

BENCHMARKING

NA FILEIRA DO CALÇADO





BENCHMARKING

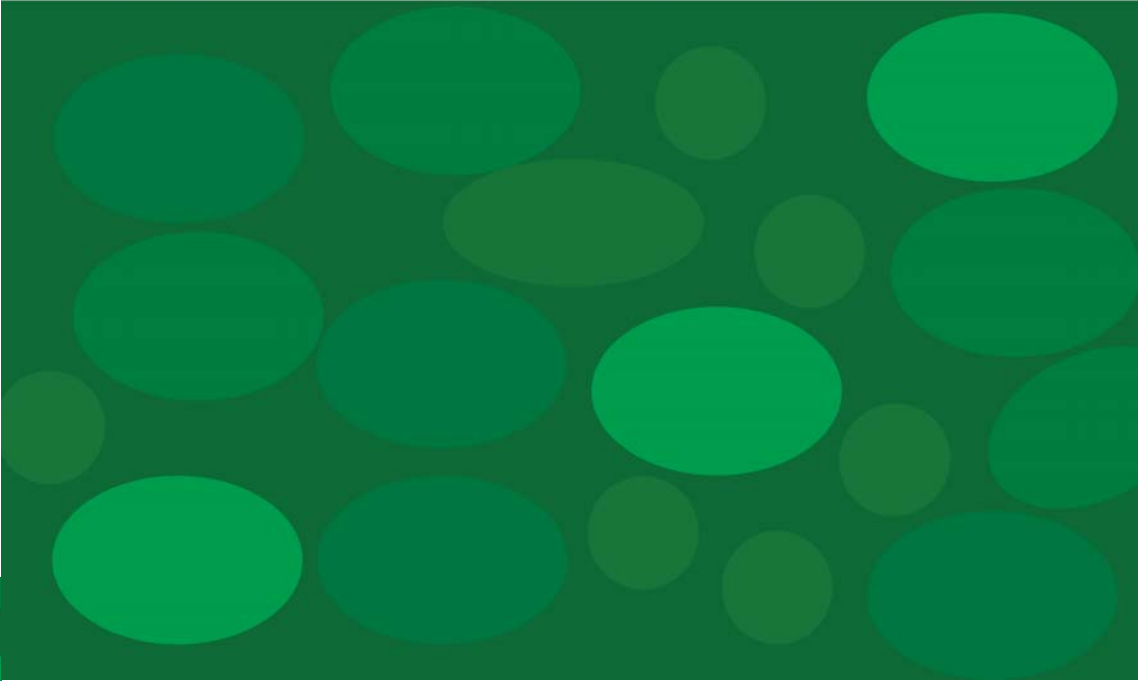
NA FILEIRA DO CALÇADO



Benchmarking e Boas Práticas



centro tecnológico do calçado




Autoria: Centro Tecnológico do Calçado

Design Gráfico: Esperança Almeida

Tiragem: 1000 exemplares

CENTRO TECNOLÓGICO DO CALÇADO
Devesa Velha . Rua de Fundões
3700-121 S. João da Madeira
Telefone 256 830950 . Telefax 256 832554
www.ctcalcado.pt

A decorative footer consisting of several overlapping circles in various shades of green, creating a patterned effect.

Índice

1. INTRODUÇÃO	6
2. BENCHMARKING - UMA FERRAMENTA PARA A MELHORIA CONTÍNUA	8
3. A INICIATIVA BENCHMARKING E BOAS PRÁTICAS - BBP	14
4. A INICIATIVA BENCHMARKING E BOAS PRÁTICAS - BBP NA FILEIRA DO CALÇADO	16
5. AVALIAÇÃO DE MARKETING E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS/SERVIÇOS	18
6. CONCLUSÕES E POSSIBILIDADE DE DISSEMINAÇÃO	25
7. BIBLIOGRAFIA	26
8. ANEXO 1 - LISTAGEM DAS EMPRESAS PARTICIPANTES	27
9. ANEXO 2 - QUESTIONÁRIOS UTILIZADOS NA FASE DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO	28

A indústria portuguesa de calçado vem evoluindo de forma muito significativa, assumindo cada vez mais uma estratégia de aumento do valor acrescentado, onde a qualidade e consistência dos produtos, as características técnicas e funcionais dos materiais e componentes utilizados, o design inovador continuamente renovado, a flexibilidade e a capacidade de responder de forma rápida a pequenas séries, a marca e o carácter distinto dos produtos, etc. são encarados como elementos decisivos de diferenciação. Deixou de haver espaço para a adopção de estratégias baseadas no preço como elemento principal de competitividade.

Esta estratégia, baseada no investimento em factores imateriais, vem sendo reforçada com a utilização de tecnologias avançadas nas áreas da gestão, do apoio técnico e na produção. São por isso frequentes os sistemas de informação e gestão, os sistemas CAD/CAE, os sistemas de prototipagem e os mais modernos equipamentos de corte automático, transportadores computadorizados e máquinas dotadas de microprocessadores.

Estando em curso a criação de uma nova indústria, justifica-se a introdução de mecanismos de medição do grau de evolução de cada empresa, na implementação desta estratégia de valor acrescentado.

Uma das áreas mais importantes para medir esta evolução passa pela análise das áreas de Marketing e de Desenvolvimento de Produto.

Uma primeira dificuldade desta análise consiste na definição dos indicadores mais apropriados, que diferencie o que é



A indústria portuguesa de calçado vem evoluindo de forma muito significativa, assumindo cada vez mais uma estratégia de aumento do valor acrescentado

distinto e aproxime o que é idêntico. Uma segunda dificuldade reside na criação de rotinas de registo de procedimentos e actividades e na contabilização de despesas e investimentos de acordo com centros de custo apropriados.

Não estando ainda resolvida a primeira dificuldade, foi decidido utilizar neste estudo os indicadores do IPB - Índice de Benchmarking Português, criado pelo IAPMEI, para aplicação genérica em todos os sectores de actividade.

A segunda dificuldade só a prazo será totalmente resolvida pelas empresas à medida que a metodologia do Benchmarking vá sendo interiorizada pela equipa de gestão. Até lá, a medição e cálculo de indicadores será encarada como uma actividade com custos e consumidora de tempo, sempre escasso. Por isso a consistência das respostas aos inquéritos pode e deve ser melhorada no futuro.

Dos resultados obtidos na análise do desempenho das empresas da amostra, na área de Marketing e Desenvolvimento do Produto, há a salientar que os valores percentuais médios obtidos em cada tema, bem como a média global, se aproximam dos 50%, ou seja, a meio caminho para os desempenhos considerados mais adequados.

Analisando mais em detalhe é possível verificar que em cada tema existem diferenças significativas entre os desempenhos das empresas da amostra, o mesmo acontecendo na análise global, onde encontramos, nos extremos, uma empresa com 29,8% e outra com 72,1%, ou seja, comportamentos bem diferentes no que diz respeito ao Marketing e Desenvolvimento do Produto.



Foi decidido utilizar neste estudo os indicadores do IPB - Índice de Benchmarking Português

CONCEITO DE BENCHMARKING

Benchmarking é um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços, processos e práticas empresariais entre empresas concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes, por forma a identificar os melhores desempenhos. A esta fase segue-se um processo de adaptação à organização das melhores práticas identificadas no exterior, com o objectivo de alcançar vantagens competitivas e uma performance superior que conduza à liderança no mercado.

O Benchmarking tem como objectivos:

1. Aprender com os "melhores"
2. Fixar novos padrões de desempenho de acordo com as melhores práticas conhecidas
3. Aplicar os conhecimentos de outros para alcançar novos padrões de desempenho e melhorá-los continuamente.



TIPOS DE BENCHMARKING

Os quatro tipos principais de benchmarking são:

TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Interno	Comparar processos semelhantes entre departamentos da mesma empresa
Competitivo	Comparar processos semelhantes entre empresas que sejam concorrentes directos
Funcional	Comparar processos não apenas com os concorrentes directos mas também com as melhores empresas que actuam em sectores de actividade semelhantes
Genérico	Comparar processos com as melhores empresas independentemente do seu sector de actividade

O Benchmarking é um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços, processos e práticas empresariais

PALAVRAS CHAVE

O benchmarking assenta nos seguintes princípios fundamentais:

RECIPROCIDADE - o benchmarking é uma prática baseada em relações recíprocas, na qual todos os participantes beneficiam da partilha de informação. Os limites da troca de dados e informações devem ser, no entanto, negociados previamente, bem como os aspectos logísticos relativos à realização do estudo. Cada parceiro deverá ter garantias quanto às intenções do outro. O benchmarking falhará se houver receios de intrusões ou de intenções duvidosas.

ANALOGIA - consideram-se processos semelhantes ou análogos quando há uma transferência elevada de conhecimentos entre parceiros do estudo, de forma a que no "regresso" à empresa se possam adaptar as lições aprendidas.

MEDIÇÃO - o benchmarking é uma comparação do desempenho entre empresas, que passa pela compreensão das razões que justificam os melhores resultados e as diferenças em relação às empresas líderes. Os sistemas de medição e as ferramentas utilizadas nessa análise dependem dos indicadores seleccionados, os quais devem ser compatíveis entre os parceiros do estudo.

VALIDADE - a fiabilidade dos estudos pode ser validada por métodos estatísticos. Os participantes não devem confiar na sua intuição ou em suposições que podem pôr em causa as conclusões do benchmarking.



4 princípios fundamentais do Benchmarking: reciprocidade, analogia, medição, validade

Saliente-se, ainda, a ética associada ao processo de benchmarking, com as actuais práticas de benchmarking a regerem-se por princípios próprios, resumidos num código de conduta, onde a reciprocidade na partilha e no uso da informação, a confidencialidade e o respeito pela individualidade dos parceiros se assumem como preceitos invioláveis.

PRINCIPAIS PASSOS DO BENCHMARKING

O desenvolvimento eficaz de um processo de benchmarking requer que as organizações respeitem e sigam alguns passos e procedimentos, garantindo desse modo que os objectivos previamente definidos são alcançados e que é possível a introdução de melhorias no desempenho da organização.

O envolvimento da Gestão de Topo é fundamental, não só para garantir os recursos humanos e financeiros necessários, mas também participando activamente no desenrolar do estudo.

O modelo da IBC - International Benchmarking Clearinghouse baseia-se em quatro passos, que correspondem ao ciclo de Deming: **planear, fazer, controlar e agir**.

PLANEAR - consiste em definir o que deve ser objecto de benchmarking, tendo em atenção os factores críticos de sucesso, analisar o processo ou a função e preparar o plano de estudo.

Na acção desenvolvida, a fase de planeamento consistiu na definição da amostra e na selecção, após contacto com as



empresas, dos questionários a utilizar, que foram posteriormente distribuídos às empresas.

RECOLHER OS DADOS - consoante o âmbito do estudo de benchmarking, as fontes de recolha de dados podem ser:

1. outros departamentos dentro da empresa
2. concorrentes directos
3. empresa no mesmo sector de actividade mas que não são concorrentes directos
4. empresas em sectores de actividade totalmente distintos
5. os dados podem ainda ser recolhidos no domínio público (jornais, revistas especializadas), junto de clientes, fornecedores, colaboradores e através de questionários, visitas, entrevistas.

Na acção desenvolvida, a fase de recolha dos dados não foi igual em todas as empresas, e dependeu dos mecanismos já existentes para recolha da informação necessária ao preenchimento dos questionários. Assim, nalgumas empresas foram mesmo realizadas diversas reuniões com os responsáveis dos departamentos envolvidos, para recolha e validação dos dados disponíveis. Noutras empresas esta fase foi facilitada pela existência de uma rotina na recolha do tipo de informação necessária.

ANALISAR OS DADOS - comparar, após validação, os dados obtidos no estudo de benchmarking e a performance actual da empresa, identificar as lacunas entre o desempenho da empresa e o da "melhor da classe" e descobrir as causas de tais lacunas, ou seja, o que o parceiro faz diferente que conduz às diferenças detectadas.



Um dos principais passos do Benchmarking: recolher dados



Analisar os dados: comparar os dados obtidos no estudo do Benchmarking

Na acção desenvolvida, a fase de análise dos dados consistiu, numa primeira fase, na identificação das melhores práticas a partir dos melhores desempenhos obtidos no estudo de benchmarking e numa segunda fase a análise, empresa a empresa, das possíveis melhorias a introduzir.

ADAPTAR E MELHORAR - sendo o objectivo a melhoria contínua da empresa, esta deve definir, perante as lacunas detectadas, um plano de acção que lhe permita melhorar os padrões de desempenho:

1. reavaliar objectivos
2. disponibilizar recursos
3. responsabilizar
4. pôr o plano em prática e controlar
5. ajustar o processo de benchmarking.

Na acção desenvolvida, esta fase está ainda em curso, com a implementação das acções de melhoria consideradas prioritárias, cujos resultados permitirão reavaliar todo o processo de benchmarking.

CONCLUSÕES

O benchmarking é, sem dúvida, uma ferramenta imprescindível para as empresas que procuram melhorar o seu desempenho:

- facilita o conhecimento interno da própria empresa
- promove o conhecimento do meio competitivo
- facilita a gestão por objectivos
- constitui um exemplo de motor e de mudança que reduz a resistência interna.



→
O Benchmarking é uma ferramenta imprescindível para as empresas

Deve-se, no entanto, evitar que ele seja o motor exclusivo de todo o processo de melhoria contínua, esquecendo que as expectativas dos clientes serão sempre uma fonte inesgotável de progresso e inovação.

Esta oportunidade de melhoria pode ser fatalmente hipotecada se se perder a objectividade. O benchmarking pode facilmente transformar-se em alguns conceitos que levam ao insucesso do processo:

- turismo ("vamos visitar os outros para ver o que eles andam a fazer...")
- deslumbramento ("eles são tão bons que não temos hipóteses de lá chegar...")
- elevação excessiva da auto-confiança ("eles têm a fama de ser bons, mas afinal não são melhores do que nós")
- ir na onda ("todos andam a fazer, não podemos ficar para trás")
- copiar apenas ("não vamos perder tempo, vamos fazer exactamente igual")
- esperar ajuda divina ("vamos fazer um benchmarking para saber como podemos reduzir em 50% os custos de produção").

Não ter em consideração um planeamento adequado, empenho quanto baste e atenção não só aos indicadores mas aos processos que os permitem atingir, são alguns dos erros comuns que conduzem também ao insucesso dum projecto de benchmarking.



Não ter em consideração um planeamento adequado, empenho quanto baste e atenção não só aos indicadores mas aos processos que os permitem atingir, são alguns dos erros comuns que conduzem também ao insucesso dum projecto de benchmarking

Consciente do potencial da metodologia associada à realização de exercícios de Benchmarking, na geração de vantagens competitivas para as empresas, o IAPMEI tem vindo a conceber e dinamizar, ao longo dos últimos anos, programas específicos para a sua promoção e dinamização.

O Centro Tecnológico do Calçado participa desde o início, como Consultor Nacional de Benchmarking (CNB), promovendo esta ferramenta junto das empresas da fileira do calçado.

Entre 1997 e 2000 decorreu o Projecto de Apoio à Inovação Tecnológica das PME, em que participaram 182 empresas, de 9 sectores diferentes, sendo 23 do sector do calçado.



Projecto de Apoio à Inovação Tecnológica

Entre 2000 e 2001 o IAPMEI promoveu uma iniciativa transnacional BenchmarkIndex - A European Study, que teve como principal objectivo alargar a outros países da Comunidade Europeia a utilização da metodologia do UKBI - United Kingdom Benchmarking Index, devidamente adaptada às especificidades de cada estado membro.

Neste projecto participaram 9 países europeus (incluindo Portugal), envolvendo um total de 1.530 empresas, 191 portuguesas e 17 do sector do calçado.



Benchmarking Index

A possibilidade da comparação internacional, não foi no entanto possível para o sector do calçado, porque os países aderentes, e com interesse comparativo, não incluíram nas empresas participantes empresas do sector em número suficiente (alguns não incluíram sequer o sector do calçado, como foi o caso da Espanha).

Esta iniciativa permitiu ainda que as empresas realizassem exercícios de benchmarking de validação, com o objectivo de avaliar o impacto resultante da introdução de recomendações constantes nos planos de melhoria.

Entre 2002 e 2004 o IAPMEI, no âmbito das Iniciativas Públicas do PRIME, concebeu um novo programa - Benchmarking e Boas Práticas - BBP - que veio facilitar a consolidação de uma metodologia que já se tinha revelado eficaz, adaptando-a a novas exigências e a novas realidades e, sobretudo, disseminando o conhecimento e as técnicas conducentes às "boas práticas" a outros sectores de actividade.



Foram realizados exercícios de benchmarking a 464 empresas, das quais 18 da fileira do calçado.

O CTC alargou a amostra de empresas participantes aos sectores de marroquinaria e de componentes para calçado, numa primeira tentativa de aplicação desta metodologia a sectores diferentes dentro da fileira do calçado.

No âmbito desta Iniciativa foi criada a Rede de Consultores Nacionais de Benchmarking, composta por 29 entidades, onde se inclui o Centro Tecnológico do Calçado.

Foi também criado um sistema de informação on-line - IPB - Índice de Benchmarking Português, que inclui toda a informação relativa aos indicadores seleccionados e possibilita a análise comparativa do posicionamento das empresas.

Na iniciativa conduzida pelo CTC participaram 18 empresas, dos sectores do calçado, marroquinaria e componentes para calçado, cuja listagem é apresentada em anexo.

A informação foi recolhida com base nos questionários disponibilizados pelo IAPMEI, designados por avaliação financeira, de gestão, de produção, de excelência e de marketing e desenvolvimento de produtos/serviços, e que são apresentados em anexo.

Após validação a informação foi introduzida no IPB e no UKBI. De salientar a inexistência em várias empresas da informação sobre algumas questões, que teve como consequência a impossibilidade de conhecer o seu posicionamento para alguns dos indicadores calculados pela base de dados.

Com os dados fornecidos por cada empresa, foram elaborados relatórios de síntese, com os pontos fortes e fracos do seu desempenho, bem como sugestões de melhoria, que tinham como objectivo alertar para as áreas em que cada empresa deveria, prioritariamente, dedicar algum esforço de análise e definir as acções de melhoria de desempenho.

Dos pontos fortes apontados nos relatórios de síntese há a salientar, para a generalidade das empresas da amostra:

- A melhoria dos índices de produtividade relativamente a exercícios anteriores;
- A existência de uma estrutura financeira equilibrada;
- O bom relacionamento com os clientes;
- Os bons indicadores da satisfação dos recursos humanos.



Na iniciativa conduzida pelo CTC participaram 18 empresas, dos sectores do calçado, marroquinaria e componentes para calçado

Entre os pontos fracos são notórios:

- O decréscimo dos índices de rentabilidade de 2001 para 2002;
- O aumento dos prazos médios de recebimento;
- A não discriminação do investimento em Formação, I&D e Marketing;
- A não explicitação das ideias para novos produtos/novos serviços (Inovação);
- O deficiente assumir da marca como uma vantagem competitiva;
- A deficiente análise da concorrência e política de preços.

As conclusões foram apresentadas individualmente a cada empresa, em reuniões que contaram com a participação de responsáveis de diferentes áreas.

Apresenta-se de seguida uma análise mais detalhada da avaliação do desempenho nas áreas de Marketing e de Desenvolvimento de Produtos/Serviços.



As conclusões foram apresentadas individualmente a cada empresa, em reuniões que contaram com a participação de responsáveis de diferentes áreas

Porquê a análise em particular deste módulo?

É um questionário utilizado pela primeira vez, adaptado do modelo do UKBI, que se reveste de particular interesse para a Fileira do Calçado, onde as acções desenvolvidas nestas áreas se têm vindo a revelar fundamentais para o sucesso das empresas.

Todas as 18 empresas participantes responderam ao questionário, tendo havido o cuidado de seleccionar a pessoa, ou conjunto de pessoas, mais adequados para responder às perguntas colocadas.

O módulo é constituído por sete temas principais:

1. Estratégia
2. Marketing
3. Novos produtos
4. Abordagem ao desenvolvimento/desempenho
5. Marcas e promoção
6. Concorrência e política de preços
7. Clientes.



As acções desenvolvidas nestas áreas têm vindo a revelar-se fundamentais para o sucesso das empresas

Para cada tema é apresentada uma nota prévia com a indicação das melhores práticas para o marketing e desenvolvimento de produtos.

Retiramos algumas das frases sublinhadas na introdução do tema Marketing:

- "Existe um processo sistemático para a recolha e utilização das informações de marketing"

- "O pessoal de todas as áreas está activamente envolvido na recolha de informações de mercado"
- "Há uma abordagem consciente e explícita à segmentação, à definição de alvos e ao posicionamento"
- "A empresa tem um programa explícito para desenvolver parcerias estratégicas com distribuidores, agentes e outros intermediários"
- "A cultura da empresa está orientada para o marketing e desenvolvimento de produtos".

E na introdução do tema Novos produtos:

- "O pessoal técnico e o próprio mercado fornecem as informações necessárias a todo o processo de desenvolvimento de um novo produto",
- "Os projectos estão sujeitos a análises disciplinadas em momentos chave do seu desenvolvimento",
- "Existe um ambiente de aprendizagem que permite que a empresa beneficie com os seus próprios erros".

No total dos sete temas são apresentadas 26 questões. Para todas as questões existem quatro respostas possíveis, entre a) e d), devendo a empresa seleccionar a que melhor representa o seu posicionamento.

A resposta a estas questões permitiu às empresas conhecer o seu posicionamento, dentro da amostra, no que diz respeito a cada um dos temas.

O quadro seguinte apresenta um resumo com as respostas obtidas em cada tema para cada uma das empresas. As empresas foram numeradas aleatoriamente de 1 a 18, e os



A resposta a estas questões permitiu às empresas conhecer o seu posicionamento, dentro da amostra, no que diz respeito a cada um dos temas

valores são percentuais, ou seja, permitem visualizar o posicionamento da empresa relativamente ao valor máximo possível para o tema em questão.

EMPRESA	ESTRATÉGIA	MARKETING	NOVOS PRODUTOS	DESENVOLV. DESEMP.	MARCAS E PROMOÇÕES	CONCORRÊNCIA / POLÍTICA DE PREÇOS	CLIENTES	GLOBAL
1	75,0	75,0	50,0	43,8	58,3	58,3	75,0	61,5
2	75,0	70,0	45,0	62,5	58,3	33,3	83,3	60,6
3	83,3	55,0	60,0	56,3	50,0	50,0	50,0	57,7
4	58,3	45,0	50,0	56,3	50,0	58,3	58,3	52,9
5	91,7	75,0	60,0	68,8	58,3	25,0	66,7	64,4
6	83,3	70,0	65,0	68,8	66,7	66,7	75,0	70,2
7	58,3	45,0	55,0	56,3	50,0	33,3	58,3	51,0
8	58,3	80,0	45,0	50,0	41,7	25,0	58,3	52,9
9	75,0	70,0	55,0	81,3	66,7	50,0	58,3	65,4
10	25,0	30,0	35,0	25,0	25,0	25,0	41,7	29,8
11	25,0	30,0	30,0	50,0	33,3	25,0	41,7	33,7
12	33,3	40,0	50,0	62,5	50,0	58,3	66,7	51,0
13	58,3	50,0	55,0	56,3	50,0	50,0	58,3	53,8
14	66,7	45,0	80,0	100,0	50,0	91,7	75,0	72,1
15	75,0	65,0	55,0	50,0	50,0	83,3	75,0	63,5
16	75,0	50,0	65,0	75,0	50,0	25,0	83,3	60,6
17	66,7	70,0	50,0	62,5	75,0	66,7	58,3	63,5
18	75,0	50,0	55,0	50,0	41,7	50,0	66,7	54,8
Média	64,4	56,4	53,3	59,7	51,4	48,6	63,9	56,6

Apresenta-se de seguida, para cada tema, um gráfico com as respostas das empresas, em que é possível analisar visualmente a maior ou menor dispersão das respostas e o seu maior ou menor afastamento do valor máximo possível.

Na vertical apresentam-se os dados obtidos que correspondem ao valor obtido, em percentagem relativamente ao valor máximo possível, no somatório dos pontos atribuídos a cada resposta (1 a 4) do tema, sendo que os valores mais elevados corresponderão sempre aos posicionamentos mais adequados.

Para melhor interpretação dos quadros estão representados os valores inferior, mediana e superior, sendo que:

- Inferior: valor abaixo do qual ainda se encontram 5% das empresas da amostra;
- Mediana: valor abaixo do qual ainda se encontram 50% das empresas da amostra;
- Superior: valor abaixo do qual se encontram 95% das empresas da amostra.

1. ESTRATÉGIA

- 1.1 Estratégia, objectivos e competências da empresa
- 1.2 Estratégia de marketing e de desenvolvimento de produtos
- 1.3 Alianças estratégicas



É possível analisar visualmente a maior ou menor dispersão das respostas e o seu maior ou menor afastamento do valor máximo possível.

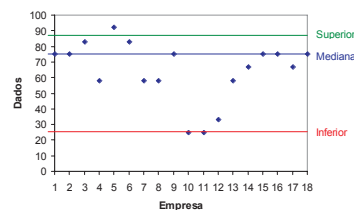


Gráfico 1. Estratégia

2. MARKETING

- 2.1 Formação relacionada com o marketing
- 2.2 Segmentação e alvos de mercado
- 2.3 Desenvolvimento de programas de marketing
- 2.4 Estudos e previsões de mercado
- 2.5 Parcerias com agentes e outros

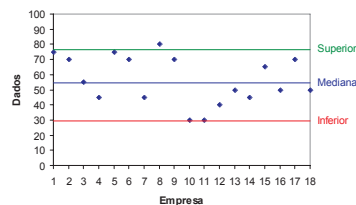


Gráfico 2. Marketing

3. NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS

- 3.1 Ideias sobre novos produtos/serviços
- 3.2 Parcerias com clientes e fornecedores chave
- 3.3 Parcerias com organismos de investigação
- 3.4 Orçamento para estudos e desenvolvimento
- 3.5 Avaliação e priorização de projectos

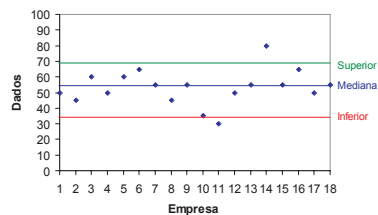


Gráfico 3. Novos Produtos/Serviços

4. DESENVOLVIMENTO/DESEMPENHO

- 4.1 Equipas coordenadas
- 4.2 Desenvolvimento de produtos e processos paralelos
- 4.3 Execução do desenvolvimento de produtos
- 4.4 Prazo de desenvolvimento de produtos

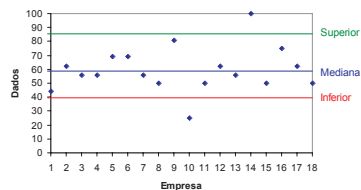


Gráfico 4. Desenvolvimento/Desempenho

5. MARCAS E PROMOÇÕES

- 5.1 O estabelecimento de marcas como vantagem competitiva
- 5.2 Estratégia de estabelecimento de marcas
- 5.3 Mix promocional

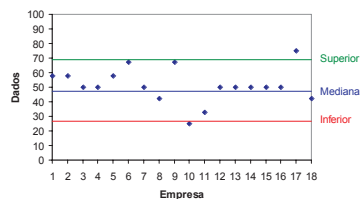


Gráfico 5. Marcas e Promoções

6. CONCORRÊNCIA E POLÍTICA DE PREÇOS

- 6.1 Análise competitiva
- 6.2 Mecanismos e políticas de estabelecimento de preços
- 6.3 Investigação e informação sobre os concorrentes

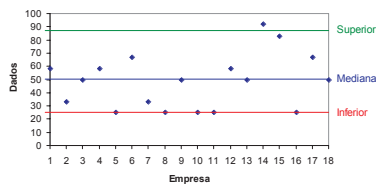


Gráfico 6. Concorrência e Política de Preços

7. CLIENTES

- 7.1 Recolha e análise de informações sobre clientes
- 7.2 Conhecimento de clientes
- 7.3 Satisfação dos clientes

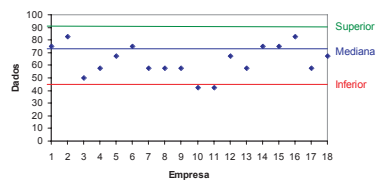


Gráfico 7. Clientes

Os resultados obtidos na avaliação das áreas de Marketing e Desenvolvimento de Novos produtos reforçam as conclusões gerais referidas anteriormente:

- é no relacionamento com os clientes, na compreensão das suas necessidades e no objectivo principal da sua satisfação, que as empresas da amostra mostraram um posicionamento mais homogéneo, sem grande dispersão, e mais próximo dos valores associados a posicionamentos mais adequados;
- na aposta nas marcas e promoção e no desenvolvimento de novos produtos, as empresas da amostra continuam a apresentar um posicionamento homogéneo, sem grande dispersão, mas aqui em valores mais afastados dos associados a posicionamentos mais adequados;
- na definição de uma estratégia e na análise da concorrência e política de preços, encontramos posicionamentos muito heterogéneos, com muita dispersão, e principalmente no segundo aspecto, essa dispersão desloca-se para os valores mais afastados dos adequados.



Os resultados obtidos na avaliação das áreas de Marketing e Desenvolvimento de Novos produtos reforçam as conclusões gerais

A análise comparativa de um grupo de empresas dentro do mesmo sector industrial pode fornecer informação interessante, relativa ao seu posicionamento face a um conjunto alargado de indicadores. Benchmarking é muito mais do que isto, é analisar o que está por trás dos números e levar a um melhor posicionamento.

O Benchmarking quando bem utilizado promove a melhoria contínua, em empresas que estejam disponíveis a partilhar informação e receptivas a implementar a mudança.

O CTC pode dar todo o apoio ao desenvolvimento de acções de benchmarking entre empresas da fileira do calçado através de:

- promoção de contactos entre empresas potencialmente interessadas em participar num processo de benchmarking;
- apoio na recolha e tratamento dos dados para cálculo de indicadores;
- apresentação de conclusões relativamente às melhores práticas e de sugestões de melhoria para as poder atingir;
- acompanhamento dos processos de melhoria.

O benchmarking é também divulgado no site do CTC (www.ctccalçado.pt) e na revista SAPATO Moda Tecnologia, propriedade do CTC (www.sapato.org).



O CTC pode dar todo o apoio ao desenvolvimento de acções de benchmarking entre empresas da fileira do calçado

- Benchmarking, IPQ
- Informar Portugal, ICEP/IAPMEI, nº4/2004
- Benchmarking Estratégico, Watson, Gregory W., J. Wiley and Sons, 1993
- www.benchmarkingplus.com.au

- António Correia Alves & Filho, S.A.
- Basilius - Empresa Produtora de Calçado, S.A.
- Beleza - M. Costa e Silva, Lda.
- Calçado Aline, Lda.
- Calçado Riverside, Lda.
- Camilo Martins Ferreira & Filhos, Lda.
- Ceancarel - Alta Moda em Marroquinaria, Lda.
- Fernando J. Henriques, Lda.
- Freitas & Irmãos, Lda.
- ICC - Indústrias e Comércio de Calçado, S.A.
- Jóia Calçado, S.A.
- J. Sampaio & Irmão, Lda.
- Manuel Lopes & Lopes, S.A.
- Mari-Sport Calçado, Lda.
- Procalçado - Produtora de Componentes para Calçado, S.A.
- Roma - Lisboas & Cª, Lda.
- Rufel - Indústria de Marroquinaria, Lda.
- Valfilhos - Lima Ferreira, Lda.

AVALIAÇÃO FINANCEIRA

Proveitos e custos financeiros

	Último Exercício	Exercício Anterior	Comentários
1. vendas e prestação de serviços no M.I.			
2. exportações (euros)			
3. resultado antes de imposto			
4. amortizações do exercício (euros)			
5. custos de produção variáveis (euros)			
6. custos com pessoal (euros)			
7. custos de I&D			
8. custos de formação (euros)			
9. custos de marketing (euros)			
10. juros suportados e O.E.E.			

Capital financeiro

1. activo fixo corpóreo e em curso (euros)			
2. invest. em equipamento produtivo (euros)			
3. existências (euros)			
4. clientes (euros)			
5. disponibilidades (euros)			
6. activo total (euros)			
7. fornecedores (euros)			
8. empréstimos obtidos de curto prazo (euros)			
9. outras dívidas de curto prazo (euros)			
10. empréstimos de longo prazo (euros)			
11. outras dívidas de longo prazo (euros)			
12. capital próprio (euros)			

AVALIAÇÃO DA GESTÃO

Satisfação do cliente

1. número de clientes
2. número de encomendas recebidas
3. número de encomendas entregues fora do prazo
4. número de reclamações de clientes registadas
5. valor das encomendas alvo de reclamações
6. número de encomendas canceladas antes da entrega
7. número de encomendas rejeitadas durante o período de garantia

Último Exercício

Comentários

Inovação de produtos e/ou serviços

8. volume de vendas dos novos produtos/serviços (euros)
9. volume de vendas de novos segmentos de mercado (euros)
10. volume de vendas de novos mercados (geográficos)
11. número de novos clientes

Fornecedores

12. número de fornecedores de serviços principais
13. valor dos fornecimentos entregues dentro do prazo
14. valor dos fornecimentos entregues de qualidade inferior à especificada

Gestão dos recursos humanos

15. número de directores/administradores
16. número de graus hierárquicos de direcção
17. número total de dias de formação por ano
18. número de novos trabalhadores
19. número de trabalhadores com formação superior
20. nº de trabalh. directa/ envolvidos na entrega/prestação do prod/serviços

Satisfação dos recursos humanos

21. número de trabalhadores que saíram da empresa
22. nº de trabalhadores que saíram durante 6 meses de trabalho efectivo
23. taxa de absentismo (número de dias/ano)
24. número de acidentes/incidentes de trabalho

AVALIAÇÃO DE PRODUÇÃO

1. cumprimento do plano de produção
2. tempo gasto em instalação/mudança de ferramenta (%)
3. tempo de preparação (min.)
4. estabelecimento das linhas de montagem (min.)
5. desperdício (%)
6. reprocessamento (% capacidade)
7. número de novos produtos
8. tempo médio de lançamento no mercado (meses)
9. número de produtos existentes
10. desempenho dos fornecedores (%)
11. custos de energia (euros)
12. custos de água (euros)
13. amortizações (euros)
14. produtos acabados (euros)
15. trabalho em curso (euros)
16. matérias-primas (euros)

AValiação de Excelência

SECÇÃO 1 - LIDERANÇA

1.1 Como é que os seus líderes decidem relativamente aos objectivos da empresa e aos comportamentos pessoais que são apropriados e como é que dão os exemplos certos aos outros?

- a. Gerimos no dia-a-dia, seguindo os métodos a que estamos habituados, sejam quais forem os nossos antecedentes pessoais.
- b. Os gestores seniores decidem os objectivos para a nossa empresa e que comportamentos são apropriados para podermos crescer como uma excelente organização. Alguns líderes tentam dar o exemplo aos outros e apoiam o envolvimento das pessoas no trabalho de melhoramento.
- c. A maior parte dos líderes dão o exemplo correcto e melhoram a sua liderança a partir do feedback que recebem sobre o seu estilo de actuação. Os líderes envolvem-se pessoalmente no trabalho de melhoramento.
- d. Como em (c), mas os líderes têm participado também activamente no estabelecimento de maneiras para podermos trabalhar para alcançarmos as nossas metas, por exemplo utilizando equipas. Os líderes verificam regularmente o progresso em relação aos nossos planos.

1.2 Que nível de contacto é que os seus líderes mantêm com os clientes, fornecedores, parceiros e representantes da comunidade?

- a. Os nossos líderes não têm qualquer contacto directo com estes grupos ou, quando o têm, é para tratarem da gestão diária dos negócios.
- b. Alguns líderes encontram-se com alguns destes grupos no decurso do seu trabalho normal e tentam compreender as necessidades destes. Esta informação é utilizada para melhorar os negócios.
- c. A maioria dos líderes participa em reuniões com estes grupos, mas muitas vezes em situações fora do seu cargo habitual. Os líderes estão envolvidos em organismos profissionais relevantes e poderão participar na promoção de boas práticas junto de outros.
- d. Como em (c), mas os líderes reconhecem também activamente os indivíduos ou equipas de partes interessadas externas à empresa pela sua lealdade ou contributo para os negócios.

1.3 Como é que os seus líderes motivam, apoiam e reconhecem o pessoal?

- a. As pessoas recebem os seus salários e remunerações em reconhecimento pela sua contribuição.
- b. Os líderes dizem ao seu pessoal quais são os objectivos da empresa. A maior parte dos líderes ouve e responde construtivamente às pessoas. Mostram pessoalmente o seu reconhecimento aos empregados de maneira formal e/ou informal, por exemplo com a eleição do "empregado do mês", um simples "obrigado", etc.
- c. Definimos a forma como os líderes se devem comportar e a maior parte deles comunica bem e mostra reconhecimento apropriado. Apoiam também os seus empregados para os ajudar a realizar os seus próprios planos e metas.
- d. Além de (c), os líderes levam também a formação a sério e asseguram a efectuação de formação pré-marcada para o seu pessoal – esta só muito raramente é cancelada "por razões operacionais".

SECÇÃO 2 - POLÍTICA E ESTRATÉGIA (PLANEAMENTO)

2.1 Como é que a informação sobre as partes interessadas e outra informação são utilizadas para definir a direcção da sua empresa?

- a. Produzimos ou adoptamos principalmente aquilo que acreditamos que iremos vender.
- b. Recolhemos alguma informação para nos ajudar a compreender o mercado/sector em que nos encontramos. Temos maneiras de compreender o que as nossas partes interessadas desejam e revemos os nossos resultados internos para nos ajudar a assegurar a concretização desses desejos.
- c. Como em (b), mas temos também formas de compreender o que está a acontecer no mercado, por exemplo a nível dos nossos concorrentes e da legislação governamental, e utilizamos essa informação para nos ajudar.
- d. Além de (b e c), verificamos regularmente se dispomos de todas as fontes de informação correctas para nos permitir planear para o futuro.

2.2 Como é que elabora os seus planos e verifica se eles continuam a ser os planos certos para a sua empresa?

- a. Os nossos planos são bastante informais e não são normalmente anotados por escrito. Revemos as coisas se tiver havido um problema.
- b. Identificamos as questões importantes que garantirão o nosso sucesso e acordamos então os planos para o ano seguinte com mais probabilidades de obter esse sucesso. Documentamos formalmente os nossos planos.
- c. Como em (b), mas certificamo-nos também de que os nossos planos se baseiam no que as nossas várias partes interessadas necessitam. Consideramos não só o ano corrente como também os anos seguintes.
- d. Além de (b e c), verificamos regularmente se os nossos planos estão a alcançar o que nos propusemos alcançar e introduzimos alterações caso sejam necessárias.

2.3 Como comunica os seus objectivos e planos e como é que esses planos são implementados?

- a. Dizemos ao nosso pessoal o que a empresa está a tentar alcançar e o que se espera deles no desempenho dos seus cargos.
- b. Dizemos ao nosso pessoal quais são os nossos objectivos e certificamo-nos de que os compreendem. São estabelecidas metas para que as pessoas saibam de que forma estão a contribuir para o sucesso da nossa empresa.
- c. Temos formas claras de comunicar os nossos planos e de os implementar na prática em toda a empresa. Confirmamos que os planos para as várias partes da nossa empresa se conjugam para alcançarmos o resultado global que desejamos.
- d. Como em (c), mas informamos também as partes interessadas externas à empresa sobre o que estamos a fazer. Verificamos se a forma como comunicamos e implementamos os nossos planos está a funcionar para nós.

2.4 Como é que os seus planos são conseguidos através da forma como trabalha?

- a. Não nos concentramos na análise da relação entre a forma como trabalhamos e os nossos planos – continuamos simplesmente a fazer o que sempre fizemos.
- b. Temos um conjunto de processos chave para alcançarmos o que pretendemos. Atribuímos responsabilidade às pessoas para garantir o funcionamento destes processos sem problemas.
- c. Os nossos processos chave foram estabelecidos com base nas necessidades das nossas partes interessadas e todos sabem qual é o seu papel neles. Certificamo-nos de que as várias partes da empresa trabalham juntas para que estes

- processos funcionem o melhor possível.
- d. Como em (c), mas verificamos também regularmente se os processos chave continuam a ser os mais importantes para o sucesso da empresa.

SECÇÃO 3 - PESSOAS

3.1 Como é que planeia e melhora a forma como gere o seu pessoal?

- a. Esforçamo-nos por respeitar os requisitos legais.
- b. O nosso plano empresarial global inclui as necessidades de pessoal. Pedimos feedback ao nosso pessoal, que nos comunica os seus pontos de vista sobre a empresa, e esforçamo-nos por satisfazer as suas necessidades.
- c. Os resultados do feedback das pessoas são utilizados regularmente para melhorar a nossa forma de gerir as pessoas. Os sindicatos ou organismos do pessoal são considerados parceiros valiosos. Temos planos de sucessão para termos uma ideia de como os cargos chave serão preenchidos futuramente.
- d. Como em (c), mas utilizamos também novas maneiras de nos organizarmos para melhorar a forma como colaboramos, por exemplo temos equipas em regime de autogestão e analisamos regularmente a forma como gerimos os nossos recursos humanos.

3.2 Como melhora os conhecimentos e competências do seu pessoal?

- a. Recrutamos as pessoas para que desempenhem o seu cargo. Se o seu desempenho não for satisfatório, informamo-las do facto.
- b. O pessoal novo recebe formação inicial e todos têm metas a cumprir relacionadas com os objectivos da empresa. O desempenho das pessoas é avaliado/analísado com regularidade e fazem-se planos de formação para elas, incluindo as competências técnicas e o desenvolvimento pessoal.
- c. Sabemos exactamente que competências profissionais os nossos empregados têm e necessitam de forma a podermos planear a formação e recrutamento para satisfazer necessidades futuras. O quadro Investors in People (Investidores nas Pessoas) é utilizado para nos ajudar a gerir o nosso pessoal.
- d. Como em (c), mas alguma da formação para o pessoal poderá incluir elementos não obviamente relevantes para o negócio, mas que as ajudam e estimulam a aprendizagem, por exemplo línguas, aulas de condução, etc.

3.3 Como é que envolve o seu pessoal e lhe delega autoridade?

- a. As pessoas fazem essencialmente aquilo que estão contratadas para fazer. Por vezes sugerem ideias novas de sua livre iniciativa.
- b. Há directrizes claras, indicando o que as pessoas podem e não podem fazer, mas com margem suficiente para lhes permitir tomar a iniciativa ao tentar resolver um problema. Encorajamos actividades de melhoria individuais e em equipa.
- c. Temos uma cultura que permite às pessoas fazer o que lhes parece necessário para conseguir fazer o trabalho. A formação das pessoas promove o seu envolvimento e criatividade. Há cargos para pessoas a trabalhar em melhorias para evitar acumulações de tarefas.
- d. Como em (c), mas as pessoas a todos os níveis são também encorajadas a visitar outras empresas para adquirir novas ideias para adoptarmos na nossa empresa.

3.4 Como é que as pessoas comunicam entre si em toda a empresa?

- a. Temos tipos diferentes de comunicação, que não tendem, na sua maioria, a ser planeados.
- b. Comunicamos de diversas maneiras que sabemos funcionarem para nós. As pessoas podem dar feedback livremente aos líderes. Asseguramos que as pessoas em diversas partes da empresa sabem o que se passa em todos os sectores da mesma.
- c. Pedimos a opinião do nosso pessoal relativamente à comunicação e garantimos a transmissão da mensagem certa às pessoas certas na altura certa utilizando o seu método preferido, quer seja de cima para baixo, de baixo para cima ou na horizontal.
- d. Como em (c), mas estabelecemos também formas de partilha das boas práticas entre as partes apropriadas da empresa.

3.5 Como recompensa, reconhece e olha pelo seu pessoal?

- a. Pagamos os salários e tentamos informar as pessoas sobre regulamentos de saúde e segurança no trabalho. Por vezes agradecemos às pessoas se tiverem apresentado um bom desempenho.
- b. Agradecemos de várias maneiras às pessoas por fazerem um bom trabalho, incluindo planos de reconhecimento e um "obrigado" informal. O nosso "pacote de benefícios" inclui elementos apropriados tais como planos de reforma, actividades sociais, cuidados de saúde, etc.
- c. Compreendemos as necessidades das nossas pessoas e oferecemos coisas como horário flexível, transporte, estacionamento automóvel, etc., sempre que possível. As pessoas sentem-se apreciadas devido à nossa abordagem do reconhecimento. Os despedimentos por excedentes de pessoal, quando necessários, são geridos com delicadeza.
- d. Como em (c), mas promovemos também uma atitude responsável para com o meio ambiente, que a empresa apoia através das suas acções.

SECÇÃO 4 - PARCERIAS E RECURSOS

4.1 Como gerem as vossas relações com os fornecedores/parceiros?

- a. A selecção dos nossos fornecedores é determinada principalmente pelo preço ou pela tradição.
- b. Temos uma política de compras que nos ajuda a seleccionar os fornecedores mais apropriados e que cobre não só o preço como a qualidade.
- c. Identificámos fornecedores chave com os quais formámos uma relação de trabalho mais estreita, que envolve algum trabalho em parceria.
- d. Temos parceiros formais, com os quais partilhamos conhecimentos, para melhorarmos a forma como cada um de nós trabalha e oferece valor acrescentado aos nossos clientes.

4.2 Como gerem as vossas finanças?

- a. Tentamos assegurar o pagamento dos nossos salários e contas e evitamos coisas como as decisões impostas pelo tribunal de primeira instância.
- b. Exercemos bom controlo sobre as nossas finanças e gerimos o fluxo de caixa cuidadosamente. Os custos do que vendemos são compreendidos.
- c. Como em (b), mas a necessidade de financiamento adicional faz também parte de um plano global e não é normalmente ditada por emergências. Avaliamos qualquer investimento que planeamos efectuar.
- d. Além de (b e c), os riscos financeiros para a empresa são conhecidos e geridos.

4.3 Como gerem os vossos imóveis, equipamento e materiais?

- a. Fazemos os possíveis por cumprir os regulamentos de Saúde e Segurança no Trabalho. As nossas instalações e equipamento estão protegidos e efectuamos reparações quando necessário.
- b. As instalações e equipamento são mantidos em bom estado. Temos registos do nosso equipamento e materiais. Tentamos limitar a nossa utilização de água, electricidade, etc., e da quantidade de resíduos.
- c. O nosso equipamento é mantido com regularidade para melhorar o seu desempenho e prolongar a sua vida. Visamos reduzir o nosso consumo de electricidade, água, etc., e reciclar o máximo de resíduos que nos for possível.
- d. Além de (c), utilizamos um sistema de gestão ambiental (possivelmente registado e homologado pela ISO 14001) e gerimos todos os eventuais efeitos negativos das nossas actividades sobre a comunidade.

4.4 Como gerem a vossa tecnologia?

- a. Utilizamos o que já temos e pedimos a outras pessoas externas à empresa, por exemplo representantes de vendas, que nos digam se precisamos de algo mais.
- b. Tentamos tirar o máximo partido da tecnologia que já temos e aprender e adquirir novas ideias de revistas/associações comerciais, etc.
- c. Além de b), utilizamos activamente tecnologia para apoiar melhorias na empresa e existem na empresa os cargos para gerir toda a tecnologia que temos.
- d. Além de (b e c), temos também um sistema para identificar novas tecnologias relevantes e procedemos à respectiva avaliação para decidir se devem ou não ser utilizadas na empresa.

4.5 Como gere a informação dentro da sua empresa?

- a. Tentamos manter registos exactos. Fazemos os possíveis para respeitar a legislação sobre os dados e o software, por exemplo a protecção de dados pessoais e o licenciamento.
- b. Efectuamos cópias de segurança, armazenamos os dados em segurança e testamo-los quanto a vírus para evitar a possível corrupção dos nossos registos. Todas as pessoas da empresa têm acesso à informação apropriada para o seu cargo.
- c. Além de (b), garantimos que toda a informação está o mais actualizada e exacta possível, incluindo sistemas para impedir a introdução de texto errado, por exemplo.
- d. Além de (b e c), fazemos o que podemos para proteger todas as ideias e propriedade intelectual geradas na empresa. Oferecemos acesso a informação relevante para pessoas externas à empresa.

SECÇÃO 5 - PROCESSOS (E FOCALIZAÇÃO NO CLIENTE)

5.1 Como gere os seus processos?

- a. Não documentámos a forma c/o gerimos a nossa empresa, mas cremos que os nossos métodos funcionam para nós.
- b. Documentámos todos os processos relevantes e todos sabem que têm que satisfazer os nossos padrões/metastas (o sistema pode ser homologado pela norma ISO 9000 ou similar). O trabalho faz-se igualmente mesmo que as pessoas chave estejam ausentes.
- c. Como em (b), mas certificámo-nos de que as fronteiras entre o departamento e o grupo de trabalho não criam normalmente problemas no fluxo de trabalho entre as secções que integram a empresa.
- d. Além de (b e c), os nossos processos visam especificamente satisfazer as necessidades das nossas partes interessadas.

5.2 Como melhora os seus processos?

- a. A maior parte das melhorias/alterações ocorre quando as circunstâncias assim o ditam. Em certas alturas, as ideias são levadas em frente e as alterações são introduzidas.
- b. Temos sistemas para o pessoal sugerir ideias de melhoria e analisamos também os nossos processos quando recebemos reclamações/comentários dos clientes. As alterações que fazemos são comunicadas ao pessoal com orientação relevante.
- c. Como em (b), mas estabelecemos também maneiras de melhorar os processos, que utilizam informação de todas as partes interessadas relevantes. As alterações são testadas primeiro para garantir que funcionam e o nosso pessoal é formado para as operar.
- d. Além de (b e c), analisamos as alterações após a implementação para garantir que as melhorias funcionaram.

5.3 Como desenham e desenvolvem os vossos produtos e serviços?

- a. Desenhamos e desenvolvemos aquilo que pensamos que os nossos clientes comprarão. Poderemos ter em atenção comentários dos clientes, para nos ajudar ocasionalmente.
- b. Procuramos obter feedback dos clientes de várias maneiras (por exemplo, através de sondagens, pesquisa ou reuniões) para apurarmos o que eles pensam dos nossos produtos e serviços e para nos ajudar a melhorá-los.
- c. Servimo-nos do feedback para melhorar os nossos produtos e serviços existentes e para desenvolver outros novos que satisfaçam as necessidades futuras dos clientes. Utilizamos várias maneiras para introduzir inovação e criatividade no desenho dos produtos e serviços.
- d. Como em (c), mas envolvemos também os nossos parceiros/fornecedores no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

5.4 Como produzem, vendem e prestam assistência aos vossos produtos e serviços?

- a. Produzimos/compramos tantos produtos e serviços quantos pensamos que vamos vender. Seguimos os requisitos legais no que respeita à assistência e substituição dos nossos produtos se ocorrerem problemas.
- b. Planeamos a produção/compras de acordo com as previsões de encomendas e temos planos de vendas implementados. Oferecemos substituição/reembolso/reparação/assistência se ocorrerem problemas durante o período de garantia.
- c. Os planos de marketing visam clientes actuais e potenciais e têm em conta métodos existentes e novos de fornecer os nossos produtos e serviços. A assistência periódica é incluída no pacote do produto.
- d. Além de (c), analisamos regularmente as nossas abordagens para termos a certeza de que são eficazes e correspondem às preferências dos nossos clientes.

5.5 Como gerem e melhoram as vossas relações com os clientes?

- a. As nossas relações com os clientes limitam-se ao cumprimento das encomendas.
- b. Temos algumas formas de melhorar as nossas relações com os clientes, por exemplo através de gestores de conta, análises informais/formais, sondagens aos clientes, etc.
- c. As nossas sondagens aos clientes incluem perguntas específicas não só sobre os nossos produtos e serviços como também sobre a nossa relação com os clientes.
- d. Temos métodos bem desenvolvidos de melhorar as nossas relações com os clientes, que incluem envolvimento proactivo, por exemplo trabalhando em colaboração para melhorar os nossos produtos e serviços.

SECÇÃO 6 - RESULTADOS EM SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

6.1 Que medidas utiliza para avaliar o seu desempenho relativamente à satisfação dos clientes?

- a. Não temos ainda nada estruturado – deixamo-nos guiar pelos nossos instintos e por feedback informal.
- b. Baseamo-nos em algum feedback formal básico, por exemplo reclamações/consultas, produtos devolvidos, cartas expressando satisfação, comentários sobre bom desempenho, etc.
- c. Solicitamos e avaliamos formalmente algum feedback dos nossos clientes e avaliamos também algumas medidas internas chave que nos ajudam a prever e melhorar a satisfação dos clientes, por exemplo taxas de erros, repetição de negócios, valor médio de encomenda, etc.
- d. Como em (c), mas determinámos também o que é mais importante para os nossos clientes e medimos esses aspectos específicos. Utilizamos um conjunto amplo de medidas de percepção interna e dos clientes para gerir visando as melhorias na empresa.

6.2 Tendências: Como é o seu desempenho relativamente às medidas identificadas na pergunta 6.1?

- a. As melhorias são nulas ou pouco expressivas em relação ao ano passado.
- b. As medidas apresentam melhoria em relação a há dois anos atrás.
- c. Muitas medidas melhoraram no decurso dos últimos três anos.
- d. A maioria das medidas apresentam melhorias fortes e consistentes ao longo dos últimos quatro a cinco anos.

6.3 Como compararia a tendência de desempenho na pergunta 6.2 com as suas próprias metas/orçamentos e com os de outras organizações?

- a. Cumprimos algumas metas e nunca comparámos o nosso desempenho com o de quaisquer outras organizações.
- b. Alguns resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos dois anos e pensamos que são mais ou menos tão bons como os dos nossos concorrentes.
- c. Muitos resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos 3 anos e temos provas concretas de que somos pelo menos tão bons como os nossos concorrentes principais.
- d. Conseguimos cumprir a maior parte das nossas ambiciosas metas nos últimos 3 – 5 anos e temos provas claras de que somos mais ou menos os melhores em qualquer lugar.

SECÇÃO 7 - RESULTADOS - PESSOAS

7.1 Que medidas utilizam para avaliar o vosso desempenho relativamente às vossas pessoas?

- a. Nada estruturado ainda – baseamo-nos na sensação do ambiente de trabalho aqui e em algum feedback informal dos supervisores.
- b. Fundamentamo-nos em alguma informação básica, como por exemplo níveis de entradas e saídas de serviço de empregados, taxas de doença e absentismo, acidentes participáveis, sondagens ocasionais ao pessoal, comentários feitos durante avaliações de desempenho do pessoal ou reuniões, etc.
- c. Recolhemos e avaliamos com regularidade algum feedback do nosso pessoal e avaliamos também algumas medidas internas chave que nos ajudam a prever e aumentar a satisfação das pessoas. Segmentamos os resultados de forma a apontarem vários níveis/cargos na nossa empresa.

- d. Como em (c), mas determinámos também o que é mais importante para as nossas pessoas e medimos esses elementos específicos. Utilizamos um amplo leque de indicadores internos e medidas de percepção das pessoas para gerir visando a melhoria.

7.2 Tendências: Como é o vosso desempenho relativamente às medidas identificadas na pergunta 7.1?

- a. As melhorias são nulas ou pouco expressivas em relação ao ano passado.
- b. As medidas apresentam melhoria em relação a há dois anos atrás.
- c. Muitas medidas melhoraram no decurso dos últimos três anos.
- d. A maioria das medidas apresentam melhorias fortes e consistentes ao longo dos últimos quatro a cinco anos.

7.3 Como compararia a tendência de desempenho na pergunta 7.2 com as vossas próprias metas/orçamentos e com os de outras organizações?

- a. Cumprimos algumas metas e nunca comparámos o nosso desempenho com o de quaisquer outras organizações.
- b. Alguns resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos dois anos e pensamos que são mais ou menos tão bons como os dos nossos concorrentes.
- c. Muitos resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos 3 anos e temos provas concretas de que somos pelo menos tão bons como os nossos concorrentes principais.
- d. Conseguimos cumprir a maior parte das nossas ambiciosas metas nos últimos 3 – 5 anos e temos provas claras de que somos mais ou menos os melhores em qualquer lugar.

SECÇÃO 8 - RESULTADOS - SOCIEDADE

8.1 Que medidas utilizam para avaliar o vosso desempenho em relação à sociedade?

- a. Nada estruturado ainda – tentamos não causar conscientemente qualquer prejuízo.
- b. Servimo-nos de algumas medidas internas básicas que indicam o nosso efeito sobre a comunidade, por exemplo reduzindo os resíduos gerados e a utilização de água e electricidade, aumentando a reciclagem, os dinheiros angariados e/ou o tempo dedicado às organizações de caridade/comunitárias, o número de postos de trabalho criados para as pessoas da zona, etc.
- c. Acordámos as formas de impacto sobre a comunidade e recolhemos e avaliamos formalmente medidas para nos ajudar a melhorar. Avaliamos algum feedback informal da comunidade sobre as nossas actividades.
- d. Como em (c), mas utilizamos também métodos formais para nos inteirarmos das percepções da comunidade a nosso respeito, incluindo a identificação das questões chave no entender da comunidade. Utilizamos um vasto conjunto de indicadores para gerir visando a melhoria.

8.2 Tendências: Como é o vosso desempenho relativamente às medidas identificadas na pergunta 8.1?

- a. As melhorias são nulas ou pouco expressivas em relação ao ano passado.
- b. As medidas apresentam melhoria em relação a há dois anos atrás.
- c. Muitas medidas melhoraram no decurso dos últimos três anos.
- d. A maioria das medidas apresentam melhorias fortes e consistentes ao longo dos últimos quatro a cinco anos.

8.3 Como compararia a tendência de desempenho na pergunta 8.2 com as vossas próprias metas/orçamentos e com as de outras organizações?

- a. Cumprimos algumas metas e nunca comparámos o nosso desempenho com o de quaisquer outras organizações.
- b. Alguns resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos dois anos e pensamos que são mais ou menos tão bons como os dos nossos concorrentes.
- c. Muitos resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos 3 anos e temos provas concretas de que somos pelo menos tão bons como os nossos concorrentes principais.
- d. Conseguimos cumprir a maior parte das nossas ambiciosas metas nos últimos 3 – 5 anos e temos provas claras de que somos mais ou menos os melhores em qualquer lugar.

SECÇÃO 9 - RESULTADOS SOBRE DESEMPENHO CHAVE

9.1 Que medidas utilizam para avaliar os vossos resultados financeiros e outros Resultados chave?

- a. Tentamos assegurar a nossa solvência contínua: o pagamento dos salários e o evitar da imposição de decisões pelo tribunal de primeira instância tomam a maior parte do nosso tempo.
- b. Utilizamos medidas financeiras básicas, por exemplo vendas, lucros brutos e líquidos, cumprimento de orçamentos, dias de débito/crédito, rotação de stocks, etc. Utilizamos também algumas medidas não financeiras, como por exemplo avarias de máquinas, falhas em produtos descobertas internamente, tempo do ciclo do processo, quota de mercado, etc.
- c. Temos um conjunto abrangente de medidas financeiras e não financeiras que avaliamos com regularidade em todas as nossas actividades operacionais directas. Os resultados são utilizados em todos os níveis/unidades relevantes da empresa a fim de compreender o desempenho e gerir visando a melhoria.
- d. Como em (c), mas efectuamos também as medições em todas as áreas operacionais e outras da nossa empresa, que podem incluir o tempo de chegada ao mercado para novos produtos, melhorias em processos, utilização/desempenho de activos, etc.

9.2 Tendências: Como é o vosso desempenho relativamente às medidas identificadas na pergunta 9.1?

- a. As melhorias são nulas ou pouco expressivas em relação ao ano passado.
- b. As medidas apresentam melhoria em relação há dois anos atrás.
- c. Muitas medidas melhoraram no decurso dos últimos três anos.
- d. A maioria das medidas apresentam melhorias fortes e consistentes ao longo dos últimos quatro a cinco anos.

9.3 Como compararia a tendência de desempenho na pergunta 9.2 com as vossas próprias metas/orçamentos e com as de outras organizações?

- a. Cumprimos algumas metas e nunca comparámos o nosso desempenho com o de quaisquer outras organizações.
- b. Alguns resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos dois anos e pensamos que são mais ou menos tão bons como os dos nossos concorrentes.
- c. Muitos resultados foram comparativamente melhores que as nossas próprias metas nos últimos 3 anos e temos provas concretas de que somos pelo menos tão bons como os nossos concorrentes principais.
- d. Conseguimos cumprir a maior parte das nossas ambiciosas metas nos últimos 3 – 5 anos e temos provas claras de que somos mais ou menos os melhores em qualquer lugar.

AVALIAÇÃO DE MARKETING

1. Estratégia

1.1 Estratégia de marketing e desenvolvimento de produtos.

- a. Nenhum planeamento estratégico formal.
- b. Algum reconhecimento da importância do planeamento estratégico. Planeamento ad hoc com alguma contribuição dos directores.
- c. Procedimentos estabelecidos. A maioria dos directores seniores participa no planeamento anual.
- d. Um processo de planeamento estratégico claramente definido e sistematicamente aplicado.

1.2 Estratégia, objectivos e competências da empresa.

- a. Poucos objectivos específicos ou mensuráveis.
- b. Objectivos financeiros formulados, mas pouco divulgados. Dentro da empresa não há muita consciência da estratégia nem daquilo que a empresa faz.
- c. Os objectivos financeiros e não financeiros são parte integrante do processo de planeamento estratégico e são bastante divulgados.
- d. A missão comercial está traduzida em objectivos a todos os níveis da empresa.

1.3 Alianças estratégicas

- a. A empresa não recorreu, nem pensa recorrer, a qualquer tipo de aliança estratégica.
- b. Apenas a maioria dos directores seniores determina a abordagem comercial em relação às alianças estratégicas.
- c. A empresa analisará possíveis alianças para conquistar novos clientes e mercados para os produtos existentes e participou em projectos de desenvolvimento de novos produtos.
- d. Desde há algum tempo que as alianças estratégicas têm sido utilizadas para conjugar competências com outras empresas, desde as vendas até ao pós-venda.

2. Marketing

2.1 Estudos e previsões de mercado

- a. Não é efectuado qualquer estudo de mercado. As publicações sobre comércio apenas são adquiridas mediante o interesse.
- b. A pesquisa é principalmente de secretária. O orçamento é englobado no orçamento de marketing.
- c. Existe um orçamento próprio para a pesquisa de mercado. São utilizadas outras fontes com frequência. Todos são encorajados a prestarem informações sobre os mercados.
- d. As fontes principais e secundárias fornecem dados sobre previsões de mercado e perfis de clientes.

2.2 Segmentação e alvos de mercado

- a. A empresa segmenta os mercados de forma muito básica e não define os graus de atracção dos segmentos identificados.

- b. São utilizadas variáveis alargadas para segmentar os mercados, como por exemplo, a aplicação do produto e as características dos produtos. A tendência vai para a concentração no segmento de maior crescimento.
- c. Ao escolher os segmentos alvo, a empresa avaliou dimensão, taxa de crescimento, recursos adequados à empresa e a rentabilidade relativa.
- d. Existe uma abordagem rigorosa à segmentação, consistente com os objectivos a longo prazo e com as diferentes competências da empresa.

2.3 Desenvolvimento de programas de marketing

- a. A empresa raramente ajusta o seu marketing aos diferentes segmentos de mercado.
- b. A empresa ajusta um ou dois elementos do marketing (exemplo, preço, canais de promoção) para satisfazer as necessidades do segmento alvo.
- c. A empresa procura definir a oferta de modo a que o produto, serviço, pessoal e imagem a distingam dos outros concorrentes.
- d. O posicionamento da oferta da empresa reflecte um entendimento profundo do modo como o mercado alvo define valores e escolhe os fornecedores.

2.4 Parcerias com agentes e outros

- a. A empresa raramente revê as suas estratégias de distribuição e não estabelece objectivos destinados a distribuidores e agentes. São quase sempre utilizados os mesmos intermediários.
- b. Os canais de distribuição são alterados se surgir uma alternativa com custos mais baixos, mas o processo é bastante arbitrário. São definidos objectivos para os intermediários.
- c. São estabelecidos claros critérios de recrutamento de distribuidores e agentes. O controle do desempenho é feito pela análise das vendas durante um determinado período, da cota de mercado, da satisfação dos clientes, etc.
- d. A empresa e os seus distribuidores estabelecem alianças estratégicas claras destinadas ao desenvolvimento do mercado.

2.5 Formação na área de marketing

- a. Formação limitada em termos de marketing e vendas. A formação cobre os produtos e os mercados.
- b. Todos os empregados recebem formação sobre produtos, mercados e compreensão das necessidades dos clientes. Há alguma formação contínua, conforme a necessidade.
- c. A formação procura ser pró-activa. É dada formação contínua aos empregados sempre que os processos e os mercados mudam.
- d. Como "c" com todos os empregados a serem mantidos informados sobre as mudanças das necessidades dos clientes e sobre a concorrência.

3. Novos produtos/serviços

3.1 Orçamento para investigação e desenvolvimento

- a. Não há qualquer orçamento formal para investigação e desenvolvimento. I&D não têm qualquer organização sistemática.

- b. A investigação e desenvolvimento constituem um item padrão do plano de negócios.
- c. O planeamento da I&D integra o processo formal do planeamento dos negócios. O período orçamentado ultrapassa um ano.
- d. Existe um processo de orçamentação formal e estabelecido que abrange o desenvolvimento de novos produtos. Os orçamentos são definidos com a participação de todos os directores seniores.

3.2 Ideias para novos produtos/serviços

- a. Não está definido qualquer processo de identificação de novas ideias e oportunidades. Por norma, as ideias são casuais. A forma e o conteúdo das propostas não estão especificados.
- b. É reconhecida a necessidade de criar um departamento de criação de ideias. Estão definidas linhas orientadoras para a apresentação e avaliação de novos projectos.
- c. A estrutura e o processo de captação de novas ideias estão implantados. É necessária uma estrutura comercial sistemática para apoiar as novas ideias de produtos.
- d. É feita uma procura profunda e alargada de novos projectos. Das fontes de informações fazem parte os clientes, os concorrentes e os intermediários.

3.3 Avaliação de projectos e definição de prioridades

- a. Os projectos evoluem de forma casual. O sistema de informação é informal. A direcção não efectua qualquer controlo activo.
- b. São feitas tentativas para priorizar propostas de novos desenvolvimentos. Periodicamente são solicitados relatórios formais.
- c. O desenvolvimento de novos produtos é uma actividade sistemática e organizada. O planeamento antecipado é a norma. A estratégia impulsiona o esforço de desenvolvimento.
- d. O processo de avaliação e priorização de projectos foi implementado e testado ao longo do tempo, tendo em vista a sua eficácia em termos dos resultados reais.

3.4 Parcerias com clientes e fornecedores chave

- a. Os clientes, fornecedores e outras partes, não estão envolvidos no desenvolvimento de novos produtos.
- b. Existem exemplos do envolvimento não coordenado de clientes/fornecedores, que constituem a excepção e não a regra.
- c. A empresa tem por política o envolvimento de clientes/fornecedores no desenvolvimento de novas ideias de produtos, bem como a sua colaboração nos projectos.
- d. As equipas de desenvolvimento incluem representantes do cliente ou do fornecedor, em algumas fases. O planeamento comercial conjunto é uma prática corrente.

3.5 Parcerias com organismos de investigação

- a. Não são estabelecidas parcerias com universidades ou outros organismos de investigação.
- b. Existem alguns exemplos em que as actividades de pesquisa e de desenvolvimento da empresa foram colher informações junto destas fontes.
- c. As instituições de investigação têm uma contribuição activa para o programa de pesquisa e desenvolvimento da empresa.
- d. Existe um historial de relações estabelecidas com vários organismos de investigação. As trocas de informações e de pessoal são comuns.

4. ABORDAGEM AO DESENVOLVIMENTO/DESEMPENHO

4.1 Equipas funcionais multi-disciplinares

- a. O desenvolvimento de novos produtos não é organizado. As comunicações seguem as linhas verticais tradicionais.
- b. Está a ser desenvolvida uma estratégia para melhorar as comunicações e a eficácia das equipas coordenadas.
- c. O desenvolvimento de produtos é uma actividade que abrange toda a empresa. As comunicações são efectivas. O desempenho da equipa é visível.
- d. As equipas coordenadas estão conscientemente envolvidas no desenvolvimento de produtos. Os sistemas de comunicação são testados e constantemente melhorados.

4.2 Desenvolvimento de produtos/serviços e processos paralelos

- a. Há poucas ou nenhuma provas de que as considerações em termos de custos e eficácia de produção são incorporadas nas fases de concepção de produtos.
- b. Na sua actividade, a empresa debruça-se sobre o assunto do desenvolvimento paralelo de produtos e de processos de fabrico.
- c. Foi estabelecida uma ligação formal que assegura que as questões de fabrico sejam incorporadas nas fases adequadas da concepção e do desenvolvimento.
- d. A abordagem da empresa ao desenvolvimento simultâneo de processos e de produtos está bem definida e estende-se a todas as partes envolvidas no negócio.

4.3 Prazo de desenvolvimento de produtos

- a. Não há uma consciência explícita do prazo de desenvolvimento até ao lançamento no mercado.
- b. A importância de uma estratégia para reduzir o prazo necessário ao desenvolvimento de novos produtos é reconhecida e são tomadas medidas para tal.
- c. A empresa tem uma estratégia clara para reduzir o prazo para o lançamento no mercado.
- d. São alocados recursos para suportar uma estratégia, em constante evolução, destinada a reduzir o prazo até ao lançamento no mercado, com bons resultados.

4.4 Execução do desenvolvimento de produtos

- a. O desenvolvimento de novos produtos não está sujeito a quaisquer avaliações sistemáticas.
- b. São aplicadas algumas avaliações de resultados, como por exemplo, a comparação das vendas previstas com as reais, numa tentativa de avaliar a eficácia das equipas de desenvolvimento de produtos.
- c. A empresa regista e analisa sistematicamente os custos e vendas em relação às previsões. O processo de revisão é incorporado no trabalho de desenvolvimento.
- d. O desenvolvimento de novos produtos é julgado em termos do desempenho da equipa bem como do sucesso do produto final, mediante os objectivos e avaliações estabelecidos.

5. MARCAS E PROMOÇÕES

5.1 Estratégia de marca

- a. Não existem ou quase não existem referências à imagem da empresa, a marcas ou ao estabelecimento de marcas em documentos relacionados com o planeamento comercial.
- b. Têm havido algumas tentativas para definir uma estratégia de gestão e desenvolvimento da marca existente (ou para a criação de uma nova).
- c. Existe uma estratégia bem definida para a gestão e desenvolvimento da marca. O marketing é encarado como uma decisão de investimento.
- d. O lema da empresa foi completamente traduzido numa declaração de posição que guia os esforços e a estratégia global do negócio.

5.2 A marca como vantagem competitiva

- a. Não foi efectuado qualquer esforço para identificar o modo como os clientes, fornecedores ou distribuidores entendem a imagem global da empresa ou a marca individual.
- b. Foi feito algum esforço para definir o modo como os clientes e outros compreendem a imagem e os produtos da empresa. Por vezes, este aspecto é discutido nas reuniões de direcção.
- c. Dentro da empresa há um vasto conhecimento do valor das marcas da empresa e do que elas representam. As marcas são discutidas com regularidade.
- d. A empresa conduz sistematicamente estudos sobre a noção que os clientes e as outras entidades têm da sua imagem e marcas. Os resultados dos estudos são largamente discutidos.

5.3 Mix promocional

- a. As noções sobre os melhores mix promocionais (publicidade, promoções de vendas, feiras, vendas pessoais, etc.) tendem a ser baseadas nas opiniões do director principal.
- b. A empresa avaliou informalmente a importância relativa das várias ferramentas promocionais dentro dos seus mercados.
- c. A empresa avaliou formalmente a importância relativa das várias ferramentas promocionais, dos registos das vendas e da actividade promocional.
- d. A empresa opera uma estratégia de comunicações de marketing integrado que coordena, unifica e controla o pacote promocional.

6. CONCORRÊNCIA E POLÍTICA DE PREÇOS

6.1 Investigação e informação sobre os concorrentes

- a. A empresa não recolhe formalmente informações sobre os concorrentes.
- b. A empresa controla a cota de mercado e os preços dos produtos concorrentes.
- c. São avaliadas as cotas de mercado de produtos, os preços e as informações financeiras dos concorrentes. A empresa discute amplamente a competitividade.
- d. São analisadas as forças, fraquezas e estratégias dos concorrentes. A empresa leva a cabo o fabrico invertido dos produtos da concorrência.

6.2 Análise competitiva

- a. Não há análise sistemática da concorrência nem das fontes de vantagens ou desvantagens competitivas.
- b. O departamento de marketing reúne as informações sobre a concorrência. Os directores seniores têm um entendimento básico da origem da vantagem competitiva
- c. Todos os directores têm um entendimento profundo da origem da vantagem competitiva da empresa. Está instalado um sistema de análise de competitividade.
- d. Sistema de informações sobre a concorrência bem definido e alto grau de análise da competitividade. Largo conhecimento dos processos negociais que dão origem a valores acrescentados.

6.3 Mecanismos e políticas de preços

- a. Os preços são estabelecidos simplesmente mediante uma margem acima dos custos ou de uma avaliação da marca.
- b. A empresa prevê a procura e os custos ao definir os preços dos produtos.
- c. A empresa considera as previsões sobre a procura, custos e preços da concorrência em cada segmento de mercado, ao estabelecer os preços dos produtos.
- d. A empresa segue um conjunto de procedimentos para o estabelecimento de preços que consideram a procura, os custos, os preços da concorrência, mais um valor calculado para cada produto em cada segmento de mercado.

7. CLIENTES

7.1 Recolha e análise de informações sobre clientes

- a. Poucos ou nenhuns dados sobre clientes são recolhidos. A equipa de vendas pode prestar algumas informações qualitativas.
- b. A empresa dispõe de dados sobre as vendas de produtos, nomeadamente geográficos e sobre os canais de distribuição, estando consciente das vendas a empresas.
- c. Grande quantidade de dados sobre o mercado e sobre os clientes. Os dados são sempre analisados nas reuniões de direcção.
- d. A empresa também dispõe de dados detalhados sobre o comportamento dos compradores. Todos eles constituem um elemento fundamental de um sistema de informações de marketing e são úteis para as análises estratégicas.

7.2 Conhecimento de clientes

- a. A empresa não tem consciência da rentabilidade relativa dos clientes individuais.
- b. A empresa tem consciência de quais os clientes que têm boas prestações nos seus mercados. São mantidos registos das vendas a cada cliente.
- c. A empresa levou a cabo uma análise sistemática da sua base de clientes e identificou a minoria de clientes responsáveis pela maioria das vendas.
- d. A empresa avalia formalmente o valor de cada cliente e centra-se nos mais atractivos. A empresa dispõe de uma estrutura de contas chave.

7.3 Satisfação dos clientes

- a. Não há controlo de clientes. Poucas informações da equipa de vendas.
- b. A empresa regista as queixas dos clientes. A maioria dos dados sobre a satisfação dos clientes é qualitativa e provém da equipa de vendas.
- c. Periodicamente são feitos controlos ao grau de satisfação dos clientes. A empresa verifica e avalia as queixas. As tendências de satisfação influenciam.
- d. São feitos controlos e avaliações regulares às causas de satisfação e insatisfação dos clientes. Os resultados são cuidadosamente verificados e têm um forte impacto sobre a estratégia.

