



O Benchmarking na Irlanda

Dr. Richard Keegan, Enterprise Ireland

Introdução

A Irlanda é uma pequena nação insular situada na Periferia Ocidental da Europa, com uma área de 70.000 quilómetros quadrados e 3,6 milhões de habitantes. 41% da população tem idade inferior a 25 anos e 24% tem menos de 15 anos. Exportamos cerca de 85% do Produto Interno Bruto. No final dos anos 80 tivemos uma taxa de desemprego de 18%, um défice nacional ao rácio de 130% do PIB e sofremos uma depressão profunda.

Nos últimos anos a taxa de desemprego na Irlanda oscilou entre 3,6% e 4,2%, com um défice de 36% do PIB e uma taxa de crescimento de 2,5%.

Esta recuperação foi conseguida graças ao investimento feito na área fiscal, na educação assim como nas indústrias com potencial de crescimento. O desafio que agora se nos apresenta é manter a nossa economia e estabilizar o crescimento e a competitividade no futuro, procurando, para esse fim, consolidar as capacidades da nossa população, evidenciar o processo de inovação e aumentar a produtividade. É precisamente nesta última área que estamos a utilizar o “benchmarking” e o seu processo-irmão da melhor prática ou aquilo que designamos de World Class Business Networks (Redes World Class Business).

Porquê utilizar o sistema “benchmarking” – Existe algum problema?

A Irlanda tem tido um crescimento muito significativo nos últimos cinco anos e estamos a tentar compreender de onde provém esse crescimento e que medidas se devem adoptar para garantirmos a nossa competitividade no futuro.

Se compararmos a Irlanda com o resto da Europa, podemos ter algumas surpresas:

Classificação do Desempenho das PME

Dimensão da Companhia	0-9	10-49	50-250
Irlanda	15º	15º	2º
Alemanha	3º	3º	3º

Para poder competir no futuro, a Irlanda, para além de ter de desenvolver os sistemas e capacidades para conseguir manter uma vantagem competitiva, também precisa de saber, em termos comparativos, qual a sua posição em relação aos outros. Não basta constatar que estamos em segundo ou em décimo quinto lugar na Europa. É preciso sabermos que medidas estão a ser adoptadas pelas melhores organizações para conseguirem o melhor desempenho.

O “benchmarking” não só nos permite identificar, de forma objectiva, os nossos pontos fracos como nos proporciona o modo de os abordar.

Estudos efectuados na Europa revelam que a maioria das empresas que utilizam o “benchmarking” são empresas de grande dimensão, com mais de 1 000 empregados.



Benchmarking e Boas Práticas

Na Irlanda não existem muitas companhias que utilizem os instrumentos de “benchmarking” adequados às necessidades, aos recursos e às exigências das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), nomeadamente, o “Microscope”, um instrumento principalmente qualitativo e o “Benchmark Index”, um instrumento predominantemente quantitativo. Nós utilizamos ambos os instrumentos conjuntamente, com uma elevada taxa de sucesso e aceitação por parte dos nossos clientes, as PME irlandesas.

Benchmarking – Um Processo de Aprendizagem

O benchmarking constitui uma base de aprendizagem. O facto de uma companhia ou uma organização se aperceber da existência de um sector que precisa de ser melhorado significa que o processo de aprendizagem já começou. Não basta sabermos que os níveis de desempenho são mais baixos do que os do nosso concorrente, é necessário aprendermos a solucionar o problema. Tem-se feito a analogia com a medicina, considerando o “benchmarking” como o Diagnóstico e a fase de terapêutica com, as medidas adoptadas para se melhorar o desempenho.

Este processo permite-nos aprender com os outros a melhorar as nossas actividades.

O Conceito de “Benchmarking” – Quantitativo versus Qualitativo

Existem dois tipos de informação no “benchmarking”:

Quantitativa, que tem principalmente em consideração os números ou os rácios de uma actividade,

Qualitativa, que considera os sistemas, os processos através dos quais se obtêm os resultados e os números.

Na Irlanda, utilizamos conjuntamente os dois tipos de informação pois consideramos que cada uma delas, individualmente, não é suficiente para induzir o desenvolvimento das organizações. Estamos convencidos que não basta saber que o volume de vendas por empregado é inferior ao das empresas concorrentes. É preciso saber como se pode melhorá-lho. Por isso, será muito difícil identificar onde se deve começar a desenvolver uma actividade se não tiverem existido medidas que indiquem qual a área que necessita melhorias.

Resultados conseguidos até ao momento

Já aplicámos o sistema de “benchmarking” a mais de 300 empresas na República da Irlanda, o que faz de nós um dos países a nível mundial que mais utiliza este processo, em termos de percentagem de penetração das indústrias. O processo de “benchmarking” com os nossos clientes está apenas a começar e consideramos que esta primeira fase da sua aplicação é como uma produção piloto.

Com base numa análise dos dados por nós obtidos, criámos o “Made in Ireland Study”, um estudo comparativo da prática e dos níveis de desempenho irlandeses e europeus. Temos participado e continuamos a trabalhar com a ferramenta Benchmark Index como o Microscope, no sentido de continuar a construir as bases de dados das PMEs em toda a Europa.



Benchmarking e Boas Práticas

Têm-se realizado diversas conferências e outros eventos continuam a ser organizados com o objectivo de difundir a mensagem do “benchmarking” e de revelar de que forma e até que ponto este processo pode ajudar as PME a desenvolver as suas capacidades e produtividade.

A utilização das Redes World Class Business é considerada um elemento-chave no processo de melhoria.

O Percurso para uma Competitividade Sustentada

Não basta que os nossos clientes apliquem a si próprios o sistema de “benchmarking”. É fundamental melhorarem as áreas onde foram identificadas fragilidades. Por isso, a Enterprise Ireland está a seguir uma abordagem integrada do sistema de “Benchmarking Aplicado à Competitividade”, através do qual se podem diagnosticar objectivamente as áreas que precisam de ser melhoradas e os instrumentos para incrementar o desempenho:

Benchmarking = Diagnóstico

Instrumentos (de Melhor Prática) “World Class” = Tratamento Médico

Redes = Mecanismo de Distribuição Conducentes a Desempenhos “World Class”

Redes World Class Business (WCB)

(Melhoria da produtividade das PME através da transferência de conhecimento)

Porquê WCB?

Hoje em dia, os melhores negócios utilizam o WCB, um conceito-chave da maior relevância para todos, quer a actividade da empresa seja de grande ou de pequena dimensão, uma vez que as necessidades do consumidor estão a sofrer mudanças muito rápidas.

- Maior variedade de produtos
- Distribuições mais frequentes de pequenas quantidades
- Melhor qualidade
- Preços mais baixos

Para satisfazer estas necessidades complexas, sem implicar aumento dos custos, o Enterprise Ireland está a fomentar a utilização de técnicas modernas de gestão vulgarmente designadas por WCB, ou World Class Business, tendo desenvolvido, nos últimos anos, dentro deste conceito, uma resposta mais adequada às necessidades das companhias mais pequenas onde existem muitas vezes constrangimentos de tempo e de dinheiro. Este processo tem o nome de Redes WCB (WCB Networks).



Benchmarking e Boas Práticas

O Fórum Irlandês para o Benchmarking

O Fórum Irlandês para o Benchmarking, criado com o objectivo de ajudar a incrementar a competitividade da indústria irlandesa e dos sectores públicos através da utilização daquele sistema, é constituído por um grupo de delegados que representam, de forma significativa, a pequena e grande indústria, associações, sindicatos, agências de desenvolvimento, estabelecimentos de ensino e associações da qualidade do norte ao sul da ilha.

Os membros deste Fórum realizam um trabalho conjunto com o objectivo de solucionarem um problema identificado pelos Ministros da Indústria e que tem a ver com o aumento da competitividade das PME, se a Europa e a Irlanda quiserem manter no futuro estilos de vida sustentados.

Conclusão

O ciclo de “Diagnóstico” utilizando o “benchmarking” e a “Terapêutica” utilizando o world class/ melhores práticas precisa de ser institucionalizado dentro das companhias.

Continuaremos a melhorar o nosso desempenho perante a crescente competição global e, se nos for possível adquirir mais conhecimentos sobre as melhores práticas, tanto dentro da Irlanda como fora e adaptá-las às nossas condições específicas, a Irlanda poderá continuar a melhorar, com sustentabilidade, a sua posição nos mercados mundiais.

Demos início ao processo e é nossa firme intenção prosseguir.