



High performance. Delivered.

O que as
empresas
precisam fazer
para retomar o
aumento da
produtividade
do Brasil

Por Athena Peppes e Armen Ovanessoff

O aumento da produtividade do Brasil permanece estagnado desde o boom de 2000-2008. Os líderes corporativos do país veem esta questão como um problema que o governo precisa solucionar. Entretanto, eles não podem mais ser coadjuvantes. Ao invés disso, precisam concentrar-se nas quatro medidas que podem tomar no nível da empresa para elevar o aumento da produtividade nacional.



O notável crescimento da economia brasileira entre 2000 e 2008 baseou-se principalmente no aumento do consumo interno e nas exportações de commodities. Essa melhora nas tendências econômicas diminuiu a pressão sobre as empresas e o governo para corrigir problemas estruturais na economia.

Entretanto, em 2014 a economia ficou estagnada, e este ano, em vez de se recuperar, deve sofrer contração. Nos últimos quatro anos, o país registrou crescimento negativo da "produtividade total dos fatores", que mede a eficácia com que fatores de produção como o trabalho e o capital são usados. Em outras palavras, as ineficiências da economia brasileira estão minando a capacidade produtiva do capital e do trabalho.

As empresas têm esperado por políticas públicas para resolver o problema. A ideia por trás disso é que a questão da baixa produtividade requer ações do governo. As empresas esperam ter condições de fazer sua parte quando os governantes tiverem feito o que puderem para melhorar as alavancas da produtividade, como a educação e a infraestrutura.

Porém, as empresas estão sob pressão para agir imediatamente. O resultado positivo dos esforços do governo só deve ser sentido daqui a vários anos, mas as empresas brasileiras já enfrentam concorrência intensa tanto em casa como fora. No âmbito doméstico, setores que vão de energia a varejo e bens de consumo tiveram grande aumento de receita, mas têm enfrentado dificuldades para traduzi-lo em lucros mais elevados. No exterior, novos concorrentes, especialmente chineses, estão aumentando a pressão em mercados-chave para exportadores brasileiros, sobretudo em produtos tecnologicamente sofisticados e intensivos em conhecimento.

Em suma, o governo brasileiro de fato terá que desempenhar papel determinante nos esforços para superar os desafios econômicos e estruturais do país, mas as empresas precisam amplificar o impacto das iniciativas do poder público com melhorias na produtividade no nível da firma.

As histórias de sucesso do mundo dos negócios brasileiro mostram que as empresas têm muito a contribuir. Os produtos de firmas como Embraer, líder em aeronaves regionais, BRF e JBS Friboi,

processadores de alimentos, e Suzano e Fibria, da área de papel e celulose, já são de alta qualidade e produzidos com grande eficácia.

Quais são as bases para aumentar a produtividade das empresas brasileiras? Por meio de extensa pesquisa sobre a economia nacional e as práticas de empresas bem-sucedidas, identificamos quatro medidas que as firmas podem tomar para melhorar a produtividade nacional por meio de mudanças no nível da empresa: identificar os gargalos de produtividade, extrair mais valor de seus ativos, potencializar o trabalho de seus colaboradores com meios digitais e preencher as lacunas de informação.

Neste relatório, defendemos que as empresas brasileiras implementem estas medidas no intuito de aumentar sua própria produtividade e contribuir para a prosperidade do país.

Sinais de alerta econômicos

A economia brasileira atingiu um ponto de inflexão. O PIB parou de crescer. A produção industrial tem caído, e tanto investidores como empresários estão preocupados com a estabilidade econômica e as perspectivas de longo prazo para o país.

Nossa pesquisa aponta como o Brasil chegou a este ponto. O crescimento econômico recente do país foi construído em grande medida com base na adição de mais fatores de produção - mais pessoas adicionadas à força de trabalho e mais investimento em bens de capital. O que tem faltado é o crescimento decorrente de maior eficácia—mais riqueza gerada pelos mesmos ou por menos recursos. Em outras palavras, mais produtividade (Para uma análise detalhada desta questão, ver Apêndice Parte I, "Produtividade em queda").

A crise de produtividade do Brasil não é segredo para os líderes políticos e empresariais do país. No entanto, a adoção de medidas para superá-la tem sido lenta, o que se reflete no investimento cronicamente baixo no país. Uma grande preocupação é o fato de muitas empresas verem a produtividade como uma questão macroeconômica. Em linha com essa visão, elas esperam que primeiro o governo conserte o que está ao seu alcance, para depois as firmas fazerem sua parte. Assim, poucas empresas têm investido de maneira significativa para eliminar os empecilhos que travam o aumento da produtividade brasileira. Por exemplo, investimentos em tecnologia podem ajudar as empresas a reduzir custos e melhorar o relacionamento com clientes. No entanto, em 2014, os bancos brasileiros—que constituem um dos setores mais produtivos do país—investiram bem menos em TI corporativa do que seus pares de outros países—apenas aproximadamente um quinto do investimento por cliente feito por bancos no Reino Unido e nos Estados Unidos.

Pressão crescente sobre as empresas

As empresas brasileiras não podem mais se dar ao luxo de esperar que o governo aumente a produtividade nacional sozinho. Além do mais, os resultados das ações do governo em áreas cruciais, como educação e infraestrutura, levarão anos para aparecer. Enquanto isso, o fraco aumento da produtividade já afeta a capacidade das empresas de enfrentar os crescentes desafios com que se deparam em casa e nos mercados globais. (Para uma análise detalhada desta questão, ver Apêndice Parte II, "Pressões competitivas em casa e no exterior").

Considere o caso da indústria automotiva. Em 2010, o mercado nacional de automóveis esteve nas manchetes em razão das vendas recorde tanto dentro como fora do país. Desde então, contudo, o ambiente

macroeconômico deteriorou-se e as vendas de veículos caíram 0,9% em 2013 e 7,1% em 2014, segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA). As exportações também sofreram - despencaram 30,4% em 2014 -, devido a uma combinação da erosão da competitividade com uma demanda mais fraca dos clientes globais. Em comparação, investimentos feitos pela indústria automotiva mexicana aumentaram sua produtividade e competitividade, levando o país a superar, em 2014, o Brasil como o quarto maior exportador do mundo no setor.

Para reagir a essas crescentes pressões, os líderes corporativos brasileiros precisam agir agora para aumentar a produtividade de suas empresas.

“O nosso objetivo é melhorar estruturalmente a economia brasileira, tornando-a cada vez mais competitiva... [por meio de] medidas para a diminuição das exigências burocráticas... [e um] forte aumento de investimento em infraestrutura, em educação e inovação.”

Dilma Rousseff, discurso no Fórum Econômico Mundial 2014.

“O Brasil precisa aumentar sua produtividade por meio de investimentos adicionais em capital fixo e capacidades dos trabalhadores, bem como por meio de reformas, reduzindo o Custo Brasil.”

Ilan Goldfajn, Economista-chefe do Itaú Unibanco.

“O Brasil está preso em um círculo vicioso de baixo investimento e baixa produtividade. Tanto o governo como as empresas precisam mudar suas expectativas e agir de forma paralela para levar a economia brasileira a uma trajetória de mais alto crescimento.”

Naercio Menezes-Filho, Professor Titular – Cátedra IFB e Coordenador do Centro de Políticas Públicas, Insper

“O setor privado no Brasil sofre de ‘curtoprazismo’. Não está investindo o suficiente em inovação.”

Lourdes Casanova, Diretora Acadêmica do Instituto de Mercados Emergentes, Johnson Graduate School of Management, Cornell University

Quatro medidas para aumentar a produtividade das empresas

"As histórias de sucesso brasileiras mostram que empresas do país podem superar as múltiplas e complexas barreiras que enfrentam para se tornar bem-sucedidas, e, de fato, o fazem. São histórias alentadoras."

Professor John Van Reenen, Diretor do Centro para o Desempenho Econômico, London School of Economics

O baixo aumento da produtividade é um problema nacional, mas não atinge igualmente todas as empresas ou setores. O sucesso de algumas empresas brasileiras mostra os benefícios do fortalecimento das capacidades que aumentam a produtividade. A Embraer manteve a alta qualidade de seus produtos enquanto reduzia os custos por meio de maior eficácia no uso de seus ativos e em suas operações—chaves em seu sucesso no mercado de aviação regional. Tais histórias de sucesso precisam se multiplicar, tornando-se mais a regra do que exceções.

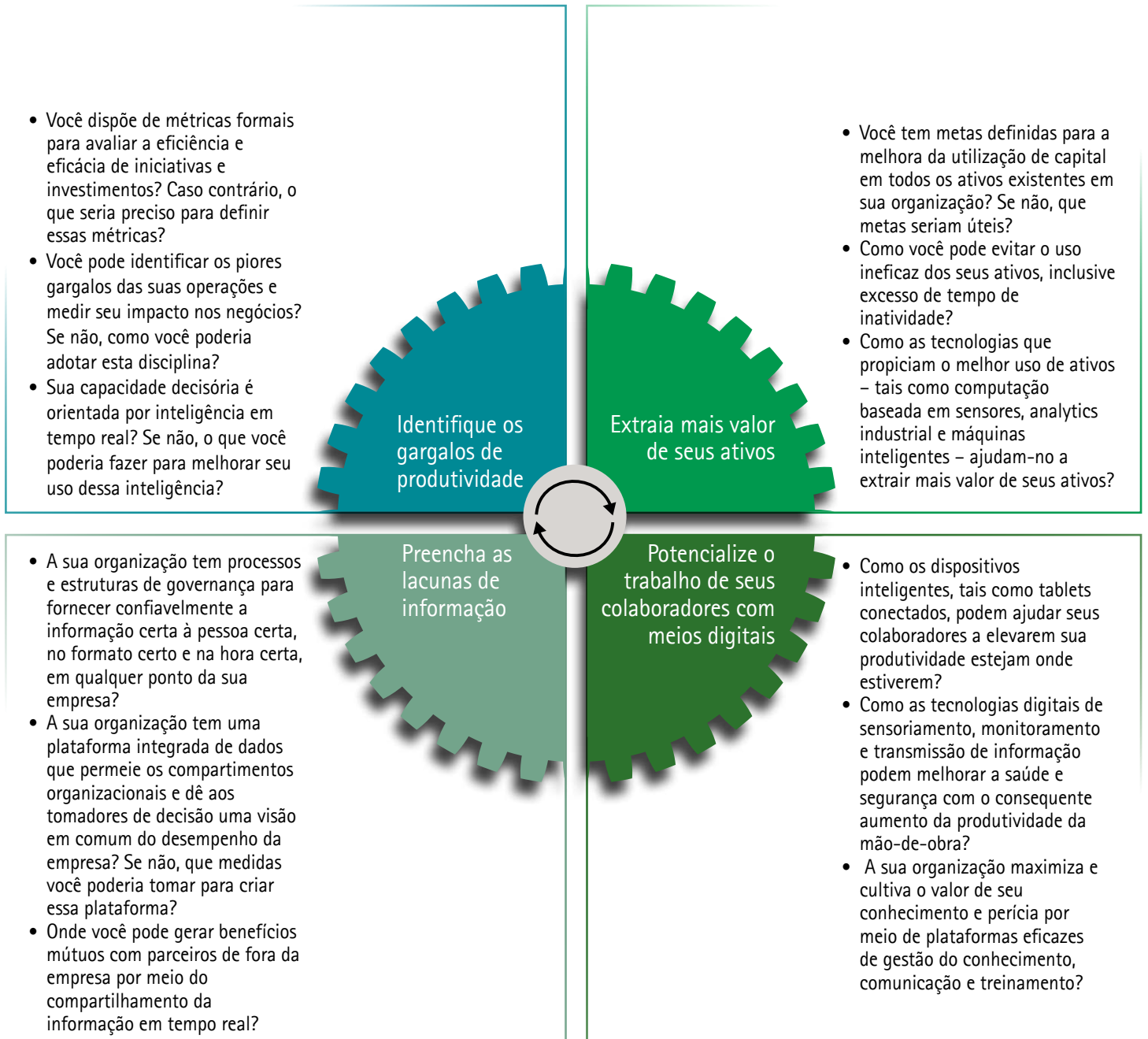
De fato, à medida que essas histórias se tornarem mais comuns, seus efeitos positivos se espalharão pela economia.

Por onde as empresas brasileiras podem começar seus esforços para melhorar sua produtividade? Nossas entrevistas com especialistas em setores e em produtividade, bem como nosso estudo de caso, sugerem quatro medidas que podem ser especialmente potentes neste sentido (Ver Figura 1).



FIGURA1: QUATRO MEDIDAS PARA AUMENTAR A PRODUTIVIDADE DAS EMPRESAS

O diagrama resume as quatro perguntas que podem se fazer já para começar sua jornada rumo a uma maior produtividade.



1. Identifique os gargalos de produtividade

Uma das razões da baixa produtividade no Brasil que identificamos em nossas entrevistas é a tendência a reagir às mudanças sem disciplina e sem dados suficientes para avaliar a melhor atitude a tomar.

Isso aconteceu com o setor de mineração nos anos 2000, quando, durante o superciclo das commodities, as empresas do setor se esforçaram em dar conta da crescente demanda. Sua resposta foi comprar mais ativos ou contratar mais pessoas para aumentar a produção e atender a demanda o mais rápido possível. Entretanto, fizeram-no sem uma avaliação do impacto de longo prazo dessa resposta sobre a produtividade das empresas. Priorizaram crescimento rápido sobre o crescimento eficiente.

Situação semelhante pode ser vista mais recentemente nos investimentos em mobilidade. Pesquisa da Accenture aponta que 87% dos executivos brasileiros acreditam que a tecnologia da mobilidade é importante para sua empresa, e estão dispostos a investir nessa área. Entretanto, falta ênfase na definição de indicadores-chave de desempenho (KPIs) e no uso de técnicas para garantir que os investimentos em novas iniciativas sejam eficazes e produtivos. Apenas 13% dos executivos brasileiros disseram ter identificado KPIs. Isto significa que não poderão medir, relatar, analisar nem tomar medidas com base no impacto da mobilidade sobre sua organização—caminho certo para a ineficiência.

Na falta de uma avaliação inicial sobre a origem dos problemas da produtividade, as empresas, com frequência, adotam uma abordagem de "tentativa e erro" para diagnosticar e remover os gargalos. Isto pode levar a erros custosos e consequências não intencionais, aumentando o já alto custo que enfrentam.

Tudo isto aponta para a necessidade de maior rigor na avaliação e mensuração — tanto do sucesso empresarial como de áreas nas quais a situação é preocupante. Um uso melhor de analytics pode ajudar. As empresas podem fazer uma avaliação rápida e profunda de seu desempenho nas diferentes operações e criar um registro do que está funcionando, dos aspectos que precisam melhorar e de como podem se tornar mais eficientes.

Vejam como a TNT, empresa global de logística, reagiu aos problemas da infraestrutura deficiente no país. A TNT descobriu que um problema crítico para seus clientes brasileiros do setor automotivo era a rota para trazer componentes de automóveis da Europa. Os prazos de entrega eram muito longos e as empresas nunca tinham certeza de quando chegariam as autopeças de que precisavam. Se houvesse atraso na entrega de uma peça, as empresas teriam que trazê-la por via aérea de outro país com custo adicional significativo para cumprir o acordado com seus próprios clientes.

A TNT desenvolveu sua solução examinando a cadeia de suprimento da indústria automotiva brasileira. A empresa criou um mapa detalhado de todos os pontos pelos quais uma autopeça passaria em sua jornada da Europa para o Brasil, incluindo armazenamento e os diferentes modais de transporte. Por meio desse processo, a TNT identificou 25 "pontos de ruptura" na cadeia de suprimento—problemas que podem fazer com que uma empresa automotiva não consiga mais acompanhar a localização da autopeça que está esperando.¹ Para desenvolver esta abordagem sistêmica, foi necessário grande esforço de coleta de dados e analytics; resultou na possibilidade de tomar medidas específicas para melhorar a capacidade de acompanhamento, a comunicação e a entrega de autopeças de um ponto da cadeia de suprimento para o seguinte. Isto melhorou a confiabilidade de toda a cadeia de suprimento.²

Outras empresas também descobriram que a mensuração rigorosa pode ser um primeiro passo essencial para incitar ao aumento da produtividade. A AB InBev é uma das líderes nessa área. A empresa implementou um sistema global de gerenciamento de operações chamado Voyager Plant Optimization (VPO). Esse sistema, junto com o foco da empresa em gestão de desempenho e sua cultura "de dono", permitiram à AB InBev cumprir uma ambiciosa meta de sustentabilidade: a redução de 5,4% no consumo de água em 2013, gerando uma economia de US\$ 2,5 milhões.³

Estes exemplos ressaltam o valor das ferramentas de mensuração de desempenho como forma crítica de identificar os pontos fracos do sistema que são um empecilho para o aumento da produtividade.

PERGUNTAS PARA SUA PRÓXIMA REUNIÃO

- Você dispõe de métricas formais para avaliar a eficiência e eficácia de iniciativas e investimentos? Caso contrário, o que seria preciso para definir essas métricas?
- Você pode identificar os piores gargalos das suas operações e medir seu impacto nos negócios? Se não, como você poderia adotar esta disciplina?
- Sua capacidade decisória é orientada por inteligência em tempo real? Se não, o que você poderia fazer para melhorar seu uso dessa inteligência?

2. Extraia mais valor de seus ativos

Muitas empresas brasileiras passaram a última década comprando mais ativos ou contratando mais pessoal. A pergunta a que precisam responder agora é se estão gerando todo o valor que seus ativos atuais possibilitam.

Em uma era de orçamentos apertados, um aumento da produtividade dos ativos existentes oferece uma forma de ganhar novas eficiências a um custo relativamente reduzido. Os investimentos em tecnologias emergentes podem ajudar a atingir este objetivo. Este ponto é especialmente importante para as empresas brasileiras de setores que enfrentam as piores pressões de custo – como as mineradoras e as de bens de consumo e serviços. A análise da Accenture mostra que o ônus do custo do setor de mineração do Brasil subiu 16 pontos percentuais nos últimos cinco anos. No caso dos bens de consumo e serviços, o aumento foi de 78 pontos percentuais.⁴

Uma tendência promissora é a ascensão da Internet Industrial. Estima-se que a indústria de transformação global poderia aumentar a produtividade do capital em até 30% ao introduzir automação e técnicas de produção mais flexíveis.⁵ O planejamento e a manutenção de ativos podem ser melhorados por meio do simples uso de sensores e dispositivos conectados que fornecem dados exatos em tempo real diretamente a quem os necessita. Essas soluções estão se tornando cada vez mais baratas e fáceis de implementar, e multiplicam a produtividade dos bens de capital existentes. No Brasil já existem 130 milhões de dispositivos conectados.

À medida que as tecnologias digitais avançam e os custos caem, novas ferramentas e soluções surgem no mercado a uma velocidade alarmante. Veja o caso das ferramentas de visualização em tempo real, como os "óculos inteligentes". Estima-se que no setor de serviço de campo (empresas que fazem reparação e manutenção de fábricas, plataformas de petróleo, etc.) seria possível poupar cerca de US\$1 bilhão anualmente já em 2017 se os colaboradores usassem "óculos inteligentes" (óculos com realidade aumentada e câmera na armação) para diagnosticar e resolver problemas locais.⁶

O potencial dessas tecnologias também é significativo no setor de petróleo e gás. As obras de reforma em uma refinaria de petróleo, por exemplo, podem exigir a paralisação da unidade ou plataforma por toda uma semana. O processo pode ser ainda mais demorado se ocorrer algum imprevisto. Para usar os ativos com mais eficiência, algumas empresas do setor energético estão usando modelos em 3D para planejar programas de manutenção vastos e potencialmente onerosos. As simulações conseguem indicar a maneira mais rápida de desmontar e remontar equipamentos.

A Vale também está investindo em tecnologia para aumentar a eficiência do capital. Devido à grave pressão que a mineradora sofreu sobre seus gastos de capital e P&D por três anos consecutivos, os líderes tomaram a decisão de enfatizar a eficiência do capital durante 2014.⁷ A empresa anunciou que, como parte do plano, investirá em software de visualização imersiva para toda a cadeia de suprimento. Esta tecnologia tanto pode ser usada na gestão de minas (como no rastreamento remoto da produção) quanto para o treinamento de pessoal no uso de novos equipamentos.⁸

Nem todas as soluções precisam ser de alta tecnologia. Às vezes, uma avaliação dos processos atuais pode revelar valor escondido em ativos existentes. Por exemplo, varejistas podem otimizar o uso de imóveis caros com uma reavaliação dos fluxos de estoque entre suas lojas e centros de distribuição. No setor industrial, máquinas podem ser alugadas quando não estiverem sendo usadas, gerando novas fontes de receita.

De fato, o conceito de modelos de negócio de "uso compartilhado de ativos" tem se tornado cada vez mais atraente, pois as ferramentas digitais criam formas simples e baratas de gerir e monetizar ativos durante toda sua vida útil. Por exemplo, muitos consumidores brasileiros passaram a entender o valor de serviços de compartilhamento de carros possibilitado

pela era digital, como o Zazcar. Modelos de compartilhamento de ativos equivalentes na esfera B2B poderiam oferecer ganhos de produtividades significativos, pois permitiriam que mais valor fosse extraído dos bens de capital. Por exemplo, a holandesa Floop2 permite que empresas aluguem recursos – de caminhões a escavadeiras e empilhadeiras – não utilizados. Existem evidências de que há um grande apetite por esses modelos no ambiente de alto custo que caracteriza o Brasil.

PERGUNTAS PARA SUA PRÓXIMA REUNIÃO

- Você tem metas definidas para a melhora da utilização de capital em todos os ativos existentes em sua organização? Se não, que metas seriam úteis?
- Como você pode evitar o uso ineficaz dos seus ativos, inclusive excesso de tempo de inatividade?
- Como as tecnologias que propiciam o melhor uso de ativos – tais como computação baseada em sensores, analytics industrial e máquinas inteligentes – ajudam-no a extrair mais valor de seus ativos?

3. Potencialize o trabalho de seus colaboradores com meios digitais

Os colaboradores são mais produtivos quando contam com as ferramentas de trabalho corretas. Hoje, essas ferramentas incluem redes sociais internas, dispositivos móveis conectados, analytics de negócios e aplicativos customizados.

As ferramentas digitais podem propiciar melhoras notáveis ao superar alguns dos persistentes problemas do Brasil, como regulações complexas, trânsito pesado e infraestrutura deficiente.

Por exemplo, muitas empresas ao redor do mundo estão usando ferramentas de geo-rastreamento para ajudar seus vendedores a otimizar suas rotas. Essas soluções são altamente relevantes no Brasil. Ferramentas digitais permitem que os vendedores mapeiem sua rota, identifiquem os pontos de venda a visitar e calculem melhor o tempo de viagem entre esses pontos. Com base na prioridade e complexidade das necessidades dos clientes, bem como em sua distribuição geográfica e na intensidade do tráfego, os vendedores podem otimizar seus planos para cada dia. Resultado: eles conseguem dedicar mais tempo aos clientes.

Essas ferramentas nem sempre precisam ser sofisticadas. Mesmo quando parecem relativamente básicas, podem ter grande impacto sobre a produtividade dos colaboradores se realmente tratarem do que é sua fonte de frustração. Isto significa que as empresas devem adotar uma abordagem centrada no usuário ao implementar novas tecnologias – caso contrário, correm o risco de tornar essas ferramentas “a nova burocracia”, ao invés de “a nova solução”.

Quando Itaú e Unibanco se fundiram, a nova entidade viveu um aumento exponencial do número de páginas web, portais, blogs e outros sites internos de discussão que os colaboradores costumam usar para encontrar informações e trocar ideias. Com 100 mil funcionários após a fusão, a empresa descobriu que os colaboradores estavam frustrados com as ferramentas de suporte

interno disponíveis na organização. O sistema não fora projetado de modo a favorecer a produtividade dos colaboradores. Ao contrário, afetava a comunicação e perda de informações valiosas. Para os colaboradores, a tecnologia tornou-se mais um problema com que tinham de lutar, e não uma ferramenta que os ajudava a cumprir suas funções com excelência.

A empresa identificou os sites usados com mais frequência e mais importantes – e então os redesenhou de forma a integrá-los em uma única intranet corporativa. O novo sistema liberou tempo dos colaboradores, empoderando-os para que fizessem seu trabalho com mais eficácia e eficiência. A análise mostra que foram poupados 45 minutos por colaborador a cada mês, com benefícios anuais equivalentes a quatro vezes o investimento total.

Para além dos aperfeiçoamentos incrementais que podem oferecer ao trabalho cotidiano dos colaboradores, essas ferramentas também têm impacto transformador sobre a maneira como o realizam.

Na ponta da geração, o setor energético aperfeiçoa continuamente as competências do pessoal de manutenção, o que é essencial para aumentar a produtividade dos colaboradores. Contudo, muitas firmas acham que a necessidade de intervenções físicas atrapalha o treinamento porque transtorna a rotina normal da usina ou plataforma de petróleo. Além disso, os tipos de situação a que o colaborador pode ser exposto durante o treinamento também são limitados, pois até um pequeno erro de um trainee poderia ter consequências caríssimas e causar atrasos problemáticos.

As técnicas digitais de simulação tratam desse desafio. Em ambientes virtuais de imersão, os aprendentes podem controlar um avatar que entra na usina e vê todos os procedimentos necessários para trocar uma válvula, fazer a manutenção de um oleoduto ou prevenir ou gerenciar acidentes comuns.

Também podem experimentar diferentes comportamentos e avaliar seu impacto sem perturbar a rotina normal da usina ou plataforma reais.

Em um setor no qual o treinamento eficaz dos colaboradores é essencial para a operação eficiente e segura das unidades de produção, este tipo de ferramenta de aprendizagem pode literalmente salvar vidas e poupar milhões dos dólares para a empresa.

PERGUNTAS PARA SUA PRÓXIMA REUNIÃO

- Como os dispositivos inteligentes, tais como tablets conectados, podem ajudar seus colaboradores a elevarem sua produtividade estejam onde estiverem?
- Como as tecnologias digitais de sensoriamento, monitoramento e transmissão de informação podem melhorar a saúde e segurança com o consequente aumento da produtividade da mão de obra?
- A sua organização maximiza e cultiva o valor de seu conhecimento e perícia por meio de plataformas eficazes de gestão do conhecimento, comunicação e treinamento?

4. Preencha as lacunas de informação

Quando o fluxo de informação de uma empresa para a produtividade acompanha. Este é um grande problema no Brasil.

Imagine como isto pode ocorrer em uma empresa de mineração. Você tem um gerente de unidade muito eficaz. Também tem um operador de ferrovia competente. Mas quem cuida do fluxo ideal de produto da mina para a unidade de processamento e para a ferrovia? Nossa pesquisa mostra que a produtividade nas empresas brasileiras muitas vezes se deteriora durante a transição de uma operação a outra devido à falta de eficiência no fluxo e no gerenciamento da informação.

Verdades semelhantes se aplicam a qualquer setor. A boa notícia é que estamos em uma era na qual soluções de gerenciamento de dados são mais simples, baratas e rápidas de implementar do que nunca. Algumas firmas estão tratando dessas lacunas de forma proativa, mesmo quando os problemas estão fora dos limites estritos da empresa. Já existem companhias de ponta no Brasil trabalhando de forma colaborativa com seus fornecedores, clientes e outras partes interessadas. Elas reúnem dados e informações em todo seu ecossistema e identificam oportunidades de melhorar a eficácia e produtividade do sistema como um todo.

Vejamos a atuação de um banco multicanal. Muitos consumidores brasileiros têm forte preferência por interação pessoal com seu gerente bancário. Em alguns casos, os clientes usam os serviços de um intermediário. Por exemplo, o Bradesco tem parcerias com mais de 50 mil estabelecimentos, como farmácias e supermercados, que oferecem a seus clientes as facilidades do Bradesco Expresso – por meio do qual é possível usar serviços bancários básicos, como o pagamento de contas e boletos, nesses locais. Ao mesmo tempo, os consumidores brasileiros cada vez mais usam serviços bancários via seus computadores e smartphones. No caso do Bradesco, o número de usuários ativos de serviços móveis chegou a 5,7 milhões em dezembro de 2014, em comparação com 200 mil em dezembro de 2008.⁹

A ascensão dos múltiplos pontos de

interação com o cliente gera um volume extraordinário de dados sobre as finanças, preferências e comportamentos dos clientes. Também aumenta o risco de que informação valiosa seja perdida entre diferentes canais. Para evitar que isso aconteça, empresas de alto desempenho estão usando analytics de dados segmentados para agregar e integrar informações sobre os clientes – e baseados nos insights provenientes do processo, desenvolver serviços mais rápidos e personalizados. Também estão analisando mudanças nos padrões de despesas de seus clientes para antecipar suas necessidades por produtos. Além disso, toda essa informação pode ser reunida e usada para alocar os recursos da empresa de forma mais produtiva, por exemplo, adaptando o investimento necessário para cada canal.

A questão de propiciar fluxos eficazes de informação também é particularmente importante em grandes projetos de capital, tais como os do setor energético do Brasil. Tradicionalmente, nesses projetos a produtividade sofre graves atrasos e estouros de orçamento por causa da escala, da complexidade, da multiplicidade de plataformas tecnológicas e da diversidade de partes interessadas.

A colaboração entre departamentos é essencial para o sucesso na gestão desses projetos. Durante a etapa de engenharia de um projeto, por exemplo, as informações envolvidas serão mais confiáveis se todos os fornecedores tiverem o mesmo modelo tridimensional da plataforma de petróleo que está sendo planejada e puderem avaliar a qualidade do projeto em tempo real. Todos podem, então, chegar rapidamente a um acordo quanto ao modelo de engenharia e incorporá-lo às ferramentas de gerenciamento de projeto que serão utilizadas. Assim, a empresa de energia passa a controlar as mudanças no projeto e avaliar mais facilmente o impacto dessas mudanças sobre a etapa de engenharia, evitando o aumento gradual do escopo, atrasos e estouros de orçamento. Além disso, os executivos podem prever possíveis atrasos na entrega de produtos ou serviços por fornecedores e

trabalhar com estes para evitar essas situações. Nossa análise sugere que o uso de tecnologia dessas formas pode traduzir-se em economia de custos de 2% a 5% durante a fase de engenharia e de 3% a 6% na etapa de construção de um projeto de capital.

PERGUNTAS PARA SUA PRÓXIMA REUNIÃO

- A sua organização tem processos e estruturas de governança para fornecer confiavelmente a informação certa à pessoa certa, no formato certo e na hora certa, em qualquer ponto da sua empresa?
- A sua organização tem uma plataforma integrada de dados que permeie os compartimentos organizacionais e dê aos tomadores de decisão uma visão em comum do desempenho da empresa? Se não, que medidas você poderia tomar para criar essa plataforma?
- Onde você pode gerar benefícios mútuos com parceiros de fora da empresa por meio do compartilhamento da informação em tempo real?

Realizar o potencial do Brasil

A economia brasileira continua a ser muito promissora, mas, para que seu potencial se concretize, o aumento da produtividade é crítico. É a chave para a elevação dos padrões de vida e a prosperidade de longo prazo.

Um elevadíssimo número de empresas já perdeu tempo esperando que o governo resolvesse a crise de produtividade do país. Agora é preciso agir.

Instamos os líderes empresariais de todos os setores a aceitar o desafio de elevar os níveis de produtividade. As recomendações aqui delineadas podem ser postas em prática rapidamente e, muitas vezes, de forma não onerosa. O impacto cumulativo dessas medidas promete ser transformador para a economia brasileira em seu conjunto.



APÊNDICE PARTE I

Produtividade em queda

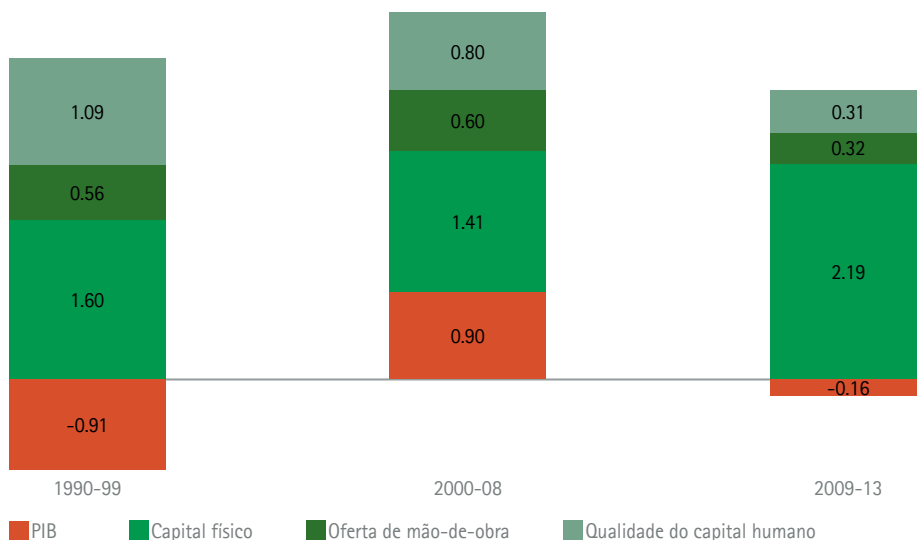
A produtividade do Brasil hoje cresce menos do que 10 anos atrás. Em muitos desses anos, o crescimento da Produtividade Total dos Fatores (PTF) foi até negativo, indicando que as ineficiências da economia têm destruído a capacidade produtiva do trabalho e do capital. De fato, no acumulado desde 1990, a PTF do Brasil foi negativa – resultado pior do que o de outros grandes mercados emergentes (ver figura 2).

Isto é particularmente preocupante porque o aumento da produtividade contribui notavelmente para a elevação da renda e dos padrões de vida dos brasileiros. Esta é uma das razões pelas quais o abismo entre a renda nos EUA e no Brasil se alargou e, ao mesmo tempo, a distância entre o Brasil e outras economias emergentes encolheu, uma vez que os pares do Brasil estão alcançando o país (ver figura 3).

FIGURA 2: DIMINUIÇÃO DO AUMENTO DA PRODUTIVIDADE

Desagregamos o aumento do PIB brasileiro nas últimas duas décadas e avaliamos as causas por trás dele, inclusive oferta de mão de obra (número de pessoas na força de trabalho), capital humano (melhoras na escolaridade, usada como representativo da qualidade do pool de trabalhadores), capital físico (estoque de ativos), e a chamada Produtividade Total dos Fatores (PTF) restante, que mede a eficiência com que trabalho e capital são usados. Durante o boom dos anos 2000-2008, a produtividade mais alta contribuiu fortemente para a crescente prosperidade do país. Desde então, contudo, o crescimento dos PTF foi negativo – tendência preocupante para as perspectivas do Brasil no longo prazo.

Brasil: contribuição para o crescimento do PIB (pontos percentuais de CAGR)

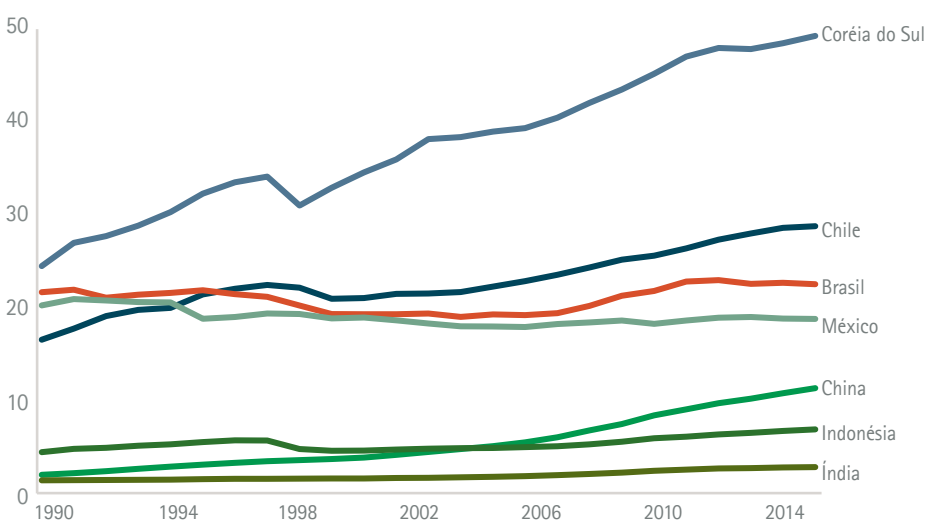


Fonte: Oxford Economics, análise da Accenture

FIGURA 3: MELHORA LENTA DOS PADRÕES DE VIDA

O governo brasileiro quer alcançar um aumento da renda per capita, mas o progresso nesse sentido tem sido lento. Podemos usar os níveis de PIB per capita dos EUA como representação da fronteira da produtividade global. Em 1990, o PIB per capita do Brasil foi de 21% dos níveis dos EUA, mas esta posição praticamente não melhorou desde então, e agora é de 22%. Em comparação, o PIB per capita da Coreia do Sul correspondia a 24% do dos EUA em 1990, e agora é de 50% dos níveis americanos atuais.

PIB per capita como proporção do americano (%)



Fonte: Oxford Economics, análise Accenture

O fraco aumento da produtividade funciona como um vazamento em um tubo de irrigação, fazendo com que só uma parte do investimento feito com vistas ao crescimento futuro dê frutos. Para ilustrar este ponto, vejamos o que diz nossa análise dos benefícios econômicos futuros da Internet Industrial das Coisas (IIoT, na sigla em inglês) (ver figura 4). Mostra como a baixa produtividade do país está impedindo que os investimentos surtam com eficiência seu pleno efeito de estimular o crescimento econômico. Isto ressalta por que a melhora do aumento da produtividade do Brasil está relacionada com a posição do país no futuro.

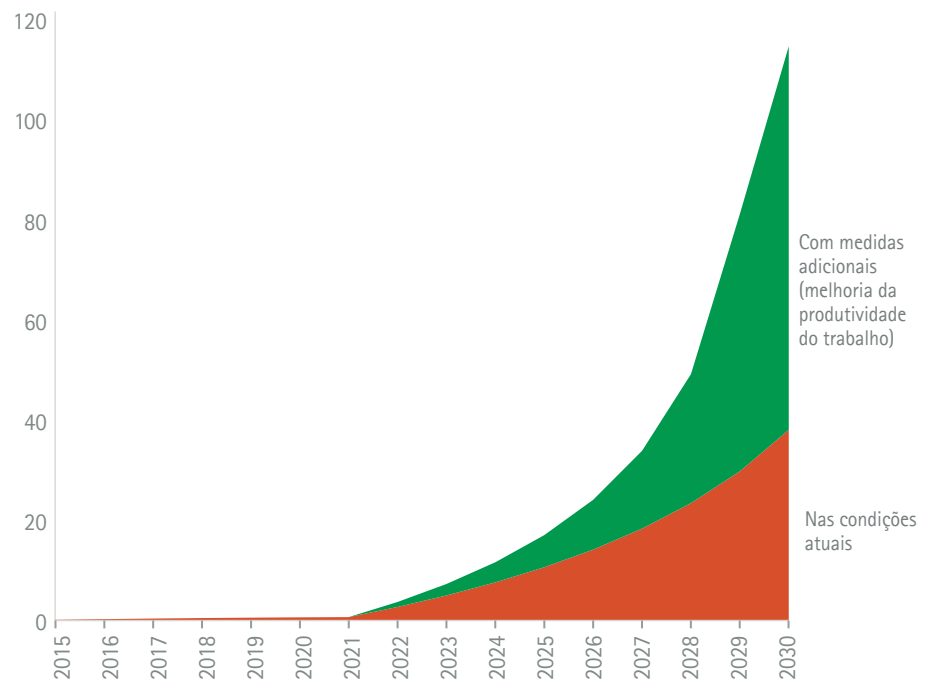
O que há por trás do fraco aumento da produtividade do Brasil? Muitos desafios bem conhecidos impedem uma ação mais ambiciosa por parte das empresas e dos empreendedores. Lembremos, por exemplo, que se leva 84 dias para abrir uma empresa no Brasil – contra apenas 4 dias na Coreia do Sul, 29 na Índia e 32 na China.¹⁰ Os altos impostos são outro problema. A carga tributária enfrentada pelas empresas no Brasil equivale a 35% do PIB. Em comparação, o número é de cerca de 20% no Chile, 11% no México, e 18,5% em média nos outros BRICs (Rússia, Índia e China).¹¹ E não são apenas os negócios dentro do país

que são afetados: o custo médio para exportar um contêiner é de US\$2.323 para uma empresa com sede no Brasil, US\$1.332 na Índia, US\$1.224 nos EUA, US\$823 na China e US\$670 na Coreia do Sul.¹² O investimento persistentemente baixo significa que o Brasil continua a não tratar dos altos custos de fazer negócios em seu território (ver figura 5). Talvez não surpreenda o fato de o país ter ficado atrás do de seus pares desde 1990 (ver figura 6).

FIGURA 4: BAIXA PRODUTIVIDADE É UM EMPECILHO PARA O CRESCIMENTO FUTURO

Em tese, o Brasil deveria estar bem posicionado para usufruir dos benefícios da IIoT, graças à importância, na economia nacional, de setores que podem acelerar sua absorção, tais como indústria de transformação, bens de consumo e serviços governamentais. Nossa estimativa "business-as-usual" mostra que a IIoT pode acrescentar cerca de US\$40 bilhões ao PIB do Brasil em 2030. No entanto, a baixa produtividade, especialmente na indústria de transformação e nos serviços governamentais, faz com que muitos dos possíveis benefícios estejam, na verdade, vazando para fora do sistema. Rodamos um cenário no nosso modelo para ver o que aconteceria se os níveis de produtividade do Brasil estivessem mais próximos das médias globais. Neste caso, o PIB adicional quase triplicaria, chegando a US\$116 bilhões.

Impacto cumulativo da IIoT sobre o PIB (US\$ bilhões)

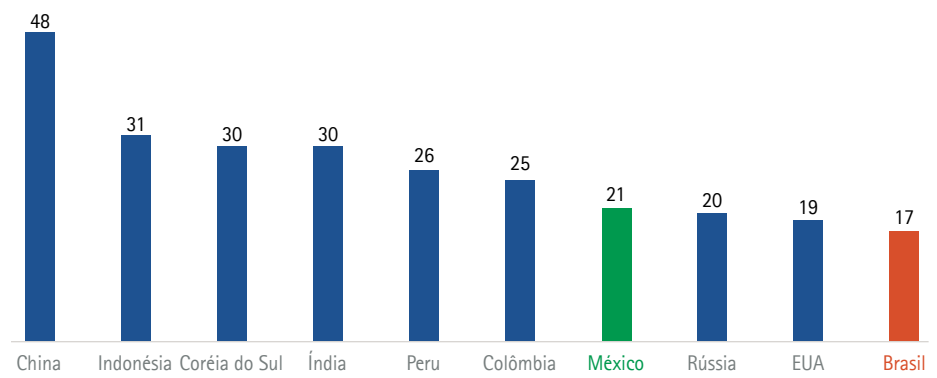


Source: Accenture e Frontier Economics

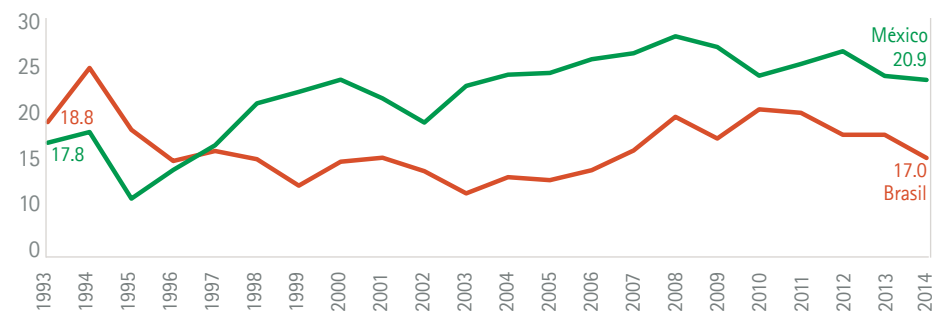
FIGURA 5: SUBINVESTIMENTO PERSISTENTE

O subinvestimento crônico põe em perigo o aumento da produtividade do Brasil. O país investe apenas 17% de seu PIB em ativos fixos, como rodovias, edificações, maquinário e outras infraestruturas, ao passo que outras economias emergentes investem uma média de 25%. Isto indica uma real oportunidade de crescimento por meio de investimento nos ativos do país.

Taxa de investimento como % do PIB, 2014



Taxa de investimento como % do PIB

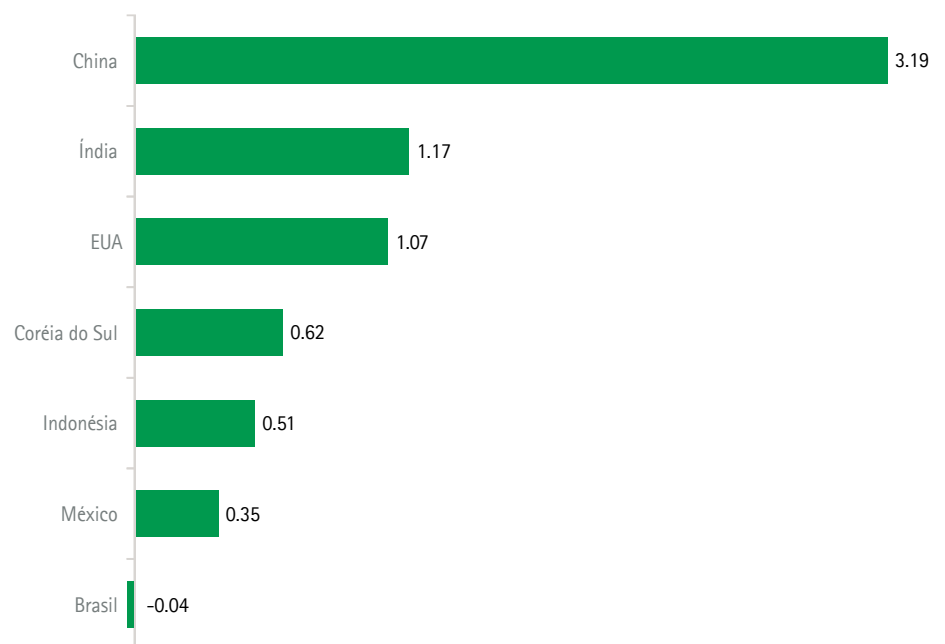


Fonte: Oxford Economics

FIGURA 6: FICANDO PARA TRÁS

Quando comparado com outras economias emergentes, o desempenho do Brasil em termos de crescimento médio da produtividade total dos fatores é desanimador. A Taxa Composta de Crescimento Anual (CAGR, na sigla em inglês) da PTF no Brasil declinou no período 1990-2013, enquanto crescia em outras destacadas economias em desenvolvimento e nos EUA.

Crescimento da TFP 1990-2013 (CAGR, %)



Fonte: Oxford Economics, análise Accenture.



APÊNDICE PARTE II

Pressões competitivas dentro e fora do país

Quando examinamos indústrias-chave no Brasil – tais como bancos, bens de consumo e serviços, varejo, mineração e energia –, vimos que as maiores empresas conseguiram prosperar por algum tempo com base em receitas elevadas e margens de lucro reduzidas graças a uma demanda em rápida expansão. (Para mais informações a respeito desses cinco setores, ver em Apêndice parte III "Imperativos de produtividade para 5 grandes setores no Brasil".)

No entanto, os motores da demanda, inclusive o alto nível de emprego e crédito fácil, agora estão perdendo potência. O varejo, setor cuja sorte está diretamente ligada à desses fatores, assistiu a uma queda nas vendas durante o ano de 2014. Do mesmo modo, as vendas de commodities, especialmente na mineração, experimentaram um declínio em suas vendas uma vez que a economia chinesa começou a buscar um novo equilíbrio afastando-se da construção e do investimento.

Ao mesmo tempo, os problemas estruturais que existiam durante os anos de boom continuaram sem ser tratados, o que está dificultando a adaptação das empresas. Por exemplo: as empresas do Brasil arcam com elevados custos de mão de obra e também enfrentam escassez significativa de competências necessárias, particularmente gerenciais e técnicas.¹³

Os problemas estruturais também são visíveis na cadeia de suprimento. Vejamos o mercado de cosméticos e beleza. É um mercado vibrante: há players nascidos no país, como O Boticário e Natura, players estrangeiros há muito estabelecidos, como Unilever e L'Oréal, e recém-chegados, como Sephora e The Body Shop. O mercado é um dos maiores do mundo e, apesar do ambiente econômico mais fraco, os alicerces do aumento da demanda no longo prazo continuam sendo promissores. Mas a lucratividade das empresas deste setor é travada por um freio: a capacidade de levar os produtos até o mercado e atender aos pedidos. Os frequentes problemas na cadeia de suprimento ocasionam atrasos e impedem as empresas de responder rápida e eficazmente a mudanças na demanda. Isto não apenas é oneroso, como também afeta a satisfação do consumidor e resulta em perda de receita.

Além disso, a entrada de novos concorrentes no Brasil dificultará ainda mais a situação das empresas brasileiras em seu próprio mercado. É verdade que as firmas domésticas podem ter a vantagem decorrente de sua experiência com o mercado local. Mas os estrangeiros recém-chegados trarão a escala e a eficiência de empresas globais, e muitas serão mais enxutas, mais competitivas e estarão prontas para disputar o mercado com os players existentes.

Demanda mais fraca, custos crescentes e maior concorrência são visíveis hoje. Mas também há significativas mudanças de mais longo prazo em curso. No período 2000–2008, de boom econômico, as principais empresas do Brasil tenderam a contratar grande número de novos colaboradores, negligenciando a oportunidade de extrair mais valor da mão de obra já existente. Com a rápida expansão da oferta de mão de obra por muitos anos, o aumento da eficiência dos trabalhadores não necessariamente precisava ter alta prioridade. Não é mais o caso. Na próxima década, a expansão da oferta de mão de obra no Brasil cairá para 1% ao ano, quando era de 2,5% na década de 1990 e de 1,98% na década de 2000 (ver figura 7). Isto reforça a necessidade, para as empresas brasileiras, de deslocar seu foco, passando a investir no aumento da qualidade, ao invés da quantidade, da mão de obra.

PERDA DE COMPETITIVIDADE NO EXTERIOR

A capacidade do Brasil de concorrer no exterior tem sofrido erosão. Apesar de bem-sucedido em alguns produtos de mais alto valor agregado – como aeronaves, veículos, vestuário e maquinário agrícola, o país ainda enfrenta dificuldades para exportar mais produtos de grau de sofisticação e valor elevados. Entre 2000 e 2010, por exemplo, as vendas internacionais do Brasil de produtos de alta tecnologia só aumentaram 36%, contra 873% da China e 389% da Índia.¹⁴

Além disso, o Brasil enfrenta forte concorrência das exportações de empresas chinesas, mesmo em mercados mais próximos de suas fronteiras.¹⁵ Segundo o Banco Mundial, o Brasil enfrenta a mais dura concorrência em suas exportações para o

Mercosul, onde mais de 45% de todos os produtos exportados pelo país sofrem pressão competitiva – isto é, sua atual fatia de mercado está declinando ou não cresce tão rápido quanto a da China. E a China é especialmente competitiva em artigos tecnologicamente sofisticados e intensivos em conhecimento (ver figura 8).

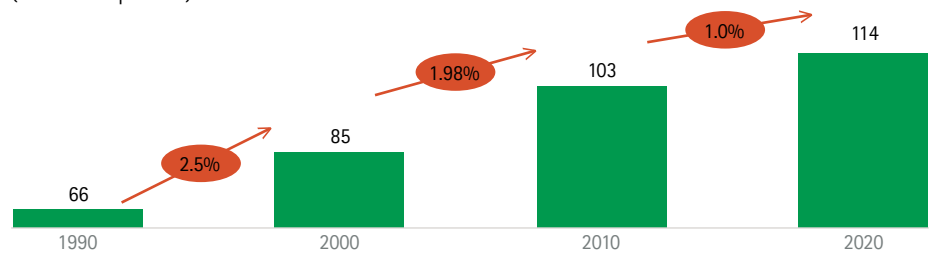
Os custos crescentes do trabalho e sua produtividade estagnada ou em declínio são dois dos principais culpados. Nos últimos dez anos, o custo da mão de obra para criar uma unidade de produto aumentou muito mais rápido no Brasil do que em outras economias (ver figura 9). Embora a produtividade do trabalho tenha aumentado 12% no Brasil desde 2005, seu custo dobrou no mesmo período. Para efeitos de comparação, a produtividade do trabalho também estagnou no México, mas seu custo tem caído de forma consistente.¹⁶

O Brasil enfrenta essencialmente um "paradoxo da parcimônia": para as empresas, a reação natural ao crescimento lento é apertar o cinto e reduzir o investimento, mas para a economia em sentido amplo, isto é desastroso. Estima-se que cada 10 pontos percentuais de queda no preço das commodities acarrete um declínio de 1,2% nos níveis de investimento no Brasil.¹⁷ É claro que boa parte da responsabilidade cabe às empresas do país. Estas empresas precisam confiar e investir no futuro do Brasil – melhorar seu próprio desempenho e, ao fazê-lo, alavancar a produtividade nacional.

FIGURA 7: FIM DO BOOM DA MÃO DE OBRA

A expansão da mão de obra no Brasil está se desacelerando, sobretudo devido a fatores demográficos. Assim sendo, no mais longo prazo as empresas brasileiras não poderão se basear no aumento do número de colaboradores para dar conta das mudanças na demanda.

Força de trabalho (milhões de pessoas)



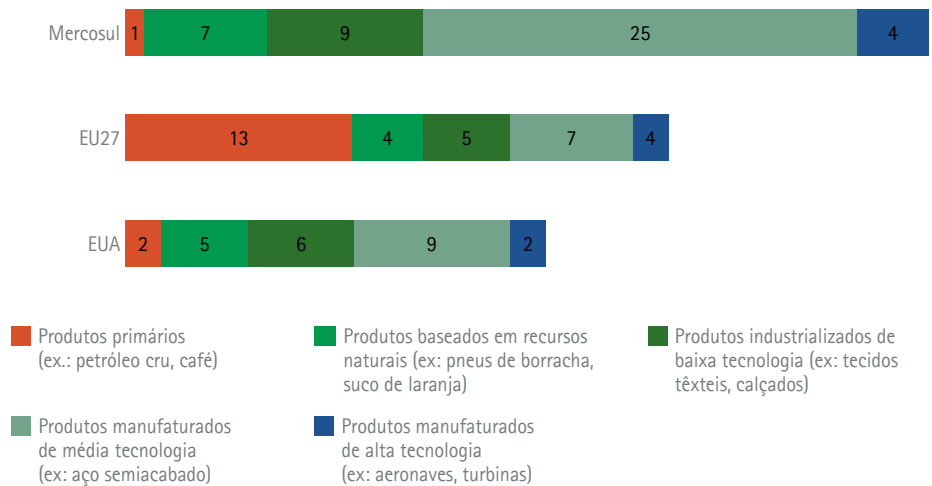
As porcentagens indicadas são taxas anuais médias de crescimento da força de trabalho.

Fonte: Oxford Economics, análise Accenture

FIGURA 8: INTENSIFICAÇÃO DA CONCORRÊNCIA NA EXPORTAÇÃO

As exportações das empresas brasileiras estão enfrentando acirrada concorrência nos mercados internacionais. Por exemplo, 45% dos produtos manufaturados no Brasil que são exportados para o Mercosul enfrentam concorrência direta com a China. Do mesmo modo, 17% do comércio baseado em commodities com a União Europeia (excetuando a Croácia) estão ameaçados pelas exportações da China.

Parcela das exportações brasileiras que enfrentam forte concorrência chinesa, por mercado e produto (%)



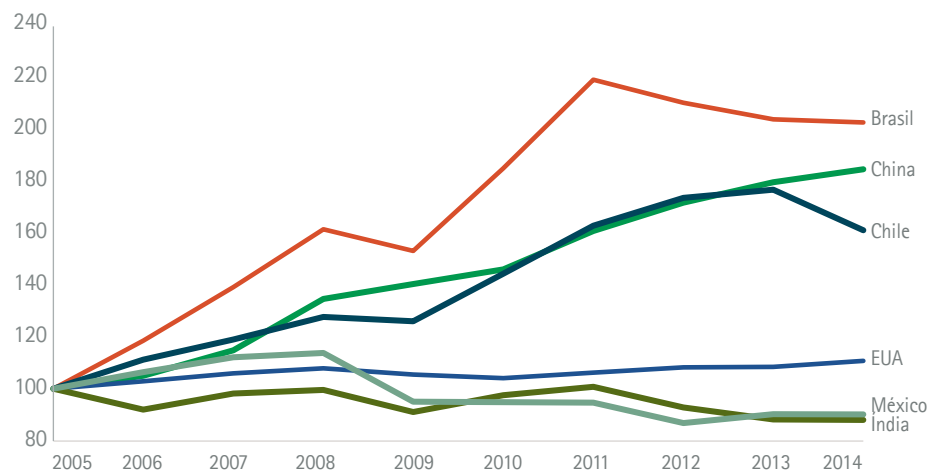
Fonte: ONU Comtrade, Banco Mundial.

Nota: Forte concorrência é definida como "ameaça direta", situação na qual a parcela da China está crescendo e a do Brasil diminuindo, e "ameaça parcial", situação na qual a parcela chinesa de exportações está aumentando mais rapidamente que a brasileira.

FIGURA 9: ALTOS CUSTOS DE MÃO DE OBRA PREJUDICAM A COMPETITIVIDADE

Na última década, a competitividade do Brasil em custos, expressa por custo unitário do trabalho, sofreu erosão significativa em relação à de outros mercados. O custo unitário médio de um trabalhador no Brasil agora é o dobro do que era em 2005. Em comparação, os custos do trabalho no México caíram no mesmo período. O real se desvalorizou significativamente recentemente, o que deve aliviar um pouco a situação de exportadores em condições de aproveitar a oportunidade.

Custo unitário do trabalho (2005=100)



Nota: O custo unitário do trabalho representa o custo médio de cada funcionário por unidade produzida.
Fonte: Economist Intelligence Unit.

APÊNDICE PARTE III

Imperativos de produtividade para 5 grandes setores no Brasil

O debate sobre a produtividade do Brasil é dominado por referências a políticas governamentais e avaliações macroeconômicas. A perspectiva macro é necessária, mas insuficiente. A produtividade é um problema das empresas, em todos os setores. Escassez de infraestrutura, peso da burocracia e alta carga tributária são realidades tanto para os bancos quanto para o comércio varejista e as mineradoras. No entanto, o impacto sobre cada organização também é influenciado pelo contexto do setor, bem como por sua estrutura, dinâmica e desafios específicos. Nesta seção, examinamos cinco setores da economia brasileira, as diferentes pressões que enfrentam e a necessidade comum de ações voltadas para o aumento de sua produtividade.

BANCOS

O desempenho do setor bancário do Brasil é bom quando comparado com o de outros setores no país e também com outros bancos do mundo. Mas isto não significa que seja um exemplo de eficiência.

Em 2013, os maiores bancos do Brasil tiveram altos lucros antes de impostos com relação a seus ativos, mas também tiveram custos operacionais elevados.¹⁸ E a margem EBITDA do setor – lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização, um indicador de lucratividade – caiu de 45% em 2008 para 34% em 2013, em parte devido a flutuações da Selic, taxa básica de juros da economia brasileira.¹⁹

Os custos decrescentes no transcurso dos últimos cinco anos não conseguiram melhorar o panorama. Os bancos se concentraram em ganhos superficiais de curto prazo ao invés de esforços de transformação de longo prazo, tais como a implementação de novas tecnologias para aumentar sua eficiência. Em 2014, o gasto médio das empresas com TI por cliente bancário brasileiro foi de US\$90, contra US\$230 na Alemanha, US\$472 no Reino Unido e US\$484 nos EUA.

O aumento da produtividade do trabalho também sofreu nos bancos, embora o setor esteja entre os mais produtivos do Brasil. Teve um pico em 2008, com melhora de 15%, mas em 2013 o aumento da produtividade do trabalho havia caído para 1%.²⁰ A próxima onda de melhora na produtividade do setor bancário deve vir do uso de tecnologia para aperfeiçoar o atendimento aos clientes, mais do que de modificações operacionais.

ENERGIA

O setor energético brasileiro tem potencial para se beneficiar das ricas reservas naturais do país. Por exemplo, o Brasil busca tornar-se um dos maiores produtores de petróleo do mundo em 2020, quando espera produzir mais de 4 milhões de barris por dia.

Contudo, o setor enfrenta muitos desafios. A produção tem declinado em campos mais maduros e a esperança está posta no pré-sal, área formada por campos de difícil acesso. O setor também é altamente cíclico. Quando os preços do petróleo estão altos, as empresas energéticas podem arcar com altos custos operacionais. Quando a tendência dos preços do petróleo é de queda, essa folga desaparece. No momento da redação do presente artigo, o petróleo estava sendo negociado por uma média de US\$ 60 o barril, quase a metade preço médio mundial de US\$100 por barril que muitas empresas energéticas usaram em seu planejamento estratégico.²¹

Com o declínio da eficiência dos campos atualmente explorados, o futuro do setor energético brasileiro repousa na capacidade de extrair petróleo de campos pré-sal em águas profundas. Este processo exige tecnologia especializada e gastos de capital mais altos. De acordo com a Agência Internacional de Energia, uma parte importante da produção de petróleo no Brasil tem preço breakeven de US\$80 o barril, acima do registrado em outros grandes produtores.²² Garantir o nível necessário de financiamento será um desafio considerável, dado o elevado endividamento que o setor energético brasileiro já enfrenta.

No mais longo prazo, a concorrência do gás de xisto e das fontes de energia renováveis farão com que as empresas brasileiras do setor enfrentem pressão ainda maior para desenvolver operações mais sustentáveis enquanto, ao mesmo tempo, atendem à crescente demanda doméstica. A combinação de pressões de custo e aumento da demanda aponta para a necessidade de investir em aumento de produtividade.

BENS E SERVIÇOS DE CONSUMO

Em anos recentes, o setor brasileiro de bens e serviços de consumo tem se saído bem em termos de receitas e vendas. A receita líquida, por exemplo, quadruplicou entre 2007 e 2013. Este crescimento foi em parte proveniente da oferta de crédito fácil, expansão econômica relativamente rápida e aumento do emprego. Contudo, a lucratividade não aumentou no mesmo ritmo. A margem EBITDA caiu nos últimos cinco anos, passando de 14% em 2007 para 12,6% em 2013, com uma pequena elevação em 2011.

Se compararmos os custos operacionais com a receita líquida, fica claro que as empresas do setor não conseguiram reduzir sua carga de custos. A raiz deste problema está na ineficiência da infraestrutura e da cadeia de suprimentos. Embora os processos de venda funcionem bem, o mesmo não acontece com os processos de execução. Estes processos requerem melhoras, pois em muitos casos, embora haja forte procura por produtos, as empresas não conseguem dar conta da demanda. Isto prejudica seu faturamento, pois elas têm de cancelar pedidos que não podem atender.

As perspectivas de mais longo prazo para o setor parecem mais positivas, graças a uma classe média emergente que aspira a possuir mais bens de consumo. No entanto, as perspectivas de curto prazo inspiram bem mais comedimento, dada a desaceleração do crescimento econômico do Brasil, acompanhado pelo aumento da inflação, das taxas de juros e da incerteza. Para permanecerem competitivas, as empresas de bens de consumo precisarão encontrar novas fontes de crescimento, sendo que o aumento de produtividade pode ser uma fonte crítica.

VAREJO

No Brasil, a dinâmica do setor varejista é parecida com a do setor de bens e serviços de consumo. Por exemplo, as receitas líquidas triplicaram entre 2007 e 2013, pulando de US\$38 bilhões para US\$107 bilhões. Entretanto, há forças no entorno macroeconômico – como volatilidade de preços, riscos cambiais e inflação – que constituem desafios para o setor. No acumulado de 2014 com ajuste sazonal, as vendas no varejo registraram quedas de até 1,7%, interrompendo a tendência ao crescimento dos quatro anos anteriores. Além disso, o desempenho financeiro varia conforme o segmento neste setor. Por exemplo, os segmentos de cuidados pessoais e artigos esportivos estão se saindo melhor do que os eletrônicos em termos de receitas.

No curto prazo, as vendas no varejo provavelmente permanecerão lentas devido à fraca criação de emprego e às elevadas taxas de juros – duas forças que também afetam o comportamento do consumidor. Por exemplo, os consumidores talvez esperem promoções antes de comprar, pesquisem mais para comparar preços e seguram os gastos com artigos mais caros. Isto, por sua vez, aumentará a pressão sobre os varejistas para atrair consumidores e também fará com que usem melhor seus recursos para lidar com a demanda desaquecida.

Ao tomar medidas para aumentar sua produtividade, os players do setor podem fortalecer sua capacidade de lidar com essas mudanças. Por exemplo, as empresas podem buscar formas de tirar partido da paixão dos brasileiros pelas redes sociais e pelas compras fazendo um uso mais estratégico do canal de comércio eletrônico e se relacionando com os consumidores por meio de plataformas online para aumentar a fidelização.

MINERAÇÃO

O setor de mineração do Brasil prosperou graças à abundância de minério de ferro, carvão e outros metais e minerais no país. Na última década, foi beneficiado pela urbanização e o boom da construção civil em mercados emergentes, particularmente na China. Estas tendências agora estão em desaceleração. Na China, os formuladores de políticas públicas estão concentrados em buscar um novo equilíbrio para a economia afastando-se da construção e do investimento, indo na direção do aumento do consumo pessoal.

Dados sobre as dez principais empresas brasileiras de mineração mostram que a margem EBITDA caiu 12 pontos percentuais entre 2008 e 2013. O giro do ativo (quociente receita/capital total) também diminuiu durante esse período. A principal razão deste declínio é que o investimento na expansão da produção ainda não amadureceu, pois novos ativos estão em construção ou ampliação. Isto sugere que chegou a hora de os grandes investimentos em bens de capital dos últimos anos começarem a render frutos.

Enquanto isso, a carga de custo aumentou 16 pontos percentuais nesses anos. É verdade que o setor de mineração do Brasil é fortemente influenciado por fatores globais, tais como o ciclo de preços das commodities e os padrões de demanda e oferta no mundo. Entretanto, ao tomar iniciativas destinadas a aumentar a produtividade da mineração, o setor estará mais bem equipado para enfrentar desafios externos tais como flutuações de preços e riscos cambiais, assim como o inevitável declínio da qualidade dos recursos minerais.

Sobre a pesquisa

A pesquisa para este relatório incluiu análise e decomposição do crescimento das economias do Brasil e de outros países, para comparação. Isto foi feito em colaboração com a Oxford Economics. Também incluiu pesquisa para estudo de caso de empresas de alta performance no Brasil, análise de cinco setores-chave e discussões com especialistas, a quem gostaríamos de agradecer por suas orientações:

- Edmund Amann, professor de economia, diretor do Programa de Pesquisa Internacional sobre o Brasil e a África, Universidade de Manchester, Reino Unido.
- Lourdes Casanova, diretora acadêmica do Instituto de Mercados Emergentes, Escola de Negócios Johnson, Universidade de Cornell, Estados Unidos.
- Edson Dossi, managing director, setor bancário, Accenture, Brasil
- Wilson Jensen, managing director, Estratégia, Produtos, Accenture, Brasil
- Sérgio Lazzarini, professor de organização e estratégia, Insper, Brasil.
- Naercio Menezes Filho, professor de economia, coordenador do Centro de Políticas Públicas, Insper, Brasil.
- John Van Reenen, professor de economia, diretor do Centro para o Desempenho Econômico, London School of Economics, Reino Unido.
- Daniel Rocha, managing director, Energia, Accenture, Brasil
- Clau Sganzerla, managing director, Mineração, Accenture, Brasil

Sobre os autores

Athena Peppes

(athena.peppes@accenture.com)

é research fellow do Accenture Institute for High Performance em Londres.

Armen Ovanessoff

(armen.ovanessoff@accenture.com)

é diretor principal do Accenture Institute for High Performance em São Paulo.

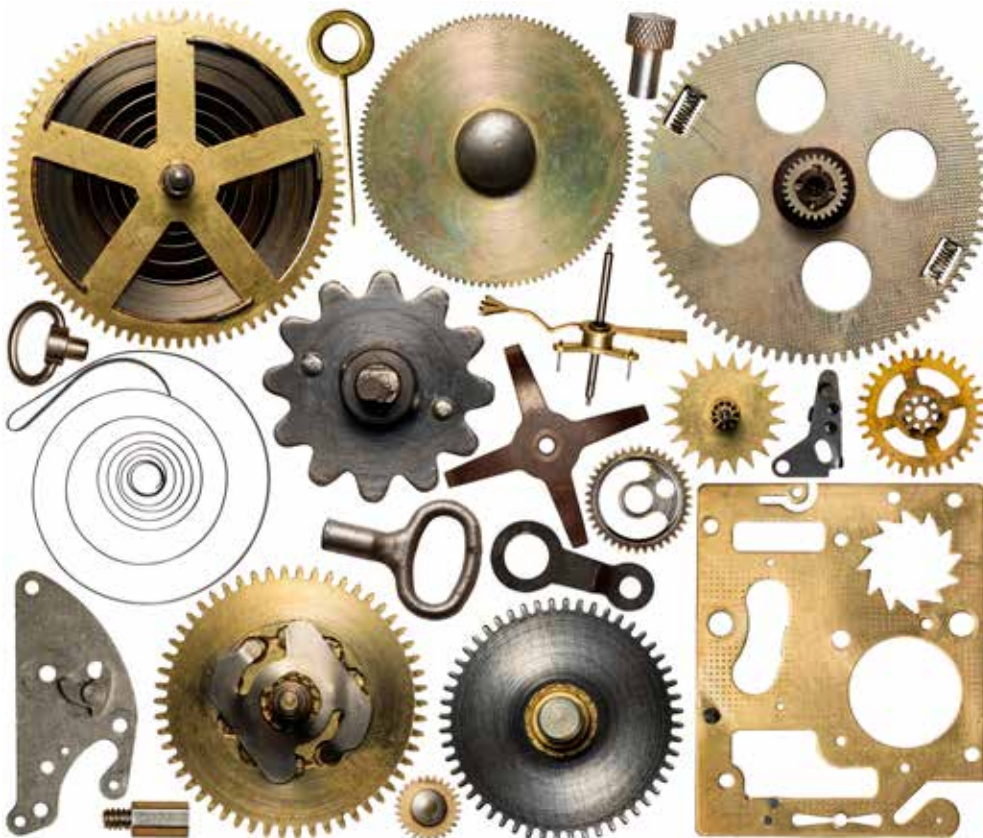
Agradecimentos

Os autores agradecem a contribuição de:

Kiran Ahmed, Alejandro Luis Borgo, Laura Converso, Matthew Govier, Jeremy Leonard, David Light, Fernanda De Negri, Paul Nunes, Felipe De Medeiros Oliveira, Eduardo Plastino, Cherie Potts, Mark Purdy, Guilherme Romaneli, Andréa Santini, Fabio Santos, Ivan Scarpelli e Marcelo Gil Souza.

Refências

1. Automotive Logistics South America, "Brasil struggles to keep supply chain costs from taking off," 2013.
2. Automotive Logistics Magazine, "Automotive inbound Brasil impacting dealer satisfaction," outubro de 2013.
3. AB Inbev, "Best Beer Company," Apresentação da vice-presidente Carol Clark, junho de 2014.
4. Análise Accenture baseada em dados do Valor Econômico 1000 (Edição 2007-2013).
5. Accenture, "Driving Unconventional Growth through the Industrial Internet of Things," 2014.
6. Gartner, "Innovation insight: smart-glasses bring innovation to workplace efficiency," 2013.
7. Mining Technology, "Vale allocates \$14.8bn for 2014 budget," 3 de dezembro de 2013.
8. Virtualis, "Geovisionary 3D visualisation".
9. Bradesco, "Bradesco Institutional Presentation," 27 de abril de 2015.
10. Banco Mundial, "Ease of Doing Business Annual Report," 2015.
11. Heritage Foundation, "Índice de Liberdade Econômica," 2014.
12. Banco Mundial, "Ease of Doing Business Annual Report," 2015.
13. Valor International, "Demand for engineers is higher at top positions," 11 de agosto de 2014.
14. Canuto O., Cavallari M. e Reis J.G., Fevereiro de 2013, "The Brazilian competitiveness cliff," Banco Mundial - Economic Premise, p3.
15. Banco Mundial, "Implications of a Changing China for Brasil: A New Window of Opportunity," Economic report, 2014.
16. Cálculos baseados em dados da Oxford Economics.
17. Ilan Goldfajn, "FT Guest Post: China's new growth model holds a silver lining for Brasil," Financial Times, 13 de janeiro de 2015.
18. Banco de Compensações Internacionais (BIS), 84o Relatório Anual, 1 o de abril 2013-31 de março de 2014.
19. Análise Accenture baseada em dados do Valor Econômico 1000 (Edição 2007-2013).
20. Cálculos baseados em dados da Oxford Economics.
21. Petrobras, "Plano Estratégico Petrobras 2030" e Plano de Negócios e Gestão 2014-2018," 26 de fevereiro de 2014.
22. Agência Internacional de Energia (AIE), "Relatório sobre o Mercado de Petróleo," outubro de 2014.



Sobre a Accenture

A Accenture é uma empresa global de consultoria de gestão, serviços de tecnologia e outsourcing, com cerca de 323.000 profissionais atendendo a clientes em mais de 120 países. Combinando experiência ímpar, conhecimento profundo sobre todos os setores econômicos e funções de negócio, e extensa pesquisa junto às mais bem-sucedidas organizações no mundo, a Accenture colabora com seus clientes, quer sejam empresas ou governos, para ajudá-los a alcançar altos níveis de performance. A companhia teve receitas líquidas de US\$ 30 bilhões no ano fiscal encerrado em 31 de agosto de 2014. Sua página na internet é www.accenture.com.br.

About the Accenture Institute for High Performance

The Accenture Institute for High Performance develops and communicates breakthrough ideas and practical insights on management issues, economic trends and the impact of new and improving technologies. Its worldwide team of researchers collaborates with Accenture's strategy, digital, technology and operations leadership to demonstrate, through original, rigorous research and analysis, how organizations become and remain high performers.

Copyright © 2015 Accenture
Todos os direitos reservados.

Accenture, seu logotipo e
High Performance Delivered são
marcas registradas da Accenture.