre esta ferramenta de gestão.

É interessante referir que, embora a técnica de benchmarking tal como é actualmente entendida não esteja disseminada neste sub-sector, a maioria dos interlocutores das empresas detêm um conhecimento significativo dos produtos da concorrência em termos das suas características e funcionalidade. Por outras palavras, o benchmarking do produto parece ser uma prática mais ou menos corrente, assumindo um papel importante nas empresas que recorrem ao registo dos seus modelos ou a patentes como modo de protecção dos seus produtos.

A nível europeu a perspectiva é bem diferente. As práticas de benchmarking são mais frequentes, tendo-se desenvolvido variadíssimos estudos de benchmarking envolvendo, nomeadamente, as pequenas e médias empresas [1]. Refira-se que muitos destes estudos apresentam modelos de avaliação especificamente desenvolvidos para o grupo de empresas em estudo. Por exemplo, Bryn Watts [2], apresenta uma abordagem de avaliação das PME's criada no seguimento da inadaptabilidade do modelo de excelência empresarial da EFQM às pequenas empresas. Também nos Estados Unidos este tipo de actividade está bem implantada ao nível das pequenas empresas [3].

Um outro tipo de actividade importante regista-se ao nível dos serviços existentes nesta matéria, acessíveis através da INTERNET, disponibilizando, sob contrato, relatórios de benchmarking abrangendo uma vasta gama de indicadores. É o caso do Departamento do Comércio e Indústria do Reino Unido que colocou à disposição das PME's nacionais o serviço *UK Benchmarking Index* (<http://www.dti.gov.uk/public/frame3.html>) permitindo-lhes avaliar o seu desempenho com base em 60 indicadores sobre fluxos financeiros, gestão e excelência de negócio. As empresas inglesas podem ainda aceder ao serviço *Manufacturing PROBE*, através da Confederação da Indústria Inglesa (<http://www.cbi.org.uk/sitmap.html>), o que lhes possibilita compararem-se com empresas líderes do mercado internacional.

Cabe aqui referir que este estudo de benchmarking é dirigido a um grupo de empresas que, apesar de terem a mesma actividade principal, fabricam uma gama de produtos distintos utilizando processos iguais, similares ou muito diferentes. Louça em aço inoxidável, louça em alumínio, obtida por vazamento ou por conformação mecânica, ou ainda painéis de pressão em aço inoxidável ou alumínio, são exemplos da diversidade dos produtos fabricados e dos processos utilizados. É impor-

tante salientar que esta situação não impede que se estabeleçam comparações entre as referidas empresas, desde que os indicadores utilizados não sejam exclusivamente direccionados para os processos de fabrico.

CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES NO PROJECTO

A representatividade dos oito fabricantes de louça metálica (em alumínio ou aço inoxidável), que participam neste projecto, no total do seu sub-sector, é muito significativa. Este grupo de oito empresas facturou, em 1997, cerca de 5,7 milhões de contos com 491 pessoas. Relativamente ao volume de vendas no mercado externo contribuiu para cerca de 70% do volume de vendas totais do sub-sector em análise.

São empresas, localizadas nos distritos do Porto e Aveiro, implantadas no mercado há várias dezenas de anos, tendo algumas delas sofrido modificações profundas na sequência de investimentos ao nível de instalações e equipamentos.

A composição deste grupo é bastante diversificada em termos de facturação. Refira-se, a título de exemplo, que o peso das exportações relativamente ao volume total das vendas varia entre valores inferiores a 10% e valores superiores a 90%; o mesmo se passa com o número de pessoas ao serviço da empresa (ver figura 1).

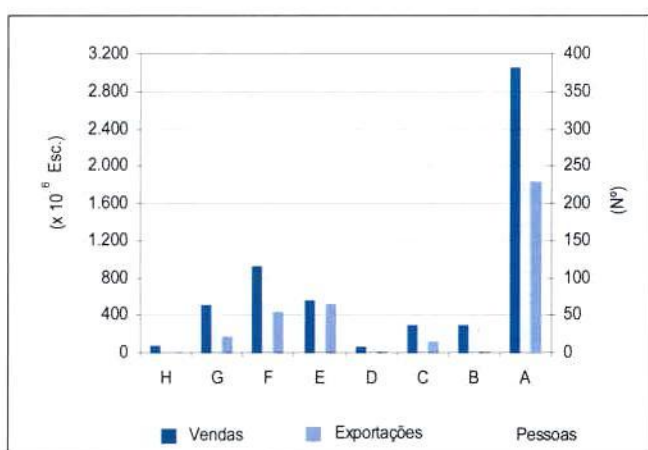


Figura 1 - Importância do mercado externo no volume total de vendas face ao número de colaboradores

Uma outra particularidade importante é o facto deste grupo não se destacar pelo número de empresas certificadas; apenas três detêm um sis-

tema de garantia da qualidade certificado por organismos acreditados no âmbito do SPQ, se bem que, no total do sub-sector, apenas cinco empresas estão certificadas.

Na realidade, a via da certificação não tem sido uma opção imprescindível para a sobrevivência destas empresas, caracterizadas pelo fabrico de uma vasta gama de produtos sem exigências específicas de segurança (excluindo, obviamente, o caso particular das painéis de pressão) e por uma gestão familiar dominante muito direccionada para o cliente.

Tendo em consideração que os processos de implementação de sistemas de garantia da qualidade são geradores de rigor e disciplina, tornando as empresas mais aptas a criar e utilizar a informação quantitativa e objectiva, reconhecemos que a situação atrás descrita dificulta a recolha dos dados necessários para o presente estudo de benchmarking.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada consistiu na avaliação do desempenho operacional, através da utilização de indicadores genéricos e específicos desenvolvidos para cada uma das seguintes áreas:

- liderança, política e estratégia,
- gestão das pessoas, recursos e processos,
- satisfação dos clientes e colaboradores,
- impacto na sociedade,
- resultados do negócio.

É conveniente referir que, relativamente a estas grandes áreas, os interlocutores das empresas foram convidados a identificar os processos críticos, que, em sua opinião, mais influenciam os resultados da sua actividade e que gostariam de ver abrangidos por este estudo.

Numa primeira fase pretendeu-se comparar as empresas através dos indicadores acima referidos, de modo a identificar as que apresentavam melhores desempenhos. Compreender o modo como estas empresas de nível superior gerem os seus processos, ou seja, caracterizar as suas boas práticas, que no futuro poderão vir a ser partilhadas e adaptadas à realidade das restantes empresas, constitui a segunda fase deste trabalho.

Os dados para a elaboração dos indicadores foram solicitados às empresas na forma de um inquérito. Foram expressos quase sempre numa escala quantitativa, excepto os dados de natureza qualitativa referentes a práticas menos tangíveis. Neste caso, as quatro respostas possíveis foram classificadas de **1** a **4**; uma resposta expressa em **1** significa que o item em avaliação necessita de total melhoria, enquanto que uma resposta em **4** traduz um desenvolvimento e implementação devida do mesmo item.

A recolha dos dados foi feita através de entrevistas, previamente desenhadas, com os interlocutores das empresas. Nas estruturas de maior dimensão a preparação das respostas para o inquérito foi feita por equipas multidisciplinares, com o propósito de, nomeadamente, obter consenso no que diz respeito às informações qualitativas sobre as práticas menos tangíveis.

A informação disponibilizada pelas empresas foi validada através de visitas realizadas às zonas fabris permitindo recolher impressões importantes para a confirmação dos resultados.

Numa fase posterior de desenvolvimento deste estudo, as empresas receberão um relatório no qual se comparará o seu desempenho relativamente às várias áreas acima referidas com o desempenho médio das empresas participantes; este relatório incluirá um plano detalhado de acções de melhoria tendo por base as melhores práticas.

IDENTIFICAÇÃO DAS ÁREAS CRÍTICAS

Como já foi referido, os interlocutores das empresas foram incentivados a identificar os processos críticos que gostariam de ver abrangidos por este estudo. A análise dos resultados obtidos mostra que tais processo se agrupam em duas das cinco grandes áreas em que propusemos avaliar o desempenho operacional das empresa:

- (a) *satisfação dos clientes,*
- (b) *gestão dos processos.*

As Figuras 2 e 3 mostram alguns indicadores que foram desenvolvidos com vista à avaliação do desempenho das empresas relativamente aos processos críticos escolhidos pelos seu interlocutores.



Figura 2 - Indicadores para avaliação da satisfação dos clientes



Figura 3 - Indicadores para avaliação da gestão dos processos

POSICIONAMENTO RELATIVAMENTE À CONCORRÊNCIA

Um outro aspecto que pretendemos desenvolver com este estudo foi o de caracterizar o conhecimento actual que as empresas detêm relativamente à posição que assumem face à concorrência. Esta prática, por si só, poderá contribuir para o desencadeamento de mudanças visando a melhoria do respectivo desempenho.

De facto, quando os interlocutores foram questionados sobre o nível em que se consideravam posicionar relativamente à concorrência no tocante a diversas áreas (liderança, política e estratégia, gestão dos recursos, gestão dos processos, inovação, relações com os fornecedores, gestão e satisfação dos recursos humanos, impacto na sociedade, gestão financeira e satisfação dos clientes) apenas cinco se abalanzaram a responder. A figura 4 mostra os valores, máximo, mínimo e médio, obtidos para cada uma das áreas em questão. Aparentemente estes resultados são optimistas, já que em termos da média o posicionamento está claramente acima do percentil 50 em qualquer das áreas avaliadas, atingindo valores iguais ou superiores ao percentil 75 em quatro dessas áreas.

A interpretação destes resultados far-se-á numa fase posterior confrontando-os com os valores dos indicadores obtidos e com os métodos de trabalho analisados nas diferentes áreas operacionais.

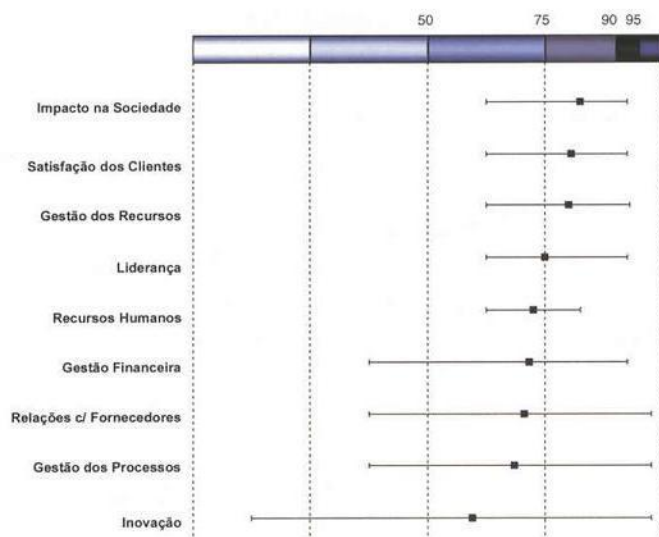


Figura 4 – Auto-posicionamento face aos concorrentes mais directos

CONCLUSÕES

O trabalho realizado até este momento tem consistido, sobretudo, num exercício de aprendizagem, obrigando a adaptações sucessivas do modelo de avaliação previamente desenhado ao contexto das empresas.

A recolha e análise dos dados não tem sido uma tarefa fácil, exigindo, sistematicamente, a introdução de critérios específicos para permitir uma melhor avaliação dos processos em análise.

Atendendo a que um exercício de benchmarking obriga, antes de mais, as empresas a "olharem para dentro", foram as mais organizadas aquelas que mostraram maior facilidade em conseguir informação rigorosa relativa aos seus processos.

Para terminar, espera-se que o trabalho até agora realizado tenha contribuído para provocar a reflexão sobre o modo como se trabalha e sobre a posição que as empresas assumem no mercado. ■

Referências bibliográficas

- [1] Benchmarking best practice in European manufacturing sites, Philip Hanson, Chris Voss, Business Process Re-engineering & Management Journal, vol.1, Nº 1, 1995, pp60-74, MCB University Press
- [2] Small-Business Evaluation and Support Services: A Model from the United Kingdom, Bryn Watts and Barrie G. Dale, Quality Progress, Fev99
- [3] The Best-Practice company and Other benchmarking Myths, Edith A. Wiard and Daniel D. Luria, Quality Progress, Fev98