

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
IX CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA

WILLIAN SECCO

**PRINCIPAIS FATORES QUE AFETAM A PRODUTIVIDADE NAS
INDÚSTRIAS DE PATO BRANCO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO

2014

WILLIAN SECCO

**PRINCIPAIS FATORES QUE AFETAM A PRODUTIVIDADE NAS
INDÚSTRIAS DE PATO BRANCO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira, do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus de Pato Branco.

Orientador: Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi.

PATO BRANCO

2014



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Pato Branco
Departamento de Ciências Contábeis
Bacharelado em Ciências Contábeis



TERMO DE APROVAÇÃO

PRINCIPAIS FATORES QUE AFETAM A PRODUTIVIDADE NA INDÚSTRIA

Revisão da estrutura do Modelo de Avaliação da IX Turma de
Especialização em Gestão Contábil e Financeira
da UTFPR – Câmpus Pato Branco

Nome do aluno(a): **William Secco**

Este trabalho de conclusão de curso foi apresentado às 20:00 horas no dia 27 de março de dois mil e catorze como requisito parcial para obtenção do título de **ESPECIALISTA EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA**, do Departamento de Ciências Contábeis – DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

APROVADO

Sandro César Bortoluzzi
(UTFPR)
Orientador

Oldair Roberto Giasson
(UTFPR)

Luiz Fernando Casagrande
(UTFPR)

Dedico àqueles que compreendem o que eu busco.

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais, pela orientação, dedicação e incentivo durante toda minha vida.

Agradeço em especial ao meu orientador, Sandro César Bortoluzzi, pela paciência, imparcialidade e competência.

Agradeço também as empresas e, sobretudo os profissionais, que fizeram um esforço para contribuir com essa pesquisa.

RESUMO

SECCO, Willian. **Principais Fatores que Afetam a Produtividade nas Indústrias de Pato Branco**. 2014. 38p. Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

A presente pesquisa procurou investigar um apontamento levantado pelos meios de comunicação com alguma frequência nos últimos dois anos: O Brasil leva grande desvantagem em produtividade. Comparado com os EUA, o trabalhador brasileiro gera apenas um quinto da riqueza gerada pelo americano. Nesse sentido, procurou-se compreender bem o que é considerado Produtividade e os fatores que nela interferem. Posterior a isso, através de um questionário realizado, foram investigados de que maneira e nível esses fatores afetam na produtividade das indústrias. A amostragem da pesquisa compreendeu algumas indústrias da cidade de Pato Branco, no Sudoeste do estado do Paraná. Foi verificada a percepção de alguns gestores, principalmente dos setores metalúrgico, em relação ao nível de impacto que cada um destes fatores exerce na Produtividade das empresas.

Palavras-chave: Inovação, Infraestrutura, Capacitação, Gestão, Burocracia.

ABSTRACT

SECCO, Willian. **Major Factors Affecting Productivity in Industries of Pato Branco**. 2014. 38 p. Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

The present study sought to investigate an appointment raised by the media with some frequency in the past two years: Brazil takes great disadvantage in productivity. Compared with the U.S., the Brazilian worker generates only one-fifth of the wealth generated by American. Accordingly, we sought to understand well what is considered Productivity and the factors affecting it. Subsequent to that, via a questionnaire completed, we investigated how these factors affect level and productivity of industries. The survey sample comprised some industries the city of Pato Branco, Paraná Southwest. The perception of some managers, especially the metallurgical sectors, relative to the level of impact that each of these factors has on the productivity of companies has been verified.

Keywords: Innovation, Infrastructure, Training, Management, Bureaucracy.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema e Problema	12
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 Justificativa.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 Produtividade	13
2.2 Fatores que afetam na produtividade das indústrias	15
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	19
3.1 Enquadramento Metodológico.....	19
3.2 Processos de coleta e análise de dados	19
4 ANÁLISE DE DADOS COM APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	27
4.1 Apresentação das Indústrias pesquisadas.....	27
4.2 Análise dos dados	28
4.3 Considerações sobre o estudo.....	33
5 CONCLUSÃO.....	34
REFERÊNCIAS.....	34

1 INTRODUÇÃO

Hoje, um trabalhador brasileiro gera perto de 22 000 dólares por ano de riqueza. O americano, cerca de 100 000 dólares. Ou seja, são necessários cinco brasileiros para produzir a mesma riqueza que um americano. A enorme diferença faz sentido. Afinal, os Estados Unidos investem seis vezes mais do que o Brasil. A produtividade maior também gera uma recompensa: a renda per capita dos americanos é cinco vezes a nossa. Tudo está interligado. Isso não quer dizer, porém, que os brasileiros trabalhem pouco. Ao contrário, dedicamos mais horas ao trabalho do que a população da maioria dos países ricos, segundo dados da Organização Internacional do Trabalho e da OCDE, o clube das economias desenvolvidas. As lições de Estados Unidos e Alemanha mostram que a produtividade é uma síntese das escolhas das nações ao longo do tempo. Aquelas que investiram na educação, na infraestrutura e nas instituições fortes têm uma economia mais eficiente e, portanto, mais rica. No caso do Brasil, infelizmente, a baixa produtividade é o resultado de muitos fracassos (EXAME, 2012).

Dobrar a renda per capita a cada 15 anos é o desafio que a indústria apresenta para o País. Esse não é um desafio impossível. Para ser atingido, o País precisa enfrentar os problemas que diminuem o nosso potencial de crescimento e desenvolver as novas competências exigidas para uma economia inovadora, de elevada produtividade e sustentável ambientalmente. A qualidade da educação é a chave para a produtividade. O crescimento de um país depende da oferta de recursos produtivos e dos ganhos de produtividade. A capacidade produtiva, contudo, não depende apenas de quantidades de trabalho e capital. É fundamental que o país disponha de trabalho qualificado (CNI, 2010).

Existem alguns fatores que influem predominantemente na produtividade das empresas: inovação, infraestrutura, educação, gestão e leis/burocracia. Tais fatores, individualmente ou combinados, exercem importante influência no desenvolvimento/produtividade de empresas, sobretudo do setor industrial (CNI, 2010; FDC, 1993).

1.1 Tema e Problema

O tema do presente estudo consiste em avaliar a Produtividade de algumas empresas – (setor industrial) – e identificar o grau de influência que esses fatores exercem no impacto (resultado da produtividade das empresas).

O significado de produtividade, resumidamente e com clareza, remete ao seguinte: Produtividade é a redução do tempo gasto para executar um serviço, ou o aumento da quantidade de produtos elaborados, com a manutenção dos níveis de qualidade, sem o acréscimo de mão-de-obra ou aumento dos recursos necessários. Nesse sentido, é importante que o grupo de gestores responsáveis pelas decisões primordiais da empresa, conheçam os fatores que afetam a produtividade.

Muito se veicula de que o Brasil é deficiente em produtividade industrial em relação aos EUA. Com base nisso, a investigação deste trabalho propõe responder a seguinte questão: Quais são os fatores que mais influenciam na baixa produtividade das indústrias?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é identificar se no setor industrial os gestores percebem os fatores apontados como responsáveis pela influência na produtividade da empresa. Ao mesmo tempo, pretende-se verificar qual é o nível de impacto de cada um desses fatores em relação a produtividade.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) identificar o significado de produtividade, sobretudo no que diz respeito à produtividade das indústrias;
- b) avaliar a percepção dos (gestores que contribuíram com as informações), no que diz respeito ao nível de impacto dos fatores analisados e sua importância;

- c) analisar os dados qualitativamente verificando quais respostas mais se repetiram;
- d) comparar os resultados no que se refere a: i) empresas do mesmo setor, mas, com tamanhos diferentes; ii) empresas de diferentes segmentos; iii) diferença de pontos de vista dos gestores da mesma empresa.

1.3 Justificativa

Esse estudo se justifica quanto à necessidade constante de melhoria da produtividade das indústrias. Para que o Brasil consiga produzir com mais eficiência e melhore efetivamente o conceito de produtividade, o país precisa: manter ou melhorar a qualidade do produto e/ou serviço, reduzir o tempo empregado durante a produção e/ou realização do serviço e, reduza também, os recursos e mão-de-obra empregada durante o processo produtivo.

Imbuir os gestores respondentes dessa pesquisa à ampliar sua percepção quanto aos fatores que impactam na produtividade das empresas que atuam.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo pretende-se abordar os conceitos relacionados à Produtividade Industrial, bem como, os fatores que exercem influência na produtividade: Inovação, Infraestrutura, Capacitação dos colaboradores, Gestão e Leis/Burocracia.

2.1 Produtividade

A produtividade pode ser definida como sendo a relação existente entre o quanto se produz, (produção), e os recursos disponíveis.

Ainda, produtividade é a redução do tempo gasto para executar um serviço, ou o aumento da qualidade de produtos elaborados, com a manutenção dos níveis de qualidade, sem o acréscimo de mão-de-obra ou aumento dos recursos necessários. Produtividade não é somente maior quantidade. É preciso avaliar a qualidade do produto ou serviço. Os indicadores de produtividade são ligados à eficiência. Estão dentro dos processos e tratam da utilização dos recursos para a geração de produtos e serviços. Os indicadores de produtividade são muito importantes, uma vez que permitem uma avaliação precisa do esforço empregado para gerar os produtos e serviços.

A produtividade é a relação entre os resultados da produção e os recursos produtivos a ela aplicados e é medida em três níveis: da operação, da empresa e da nação. No nível da operação, reflete o conceito taylorista de aumento da capacidade produtiva dos recursos envolvidos numa operação. No nível de toda empresa, reflete a relação entre o faturamento e os custos totais, denominada de taxa de valor agregado, e inclui toda a cadeia produtiva, desde os fornecedores até os clientes. No nível da nação, reflete o conceito de renda per capita (CONTADOR, 1994).

No Brasil, a gestão da produtividade nas empresas vem se tornando cada vez mais crucial em um ambiente de crescente abertura externa e globalização dos negócios.

Atualmente, sem produtividade ou sem a eficiência do processo produtivo, dificilmente uma empresa vai ser bem sucedida ou até mesmo sobreviver no mercado. Dado o acirramento da concorrência, a gestão da produtividade está se

tornando um dos quesitos essenciais na formulação das estratégias de competitividade das empresas. De forma semelhante, a produtividade vem se tornando objeto de políticas públicas, a exemplo da atual política industrial, tecnológica e de comércio exterior do Governo Federal, denominada de Plano Brasil Maior (GOVERNO FEDERAL, 2011).

A dimensão sistêmica desse Plano, de natureza horizontal e transversal, destina-se a orientar ações que visem, sobretudo, a redução de custos sistêmicos e o aumento da eficiência e produtividade agregada da economia nacional, objetivando promover bases mínimas de isonomia das empresas brasileiras em relação a seus principais concorrentes internacionais (GOVERNO FEDERAL, 2011).

A seguir, os principais fatores que afetam a produtividade.

2.2 Fatores que afetam a produtividade das indústrias

a) Inovação

Diante de um cenário altamente competitivo faz-se necessário que as empresas inovem constantemente para não serem esmagadas pela concorrência e, para as empresas iniciantes, se destacarem no mercado. Esta concorrência torna-se cada dia maior, visto que hoje ela não se baseia apenas em concorrentes internos, mas sim externos dos diversos países que podem trazer aos clientes. Soluções com um menor custo e qualidade superior do que as atuantes. Isso se deve, também, a maior facilidade no fluxo de bens, serviços, informações e conhecimentos, pois quase não há mais fronteiras formais e mercados reservados. Para empresas que estão iniciando no mercado há a necessidade de levar aos seus clientes novas soluções de maneira competitiva. Tarefa nada fácil para estas novatas no mercado. O consumidor deseja adquirir produtos e serviços com custo atraente, qualidade perceptível e indiscutível, atendimento adequado e diferenciação (CARVALHO, REIS, CAVALCANTI, 2011).

A FINEP em seu livro Brasil Inovador utiliza O Manual de Oslo que é uma das principais fontes de estudo sobre a Inovação e destaca os quatro tipos: inovações de produto, de processo, organizacionais e de marketing.

A inovação de produto: trata-se da criação ou mudança de um produto já existente com o objetivo de atender uma necessidade existente pelos clientes não saciada ainda.

Inovação de marketing: trata-se nas alterações significativas no que se refere a mudanças de embalagem, posicionamento do produto, promoção ou preço.

Inovação nos processos: representam as mudanças significativas nos métodos de produção e distribuição dos produtos existentes.

Inovação organizacional: representam a implantação de novos métodos eficientes na organização que vão desde a mudança de relações externas da empresa até as mudanças do local de trabalho.

Mais importante do que definir com exatidão o tipo de inovação é ter clareza de que se trata realmente de uma inovação (CARVALHO, REIS, CAVALCANTI, 2011).

b) Infraestrutura

O Brasil investe pouco em infraestrutura. O volume de recursos investido no País, em relação ao PIB, cerca de 2%, é um terço do despendido na China e no Chile e metade do que é investido na Índia. Os recursos aumentaram, mas ainda são insuficientes. No período 2007-2009, houve constante aumento da disponibilidade de recursos para investimentos pelo Governo, mas a execução do investimento público não alcançou a velocidade e o volume esperados (CNI, 2010).

Persistem sérios problemas na oferta dos serviços de áreas estratégicas, como saneamento básico, gás natural, energia elétrica, navegação de cabotagem, hidrovias, ferrovias, rodovias, portos e aeroportos. As exceções são os setores de telecomunicações e de petróleo.

A situação da infraestrutura:

- Apesar dos avanços com o início da construção de vários empreendimentos importantes, existe um elevado déficit na prestação de serviços de infraestrutura, em especial nos setores de transportes e de saneamento básico;

- O País está diante de uma oportunidade inédita, com visibilidade internacional (Copa do Mundo e Jogos Olímpicos), para aumentar de forma consistente os investimentos em infraestrutura;
- O excesso de burocracia e a baixa eficiência da gestão pública têm retardado os investimentos;
- O ambiente institucional e o marco regulatório precisam ser modernizados para aumentar a participação do capital privado na complementação do investimento público. Existem casos recentes de retrocesso no ambiente institucional e regulatório que elevam os riscos dos investimentos (CNI, 2010).

c) Capacitação/Educação – Colaboradores

A demanda empresarial por recursos humanos capacitados, empreendedores e com habilidades para solução de problemas, impõe, às próprias empresas, a necessidade de crescentes investimentos em capacitação profissional, em consequência do deficiente atendimento pelo sistema de ensino, em todos os níveis. Enquanto as grandes corporações solucionam suas demandas, as outras empresas aguardam melhorias no processo de capacitação profissional.

Com um substancial dispêndio, por consequência típico de grandes e já exitosas empresas, observa-se um esforço empresarial para preparar/assegurar os profissionais necessários para superar o desafio da competitividade. São concursos nacionais de busca de talentos e longos e intensivos programas de treinamento, que as grandes corporações empreendem para preparar seus novos profissionais. Outras empresas encomendam programas especiais de treinamento e/ou de especialização a Universidades/Institutos de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICTI). Multiplicam-se as Universidades Corporativas, que promovem a formação/reciclagem completa de seus colaboradores de forma intensiva e permanente, dando aos profissionais a devida cultura da casa e capacitando-os gerencial-técnico-cientificamente nas demandas do crescimento e sobrevivência da corporação. Todas são ações válidas, que têm seus custos e benefícios, as quais suprem, acima de tudo, as deficiências do sistema de ensino, existentes em todos os

níveis. No entanto isto não resolve o desafio da pequena e média empresa, que se deseja também ver crescer/participar do desenvolvimento (SCHNEIDER & DONATELL, 2005).

d) Gestão – Eficaz e Eficiente

Os últimos 45 anos (1957-2002) constituíram uma época de grandes mudanças na gestão e organização do sistema produtivo das empresas industriais Em todo o mundo. Dois grandes grupos de mudanças foram marcantes nesse período. O primeiro foi o grande desenvolvimento tecnológico ocorrido em termos de máquinas, sistemas de informações, automação, robótica, telecomunicações, entre outros, que tornaram possível um planejamento e controle mais eficiente das operações. O segundo está relacionado às transformações relativas às novas filosofias, conceitos e métodos de gestão de recursos humanos. Estes passaram a ser vistos, principalmente a partir da década de 1980, como a principal fonte de vantagem competitiva das empresas. Um diferencial que, bem gerenciado, pode alavancar a empresa a patamares de crescimento e desenvolvimento significativos (CLETO, 2002).

Até o final da década de 1970, a gestão industrial da maior parte das empresas no Brasil baseava-se no sistema de produção em massa. A produção enxuta teve grande divulgação a partir da década de 1980. Muitos livros sobre o assunto foram lançados, muitos técnicos estrangeiros vieram ao país e muitas missões foram ao Japão para aprender o máximo possível sobre aquela nova filosofia de produção, que trazia ganhos tão elevados na eficiência da gestão industrial e na qualidade dos produtos. Boa parte das empresas, porém, procedeu a uma implantação parcial do sistema de produção enxuta, uma vez que esta se mostrou bem mais complexa do que parecia a priori (CLETO, 2002).

Na Administração, existem dois conceitos que são considerados iguais para a maioria das pessoas, mas que possuem significados completamente distintos: eficiência e eficácia. É através dessas definições que podemos concluir se uma determinada organização está desempenhando seu papel com sucesso ou se há algo que deve ser transformado. A eficiência é a capacidade do administrador de obter bons produtos (produtividade, desempenho, etc.) utilizando a menor quantidade de recursos – (tempo, mão-de-obra, material, etc.) – possíveis; ou mais

produtos utilizando a mesma quantidade de recursos. Um gerente eficiente é aquele que realiza uma tarefa da melhor forma possível. Já a eficácia é a capacidade de fazer aquilo que é preciso, que é certo para se alcançar determinado objetivo (LUTZKY, 2006).

e) Leis/Burocracia

Entraves legais que impedem o desenvolvimento regular e natural da empresa. Simplificadamente refere-se a um significado da administração com muitas divisões, regras, controles e procedimentos redundantes e desnecessários ao funcionamento do sistema.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Enquadramento Metodológico

A abordagem realizada para esta pesquisa classificou-se como qualitativa. Segundo Richardson (2008), na abordagem qualitativa o pesquisador não usa métodos estatísticos para apresentar soluções ao problema de pesquisa. A pesquisa qualitativa responde questões particulares, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (LAKATOS e MARCONI, 2006, p. 271).

Quanto à coleta de dados, poderá ser classificada em dados primário e/ou secundários. Dados primários são aqueles obtidos diretamente em campo por meio de entrevistas ou aplicação de questionários. E os dados secundários, são obtidos através relatórios sobre o tema (RICHARDSON, 2008).

Para a realização deste trabalho, a coleta de dados se utiliza apenas de dados primários, que foram obtidos diretamente em campo, por meio de questionários enviados para (proprietários, gestores e/ou coordenadores) das empresas.

3.2 Processos de coleta e análise de dados

Em um primeiro momento, esse estudo procura identificar o significado de Produtividade. Em seguida, procura avaliar o grau com que os fatores responsáveis pela produtividade afetam no desenvolvimento da empresa.

A pesquisa realizada foi embasada em questionário aplicado para gestores que atuam no setor industrial. Segundo Gil (1999, p.128), questionário pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o

conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

Antes da aplicação direta do questionário, foram estruturados pequenos textos de apoio, para contextualizar e conceituar o assunto a ser explorado na pesquisa; conforme descrito a seguir:

1. Por que essa pesquisa está sendo realizada?

Para avaliar uma constatação pronunciada recentemente:

As empresas brasileiras, (Indústrias), em média, geram apenas um quinto da riqueza gerada pelas empresas americanas. Para se tornar uma nação rica, o Brasil precisa aprender a produzir com mais eficiência.

2. O que é Produtividade?

Produtividade é a redução do tempo gasto para executar um serviço, ou o aumento da qualidade de produtos elaborados, com a manutenção dos níveis de qualidade, sem o acréscimo de mão-de-obra ou aumento dos recursos necessários. Produtividade não é somente maior quantidade. É preciso avaliar a qualidade do produto ou serviço. Os indicadores de produtividade são ligados à eficiência. Estão dentro dos processos e tratam da utilização dos recursos para a geração de produtos e serviços. Os indicadores de produtividade são muito importantes, uma vez que permitem uma avaliação precisa do esforço empregado para gerar os produtos e serviços. **Com base nisso, observe alguns fatores importantes que afetam a produtividade das empresas:**

a) Inovação

A inovação tem diversas classificações, que variam do tipo de benefício e ao grau de inovação. Invenção, nem sempre é Inovação. Entenda o que a Inovação significa nos trechos a seguir:

Em relação ao grau de inovação pode-se estabelecer que uma Inovação Incremental é aquela que agrega valor para necessidades mais imediatas dos consumidores como uma nova embalagem ou um nova cor de um produto.

A Inovação Radical é aquela que atende a necessidades menos evidentes. Ela altera o modelo de negócio e, algumas vezes, revoluciona todo o mercado, introduzindo um novo concorrente de diferentes “indústrias”.

Segundo Drucker a inovação “é o instrumento específico dos empreendedores, o processo pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente”.

Como exemplo, inovação pode ser uma nova idéia, uma nova prática ou também um novo material a ser utilizado em um determinado processo. Desta forma, podemos visualizar a inovação em diferentes naturezas, que podem ser refletidas em esquemas classificatórios, diferenciando-se entre inovações administrativas e técnicas. Inovação no trabalho organizacional, inovações em produtos e inovações em processos.

IMPORTANTE: Só pode ser considerado Inovação quando o “novo” trazer resultado econômico.

b) Infraestrutura

Investimentos em Plantas e/ou projetos. Investimentos em capital físico - (Prédios, máquinas, equipamentos, energia, tecnologia, veículos, caminhões, água, matéria-prima, etc.).

c) EDUCAÇÃO/CAPACITAÇÃO – COLABORADORES

Investimento na capacitação/qualificação dos profissionais que colaboram com a produtividade da empresa; (em todos os níveis: do Operário até a Alta Administração.).

REFERÊNCIAS: a) Cursos profissionalizantes. b) Cursos de curta duração. c) Cursos de Graduação. d) Cursos de pós-graduação.

d) Gestão – Eficaz E Eficiente

Gestão com **Eficiência** é a capacidade do administrador de obter bons produtos (produtividade, desempenho, etc.) utilizando a menor quantidade de recursos (tempo, mão-de-obra, material, etc.) possíveis; ou mais produtos utilizando a mesma quantidade de recursos.

Um gerente **Eficiente** é aquele que realiza uma tarefa da melhor forma possível. Já a **Eficácia** é a capacidade de fazer aquilo que é preciso, que é certo para se alcançar determinado objetivo. Fazer a coisa certa de forma certa é a melhor definição de trabalho **Eficiente e Eficaz**. Por isso, é necessário que o administrador conheça profundamente os melhores métodos de produção, as atuais condições de mercado, do que a população está precisando, onde estão os funcionários mais competentes, enfim, aquilo que é essencial para que se produza com eficiência e eficácia.

e) Burocracia/Leis

Entraves legais que impedem o desenvolvimento regular e natural da empresa. Simplificadamente refere-se a um significado da administração com muitas divisões, regras, controles e procedimentos redundantes e desnecessários ao funcionamento do sistema.

O detalhamento do questionário aplicado encontra-se em Apêndice.

4. ANÁLISE DE DADOS COM APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir apresenta-se uma breve descrição das organizações de onde os dados – (ponto de vista dos gestores) – foram coletados.

4.1 Apresentação das indústrias pesquisadas

Quadro de apresentação das organizações submetidos à pesquisa:

EMPRESA	RESPOSTAS	SETOR	PRODUTOS	EMPREGADOS
ATLAS	4	Metalúrgico	Eletrodomésticos	1.470
PATOLUX	4	Metalúrgico	Utensílios – Cozinha	120
TRAMONTIN	3	Metalúrgico	Moldes e Matrizes	28
VILLAFORTE	2	Metalúrgico	Móveis em metal	14
IMPREPEL	2	Gráfica	Papel – Diversos	32
BRANSILOS	1	Metalúrgico	Silos	70
LIDERANÇA	1	Móveis	Móveis planejados	20
ALUMÍNIOS-PB	1	Metalúrgico	Utensílios – Alimentos	37
EUROPLAST	1	Plástico	Forros de PVC	12
SARTORI	1	Metalúrgico/Civil	Estruturas metálicas	---
TOTAL	10			

Houve notadamente, predominância por empresas do setor metalúrgico; uma vez que existe um acentuado número de indústrias nesse setor na cidade de Pato Branco. Ao mesmo tempo, não foi elementar a tarefa para se conseguir mais de um gestor respondente da pesquisa dentro de uma mesma organização.

Por outro lado, foi possível estabelecer para uma parcela de respostas a verificação comparativa das opiniões de gestores de uma mesma indústria.

4.2 Análise dos dados

Os dados obtidos da aplicação do questionário foram convertidos em porcentagem (%), demonstrando a frequência observada das respostas por alternativas.

Bloco – Produtividade

a) Marque com um X conforme o seu ponto de vista:

1. De acordo com a definição de PRODUTIVIDADE; sua empresa:	SIM	NÃO
1.1 Emprega corretamente o tempo e a quantidade de matéria-prima para elaborar produtos e/ou serviços?	90%	10%
1.2 Preserva a QUALIDADE dos produtos à medida que produz mais em menos tempo?	95%	5%
1.3 A empresa conhecia todos os indicadores de PRODUTIVIDADE mencionados acima?	80%	20%
1.4 Atualmente existem Ações/Processos que desencadeiem aumento da produtividade?	70%	30%
1.5 Existem Ações e/ou Planejamento para a implantação de processos que culminem em aumento de Produtividade?	90%	10%

b) Marque com um X conforme o seu ponto de vista:

1. Os fatores abaixo mencionados afetam na PRODUTIVIDADE da empresa?	SIM	NÃO
1.1 Inovação	75%	25%
1.2 Infraestrutura	80%	20%
1.3 Educação/Capacitação dos Colaboradores	95%	5%
1.4 Burocracia/Leis	75%	25%
1.5 Gestão	80%	20%

c) Assinale com um “X” o grau que melhor traduz sua **CONCORDÂNCIA** com relação às afirmações abaixo. Sendo que:

1 – Discordo totalmente;

2 – Discordo;

3 – Sou indiferente;

4 – Concordo;

5 – Concordo totalmente.

1.0 Quais são os principais fatores que afetam a produtividade da empresa?	Nível de concordância				
	1	2	3	4	5
1.1 Inovação	20%	5%	10%	35%	30%
1.2 Infraestrutura		20%	5%	30%	45%
1.3 Educação/Capacitação dos Colaboradores			15%	55%	30%
1.4 Burocracia/Leis		10%	35%	25%	30%
1.5 Gestão			30%	35%	35%

1. Bloco – (Inovação)

a) Indicadores de Esforço para a Inovação

Marque com um "x" a opção que, em sua opinião, melhor retrata os ESFORÇOS para inovação na sua organização (reflexo dos indicadores acima).	
a) Inexistem esforços para inovação na minha organização.	15%
b) Existem alguns esforços, mas não estão formalizados.	15%
c) Existem esforços, mas pouco formalizados.	40%
d) Existem esforços e estão formalizados.	30%

b) Indicadores do Processo de Inovação

Escolha a opção que, em sua opinião, melhor retrata o PROCESSO de inovação, como um todo, na sua organização, observando as respostas com maior incidência.	
a) Inexiste um processo de inovação na minha organização.	15%
b) Existem algumas atividades das etapas, mas não estão formalizadas.	20%

c) Existem diversas atividades das etapas, mas pouco formalizadas.	40%
d) Existe um processo de inovação e está formalizado.	25%

2. Bloco – (Infraestrutura)

a) Indicadores de Esforço em projetos de Infraestrutura

Marque com um "x" a opção que, em sua opinião, melhor retrata os ESFORÇOS para investimento em Infraestrutura na sua organização.	
a) Inexistem esforços para investimento em Infraestrutura na minha organização.	15%
b) Existem alguns esforços, mas não estão formalizados.	25%
c) Existem esforços, mas pouco formalizados.	25%
d) Existem esforços e estão formalizados.	35%

b) Indicadores do Processo de Investimento em projetos de Infraestrutura

Escolha a opção que, em sua opinião, melhor retrata o PROCESSO de investimento em INFRAESTRUTURA, como um todo, na sua organização, observando as respostas com maior incidência.	
a) Inexiste um processo de Investimento em Infraestrutura na minha organização.	15%
b) Existem algumas atividades das etapas, mas não estão formalizadas.	30%
c) Existem diversas atividades das etapas, mas pouco formalizadas.	15%
d) Existe um projeto de investimento em Infraestrutura e está formalizado.	40%

3. Bloco – (Educação/Capacitação dos Colaboradores)

a) Indicadores de Esforço em Educação/Capacitação dos Colaboradores

Marque com um "x" a opção que, em sua opinião, melhor retrata os ESFORÇOS para investimento em Educação/Capacitação dos colaboradores da sua organização.	
a) Inexistem esforços para investimento em Educação/capacitação dos Colaboradores.	20%
b) Existem alguns esforços, mas não estão formalizados.	15%
c) Existem esforços, mas pouco formalizados.	20%
d) Existem esforços e estão formalizados.	45%

b) Indicadores do Processo de Investimento em Educação/Capacitação dos colaboradores

Escolha a opção que, em sua opinião, melhor retrata o PROCESSO de investimento em Educação/Capacitação dos colaboradores da sua organização, como um todo, na sua organização, observando as respostas com maior incidência.	
a) Inexiste um processo de Investimento em Educação/Capacitação dos colaboradores da sua organização.	15%
b) Existem algumas atividades das etapas, mas não estão formalizadas.	30%
c) Existem diversas atividades das etapas, mas pouco formalizadas.	30%
d) Existe um projeto de investimento em Educação/Capacitação dos colaboradores da sua organização.	25%

4. Bloco – (Gestão Eficaz e Eficiente)

a) Indicadores de Esforço em Gestão Eficaz e Eficiente

Marque com um "x" a opção que, em sua opinião, melhor retrata os ESFORÇOS para investimento em GESTÃO EFICAZ E EFICIENTE na sua organização.	
a) Inexistem esforços para investimento em Gestão Eficaz e Eficiente na minha organização.	10%
b) Existem alguns esforços, mas não estão formalizados.	20%
c) Existem esforços, mas pouco formalizados.	30%
d) Existem esforços e estão formalizados.	40%

b) Indicadores do Processo de Investimento em Gestão Eficaz e Eficiente

Escolha a opção que, em sua opinião, melhor retrata o PROCESSO de investimento em GESTÃO, como um todo, na sua organização, observando as respostas com maior incidência.	
a) Inexiste um processo de Investimento Em Gestão Eficaz E Eficiente na minha organização.	-
b) Existem algumas atividades das etapas, mas não estão formalizadas.	50%
c) Existem diversas atividades das etapas, mas pouco formalizadas.	10%
d) Existe um projeto de investimento em GESTÃO EFICAZ e EFICIENTE e está formalizado.	40%

5. Bloco – (Leis / Burocracia)

a) Assinale com um “X” o grau que melhor traduz sua **CONCORDÂNCIA** com relação às indagações abaixo. Sendo que:

- 1 – Discordo;
- 2 – Concordo;
- 3 – Desconheço.

	Nível de concordância		
	1	2	3
1. Sobre Leis/Burocracia relacionadas a Produtividade; responda:			
1.0 Existem impactos na Produtividade, (ocasionada pelos entraves das Leis/Burocracia), na grande maioria das indústrias do mesmo setor que a sua organização?		85%	15%
1.1 Os impactos podem representar decréscimo no volume de produtos por tempo?	20%	80%	
1.2 Há percepção por parte dos empresários do setor que existem Leis e/ou excesso de Burocracia como barreira no desenvolvimento da produtividade da empresa?	5%	75%	20%
1.3 Existem esforços (para eliminar e/ou reduzir o excesso de Leis/Burocracia) para melhorar a produtividade da empresa?	20%	35%	45%

b) Já foram formalizadas algumas ações para eliminar e/ou reduzir alguns entraves ocasionados por Leis/Burocracia que atrapalhavam a produtividade da empresa?

SIM (50%)

NÃO (50%)

4.3 Considerações sobre o estudo

Ao observar os dados, e, estabelecendo uma interface com o objetivo geral deste trabalho, constata-se que a maioria dos gestores que participaram desta pesquisa, percebem a importância da Produtividade e o significado que ela traduz. Muito embora, do total de dados observados, 30% das respostas apontam que atualmente não existem Ações/Processos que desencadeiem aumento de produtividade, evidenciando um importante grau de ineficiência produtiva.

Ainda, chama atenção, apenas 75% dos gestores considerar a inovação e burocracia como fatores que afetam na produtividade das empresas. Ao mesmo tempo, apenas 80% de impacto foi percebido pelos fatores infraestrutura e gestão. O fator Educação/Capacitação dos colaboradores recebeu maior frequência das respostas no que diz respeito aos fatores que impactam na produtividade das organizações.

Em termos de ações, esforços e indicadores do processo de Inovação, por exemplo, verifica-se que predomina com 40% a opção de que eles existem, porém encontram-se pouco formalizados.

Infraestrutura aparece com uma participação inferior a 50% no que se refere a projetos formalizados. Existe uma pequena margem de projetos em andamento, mas pouco formalizados. Pelo que se observou na revisão de literatura, esse fator é absolutamente importante para o desenvolvimento competitivo; principalmente quando se tratam de organizações industriais.

O fator Educação/Capacitação dos colaboradores apresentou-se com um alto valor de importância percebido pelos respondentes. Esse fator evidenciou um importante gargalo: é quase unânime a percepção de que ele impacta na produtividade; ao mesmo tempo, foi frequente os dados indicando que não existem, ou, existem poucas ações concretizadas por parte das organizações com o objetivo de criar e/ou desenvolver mecanismos para que os colaboradores possam investir em educação e capacitação.

O bloco Gestão, assinalando para a gestão eficaz e eficiente, conceitos largamente empregados em administração, apontaram valores razoáveis. Assinalaram os gestores que falta muito esforço e muitas atividades das etapas para

que as organizações pratiquem gestão eficaz e eficiente, menos de 50% de esforços formalizados e cerca de 40% de investimentos em projetos formalizados relacionados a este fator.

Por fim, o fator Leis/Burocracia, foi largamente percebido como um entrave legal na produtividade das organizações. Cerca de 75% até 85% dos gestores concordam que esses fatores ocasionam retrocesso no desenvolvimento das empresas. Por outro lado, poucos esforços e poucas ações foram tomadas com o objetivo de reduzir e/ou eliminar o excesso de burocracia.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo avaliar os fatores que impactam na produtividade das indústrias. Foi investigado o conceito de produtividade e identificado o grau com que esses fatores afetam no desenvolvimento das organizações, colhendo a opinião de alguns gestores que atuam no setor industrial na cidade de Pato Branco.

Os fatores observados nessa pesquisa foram – (Inovação, Infraestrutura, Educação/Capacitação, Gestão Eficaz e Eficiente, Leis/Burocracia) – como interferentes na produtividade das indústrias.

Uma das constatações mais importantes se deu para o fator Educação/Capacitação dos colaboradores. A maioria dos gestores apontou este fator como importante no impacto da produtividade das empresas. Por outro lado, para esse fator, existem poucos esforços e ações para investir no colaborador com o intuito de contribuir para a sua qualificação.

Outra observação interessante constatada dos questionários é quanto aos pontos de vista diferentes dos gestores de empresas de mesmo setor, mas com tamanhos diferentes. Os gestores de empresas maiores, assinalaram com mais frequência as questões com a opção SIM, evidenciando que estes consideram os fatores apontados como importantes para o quesito produtividade.

Quanto aos pontos de vista de gestores de empresas de diferentes segmentos, mas com semelhante número de funcionários, houve pouca constatação de pontos de vista diferentes.

Gestores da mesma empresa apresentaram pontos de vista semelhantes, não existindo significativa diferença na frequência das respostas apontadas por estes.

Para finalizar, constata-se que o objetivo desta pesquisa foi atingido, uma vez que os respondentes conseguiram compreender o que estava sendo avaliado e as constatações levantadas, por fatores, vão de encontro com o que se veicula em relação às indústrias no Brasil – (de que não são suficientemente produtivas):

- Ainda existe uma parcela que não percebe Inovação como sendo importante;
- Há um baixo investimento em projetos para qualificação dos colaboradores;
- Indústrias menores percebem com menos intensidade os fatores que afetam a produtividade;

- Apenas 70% das indústrias pesquisadas apontaram que atualmente desenvolvem Ações/Processos que desencadeiam aumento de produtividade;
- As organizações não agem para impedir e/ou reduzir a burocracia que ocasiona entraves para a produtividade; permanecendo “engessadas”.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, G. C.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Anymara, 2011.

CLETO, M. G. **A Gestão da Produção nos últimos 45 anos**. Revista FAE BUSINESS, n.4, dez. 2002.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. **A Indústria e o Brasil – Uma agenda para crescer mais e melhor**. Brasília, 2010.

CONTADOR, J. C. **Produtividade fabril I - Método para rápido aumento da Produtividade Fabril**. Gestão & Produção, v. 1, n. 3, p. 217-238, dez. 1994.

EXAME.COM – Revista eletrônica Exame. **Brasil leva surra dos EUA em produtividade: como melhorar?** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1025/noticias/agora-vem-a-parte-mais-dificil>. Acessado em fevereiro de 2014.

FDC – Fundação Dom Cabral. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas, 1993.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOVERNO FEDERAL. **Brasil Maior Plano 2011/2014: Texto de Referência**. S/d, p.18. Disponível no sítio: http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/wp-content/uploads/2011/11/plano_brasil_maior_texto_de_referencia_rev_out11.pdf.

JÚNIOR, J. L. R.; FERREIRA, P. C. **Evolução da Produtividade Industrial Brasileira e Abertura Comercial**. IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Rio de Janeiro, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUTZKY, A. **Eficiência e Eficácia: conceitos distintos, porém interligados**. Portal Administradores. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/> Acessado em março de 2014.

Manual de Oslo, **OCDE – Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação**. 3ª ed., Tradução FINEP, 2007, Disponível em: <http://www.finep.gov.br>. Acessado em: fevereiro de 2014.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2008.

SARTI, F.; HIRATUKA, C. **Desenvolvimento industrial no Brasil: oportunidades e desafios futuros**. Texto para Discussão. IE/UNICAMP n. 187, janeiro 2011.

SCHNEIDER, C. A.; DONATELL, G. D. **A capacitação profissional e a certificação de pessoas como instrumentos para promover a competitividade empresarial**. UFSC, 2005.

APÊNDICE

Questionário

Bloco – Produtividade

a) Marque com um X conforme o seu ponto de vista:

1. De acordo com a definição de PRODUTIVIDADE; sua empresa:	SIM	NÃO
1.1 Emprega corretamente o tempo e a quantidade de matéria-prima para elaborar produtos e/ou serviços?		
1.2 Preserva a QUALIDADE dos produtos à medida que produz mais em menos tempo?		
1.3 A empresa conhecia todos os indicadores de PRODUTIVIDADE mencionados acima?		
1.4 Atualmente existem Ações/Processos que desencadeiem aumento da produtividade?		
1.5 Existem Ações e/ou Planejamento para a implantação de processos que culminem em aumento de Produtividade?		

b) Marque com um X conforme o seu ponto de vista:

1. Os fatores abaixo mencionados afetam na PRODUTIVIDADE da empresa?	SIM	NÃO
1.1 Inovação		
1.2 Infraestrutura		
1.3 Educação/Capacitação dos Colaboradores		
1.4 Burocracia/Leis		
1.5 Gestão		

c) Assinale com um “X” o grau que melhor traduz sua CONCORDÂNCIA com relação às afirmações abaixo. Sendo que:

- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo;

- 3 – Sou indiferente;
 4 – Concordo;
 5 – Concordo totalmente.

1.0 Quais são os principais fatores que afetam a produtividade da empresa?	Nível de concordância				
	1	2	3	4	5
1.1 Inovação					
1.2 Infraestrutura					
1.3 Educação/Capacitação dos Colaboradores					
1.4 Burocracia/Leis					
1.5 Gestão					

2. Bloco – (Inovação)

a) Indicadores de Esforço para a Inovação

Marque com um "x" a opção que, em sua opinião, melhor retrata os ESFORÇOS para inovação na sua organização (reflexo dos indicadores acima).	
a) Inexistem esforços para inovação na minha organização.	
b) Existem alguns esforços, mas não estão formalizados.	
c) Existem esforços, mas pouco formalizados.	
d) Existem esforços e estão formalizados.	

b) Indicadores do Processo de Inovação

Escolha a opção que, em sua opinião, melhor retrata o PROCESSO de inovação, como um todo, na sua organização, observando as respostas com maior incidência.	
a) Inexiste um processo de inovação na minha organização.	
b) Existem algumas atividades das etapas, mas não estão formalizadas.	
c) Existem diversas atividades das etapas, mas pouco formalizadas.	
d) Existe um processo de inovação e está formalizado.	

2. Bloco – (Infraestrutura)

a) Indicadores de Esforço em projetos de Infraestrutura

Marque com um "x" a opção que, em sua opinião, melhor retrata os ESFORÇOS para investimento em Infraestrutura na sua organização.	
a) Inexistem esforços para investimento em Infraestrutura na minha organização.	
b) Existem alguns esforços, mas não estão formalizados.	
c) Existem esforços, mas pouco formalizados.	
d) Existem esforços e estão formalizados.	

b) Indicadores do Processo de Investimento em projetos de Infraestrutura

Escolha a opção que, em sua opinião, melhor retrata o PROCESSO de investimento em INFRAESTRUTURA, como um todo, na sua organização, observando as respostas com maior incidência.	
a) Inexiste um processo de Investimento em Infraestrutura na minha organização.	
b) Existem algumas atividades das etapas, mas não estão formalizadas.	
c) Existem diversas atividades das etapas, mas pouco formalizadas.	
d) Existe um projeto de investimento em Infraestrutura e está formalizado.	

3. Bloco – (Educação/Capacitação dos Colaboradores)

a) Indicadores de Esforço em Educação/Capacitação dos Colaboradores

Marque com um "x" a opção que, em sua opinião, melhor retrata os ESFORÇOS para investimento em Educação/Capacitação dos colaboradores da sua organização.	
a) Inexistem esforços para investimento em Educação/capacitação dos Colaboradores.	
b) Existem alguns esforços, mas não estão formalizados.	
c) Existem esforços, mas pouco formalizados.	
d) Existem esforços e estão formalizados.	

b) Indicadores do Processo de Investimento em Educação/Capacitação dos colaboradores

Escolha a opção que, em sua opinião, melhor retrata o PROCESSO de investimento em Educação/Capacitação dos colaboradores da sua organização, como um todo, na sua organização, observando as respostas com maior incidência.	
a) Inexiste um processo de Investimento em Educação/Capacitação dos colaboradores da sua organização.	
b) Existem algumas atividades das etapas, mas não estão formalizadas.	
c) Existem diversas atividades das etapas, mas pouco formalizadas.	
d) Existe um projeto de investimento em Educação/Capacitação dos colaboradores da sua organização.	

4. Bloco – (Gestão Eficaz e Eficiente)

a) Indicadores de Esforço em Gestão Eficaz e Eficiente

Marque com um "x" a opção que, em sua opinião, melhor retrata os ESFORÇOS para investimento em GESTÃO EFICAZ E EFICIENTE na sua organização.	
a) Inexistem esforços para investimento em Gestão Eficaz e Eficiente na minha organização.	
b) Existem alguns esforços, mas não estão formalizados.	
c) Existem esforços, mas pouco formalizados.	
d) Existem esforços e estão formalizados.	

b) Indicadores do Processo de Investimento em Gestão Eficaz e Eficiente

Escolha a opção que, em sua opinião, melhor retrata o PROCESSO de investimento em GESTÃO, como um todo, na sua organização, observando as respostas com maior incidência.	
a) Inexiste um processo de Investimento Em Gestão Eficaz E Eficiente na minha organização.	
b) Existem algumas atividades das etapas, mas não estão formalizadas.	
c) Existem diversas atividades das etapas, mas pouco formalizadas.	
d) Existe um projeto de investimento em GESTÃO EFICAZ e EFICIENTE e está formalizado.	

5. Bloco – (Leis / Burocracia)

a) Assinale com um “X” o grau que melhor traduz sua **CONCORDÂNCIA** com relação às indagações abaixo. Sendo que:

- 4 – Discordo;
- 5 – Concordo;
- 6 – Desconheço.

	Nível de concordância		
	1	2	3
2. Sobre Leis/Burocracia relacionadas a Produtividade; responda:			
1.0 Existem impactos na Produtividade, (ocasionada pelos entraves das Leis/Burocracia), na grande maioria das indústrias do mesmo setor que a sua organização?			
1.1 Os impactos podem representar decréscimo no volume de produtos por tempo?			
1.2 Há percepção por parte dos empresários do setor que existem Leis e/ou excesso de Burocracia como barreira no desenvolvimento da produtividade da empresa?			
1.3 Existem esforços (para eliminar e/ou reduzir o excesso de Leis/Burocracia) para melhorar a produtividade da empresa?			

b) Já foram formalizadas algumas ações para eliminar e/ou reduzir alguns entraves ocasionados por Leis/Burocracia que atrapalhavam a produtividade da empresa?

SIM () NÃO ()