

Produtividade | 10/07/2013 08:00

As empresas campeãs da eficiência no Brasil

Em um país que vive o drama da baixa produtividade, EXAME cria um ranking com 50 empresas que estão nadando contra a maré

Daniel Barros, EXAME

São Paulo - O professor de inovação e competitividade Carlos Arruda, da Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte, se assustou quando viu, em 2011, que o Brasil havia caído do 28º para o 52º lugar no ranking de produtividade e **eficiência** das **empresas** elaborado pela escola de negócios suíça IMD.

“O mais espantoso é que essa queda ocorreu em apenas um ano”, diz Arruda. Até então, a produtividade não era seu principal objeto de estudo. Passou a ser. Mas não só para ele. Boa parte da comunidade acadêmica e dos empresários brasileiros começou a se preocupar mais com a produtividade após o fim do governo Lula, quando o Brasil entrou numa fase de crescimento abaixo do esperado.

No ano passado, a produtividade da **economia brasileira** caiu 2,4%, de acordo com a IMD. Para comparar: a da China cresceu 7%, e Chile e Peru obtiveram 3,5% de evolução. Aliás, no ranking de 2012, o Brasil decepcionou de novo: caiu para o 58º lugar — numa lista com 60 países.

“A falta de produtividade é o drama fundamental da economia brasileira”, diz Glauco Arbix, professor de sociologia da Universidade de São Paulo e presidente da Finep, órgão federal que financia projetos de inovação nas empresas. O tema tem muito a ver com problemas tipicamente brasileiros, como a infraestrutura capenga, a burocracia imobilizante e a carga tributária sufocante.

Mas, quando se olha da porta das empresas para dentro, há coisas boas para mostrar. Por isso, EXAME publica pela primeira vez um ranking com as 50 empresas que têm o mais alto nível de produtividade. Objetivamente, essas companhias fazem mais com menos, tanto na utilização do capital investido quanto na mobilização dos empregados para gerar riqueza.

A fabricante de cigarros Souza Cruz está acostumada com um ambiente adverso: não pode anunciar seus produtos e o consumo de cigarros diminui ano após ano. Em 2012, a empresa vendeu 6% menos cigarros que no ano anterior, mas aumentou a fatia de mercado, de 73% para 75%. O lucro cresceu 9%.

“A Souza Cruz precisa se reinventar constantemente frente a novas leis restritivas, impostos e o mercado ilegal de cigarros”, diz Andrea Martini, presidente da empresa. No centro da estratégia da Souza Cruz está a melhoria da produtividade. Não só a sua mas também a de sua cadeia.

Os 30 000 agricultores que fornecem fumo para a empresa recebem tecnologias e sementes desenvolvidas pelas equipes de pesquisa da Souza Cruz: seja a que fica em Cachoeirinha (RS), seja a do Reino Unido, da controladora British Tobacco.

A distribuição de técnicas de melhoria da produtividade entre parceiros de negócio é alvo de uma pesquisa que Carlos Arruda tem feito com o professor Jorge Arbache, da Universidade de Brasília e também assessor da presidência do BNDES. “As empresas que mais avançam em produtividade estão fazendo intervenções na cadeia”, diz Arruda.

Não à toa, a Souza Cruz é a primeira colocada do novo ranking de MELHORES E MAIORES. Entre os indicadores considerados para a pontuação da produtividade, ela se destaca com o primeiro lugar no quesito riqueza criada sobre o ativo, com índice de 342%.

Arruda e Arbache identificaram uma das razões da queda brusca do Brasil no ranking da IMD: nos últimos dez anos, o país incluiu 19 milhões de pessoas no mercado formal de trabalho, mas não deu qualificação suficiente a elas. As quatro construtoras que estão entre as dez primeiras empresas do ranking têm programas de alfabetização nos canteiros.

Além de qualificar, quem está nesse mercado de margens apertadas precisa convencer o trabalhador a compartilhar suas metas. A construtora Barbosa Mello, que faz obras públicas em Minas Gerais, se deu conta disso em 2010. Desde então, divide os projetos em frentes de trabalho como terraplenagem, pavimentação e drenagem, e fixa objetivos semanais para as equipes.

As turmas mais produtivas podem ganhar 25% mais de salário. A estratégia permitiu que a empresa saísse de uma receita de 650 milhões de reais em 2010 para 1 bilhão em 2012, mantendo margens sobre vendas de 5% — o que não é trivial no seu setor. A construtora mineira é a terceira mais produtiva do ranking.

A UTC Engenharia (oitavo lugar), fornecedora da Petrobras, usa estratégia semelhante. Incentiva as equipes a desenvolver formas novas de montar andaimes ou soldar. Quando o custo cai, o bolso do funcionário enche porque até 10% do lucro de cada contrato é usado para premiar os times inovadores. “Assim, todos ficam preocupados com o resultado final”, diz Ricardo Pessoa, presidente da UTC.

A inovação é um calcanhar de aquiles da produtividade nas empresas brasileiras. Conforme levantamento do IBGE, apenas 6 000 empresas no país inovam — de um universo de 4 milhões existentes. O mais comum é a inovação incremental: pequenas ações que melhoram processos ou aumentam o valor de produtos e serviços.

É o que fez a Souza Cruz ao investir 450 milhões de reais nos últimos dois anos em máquinas alemãs que cortam pela metade o tempo de produção do cigarro. Elas já eram usadas em outras unidades da British Tobacco. Laércio Cosentino, presidente da Totvs (15ª do ranking), do ramo de software de gestão, sabe bem o valor de inovar.

Algumas soluções internas da Totvs viraram produtos. É o caso do Fluig, uma rede social corporativa que facilita a interação entre os funcionários para resolver questões internas e também a execução de tarefas cotidianas, como pagar uma fatura. “O Fluig nasceu depois de entendermos que precisávamos aproveitar as características dessa geração de indivíduos mais colaborativos”, diz Cosentino.

Desde o ano passado, clientes e fornecedores fazem parte da rede, pela qual tiram dúvidas com os mais diversos departamentos da Totvs. E o Fluig agora é um produto que a Totvs vende para clientes como a Engeform, empresa de engenharia que instalou o sistema em dezembro de 2012 e cortou 75% das horas extras dos empregados da sede, que perdiam tempo com afazeres administrativos.

A revisão constante de processos é outra fonte de ganho de produtividade. “No dia a dia, empresas produtivas têm preocupação neurótica com eficiência e custo, sempre questionando o modelo de operação”, diz Antônio Almeida, sócio da consultoria Ernst & Young Terco.

A operadora logística JSL (32ª mais produtiva) revê todo trimestre os trajetos de transporte do material de análises clínicas que faz para o laboratório central do grupo Fleury (24ª), no Jabaquara, em São Paulo. “A JSL enviou 34 ideias para melhorar nossa logística”, diz Afrânio Haag, diretor de suprimentos do Fleury. “Aplicamos 25 delas.”

O Fleury adotou a fórmula da JSL: tem dois funcionários dedicados a rever rotas. Tudo somado, conseguiu baixar em 84% o custo de transporte por amostra de 2008 a 2013. Para ser capazes de pensar em novas possibilidades, os funcionários são treinados na universidade corporativa do Fleury.

Lá, técnicos aprendem a tirar sangue em menos tempo e executivos treinam a liderança. São impulsos necessários para o ganho de eficiência. “A produtividade não aumenta por mágica”, diz o professor Arbache, da UnB. Os exemplos estão aí.