



Produtividade: Soluções ao Alcance da Indústria

ENAI

Confederação Nacional da Indústria

Brasília, 11 de Novembro de 2015

CONFIDENCIAL E DE PROPRIEDADE EXCLUSIVA
A utilização deste material sem a permissão específica da McKinsey & Company é estritamente proibida

O Brasil passou por mudanças profundas – e positivas – nos últimos 25 anos



		Por volta de 1989	2014
 Dados sócio-demográficos	População	▪ ~140 milhões	▪ ~203 milhões
	Domicílios das classes A, B ou C	▪ ~50%	▪ ~87%
	Matrículas no ensino superior	▪ ~1,5 milhão	▪ ~7,3 milhões ¹
 Dados econômicos	PIB	▪ US\$ 1,2 trilhão	▪ US\$ 2,2 trilhões ²
	Importações (excluindo petróleo)	▪ US\$ 27 bilhões	▪ US\$ 213 bilhões
	IED	▪ US\$ 2 bilhões	▪ US\$ 60 bilhões
 Dados financeiros	Inflação	▪ ~6% por semana	▪ ~6% ao ano
	Situação de crédito	▪ Inadimplência	▪ Grau de investimento
 Dados políticos	Sistema político	▪ Regime de exceção	▪ Democracia plena

¹ Matrículas em 2013; ² Estimativa em fevereiro de 2015, considerando crescimento de 0,05%

FONTE: The Brazilian Business Environment; Reflections on the Transformation of the last 25 years (white paper da McKinsey); Secex; IBGE; INEP; Banco Central do Brasil; Press clippings

Recentemente, contudo, o sentimento em relação à performance econômica do País tem progressivamente se deteriorado

“A economia do Brasil está uma **confusão**, em problemas mais graves que o governo admite ou os investidores parecem notar ”

Brazil

In a quagmire

Latin America's erstwhile star is in its worst mess since the early 1990s

Feb 28th 2015 | From the print edition



The Economist

“A economia brasileira deverá encolher no próximo ano, além da previsão de forte contração para este ano, de acordo com uma pesquisa semanal do Banco Central com economistas publicada na segunda-feira”



Markets | Mon Aug 17, 2015 7:37am EDT

Economists see Brazil economy extending contraction into 2016

SAO PAULO

FINANCIAL TIMES

Brazil's dire economy slides toward “junk” status

Guest writer Author alerts | Aug 14 18:06 | 7 comments | Share

“A deterioração da situação econômica brasileira nos últimos meses é bastante impressionante. Olhando através de alguns dos recentes indicadores econômicos, os únicos que estão apontando para cima são os que você gostaria de ver indo para baixo: **a inflação, o desemprego, as taxas de inadimplência, taxa de juros e da dívida pública.**”

A estagnação do crescimento da produtividade é hoje o maior desafio da América Latina

*"No contexto da estabilidade macroeconômica, um alto crescimento sustentável está associado ao sólido crescimento da produtividade, e é nesta última dimensão que a **América Latina enfrenta seu maior desafio**"*

– Brookings Institution, maio de 2014

*"**A baixa produtividade é a causa-raiz do baixo crescimento crônico na América Latina**; não apenas na manufatura, mas também nas indústrias de serviços como construção, tecnologia da informação e logística. Mas isso pode ser mudado, e os desafios podem ser transformados em oportunidades para dar um salto à frente"*

– Banco Mundial, maio de 2012

*"Com uma tépida recuperação global, uma necessária desaceleração na China e uma crise no ciclo de negócios, **as economias latino-americanas terão dificuldade para se expandir, ainda que seja pela metade da velocidade de seu crescimento potencial** nos próximos anos, sem uma pressão pelo aumento da produtividade"*

– MNI News, outubro de 2014

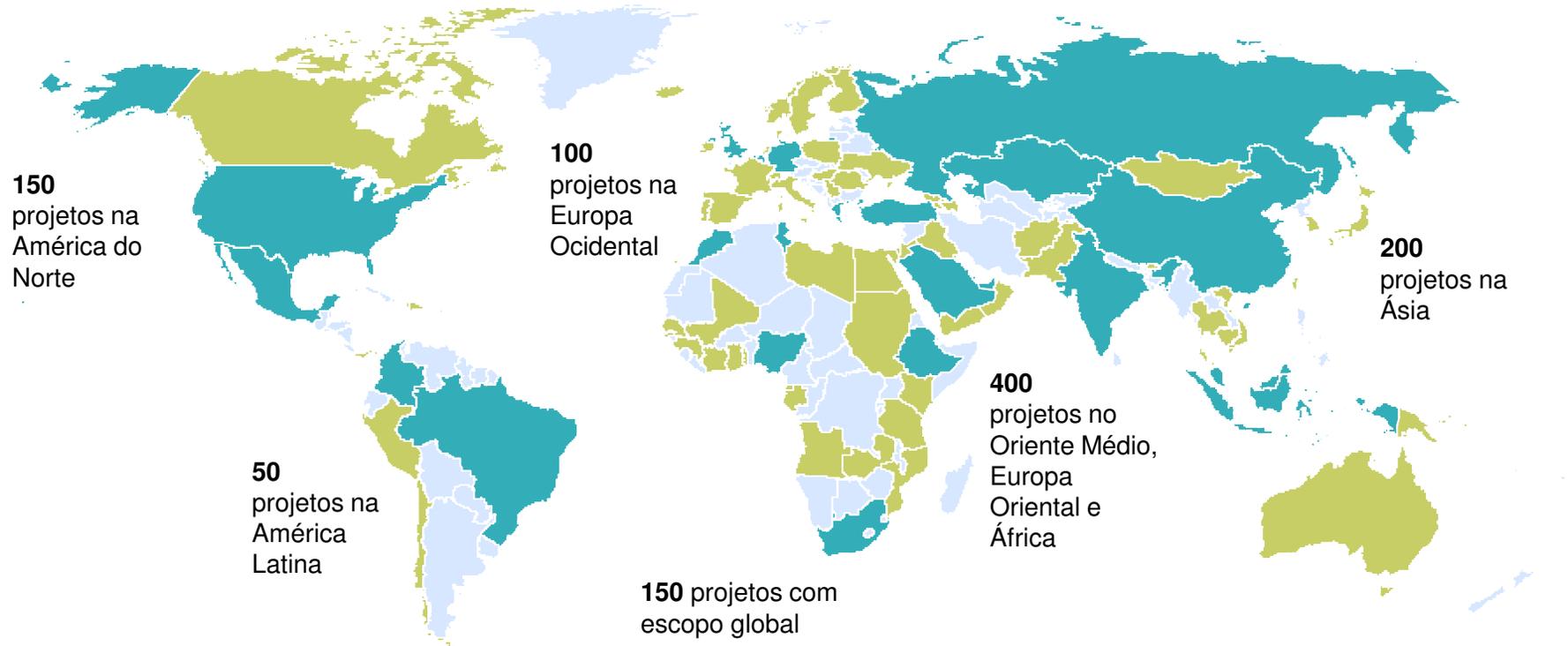
*"Concluimos que **o crescimento da produtividade é a chave para a liberação de um crescimento sustentável** à medida que os termos comerciais se tornam menos favoráveis e que o espaço para a expansão dos empregos e do crédito diminui."*

– The Economist, março de 2014

Auxiliamos nossos colegas que trabalham com o governo em temas sobre desenvolvimento econômico no mundo todo

■ 1-10 ■ > 10

Projetos de desenvolvimento econômico por região de impacto, 2010-14



Nosso trabalho inclui todas as áreas funcionais:

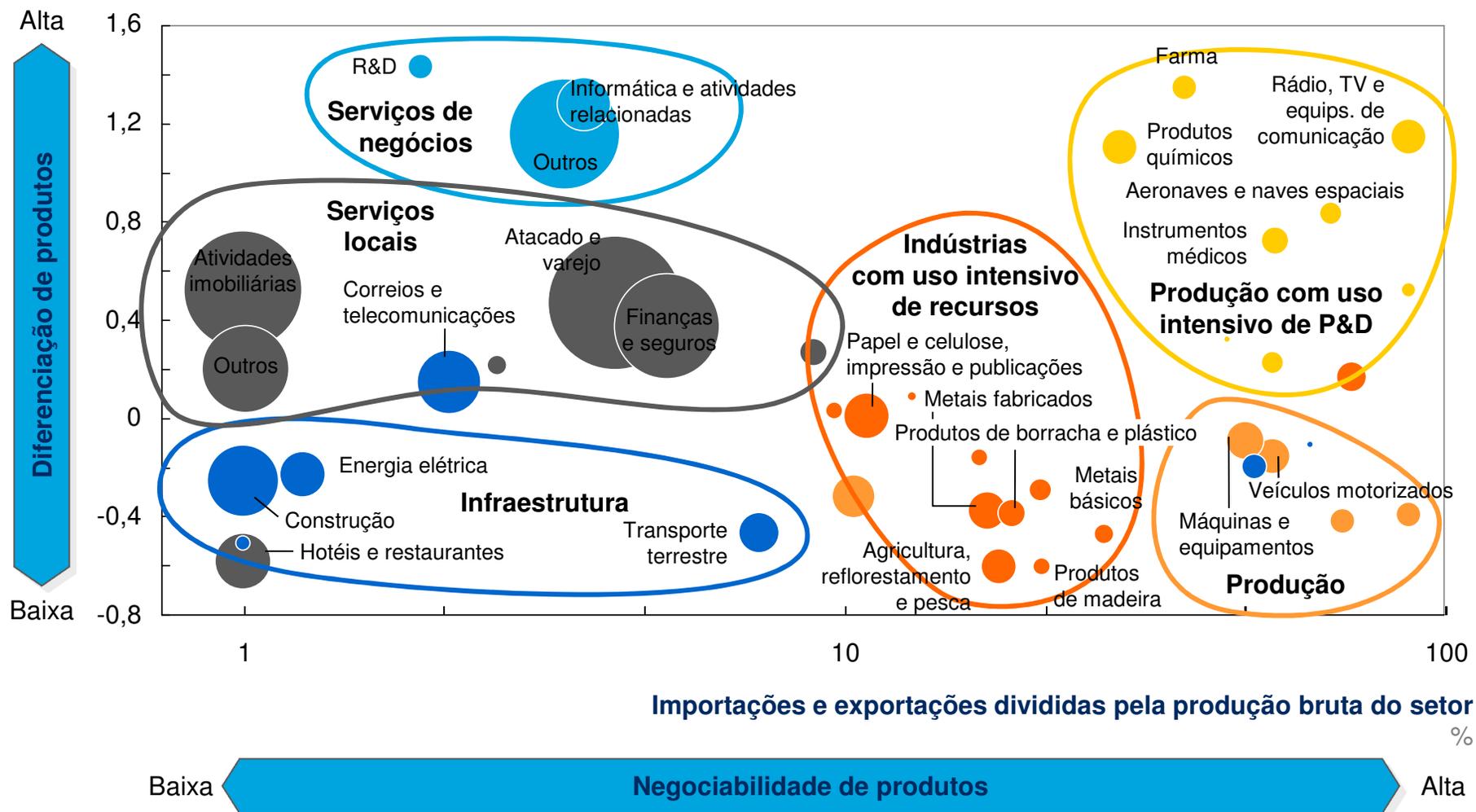
- 900 em estratégia
- 100 em organização
- 60 em operações
- 40 em *business technology*
- 30 em risco
- 20 em *corporate finance*
- 20 em marketing e vendas

> 1.000 projetos em 2010-14
> 1.000 consultores com experiência
> 100 países atendidos

O MGI categoriza os setores em seis grupos de acordo com os graus de diferenciação e negociabilidade

Índice de diferenciação

0 = média



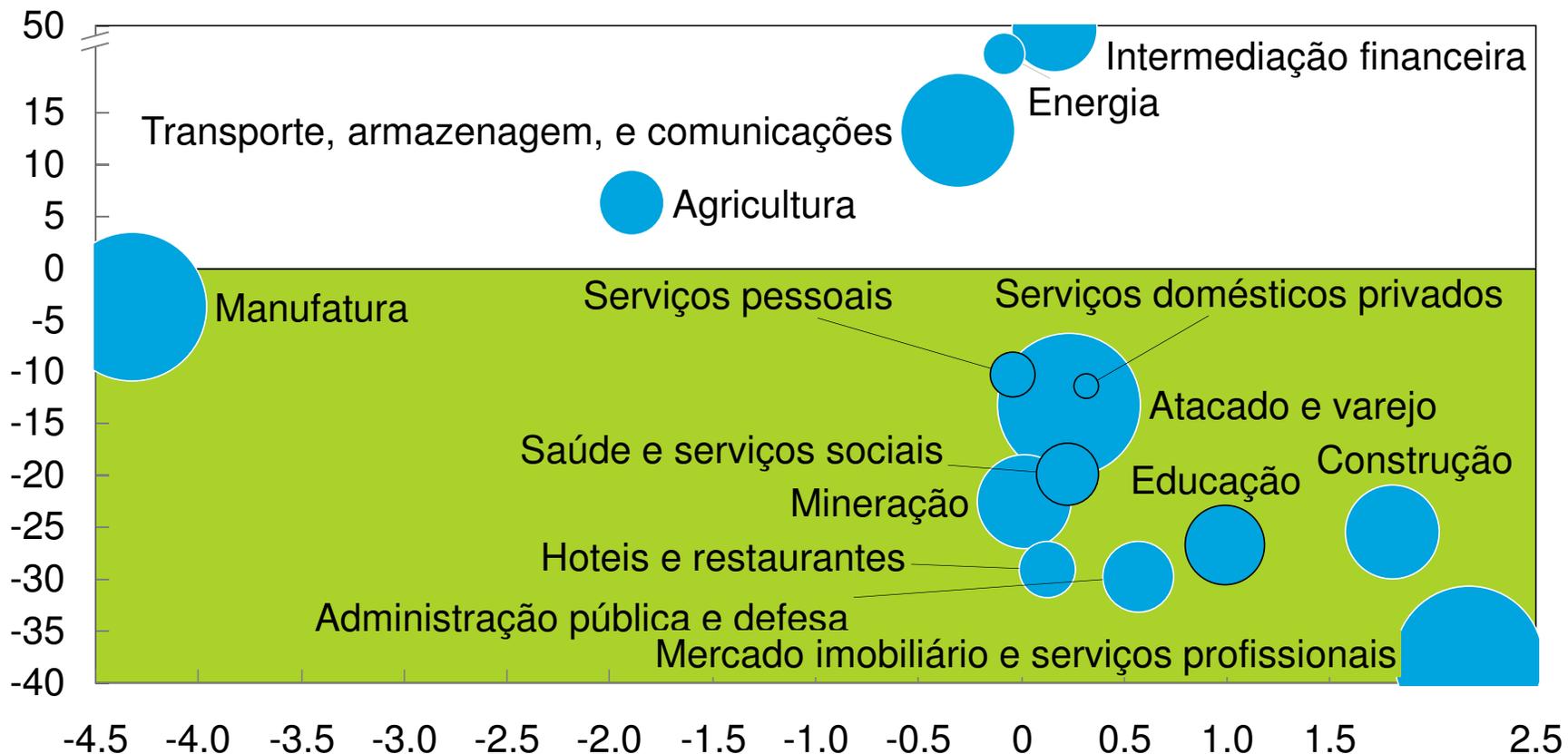
FONTE: Contas de crescimento e produtividade EU KLEMS; tabelas de insumos e resultados da OCDE; análise do McKinsey Global Institute

Por vários anos, 11 de 15 setores falharam em aumentar a produtividade no Brasil

Mudança no PIB por pessoa empregada 2000 – 2009

percentual, preços de 2003

● tamanho= Crescimento absoluto do PIB 2000 - 2012

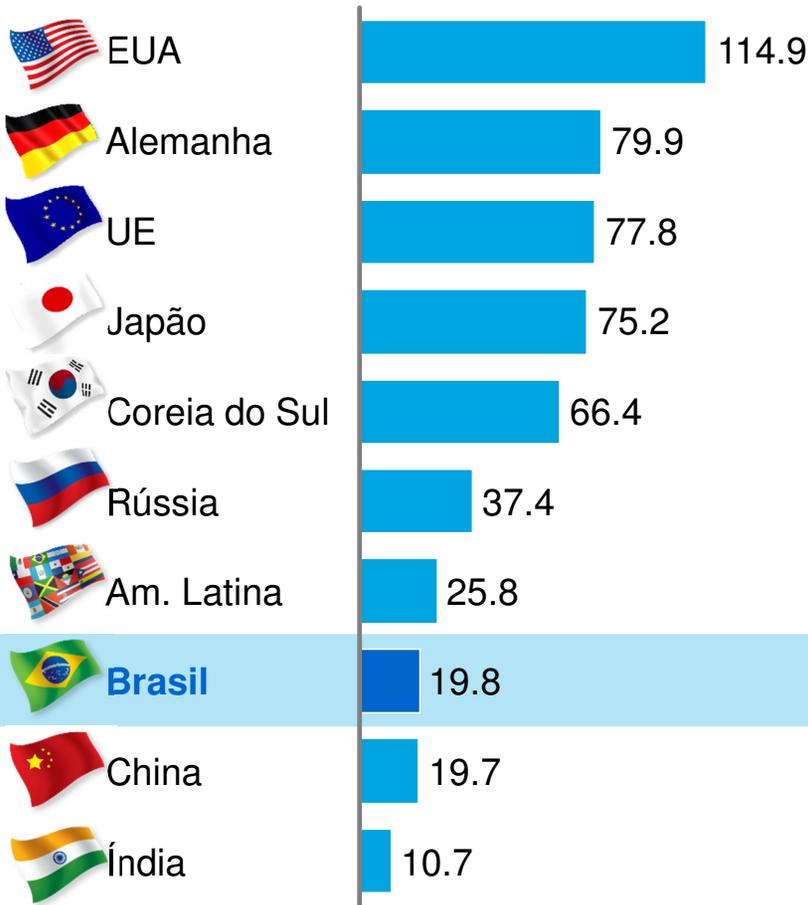


Mudança na taxa de emprego 2000-2009; pontos percentuais

O Brasil deve melhorar a produtividade significativamente para crescer

Produtividade na indústria (PPP), 2013

PIB relacionado (PPP) por pessoa empregada na indústria, em milhares de US\$¹



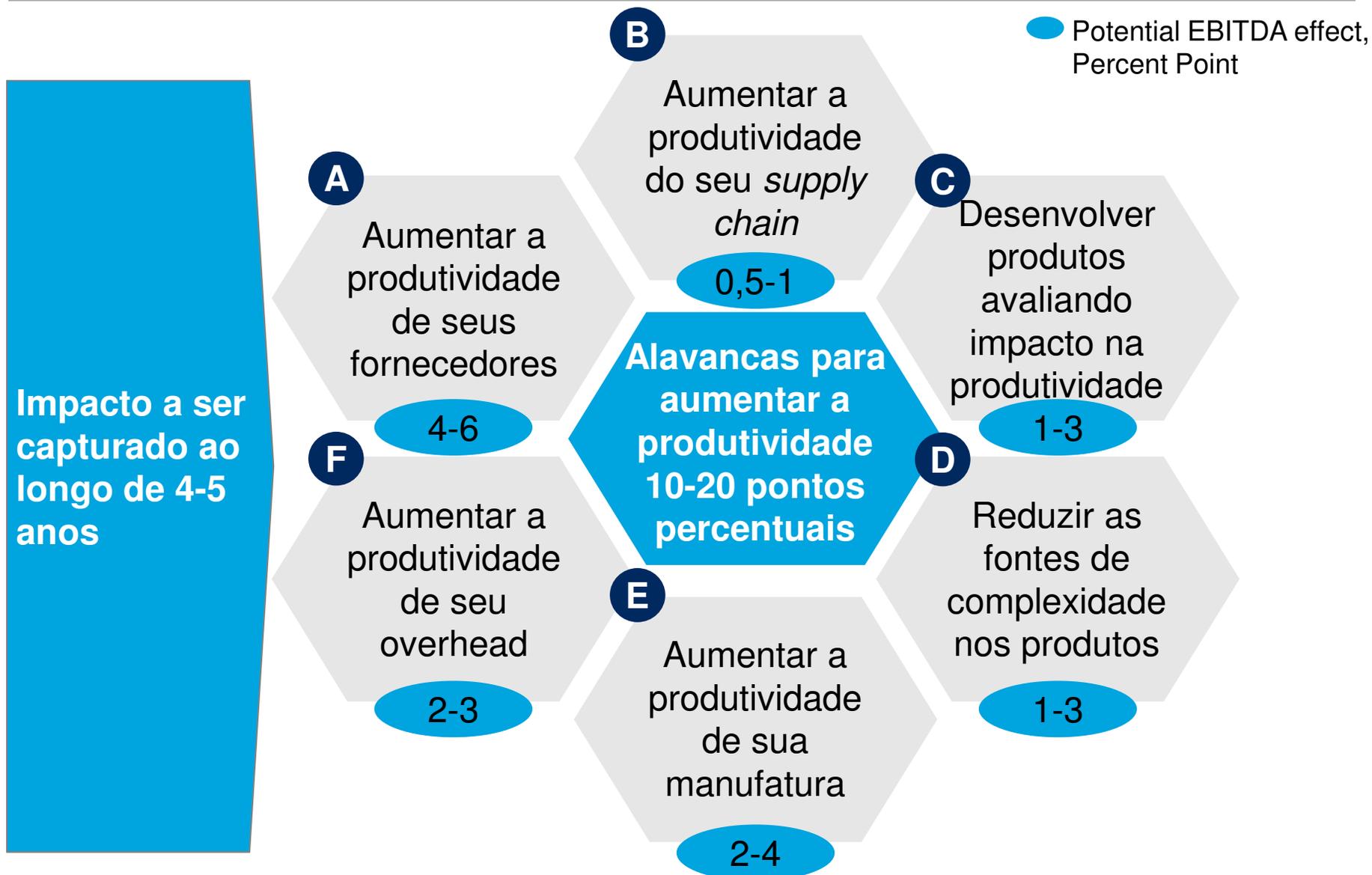
Decomposição do crescimento do PIB, 1990-2010

CAGR %



¹ Convertido para o nível de preços de 2013 com PPPs EKS atualizados de 2005

Em geral, alavancas de produtividade são organizadas em ciclos de 4-5 anos, com impacto total de 10-20 pontos percentuais



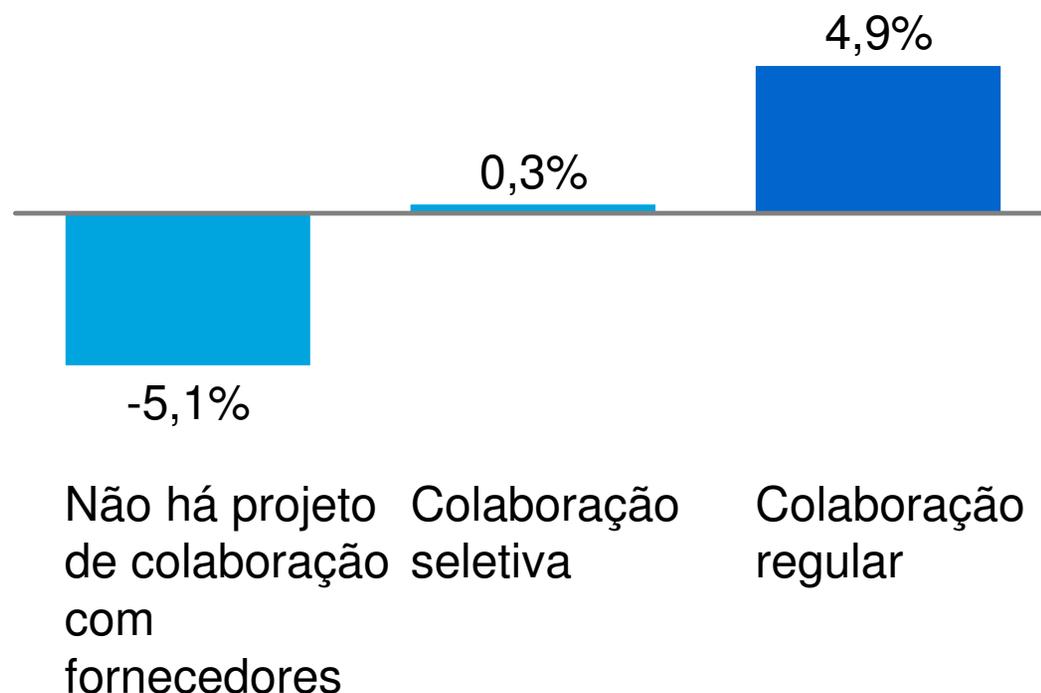
A Empresas com capacidades superiores de colaboração com o cliente têm desempenho acima das demais

Os líderes em colaboração dos fornecedores tendem a superar a indústria

Alavancas típicas de colaboração com o fornecedor

- *Supply chain*
- Produção
- Compras
- Inovação e desenvolvimento de produtos

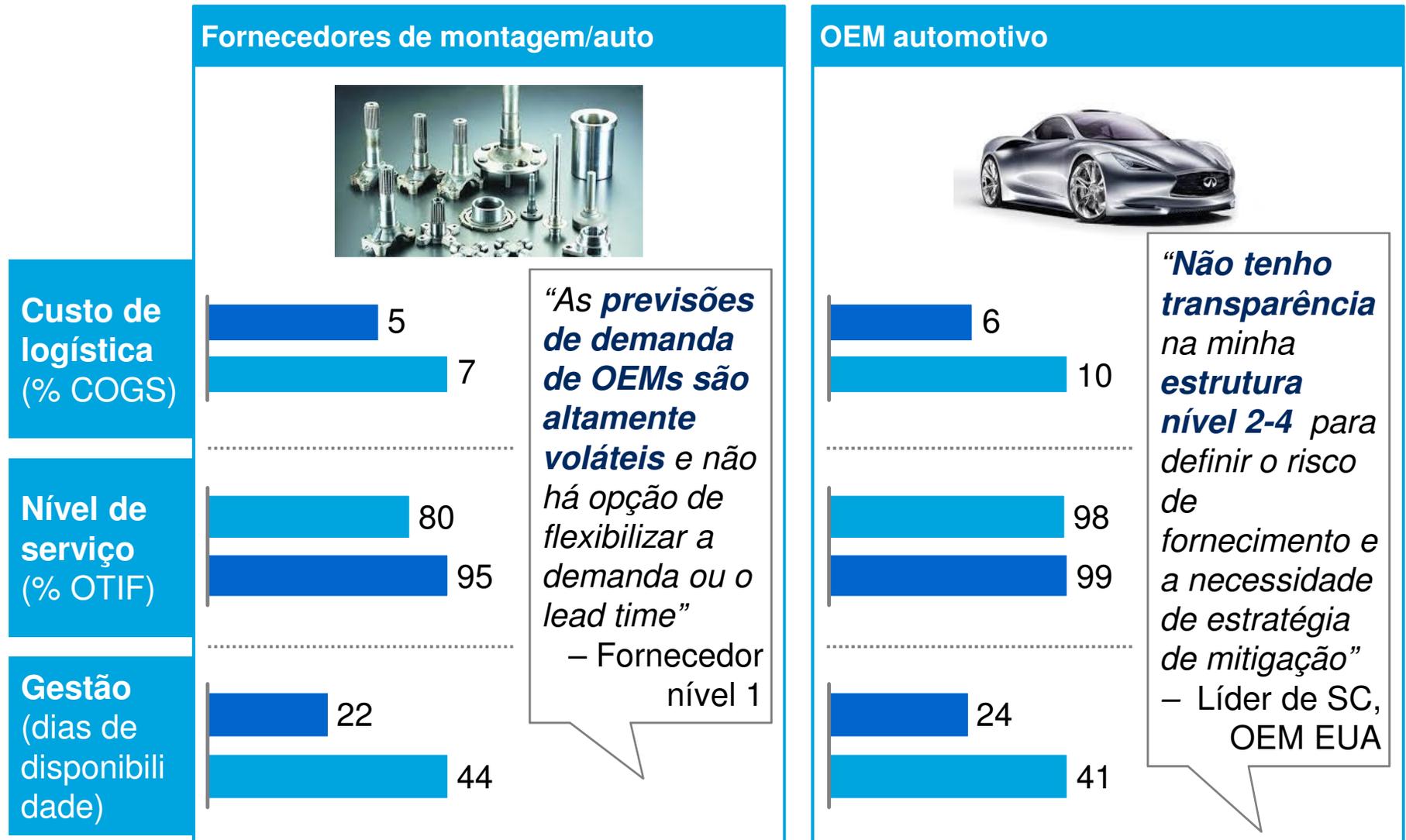
Crescimento da porcentagem de EBIT 2004-10



Os resultados se baseiam em uma pesquisa com 105 empresas sobre suas práticas de colaboração com fornecedores

B O desempenho em *supply chain* varia consideravelmente quando comparamos empresas boas vs. as melhores empresas do mercado

■ Excelente ■ Performance média



C *Design-to-Value* é usado para otimizar requisitos de produtos e soluções técnicas tanto para o cliente como para a montadora

Otimizar requisitos de produtos



Otimizar soluções técnicas

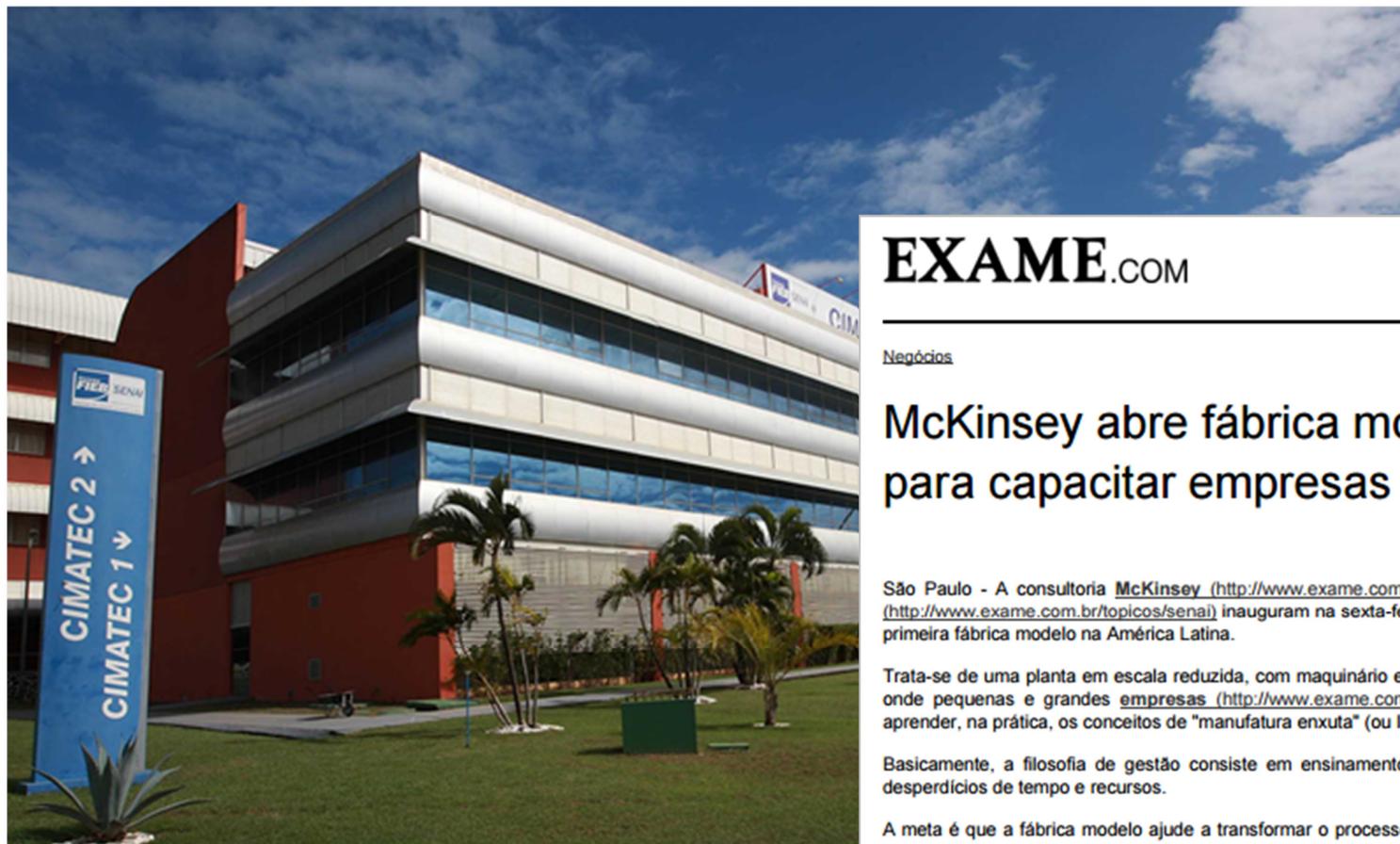


D Para atuar sobre complexidade é necessário entender o impacto de cada decisão na manufatura e discutir o que deve ser padronizado

EXEMPLOS



O SENAI e a McKinsey construíram a primeira fábrica modelo da América Latina, que é o alicerce do nosso programa de capacitação



EXAME.COM

Negócios

23/04/2015 18:23

McKinsey abre fábrica modelo na BA para capacitar empresas

São Paulo - A consultoria [McKinsey](http://www.exame.com.br/topicos/mckinsey) (<http://www.exame.com.br/topicos/mckinsey>) e o [Senai](http://www.exame.com.br/topicos/senai) (<http://www.exame.com.br/topicos/senai>) inauguram na sexta-feira (23), em Salvador (BA), sua primeira fábrica modelo na América Latina.

Trata-se de uma planta em escala reduzida, com maquinário e processos de montagem reais, onde pequenas e grandes [empresas](http://www.exame.com.br/topicos/empresas) (<http://www.exame.com.br/topicos/empresas>) poderão aprender, na prática, os conceitos de "manufatura enxuta" (ou lean manufacturing).

Basicamente, a filosofia de gestão consiste em ensinamentos voltados para a redução de desperdícios de tempo e recursos.

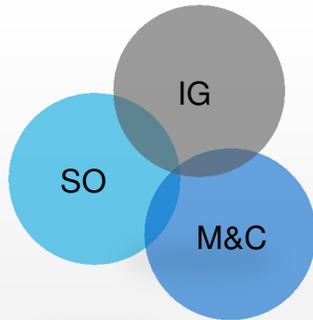
A meta é que a fábrica modelo ajude a transformar o processo produtivo de até 75 indústrias por ano.

Segundo a consultoria, o diferencial da planta é oferecer exercícios interativos que seguem conceitos já empregados por ela em parcerias semelhantes na Alemanha e Estados Unidos.

As empresas que aderem à ideia, ainda de acordo com a McKinsey, chegam a ter ganhos de produtividade que variam entre 20% e 80%.

Pilares da nossa abordagem

Transformação holística lean



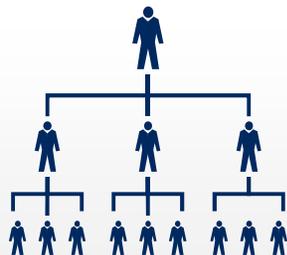
- Uma transformação *lean* duradoura requer três elementos:
 - Sistema operacional (SO): sólido conjunto de ferramentas e metodologias *lean* como VSM, 5S, Yamazumi, trabalho padronizado, etc.
 - Infraestrutura de gestão (IG): sistema abrangente de gestão de desempenho
 - Mentalidades e comportamentos (M&C): funcionários capazes e motivados

Teoria e Prática



- Princípios de aprendizado de adultos usados em uma combinação de cenários do trabalho real (p.ex., prática) e em cenários fora de uma determinada função, como centro de treinamento (p.ex., teoria)

Treinamento de treinadores



- Os principais recursos – muitas vezes recrutados da linha de frente ou da gerência – recebem treinamento e em seguida são designados para implementar os conceitos *lean* no restante da organização

F A metodologia *lean* também pode ser utilizada para funções de suporte ao negócio, com impacto sustentável no longo prazo

Metodologia	Custos das áreas de suporte	Principais alavancas
<p>1 Aplicar pressão de orçamento</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metas para todas as UNs ▪ Rigor dos níveis de autorização
<p>2 Mudanças estruturais</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Automatização ▪ Consolidação de funções ▪ <i>Offshoring</i> ou terceirização
<p>3 Transformação <i>lean</i></p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de demanda ▪ Redesenho do processo ▪ Gestão da performance e das capacidades