



BENCHMARKING

APOIO À INOVAÇÃO TECNOLÓGICA AS PME'S

Francisco Alba *

Ignoti nulla cupido

(Não se deseja
o que não se conhece
– Ovídio em
"Arte de Amar, III, 397)

* Director Marketing - CATIM.

Coordenador do projecto
"Apoio à Inovação Tecnológica das
PME's"
para a metalomecânica.

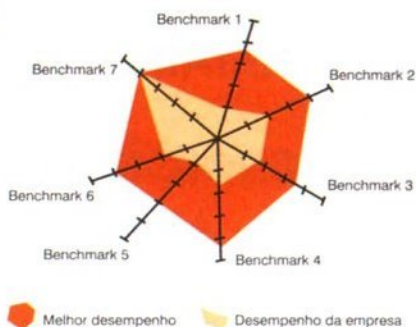
Consultor Nacional de Benchmarking
(IAPMEI / Benchmarking Index)

Conselheiro do Conselho Nacional
da Qualidade.

Se o Projecto de "Apoio à Inovação Tecnológica das PME – Benchmarking para a Metalomecânica, promovido pelo IAPMEI / Agência de Inovação e executado pelo CATIM e outros Centros Tecnológicos, tinha como objectivo o de promover uma cultura empresarial receptiva à partilha de informação, com vista à comparação de estados desenhos, como um dos pontos de partida para a melhoria de competitividade, isso foi claramente conseguido. Hoje felizmente o Benchmarking é uma ferramenta que muitas empresas desejam experimentar!

Benchmarking era no início do projecto 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's Nacionais era uma vivência ainda por realizar.

Num mundo imprevisível, mais global, mais rápido, mais exigente, mais inteligente, importa saber mudar. Mudar, mudar, mudar, não na adaptação (às vezes é tarde de mais), mas na antecipação! A maior riqueza das empresas não é o conhecimento do que fazem hoje, mas sim a sua habilidade em aprender a fazer coisas novas (ir de encontro às expectativas dos seus clientes) e por novos processos (melhor produtividade, melhor qualidade técnica, maior velocidade). Fazer coisa novas, não é só fazer novos produtos!; é também, por exemplo, criar novas vias ou abordagens no acesso aos clientes, é acrescentar serviços ao produto, é manter uma animação constante, mantendo em permanência os Clientes expectáveis. Surpreender, surpreender, surpreender, subir expectativas! Ver o que os outros fazem, o que poderemos fazer para nos distinguirmos! Redefinida a nossa postura perante o mercado, importa ter na rectaguarda uma máquina produtiva eficaz que consiga responder com qualidade, em tempo útil e a preços adequados a estas expectativas! A "guerra" das empresas é a da "Inteligência" e não a da "Produção". Hoje não se vende o que se produz, mas sim produz-se o que se vende! A "alma" do negócio espalha-se pelo conhecimento do mercado (não se compra), pela capacidade de satisfazer as suas necessidades desenvolvendo produtos e serviços (já se pode comprar mas a custo elevado) e por fim pela capacidade de produzir (já se pode comprar a um custo mais baixo e cada vez mais baixo). As empresas tem que se saber posicionar nesta cadeia de valor, o que infelizmente nem sempre acontece, sendo preponderante em muitas delas um posicionamento exclusivo no saber produzir mais ou menos o que sempre fizeram e de forma reactiva, arredando-as para o elo de menor valor de toda a cadeia. Mantem-se num "limbo" de enganadora segurança, não se dando conta que estão a perder competitividade e que pioram a sua produtividade relativa. Um dia dão-se conta que as suas margens de negócio são cada vez menores e deitam exclusivamente as culpas para a "economia global".



Qual é o papel do **Benchmarking** neste desafio? Em que é que esta metodologia pode ajudar as empresas? Benchmarking é uma metodologia de estudo comparativo dos estados de desempenho de várias empresas e serve para isso mesmo. 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... muitas possibilidades. 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 desempenhos), identificar boas práticas e deste modo partir para acções de melhoria. Efectuado de forma continuada, permite monitorizar a evolução da empresa ao longo do tempo. Mas que vantagens tem para o conjunto de empresas? Na economia global, os nossos principais adversários não estão à beira da porta. Vêm de todo o lado! Um conjunto de empresas situadas numa determinado contexto social e geográfico, têm vantagens em se reforçar mutuamente, partilhando informação e experiências, tornando-se mais robustas e resistentes à concorrência exterior (aprendem umas com as outras). Comparação local (Empresas Nacionais) e regional (Comunidade Europeia) são as possibilidades que devem ser promovidas para reforço do tecido industrial e melhoria da sua competitividade.

Não sendo o **Benchmarking** uma metodologia muito divulgada na quase globalidade das empresas portuguesas, em especial as PME's, havia a necessidade de promover um projecto dinamizador para a sua aplicação. Para a execução do projecto foi estabelecida uma parceria IAPMEI / Centros Tecnológicos, com a coordenação da Agência de Inovação. Os centros tecnológicos são entidades privadas de utilidade pública e sens fins lucrativos, distribuídos sectorialmente (CATIM para a metalomecânica, CENTIMFE para os moldes e ferramentas, CTCV para a Cerâmica e Vidro, CTIMM para as madeiras e mobiliário, CITEVE para as têxteis e vestuário, CEVALOR para as rochas ornamentais, CTCOR para a cortiça, CTIC para o couro). Todas estas entidades são regidas pela lei base dos centros tecnológicos e têm assumido ao longo dos últimos anos uma papel muito importante no apoio à competitividade das empresas industriais, em especial das PME's, quer na disponibilização de serviços directamente às empresas, quer colaborando com Entidades Oficiais na execução de projectos mobilizadores, projectos piloto, como foi o caso do presente projecto. 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 (sistemas de gestão, processos e produtos), a sua capacidade de trabalhar em conjunto, potenciando vontades e capacidades, permitiram a estas entidades serem os agentes privilegiados para este tipo de projectos.

O Projecto Apoio à Inovação Tecnológicas das PME's - Benchmarking 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

O CATIM realizou as duas primeiras acções no subsector da Louça Metálica. De um amostra de 8 empresas que participaram num estudo de Benchmarking, e com base nas suas conclusões, foi realizado um projecto piloto denominado "Quatro + , Melhor Organização, melhores resultados" em quatro empresas dessa amostra.

A divulgação pública da metodologia Benchmarking, do estudo realizado e da acção piloto foram efectuadas em estreita colaboração com a AIMMAP, em reuniões de disseminação junto das suas Divisões e em workshop final no passado dia 10 de Novembro no âmbito da EMAF.

Neste evento as empresas que participaram na Acção Piloto (Alumínios Brandão, Alumínios M.Vieira, Arnaldo F. Lourenço e Pereira & Bastos) testemunharam a sua experiência, quer no estudo de benchmarking, quer na acção piloto, a qual teve os seguintes objectivos:

Envolver a Direcção da Empresa

Promover a participação dos trabalhadores

Eliminar desperdícios (melhorar a Organização)

através de:

Trabalho em equipa, no terreno (Gemba)

Utilização da metodologia 5S

Os resultados já 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 uma cultura aberta à melhoria contínua e eliminação de qualquer desperdício, permitiram validar as metodologias seguidas (Boas Práticas) e justificar a sua disseminação.

No âmbito da Acção de Disseminação, o CATIM editou uma brochura "Benchmarking para Empresa" para ampla distribuição pelo tecido industrial, visando a sua sensibilização/informação.

Como balanço final deste projecto, constata-se para além dos resultados obtidos em especial nas quatro empresas acima referidas, uma grande curiosidade em saber mais sobre esta ferramenta e uma já disponibilidade em participar em novos estudos de benchmar-

king por parte das empresas, resultado assinável face à nossa tradicional desconfiança em partilhar informação.

Para este sucesso foi decisivo a aplicação séria da metodologia no projecto Benchmarking para a Metalomecânica, o testemunho das 4 empresas participantes na acção piloto, o impacto da edição da Brochura "Benchmarking para Empresas", para além do decisivo apoio institucional dado pelo IAPMEI, Agência de Inovação e AIMMAP, e da simultaneidade dos estudos de benchmarking nos restantes sectores que permitiu criar uma notoriedade nacional ao projecto. Outras iniciativas, como a publicação de artigos sobre "Benchmarking" na revista Tecno-metal, as reuniões com Divisões da AIMMAP e a "voz de fundo" produzida pelas empresas que directamente participaram no projecto, foram também contributos importantes para que fosse possível atingir os objectivos a que todos se propuseram.

Como resultado deste conjunto de acções de disseminação, e não menos relevante, foi a possibilidade de disseminar junto do sector empresarial um conjunto de práticas de melhoria para a produtividade aprendidas e utilizadas na acção piloto, criando também neste caso uma aptência para a sua utilização.

"Não se deseja o que não se conhece" locução formulada noutra contexto (de certeza que o autor não estaria a pensar em benchmarking!) mas generalizável, sempre actual, e que nos deveria manter abertos ao conhecimento e convictos de que é com base nele que desenhamos o futuro que queremos para nós.

Benchmarking, uma ferramenta para a Competividade! ■