

MANAGEMENT MATTERS

RELATÓRIO DE MANUFATURA
2014

The background of the lower half of the page is a vibrant blue with a complex, abstract pattern. It features a grid of small, light blue squares that are slightly offset and blurred, creating a sense of depth and motion. Diagonal streaks of light blue and white cut across the grid, adding to the dynamic feel. The overall effect is modern and technological.



CONTEÚDO

Saudações,	4
Equipe de Pesquisa.....	4
Centre for Economic Performance	4
London School of Economics.....	4
INTRODUÇÃO AO PROJETO.....	5
PORQUE DEVEMOS NOS PREOCUPAR?	6
O PROJETO: METODOLOGIA	8
Operação de Manufatura Enxuta (LEAN MANUFACTURING)	8
Desempenho e gerenciamento de metas	8
Esta fase é dividida em duas partes. A primeira aborda gerenciamento de performance na planta e, de maneira mais específica, como é realizada a mensuração, o acompanhamento e a revisão da performance. Os principais tópicos relacionados com esta fase são:	8
Gerenciamento de talentos	9
Estrutura da organização	9
O PROJETO: EXEMPLOS	10
<i>OPERAÇÕES DE ELIMINAÇÃO DO DESPERDÍCIO (LEAN)</i>	10
<i>GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO</i>	10
O PROJETO: ABRANGÊNCIA	12
QUAIS FATORES PODEM EXPLICAR ESTA AMPLITUDE?	15
Propriedade	15
Concorrência.....	16
Globalização	17
Capital Humano	19
Regulamentação do Mercado de Trabalho	20
Percepções e Perspectivas Gerenciais	21
Diferenças Regionais	22
Notamos algumas diferenças importantes no estilo de gestão entre determinados grupos de países.....	22
.....	22
FOCO REGIONAL: EUROPA.....	23
Desempenho gerencial das empresas por áreas: Europa	25
Desempenho das empresas por indústria: Europa.....	27
PONTOS DE CONCLUSÃO	27

Carta aos gestores

Prezado gestor,

Gostaríamos de manifestar nossa sincera gratidão pelo tempo disponibilizado para contribuir com este importante projeto.

O projeto de pesquisa gerencial é uma iniciativa internacional de pesquisa com o intuito de analisar as diferenças nas práticas de gerenciamento entre organizações e países. Baseado no Centre for Economic Performance (LSE) na Inglaterra, o projeto é uma iniciativa conjunta de pesquisadores da London School of Economics, Stanford University e Harvard Business School, endossado por Bancos Centrais, Ministérios das Finanças e Federações Patronais de todo o mundo. Desde 2001 temos coletado entrevistas minuciosas com mais de 20.000 gerentes em 35 países entre quatro diferentes setores (manufatureiro, varejo, saúde e educação)

Todas as informações coletadas estão mantidas em sigilo. Não serão mencionados ou publicados em hipótese alguma os nomes das empresas e dos gestores participantes e, além disso, os dados cedidos serão apresentados de maneira consolidada. As informações coletadas estão arquivadas de acordo com rigorosas políticas de privacidade definidas pelo Conselho Ético de Pesquisa formado pelas importantes universidades citadas abaixo.

Nenhum aspecto financeiro é abordado durante as entrevistas conduzidas, tendo foco exclusivo nas práticas de gestão e na estrutura organizacional.

Esperamos que você aprecie a leitura deste relatório e agradecemos novamente pela disponibilidade e valiosa contribuição para o projeto.

Comentários e sugestões sobre este material serão bem vindos. Por favor, envie-os para o seguinte e-mail: cep.managementproject@lse.ac.uk

Saudações,

Equipe de Pesquisa

**Centre for Economic Performance
London School of Economics**

INTRODUÇÃO AO PROJETO

A pesquisa mundial de práticas de gestão é uma iniciativa conjunta entre a London School of Economics (LSE), Stanford University, Harvard Business School, Oxford University e Cambridge University, que tem por finalidade entender as práticas de gestão entre diferentes organizações, e também, como estas interferem na produtividade. Existem muitas diferenças nas práticas de gestão adotadas pelas diferentes organizações situadas em diferentes setores ou países.

Tradicionalmente uma parte desta inexplicável diferença estava sendo descrita por diferentes níveis de qualidade de gerenciamento entre empresas. Entretanto, não existia até o momento um conjunto de dados sistemáticos que permitisse comparar dados quantitativos ao nível das práticas de gestão organizacionais. A pesquisa mundial de práticas de gestão tem por finalidade preencher e comprovar este fato.

Desde 2001 temos conduzido mais de 20.000 entrevistas em 35 diferentes países, incluindo América do Norte, América do Sul, Oceania, Europa, Ásia e África, levantando pela primeira vez uma grande escala internacional de conjunto de dados para entender se as práticas de gerenciamento podem explicar a lacuna encontrada em produtividade.

Descobrimos que as práticas de gestão variam bastante entre organizações ao redor do mundo e, até mesmo, entre organizações dentro de um mesmo país. Estas práticas estão fortemente ligadas à empresa e ao seu desempenho nacional. Entre os fatores associados a uma boa gestão citamos: a competitividade do mercado, pertencer a uma multinacional, as competências profissionais dos colaboradores e a característica de propriedade e de controle da empresa. Todas estas questões serão apresentadas em maiores detalhes abaixo.

Os dados coletados até o momento são bastante úteis não apenas aos gestores e empresários. O material tem sido utilizado em diversos trabalhos acadêmicos e em relatórios destinados à informar políticas públicas, ajudando os interessados a entenderem como a adoção e implementação de modernas práticas direciona produtividade e inovação.

Estamos atravessando um dos momentos mais desafiadores em termos de tendências econômicas globais e crescimento do setor manufatureiro. Este relatório é uma chave para o desenvolvimento de futuras políticas para o setor por possuir forte impacto ao redor do mundo e, conforme mencionado anteriormente, ser endossado por importantes instituições como bancos, universidades e associações ligadas ao setor manufatureiro.

Suas sugestões e contribuições são essenciais para o sucesso deste projeto e para o desenvolvimento de tais importantes políticas. Agradecemos novamente a sua contribuição!

PORQUE DEVEMOS NOS PREOCUPAR?

A principal premissa no início do projeto, em 2001, era de que as práticas de gerenciamento eram fortemente ligadas ao desempenho e produtividade.

Para explorar esta hipótese, nosso time internacional e especialistas acadêmicos desenvolveram, com a colaboração de líderes de negócios e empresas de consultoria, uma ferramenta de entrevistas para capturar as práticas de gerenciamento através de empresas e indústrias.

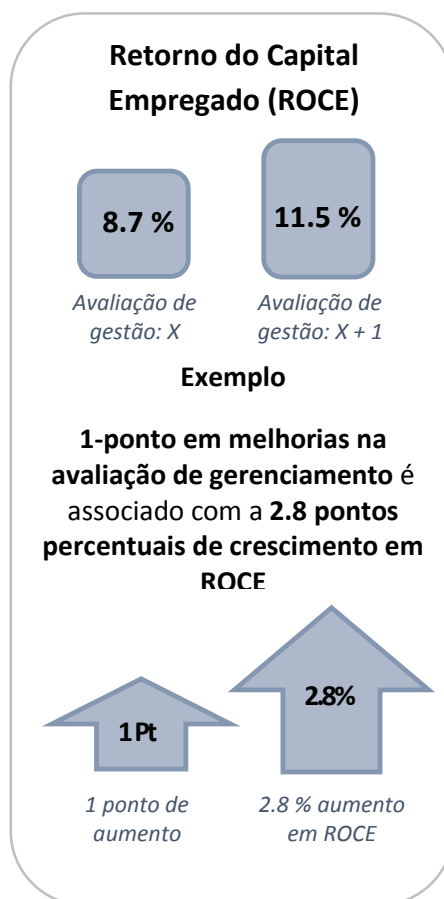
Por meio desta ferramenta de entrevistas temos documentado, avaliado e analisado um grande número de respostas em práticas de gestão. Grandes esforços também estão sendo realizados para estruturar e codificar tais respostas, com o objetivo de entender as variações entre práticas de gestão.

Nossos primeiros estudos com o setor manufatureiro mostraram uma profunda relação entre práticas de gestão e a performance das empresas do setor, tais como: produtividade, retorno de capital investido, crescimento de vendas, crescimento do market share e do capital de mercado. Descobrimos que melhorias em pontos de gerenciamento estão associadas com o crescimento da mensuração de diversas performances, conforme mostramos no gráfico ao lado.

Analisar como as práticas de gestão contribuem para tais melhorias é a chave para entender como impulsionar a produtividade. Nossas pesquisas anteriores mostraram que aperfeiçoar práticas de gestão é uma maneira de alavancar a melhoria de resultados de trabalho e capital.

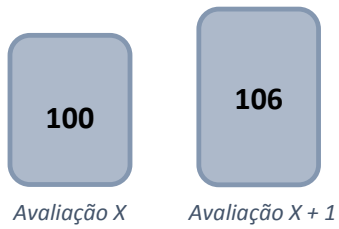
O crescimento da qualidade do gerenciamento e a maneira como é mensurada, por um ponto é equivalente a 65% do crescimento em capital, ou 25% de crescimento em trabalho. Comprovada para todas as empresas, independente do setor, a rentabilidade, o histórico de crescimento e o tamanho.

Este dado é importante porque, embora um ponto de crescimento em gerenciamento não se cumpra da noite para o dia, representa um custo menor do que o mesmo equivalente crescimento em mão de obra e capital.

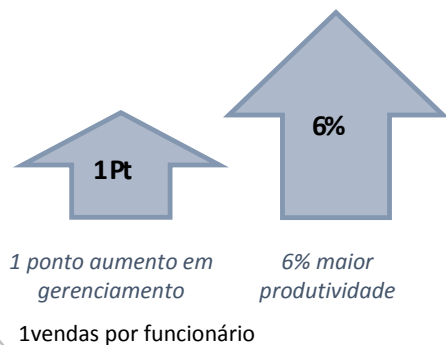


As melhores práticas de gestão estão associadas com os melhores resultados nas empresas *

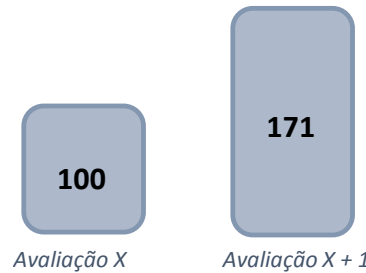
Produtividade¹ (indexados)



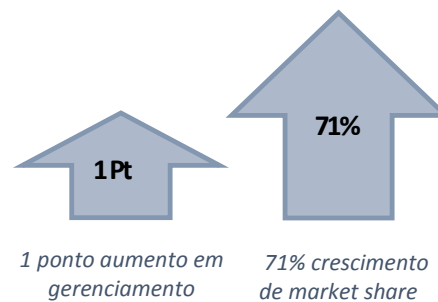
1-ponto de aumento na avaliação de gerenciamento está associado com 6% de aumento em produtividade



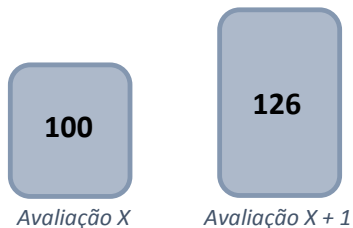
Aumento de market Share (Indexados)



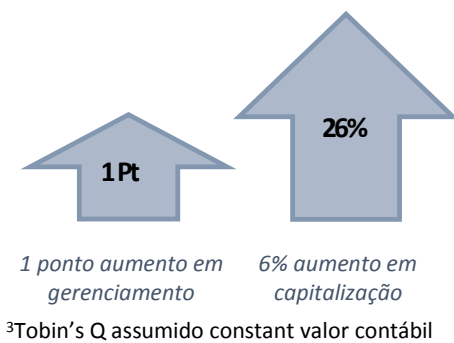
1-ponto de aumento na avaliação de gerenciamento está associado com 71% do crescimento em market share



Capital de mercado (Indexado)



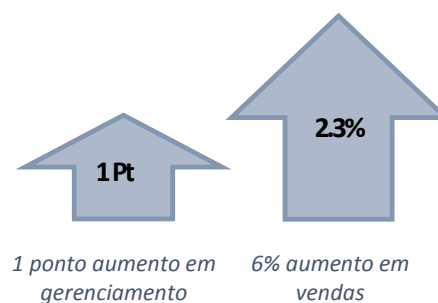
1-ponto de aumento na avaliação de gerenciamento está associado com 26% de aumento em capitalização



Crescimento de vendas



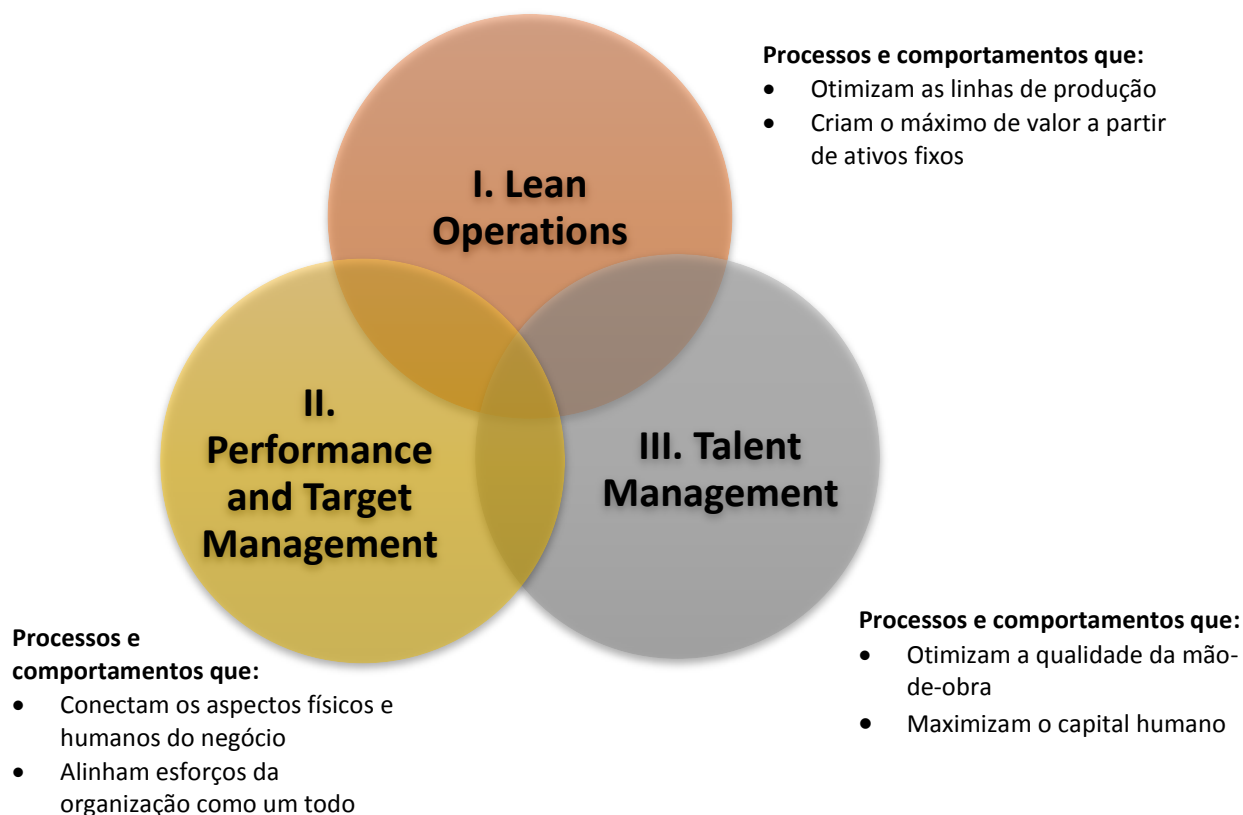
1-ponto de aumento na avaliação de gerenciamento está associado com 2.3 pontos percentuais de aumento em crescimento de vendas



* Os dados nestes gráficos estão baseados em mais de 6.000 empresas da nossa amostragem

O PROJETO: METODOLOGIA

Para analisar as práticas de gerenciamento, conduzimos uma entrevista de 45-60 minutos com cada gerente, com foco em produção na fábrica.



Estas três áreas são quebradas em 18 tópicos de gerenciamento que cobrem cada área em mais detalhes. Isto nos permite examinar o gerenciamento de partes mais específicas na fábrica.

Operação de Manufatura Enxuta (LEAN MANUFACTURING)

A primeira fase da entrevista é relacionada à operação na planta e, de forma mais precisa, aos processos modernos e de comportamento que estão sendo adotados para otimizar a produtividade. Os três principais tópicos relacionados à esta fase são:

- Como os processos modernos e de manufatura enxuta estão sendo introduzidos;
- Quais os motivos que levaram à introdução destas práticas;
- Quais são as atitudes focadas no melhoramento contínuo.

Desempenho e gerenciamento de metas

Esta fase é dividida em duas partes. A primeira aborda gerenciamento de performance na planta e, de maneira mais específica, como é realizada a mensuração, o acompanhamento e a revisão da performance. Os principais tópicos relacionados com esta fase são:

- Como o desempenho é acompanhado;
- Como o desempenho é revisado;
- Como são gerenciados os diferentes níveis de desempenho.

A segunda fase está relacionada com as metas e os objetivos da empresa:

- Tipos de metas e objetivos;
- Como as metas são distribuídas e comunicadas aos colaboradores em geral;
- Prazos para cumprimento das metas;
- Motivação por trás das metas.

Gerenciamento de talentos

A terceira fase das questões de gerenciamento está focada em entender como a empresa gerencia colaboradores talentosos. As principais questões relacionadas com esta fase são:

- Como a empresa atrai e desenvolve talentos;
- Como profissionais com alto desempenho são identificados, desenvolvidos e recompensados;
- Como é realizado o gerenciamento e acompanhamento dos profissionais com baixo desempenho.

Estrutura da organização

São também analisadas a estrutura da organização, considerando os diversos aspectos relacionados à autonomia dos gestores e dos colaboradores, bem como a estrutura hierárquica da empresa.

Em relação aos **gerentes** queremos entender:

A autonomia que possuem para contratar e demitir colaboradores:

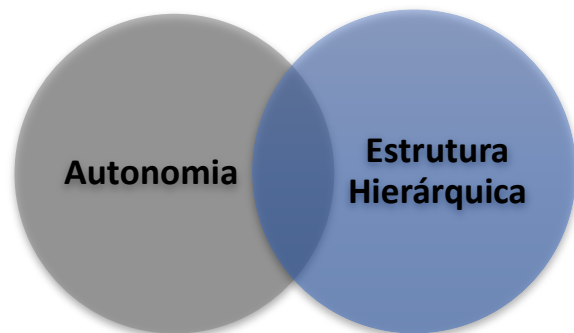
- O papel que possuem relacionado à introdução de um novo produto;
- O valor máximo em investimento que poderão realizar sem necessitar da aprovação da sede;
- A autonomia que possuem para marketing e vendas.

Em relação aos **colaboradores** queremos entender:

- Quem determina o ritmo de trabalho dos colaboradores na fábrica;
- Quem decide a distribuição de tarefas entre os colaboradores e as equipes.

As questões são analisadas considerando:

- O número de níveis hierárquicos abaixo e acima do gerente da fábrica;
- As mudanças de níveis hierárquicos nos últimos 3 anos;
- A amplitude de controle (quantos colaboradores reportam diretamente ao gerente da fábrica).



O PROJETO: EXEMPLOS

OPERAÇÕES DE ELIMINAÇÃO DO DESPERDÍCIO (LEAN)

Exemplo de melhores práticas: o processo de manufatura enxuta está totalmente implementado em todas as áreas da empresa e vêm sendo seguido por diversos anos. O processo de manufatura enxuta é parte da cultura da empresa, foi introduzido como um caminho para atingir os objetivos da organização em ser a melhor no mercado em que atua. Os colaboradores analisam os processos de produtividade como parte da rotina deles.

Áreas críticas da produção são constantemente analisadas em reuniões regulares com foco na melhoria contínua dos processos. Todos os problemas são registrados em um banco de dados que monitora processos críticos, para que cada problema seja revisado e sinalizado pelo gerente.

Exemplo intermediário de boas práticas: a empresa introduziu algumas práticas de manufatura enxuta, porém, são limitadas à algumas áreas específicas na empresa, ou então, ainda estão na fase inicial. A introdução de tais processos tem por finalidade a redução de custos e, conseqüentemente, a melhoria na eficiência dos processos. Os colaboradores identificam problemas durante o processo de produção e possíveis soluções são discutidas em reuniões regulares com a participação de gerentes e colaboradores.

Exemplo fraco de boas práticas: a empresa não introduziu nenhum processo de manufatura enxuta e mantém um processo tradicional de gerenciamento. Não existe nenhum sistema, formal ou informal, para documentar processos e melhorias. O gerente menciona que a produção acontece em um ambiente onde nada tem sido feito para incentivar ou dar suporte a um processo inovador.

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO

Exemplo de melhores práticas: a empresa monitora desempenho por meio de diversos indicadores que são mensurados de forma contínua e formal. Os dados são atualizados automaticamente, por meio de um sistema informático, e acessados por todos os colaboradores. Diversos displays instalados pela planta permitem que colaboradores analisem a performance comparada com o objetivo de cada indicador. A revisão dos indicadores é discutida em reuniões regulares, envolvendo o gerente sênior, e resultam em um plano de ação comunicado para todos os funcionários da planta. O plano é monitorado continuamente assegurando o progresso adequado das ações.

Exemplo intermediário de boas práticas: A empresa tem um grande número de indicadores de desempenho que são monitorados diariamente e mensurado em reuniões regulares envolvendo o gerente sênior. Os colaboradores possuem acesso aos dados de desempenho dos indicadores, pois, são publicados no servidor da empresa. Os dados são atualizados mensalmente. O gerente responsável checa regularmente as ações do plano, resultantes de tais reuniões, com o objetivo de retificar potenciais problemas.

Exemplo fraco de boas práticas: a empresa monitora o desempenho utilizando um número limitado de indicadores. O gerente sênior acessa o resultado da performance destes indicadores, mas, não os comunica ao restante dos colaboradores. Os indicadores são revisados de maneira informal e, por diversas vezes, reuniões são canceladas para priorizar a resolução de problemas de produção. Pequenos esforços são realizados com a finalidade de retificar problemas ou atrasos na fábrica.

METAS DE GERENCIAMENTO

Exemplo de melhores práticas: a empresa possui um bom equilíbrio entre metas financeiras e não financeiras. Tais metas são consideradas essenciais para o sucesso a longo prazo e são revisadas de acordo com as mudanças ocorridas no cenário econômico. As metas são distribuídas até o nível individual para cada colaborador. Os objetivos são claramente comunicados para encorajar cada indivíduo no cumprimento de suas metas e incentivar a competitividade.

Exemplo intermediário de boas práticas: a empresa possui alguns objetivos não financeiros que são alocados à avaliação de desempenho dos gerentes, mas não são prioritários. A mensuração de desempenho e a definição dos objetivos são claras e também distribuídas até o nível dos departamentos (ou equipes). Os objetivos são planejados levando em consideração uma série de fatores que poderão interferir em seus resultados, tais como: disponibilidade de matéria-prima e capacidade produtiva das máquinas. O desempenho por time ou por departamento é público e acessível à todos os colaboradores.

Exemplo fraco de boas práticas: Os objetivos da empresa são exclusivamente financeiros ou operacionais e definidos para curto prazo. A empresa tem metas gerais que não são distribuídas, portanto, a maior parte dos colaboradores não tem conhecimento das suas metas individuais. Os objetivos geralmente estão ultrapassados e estipulados com base na expectativa e experiência individual do gerente sênior.

GERENCIAMENTO DE TALENTOS

Exemplo de melhores práticas: atrair e desenvolver talentos, em todos os níveis da empresa, é um processo formalizado por meio de metas e recompensas. Tanto gerentes quanto não gerentes são pagos com base no desempenho individual, sendo recompensados com prêmios financeiros e não financeiros por atingirem suas metas. Regular revisão está implantada para identificar a performance individual de cada colaborador e apontar os altos e baixos desempenhos. Funcionários com baixa performance são imediatamente inseridos em um plano de resgate. Colaboradores com alta performance recebem um plano de carreira personalizado para desenvolver competências necessárias e permitir que cresçam junto com a empresa. A empresa tem uma política baseada em oferecer melhores oportunidades para funcionários talentosos e também para potenciais talentos.

Exemplo intermediário de boas práticas: Os gerentes seniores da empresa acreditam que atrair e desenvolver talentos é importante, mas os gerentes não são recompensados especificamente para isso. Todos os colaboradores são regularmente avaliados e recompensados de acordo com a performance individual. Baixas performances são identificados através destas avaliações e removidos para uma posição menos crítica dentro da empresa. As melhores performances são identificadas e consideradas como potenciais candidatos para uma promoção de carreira.

Exemplo fraco de boas práticas: a empresa não possui sistema para atrair e desenvolver talentos. Tanto gerentes quanto colaboradores são recompensados igualmente, independente da performance de cada um. Além das medidas disciplinares, não existem consequências maiores para colaboradores com baixo desempenho (os colaboradores não são demitidos em hipótese alguma). A empresa não tem um sistema de promoção implementado, pois, existem poucas posições para crescimento dentro da organização. Assim sendo, a promoção de funcionários não acontece há anos.

RESUMO DE RESULTADOS

SETOR INDUSTRIAL

CITAÇÕES MEMORÁVEIS

Dificuldade em definir a propriedade da empresa na Europa

Gerente: “Nós pertencemos à uma máfia”.

Analista: “Eu acredito que se trata de “outras categorias”. Embora talvez eu possa enquadrá-los como multinacional Italiana?”

Alguns gerentes são muito sinceros

▪ **Analista:** “Poderia me dizer o valor do seu bônus como gerente?”

Gerente: “Eu não falo nem mesmo para a minha esposa o valor do meu bônus”!

Analista: “Honestamente, acredito que seja a decisão correta...”

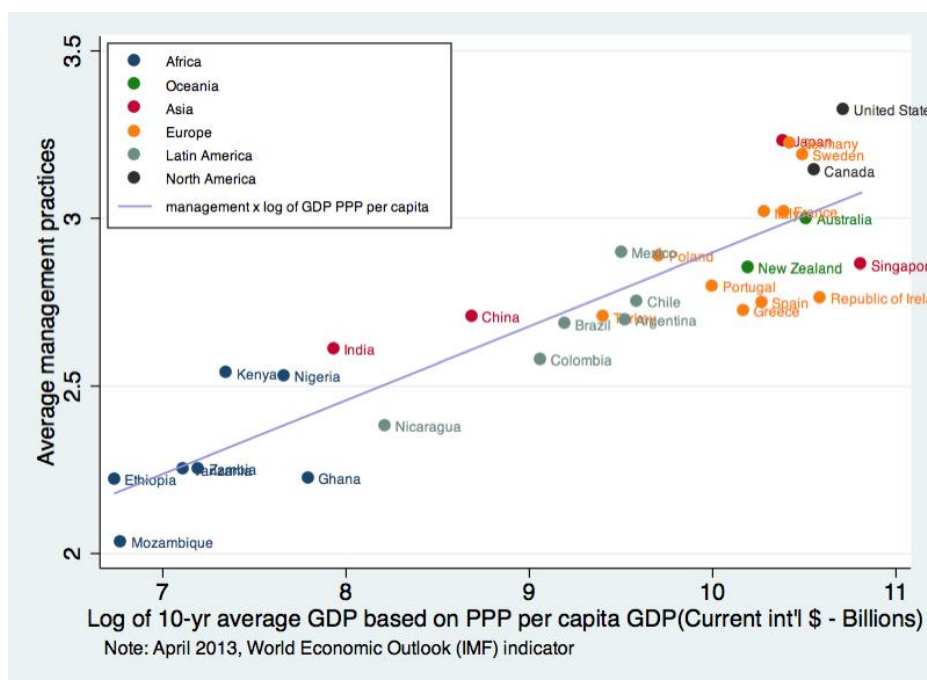
Outros preferem reter algumas informações...

Gerente: “Não vou dizer o valor do meu bônus, mas, posso adiantar que é um bônus muito sexy”

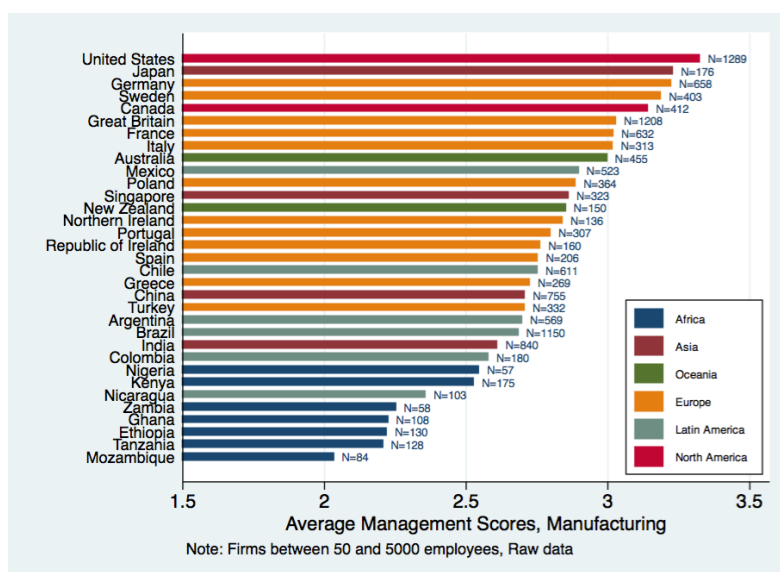
RESUMO DE RESULTADOS: SETOR INDUSTRIAL

Existe uma grande divergência entre produtividade e riquezas ao redor do mundo e as indústrias compensam uma grande parte do *Produto Interno Bruto* (PIB) dos países. Quais são os fatores que afetam o PIB? Consideramos as práticas de gerenciamento como um deles.

Conforme as expectativas, os países que possuem maior PIB são os que também possuem melhores práticas de gestão.



Os resultados variam bastante dentro e através das indústrias, países e regiões. Economias mais desenvolvidas, como os Estados Unidos e Japão, geralmente possuem as melhores práticas de gestão, enquanto economias emergentes, como Brasil e Índia, não desempenham muito bem neste quesito.



CITAÇÕES MEMORÁVEIS

Em uma conversa com um britânico

[Um gerente do sexo masculino, conversando com uma entrevistadora australiana]

Gerente: “Seu sotaque é muito doce e eu gosto da maneira como você fala. Você gostaria de visitar a fábrica?”

Analista: “Desculpe, mas estarei ocupada lavando os meus cabelos todas as noites durante os próximos dias....”

Em uma conversa com um indiano.

▪ **Gerente:** “Você é brâmane?”

Analista: “Sim. Porque?”

Gerente: “E você é casada?”

Analista: “Não.”

Gerente: “Excelente, meu filho está procurando por uma noiva e eu acredito que você seria perfeita. Vou contatar os seus pais para discutirmos o assunto”

No entanto, nem todos os resultados são ruins para América Latina e África. Muito pelo contrário – este é um exemplo de um fato que finalmente pode ser observado porque temos dados para tal. Após análise dos dados, entendemos tratar-se de uma potencial área para ser trabalhada e aprimorada. Os dados demonstram existir significativo espaço para melhorias em práticas de gerenciamento nestas empresas e, principalmente, em políticas de intervenções para melhorar informações referentes às práticas de gestão.

Acreditamos que este relatório seja o primeiro passo em direção à melhorias. Também esperamos que você considere as informações contidas neste documento e suas análises de maneira positiva. Ficaremos felizes em contribuir com quaisquer necessidades, pois, acreditamos que gestores como você, que participam de projetos importantes como este, serão os responsáveis por conduzir a transformação que poderá acontecer nos próximos anos

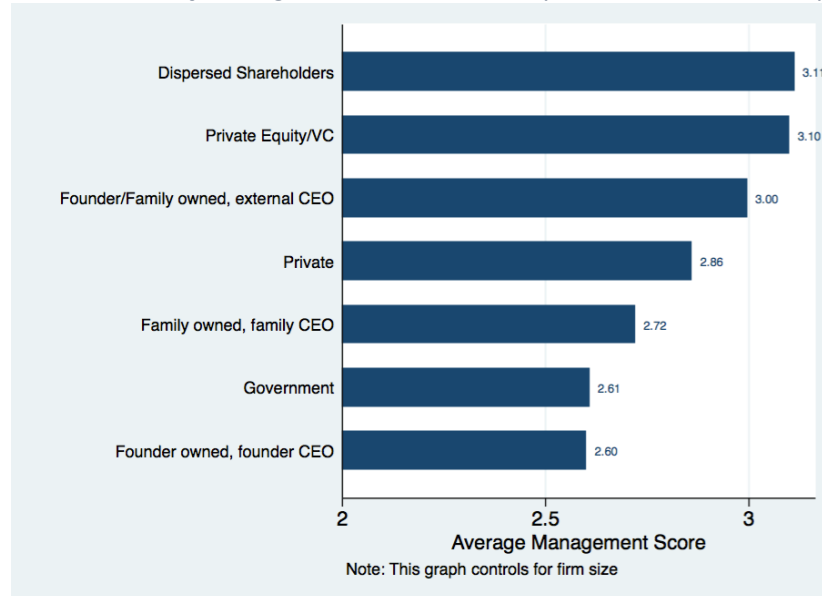
QUAIS FATORES PODEM EXPLICAR ESTA AMPLITUDE?

Analizamos algumas razões que podem justificar tanta variabilidade nas práticas de gestão: propriedade, competição, globalização, capital humano e regulamentações trabalhistas.

Propriedade

As práticas de gestão também variam bastante, de acordo com a estrutura de propriedade da empresa. O gráfico abaixo inclui empresas de todos os países que fizeram parte do projeto e estão divididos pela característica de propriedade.

Média da avaliação de gerenciamento das empresas VS estrutura de propriedade



Descobrimos que empresas de propriedade acionária dispersa (a qual nenhum indivíduo possui mais do que 25% da empresa) tendem a ter melhores resultados em práticas de gestão. Empresas familiares e de capital controlado possuem médias mais baixas neste quesito, mas, curiosamente, quando o controle destas é passado para um CEO não relacionado à família, as empresas tendem a desempenhar tão bem quanto as de propriedade acionária dispersa. Estamos investigando este fato com mais reditamos que seja devido às informalidades que envolvem um ambiente familiar.

Descobrimos que empresas familiares tendem a ser menos bem administradas do que as demais, o ponto-chave neste fato não está relacionado ao fato da característica da propriedade, mas, principalmente ao controle da organização. Empresas em que o CEO é um membro da família estão em último lugar no ranking em termos da média da qualidade das práticas de gestão, mas, empresas familiares com um CEO não membro da família são tão eficientes quanto as demais empresas de característica privada.

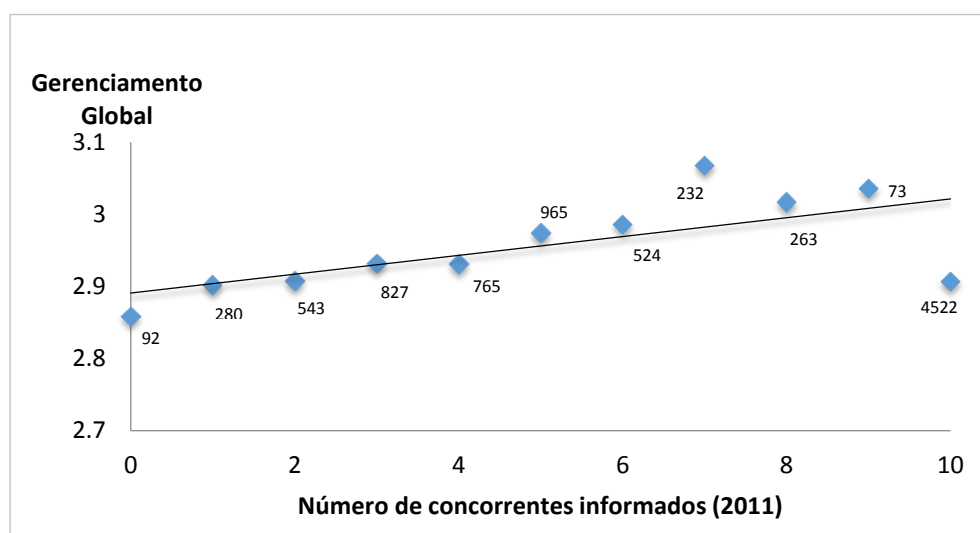
Empresas familiares são consideradas extremamente importantes para a economia de muitos países e este ponto foi reforçado durante nossas pesquisas. Isto significa que há um inacreditável impulso esperando para ser desencadeado em empresas de capital familiar ou controlado. É importante ressaltar que não estamos afirmando que o CEO, sendo um membro familiar, é responsável categoricamente por causar um baixo gerenciamento. Acreditamos na verdade que este é um ponto-chave para um potencial aperfeiçoamento, pois, todos os gerentes são capazes de implantar melhores práticas. Portanto, o próximo passo neste estudo é entender as razões pelas quais tais práticas não costumam ser implantadas neste perfil de empresas.

Concorrência

Uma das razões pelas quais os Estados Unidos praticamente não possui baixa pontuação (cauda esquerda), quando comparamos com países da América Latina e África, é o nível de competitividade no País que é substancialmente maior do que em qualquer outro lugar. A concorrência tem sido apontada como um direcionador para a produtividade, pois, este fator obriga empresas com baixa estrutura gerencial a aperfeiçoar-se, ou então, abandonar o mercado. Um cenário concorrente também oferece organizações para serem seguidas como exemplo. Assim, não é uma surpresa que competitividade é fortemente ligada com práticas de gestão em quaisquer países ou indústrias que temos estudado. Portanto, a melhor ferramenta para impulsionar as práticas de gestão é o crescimento da competitividade no mercado em que se atua – permitir a entrada de novos players, remover quaisquer barreiras regulatórias nos negócios ou em Fundo de Desenvolvimento Industrial (FDI) e colocar em vigor uma política de confiança. Em curto prazo, uma política voltada ao amparo da concorrência deve, portanto, receber maior atenção.

No início das entrevistas perguntamos aos gerentes quantos concorrentes diretos eles possuíam. Percebemos claramente existir uma correlação positiva entre o número de concorrentes e a qualidade das práticas de gestão dentro das empresas.

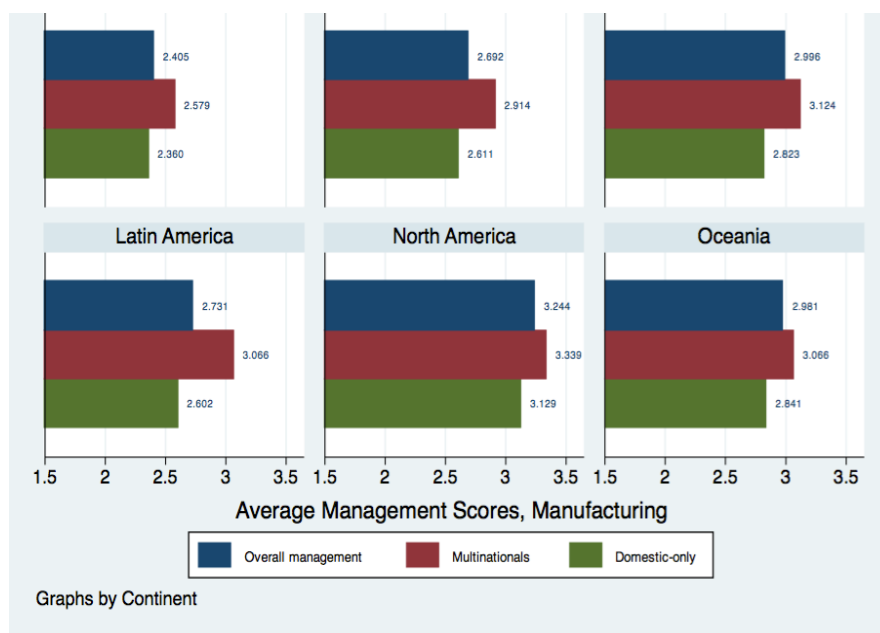
Média de gerenciamento vs Números de concorrentes



Globalização

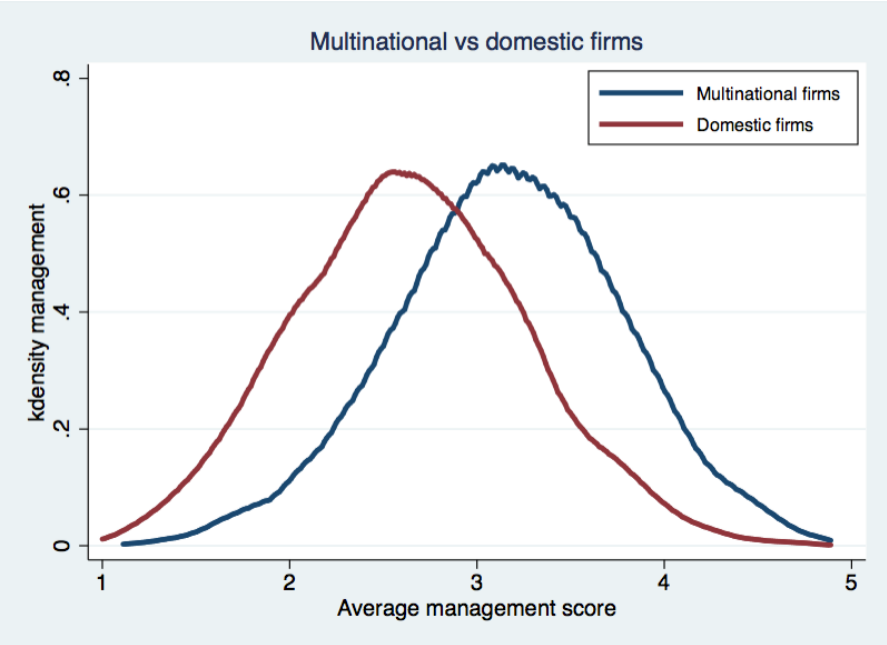
Empresas multinacionais normalmente possuem um desempenho superior comparado com empresas domésticas em diversas dimensões, tais como: produtividade, remuneração dos funcionários e despesas com pesquisas e desenvolvimento. Muito deste impulso para inovação e competitividade é resultado da rigorosa competição no mercado global. Como mostramos acima, há evidências de que a competição está ligada com melhores práticas de gestão.

Média da avaliação gerencial das multinacionais vs empresas domésticas por continente.



O alto desempenho médio das empresas multinacionais pode estar vinculado com sua participação substancialmente menor de empresas com baixos níveis de gestão – uma escassa “cauda inferior” de distribuição, destacada no gráfico abaixo.

Média da avaliação gerencial das multinacionais vs empresas domésticas

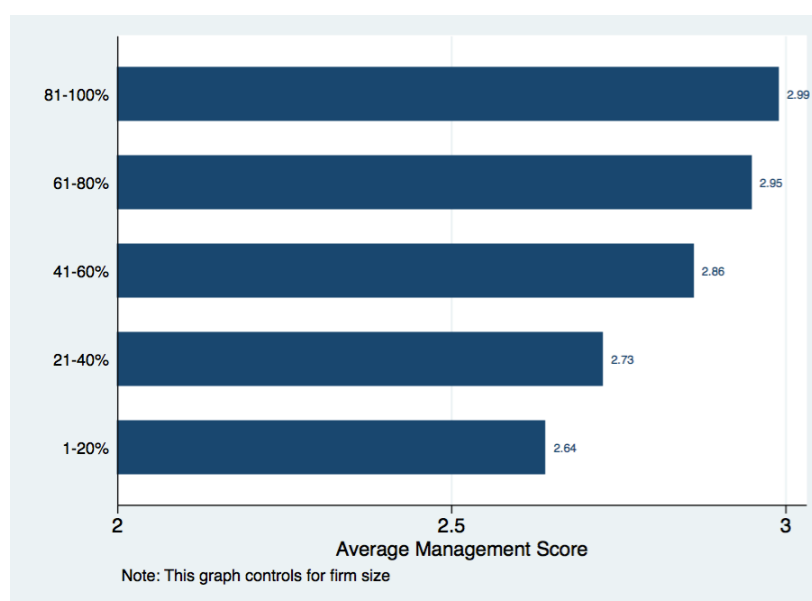


Capital Humano

O capital humano e suas habilidades constituem fatores determinantes em produtividade entre países. Em nossa pesquisa também observamos que empresas melhor gerenciadas possuem uma parcela maior de funcionários com curso superior. Talvez não surpreenda o fato de que gerentes bem instruídos educacionalmente ajudem. Porém, também constatamos existir uma relação igualmente forte entre o nível de instrução dos funcionários não gerentes e a pontuação em gestão obtida pelas empresas. É mais provável obter uma classificação superior quando os funcionários são preparados educacionalmente. Encontramos uma forte relação entre colaboradores com diploma universitário e as práticas de gestão. Este fator faz total sentido quando consideramos a importância de se possuir, além do conhecimento de melhores práticas, também sobre a implantação delas. Mudanças culturais dentro da empresa são bem sucedidas quando há um entendimento sobre o assunto entre os colaboradores e, são facilitadas, quando estes possuem um alto nível educacional, participando também das discussões sobre tais mudanças. Se os colaboradores entendem que o que produzem no dia a dia afetará a produtividade da empresa e, conseqüentemente, eles próprios, então, estarão mais propícios a trabalhar melhor.

A construção de uma força de trabalho qualificado em áreas onde a média de escolaridade é baixa poder ser um desafio. Entretanto, baseado em nossas pesquisas, está claro que adicionar um incentivo para a continuidade educacional de gerentes e colaboradores contribui com o aperfeiçoamento das qualificações da força de trabalho. Isto não implica matricular colaboradores em universidades, mas, investir em desenvolvimento de capital humano, identificar competências necessárias e oferecer treinamentos e workshops. Este investimento pode ser, por exemplo, em aulas sobre como contribuir com os esforços da empresa para atingir objetivos. Assim sendo, se um gerente dizer “ queremos aumentar a margem de lucratividade em 10%”, mas, se os colaboradores não entenderem o significado, a informação não terá utilidade. Entretanto, se os colaboradores entenderem que o não cumprimento da meta de produção individual de dois sacos de arroz diários reduzirá a margem de lucro em 0,5% e, conseqüentemente, a probabilidade de aumento salarial, então, o colaborador entenderá suas responsabilidades e terá motivação para cumprir suas metas.

% de colaboradores com diploma universitário vs média da avaliação gerencial das empresas



Regulamentação do Mercado de Trabalho

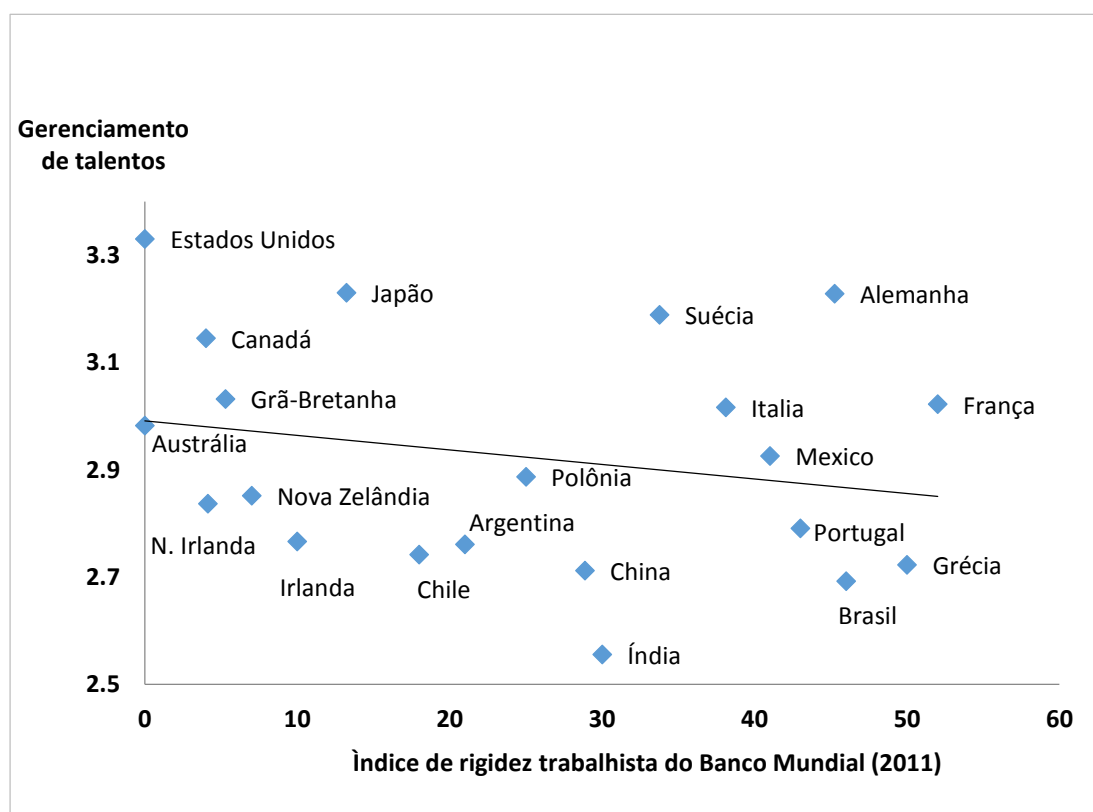
Regulamentações trabalhistas costumam ser uma importante proteção para os funcionários contra empregadores irregulares. No entanto, elas também podem desenvolver um mercado de trabalho muito rígido e ser ineficiente para as empresas.

The *Doing Business Project* disponibiliza resultados sobre regulamentações ao redor do mundo. O Banco Mundial classificou entre 2009 e 2011 diversos países quanto à facilidade que possuem em fazer negócios - um componente importante deste indicador é o Índice de Rigidez do Emprego (Rigidity of Employment Index - REI). Em sua classificação, o REI considera a dificuldade para contratar e demitir funcionários, para agendar horas não convencionais de trabalho e para programar férias.

Observamos uma correlação entre um alto REI e uma baixa pontuação em gestão de talentos. Os Estados Unidos é um dos países com o menor REI, mas também, o país com a maior nota em gestão de talentos. Por outro lado, as regulamentações do mercado de trabalho não parecem influenciar negativamente outros tipos de prática de gestão.

Embora esta situação de mercado não seja controlada pelos gerentes e suas empresas, ainda assim, acreditamos ser vantajoso introduzir pelo menos uma estrutura para gestão de talentos. Mesmo existindo uma lei trabalhista que não consente a demissão de colaboradores, a empresa deve implantar um processo que a) identifique colaboradores com baixa performance; b) permita o treinamentos e também ações motivacionais para que colaboradores façam o seu melhor; c) caso (b) não funcionar, então, realocar os colaboradores para uma posição que não prejudicará a produtividade da empresa.

Grau de regulamentação do mercado de trabalho vs avaliação internacional de gerenciamento de talentos

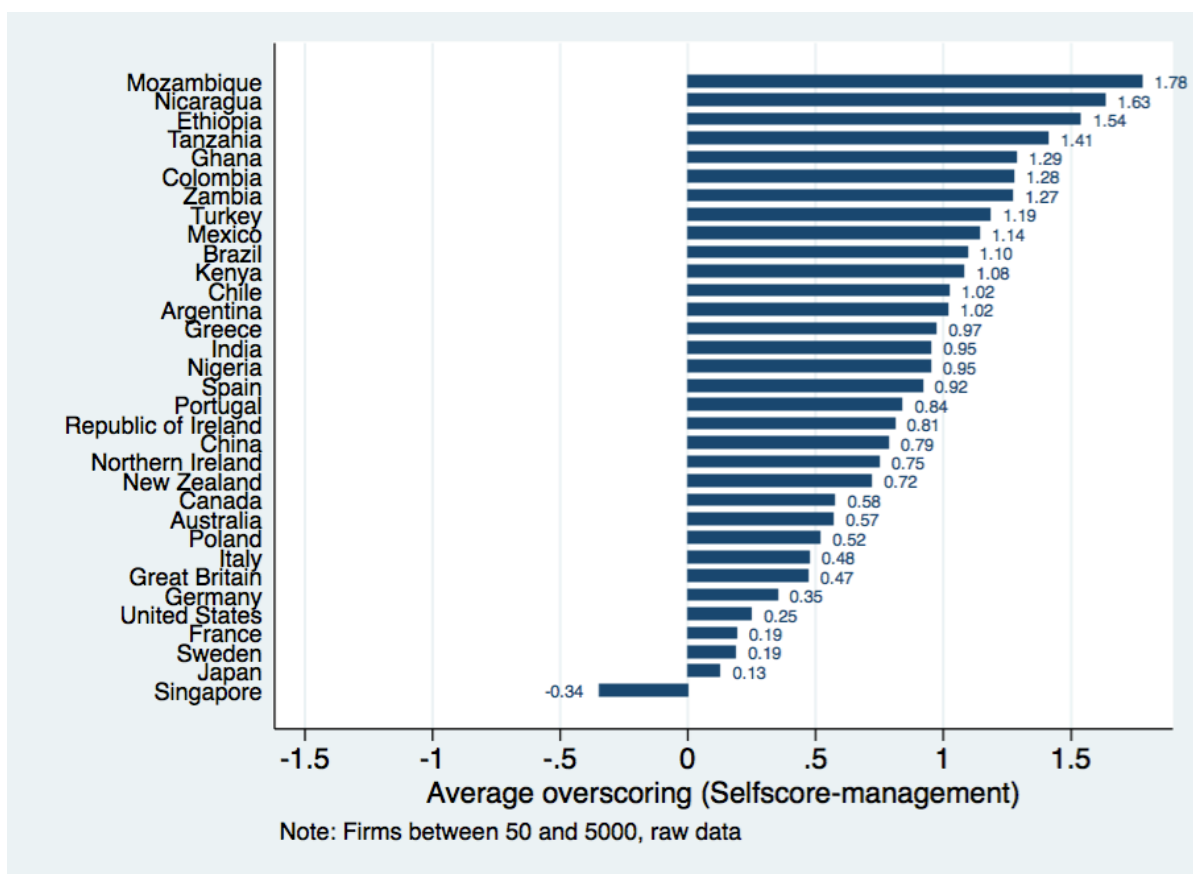


Percepções e Perspectivas Gerenciais

Um importante direcional dos níveis de gestão implantados, decorrem da percepção do gerente em relação ao nível de gestão que está estruturado em seu estabelecimento. A última questão da entrevista foi solicitar aos gerentes que atrelassem uma nota às práticas de gestão adotadas por suas empresas - em uma escala de 1 até 10.

O resultado médio diz bastante! Claro que os gerentes de diferentes países acreditam que as práticas de gestão adotadas por suas empresas está substancialmente melhor do que indicaria o nosso padrão de medição. A principal questão aqui é que se os gerentes não estão alertas quanto as oportunidades de aperfeiçoamento, então, eles não estão propensos a liderar nenhuma iniciativa para aproveitá-las. As lacunas entre os países estão apresentadas abaixo.

Informação sobre a lacuna entre os países



Diferenças Regionais

Notamos algumas diferenças importantes no estilo de gestão entre determinados grupos de países.

ESTADOS UNIDOS & CANADÁ

- Boas práticas de gestão, especialmente forte gestão de talentos.
- Grande liberdade de gestão (a sede da empresa oferece ao gerente amplo controle sobre contratações e investimentos).
- Estruturas hierárquicas planas (poucos níveis de gestão).

BRASIL & ÍNDIA

- Empresas em estados ou regiões mais ricos são aparentemente melhor gerenciadas (por exemplo, em Tamil Nadu ou Maharashtra na Índia, e no sudeste do Brasil).
- Empresas multinacionais parecem trazer suas boas práticas de gestão de suas sedes da Europa ou dos EUA.
- As melhores empresas locais são tão bem gerenciadas quanto qualquer outra na Europa, EUA ou Japão.
- Liberdade gerencial limitada com forte suporte centra.l

CHINA

- Enquanto as multinacionais parecem trazer suas boas práticas de gestão, joint ventures estrangeiras têm pior desempenho.
- Pouca variação nas práticas de gestão entre empresas, especialmente quando comparado com outros países asiáticoa.
- Empresas parecem exibir estruturas organizacionais mais hierárquicas; gerentes de fábrica têm autonomia e controle limitados.

EUROPA

- Grande amplitude de práticas de gestão
- Empresas multinacionais são tipicamente bem gerenciadas ao longo da Europa, mas têm características de sua pátria (i.e. empresas americanas têm liberdade gerencial, empresas japonesas são muito 'lean').
- Grande liberdade gerencial no norte da Europa, controle mais centralizado no sul da Europa.

JAPÃO

- Extremamente bem gerenciado em operações de processos, com excelente 'lean' e melhorias contínuas em quase todas as indústrias.
- Variações na gestão de talentos – empresas parecem ter dificuldades em lidar com funcionários que apresentam baixo desempenho.
- Fortes estruturas hierárquicas – gerentes de fábrica têm autonomia limitada e há muitos níveis hierárquicos nas empresas.

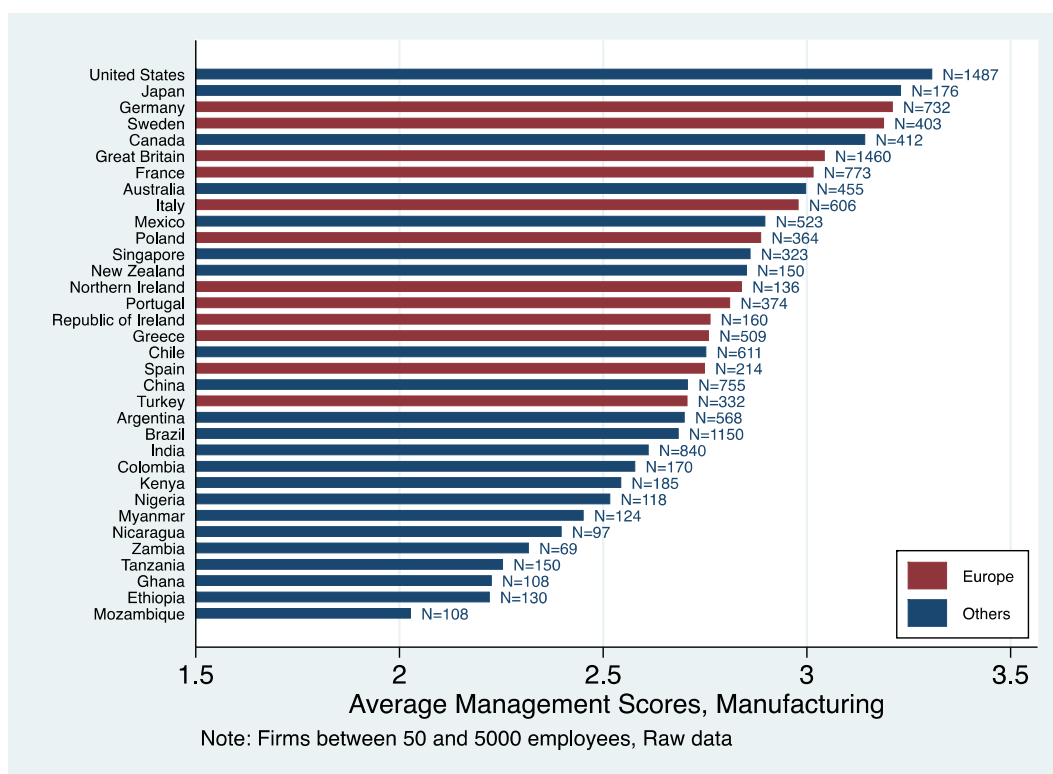
MÉXICO & ARGENTINA

- Grande inclinação por inovação e esforço em direção a um processo sistemático de melhoria de processos em empresas multinacionais.
- Gerentes observaram que as normas culturais arraigadas constituem uma barreira para a implantação de melhores práticas de gestão de pessoas.
- Apesar do excesso de confiança dos gerentes em avaliar a gestão de suas empresas, os dois países apresentam empresas bem e mal gerenciadas. As melhores práticas estão fortemente ligadas .à produtividade das empresas

FOCO REGIONAL: EUROPA

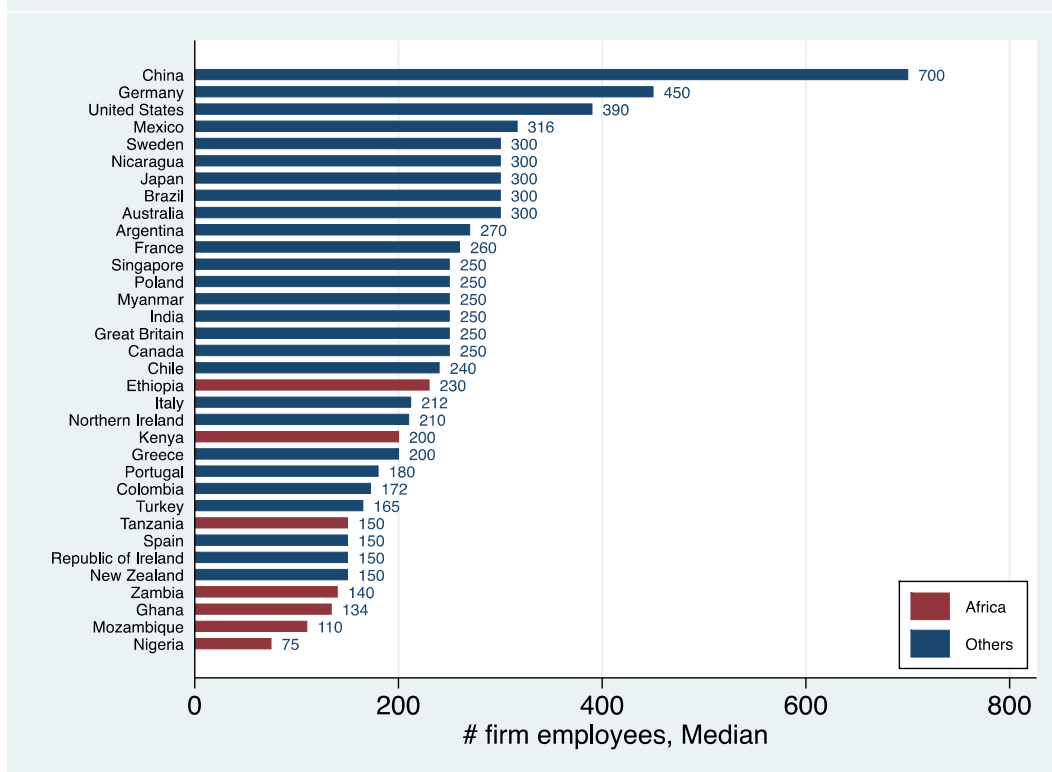
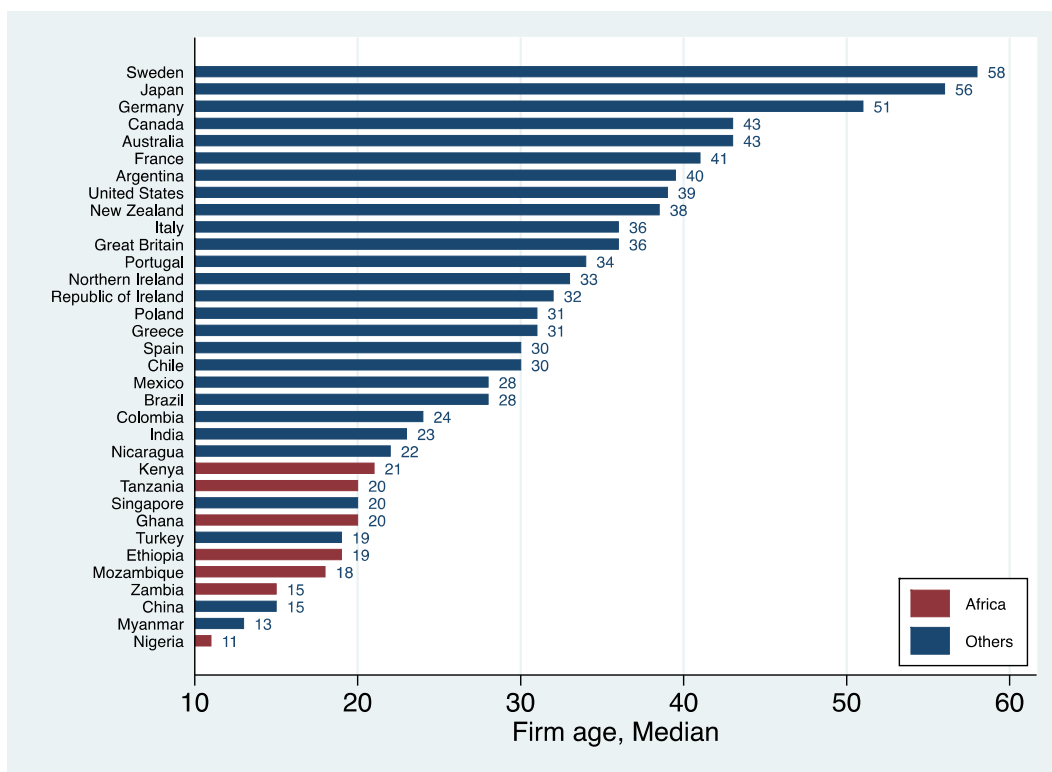
Um fator que se pensava estar ligado com estas diferenças é a qualidade das práticas de gerenciamento implantadas no nível do estabelecimento. Naturalmente o gerenciamento aplicado no estabelecimento pode ter um número distinto de fatores. Entender a diversidades na qualidade do gerenciamento e como está relacionado com o desempenho econômico é um passo crucial em direção à expansão do setor e desenvolvimento da economia como um todo. Entretanto, devido a escassez de dados com qualidade especialmente em baixa e média economia de renda, apenas recentemente este tópico passou a ser inserido em evidências econômicas.

Como apresentado na figura abaixo, analisamos que as práticas de gestão na Europa estão na média ou acima da média. Há uma clara divisão entre os países da "Europa Ocidental", como a Alemanha, a Suécia, a Grã-Bretanha e França, e aqueles na "Europa do Sul", incluindo Itália, Portugal, Grécia e Espanha. No geral, porém, é também claro que a Europa tem mais estruturas de gestão do que uma empresa média concorrente em economias emergentes como a América Latina e Ásia.



Mas, quais as características das empresas que estamos entrevistando? Os resultados dos nossos estudos indicam que, em média, as empresas de manufatura na França possuem 41 anos e 260 colaboradores. Na Alemanha, em média 51 anos e 450 colaboradores. Na Grã-Bretanha, em média 36 anos e 250 colaboradores. Na Grécia, em média 31 anos e 200 colaboradores. Na Itália, em média 36 anos e 212 colaboradores. Na Irlanda do Norte, em média 33 anos e 210 colaboradores. Na Polónia, em média 31 anos e 250 colaboradores. Em Portugal, em média 34 anos e 180 colaboradores. A média na República da Irlanda é 32 anos e 150 colaboradores. Na Espanha, em média 30 anos e 150 colaboradores. Na Suécia, em média 58 anos e 300 colaboradores. Na Turquia, em média 19 anos e 165 colaboradores. Com propósito de comparação, a média das empresas norte americanas possuem 40 anos e aproximadamente 350 colaboradores. Na África, 19 anos e 150 colaboradores. Na Ásia, 21 anos e 400 colaboradores, e na América Latina 30 anos e 270 colaboradores.

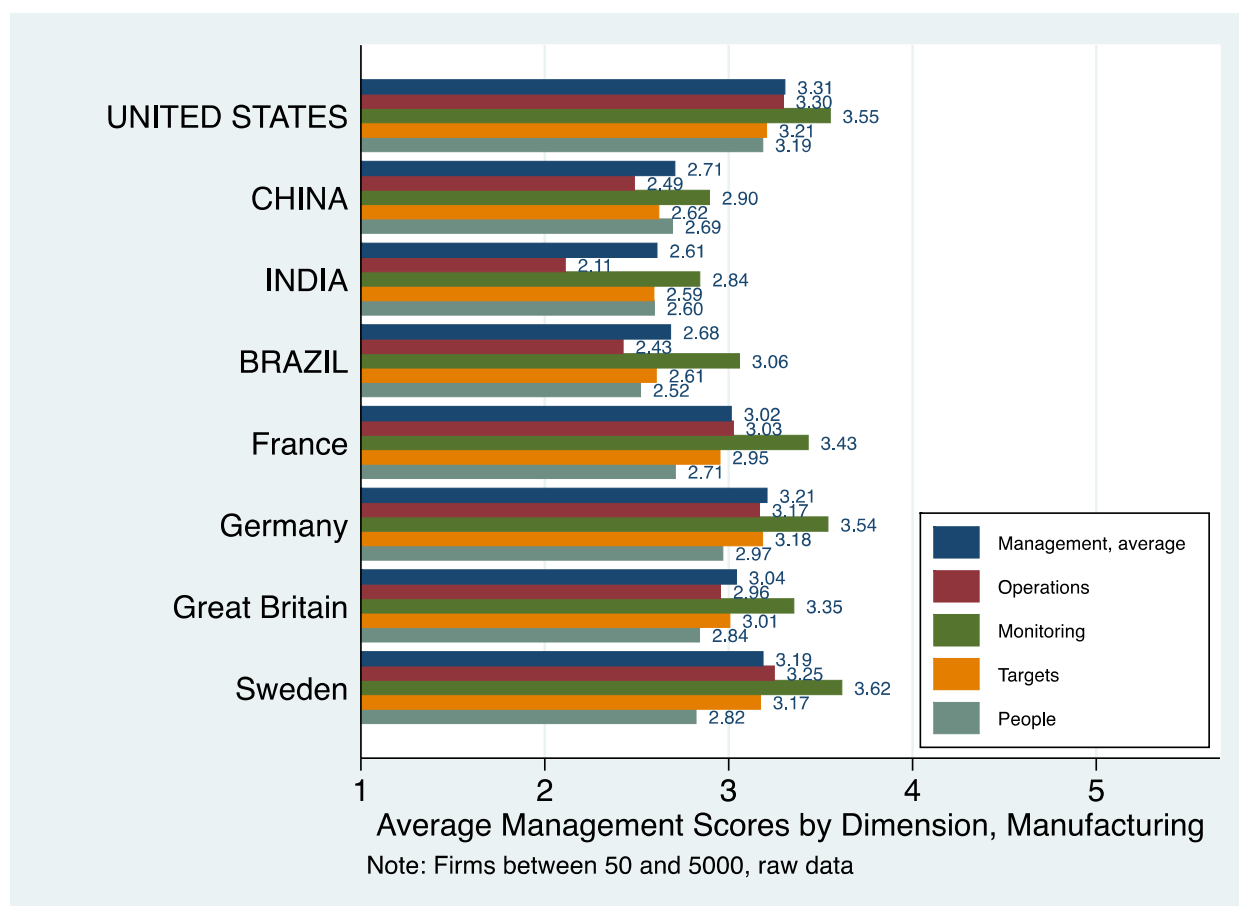
Claramente, as empresas europeias são as mais antigas do mundo. Em termos de tamanho, no entanto, existe uma grande dispersão. As empresas da Espanha e da República da Irlanda são tão pequenas, em média, quanto a empresa média na África. As empresas na Alemanha e na Suécia estão mais próximas das empresas asiática em relação ao tamanho. Estes são fatores importantes por causa de fatos estilizados que temos observado no conjunto dos nossos dados, por exemplo, vemos uma forte correlação entre a idade e a gestão da empresa (empresas demoram alguns anos para implementar integralmente as práticas de gestão, as empresas mais jovens tendem a ter menos delas), e também há uma forte correlação entre tamanho e gestão da empresa (as grandes empresas tendem a ter mais estruturas no lugar).



Desempenho gerencial das empresas por áreas: Europa

Além de analisar o nível médio da estrutura de gerenciamento das empresas entre os países, também é importante olhar para os índices internos de gestão nos seus diferentes componentes. Conforme mencionado anteriormente, separamos o índice de gestão em 4 diferentes partes: operações, monitoramento, metas e gerenciamento de talentos/pessoas. Comparando a Europa com alguns dos mercados mais concorrentes como os EUA, China, Índia e Brasil, "países da Europa Ocidental" saem muito bem, muitas vezes, quase igualando-se ao líder, os EUA. Novamente, é importante entender onde a desvantagem atual das economias emergentes reside, e sempre ter em mente a melhora contínua para manter a vantagem sobre as áreas, bem como incidindo sobre as áreas em que os principais concorrentes estão a recuperar.

A mensuração da operação mede o nível pelo qual as práticas modernas de manufatura estão implantadas, bem como as razões por trás desta implantação. **A avaliação média da Europa é de 2.94** significa que um bom conjunto de práticas modernas de manufatura foram implantadas, na sua maior parte de uma maneira formal, embora com algumas fraquezas. Mais profundamente, esta avaliação implica que empresas focam mais além da rentabilidade como a razão que impulsiona a adoção de tais práticas. Estas empresas começam a entender como é importante estar "à frente da curva" quando se trata de inovar no assunto. Geralmente implantam estes processos para seguir o que o mercado está fazendo e "continuar no jogo".

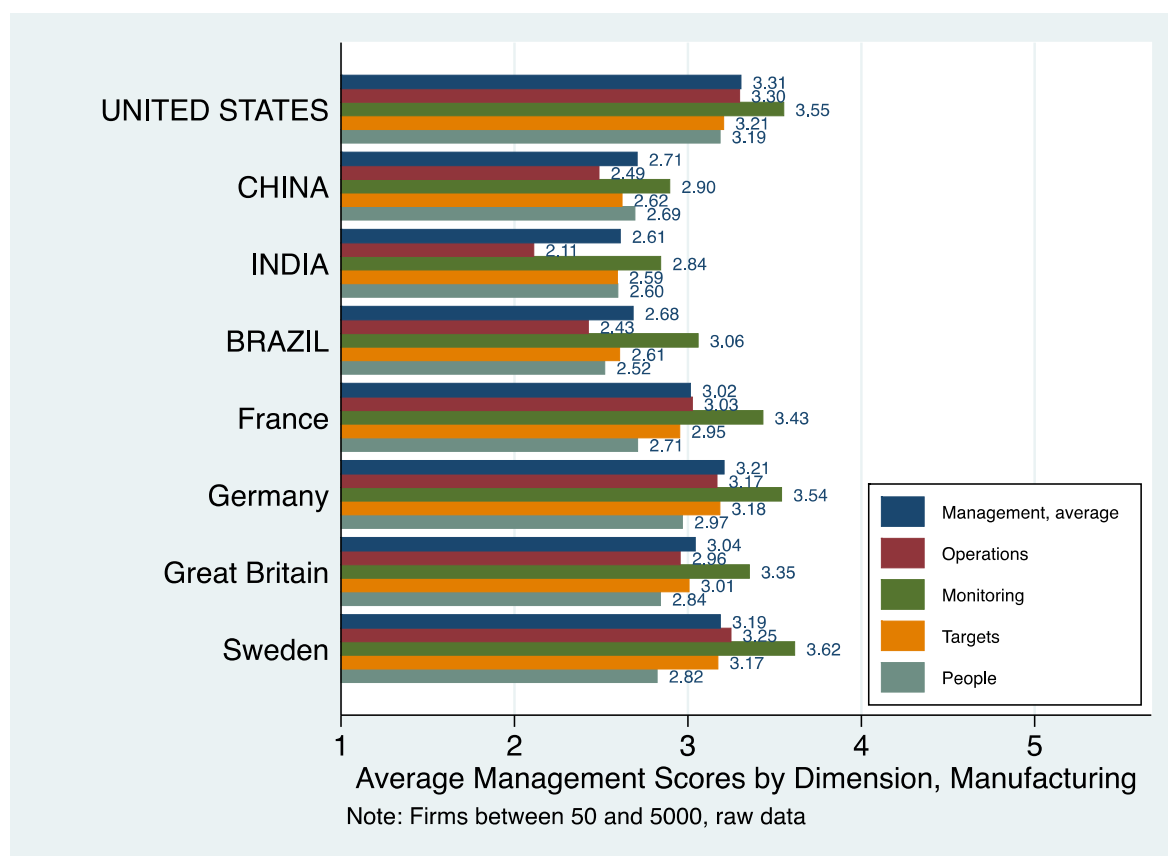


Em termos de monitoramento, **a avaliação média da Europa é 3.29**, o que significa que as empresas têm uma boa implantação de indicadores chave de desempenho (KPIs) e os dados destes indicadores são coletados regularmente. Embora não tão frequentes quanto deveria (ex. semanalmente ou quinzenalmente) e sendo avaliados apenas pelo gerente sênior. Isto também implica existir reuniões

regulares implantadas para rever estes KPIs, mas, os resultados são comunicados informalmente e de maneira incompleta.

Para receber uma avaliação 4 ou maior deveria haver uma boa implantação dos KPIs, com mensuração contínua apresentadas no chão de fábrica para todos os colaboradores. Deveria existir revisão dos KPIs, no mínimo semanalmente e em reuniões de gerenciamento, onde problemas deveriam ser identificados com causa raiz analisada e resolvida. Os resultados destas reuniões deveriam ser claramente comunicados para (e absorvidas por) o restante dos colaboradores, garantindo melhorias contínuas.

Para definição de metas, a **avaliação média da Europa é 2.93** mostrando que as empresas possuem um bom conjunto de metas mas estas são o bastante gerais e muitas vezes não são possíveis de serem cumpridas, mensuráveis e com prazos bem definidos. Para uma avaliação 3 ou acima, as empresas precisam ter um bom racional de aferição de metas baseados em fatores econômicos importantes e desafiantes para gerentes e colaboradores. Entretanto, este último ponto é naturalmente mais difícil de se cumprir se as metas não são mensuráveis e tangíveis. As empresas precisam ter um sistema no qual todos os colaboradores não apenas compreendam as metas, mas, também o papel deles neste contexto. Por exemplo, uma meta que é claramente tangível como “crescer o ROI (retorno no investimento) em 1% no próximo ano fiscal” é excelente em termos de mensuração e cronograma, mas, seria apenas eficaz se os funcionários também entendessem o conceito de ROI. Para uma melhor avaliação neste exemplo, deveria haver um link entre a meta e o colaborador individualmente, dentro de suas responsabilidades diárias.



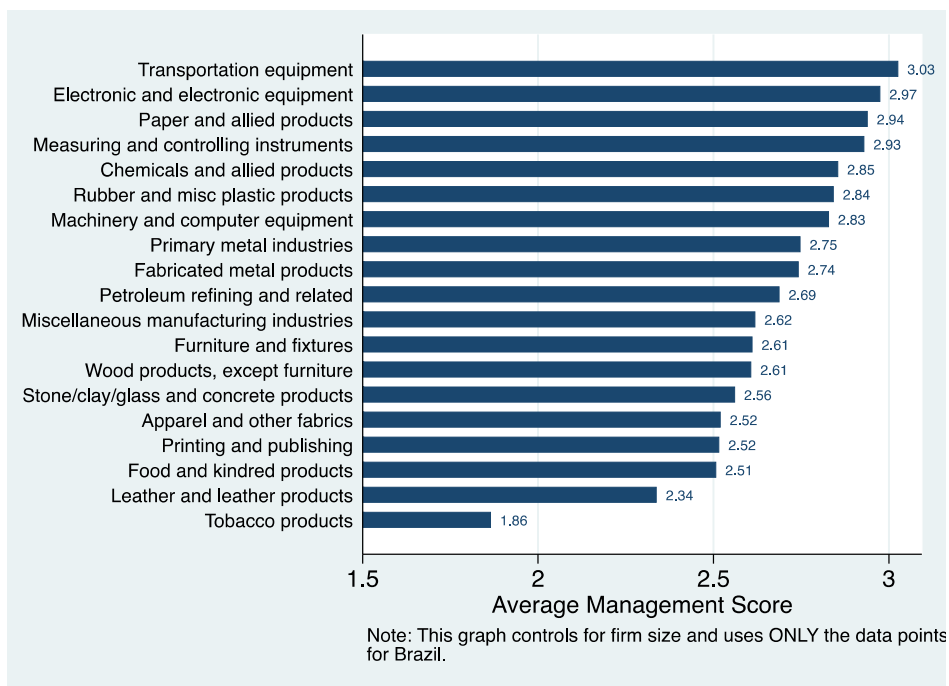
Finalmente, a **avaliação média é de 2.77**, para gerenciamento de pessoas, significa que em média as empresa não são pró-ativas para lidar com baixa ou alta performance. Em relação aos baixos desempenhos, a avaliação entre 2 e 3 implica que, em média, as empresas possuem um sistema fraco para lidar com colaboradores neste perfil, permitindo-os permanecer em suas funções, sem muitas consequências, até serem identificados. Uma vez identificados, entretanto, há um sistema básico implantado que permite aos gerentes remanejá-los para outras funções, mas, este processo é postergado e não é eficientemente

documentado. Uma avaliação de 2.77 implica que, em média, as empresas não estão atentas sobre a importância em atrair e manter talentos. Não se oferece uma oportunidade diferenciada para colaboradores com alto desempenho e se faz pouco para atrair e manter estas pessoas. O gerente costuma implantar ações informais, mas, não há um sistema formal para manter colaboradores em diferentes níveis de produtividade.

Desempenho das empresas por indústria: Europa.

Outra importante síntese que vem crescendo em nossas pesquisas é que, dentro do ramo manufatureiro, existem alguns sub-setores que tendem a ter um maior ou menor nível de práticas de gerenciamento.

Geralmente setores de alta tecnologia, como os de equipamento de transporte, eletrônicos e computadores, parecem ter melhores estruturas gerenciais implantadas, enquanto indústrias de baixa tecnologia, como móveis e têxtil estão no fim do ranking de avaliação em práticas de gestão.



Quando olhamos os tipos de indústrias na Europa, o padrão de média mais alta na avaliação começa a ficar mais claro. Particularmente em comparação com as economias emergentes, a mistura de sub-setores que dominam a amostra Europeia tende a ter maior tecnologia e ter uma melhor gestão (em média) do que a mistura de sub-setores nesses outros países. Em particular, os cinco mais sub-setores mais bem gerenciados na amostra Europeia compõem 35,5% da amostra, enquanto o 5 piores sub-setores gerenciados correspondem a apenas 14,3% na amostra.

PONTOS DE CONCLUSÃO

Se aceitarmos a ligação entre gerenciamento empresarial e produtividade, este estudo sugere que ineficientes práticas de gestão podem ser um fator responsável pelo baixo nível de produtividade em muitos países. Mas, também é uma oportunidade para políticas de desenvolvimento: muitas melhorias em práticas de gestão podem ser afetadas com relativo baixo capital de investimento, o qual é particularmente importante em economias de renda média como o Brasil.

Entender a direção das melhores práticas em cada estabelecimento é positivo para o desenvolvimento de políticas no setor. A principal relevância da apólice deste trabalho acadêmico vem do fato de que muitas das mudanças em boas práticas de gestão não requerem alto nível de investimento, mas, engajamento da parte dos empresários/administradores para direcionar uma cultura de mudanças profundas dentro das empresas modificando também os processos implantados atualmente.

Esperamos que este relatório sirva como um primeiro passo para avaliar criticamente as estruturas de gestão existentes na sua empresa. Estamos completamente aberto à qualquer comentário e ponto de vista que você queira compartilhar. Como mencionado na carta de abertura deste relatório, por favor, contate-nos pelo cep.managementproject@lse.ac.uk com seus comentários e dúvidas.

OBRIGADO AOS NOSSOS FINANCIADORES

O projeto de pesquisa gerencial é situado em uma universidade e trata-se de um empreendimento sem fins lucrativos. Nós não utilizamos nenhum recurso financeiro de empresas parceiras do setor privado.

Agradecemos às seguintes instituições sem fins lucrativos, pelo apoio financeiro de longo prazo: The Advanced Institute of Management Research, the Anglo-German Foundation, the Economic and Social Research Council, and the Higher Education Innovation Fund.



Os seguintes financiadores apoiaram algumas fases da pesquisa: Asian Development Bank, BIS, International Growth Centre, Kauffman Foundation, National Science Foundation, Sloan Foundation e World Bank.



PARCEIROS DO PROJETO

Nicholas Bloom

Stanford University
Centre for Economic Performance
London School of Economics

Raffaella Sadun

Harvard Business School
Centre for Economic Performance
London School of Economics

John Van Reenen

London School of Economics
Centre for Economic Performance

DIRETORES DO PROJETO

Renata Lemos

University of Cambridge
Centre for Economic Performance
London School of Economics

Daniela Scur

University of Oxford
Centre for Economic Performance
London School of Economics

GERENTES DO PROJETO

Raissa Ebner

Centre for Economic Performance
London School of Economics

Kerenssa Kay

Centre for Economic Performance
London School of Economics

ANALISTAS E LÍDERES DE EQUIPE 2013-2014

EQUIPES EUROPEÍAS

FRANÇA

Supervisora:
Raissa Ebner

Analistas:

Louise Duflot
Kevin Kabongo
Delphine Pedebay
Maigari Souaibou

ALEMANHA

Supervisora:
Friederike Schroeder

Analistas:

Szilvia Berki
Sydney Goldmann
Rene Alexander Kern
Fabian Mushovel
Carsten Ruckriegel

GRÃ BREITANHA

Supervisor:
Epidamn Zeqo

Analistas:

Maria-Luiza Apostolescu
Christina Davidson
Simon Fernandes
Monique Miller
Okon Enyenihi
Alaya Whittingham-Forte

GRÉCIA

Supervisor:
George Karyofyllis

Analistas :

Maria Bazdani
Elmo Mazanis
Alexis Savvides

PORTUGAL

Supervisor:
George Karyofyllis

Analista

Erica da Rocha

ITÁLIA

Supervisora:
Hanna (Didi) Williams

Analistas:

Chiara Bergamaschi
Salvatore Molino
Paolo Ronchi
Giovanni Tricarico
Mario Zappala

TURQUIA

Supervisora:
Yeliz Guray

Analistas:

Onur Ekin Bayildiran
Deniz Kelemence
Ferhat Oztutus
Bahar Sezer

EQUIPES AFRICANAS

NIGERIA

Supervisoras:
Raissa Ebner
Kerenssa Kay

Analistas:

Okon Enyenihi
Elizabeth Huho
Chinwe Ikpeama
Anne Mutulu
Ben Ngundu
Opeoluwa Ogundare
Sarah Osembo

EQUIPES ASIÁTICAS

MYANMAR (BURMA)

Supervisor:
George Karyofyllis

Analistas:

Thet Maung
Tar-Tar Tun

ANALISTAS E LÍDERES DE EQUIPE 2013-2014

EQUIPES LATINO-AMERICANAS

BRASIL

Supervisores:

Vera Forjaz
Gabriela Magalhães
Diego Pagot
Edmar da Rocha

Analistas:

Louisa Acciari
Fernanda Boeira
Paulo Carvalho
Gabriel da Costa
Jacqueline Howell
Eduardo Lazzarotto
Jorge Louzada
João Moro
Renata Pepl
Diego Scardone
Raquel Scarlatelli
Maria Pia Tissot
Marcos Todeschini
Yuri Yamashita

MÉXICO, ARGENTINA, CHILE, NICARAGUA AND COLÔMBIA

Supervisores:

Raissa Ebner
Yeliz Guray
Esther Osorio

Analistas:

Rodrigo Aguilar
Josep Agusti Roca
Johana Alvarez
Ana Apalategui Careaga
Maria José Contreras
Carlos Cruz Blanco
Carla García Voltaína
Laura Sanchez Moreno
Marinandrea Valderrama Bohorquez
Andreina Varady
Pilar Vazquez Arango
Diana Virviescas Mendoza

EQUIPES AFRICANAS

ETIÓPIA

Supervisor:

Tsegay Tekleselassie

Analistas:

Tiobesta Yitnashewa
Bitania Wube

GANÁ, QUÊNIA, ZÂMBIA, TANZÂNIA

Supervisor:

Kerenssa Kay

Analistas:

Felix Agyemang
Rpafadzo Chidawu
Georgia Ciulla
Vijay Hassani
Chilombo Musa
Ruth O'Hagan

ANALISTAS E LÍDERES DE EQUIPE 2006-2013

Rana Ahmad	Jue Huang	Jayesh Patel
Frederique Ait Touati	Simon Ingold	Patrick Dydyński
Alam Aguilar-Platas	Nat Ishino	Killian Pender
Claudia Asazu	Elena Jaeger	Greg Pytel
Johannes Banner	Stefan Jelinek	Mingxuan Qi
David Bergal	Y Jiang	Raswinder Gill
Michael Bevan	Ali Asgar Kagzi	Marcelo Reis
Vishal Bhartia	Christine Kaulfers	Matt Rivron
Blaise Bolland	Ilja Koren	Lanny Rubin
Shane (Jack) Bolland	George Koveos	Laura Sambris
Simone Bohnenberger-Rich	Kevin Krabbenhoeft	Carlos Santos
Joshua Booth	Vasileios Kyriakopoulos	Denise Savage
Agathe Bourgon	Rehana Lalani	Tejas Savant
Medhi Boussebba	William Lamain	Eva Marie Schindler
Sean Brandreth	Nikki Lamba	Scott Sameroff
M Braha	Warrick Lanagan	Asama Sharef
Carolyn Breit	Qin Li	Raquel Silva
Matteo Calabresi	Li Lin	Shweta Singh
Emilia Carlqvist	Z Liu	Upneet Singh
Guillaume Carreno	Yuetian Lu	Nicolas Smolarski
Diego Cattaneo	Manish Mahajan	Linnea Charlotta Soderberg
Agnieszka Chidlow	Vaggelis Makris	Aude Spitzmuller
Dinesh Chreyan	Niccolo' Manzoni	Gregor Stegen
Julie Columbus	Shu Mao	Christian Stiefel
Andrés Curia	Milka Marinova	Vickram Suri
Paolo Dasgupta	Simone Martin	Robert Svenning
Alberic de Solere	Alison McMeekin	Narasimhan Swaminathan
Bodhisatva Deb	Marty McGuigan	Marcus Thielking
Kanan Dhru	Michela Meghnagi	Matthias Traut
Kaan Dikmen	Sebastian Meitz	Rui Trigo de Morais
Paul Dinkin	Karelin Mendez Saavedra	Maria E Tsani
Blake Driscoll	Jilda Mercx	Maki Umemura
Filippo Fabbris	Anna Mitchell	Sébastien Vézina
João Luís Ferreira	Anita Ngai	Dorfman Vadim
Arianna Fraschetti	Miljevik Nikolina	Riddhi Ved
Michelle Friedman	Eisuke Ohashi	Takehiro Watanabe
Yuewen Fu	Bolu Olufunwa	Carina Wendel
Luis Matias Gallardo Sirito	Ai Orito	Fabian Wigand
Christos Genakos	Melania Page	Joanna Wylegala
Jose Ignacio Guerrero	Himanshu Pande	May Yoon
Michael Hooper	Ketki Paranjpe	

