

BENCHMARKINDEX – UM ESTUDO EUROPEU



Francisco Alba*

1. “BENCHMARKINDEX – ANTECEDENTES

A constatação de um fosso entre as empresas europeias e as norte-americanas e japonesas ao nível da competitividade, levou a Comissão Europeia a identificar este tema como objectivo prioritário, principalmente no que respeita às PME's, uma vez que estas constituem o grosso das empresas da União Europeia. Para fazer face a este desafio, a Comissão Europeia decidiu apoiar a disseminação da metodologia Benchmarking, pelo seu esperado contributo para a melhoria da competitividade do tecido empresarial (comparação de desempenhos, identificação das melhores práticas, acções de melhoria).

* CATIM

Conhecia-se à partida as dificuldades de aplicação de uma metodologia de benchmarking. Ausência de tradição na sua aplicação ao nível das PME's, uma normal resistência à partilha de informação, existência de práticas e conceitos nacionais nem sempre coincidentes, os mesmos sectores com realidades empresariais diferentes (por exemplo ao nível da dimensão das empresas, segmento de mercado, posicionamento na cadeia de valor) eram obstáculos à concretização da estratégia preconizada pela CE.

A nível europeu, continua a ter um especial realce as iniciativas levadas a cabo pelo DTI – Departamento de Comércio e Indústria do Reino Unido no domínio do benchmarking, com vista a melhorar o desempenho competitivo das empresas britânicas. Em 1996 criou o "UKBI – *United Kingdom Benchmarking Index*", que provou ser um instrumento de gestão muito bem sucedido na sua área, com cerca de 2500 acções de benchmarking desenvolvidas até 1999. Tendo desenvolvido uma extensiva base de dados de informação comparativa do desempenho das PME's no Reino Unido, o DTI tem estado muito activo na tentativa de dotar a base de dados com uma dimensão internacional. Para tal, desenvolveu iniciativas várias, com outros países europeus e com a Austrália, entre outros. A possibilidade de um projecto de âmbito mais alargado a nível europeu veio assim de encontro às pretensões britânicas e da Comissão Europeia, que viu na experiência da DTI um excelente ponto de partida para a concretização da estratégia definida de disseminar a metodologia Benchmarking.

O “BenchmarkIndex – Um Estudo Europeu” foi assim um dos cinco projectos transnacionais que integraram o Programa Comunitário REACTE (1998 – 2001). O projecto começou a ser preparado em 1998, conciliando assim os interesses dos dois principais actores: a Comissão Europeia e o DTI.

Partindo, então, da metodologia UKBI (*United Kingdom Benchmarking Index*), foram lançadas as bases para este projecto transnacional, liderado pelo DTI e com a participação de 9 Estados-membros, entre os quais Portugal, cuja fase operacional decorreu entre 2000 e 2001.

A participação Nacional neste projecto europeu de benchmarking, veio enriquecer a experiência portuguesa neste domínio, que tinha recentemente concluído o projecto-piloto “**Apoio à Inovação Tecnológica das PME's – Benchmarking**”, promovido pelo IAPMEI, executado por 8 Centros Tecnológicos, entre os quais o CATIM com o projecto “Benchmarking para a Metalomecânica”, e no qual participaram cerca de 200 empresas de diversos sectores económicos.

Este projecto utilizou um modelo de benchmarking adaptado do UKBI – *United Kingdom Benchmarking Index*, com uma componente adicional de cariz sectorial desenvolvido por cada Centro Tecnológico.

Os resultados das 10 acções de benchmarking deste projecto piloto, foram bastante positivos no que concerne às comparações nacionais, possibilitando mesmo o apoio a 9 acções piloto de melhoria (35 empresas). Desde logo foi também evidente o interesse da maioria das empresas em aceder a comparações internacionais, uma vez que os seus principais competidores, mesmo no mercado nacional, são crescentemente empresas estrangeiras.

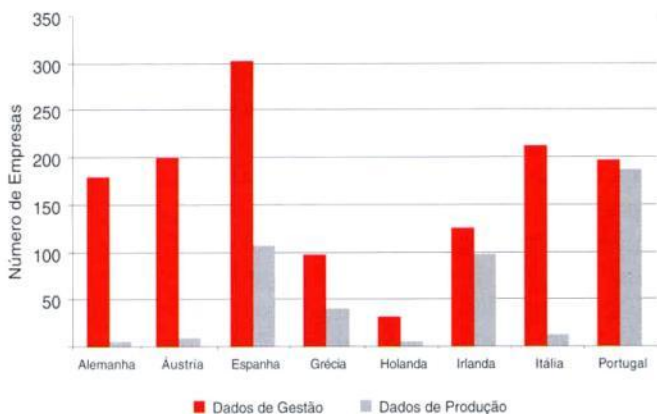
O projecto **“BenchmarkIndex – Um Estudo Europeu”**, veio trazer assim a desejada experiência de se participar num estudo de benchmarking internacional, complementando o conhecimento já adquirido e permitindo a constituição de uma rede de *Consultores Nacionais de Benchmarking* promovida pelo IAPMEI, com competências quer ao nível da metodologia, quer da sua aplicação a sectores específicos.

2. “BENCHMARKINDEX” – UM ESTUDO EUROPEU

Foram pelo menos 1342, as empresas europeias que fora do Reino Unido decidiram participar neste projecto e 5000 as empresas que integravam a base de dados inicial e que serviu de base ao estudo.

Espanha, Itália, Áustria e Portugal foram os países que mais contribuíram para este projecto. Em Portugal aderiram 196 empresas dos diversos sectores de actividade.

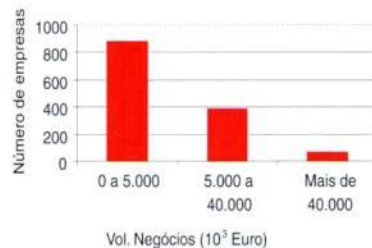
Empresas Participantes por País



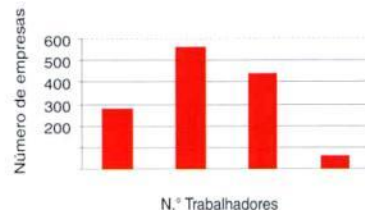
Fonte: *BenchmarkIndex – Um Estudo Europeu – www.iapmei.pt*

Relativamente à dimensão das empresas, foram privilegiadas as pequenas empresas. Das 1342 participantes, 41,9% tinham entre 10 e 49 trabalhadores, sendo também de salientar que 20,9% possuíam menos de 10 trabalhadores (Benchmarking não é um “exclusivo” das grandes empresas e das multinacionais!). A análise por volume de negócios produz resultados semelhantes, com 65,9% das empresas a apresentarem volumes de negócio inferiores a 5 milhões de euros.

Empresas e Volume de Negócios



Empresas e N.º Trabalhadores



Fonte: *BenchmarkIndex – Um Estudo Europeu – www.iapmei.pt*

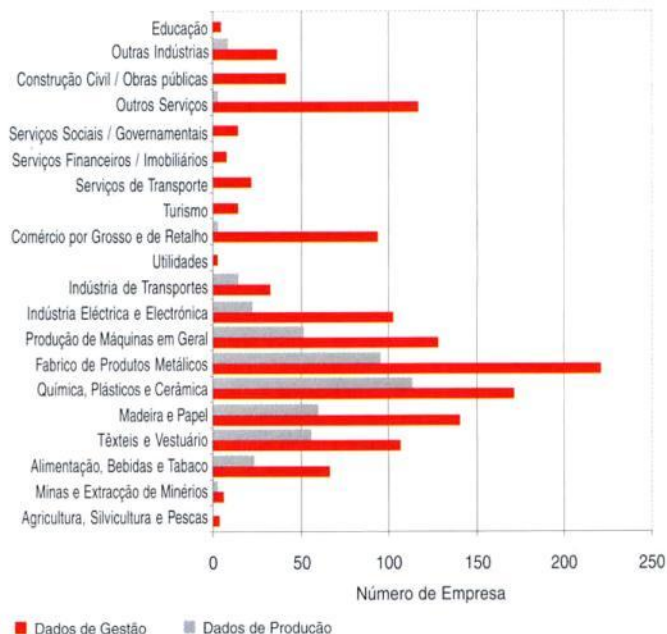
Cada país definiu os sectores a abranger, tendo havido no entanto, um esforço de conciliação dos diferentes interesses por forma a viabilizar as comparações internacionais entre empresas de um mesmo sector/área de actividade (o que nem sempre foi possível!).

Neste estudo de benchmarking, três sectores se destacaram:

- Fabrico de Produtos Metálicos (16,5%)
- Química, Plásticos e Cerâmica (12,8%)
- Madeira e Papel (10,5%)

representando perto de 40% do total de empresas participantes.

Empresas por Sector de Actividade

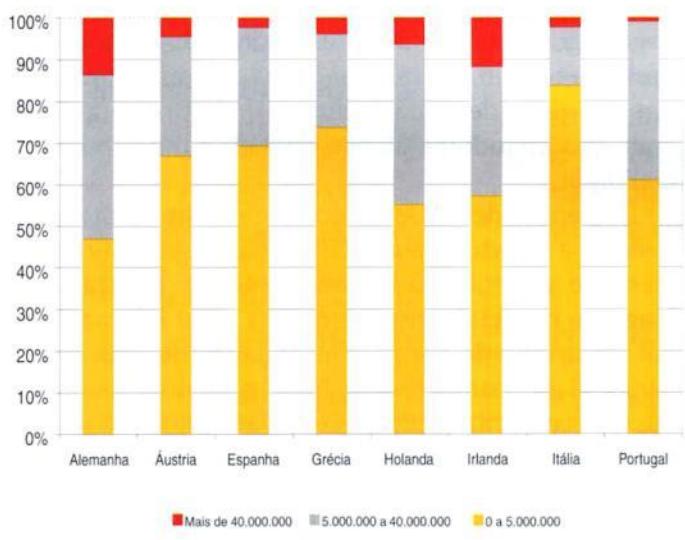


Fonte: *BenchmarkIndex – Um Estudo Europeu – www.iapmei.pt*

Sendo o público-alvo maioritariamente constituído por PME's, alguns países privilegiaram as empresas de menor dimensão, como é o caso da Áustria, Espanha e Itália, em que as empresas com menos de 50 trabalhadores representam mais de 70% das participantes, sendo que na Áustria e Itália, 30% da amostra é constituída por micro-empresas (0-9 trabalhadores).

Portugal e Alemanha são os países que apostaram de uma forma mais consistente em empresas com uma dimensão superior a 50 trabalhadores. Na comparação através do Volume de Negócios, verifica-se todos os países, com excepção da Alemanha aplicaram o exercício de benchmarking maioritariamente a empresas com volumes de negócios inferiores a 5 milhões de euros.

Comparação por Volume de Negócios (Euro)



Fonte: *BenchmarkIndex – Um Estudo Europeu – www.iapmei.pt*

3. "BENCHMARKINDEX – A METODOLOGIA

A metodologia UKBI (United Kingdom Benchmarking Index) utilizada neste projecto, contempla a divisão dos indicadores nos seguintes dois módulos:

- Indicadores de avaliação da Gestão;
- Indicadores de avaliação da Produção.

Os indicadores de avaliação do Módulo de Gestão constituem o módulo principal do exercício de benchmarking e estão agrupados nos seguintes 10 conjuntos:

- Indicadores de Rentabilidade
- Indicadores de Gestão
- Indicadores de Produtividade
- Indicadores de Investimento
- Indicadores de Actividade
- Indicadores de Satisfação do Cliente
- Indicadores de Inovação de Produtos e/ou Serviços

- Indicadores de Fornecedores
- Indicadores de Gestão dos Recursos Humanos
- Indicadores da Satisfação dos Recursos Humanos

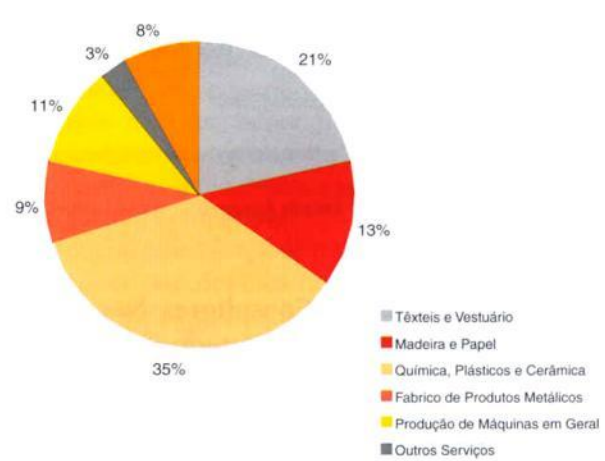
Este módulo é ainda composto por um conjunto de indicadores baseados no modelo de excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management). O modelo é baseado no conceito de que uma organização atinge melhores resultados através do envolvimento de todos os colaboradores na melhoria contínua dos seus processos. Estes indicadores são de carácter qualitativo e como tal podem ser vistos como indicadores de auto-avaliação.

O módulo de avaliação da Produção contempla de forma global a área produtiva. Uma vez que este modelo foi desenvolvido para ser utilizado em diferentes sectores com realidades muito diversas, a análise dos resultados, em especial neste módulo, teve que ser efectuada com algumas reservas. Portugal foi o país que obteve o melhor desempenho quanto ao n.º de empresas que responderam a este módulo, a que não será estranho o perfil técnico e tecnológico da maioria dos Consultores Nacionais de Benchmarking que executaram o projecto (53% são centros tecnológicos, 40% consultores privados, ambos com um histórico de colaboração e prestação de serviços técnicos à indústria).

4. "BENCHMARKINDEX – A PARTICIPAÇÃO DE PORTUGAL

Portugal participou com 196 empresas, alcançando uma das maiores participações em termos absolutos e relativos. A área de actividade mais explorada foi a Química, Plásticos e Cerâmica (35%: 69 empresas), seguida pelos Têxteis e Vestuário (21%: 42 empresas), sendo que esta última engloba também o Sector do Calçado. Assumem ainda relevância a Madeira e Papel (13%: 26 empresas), em que se incluem os Sectores do Mobiliário e Gráfico, a Produção de Máquinas em Geral (11%: 21 empresas) e o Fabrico de Produtos Metálicos (9%: 17 empresas).

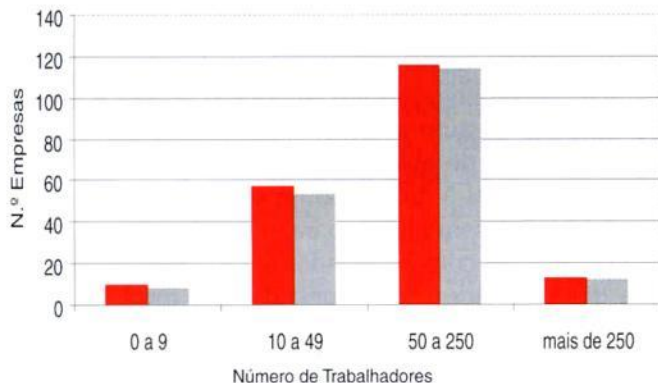
Distribuição por Áreas de Actividade em Portugal



Fonte: *BenchmarkIndex – Um Estudo Europeu – www.iapmei.pt*

Quanto à dimensão das empresas, cerca de 59% das participantes têm entre 50 e 250 trabalhadores, sendo a percentagem de micro-empresas muito reduzida (5%).

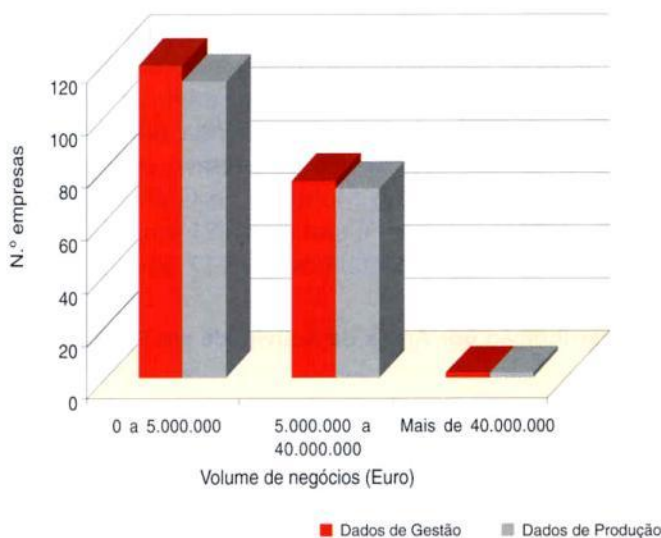
Número de Trabalhadores por Empresa



Fonte: *BenchmarkIndex – Um Estudo Europeu – www.iapmei.pt*

A análise com base no “Volume de Negócios”, demonstra uma predominância de empresas com volumes de negócios inferiores a 5.000.000 euros (60,7%).

N.º de Empresas por Volume de Negócios



Fonte: *BenchmarkIndex – Um Estudo Europeu – www.iapmei.pt*

O CATIM, um dos **Consultores Nacionais de Benchmarking**, executou o estudo de benchmarking no sector da metalomecânica com 12 empresas, 5 agrupadas num sector de produção de máquinas em geral e 7 num sector de fabrico de produtos metálicos.

Cada Empresa definiu o perfil da amostra com que se desejou comparar, e foi sem surpresa que se constatou que a maioria seleccionou Portugal, Espanha, Itália e Alemanha como países preferenciais para comparação.

5. “BENCHMARKINDEX – CONCLUSÕES GERAIS

Apesar de todas as “deficiências” do projecto, directamente relacionadas com aplicação de uma metodologia a realidades tão diversas, e com a impossibilidade de se poder constituir as amostras mais desejadas por cada empresa para comparação, a informação obtida foi na globalidade útil. A utilidade desta informação foi evidenciada pela opção de 68% das empresas terem decidido participar também na repetição do estudo, permitindo conhecer a sua evolução comparativa. Para além deste benefício, a maioria das empresas teve a oportunidade de tomar contacto pela primeira vez com esta metodologia e de conhecer a sua potencialidade.

As entidades que executaram este projecto, tiveram a oportunidade de reforçar o seu conhecimento e experiência na aplicação do benchmarking, em especial num exercício a nível internacional, contribuindo para a consolidação de uma rede nacional de competências, que poderá responder eficiente e eficazmente aos desafios que se venham a colocar neste domínio, nos mais diversos sectores económicos.

Tudo indicia que este esforço será continuado. Uma das intenções já conhecidas é a do IAPMEI. Esta instituição já tornou público a sua intenção de continuar a disseminar e consolidar o trabalho já desenvolvido, avançando para a constituição de um Índice Português de Benchmarking, o que permitirá no futuro o acesso a comparações de desempenho por parte de outras empresas.

Voltaremos a este tema, com novo artigo, em próxima publicação, para complementar a informação aqui divulgada. ■

REFERÊNCIAS

“BenchmarkIndex – Um estudo Europeu”
– DRN / Gabinete de Apoio às PME –
IAPMEI (www.iapmei.pt)