

Produtividade das Médias Empresas Brasileiras **2024**

**ESTUDO INÉDITO DE
PRODUTIVIDADE FOCADO
EM MÉDIAS EMPRESAS**

FDC: ESPECIALISTA EM MÉDIAS EMPRESAS

A Fundação Dom Cabral

está entre as 10 melhores escolas do mundo, segundo os Rankings Financial Times 2024.

Com o aporte de toda essa experiência, a FDC Médias Empresas, há mais de 30 anos, concebe e desenvolve soluções educacionais com metodologias proprietárias e intervenções com transferência de conhecimento. Nosso repertório foi construído ao lado de mais de 30 mil presidentes e gestores de cerca de 3.500 Médias Empresas de todo o Brasil que utilizam as nossas soluções.

Desse modo, contribuímos para a formação de equipes de alta performance, por meio de ferramentas gerenciais e estratégicas, a fim de aumentar a competitividade e a elevação dos resultados.

POR QUE SOMOS REFERÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS?

+ 30 anos

atuando em gestão
e governança de
Médias Empresas

+ 800

empresas
clientes ativas

+ 200

professores
dedicados às
Médias Empresas

Nos últimos 12 meses

+ 500

participantes no
Fórum de Governança
e Gestão

+ 6.000

presidentes e dirigentes
no Intercâmbio de Melhores
Práticas

+ 21.000

horas investidas na
execução da estratégia dos
clientes

+ 1.600

executivos capacitados nas
diversas áreas
da gestão empresarial

+ 12.000

horas investidas no
planejamento
estratégico dos clientes

+ 15.500

horas investidas no
aprimoramento das áreas
de gestão dos clientes

RESPONSÁVEIS

PESQUISADORES



Gilmar Mendes 

Doutor em ciências econômicas e empresariais pela Universidad de Valladolid, da Espanha. Professor associado e pesquisador na área de estratégia e finanças da Fundação Dom Cabral.



Diego Marconatto 

Pós-Doutor em Negócios e especialista em Direito e Economia Internacional. Professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral.



Plínio Monteiro 

Doutor em Marketing, Estratégia e Data Analytics. Professor convidado da Fundação Dom Cabral.

COORDENADOR



Mauro Oliveira 

Administrador de empresas, com pós-graduação em Marketing e MBA Executivo. Gerente de Projetos da Fundação Dom Cabral.

ÍNDICE

1.	Introdução	6
1.1.	Diagnóstico sobre a produtividade da sua empresa	10
2.	O Brasil e a Produtividade	11
3.	A produtividade nas empresas	14
4.	Conceito e uso do termo produtividade	17
4.1.	Medindo a produtividade empresarial	19
4.2.	Como órgãos nacionais e internacionais medem produtividade empresarial?	22
5.	Determinantes da produtividade	24
a.	Capacidade de gestão	24
b.	Capital humano e gestão de RH	26
c.	A importância da gestão de RH	28
d.	Tecnologia	29
e.	Processos	33
f.	Perfil da empresa	34
g.	Ambiente externo	37
6.	Desvendando a produtividade das Médias Empresas brasileiras	41
7.	Produtividade das Médias Empresas brasileiras	45
7.1.	Médias Empresas do setor da indústria	46
7.2.	Médias Empresas do setor do comércio	47
7.3.	Médias Empresas do setor de serviços	48
7.4.	Principais insights	49
8.	Fatores que explicam a produtividade das Médias Empresas brasileiras	50
8.1.	Antecedentes da alta produtividade das Médias Empresas do setor da indústria	51
8.2.	Antecedentes da alta produtividade das Médias Empresas do setor do comércio	58
8.3.	Antecedentes da alta produtividade das Médias Empresas do setor de serviços	65
9.	Comparativo internacional	72
10.	Conclusão	77

1. INTRODUÇÃO

Produtividade: um tema que demanda vários estudos econômicos.

Apesar da crescente dificuldade de sua medição, considerada a participação cada vez mais relevante dos serviços e da tecnologia na economia, a produtividade se reveste de uma importância crucial para o desenvolvimento.

Paul Krugman, Prêmio Nobel de Economia, assim se refere ao tema: *“A produtividade não é tudo, mas, no longo prazo, é quase tudo. A capacidade de um país para melhorar o seu nível de vida ao longo do tempo depende quase que inteiramente da sua capacidade de produção por trabalhador”*.

O termo produtividade tem uma vasta utilização, desde relatórios e periódicos econômicos e acadêmicos, até telejornais e reuniões de organizações globais. Importante considerar, também, que a globalização e a estruturação das cadeias globais de suprimento e produção colocam, ainda mais, a produtividade no centro dos estudos e debates que procuram compreender os fatores de desenvolvimento das nações.

Um termo que vem de longa data.

Segundo Tange (2005), um primeiro uso do termo produtividade foi feito por Quesnay (1766) no periódico *Journal de l'Agriculture*. Desde então, essa variável ganhou mais e mais relevância, sendo que passou a ser vista como uma das dimensões mais fundamentais da competitividade dos países e das empresas (Grossman, 1993).

O notável desenvolvimento da sociedade nos últimos séculos está relacionado com o aumento da produtividade. Apesar dos muitos problemas que o mundo ainda enfrenta, o fato é que a evolução da produtividade a partir do avanço da tecnologia e da gestão reduziu os níveis de pobreza e aumentou a expectativa e qualidade de vida das populações em geral a níveis inacreditáveis¹.

Portanto, o avanço da produtividade desencadeia um ciclo virtuoso que gera crescimento

da economia e da qualidade de vida das populações através do aumento dos níveis de emprego, salários, e da proliferação das inovações e do progresso tecnológico (Shackleton, 2013).

No âmbito das empresas, a gestão em suas diversas faces se apresenta crucial para o aumento da produtividade. Segundo Peter Drucker (1999), “a mais importante contribuição da administração foi o aumento da produtividade do trabalho em 50 vezes no século XX”.

Portanto, o desafio consiste no entendimento dos fatores que alavancam a produtividade das empresas e por consequência do país em contextos econômicos e sociais cada vez mais complexos.

¹ Segundo dados do Banco Mundial, a expectativa de vida da população mundial aumentou em mais de 20 anos de idade, apenas entre 1960 e 2021. Já a pobreza absoluta, que atingiu quase metade dos habitantes da terra em 1950, despencou para em torno de 10% da população global (World Bank Open data, 2024a, 2024b).

No Brasil, o tema vem ganhando relevância.

Na Fundação Dom Cabral (FDC), a iniciativa [*Imagine Brasil*](#) tem desenvolvido vários importantes estudos voltados para o desenvolvimento do país, dentre eles aqueles relacionados com a produtividade. No entanto, ainda havia necessidade de se focar nas Médias Empresas para fins de compreensão da produtividade nesse relevante segmento empresarial.

Estudo inédito de produtividade focado em Médias Empresas

Nesse contexto, o presente estudo se reveste de característica singular, pois trata-se do primeiro estudo com dados obtidos diretamente, através de pesquisa com médias empresas brasileiras.

O estudo teve como objetivo realizar medições e comparações da produtividade no nível setorial e global, bem como trazer à compreensão dos fatores impulsionadores da produtividade nas Médias Empresas brasileiras.

Outro aspecto relevante está na estruturação da metodologia. A medição da produtividade através da relação do EBITDA por colaborador se aproxima das

métricas agregadas do PIB por horas trabalhadas² e ao mesmo tempo revela uma medida mais rigorosa e ajustada às atividades das empresas.

Nessa mesma linha, segue a relevância dos seis fatores analisados como impulsionadores de produtividades: capacidade de gestão, capital humano e gestão de RH, tecnologia, processos, perfil da empresa e ambiente externo.

²Veremos que o valor adicionado utilizado para cálculo do PIB considera o EBITDA somado aos estoques. No nosso cálculo consideramos somente o EBITDA.

A integração de capital humano, processos, tecnologia e gestão.

Essa escolha de fatores se alinha, fundamentalmente, com as estruturas de medição de performance das empresas, de forma balanceada, considerando-se suas bases operacionais. Ou seja, uma lógica em que a operação de uma empresa formada por capital humano, tecnologia e processos impulsionada pela gestão gera resultados para os clientes e assim se alcança os resultados econômico-financeiros almejados.

Portanto, a singularidade da utilização de dados obtidos diretamente das empresas, o alinhamento com as métricas agregadas de medida de produtividade, assim como a escolha dos

fatores impulsionadores da produtividade conferem ao modelo aqui apresentado a consistência e relevância almejadas.

Por outro lado, para fins comparativos com as Médias Empresas no contexto internacional, a metodologia aqui utilizada se alinha com aquela utilizada pela *McKinsey & Company* em estudo de produtividade publicado em maio de 2024. Para além da consistência da metodologia, os resultados revelam o tamanho dos desafios apresentados para o impulsionamento da produtividade e sustentação do crescimento das empresas de médio porte brasileiras.

1.1. Diagnóstico sobre a produtividade da sua empresa.

Um feedback que trará clareza e oportunidades de melhoria.

Antes de mergulhar no tema da produtividade das médias empresas, convidamos você a participar de uma autoavaliação. Este processo fornecerá um diagnóstico exclusivo sobre a produtividade atual de sua empresa.

Através dos resultados desse estudo e do diagnóstico obtido, esperamos que você encontre inspiração e adquira um conhecimento mais aprofundado sobre novas estratégias e abordagens para impulsionar seus negócios. É importante considerar que os caminhos sugeridos no diagnóstico devem levar em conta as particularidades de cada

empresa, garantindo que as recomendações se ajustem às necessidades específicas do seu negócio.

Este diagnóstico não só ajudará a identificar caminhos para a melhoria da produtividade da sua empresa, mas também oferecerá uma visão clara sobre como otimizar processos e aumentar sua eficiência operacional.

Aproveite esta oportunidade para refletir sobre o estágio atual de produtividade da sua empresa e explorar novas possibilidades. Após responder o diagnóstico, agendaremos uma reunião de devolutiva exclusiva para você!

**CLIQUE AQUI PARA
RESPONDER**

2. O Brasil e a produtividade

A produtividade da economia brasileira ainda é muito baixa. No ranking de produtividade por pessoa empregada de 2019, que contém dados de 66 países do mundo todo, o Brasil ocupa a 50ª posição.

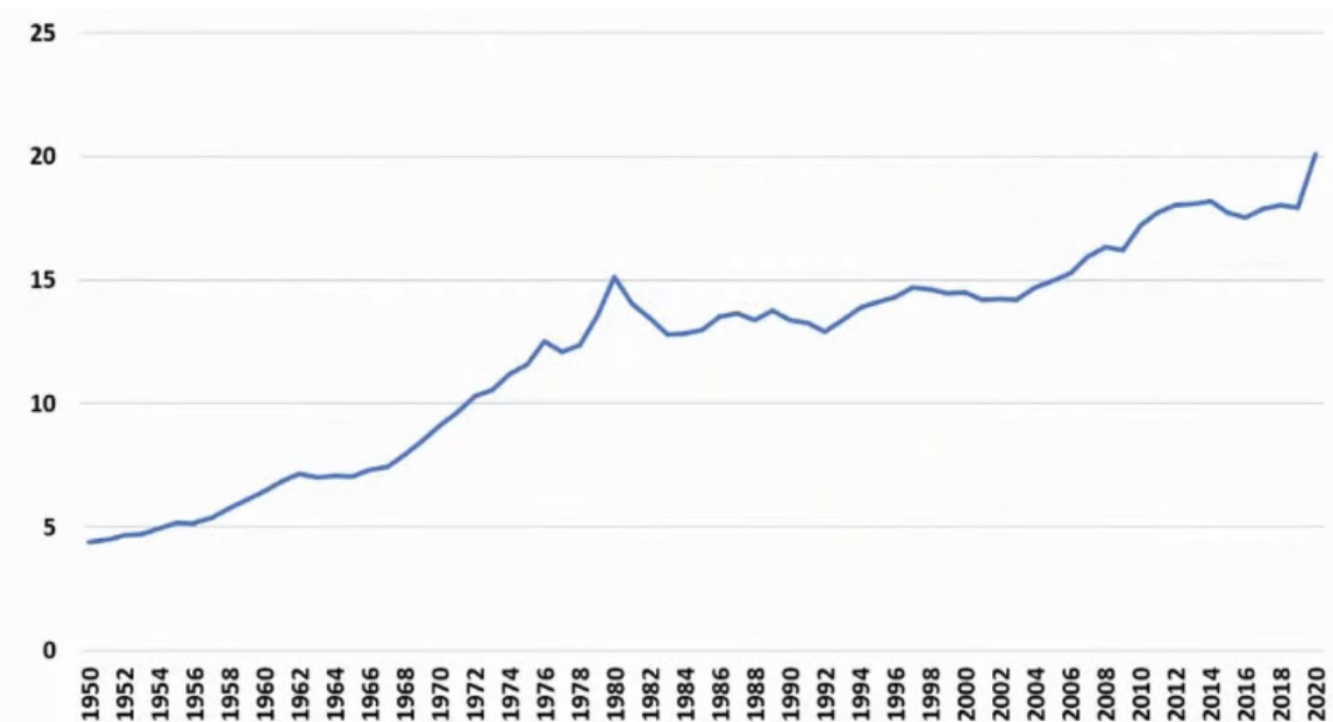
Os 3 países do topo da mesma lista: Irlanda, Noruega e Suíça têm, respectivamente, uma produtividade 6,5x, 5,2x e 4,3x maior que a brasileira.

Isso significa, por exemplo, que uma única pessoa da Irlanda chega a produzir mais que seis brasileiros.

Não somente isso, a produtividade segue estagnada desde a década de 1980. Essa estagnação se relaciona com o perfil de crescimento do PIB brasileiro que corresponde a médias de 7,3% de 1947 até a década de 1980 e 2,2% nos anos seguintes.

Gráfico 1

Estagnação da produtividade do trabalho desde 1980 (produtividade por hora trabalhada, U\$ 2020 PPP)

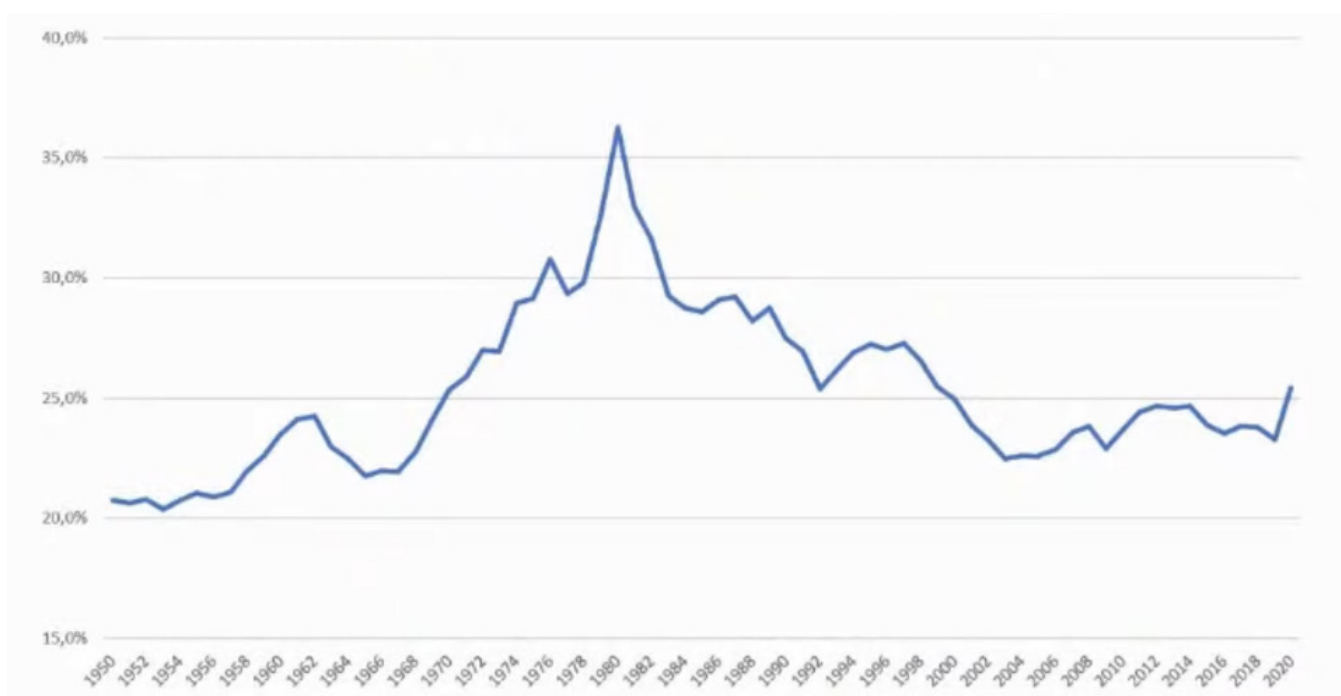


Fonte: FGV IBRE.

De modo geral, a produtividade se relaciona a fatores institucionais, econômicos, sociais e geográficos. No entanto, no caso do Brasil prevalecem os institucionais e econômicos, que estão mais sob nosso domínio e os quais temos capacidade de alterar. Com a demora na adoção de medidas que os mudem significativamente, quando comparados, por exemplo, com os EUA, praticamente retomamos a posição anterior da década de 1960. Isso pode ser observado no gráfico abaixo.

Gráfico 2

Convergência com a produtividade dos EUA até 1980 e divergência posterior (produtividade por hora relativa)



Fonte: FGV IBRE.

Sabe-se que a produtividade está relacionada a fatores de longo prazo. No entanto, fatores de curto prazo também interferem nessa condição, como alterações no arcabouço legal de vários setores da economia e melhorias do ambiente de negócio. É nesse contexto, que o Brasil necessita acelerar as reformas constitucionais como também as mudanças e estabelecimento de marcos legais em vários setores da economia.

Na FDC, o [*Imagine Brasil*](#), visa pensar o Brasil, elaborar propostas, mas sobretudo influenciar tomadores de decisão na busca de soluções para os problemas e desafios aqui apresentados. Nessa linha, foi publicado um documento intitulado “Produtividade e o Futuro da Economia Brasileira”.

Trata-se de uma abrangente abordagem sobre a produtividade brasileira que envolve seis temas centrais:

- A produtividade do trabalho no Brasil
- Ambiente de negócio e comércio internacional
- O papel do capital humano
- Infraestrutura
- Agronegócio e produtividade
- Lideranças e as reformas necessárias

São diversos trabalhos realizados por especialistas que vão desde reflexões propositivas até estudos mais detalhados, como o caso da infraestrutura, cujos trabalhos do Núcleo de Logística, *Supply Chain* e Infraestrutura da FDC suportam planos de desenvolvimento do setor, em âmbito tanto nacional quanto estadual. Trata-se, portanto, de um documento essencial para a compreensão das alternativas de soluções para vários dos desafios da produtividade no Brasil.

3. A produtividade nas empresas

A produtividade é uma forte alavanca da competitividade empresarial (Gidwani and Dangayach, 2017; Syverson, 2011; Badescu e Garcés-Ayerbe, 2009; Mefford, 2009; Shackleton, 2013). Esse é um fato mais do que comprovado pela literatura científica. Inúmeros estudos já verificaram que a alta produtividade da mão de obra, dos ativos e financeira é a marca distintiva das empresas de alto crescimento (Bianchini et al., 2017; Dalgıç & Fazlıoğlu, 2021; Du & Temouri, 2015; Littunen, 2001; Coad & Srhoj, 2020; Sampagnaro, 2013; Murmann et al., 2014; Minola et al., 2017; Arrighetti & Lasagni, 2013).

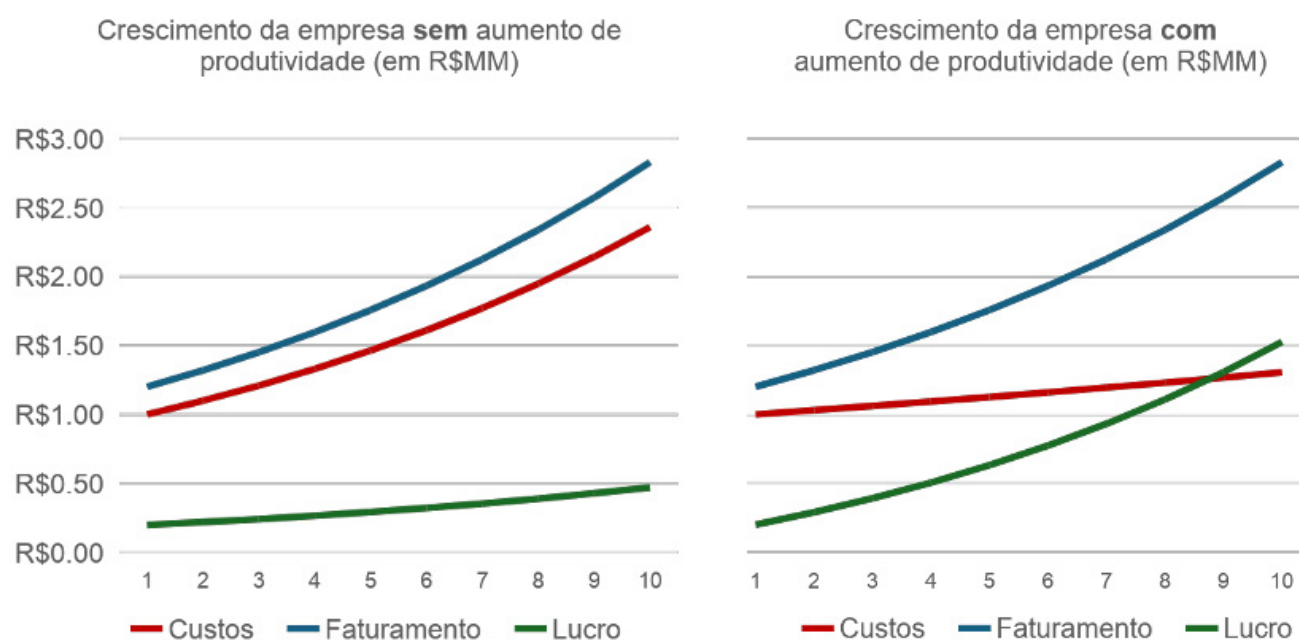
Não poderia ser diferente, a lucratividade das empresas e o seu ganho de escala dependem diretamente do seu nível de produtividade, conforme ilustrado no gráfico a seguir.

Quando uma empresa aumenta a sua eficiência produtiva, ela passa a gerar mais resultados com menor acréscimo relativo de gastos. Isso se traduz em menos dispêndios totais e mais lucros ao longo do tempo. O crescimento com baixa produtividade, por outro lado, acaba sobrecarregando o negócio com gastos que sobem em velocidade constante às receitas, aumentando seu ponto de equilíbrio e, assim, seus riscos financeiros e operacionais.



Gráfico 3

Exemplo de efeito do ganho de produtividade no crescimento empresarial



Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

A produtividade ainda não recebe a devida atenção.

Essa medida fundamental é seguidamente negligenciada ou relegada a um segundo plano pela maioria das empresas.

Esse é um fato, no mínimo, inusitado: a produtividade, um dos elementos mais centrais para a sobrevivência e sucesso das empresas é ainda um grande desconhecido.

A produtividade está tão intimamente ligada à essência empresarial que até mesmo o radical da palavra – do latim *producere* – é amplamente

compartilhado no vocabulário dos negócios: produto, produzir, produção etc. É assim porque produzir é aquilo que todas as empresas fazem, ou seja, transformar recursos em valor. A existência, êxito e crescimento dos negócios dependem diretamente dessa capacidade.

Assim, quando uma empresa aumenta a sua produtividade – a sua capacidade em fazer mais com menos recursos – ela obtém benefícios muito claros. Veja abaixo os seis mais evidentes e imediatos:

Quadro 1

Benefícios do aumento da produtividade:

Lucratividade e rentabilidade	Uma maior produtividade está intimamente ligada ao desempenho financeiro do negócio, incluindo lucro, rentabilidade, custo, custo unitário e retorno sobre os ativos (Grifell-Tatjé, 2015; Kao et al., 2013). A utilização mais intensiva dos recursos disponíveis permite que a empresa gere o mesmo volume de receitas gastando menos, o que se traduz em lucros maiores e numa situação financeira geral mais favorável. As economias geradas pela produtividade superior podem ainda ser reinvestidas no negócio para aumento do seu valor entregue aos clientes e acionistas – inclusive através da busca de níveis ainda maiores de produtividade (investimento em novos processos, máquinas e softwares, por exemplo).
Competitividade	O aumento da produtividade e a consequente redução de despesas e custos permite à empresa reduzir os seus preços finais – tornando seus produtos mais atraentes ao mercado – sem afetar as suas margens de lucro. Esse efeito enseja o aumento das vendas e ganho de <i>marketshare</i> .
Escalabilidade	É muito mais fácil crescer com velocidade quando o negócio não precisa realizar gastos massivos para suportar sua expansão contínua. Recursos altamente produtivos são muito mais ‘elásticos’, no sentido que conseguem entregar muito mais às empresas em crescimento.
Captura e retenção de colaboradores	Empresas muito produtivas geram mais lucro por colaborador, de modo que estão bem posicionadas para oferecer-lhes melhor remuneração e condições de trabalho.
Diminuição do risco do negócio	Recursos altamente produtivos tendem a reduzir o ponto de equilíbrio da empresa, diminuindo o seu risco operacional e financeiro, alçando-a mais rapidamente para a zona da lucratividade.
Aumento do valor da empresa	Toda essa conjuntura turbinha o Valor Presente Líquido (VPL) do negócio altamente produtivo, que promete e entrega cada mais valor empregando um volume relativamente menor de recursos.

Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

4. Conceito e uso do termo produtividade

O fato de que o conceito de produtividade é muitas vezes usado de modo vago, ou mesmo errôneo, colabora para mantê-la fora do radar da maior parte dos negócios (Thomas and Baron, 1994). Seguidamente, ele é confundido com outras medidas de desempenho, tais quais eficiência, efetividade e lucratividade

(ver Quadro 2), que embora tenham relação íntima com produtividade, não são a mesma coisa.

Essa situação indica que, em suma, poucos pesquisadores, executivos e economistas governamentais sabem exatamente o que significa produtividade (Tangen, 2005).

Quadro 2

Diferenciando produtividade de outras métricas essenciais

MÉTRICAS	EXPLICAÇÃO
Produtividade	Medida da eficiência que avalia a capacidade da organização de transformar recursos (inputs), tais como mão de obra, capital e materiais, em resultado (outputs), refletindo o valor gerado frente aos investimentos realizados.
Lucratividade	Diferença entre receita e gastos (custos e despesas).
Desempenho	É um termo amplo que pode incluir praticamente todos os objetivos competitivos das organizações, incluindo velocidade, flexibilidade, qualidade, lucratividade, marketshare, rentabilidade e também produtividade.
Eficiência e eficácia	Eficácia é ‘fazer a coisa certa’; é a habilidade em se atingir um objetivo predeterminado. Eficiência é ‘fazer as coisas do melhor modo’; otimizar o uso dos recursos. Maior eficiência implica em melhorar o uso dos recursos (inputs) organizacionais. A maior eficácia, por outro lado, impacta positivamente o valor dos outputs gerados.

Fonte: Tangen (2005).

Assim, de um modo muito simples, a produtividade é a razão de inputs vs outputs (Sumanth, 1994; Chew, 1988; Gidwani and Dangayach, 2017; Syverson, 2011; Pilat e Schreyer, 2003; Cusolito e Maloney, 2019). Um modo correlato de explicar a produtividade é a eficiência através da qual uma empresa transforma inputs em outputs (Brown e Dev, 2000, Hulten, 2001, Syverson, 2011). Embora existam outras definições mais complexas, ser produtivo é isso: fazer mais com menos.

Consequentemente, a produtividade mede e indica o volume de recursos produzido em relação ao volume de recursos utilizado para produzi-los (Tangen, 2005). Esses dois elementos (entradas e saídas) revelam a dualidade, porém intimamente interrelacionada, da produtividade: ela exige a habilidade no uso de recursos (eficiência) e também na criação de valor (eficácia).

Só há duas formas de alavancar a produtividade

A simplicidade do conceito de produtividade aponta claramente que sempre houve apenas dois modos de elevá-la (Bernolak, 1997; Rogers, 1998): gerar mais outputs com o mesmo nível de inputs; ou vice-versa – o mesmo nível de outputs com menos inputs. Essas duas alavancas ainda podem ser pressionadas ao mesmo tempo, de modo a se conseguir produzir mais com menos investimentos. Sempre haverá aumento de produtividade se a quantidade total de outputs gerada aumentar mais rapidamente do que os inputs investidos na sua geração (Mistereck et al., 1992).

4.1. Medindo a produtividade empresarial

A produtividade pode ser medida de formas distintas (ver quadro 3), sendo um conceito aplicável aos mais diversos recursos empresariais, em diferentes níveis de agregação (ver Quadro 4 e Quadro 5), sendo que a produtividade do trabalho e do capital são as duas medidas mais comumente utilizadas.

Com o avanço da tecnologia e seu tremendo impacto sobre o aumento da produtividade, ela também

passou a ser mensurada como um dos seus *inputs* fundamentais. Mais recentemente, outros recursos passaram a ser sistematicamente medidos. Um exemplo é a fórmula KLEMS, que mede a produtividade de uma série de *inputs*: capital, trabalho, energia, matéria e serviços. A produtividade desses recursos pode ser mensurada de modo isolado ou conjunto (Rogers, 1988; Pilat e Schreyer, 2003, Dabla-Norris et al., 2012; Syverson, 2011; Gidwani e Dangayach, 2017).

Quadro 3

Exemplos de tipos de produtividade

TIPOS DE PRODUTIVIDADE	EXEMPLOS
Física	Peças produzidas por cada máquina.
Humana	Peças produzidas por operário. Faturamento ou lucro produzido por hora trabalhada.
Processo	Ligações atendidas por linha telefônica.
Financeira	Faturamento ou lucro produzido por cada real investido.

Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

Quadro 4

Níveis de agregação da produtividade

NÍVEL DE AGREGAÇÃO	EXEMPLOS	PÚBLICO INTERESSADO
País ou região	Produtividade de um amplo conjunto de negócios de um ou mais setores.	Estudiosos e formadores de políticas públicas
Empresa ou unidade de negócio	Produtividade do negócio como um todo.	CEO e investidores
Setor ou processo	Produtividade de uma área (ex.: área produtiva) ou de uma função específica (ex.: logística) da empresa.	Diretores e gerentes de área
Colaborador	Produtividade de cada colaborador.	Coordenadores e colaboradores

Fonte: Gerwin, (1987).

A mensuração isolada é certamente muito mais simples, porém sempre aproximada em algum grau. Isso porque todas as empresas *combinam vários recursos* para gerar seus produtos e serviços. Podemos pensar em qualquer exemplo prático e veremos com clareza que nenhuma empresa consegue chegar ao seu produto final sem usar, concomitantemente, capital, pessoas e alguma forma de tecnologia e processo.

Para dar conta dessa complexidade, vários teóricos desenvolveram fórmulas e ferramentas para medir o efeito combinado de vários recursos sobre a produtividade (Syverson, 2011). Exemplos clássicos são o TFP (total factor productivity) (Mahadevan, 2003) e o TFPR (revenue total factor productivity) (Cusolito e Maloney, 2019).

Embora essas e outras equações funcionem muito bem no plano teórico, traduzi-las para o mundo real dos negócios é uma tarefa complexa (Hulten, 2001; Mahadevan, 2003; Tangen, 2005). Isso porque é muito difícil capturar a participação de cada fator, principalmente aqueles intangíveis, como tecnologia de processo e gestão, para ficarmos em apenas dois exemplos, no aumento ou

diminuição da produtividade da empresa (Broman, 2004).

Enquanto uma tecnologia simples e barata pode gerar um ganho enorme de produtividade, uma outra ferramenta tecnológica extremamente cara pode trazer incrementos irrisórios porque foi mal instalada ou gerida. Assim, todas essas dificuldades também acabam produzindo métricas apenas aproximadas (Hulten, 2001; Mahadevan, 2003; Rogers, 1988).

Considerados todos os *trade-offs*, as métricas isoladas são amplamente utilizadas na maioria dos países e negócios. No quadro a seguir, mostramos aquelas duas universalmente utilizadas por causa dos parâmetros comparáveis que oferecem para empresas de todos os tipos, tamanhos e setores.

Quadro 5

Métricas de produtividade

MÉTRICA	LÓGICA	
Produtividade da mão de obra	Valor adicionado (VA), ou lucro, ou receita por colaborador	<u>EBIDTA ou VA ou receita</u> Total de colaboradores
	Valor adicionado (VA), ou lucro, ou receita por hora trabalhada	<u>EBIDTA ou VA ou receita</u> Total de horas trabalhadas
	Valor adicionado (VA), ou lucro, ou receita por cada R\$ despendido em mão de obra	<u>EBIDTA ou VA ou receita</u> Despesas totais com MO
Produtividade de ativos	<u>Faturamento</u> Total de ativos	

Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

4.2. Como órgãos nacionais e internacionais medem produtividade empresarial?

Segundo a CNI (2017, p.4), “há várias medidas de produtividade, envolvendo os diferentes fatores de produção. A produtividade do trabalho é a medida mais utilizada em razão de sua simplicidade, da disponibilidade das informações e da importância do fator trabalho na produção”.

Essa constatação é amplamente verificada no modo como vários órgãos e entidades nacionais e internacionais medem a produtividade.

Quadro 6
Exemplos de mensuração da produtividade empresarial no Brasil e no Mundo

ÓRGÃO DOCUMENTO	CÁLCULO	(I)NDICE NORMALIZADO OU (\$) POR HORA OU POR EMPREGADO
CNI (2017) “Produtividade da indústria” ⁴	Produção/Horas trabalhadas ou horas pagas.	I
CNI (2019) “A produtividade do trabalho das empresas dos grupos multinacionais industriais brasileiros”	Valor bruto da produção industrial (VBPI**)/pessoal ocupado assalariado diretamente ligado à produção (PLP).	I
CNI (2022) “Caderno de indicadores”	Indicador de produção física do IBGE /indicador de horas trabalhadas da CNI considerando a indústria de transformação.	I
World Bank – Enterprise Surveys (2024) “Indicator descriptions”	Faturamento/número de colaboradores permanentes.	\$
U.S. Bureau of Labor Statistics (2024) “Productivity and Costs, Second Quarter 2024”	Output real/horas trabalhadas ⁵	\$
IMD (2024) “World Competitiveness Rank”	GDP (PPP)/trabalhador empregado (por hora).	\$
National Center for the Middle Market	Faturamento/número de colaboradores.	I

Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

⁴ No mesmo documento, a CNI traz vários exemplos de indicadores de produtividade usados no Brasil e no mundo. Todos os exemplos dos seguintes países operam na mesma lógica (output dividido por hora trabalhada ou por empregado): Alemanha, Coreia do Sul, Estados Unidos, França, Itália, Japão, Países Baixos, Reino Unido, Argentina e México.

⁵ Output real é o valor adicionado (ou faturamento total em alguns casos particulares) ajustado pela inflação.

5. Determinantes da produtividade

O que determina a produtividade? Certamente, são muitos os fatores. Entretanto, podemos agrupá-los em seis grandes antecedentes resumidos no *Journal of Economic Literature* por Chad Syverson (2011): capacidade de gestão, capital humano e gestão de RH, tecnologia, processos, perfil da empresa e ambiente externo.

Capacidade de gestão

A gestão eficaz desempenha um papel crucial na determinação da produtividade das empresas (Owalla et al., 2021; Syverson, 2011; Kasemsap, 2016). De nada adianta a empresa ter os melhores recursos sem ter também a capacidade de coordenar e otimizar a sua utilização em direção à lucratividade e ao crescimento, resultados que dependem diretamente da alta produtividade.

Em um estudo globalmente conhecido foi descoberto que firmas com um **Índice de Práticas de Gestão (IPG)** mais elevado exibem produtividade muito superior, maior retorno sobre o capital, maior

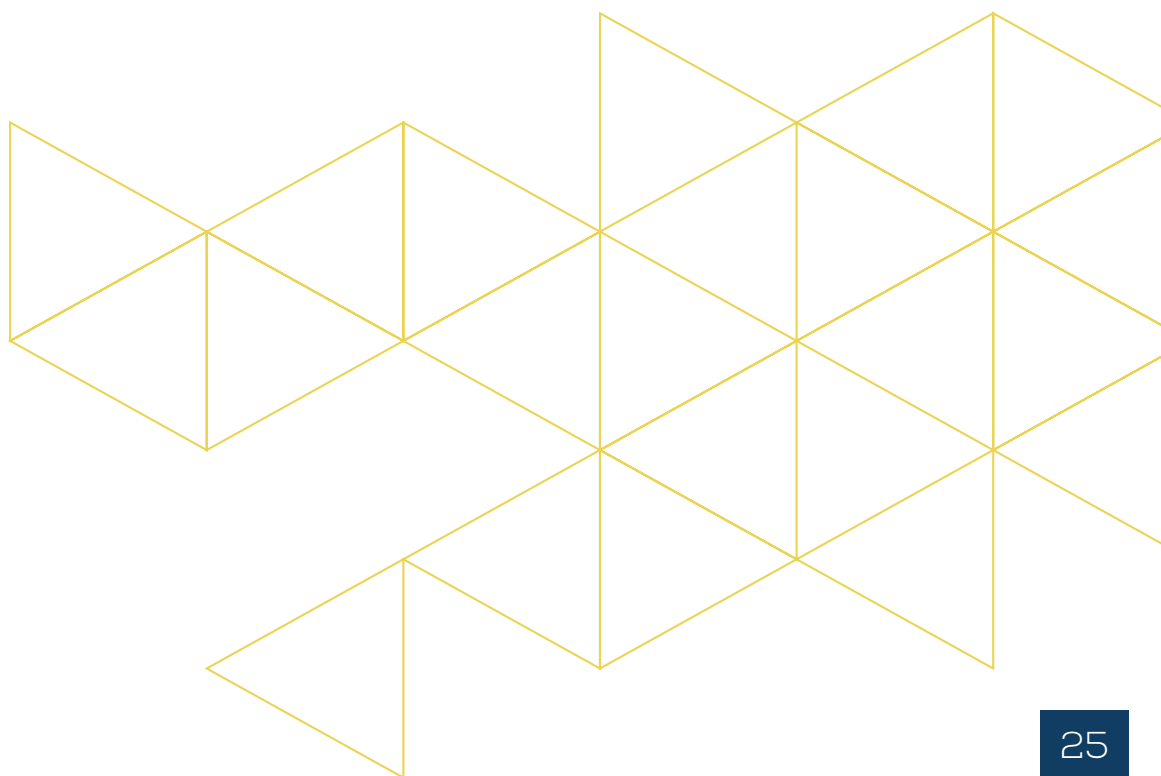
crescimento de vendas e maior probabilidade de sobrevivência (Bloom e Van Reenen, 2007). Evidências robustas internacionais indicam que a qualidade de gestão das empresas responde por mais de 20% da variação nos níveis de produtividade, um percentual igual ou maior àqueles normalmente atribuídos à inovação, TICs (tecnologias de informação e comunicação) e capital humano (Bloom et al., 2019). Em outro estudo, Bloom et al (2014) mostraram que o potencial de aumento de produtividade pela tecnologia é fortemente mediado pela qualidade da gestão.

O **IPG** é um índice criado por Bloom e Van Reenen (2007) para avaliar o impacto do uso de práticas de gestão na performance das empresas. Ele mede a qualidade da administração da empresa em termos de proatividade, uso de indicadores de desempenho, horizonte de tempo de planejamento, comunicação interna e alcance de metas, e aspectos de gestão de recursos humanos (RH).

Por fim, há a **gestão financeira**, particularmente relevante para a produtividade empresarial. Quando mais bem estruturada, a gestão financeira otimiza a alocação de

recursos e o controle dos custos de modo a aumentar a produtividade dos ativos e despesas (Brigham e Ehrhardt, 2017).

Uma gestão financeira deficiente, por outro lado, pode fazer despencar a produtividade das empresas. Acúmulo de ativos ineficientes, problemas crônicos de capital de giro com a consequente contratação de empréstimos mal planejados ou mesmo eventualmente desnecessários e uma estrutura de custos irracional são apenas alguns exemplos de vetores que podem destruir a eficiência dos negócios.

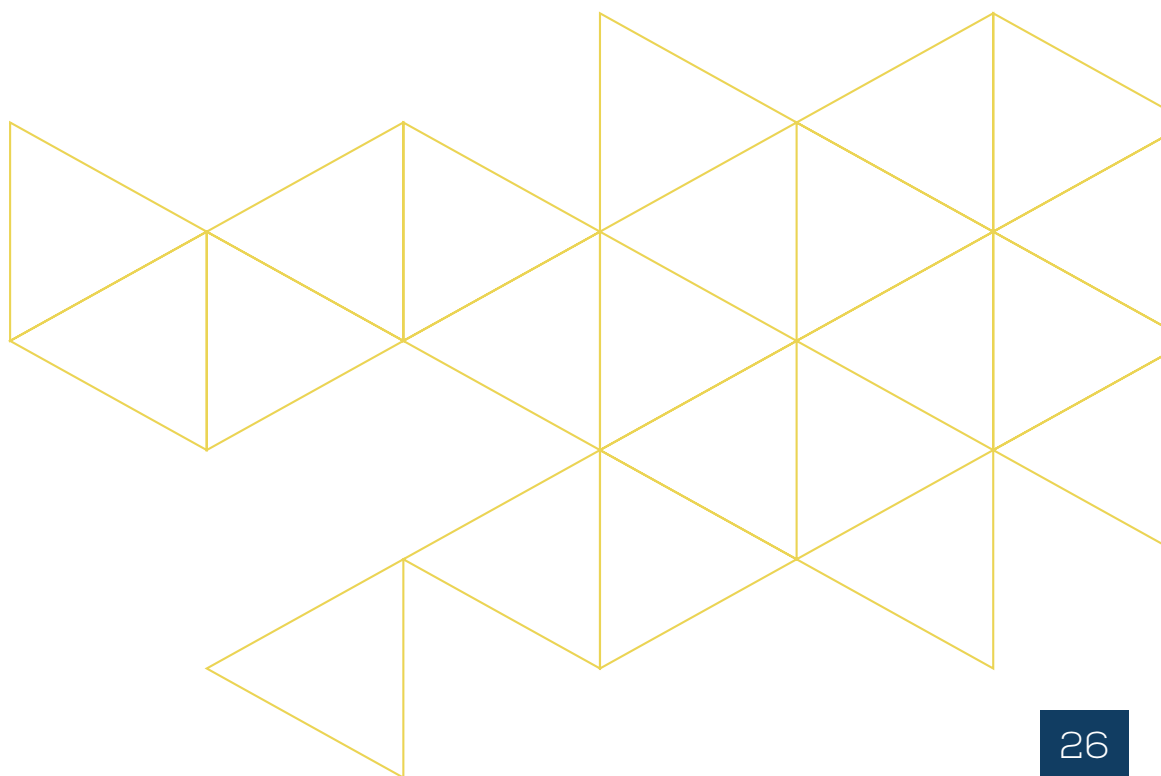


Capital humano e gestão de RH

O nível educacional e a experiência dos gestores e colaboradores são outros elementos críticos a impactar a produtividade e a performance das empresas (Syverson, 2011; Marconatto et al., 2021). Bertrand e Schoar (2003) encontraram uma correlação significativa entre CEOs com MBA e maiores retornos sobre ativos. Eles observaram que gestores com MBA tendem a tomar decisões mais agressivas em termos de investimento, alavancagem e política de dividendos, refletindo uma abordagem mais proativa e orientada para o crescimento.

Além disso, gestores com mais formação geralmente são mais abertos a novas tecnologias e metodologias, facilitando a adaptação e inovação dentro das empresas.

Igualmente, a literatura científica deixa claro que colaboradores mais bem preparados, ou seja, com mais experiência na função e nível de educação formal, também tendem a ser muito mais produtivos (Cammeraat et al., 2021; Syverson, 2011; Ilmakunnas et al., 2004; Tavassoli, 2018).



Esses colaboradores possuem maior capacidade de resolução de problemas, trabalho em equipe, maior grau de competência para o exercício das suas funções. Adicionalmente, eles podem incorporar com maior rapidez e eficiência novas tecnologias. Isso significa que, de modo geral, eles oferecem às organizações uma curva de aprendizagem mais rápida e rentável, tornando-as mais adaptáveis, inovadoras e produtivas.

Entretanto, para que os colaboradores possam empregar suas competências é necessário

que estejam altamente engajados nas suas funções e alinhados a uma cultura organizacional de alta produtividade (Harter et al., 2002; Bakker & Demerouti, 2008). O instituto Gallup (2013), por exemplo, relatou que equipes altamente engajadas mostram um aumento de 21% na produtividade.

Já Cameron and Quinn (2006) destacaram que culturas organizacionais que promovem valores como inovação, trabalho em equipe e respeito mútuo estão associadas a níveis mais altos de produtividade e satisfação dos colaboradores.



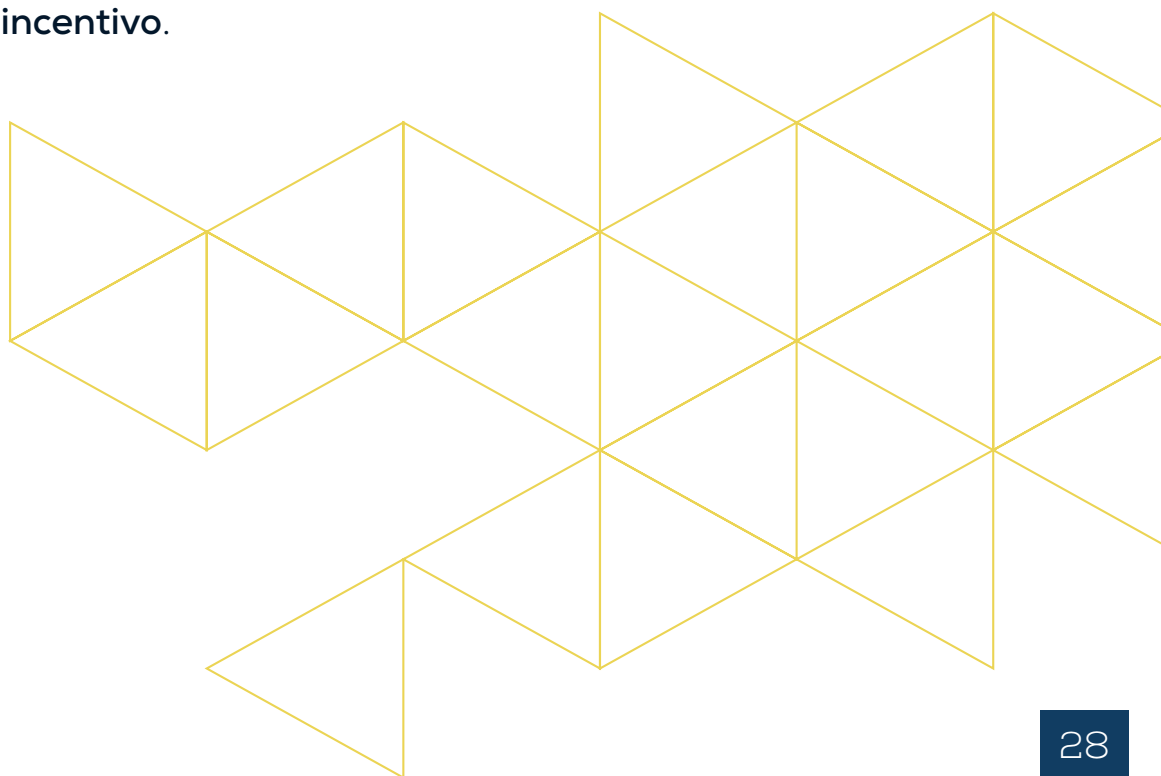
A importância da gestão de RH

Essa função, muito concentrada no recrutamento, seleção, desenvolvimento e retenção de colaboradores está diretamente atrelada à influência direta dos colaboradores na produtividade da empresa. Boa parte da sua competência e engajamento pode ser explicada pela qualidade da gestão de RH da empresa (Owalla et al., 2021).

Bloom e Van Reenem (2011) mostram que a gestão de RH impacta diretamente a produtividade dos negócios através de diversos modos, sendo dois deles particularmente importantes: **contratação e treinamento de colaboradores**, e as **políticas de incentivo**.

A melhor gestão das funções de recrutamento e desenvolvimento de colaboradores resulta numa força de trabalho mais competente, afinada e produtiva (Datta et al., 2005). E as políticas de incentivo servem para motivar gestores e colaboradores, e alinhar os seus interesses e comportamentos aos objetivos da empresa.

Há evidências robustas sobre o impacto positivo de programas de bônus individuais e coletivos sobre o nível de engajamento e a produtividade dos colaboradores (Owalla et al., 2021; Ibrahim e Abiddin, 2023; Bryson et al., 2013).

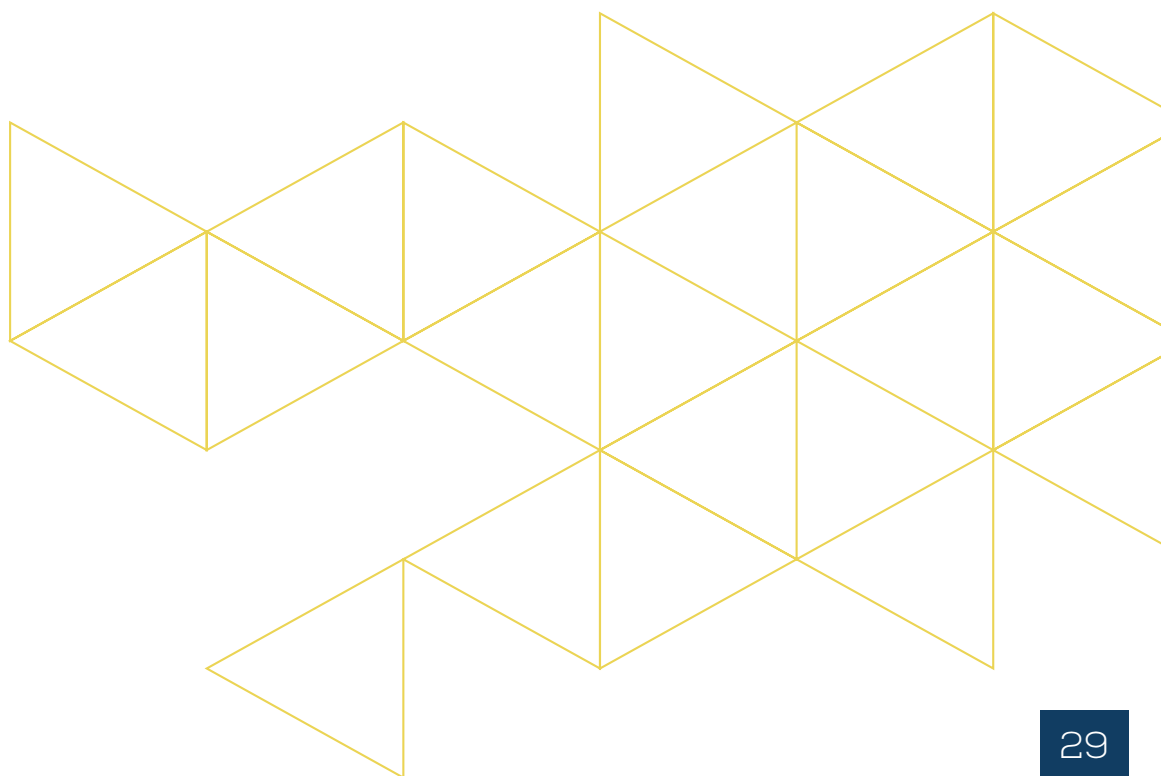


Os bônus individuais têm demonstrado ser particularmente eficazes para aumentar a motivação e a produtividade em tarefas que são facilmente quantificáveis. Já os bônus coletivos são usados para fomentar a cooperação entre os colaboradores.

Eles podem ajudar a criar uma cultura organizacional mais coesa, pois incentivam os colaboradores a trabalharem juntos para atingir metas comuns. Esse tipo de bônus é particularmente útil em tarefas que exigem esforço conjunto e interdependência (Mao et al., 2016).

Tecnologia

Tecnologia, a aplicação sistematizada do conhecimento, é considerada a maior responsável pelo incremento explosivo da produtividade no mundo todo (Arthur, 2009; Mitcham, 1994; van Ark et al., 2008; Syverson, 2011). Há tempos sabe-se que a adoção de tecnologias pode elevar a produtividade empresarial em seis diferentes modos (ver Quadro 7):



Quadro 7

Tecnologia e produtividade

TECNOLOGIA COMO ALAVANCA DA PRODUTIVIDADE	EXPLICAÇÃO	FONTE
Automação	A automação pode substituir tarefas repetitivas e manuais, permitindo que os colaboradores se concentrem em atividades de maior valor agregado.	Brynjolfsson e McAfee (2014)
Comunicação	As tecnologias de comunicação reduzem a ambiguidade, aceleram e melhoram a troca de informações dentro das organizações.	Daft e Lengel (1986)
Otimização de recursos e vantagem competitiva	A tecnologia enseja vantagem competitiva ao permitir a otimização dos recursos organizacionais através de melhores práticas de gestão da mesma e de sua cadeia, diminuindo perdas e capturando mais valor.	Porter (1985).
Inovação	A inovação tecnológica é um motor essencial para a produtividade organizacional ao permitir o desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços.	Schumpeter (1942)
Tomada de decisão	A tecnologia de análise de dados oferece mais informações, com mais rapidez e qualidade, melhorando significativamente a tomada de decisões nas organizações.	Davenport e Harris (2007)
Conhecimento	A tecnologia da informação democratiza o acesso ao conhecimento e facilita a aprendizagem organizacional.	Tapscott (1996)

Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

Por esses motivos, o investimento em tecnologia sempre esteve atrelado ao aumento da produtividade organizacional (Owalla et al., 2022; Brynjolfsson e Hitt, 2000; Aral et al., 2012; Cathles et al., 2020; Borowiecki et al., 2021). Nos últimos anos, quatro grupos de tecnologias ou processos tecnológicos têm sido intensivamente adotados para o aumento da produtividade empresarial (ver Quadro 8):

Quadro 8

Tecnologias em ascensão para a produtividade

TECNOLOGIAS EM USO CRESCENTE	IMPACTO NA PRODUTIVIDADE	EVIDÊNCIAS CIENTÍFICAS
Sistemas de integração de dados	A capacidade de coletar, analisar e extrair sentido de grandes volumes de dados aumenta significativamente a qualidade da tomada de decisão e, consequentemente, a produtividade dos negócios. Exemplo de soluções: Microsoft Power BI, Tableau	Mikalef et al (2019)
Tecnologias inovadoras (exemplo: IA, IoT e Blockchain)	Tecnologias emergentes oferecem uma enorme capacidade de automatização e otimização de recursos, incluindo previsão e tomada de decisão autônoma. A inteligência artificial (IA), por exemplo, está recém dando seus primeiros passos e o seu potencial futuro pode ser ilimitado. As evidências disponíveis já apontam o seu impacto positivo sobre a produtividade das empresas. Exemplo de soluções: ChatGPT, Gemini	Czarnitzki et al (2023) Cathles et al (2020)
Integração de canais físicos digitais (Omnichannel)	A integração de canais de vendas tende a melhorar a experiência aos clientes e pode otimizar o uso dos recursos internos das empresas, com impactos decorrentes sobre a sua produtividade. Exemplo de soluções: Amazon, Magazine Luiza	Tomoumi et al (2022)
Jornada digital do cliente	As evidências mostram que a transformação digital da experiência e tratamento dos clientes aumenta a produtividade das empresas através de mecanismos como automatização, melhor comunicação e ganho de qualidade na tomada de decisão. Exemplo de soluções: iFood, Apple	Zhang e Dong (2023) Barbara-Sanchez et al. (2024)

Fonte: Centro de Inteligência em Mídias Empresas da FDC.

É crucial reforçar o fato de que a mera aquisição de novos instrumentos e soluções nunca basta. A qualidade da gestão das empresas, incluindo a sua competência em coordenar o capital humano e criar processos eficientes, tem impacto determinante sobre os ganhos de produtividade prometidos pela tecnologia.

Os estudos mostram que, para realizar a totalidade da sua promessa, as TICs precisam ser utilizadas por colaboradores qualificados, capazes de usar tecnologias avançadas de forma mais eficaz e adaptar-se melhor a mudanças organizacionais (Autor et al., 2003). Ao mesmo tempo, há evidências mostrando que as TICs alavancam muito mais a produtividade das empresas quando são implementadas em conjunto com incentivos funcionais estruturados sobre sistemas digitais de monitoramento (Aral et al., 2012).

Nesse sentido, o ajuste de processos operacionais é vital para aquelas tecnologias entregarem todo o seu potencial (Brynjolfsson e Hitt , 2000). Esses autores mostram que as TICs facilitam a comunicação e a coordenação, mas é a reengenharia dos processos de negócios que realmente desbloqueia os ganhos de produtividade. Assim, a combinação de TICs e processos organizacionais robustos é essencial para melhorar o desempenho empresarial.

Processos

Há muito se sabe que a qualidade dos processos tem um impacto imenso sobre a produtividade dos negócios (Liker, 2004; Deming, 1982; Brynjolfsson e McAfee, 2014; Hulten, 2001).

Bons processos são eficazes e eficientes, eliminam redundâncias e outros desperdícios e entregam mais qualidade, valor e velocidade por recurso consumido, seja ele envolvimento, tempo ou dinheiro (Hammer e Champy, 1993; Womack et al., 1990). Ao mesmo tempo, processos produtivos são altamente repetíveis e consistentes. Isso significa que eles entregam robustez, previsibilidade e maior produtividade. Por último, ótimos processos são flexíveis até certo ponto, conseguindo incorporar um grau de variabilidade no seu funcionamento.

Várias metodologias de gestão e melhoria de processos estão relacionadas ao aumento da produtividade empresarial. Exemplos recorrentes são o SCRUM (Sprint, Cycle, Review, Update e Meeting); 5S e Six Sigma (Purba et al., 2021); *Just in Time* (JIT) e lean manufacturing (Goshime et al., 2019); otimização logística (Bowersox et al, 2014); *Total Quality Management* (TQM) (Benavides-Chicón e Ortega, 2014; Guzmán et al., 2019); e metodologias de gestão de projetos (2014). Da mesma forma, certificações de garantia de qualidade como as várias ISO têm demonstrado aumentar a produtividade de diversos tipos de organização (Sánchez-Ollero et al., 2015; Javorcik e Sawada, 2018).

Dado o impacto positivo imenso que a inovação potencialmente produz sobre a produtividade empresarial, a **estruturação das atividades de inovação (P&D)** são foco constante de atenção (Audretsch e Belitski, 2020; Zhu et al., 2021). Diferentes estudos têm demonstrado que a qualidade das inovações geradas (sejam de processo, produtos

ou serviços) e suas decorrentes influências sobre a performance organizacional dependem muito da competência da gestão e nível de estruturação dos processos de P&D (Van Looy, 2021; Heij et al., 2019; Barbosa et al., 2021). Processos mal estruturados ou geridos são uma fonte potencial enorme de perda de recursos e competitividade.

Perfil da empresa

O perfil das empresas influencia a sua produtividade de diferentes modos. Seu **tamanho** e **disponibilidade de recursos internos** são casos emblemáticos. Portes maiores geram ganhos de escala que se traduzem automaticamente em maior produtividade (Owalla et al., 2021).

O volume de recursos disponíveis das empresas maiores ainda permite acelerar mais a sua

produtividade através de investimentos contínuos em ativos como tecnologia, melhoria de processos, inovação e captura e treinamento de melhores recursos humanos. Empresas de menor tamanho, por outro lado, gozam de menor escala e recursos humanos e financeiros mais escassos, o que limita sua capacidade de investimento e o leque de estratégias possíveis para o aumento da produtividade (Owalla et al., 2021).

As evidências científicas também ressaltam o tempo de existência das empresas.

De modo geral, os estudos indicam que as empresas iniciam sua história com baixos níveis de produtividade. Com o passar do tempo, o crescimento do negócio gera economias de escala e recursos para investimentos em melhores ativos produtivos e técnicas de operação, além do que passa a ganhar importante experiência de gestão.

O resultado é, de modo geral, um incremento de produtividade. Entretanto, há indicações importantes de que, após determinado tempo (em torno de 15 anos), há uma tendência de desaceleração no ritmo de ganho de produtividade (Agostini et al., 2020). Quando isso ocorre é, muitas vezes, por inércia ou inabilidade gerencial e resistências às mudanças.

Escopo da empresa, tradicionalmente segmentado entre B2B e B2C.

Companhias B2B costumam ter ciclos de venda mais prolongados, com transações de maior valor. Elas priorizam o desenvolvimento de relações duradouras com clientes empresariais, e podem ganhar produtividade através de economias de escala.

As observações empíricas sinalizam que negócios B2B priorizam relacionamentos colaborativos e inovação de processos para otimizar suas operações e acelerar a produtividade (Owalla et al., 2021).

Já as empresas B2C normalmente possuem ciclos de venda mais rápidos. Para elas, a experiência do cliente é ainda mais importante. Táticas comuns de aumento de produtividade entre negócios B2C são a automação, inovação de produtos e a adoção de novas estratégias de atração e retenção de clientes (Owalla et al., 2021).

Efeitos do mercado da empresa (interno ou internacional) sobre a produtividade.

Enquanto alguns estudos mostram que o engajamento em atividades exportadoras tende a acarretar maiores níveis de produtividade (Cassiman e Golovko, 2018; Wakasugi e Tanaka, 2012), outros indicam uma relação mais complexa. Iandolo e Ferragina (2019), por exemplo, encontraram que empresas inovadoras exportadoras têm maior produtividade do que negócios exportadores não inovadores. Já no caso de empresas de maior porte, o efeito específico da internacionalização sobre a produtividade é ainda incerto (Tsionas e Tzere Médias Empresas, 2021).

O canal-chave (online/offline) da empresa é outro fator que impacta substancialmente a sua produtividade. Já foi comentado que a digitalização pode aumentar substancialmente a eficiência operacional e econômica dos negócios. É o que mostram também as evidências sobre o uso do e-commerce (vendas digitais), já que empresas que vendem online tendem a ganhar em produtividade (Bertschek et al., 2006). De modo muito direto, o e-commerce aumenta a eficiência transacional das empresas porque substituiu mão de obra por TICs (Wen, 2004).

Ambiente externo

O ambiente em que uma empresa está posicionada, sua localização geográfica, seu setor e a realidade imediata dos seus arredores, pode afetar a sua produtividade de vários modos.

Primeiro, há o contexto econômico do país e da região. As taxas de juros têm influência imediata sobre a capacidade de financiamento e, logo, investimento dos negócios. Taxas de juros mais altas aumentam os custos de

empréstimos para as empresas, reduzindo o investimento em novos projetos que poderiam fazer subir os seus níveis de produtividade (Dibrell, Craig, & Neubaum, 2014).

Do mesmo modo, a alta da inflação desincentiva o investimento em capital produtivo, dada a incerteza imposta à economia (Chen, Roll, & Ross, 1986). Ainda há outros fatores, como, notadamente, a facilidade de acesso ao capital.

O contexto demográfico e cultural afeta a produtividade das empresas de um modo diferente.

Alguns países ou regiões terão maior disponibilidade de mão de obra, com diferentes níveis de profissionalização e qualidade, que outros. De um mesmo modo, o custo de contratação, treinamento e demissão muda drasticamente entre nações e cidades.

A cultura também afeta a produtividade.

Os estudos de Hofstede (1980) e Hofstede et al (2010) mostram que os diferentes países diferem em múltiplas dimensões relacionadas ao trabalho e à eficiência. No Brasil e outros países da América Latina, por exemplo, a cultura pode ser paternalista e orientada à

hierarquia que em outras regiões do mundo como os EUA, onde a cultura é altamente focada em resultados (Berkley Economic Review, 2023) menos coletivista e a autonomia e a iniciativa pessoal são mais enfatizadas (Dávila & Elvira, 2021).

O ambiente político e regulatório tem desdobramentos drásticos sobre a produtividade das empresas.

A regulação pode impor custos adicionais ou criar barreiras à entrada em determinados mercados. Por exemplo, regulamentações ambientais podem exigir investimentos significativos em tecnologias limpas (Porter & Van der Linde, 1995). Tarifas e acordos comerciais também afetam a competitividade das empresas (Hill, 2014), pois podem facilitar ou restringir o seu acesso a novas tecnologias com maior capacidade de produtividade, por exemplo. O nível e a qualidade

da burocracia e do ambiente de negócios são ou uma grande vantagem ou uma enorme desvantagem das empresas.

Sabidamente, o Brasil tem um dos maiores custos-país, causa direta do seu ambiente de negócio problemático. Atualmente, os brasileiros ocupam a posição 124 de um total de 190 países no ranking Ease of Doing Business, do Banco Mundial (World Bank Rankings, 2024).

O ambiente competitivo e tecnológico.

Afeta significativamente a produtividade das empresas, incentivando a inovação, a eficiência operacional e a adaptação ao mercado. Em mercados mais dinâmicos, as empresas são pressionadas a inovar continuamente, adotando novas tecnologias e processos que aumentam a produtividade.

A competição também força as empresas a otimizarem operações para reduzir custos e a investir em treinamento de colaboradores para melhorar suas habilidades.

A capacidade de adaptação rápida às mudanças do mercado é crucial, permitindo que as empresas aproveitem novas oportunidades e enfrentem ameaças eficazmente.

Além disso, o benchmarking contra os melhores do setor ajuda a adotar melhores práticas. Estudos recentes continuam a confirmar esses efeitos, destacando a importância do ambiente competitivo para a melhoria contínua da produtividade empresarial (Prajogo, 2016; Azar & Ciabuschi, 2017).

6. Desvendando a produtividade das Médias Empresas brasileiras

Em um novo movimento de pioneirismo, a FDC, através do seu Centro de Inteligência em Médias Empresas, desvendou a produtividade das empresas de médio porte brasileiras.

Por meio de uma pesquisa de amplitude nacional, coletamos dados de 491 Médias Empresas, espelhando a distribuição desses negócios nos setores da indústria, comércio e serviços nas diferentes regiões do Brasil. Essa é uma amostra representativa (margem de erro de 4,42% para a amostra agregada) e que reflete a natureza do setor no nosso país (ver Quadro 9).

Quadro 9

Perfil da amostra

Amostra Médias Empresas analisadas					
Setor	Indústria		Comércio		Serviços
	167 34%		88 18%		236 48%
Região	Sudeste	Sul	Nordeste	Centro-Oeste	Norte
	277 56%	93 19%	68 14%	41 8%	12 2%
Faturamento anual R\$ milhões	Até R\$ 49	R\$ 50- R\$ 99,9	R\$ 100-R\$ 199,9	Mais de R\$ 200	
	216 44%	107 22%	90 18%	78 16%	
# de colaboradores	Até 99	100-199	200-299	Acima de 299	
	201 40,9%	111 22,6%	77 15,7%	102 20,8%	
Tempo de existência # de anos	Até 5	5-10	10-20	20-30	Mais de 30
	28 5,7%	55 11,2%	97 19,8%	124 25,2%	187 38,1%
Escopo	B2B		B2B2C		B2C
	289 59%		120 24%		82 17%

Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

Com essas informações, foram identificados os níveis de produtividade das Médias Empresas nacionais e as suas causas. O que possibilitou traçar e apresentar um raio-x sobre o panorama produtivo atual desses negócios através de um conjunto amplo de indicadores consolidados no meio executivo e na literatura científica (ver Quadro 10). Como o principal objetivo é entender a natureza e as práticas das Médias Empresas brasileiras campeãs de produtividade, utilizamos os métodos estatísticos apropriados para separar a amostra em três diferentes grupos de desempenho⁶ (Quadro 11).

Quadro 10

Indicadores de produtividade do estudo

Indicador	Definição	Aplicação ou Explicações	
Indicadores da força de trabalho Relacionados a produtividade e contribuição da força de trabalho para geração de lucro operacional			Setores mensurados (I)nd, (C)om, (S)er
EBITDA por # de colaboradores ⁷ (R\$)	EBITDA / # de colaboradores	Mede a produtividade dos colaboradores em termos de geração de lucro operacional. Quanto maior, melhor.	I, C, S
EBITDA por R\$ gasto com colaboradores (R\$)	EBITDA / Gasto com colaboradores	Avalia a eficiência dos gastos com pessoal em gerar lucro operacional. Quanto maior, melhor.	I, C, S
EBITDA por hora trabalhada (R\$)	EBITDA / Total de horas trabalhadas	Mede a produtividade horária em termos de geração de lucro operacional. Quanto maior, melhor.	I, C, S
Indicadores de eficiência operacional Relacionados à produtividade dos outros recursos da empresa			Setores mensurados (I)nd, (C)om, (S)er
Ciclo financeiro (# de dias)	Prazo médio (PM) de recebimento + PM de estoque - PM de pagamento	Mede o tempo que a empresa leva para converter suas saídas de caixa em entradas de caixa. Um ciclo mais curto melhora a liquidez da empresa. Quanto menor, melhor.	I, C
Utilização da capacidade fabril (%)	Produção Real / Capacidade máxima de produção x 100%	Mede o grau de utilização da capacidade produtiva instalada. Quanto maior, melhor.	I
EBITDA por M ² (R\$) Rentabilidade por espaço comercial	EBITDA / M ²	Mede a rentabilidade por unidade de área comercial utilizada. Avaliar a eficiência do espaço na geração de lucros. Quanto maior, melhor.	C
Receita Bruta por M ² (R\$) Produtividade por espaço comercial	Receita Bruta / M ²	Mede a receita gerada por unidade de área comercial utilizada. Indica a eficácia do uso do espaço de vendas. Quanto maior, melhor.	C
Indicadores Subjetivos São percepções obtidas em uma escala de valor através da qual o respondente compara sua empresa aos principais competidores em diferentes aspectos, constituindo de avaliações qualitativas da performance relativa da empresa. Os indicadores subjetivos representam o percentual de respondentes que acreditam que sua empresa possui um valor mais alto do que os seus competidores na variável.			Setores mensurados (I)nd, (C)om, (S)er
Custo com ineficiências gerais (%)	1 2 3 4 5	Avalia a percepção da empresa, em relação aos seus principais concorrentes, sobre suas ineficiências operacionais e seus custos associados. Quanto menor, melhor.	I, C, S
Tempo do ciclo da operação (%)	1 2 3 4 5	Mede a percepção sobre o tempo que a empresa leva para produzir, armazenar e/ou distribuir produtos e serviços, em relação aos seus principais concorrentes. Quanto menor, melhor.	I, C, S
Grau de satisfação dos clientes (%)	1 2 3 4 5	Indica a percepção sobre a qualidade e atendimento aos clientes da empresa, em relação aos seus principais concorrentes. Quanto maior, melhor.	I, C, S

Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

⁶ A divisão foi feita usando os percentis, uma medida estatística que divide o conjunto de dados em três grupos de igual tamanho, visando manter um número representativo de casos para comparação. Os valores de referência usados para definir os grupos foram arredondados para facilitar a interpretação.

⁷ Utilizamos o termo 'colaborador' por ser gerencialmente relevante. No entanto, os dados referem-se à noção de 'pessoal ocupado', conforme o padrão internacional para estudos de produtividade. Desse modo, ao mencionarmos 'colaboradores' estamos incluindo todas as pessoas relacionadas à geração de valor no negócio, sejam elas funcionários diretos, terceirizados, ou contratados como pessoa jurídica (PJ).

Primeiramente, será apresentada a produtividade global das Médias Empresas brasileiras em todos os seus três setores (ver Tabela 1). Após, serão apresentados quais são os fatores que explicam o desempenho superior das Médias Empresas mais produtivas da amostra.

Foi apontado nesse momento os diferentes drivers de produtividade de cada setor e como cada um dos seis grandes antecedentes

da produtividade (capacidade de gestão, capital humano e gestão de RH, tecnologia, processos, perfil da empresa e ambiente externo) afeta a performance desses negócios.

O design de pesquisa permitiu ainda comparar a produtividade das Médias Empresas brasileiras com a dos negócios de outros países. Por fim, você terá acesso a um conjunto robusto de ações para alavancar a produtividade das Médias Empresas.

Quadro 11
Grupos de produtividade (EBITDA por colaborador) por setor

100% da amostra 491 Médias Empresas			
Setor	Baixa produtividade 33% menos produtivas da amostra	Média Produtividade 33% empresas com produtividade intermediária	Alta Produtividade 33% mais produtivas da amostra
Indústria	até R\$ 29,9 Em milhares de reais	R\$ 30-R\$ 99,9 Em milhares de reais	acima de R\$ 100 Em milhares de reais
Comércio	até R\$ 29,9 Em milhares de reais	R\$ 30-R\$139,9 Em milhares de reais	acima de R\$ 140 Em milhares de reais
Serviços	até R\$ 20,9 Em milhares de reais	R\$ 30-R\$109,9 Em milhares de reais	acima de R\$ 110 Em milhares de reais

Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

Tabela 1
Produtividade das Médias Empresas brasileiras

Tempo médio de existência das MEs# de anos	Global Toda a amostra		MEs da Indústria				MEs do Comércio				MEs do Serviço			
	Por nível de produtividade		Por nível de produtividade		Faturamento		Por nível de produtividade		Faturamento		Por nível de produtividade		Faturamento	
	Alto	Média setor	Alto	Média setor	Menor	Maior	Menor	Maior	Menor	Maior	Alto	Média setor	Menor	Maior
	25,2	28,3	32,4	32,1	30,3	36,2	22,7	25,8	23,9	28,9	19,3	26,0	23,0	29,6
	Indicadores Objetivos													
EBITDA por R\$ gasto com colaboradores	R\$ 224	R\$ 100	R\$ 226	R\$ 0,95	R\$ 0,70	R\$ 150	R\$ 241	R\$ 122	R\$ 118	R\$ 129	R\$ 211	R\$ 0,92	R\$ 0,76	R\$ 111
EBITDA por # de colaborador R\$ mil	R\$ 257,84	R\$ 97,91	R\$ 221,90	R\$ 83,86	R\$ 64,82	R\$ 127,54	R\$ 281,7	R\$ 116,19	R\$ 83,75	R\$ 168,45	R\$ 280,63	R\$ 101,31	R\$ 93,72	R\$ 110,31
EBITDA por hora trabalhada	R\$ 130,81	R\$ 49,63	R\$ 111,39	R\$ 41,44	R\$ 30,52	R\$ 66,09	R\$ 139,59	R\$ 59,06	R\$ 42,81	R\$ 84,76	R\$ 145,43	R\$ 52,35	R\$ 48,74	R\$ 56,55
Indicadores Subjetivos														
Custo com ineficiências gerais	13% ^{NS}	15%	13% ^{NS}	13%	12% ^{NS}	14%	19% ^{NS}	22%	19%	26%	9%	3%	10%	16%
Tempo do ciclo de operação	22% ^{NS}	20%	25% ^{NS}	23%	24% ^{NS}	21%	19% ^{NS}	20%	16%	25%	20% ^{NS}	19%	18% ^{NS}	20%
Grau de satisfação dos seus clientes	83%	73%	82%	72%	70%	76%	73%	68%	69%	65%	89%	77%	76% ^{NS}	78%
Indicadores Subjetivos														
Ciclo financeiro # de dias	88,4	85,0	79,9	87,6	86,6	91,3	102,9	80,6	81,6	79,0	—	—	—	—
Utilização da capacidade fabril	—	—	79%	75%	74%	78%	—	—	—	—	—	—	—	—
EBITDA por M ² R\$ mil	—	—	—	—	—	—	R\$ 7,76	R\$ 3,73	R\$ 3,70	R\$ 3,79	—	—	—	—
Receita Bruta por M ² R\$ mil	—	—	—	—	—	—	R\$ 45,26	R\$ 36,32	R\$ 35,86	R\$ 37,07	—	—	—	—

Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

Observação: para os indicadores subjetivos o número representa o percentual de respondentes na categoria que acreditam que sua empresa possui um valor maior do que os seus competidores na variável. A classificação de maior ou menor faturamento foi feita com base na mediana de faturamento das médias empresas, de modo que empresas com faturamento anual bruto menor ou igual a R\$ 125 milhões são classificadas como de menor faturamento, e empresas com faturamento anual bruto superior a R\$ 125 milhões são classificadas como de maior faturamento.

7. Produtividade das Médias Empresas brasileiras

Está claro que as Médias Empresas altamente produtivas possuem uma performance muito superior à média geral, quando consideramos a geração de EBITDA por colaborador empregado (1,6x maior) e por R\$ gasto com mão de obra (1,2x maior). A grande distância de performance se repete nos diferentes setores.

É interessante notar a forte variação de produtividade entre os diferentes tamanhos de empresas. As Médias Empresas de menor faturamento de todos os setores tendem a produzir muito menos resultado por colaborador do que as Médias Empresas de maior faturamento. Essa distância é menor, porém ainda muito relevante, no setor de serviços.

Esse é um resultado esperado, haja vista que um faturamento maior

tende a ser acompanhado de ganhos de escala, de volumes superiores de recursos para investimento e outros benefícios.

Naturalmente, o *tamanho* das Médias Empresas apresenta um paralelo evidente com o seu *tempo de existência*. Empresas maiores são mais antigas. Mas quando olhamos a relação entre a idade e os níveis de produtividade, temos um quadro diferente.

As Médias Empresas de serviços e comerciais de alta produtividade são mais jovens do que as outras empresas menos produtivas dos seus setores.

É importante ressaltar também que a produtividade *por colaborador* e *por gasto por colaborador* varia bastante entre os setores.

Enquanto as Médias Empresas mais produtivas do comércio e serviços produzem em torno de R\$ 280 mil de EBITDA por colaborador, os melhores negócios industriais geram apenas R\$ 222 mil. Porém, essa relação muda quando consideramos a produtividade por gasto em mão de obra, indicador que mostra a relação entre o EBITDA em relação ao gasto total com a mão de obra. Nesse caso, o setor de serviços cai para o último do ranking (2,11), atrás da indústria (2,26) e do comércio (2,41). Isso pode indicar que os níveis salariais do setor de serviços são bastante superiores aos encontrados nos dois outros setores.

7.1. Médias Empresas do setor da indústria

As Médias Empresas que se destacam na indústria são 1,6x mais produtivas do que a média desse setor. A produtividade também é bastante superior quando considerados os gastos por colaborador (1,4x maior). Esses níveis de produtividade variam fortemente de acordo com o tamanho da empresa.

O ciclo financeiro, medida fundamental da eficiência empresarial, é quase 8 dias mais curto entre as Médias Empresas

industriais altamente produtivas, o que indica a sua capacidade superior de gerir estoques e/ou negociar melhores termos a pagar fornecedores e a receber de clientes.

Elas também possuem uma taxa de utilização da capacidade fabril 4% maior do que a média do setor. Como o parque produtivo e capital de giro são os maiores investimentos das empresas fabris, está plenamente justificada a sua maior produtividade.

7.2. Médias Empresas do setor do comércio

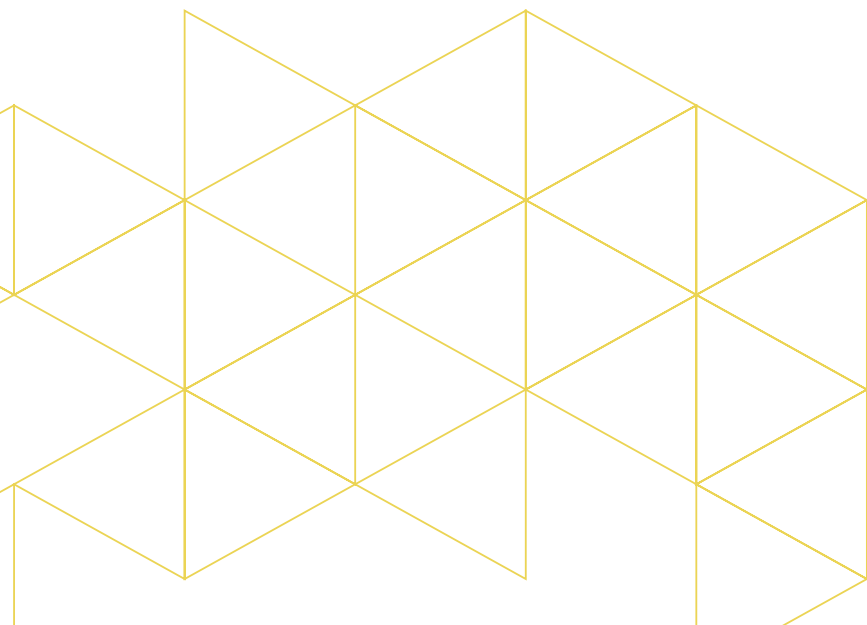
Comparadas à média do setor, as Médias Empresas líderes de produtividade do comércio são 1,6x mais competentes em converter o trabalho de cada colaborador em lucro operacional e 1,4x os gastos com colaboradores em EBIDTA.

Chama a atenção a sua capacidade em explorar com enorme eficiência os seus espaços comerciais. As Médias Empresas comerciais mais produtivas geram 1,1x mais EBIDTA por M² que seus pares no setor.

A autopercepção desses negócios também é melhor em todas as dimensões subjetivas dentro

do setor, com destaque para a satisfação dos seus clientes (5% a mais do que a média do comércio).

O ciclo financeiro das empresas comerciais altamente produtivas apresenta resultados diferentes do esperado. Embora o resultado não seja estritamente válido do ponto de vista gerencial, ele aparece como sendo 22 dias mais longo do que o observado na média do setor. Como o ciclo financeiro está associado à gestão dos maiores ativos do comércio (capital de giro e estoques), a expectativa inicial era encontrar um resultado inverso a esse.



Um olhar mais minucioso dentro do ciclo financeiro das campeãs de produtividade do comércio mostra que essas empresas carregam mais estoques (97 contra 78 dias) e dão prazos mais longos aos seus clientes (73 contra 62 dias). Apenas o seu prazo de pagamento a fornecedores é melhor do que a média do setor (69 contra 61 dias). Esses números sugerem que as empresas mais produtivas ‘trocam’ giro de ativo (tornando-o mais lento) por maior faturamento

e margens de lucro, possibilitadas pela maior disponibilidade de produtos à pronta entrega e maiores prazos de pagamento aos clientes.

Por fim, assim como acontece na indústria e nos serviços, a produtividade das Médias Empresas do comércio é muito maior nas faixas superiores de tamanho de estabelecimento (mensuradas através do faturamento do negócio).

7.3. Médias Empresas do setor de serviços

As Médias Empresas de serviços apresentam resultados semelhantes aos dos outros setores, especialmente o comércio, visto que a produtividade por colaborador é bem maior do que a produtividade por real gasto em mão de obra.

Os dados revelam que prestadoras de serviço de médio porte que possuem alta produtividade conseguem gerar mais lucro operacional com sua base de recursos humanos que podem refletir tantas especificidades do setor, da área de atuação, bem como ser reflexo de melhores práticas de gestão de pessoal e operações.

Entretanto, é interessante notar que o diferencial de produtividade entre as empresas de menor e maior faturamento do setor de serviços é bem inferior ao observado nos dois outros setores. Ou seja, o porte tem uma influência menor sobre a capacidade produtiva das Médias Empresas de serviços. Por outro lado, o tempo de existência tem um papel importante. As Médias Empresas de serviços altamente produtivas são, no geral, em torno de 5 anos mais jovens do que a média de todo o setor.

Em termos de autopercepção, as Médias Empresas mais produtivas no setor de serviços acreditam garantir maior satisfação de seus clientes e um menor custo com ineficiências gerais do que seus concorrentes. A exceção é a velocidade da operação, pois essas empresas acreditam ser mais lentas quando comparadas a seus concorrentes.

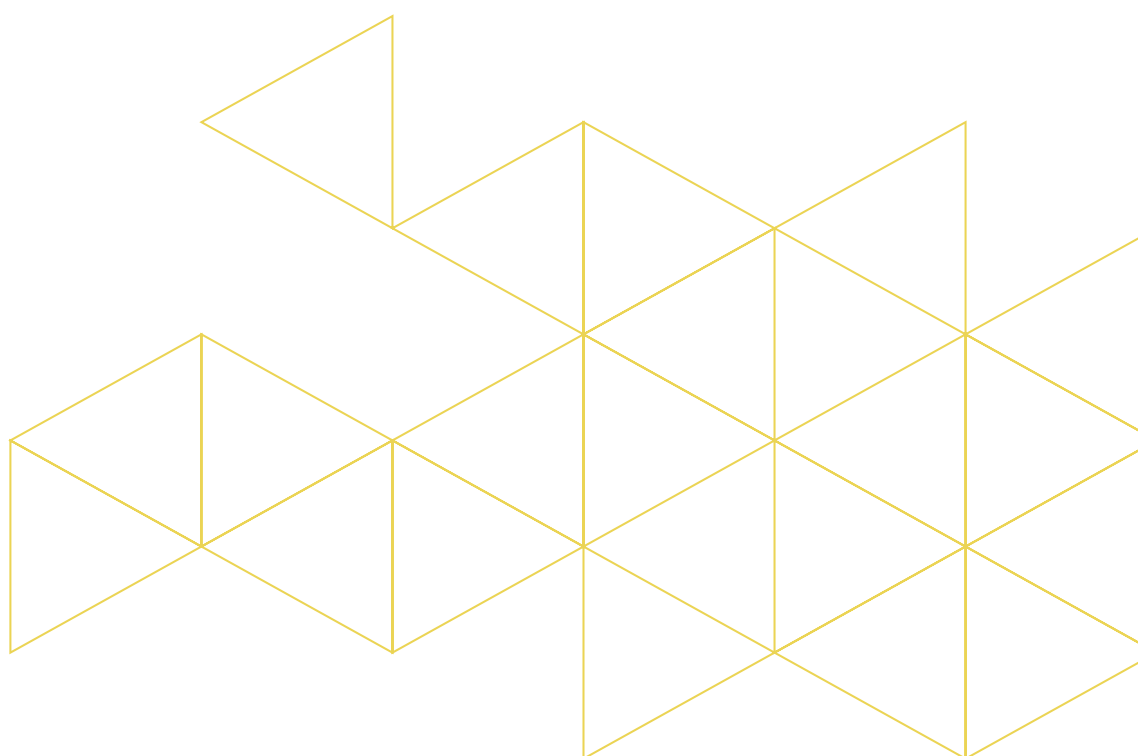
7.4. Principais insights:

1. A produtividade das melhores Médias Empresas é muito superior à média geral dos seus setores.
2. Empresas com maior faturamento são muito mais produtivas, especialmente nos setores da indústria e do comércio.
3. As Médias Empresas comerciais e de serviços altamente produtivas são mais jovens do que as outras empresas dos seus respectivos setores.
4. Na comparação com comércio e indústria, as Médias Empresas mais produtivas do setor de serviços estão no topo da produtividade por colaborador. Porém, elas são menos produtivas quando considerado o retorno do gasto com mão de obra.
5. Em comparação às Médias Empresas de comércio e serviços, as Médias empresas industriais possuem a menor produtividade por colaborador e a segunda menor por R\$ gasto com mão de obra.
6. As Médias Empresas mais produtivas tendem a se perceber como sendo mais capazes de garantir a satisfação dos seus clientes.
7. O ciclo financeiro das Médias Empresas comerciais altamente produtivas é mais longo do que o observado na média do setor. Esse é um indício de que aquelas empresas podem estar desacelerando seu ciclo para aumentar suas margens de lucros.

8. Fatores que explicam a produtividade das Médias Empresas brasileiras

A produtividade é causada por diversos fatores internos e externos às Médias Empresas. Esses fatores são comumente chamados de antecedentes. Compreender quais são esses antecedentes e os seus impactos sobre a capacidade produtiva dos negócios é um passo fundamental para alavancar a competitividade e o crescimento lucrativo das Médias Empresas.

Identificamos os antecedentes da produtividade e os seus efeitos sobre as Médias Empresas brasileiras através de uma abordagem metodológica baseada em modelos preditivos lineares e na regressão logística. Essas técnicas permitem avaliar o impacto de múltiplas variáveis simultaneamente sobre os ganhos e perdas de produtividade das Médias Empresas de todos os setores. Os resultados estão expressos na Tabela 2, Tabela 3 e Tabela 4.



Como ler os resultados

Usando as metodologias estatísticas apropriadas, analisamos o impacto potencial de cada um dos *seis antecedentes da produtividade*⁸ e dos indicadores operacionais⁹ sobre o nível de produtividade das Médias Empresas dos 3 setores (indústria, comércio e serviços).

Para dar maior ênfase aos itens realmente relevantes, é apresentada na Tabela 2, Tabela 3 e Tabela 4 somente os antecedentes e indicadores que mostraram ter um impacto estatístico significativo sobre a produtividade laboral (EBIDTA por números de colaboradores) das Médias Empresas.

Conforme apontado nas colunas mais à direita nos quadros indicados, o impacto de cada variável foi identificado como **positivo (aumenta a produtividade)** ou **negativo (diminui a produtividade)**. A intensidade de cada impacto sobre a produtividade foi classificada como **baixa, média** ou **alta**, conforme os procedimentos estatísticos adotados no estudo.

Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

8.1 Antecedentes da alta produtividade das Médias Empresas do setor da indústria

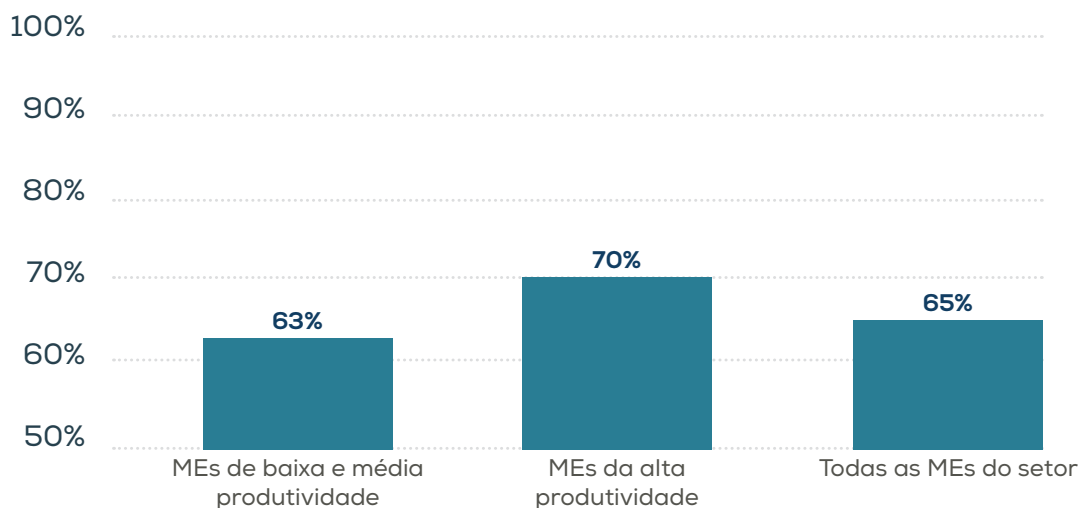
A qualidade da gestão e dos processos é a maior chave para o aumento da produtividade das Médias Empresas da indústria. Afinal, a capacidade gerencial (mensurada pelo IPG) incentivada por bônus individuais por desempenho e alicerçada sobre o uso de tecnologias e técnicas de apoio à tomada de decisão, junto com a otimização de processos produtivos (5S, six sigma, JIT, lean manufacturing) e organizacionais (TQM) são os fatores que mais fortemente impactam a produtividade das Médias Empresas do setor. Pode-se observar as diferenças no IPG entre as indústrias de médio no Gráfico 4.

⁸ Capacidade de gestão, capital humano e gestão de RH, tecnologia, processos, perfil da empresa e ambiente externo.

⁹ Ciclo financeiro, utilização da capacidade fabril, EBIDTA e receita bruta por M².

Gráfico 4

Índice de práticas gerenciais (IPG) na indústria



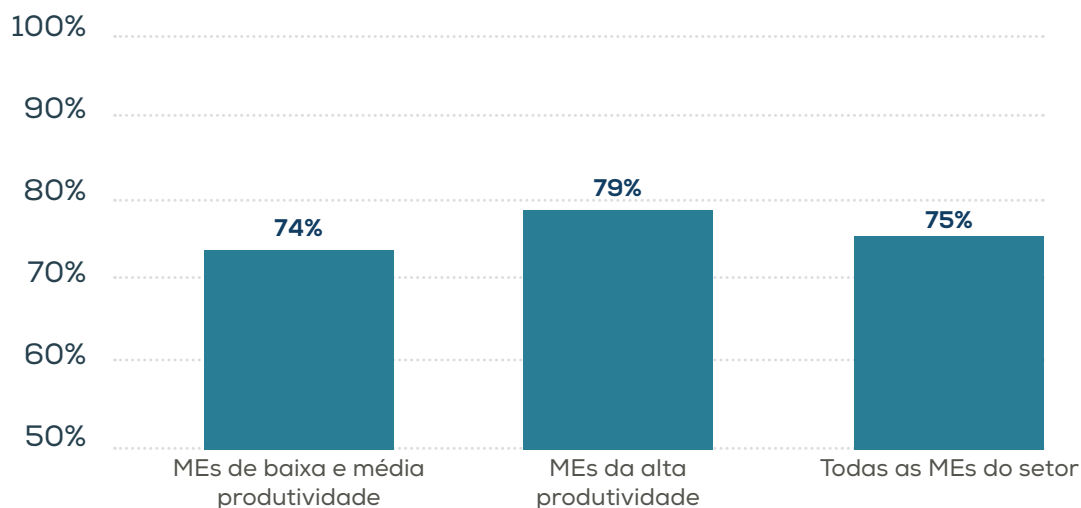
Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

Outros fatores que dependem da capacidade de gestão também trazem resultados positivos, embora menos intensos, para a produtividade das Médias Empresas industriais. São exemplos a aceleração do ciclo financeiro e a maior utilização de fábrica, a qual certamente também é influenciada pela qualidade dos processos produtivos (ver Gráfico 5).

Já o impacto positivo dos custos logísticos sobre a produtividade das Médias Empresas industriais sinaliza que investimentos nessa área tendem a render frutos importantes para a sua eficiência.

Gráfico 5

Utilização da capacidade fabril na indústria



Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

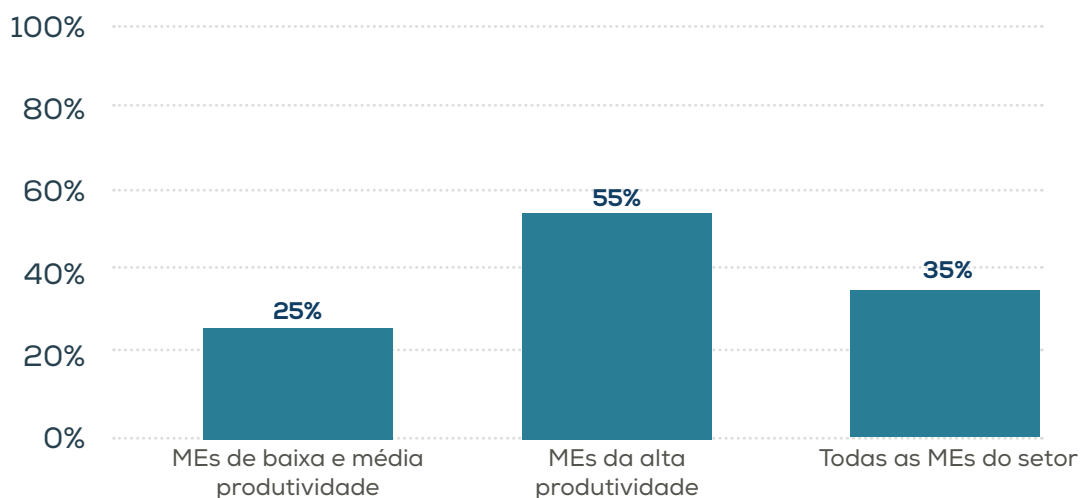
A presença de certificações (como as da família ISO, por exemplo) há tempos deixou de ser um diferencial competitivo. Hoje, a maioria das Médias Empresas industriais são obrigadas a tê-las para poder participar das mais variadas cadeias de suprimentos. Consequentemente, essas certificações trazem uma influência positiva mais tímida para a produtividade das Médias Empresas do setor.

Conforme enfatizamos anteriormente, o porte das ME industriais também afeta a sua eficiência produtiva. Maiores faturamentos indicam maior ganho de escala e disponibilidade de recursos para investimento em ativos produtivos e capacitação de pessoal.

É interessante observar que o uso do e-commerce, normalmente mais intenso no setor comercial, comprovou ter um efeito positivo moderado sobre a produtividade das Médias Empresas da indústria, como demonstra o Gráfico 6. Esse é um indicativo que encoraja essas Médias Empresas a incorporarem práticas de vendas mais moderna e baseadas em tecnologia.

Gráfico 6

Prática de e-commerce na indústria



Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

Duas forças importantes agem sobre a baixa produtividade das Médias Empresas da indústria.

A primeira é a indisponibilidade de mão de obra qualificada, um problema crônico e sistêmico que afeta todos os três setores (comércio, indústria e serviços) da economia brasileira.

Entretanto, os números mostram que as Médias Empresas industriais altamente produtivas tendem a sofrer menos com

esse problema, conforme pode-se observar no Gráfico 7. Como a produtividade dos seus colaboradores é muito mais alta do que a média do setor, é provável que a causa do menor impacto da indisponibilidade de mão de obra qualificada esteja no maior nível de automação e qualidade de gestão dessas empresas.

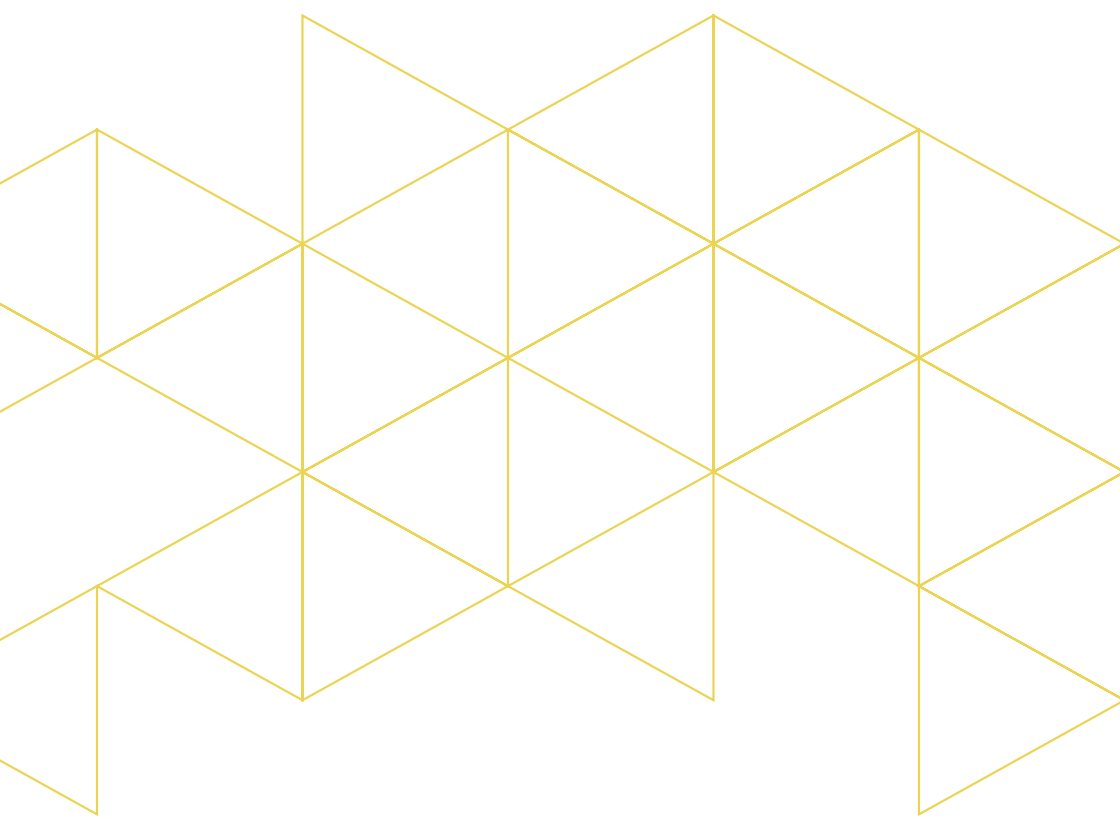
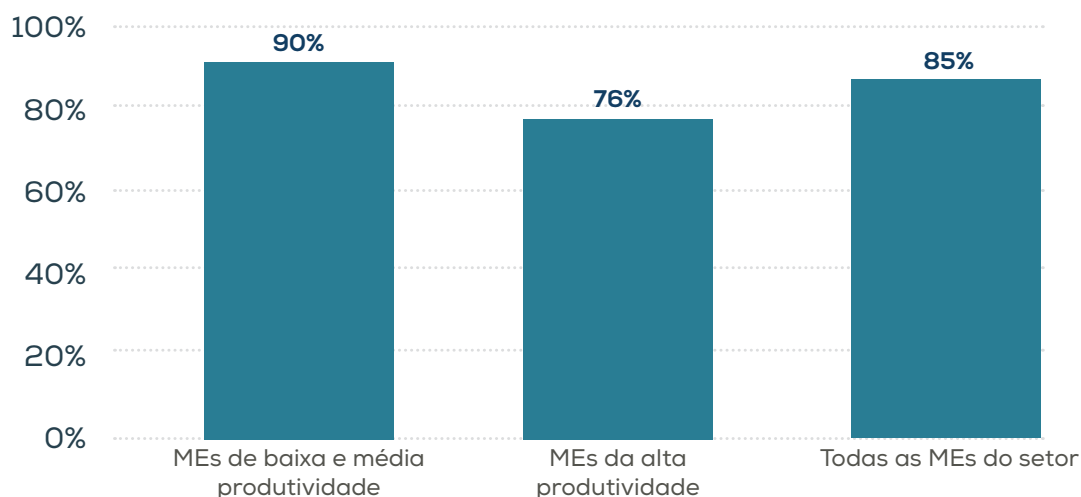


Gráfico 7

Impacto da indisponibilidade de mão de obra qualificada na indústria



Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

A segunda fonte de queda de produtividade é a atividade exportadora. Essa é uma constatação que vai contra as evidências internacionais, mas que pode ser facilmente justificada pelo contexto brasileiro de negócios, um dos mais difíceis do mundo.

Segundo o KOF Globalisation Index (2024), o índice de internacionalização comercial do Brasil em 2021 era de apenas 42 pontos (contra os 75 pontos da Europa e Ásia Central). Ao mesmo tempo, a estrutura logística deficitária do nosso país, que também está muito mal ranqueada globalmente (WEF, 2018), contribui para complexificar e aumentar os custos e horizontes de tempo das operações internacionais das empresas industriais locais, diminuindo a sua produtividade.

Tabela 2

Fatores relacionados ao perfil das Médias Empresas de alta produtividade do setor da indústria

Antecedentes da produtividade	Médias Empresas de baixa e média produtividade	Médias Empresas de alta produtividade	Todas as Médias Empresas do setor	Natureza do dado ¹⁰	Impacto na produtividade ¹¹
Indicadores operacionais					
Maior tamanho do ciclo financeiro # de dias	91,6	79,9	87,6	M	Médio (-)
Utilização da capacidade fabril	74%	79%	75%	M	Médio (+)
Capacidade de gestão					
Índice de práticas gerenciais (IPG)	63%	70%	65%	M	Alto (+)
Capital humano e gestão de RH					
Uso de bônus individual por desempenho para colaboradores estratégicos e táticos	38%	56%	45%	%	Médio (+)
Processos					
Uso de 5S	58%	51%	56%	%	Alto (+)
Uso de BSC	22%	21%	22%	%	Alto (+)
Uso de six sigma	9%	12%	10%	%	Alto (+)
Uso de design thinking	3%	11%	6%	%	Alto (+)
Uso de JIT	16%	14%	15%	%	Alto (+)
Uso de lean manufacturing	25%	37%	29%	%	Alto (+)
Uso de TQM	12%	17%	14%	%	Alto (+)
# de certificações da empresa	2,23	2,90	2,46	%	Baixo (+)
Custos logísticos % do faturamento	6,2%	7,3%	6,6%	%	Médio (+)
Tecnologia					
Maturidade de transformação digital ¹²	Emergente (nível 2)	Estabelecido (nível 3)	Emergente (nível 2)	Nível de maturidade	Baixo (+)
Uso de sistema de integração de dados	24%	47%	32%	%	Alto (+)
Ambiente externo					
Indisponibilidade de mão de obra qualificada no setor	90%	76%	85%	M	Médio (-)
Perfil da empresa					
Tamanho (faturamento/ano) R\$ milhões	R\$ 115	R\$ 380	R\$ 207	M	Médio (+)
Prática e-commerce	25%	55%	35%	%	Médio (+)
Tem atividade de exportação	47%	36%	43%	%	Médio (-)

Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

¹⁰ (M) é o índice médio encontrado entre as empresas de cada grupo. Por exemplo: a média do ciclo financeiro das Médias Empresas de alta produtividade é de 79,9 dias. (%) é o número de empresas de cada grupo que atende ao critério. Por exemplo, 47% das MEs de alta produtividade utilizam sistema de integração de dados.

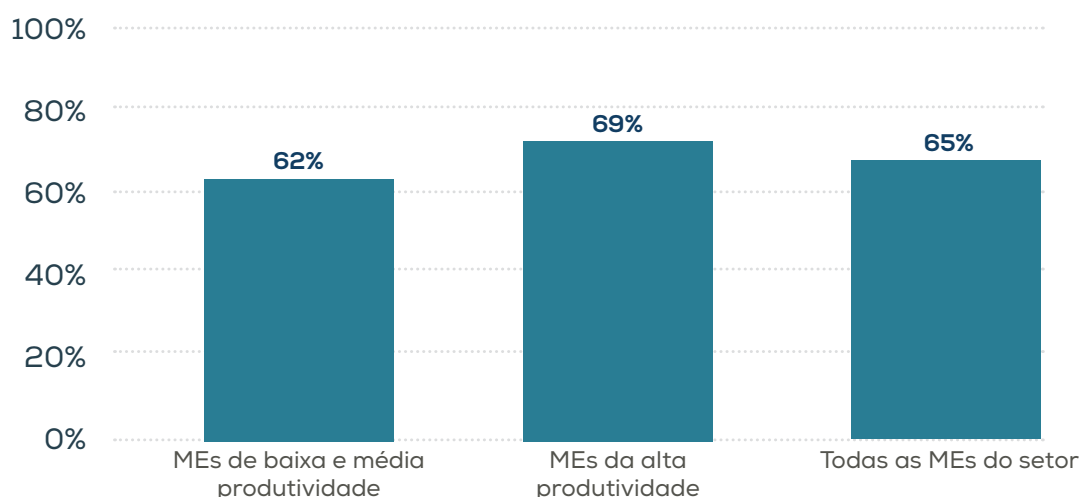
¹¹ Impacto da variável em relação a todas as empresas da amostra.

8.2. Antecedentes da alta produtividade das Médias Empresas do setor do comércio

As alavancas da produtividade das Médias Empresas comerciais são as tecnologias digitais e a capacidade de gestão (incluindo o Índice de Práticas Gerenciais, a gestão financeira e dos recursos humanos). Nota-se uma superioridade nas práticas de gestão nas empresas comerciais de alta produtividade, tal como se revela no Gráfico 8.

Gráfico 8

Índice de práticas gerenciais (IPG) no comércio



Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

¹²Dimensão do instrumento de maturidade em gestão e governança desenvolvido pelo Centro de inteligência em Médias Empresas da FDC.

Conectando pontos para maximizar eficiência

A digitalização dessas empresas, refletida nos investimentos superiores em tecnologia, na maior maturidade de transformação digital, no uso de e-commerce e jornada digital do cliente, na aplicação de novas tecnologias, como IA, IoT e Blockchain, e no nível de desenvolvimento tecnológico do setor, permite a otimização operacional (por exemplo, melhor gestão de estoques, maior previsão de demanda e customização em massa), redução acentuada de custos, maior alcance de mercado e implementação de processos escalonáveis que aumentam significativamente a eficiência dos seus funcionários e ativos.

O EBIDTA por M² das Médias Empresas comerciais altamente produtivas é 6x maior do que o observado nas outras empresas do setor. Isso é um indicativo do potencial do uso

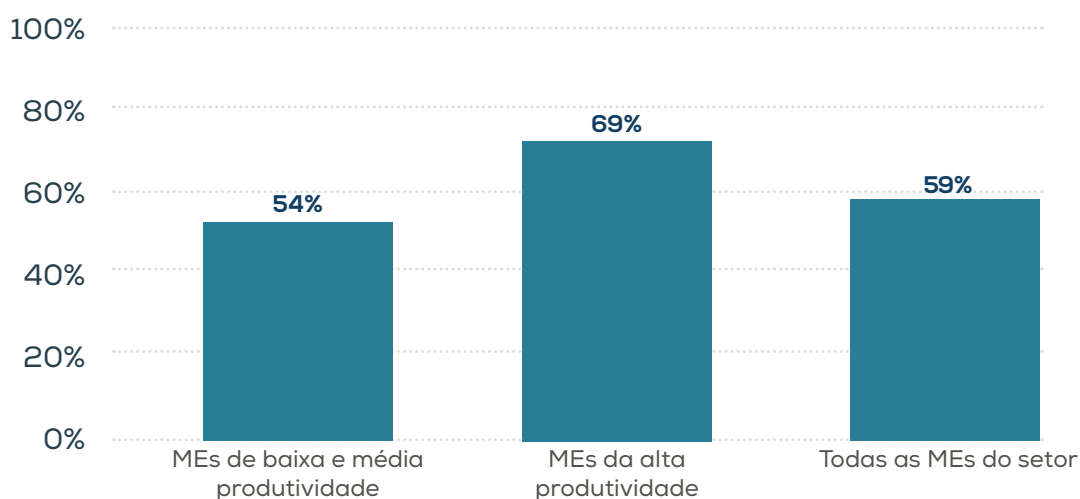
da tecnologia no aumento da produtividade desses negócios.

A relevância do ciclo de conversão de caixa para as Médias Empresas comerciais e investimentos em capital de giro, bastante significativos nesse setor, colocam a gestão financeira em uma posição de proeminência.

O sucesso desses negócios depende muito da sincronização entre seu ciclo financeiro, estratégias comerciais (precificação, tamanho de portfólio, prazo de pagamento aos fornecedores e clientes), gestão de estoques e canais digitais. A gestão financeira sólida é essencial para conectar todos esses pontos em uma operação altamente produtiva, como se demonstra no Gráfico 9. Sem ela, as Médias Empresas comerciais, intensivas em capital de giro, perdem enorme eficiência.

Gráfico 9

Qualidade da gestão financeira no comércio



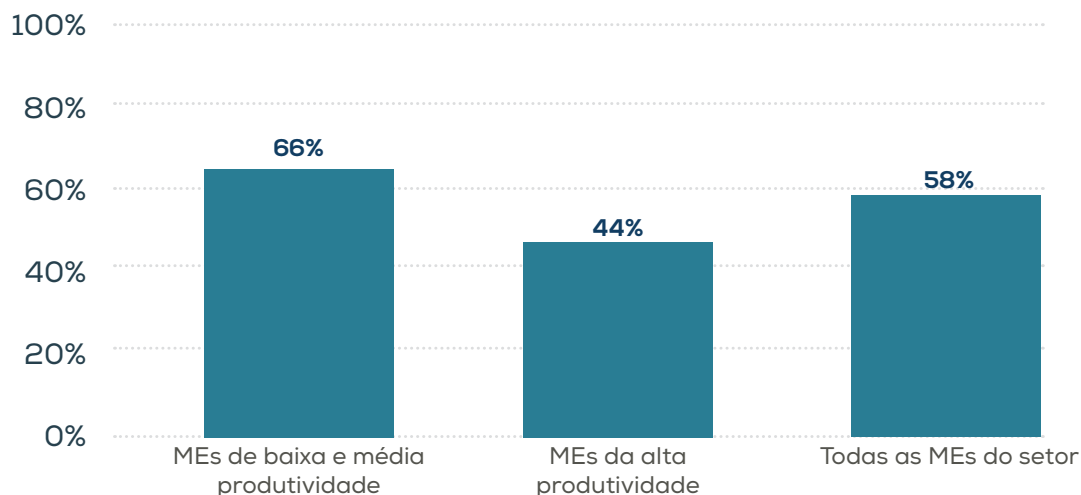
Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

O próprio sucesso da ampliação do portfólio de produtos das Médias Empresas comerciais depende de uma gestão financeira eficaz e de uma estrutura tecnológica adequada. Via de regra, o crescimento do portfólio é uma prática que acarreta maior complexidade e custos operacionais às Médias Empresas comerciais tradicionais. Entretanto, o portfólio pode ser ampliado de modo a gerar o efeito contrário, aumentando a produtividade das empresas do setor, mas apenas desde que essa estratégia seja estruturada sobre processos tecnológicos digitais que impliquem em menores custos marginais.

O imperativo da digitalização no comércio exige investimentos substanciais. Consequentemente, como os números indicam, a indisponibilidade desses recursos compromete a produtividade das Médias Empresas do setor: observa-se no Gráfico 10, que enquanto 66% das empresas de baixa e média produtividade do setor sofrem com indisponibilidade de recursos para investimentos, somente 44% das empresas comerciais de alta produtividade sofrem com esse problema. Embora esse problema seja menos acentuado entre as Médias Empresas altamente produtivas, ele ainda é bastante expressivo.

Gráfico 10

Falta de capital próprio para investimento no comércio

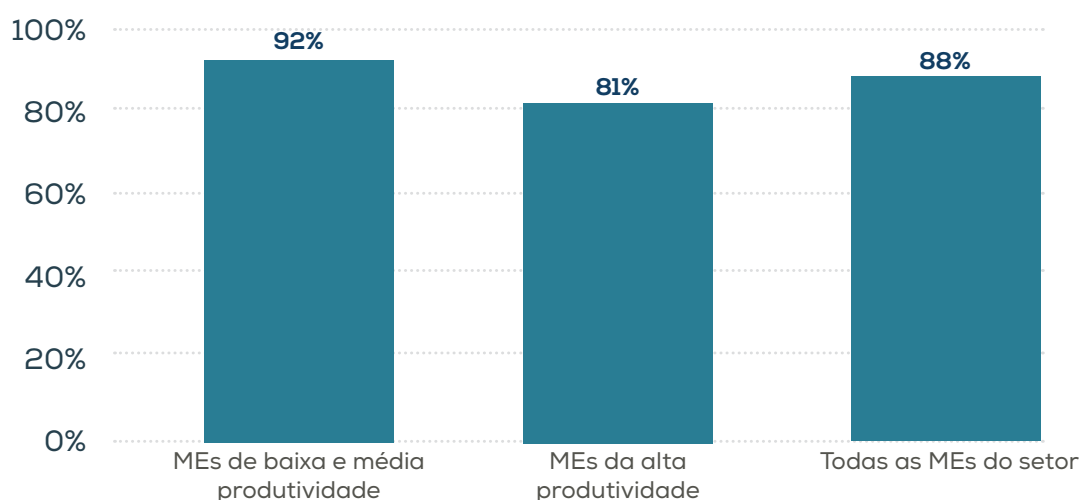


Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

Essa carência de recursos, conjugada à escassez de mão de obra qualificada no setor, faz com que a implantação imperfeita de práticas tecnológicas emergentes como o omnichannel, chegue a prejudicar a produtividade de Médias Empresas comerciais (ver Gráfico 11).

Gráfico 11

Impacto da indisponibilidade de mão de obra qualificada no comércio



Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

Esse, inclusive, é outro ponto crucial apontado pelos dados: a tecnologia por si só não basta. É necessário uma alta capacidade de gestão e recursos humanos adequados e bem incentivados para extrair todo o seu potencial (Naclerio e De Giovanni, 2022). O enorme impacto das práticas gerenciais e de RH sobre a produtividade das Médias Empresas corrobora essa observação.

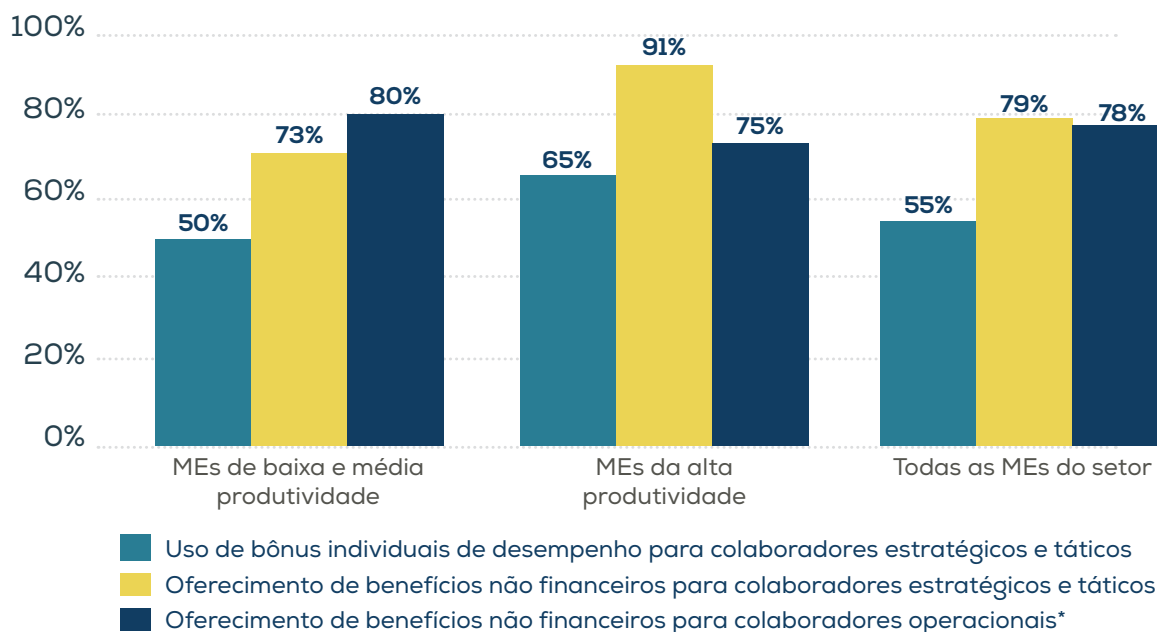
A gestão de colaboradores aparece como um item muito relevante.

A oferta de incentivos individuais e coletivos adequados e a capacidade superior de capturar os bons talentos no mercado aparecem como chaves para o engajamento dos colaboradores do setor comercial e a maior produtividade das suas Médias Empresas (ver Gráfico 12).

Essas competências são ainda mais relevantes dada a falta crônica de mão de obra qualificada no setor e o fato de que a implantação de sistemas de incentivos inadequados, principalmente para área operacional da empresa, pode ter efeitos muito negativos sobre a produtividade das Médias Empresas comerciais.

Gráfico 12

Oferta de incentivos para os colaboradores no comércio



Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC. Obs: * Nesse caso, a empresa oferece apenas benefícios não financeiros para o nível operacional.

O mercado B2B almeja modelos de negócios comerciais mais produtivos do que os B2C.

Médias Empresas comerciais B2B podem rodar sobre estruturas e processos mais simples focalizados em um número menor de clientes que várias vezes lhes oferecem contratos recorrentes e maiores, e relações mais estáveis e previsíveis as quais facilitam a otimização dos processos internos.

Por último, há a questão do porte e do tempo de existência das Médias Empresas comerciais. Já vimos que as empresas maiores são, na média, bem mais produtivas. O fato novo é efeito do tempo de existência. Os dados mostram que empresas mais jovens tendem a ser mais produtivas, possivelmente por serem mais abertas às mudanças, às novas tecnologias e estratégias digitais.

Conjugados tamanho e tempo de existência, emerge um insight fundamental: a estagnação (ganho de idade sem crescimento) é um enorme risco para as Médias Empresas do setor comercial.

Hoje, há evidências científicas robustas corroborando essa constatação. Em uma pesquisa recente envolvendo 66 mil empresas, Mansikkamäki (2023) encontrou que empresas que não conseguem crescer ao longo do tempo tendem fortemente à queda tanto da lucratividade quanto das chances futuras de expansão.

De fato, sem crescimento, as Médias Empresas comerciais não conseguem descomprimir seus elementos de produtividade. Estagnadas, elas também não terão os recursos suficientes para contratar os recursos humanos necessários e incorporar as tecnologias críticas à sua transformação digital. O resultado será a perda constante de competitividade e produtividade em relação aos seus competidores.

Tabela 3

Fatores relacionados ao perfil das Médias Empresas de alta produtividade do setor do comércio

Antecedentes da produtividade	Médias Empresas de baixa e média produtividade	Médias Empresas de alta produtividade	Todas as Médias Empresas do setor	Natureza do dado ¹³	Impacto na produtividade ¹⁴
Indicadores operacionais					
EBITDA por metro quadrado R\$ mil	R\$1,7	R\$7,7	R\$3,7	M	Alto (+)
Capacidade de gestão					
Qualidade da gestão financeira	54%	69%	59%	M	Médio (+)
Índice de práticas gerenciais (IPG)	62%	69%	65%	M	Alto (+)
Capital humano e gestão de RH					
Uso de bônus individual por desempenho para colaboradores estratégicos e táticos	50%	65%	55%	%	Médio (+)
Oferecimento de benefícios não financeiros para colaboradores estratégicos e táticos	73%	91%	79%	%	Alto (+)
Oferecimento de benefícios não financeiros para colaboradores operacionais ¹⁵	80%	75%	78%	%	Médio (-)
Qualidade da gestão de RH (Recrutamento & Seleção)	36%	55%	43%	M	Médio (+)
Processos					
Criação ou introdução de novos produtos	63%	79%	68%	M	Alto (+)
Tecnologia					
Investimento em tecnologia % do fat.	2,7%	3,8%	3,1%	M	Médio (+)
Uso de tecnologias inovadoras (IA ou IoT ou Blockchain)	17%	16%	17%	%	Médio (+)
Integração de canais físicos e digitais (omnichannel) ¹⁶	50%	38%	46%	%	Alto (-)
Existência de jornada digital do cliente ¹⁷	54%	56%	54%	%	Alto (+)
Ambiente externo					
Indisponibilidade de mão de obra qualificada no setor	92%	81%	88%	M	Alto (-)
Nível de desenvolvimento tecnológico do setor	24%	41%	30%	M	Alto (+)
Perfil da empresa					
Falta de recursos internos para investimento	66%	44%	58%	M	Alto (-)
Escopo: B2B	36,8%	48,6%	40,9%	%	Médio (+)
Tamanho (faturamento/ano) R\$ milhões	R\$110	R\$263	R\$163	M	Alto (+)
Tempo de existência # de anos	28	23	26	M	Médio (-)
Prática e-commerce	65%	50%	59%	%	Médio (+)

Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

¹³(M) é o índice médio encontrado entre as empresas de cada grupo. Por exemplo: a média da qualidade da gestão financeira das Médias Empresas de alta produtividade é de 69%. (%) é o número de empresas de cada grupo que atende ao critério. Por exemplo, 56% das Médias Empresas de alta produtividade oferecem a jornada digital aos seus clientes.

¹⁴Impacto da variável em relação a todas as empresas da amostra.

¹⁵Nesse caso, a empresa oferece apenas benefícios não financeiros para o nível operacional.

¹⁶Se a empresa possui estratégias de integração de canais físicos e digitais (omnichannel) de relacionamento com os clientes.

¹⁷Se a empresa utiliza tecnologias digitais para melhorar a experiência dos clientes.

8.3. Antecedentes da alta produtividade das Médias Empresas do setor de serviços

A produtividade das Médias Empresas de serviço está fortemente ancorada, primeiro e principalmente, na qualidade e gestão dos seus recursos humanos e, em segundo lugar, no uso da tecnologia.

O alto impacto dos colaboradores, seu desenvolvimento e os seus sistemas de incentivos sobre a produtividade das empresas do setor convergem com a centralidade da mão de obra na execução dos serviços.

Os dados mostram que a proporção de colaboradores com

ensino superior, o oferecimento de incentivos específicos (participação nos lucros para os gestores estratégicos e táticos, e de bônus individuais por desempenho para o nível operacional), e o investimento mais intensivo na capacitação da força de trabalho alavancam fortemente a produtividade das Médias Empresas de serviços.

Por outro lado, a ausência de benefícios para os colaboradores da operação e o inchaço da empresa com empregados de menor capacidade produtiva tendem a desacelerar a eficiência organizacional.

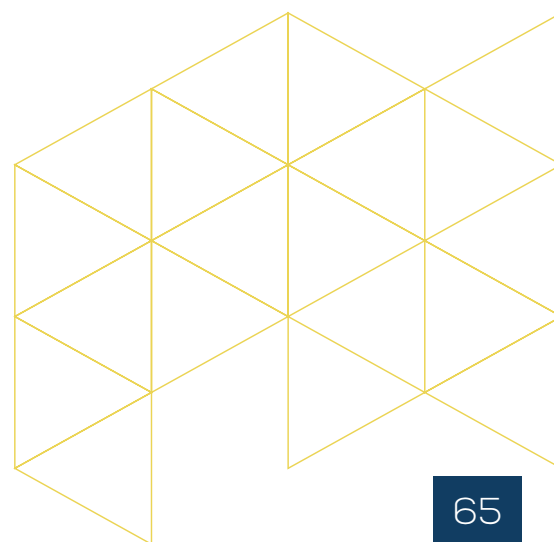
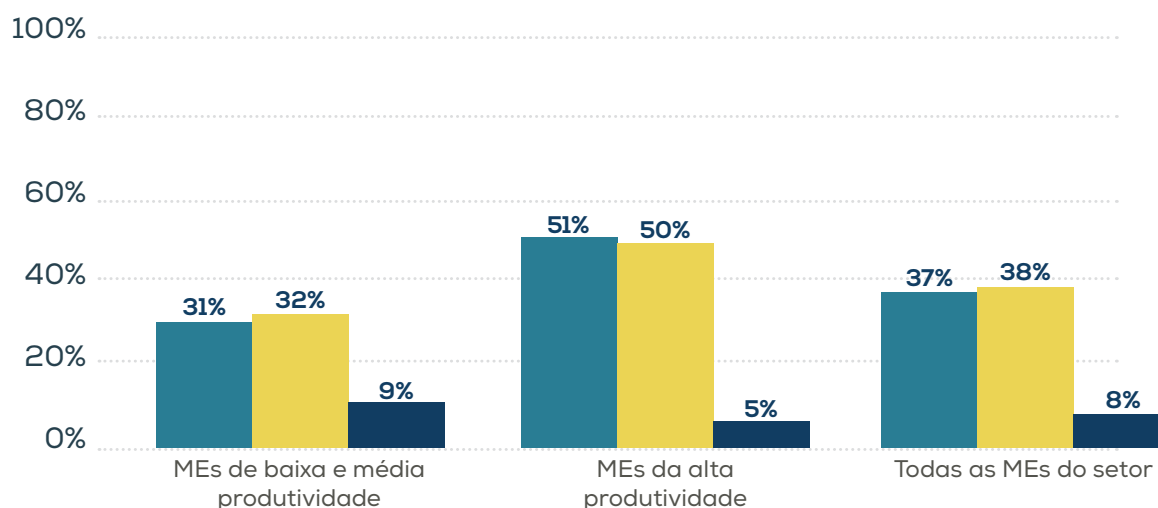


Gráfico 13

Oferta de incentivos para os colaboradores nos serviços



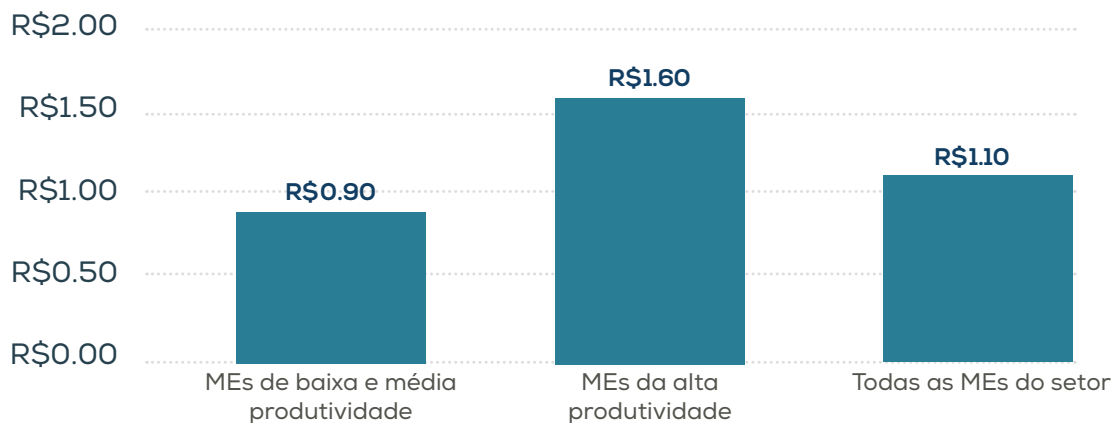
Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

Adicionalmente, elas investem fortemente para desenvolver seus colaboradores internamente. Investimentos significativos nesse aspecto normalmente resultam em colaboradores mais qualificados e produtivos, capazes de oferecer serviços de maior valor agregado aos clientes.

O resultado, apresentado no Gráfico 14, está potencialmente relacionado à natureza intrínseca do setor de serviços, onde fatores intangíveis, como a qualidade do atendimento e a experiência do cliente, têm muitas vezes um peso muito grande sobre a produtividade.

Gráfico 14

Investimento em capacitação de colaboradores (R\$ milhões) nos serviços



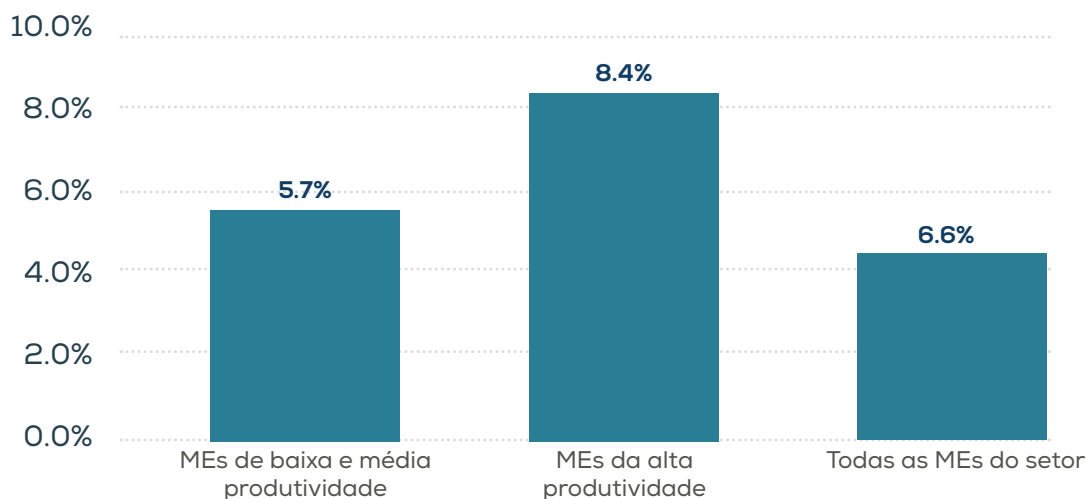
Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

O segundo antecedente da produtividade das Médias Empresas de serviços é a tecnologia que, junto com a qualidade e a gestão dos recursos humanos da empresa, tem impacto relevante.

As prestadoras de serviços de alta produtividade investem significativamente mais em tecnologia e digitalização do negócio em relação às demais ou a média do setor, como demonstra o Gráfico 15.

Gráfico 15

Investimento em tecnologia como um percentual (%) do faturamento bruto do ano de 2023 nos serviços



Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

Tecnologias emergentes como inteligência artificial e internet das coisas (IoT) mostraram ter influência positiva na produtividade.

A integração de dispositivos conectados pode facilitar a gestão remota, monitoramento em tempo real e otimização de recursos nos serviços, embora seu impacto ainda não seja totalmente explorado em todos os aspectos operacionais.

Algo similar ocorreu para a adoção de tecnologias de blockchain, com um impacto baixo positivo na produtividade. Embora ainda em estágio inicial de adoção, o blockchain oferece potencial para melhorar a segurança de transações e otimizar processos de validação em serviços financeiros e gerenciamento de informações,

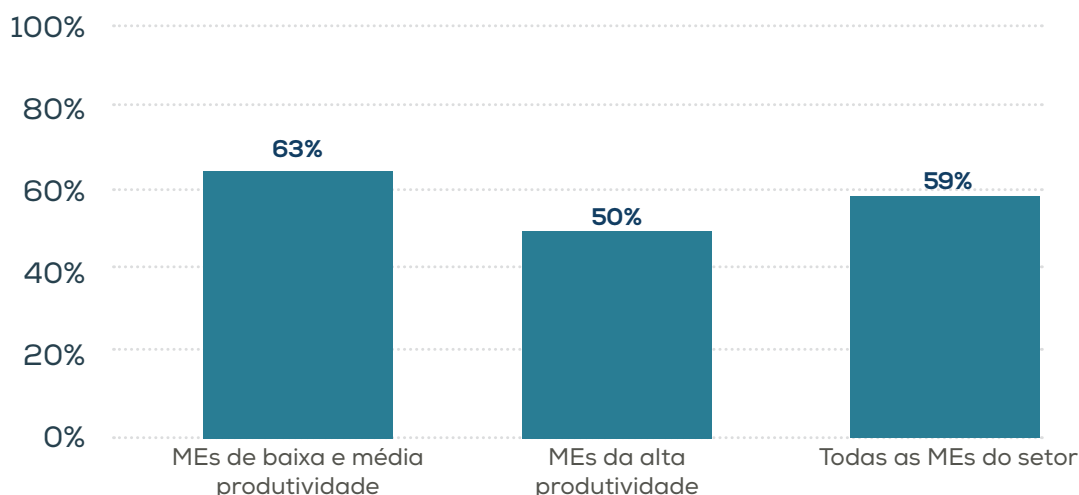
contribuindo gradualmente para eficiências operacionais.

A falta de capital próprio para investimento possui um impacto negativo moderado sobre as Médias Empresas de serviço, como demonstra o Gráfico 16.

Embora as Médias Empresas de alta produtividade desse setor sofram menos que os seus pares menos produtivos, elas ainda acusam a falta de capital para investimentos no aumento da sua competitividade, possivelmente através da melhoria contínua do capital humano e das capacidades tecnológicas.

Gráfico 16

Falta de recursos próprios para investimento



Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

Uma maior intensidade tecnológica poderia ajudar a mitigar a forte influência negativa do modelo de negócio B2C sobre as Médias Empresas prestadoras de serviços. Empresas B2C lidam com uma base maior e mais diversificada de clientes, que demandam mais tempo e recursos para serem prestados.

Além disso, o B2C geralmente implica ciclos de vendas mais curtos e ticket médios menores, exigindo um maior volume de vendas para atingir as Médias Empresas e

os resultados financeiros que o B2B. Por último, empresas B2C frequentemente oferecem produtos ou serviços mais personalizados, com ações mais intensivas de suporte e atendimento ao cliente.

A aplicação intensiva de tecnologia pode mitigar essas dificuldades através de vários modos. Chatbots e assistentes virtuais rodando sobre plataformas de IA, por exemplo, podem agilizar o atendimento ao cliente, reduzindo o tempo e os recursos necessários para responder às consultas.

O uso eficiente da tecnologia depende não só de mão de obra qualificada, mas também de processos eficientes.

As Médias Empresas altamente produtivas do setor são menos adeptas ao uso de várias metodologias de gestão de processos utilizadas em outros segmentos da economia. O estudo identificou que as ferramentas de gestão de processos acusaram um pequeno impacto negativo sobre a produtividade das Médias Empresas.

O uso de ferramentas gerenciais como métodos ágeis, Six Sigma, gestão de projetos, gestão por processos e SCRUM pode reduzir a produtividade em Médias Empresas de serviços devido à sua complexidade e exigências estruturais.

Essas metodologias podem ser excessivamente rígidas, burocráticas ou demandar recursos e disciplina que essas empresas nem sempre possuem, limitando a flexibilidade e a capacidade de resposta rápida às mudanças do mercado. Além disso, a implementação inadequada ou a falta de maturidade organizacional para sustentar essas práticas pode levar à sobrecarga operacional, incluindo o desvio de foco estratégico e a redução da inovação.

Por último, está claro que as Médias Empresas de serviços correm o mesmo risco de estagnação observado entre as Médias Empresas comerciais. Empresas de médio porte prestadoras de serviço mais antigas têm menor produtividade, enquanto as de maior faturamento possuem um maior nível de produtividade.

Por isso, elas precisam trabalhar forte para crescer seu porte e produtividade o quanto antes. Um caminho é acelerar a melhoria da gestão da operação e dos recursos humanos da empresa e implementar uma gestão de processos que faça sentido para o modelo de negócios das empresas do setor.

Tabela 4

Fatores relacionados ao perfil das Médias Empresas de alta produtividade do setor de serviços

Antecedentes da produtividade	Médias Empresas de baixa e média produtividade	Médias Empresas de alta produtividade	Todas as Médias Empresas do setor	Natureza do dado ¹⁰	Impacto na produtividade ¹¹
Capital humano e gestão de RH					
Gastos totais com colaboradores R\$ milhões	R\$25,6	R\$26,1	R\$25,8	M	Baixo (-)
Investimento em capacitação de colaboradores R\$ milhões	R\$0,9	R\$1,6	R\$1,1	M	Alto (+)
Oferecimento de participação nos lucros para os colaboradores estratégicos e táticos	31%	51%	37%	%	Médio (+)
Oferecimento de bônus individual de desempenho para colaboradores operacionais	32%	50%	38%	%	Alto (+)
A empresa não oferece benefícios para os colaboradores operacionais	9%	5%	8%	%	Baixo (-)
Proporção de colaboradores com nível educacional superior	57%	84%	66%	M	Alto (+)
Processos					
Nível de estruturação das atividades de inovação (P&D)	28%	33%	29%	M	Baixo (+)
Uso de métodos ágeis	36%	27%	33%	%	Baixo (-)
Uso de Six Sigma	7%	1%	5%	%	Alto (-)
Uso de gestão de projetos	57%	49%	54%	%	Baixo (-)
Uso de gestão por processos	53%	39%	48%	%	Baixo (-)
Uso de SCRUM	25%	21%	24%	%	Baixo (-)
Tecnologia					
Investimento em tecnologia % do fat.	5,7%	8,4%	6,6%	M	Médio (+)
Uso de tecnologias inovadoras (IA ou IoT ou Blockchain)	27%	32%	29%	%	Baixo (+)
Perfil da empresa					
Falta de capital próprio para investimento	63%	50%	59%	M	Baixo (-)
Escopo: B2C	26%	11%	21%	%	Alto (-)
Tamanho (faturamento/ano) R\$ milhões	R\$77	R\$126	R\$93	M	Baixo (+)
Tempo de Existência # de anos	29	19	26	M	Médio (-)

Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

¹⁰(M) é o índice médio encontrado entre as empresas de cada grupo. Por exemplo: a média de gastos com colaboradores em 2023 entre as Médias Empresas de alta produtividade foi de R\$26,1 milhões. (%) é o número de empresas de cada grupo que atende ao critério. Por exemplo, apenas 1% das Médias Empresas de alta produtividade aplicam o Six Sigma

¹¹Impacto da variável em relação a todas as empresas da amostra.

9. Comparativo internacional

Nossos dados permitem compararmos a produtividade das Médias Empresas brasileiras com seus pares de outros lugares do mundo.

Para a comparação internacional, utilizamos como base o estudo da *McKinsey & Company*

publicado em maio de 2024 (*A Microscope on Small Businesses: Spotting Opportunities to Boost Productivity*). O relatório fornece dados sobre a produtividade em termos de valor adicionado por porte de empresas entre diferentes países, trazendo dados de U\$ PPP até o ano de 2019.

Quadro 12
Níveis de produtividade das Médias Empresas brasileiras adaptados para métrica comparativa internacional

Setor	Nível de produtividade	EBITDA por # de colaboradores U\$ PPP Milhares (em valores de 2019)
Média Geral	Demais	\$ 5,64
	Alta Produtividade	\$ 91,98
	Média do setor	\$ 34,93
Indústria	Demais	\$ 3,80
	Alta Produtividade	\$ 79,16
	Média do setor	\$ 29,91
Comércio	Demais	\$ 10,23
	Alta Produtividade	\$ 100,30
	Média do setor	\$ 41,45
Serviços	Demais	\$ 4,76
	Alta Produtividade	\$ 100,10
	Média do setor	\$ 36,14

Fonte: Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

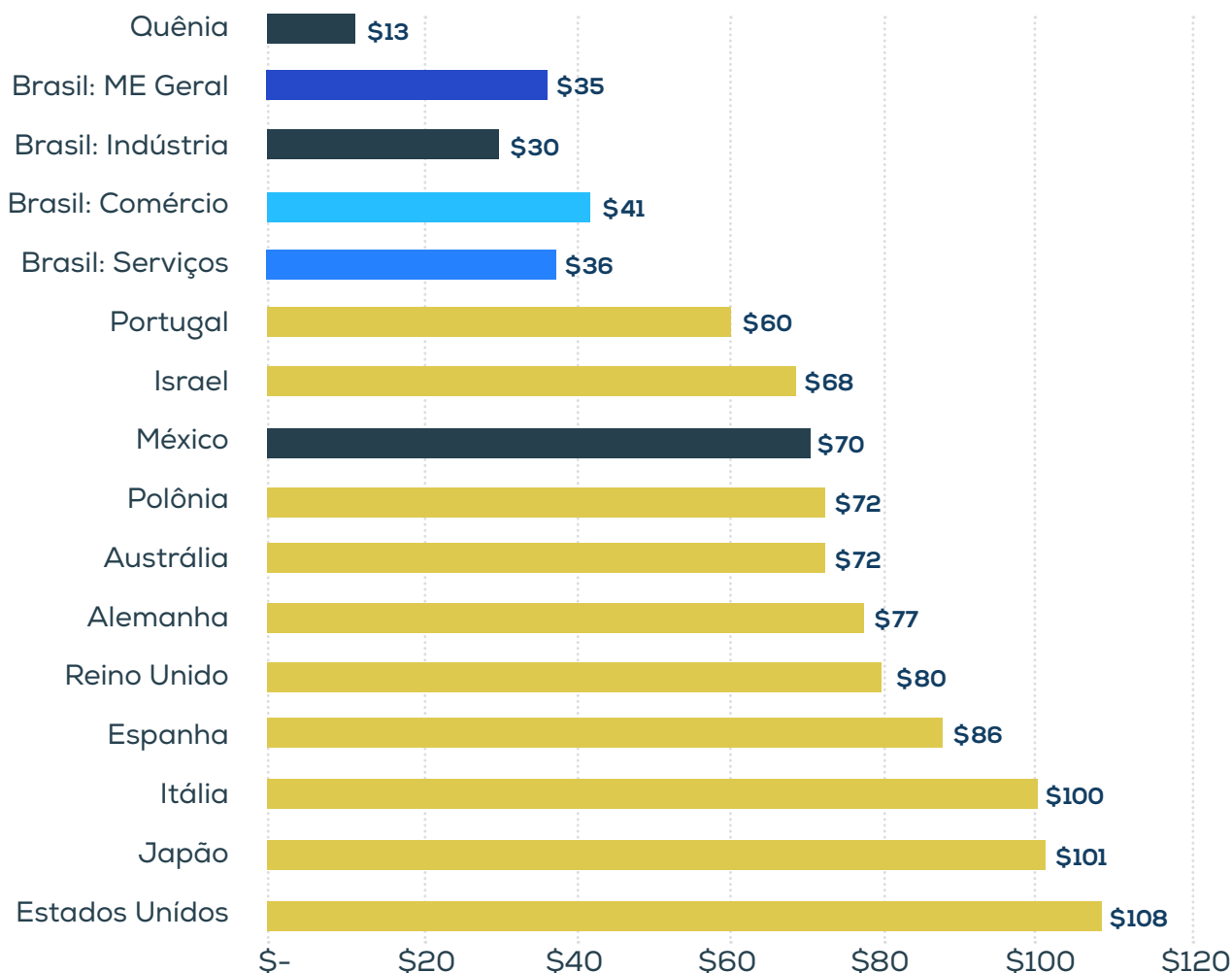
Observamos que os valores encontrados após a conversão da produtividade das Médias Empresas brasileiras (ver Quadro 12) são bastante similares aos estimados pelo estudo da McKinsey.

A McKinsey apresentou que a produtividade por colaborador entre as empresas de médio porte brasileiras é de aproximadamente \$ 34,00 mil (PPP), enquanto nosso estudo estimou a produtividade em \$ 34,93 mil (PPP).

Embora os valores sejam bastante próximos, permitindo uma comparação consistente e reforçando a representatividade da metodologia adotada em nosso estudo, ainda pode-se atribuir a diferença ao fato de não ter sido usado o valor adicionado como base de cálculo da produtividade, mas sim o EBITDA, que é uma medida similar ao valor adicionado, exceto que não considera o valor dos estoques.

Gráfico 17

Produtividade por Pessoal Ocupado (US\$ PPP – 2019) das médias empresas: comparação global



Fonte: Dados do estudo de produtividade das Médias Empresas da FDC (2024) e do estudo da McKinsey (2024). Notas: Países com barras azuis são países emergentes, barras laranjas representam economias avançadas.

O gráfico coloca o Brasil na segunda pior posição em termos de produtividade das médias empresas dentre os países analisados. Ainda entre os setores, nota-se que, das médias empresas dentre os países analisados, a indústria apresenta a menor produtividade, enquanto o comércio apresentou a maior produtividade relativa.

Comparativo entre médias e grandes empresas

Esses resultados permitem ainda avaliar a lacuna de produtividade das Médias Empresas em relação às grandes empresas. O gap representa a diferença na produtividade das empresas de médio porte em relação às grandes empresas em cada país, demonstrando o grau de oportunidade de desenvolvimento dessas empresas.

O enorme gap de produtividade das Médias Empresas brasileiras em relação aos seus pares de países

desenvolvidos fica evidente quando notamos que as Médias Empresas nacionais de alta produtividade (comércio e serviços) não chegam a alcançar a produtividade média das Médias Empresas norte-americanas.

Em um outro comparativo, mostramos o gap de produtividade das Médias Empresas brasileiras em relação às grandes empresas nacionais. Os resultados nos colocam próximos ao final do ranking.

Nossas Médias Empresas têm apenas 68% da produtividade das grandes empresas brasileiras.

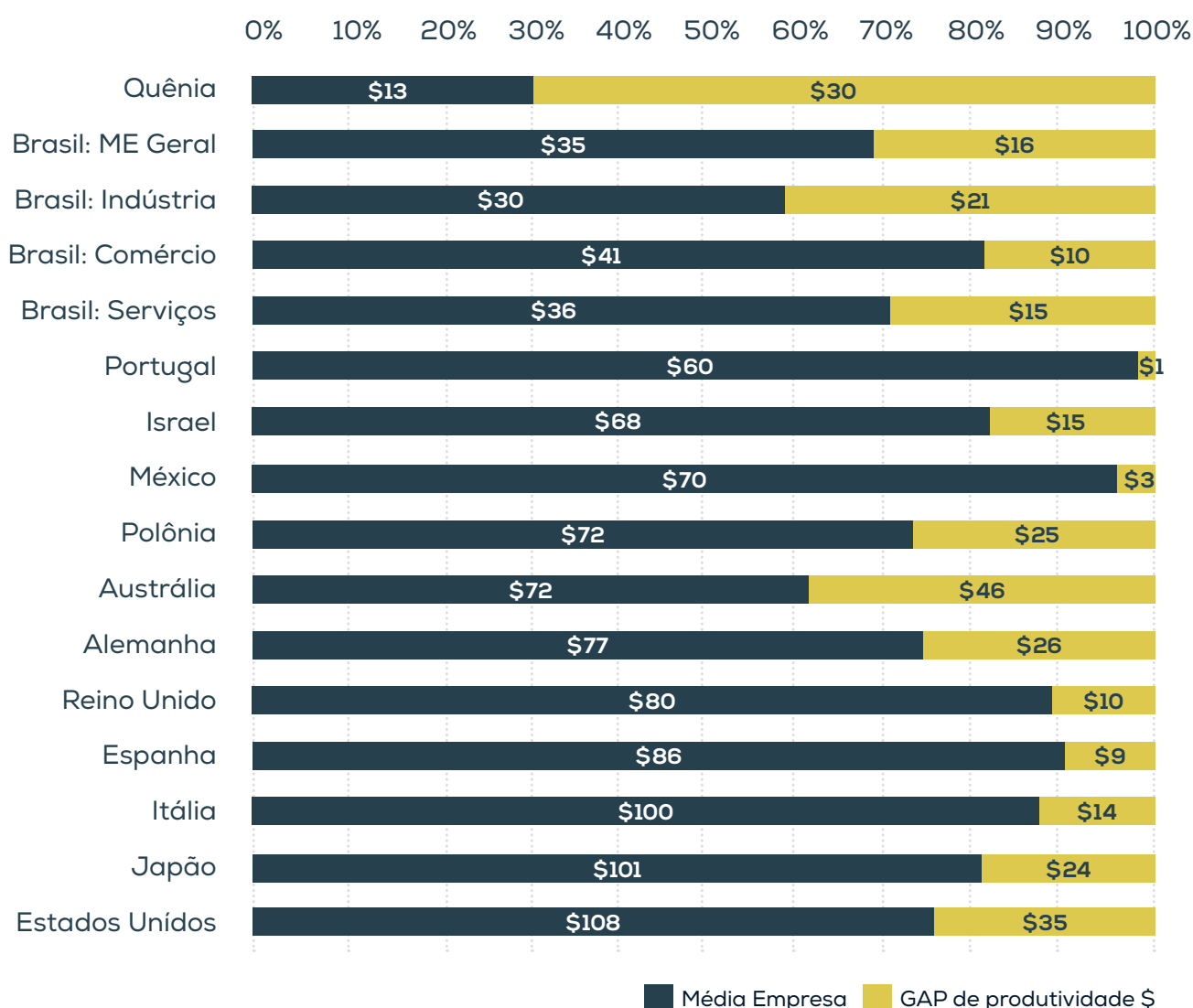
Nota-se que o Quênia e a Austrália apresentam gaps de produtividade maiores que o Brasil, com o Quênia apresentando um gap de 70% e a Austrália em segundo lugar com um gap de produtividade de 39%. Mas, considerando que a produtividade

das Médias Empresas australianas é de U\$ 72 mil dólares, mais do que o dobro da média nacional brasileira (U\$ 35 mil), nossa terceira posição nos deixa em uma situação bastante preocupante.

Além disso, notam-se diferenças setoriais relevantes, com a pior posição para nossa indústria (gap de 41%), seguida pelos serviços (gap de 29%). O comércio se destacou com um gap de apenas 19%, demonstrando maior eficiência comparado aos demais setores.

Gráfico 18

Gap de produtividade das Médias Empresas em relação às empresas de grande porte (Valor adicionado US\$ 2019 PPP* por colaborador)



Fonte: Dados do estudo de produtividade das Médias Empresas da FDC (2024) e do estudo da McKinsey (2024). Obs: os valores das Médias Empresas brasileiras estão em EBITDA por colaborador em US\$ PPP (2019), conforme dados do Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC.

10. Conclusão

As principais conclusões derivadas deste estudo permitem mensurar e comparar Médias Empresas pelo porte, entre setores e com seus pares ao redor do mundo. Para tanto, foi desenvolvida uma metodologia robusta, consistente,

alinhada com as produtividades agregadas do país, com as métricas internacionais e integrada com as atividades empresariais com as quais são estabelecidas as considerações seguintes.

As empresas altamente produtivas possuem uma performance muito superior à média geral.

Considerada a geração de EBIDTA por colaborador empregado a performance desse grupo de empresas é 1,6 vezes maior. Assim mesmo, em valores gastos com mão de obra apresenta um resultado 1,2 vezes maior. A grande distância de performance se repete nos diferentes setores.

O tamanho da empresa importa.

Existe uma forte variação de produtividade entre os diferentes tamanhos de empresas. As médias empresas de menor faturamento de todos os setores tendem a produzir muito menos resultado por colaborador do que as de maior faturamento. Essa distância é menor, porém ainda muito relevante, no setor de serviços.

Empresas maiores são mais longevas.

No entanto, a relação entre o tempo de existência e os níveis de produtividade das Médias Empresas revela um quadro diferente. As Médias Empresas de serviços e comerciais de alta produtividade são mais jovens do que as outras empresas menos produtivas dos seus setores.

Quando comparado os setores, temos os seguintes resultados principais:

1. As Médias Empresas mais produtivas do setor de serviços estão no topo da produtividade por colaborador, em comparação com comércio e indústria. Porém, elas são as companhias menos produtivas quando considerado o retorno do gasto com mão de obra.
2. As Médias Empresas industriais possuem a menor produtividade laboral por colaborador e a segunda menor valor gasto com mão de obra, em comparação às Médias Empresas de comércio e serviços,
3. Quanto ao foco no cliente, as Médias Empresas mais produtivas de produtividade tendem a se perceber como sendo mais capazes de garantir a satisfação dos seus clientes.

De igual importância são as conclusões referentes aos fatores que explicam a produtividade, aqui chamados de antecedentes. Foram analisados seis antecedentes: capacidade de gestão, capital humano e gestão de RH, tecnologia, processos, perfil da empresa e ambiente externo.

A qualidade da gestão e dos processos é a maior chave para o aumento da produtividade.

As alavancas da produtividade das Médias Empresas comerciais são as tecnologias digitais e a capacidade de gestão (incluindo a gestão financeira e dos recursos humanos). Por sua vez, a produtividade das Médias Empresas de serviço está fortemente ancorada, primeiro e principalmente, na qualidade e gestão dos seus recursos humanos e, em segundo lugar, no uso da tecnologia.

Para fins comparativos internacionais da produtividade das Médias Empresas brasileiras, a base foi o estudo da *McKinsey & Company* publicado em maio de 2024. O Brasil se apresenta na segunda pior posição em termos de produtividade da ME dentre os países analisados. A análise entre os setores, aponta que a indústria apresenta a menor produtividade, enquanto o comércio apresentou a maior produtividade relativa.

Gap de produtividade: a distância entre as Médias Empresas brasileiras e o cenário internacional.

Quando analisado o gap de produtividade das Médias Empresas brasileiras em relação aos seus pares de países desenvolvidos, as Médias Empresas nacionais de alta produtividade (comércio e serviços) não chegam a alcançar a produtividade média das Médias Empresas norte-americanas.

Mesmo se comparamos internamente, nossas Médias Empresas têm apenas 68% da produtividade das grandes empresas brasileiras. Além disso, observam-se diferenças setoriais relevantes, com a pior posição para nossa indústria (gap de 41%), seguida pelos serviços (gap de 29%). O comércio se destacou com um gap de apenas 19%, demonstrando maior eficiência comparado aos outros setores brasileiros.

Esse cenário preocupante da nossa produtividade comparativamente com países de economias desenvolvidas se incorpora com os resultados da competitividade da economia brasileira. No ranking de competitividade do IMD em parceria com a FDC, em 2024 o Brasil ocupa a 62ª posição entre os 67 países analisados.

Portanto, o desafio para melhoria da produtividade se relaciona com os fatores externos do ambiente de negócio e internos das empresas.

Capital humano e Tecnologia: desafios cruciais para as Médias Empresas

No âmbito externo, a melhoria envolve fundamentalmente as reformas constitucionais e setoriais que já vêm sendo amplamente debatidas pelo já citado [*Imagine Brasil*](#) da FDC. Cabe, no entanto, registrar a emergência do foco no capital humano. Dadas as deficiências do nosso sistema educacional e as demandas originadas pelas empresas para fins de melhoria da produtividade e competitividade, esse se revela um dos maiores e mais complexo desafio para o Brasil.

No âmbito interno às empresas, os desafios para melhoria da produtividade das Médias Empresas brasileiras se centram fundamentalmente na capacidade de crescer com foco no capital humano, incorporando tecnologia para fins de geração de eficiência em seus processos operacionais.

Não obstante, a geração de valor que envolve resultados balanceados, focados no cliente, nos resultados econômico-financeiros, e nos colaboradores, são produto de um adequado modelo de gestão capaz de conciliar os fatores de produtividade com a visão estratégica que permita o crescimento sustentado e a perenidade das empresas de médio porte brasileiras.

Em suma, o presente estudo de produtividade das Médias Empresas brasileiras elaborado pelo Centro de Inteligência em Médias Empresas da FDC lança luz sobre elementos essenciais do desempenho empresarial e com isso avança para aperfeiçoar seus instrumentos metodológicos de gestão e de desenvolvimento de gestores. Ao mesmo tempo oferece ao mercado e ao Estado mais um valioso conhecimento das Médias Empresas brasileiras, parte fundamental do desenvolvimento do país.

Amostra e Metodologia

1. Informações adicionais da amostra

A amostra do estudo é bastante similar à da população de Médias Empresas no Brasil, que é composta por 35% de empresas industriais, 19% de comerciais e 46% de serviços, relevando que o estudo alcançou uma boa representatividade.

As margens de erro são de 6,36%, 8,77% e 5,35% para a análise setorial, respectivamente, e de 4,42% para a amostra agregada. Em termos regionais, observa-se novamente bastante proximidade da amostra em relação a população de Médias Empresas, reforçando a representatividade nacional dos dados coletados.

2. Uma peça central dos indicadores-chave de produtividade: o EBIDTA

Os indicadores empregados nesse estudo são, em sua maioria, baseados na aproximação que o EBITDA produz do valor adicionado ao nível da empresa. Ambos focam no resultado operacional antes de descontar itens não diretamente relacionados à produção.

O valor adicionado é definido como a diferença entre o valor bruto da produção e o valor dos insumos intermediários utilizados no processo produtivo. Em termos práticos, ele representa a contribuição líquida de um setor ou empresa para a economia, descontando o custo dos insumos. Este conceito é amplamente utilizado para medir a produtividade de setores econômicos de forma agregada.

Por outro lado, o EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) é uma medida financeira que reflete o lucro operacional de uma empresa antes de considerar despesas financeiras, impostos, depreciação e amortização. Essa métrica é amplamente utilizada para avaliar a performance operacional porque exclui os efeitos de decisões de financiamento e políticas fiscais, focando na capacidade da empresa de gerar lucro a partir de suas operações principais.

Essencialmente, a diferença entre os dois indicadores reside no tratamento dos estoques. O valor adicionado considera (soma) os valores dos produtos acabados e semiacabados como sendo parte do valor agregado, enquanto o EBITDA não reconhece essa lucratividade, enquanto os estoques não forem vendidos ou empregados na produção. Por isso, o valor adicionado tende a ser ligeiramente superior ao EBITDA, considerando os estoques que permanecem entre os resultados de dois exercícios empresariais.

Enquanto o valor adicionado mede a contribuição líquida de uma empresa ou setor para a economia, excluindo os custos dos insumos intermediários e refletindo a verdadeira produtividade operacional, o EBITDA oferece uma aproximação útil do valor adicionado ao nível da empresa.

²⁰Segundo o Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) do IBGE (2022).

²¹Com 95% de confiança.

²²Dados do CEMPRE IBGE 2022 indicam 7% das Médias Empresas no Centro-Oeste, 14% no Nordeste, 6% no Norte, 53% no Sudeste e 20% no Sul.

A medição do valor adicionado apresenta dificuldades de cálculo ao nível da firma devido à sua complexidade e às variações significativas entre diferentes empresas e setores. Além disso, como o foco do estudo é apoiar a decisão empresarial, faz mais sentido aplicar uma medida mais amplamente utilizada como o EBITDA.

De fato, pode-se argumentar que o EBITDA é uma proxy útil para o valor adicionado em um setor, permitindo análises comparativas de produtividade entre empresas, especialmente aquelas dentro do mesmo setor.

O EBITDA é utilizado em 4 importantes indicadores-chaves de produtividade desse estudo:

- EBITDA por # de colaboradores (R\$)
- EBITDA por R\$ gasto com colaboradores (R\$)
- EBITDA por hora trabalhada (R\$)
- EBITDA por M² (R\$)

Uma menção importante ao emprego do termo ‘colaborador’.

Empregamos essa palavra pelo seu uso corrente no meio empresarial. No entanto, o uso do termo ‘colaborador’ nos indicadores acima refere-se à noção de ‘pessoal ocupado’, conforme o padrão internacional para estudos de produtividade. Ou seja, ao mencionarmos ‘colaboradores’ estamos incluindo todas as pessoas relacionadas à geração de valor no negócio, sejam elas funcionários diretos, terceirizados, ou contratados como pessoa jurídica (PJ).

Lógica da criação de grupos de performance

Para fins de comparação e identificação de melhores práticas, classificamos as Médias Empresas da amostra em grupos de alta, média e baixa produtividade dentro de cada setor (indústria, comércio e serviços). A medida central de produtividade utilizada foi o EBITDA pelo número de colaboradores. A razão para esta escolha é que essa é uma métrica que se aproxima dos parâmetros utilizados internacionalmente para calcular a produtividade da mão de obra, permitindo comparações mais robustas.

Para identificar as empresas em faixas de produtividade, a amostra em cada setor foi dividida em percentis de 33,33% e 66,67%, criando três grupos de produtividade (ver Quadro 10).

A amostra em cada setor foi dividida em três grupos com o objetivo de manter uma distribuição razoável de empresas dentro dos grupos de alta performance em cada setor.

Referências

1. Agostino, M., Di Tommaso, M. R., Nifo, A., Rubini, L., & Trivieri, F. (2020). Institutional quality and firms' productivity in European regions. *Regional Studies*, 54(9), 1275–1288. <https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1712689>
2. Aral, S., Brynjolfsson, E., & Wu, L. (2012). Three-Way complementarities: performance pay, human resource analytics, and information technology. *Management Science*, 58(5), 913–931. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1460>
3. Argote, L. (2013). Organizational learning. In Springer eBooks. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5251-5>
4. Arrighetti, A., & Lasagni, A. (2013). Assessing the determinants of high-growth manufacturing firms in Italy. *International Journal of the Economics of Business*, 20(2), 245–267.
5. Arthur, W. B. (2009). The nature of technology: What it is and how it evolves. Free Press.
6. Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2020). The role of R&D and knowledge spillovers in innovation and productivity. *European Economic Review*, 123, 103391. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2020.103391>
7. Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003). The skill content of recent technological change: An empirical exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1279–1333. <https://doi.org/10.1162/003355303322552801>
8. Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324–336.
9. Badescu, M., & Garcés-Ayerbe, C. (2009). The impact of information technologies on firm productivity: Empirical evidence from Spain. *Technovation*, 29(2), 122–129.
10. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
11. Barba-Sánchez, V., Médias Empresaseguer-Martínez, A., Gouveia-Rodrigues, R., & Raposo, M. L. (2024). Effects of digital transformation on firm performance: The role of IT capabilities and digital orientation. *Heliyon*, 10(6), e27725. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27725>
12. Barbosa, A. P. F. P. L., Salerno, M. S., De Souza Nascimento, P. T., Albala, A., Maranzato, F. P., & Tamoschus, D. (2021). Configurations of project management practices to enhance the performance of open innovation R&D projects. *International Journal of Project Management*, 39(2), 128–138. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.06.005>
13. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
14. Bartel, A., Ichniowski, C., & Shaw, K. (2007). How does information technology affect productivity? Plant-level comparisons of product innovation, process improvement, and worker skills. *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1721–1758.
15. Benavides-Chicón, C. G., & Ortega, B. (2014). The impact of quality management on productivity in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 165–173. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.07.004>
16. Berkeley Economic Review. "Live to Work or Work to Live? Work Culture in the U.S. versus Europe.". <https://econreview.studentorg.berkeley.edu/live-to-work-or-work-to-live-work-culture-in-the-u-s-versus-europe/>

17. Bernolak, I. (1997). Effective measurement and successful elements of company productivity: The basis of competitiveness and world prosperity. *International Journal of Production Economics*, 52(1-2), 203-213.
18. Bertrand, M., & Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1169-1208.
19. Bertschek, I., Fryges, H., & Kaiser, U. (2006). B2B or not to be: Does B2B E- Commerce increase labour productivity? *International Journal of the Economics of Business*, 13(3), 387-405. <https://doi.org/10.1080/13571510600961395>
20. Bianchini, S., Bottazzi, G., & Tamagni, F. (2017). What does (not) characterize persistent corporate high-growth? *Small Business Economics*, 48(3), 633-656.
21. Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.
22. Bloom, N., & Van Reenen, J. (2011). Human Resource Management and Productivity. In O. Ashenfelter & D. Card (Eds.), *Handbook of Labor Economics* (Vol. 4b, pp. 1697-1768). Elsevier. DOI: 10.1016/S0169-7218(11)02417-8.
23. Bloom, N., Brynjolfsson, E., Foster, L., Jarmin, R., Patnaik, M., Saporta-Eksten, I., & Van Reenen, J. (2019). What drives differences in management practices? *American Economic Review*, 109(5), 1648-1683.
24. Bloom, N., Garicano, L., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2014). The distinct effects of information technology and communication technology on firm organization. *Management Science*, 60(12), 2859-2885. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2013>
25. Bogue, A. G. (2001). *The farm on the North Talbot Road*. University of Nebraska Press.
26. Borowiecki, M., Pareliussen, J., Glocker, D., Kim, E. J., Polder, M., & Rud, I. (2021). The impact of digitalisation on productivity: Firm-level evidence from the Netherlands (OECD Economics Department Working Papers No. 1680). Organisation for Economic Co-operation and Development. [https://one.oecd.org/document/ECO/WKP\(2021\)31/En/pdf](https://one.oecd.org/document/ECO/WKP(2021)31/En/pdf)
27. Bowersox, D., Closs, D. J., Cooper, M. B., & Bowersox, J. C. (2014). *Gestão logística da cadeia de suprimentos*. AMGH.
28. Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). *Financial Management: Theory & Practice*. Cengage Learning.
29. Broman, M. (2004). *Assessing productivity in assembly systems*. Licentiate thesis, Department of Production Engineering, The Royal Institute of Technology, Stockholm.
30. Brown, J. R., & Dev, C. S. (2000). Improving productivity in a service business: Evidence from the hotel industry. *Journal of Service Research*, 2(4), 339-354. <https://doi.org/10.1177/109467050024003>
31. Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). Beyond computation: Information technology, organizational transformation, and business performance. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23-48.
32. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W.W. Norton & Company.
33. Brynjolfsson, E., Hitt, L. M., & Yang, S. (2008). Intangible assets: Computers and organizational capital. *Brookings Papers on Economic Activity*, 2002(1), 137-198.

34. Bryson, A., Freeman, R., Lucifora, C., Pellizzari, M., & Pérotin, V. (2013). Forms of incentive pay. In Oxford University Press eBooks (pp. 130–137). <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199669806.003.0011>
35. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Jossey-Bass.
36. Cammeraat Cammeraat, E., L. Samek and M. Squicciarini (2021), “The role of innovation and human capital for the productivity of industries”, OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 103, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/197c6ae9-en>.
37. Camp, R. C. (1989). Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Productivity Press.
38. Cassiman, B., & Golovko, E. (2018). Internationalization, Innovation, and Productivity. 436–462. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190226718.013.13>
39. Cathles, A., Nayyar, G., & Rückert, D. (2020). Digital technologies and firm performance: Evidence from Europe (EIB Working Paper No. 2020/06). European Investment Bank. https://www.eib.org/attachments/efs/economics_working_paper_2020_06_en.pdf
40. Chew, W. B. (1988). No-nonsense guide to measuring productivity. Harvard Business Review, 66(1), 110–118.
41. Coad, A., & Srhoj, S. (2020). Catching Gazelles with a Lasso: Big data techniques for the prediction of high-growth firms. Small Business Economics, 55(3), 541–565.
42. Confederação Nacional da Indústria (CNI). (2014). Caderno de Indicadores: Atualização 2014. Brasília: CNI. Retirado de <http://www.portaldaindustria.com.br>
43. Confederação Nacional da Indústria (CNI). (2019). A produtividade do trabalho das empresas dos grupos multinacionais industriais brasileiros. Brasília: CNI. Retirado de <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/CNI> (2019). “A produtividade do trabalho das empresas dos grupos multinacionais industriais brasileiros”
44. Confederação Nacional da Indústria (CNI). (2023). Produtividade na Indústria: Ano 7, Número 2, Julho/Setembro 2023. Retirado de https://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/produtividade-na-industria/?utm_source=gpc_relatorio&utm_medium=link&utm_campaign=produtiv_industria_2tri2023
45. Cusolito, A. P., & Maloney, W. F. (2019). Productivity revisited: Shifting paradigms in analysis and policy. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1334-4>
46. Czarnitzki, D., Fernández, G. P., & Rammer, C. (2023). Artificial intelligence and firm-level productivity. Journal of Economic Behavior & Organization, 211, 188–205. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2023.05.008>
47. Dabla-Norris, E., Kersting, E. K., & Verdier, G. (2012). Firm productivity, innovation, and financial development. Southern Economic Journal, 79(2), 422–449. <https://doi.org/10.4284/0038-4038-2011.201>
48. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. Management Science, 32(5), 554–571.
49. Dalgiç, B., & Fazlıoğlu, B. (2021). Productivity enhancements and investments in intangible assets: The case of Turkish high-growth firms. Small Business Economics, 56(1), 127–148.

50. Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135–145.
51. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business School Press.
52. Dávila, A., & Elvira, M. M. (2021). "Managing Human Resources in Latin America." *Knowledge at Wharton*.
53. Deming, W. E. (1982). *Out of the Crisis*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA10269119>
54. Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Harper Business.
55. Du, J., & Temouri, Y. (2015). High-growth firms and productivity: Evidence from the United Kingdom. *Small Business Economics*, 44(1), 123–143.
56. Gallup (2013). *State of the American Workplace*. Retirado de https://bendchamber.org/wp-content/uploads/2021/12/Gallup_State_of_the_American_Workplace_Report.pdf
57. Gemünden, H. G. (2014). From the editor. *Project Management Journal*, 45(6), 2–6. <https://doi.org/10.1002/pmj.21466>
58. Gerwin, D. (1987). An agenda for research on the flexibility of manufacturing processes. *International Journal of Operations & Production Management*, 7(1), 38–49.
59. Gidwani, B. D., & Dangayach, G. S. (2017). Productivity measurement and improvement - an overview. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 20(3), 247–261.
60. Glebbeek, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47(2), 277–286.
61. Goshime, Y., Kitaw, D., & Jilcha, K. (2019). Lean manufacturing as a vehicle for improving productivity and customer satisfaction. *International Journal of Lean Six Sigma*, 10(2), 691–714. <https://doi.org/10.1108/ijlss-06-2017-0063>
62. Grifell-Tatjé, E. (2015). *Productivity accounting: The economics of business performance* (Illustrated ed.). Cambridge University Press.
63. Grossman, G. M. (1993). Productivity improvement as a competitive advantage.
64. Guzmán, B. V. R., Brun, A., & Domínguez, O. F. C. (2019). Quality management as a determinant factor of productivity. *the International Journal of Productivity and Performance Management/International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 675–698. <https://doi.org/10.1108/ijppm-07-2018-0251>
65. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.
66. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
67. Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155–1178. <https://doi.org/10.1002/smj.421>
68. Hausknecht, J. P., Trevor, C. O., & Howard, M. J. (2009). Unit-level voluntary turnover rates and customer service quality: Implications of group cohesiveness, newcomer concentration, and size. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1068–1075.

69. Heij, C. V., Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Hollen, R. M. (2019). How to leverage the impact of R&D on product innovation? The moderating effect of management innovation. *R and D Management*, 50(2), 277–294. <https://doi.org/10.1111/radm.12396>
70. Hill, C. W. L. (2014). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. McGraw-Hill Education
71. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
72. Hofstede, G., Hofstede, J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations. Software of the mind*. The McGraw Hill Companies.
73. Hulten, C. R. (2001). Total factor productivity: A short biography. In C. R. Hulten, E. R. Dean, & M. J. Harper (Eds.), *New developments in productivity analysis* (pp. 1-54). University of Chicago Press. Retirado de Retrieved from <http://www.nber.org/chapters/c10122>
74. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
75. Ibrahim, I., & Abiddin, N. Z. (2023). The Impact of Incentives on Employee productivity: Review of past literatures. *Journal of Business Administration Research*, 12(2), 19. <https://doi.org/10.5430/jbar.v12n2p19>
76. Ilmakunnas, P., Maliranta, M., & Vainiomäki, J. (2004). The roles of employer and employee characteristics for plant productivity. *Journal of Productivity Analysis*, 21(3), 249–276. <https://doi.org/10.1023/b:prod.0000022093.59352.5e>
77. IMD (2024). "World Competitiveness Rank"
78. Javorcik, B., & Sawada, N. (2018). The ISO 9000 certification: Little pain, big gain? *European Economic Review*, 105, 103–114. <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2018.03.005>
79. Jorgenson, D. W., Ho, M. S., & Stiroh, K. J. (2005). *Productivity Volume 3: Information technology and the American growth resurgence*. MIT Press.
80. Jorgenson, D. W., Ho, M. S., & Stiroh, K. J. (2008). A retrospective look at the U.S. productivity growth resurgence. *Journal of Economic Perspectives*, 22(1), 3–24.
81. Kao, C., Huang, K.-L., Huang, Y.-M., Liu, W.-J., Huang, S.-K., & Wu, C.-A. (2013). Productivity of Taiwan's 1000 largest companies. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 30(1), 44–53. <https://doi.org/10.1080/10170669.2012.762059>
82. Kasemsap, K. (2016). The role of performance management practices on organizational performance. In *IGI Global eBooks* (pp. 1635–1658). <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-9624-2.ch072>
83. Kautz, K., Johanson, T. H., & Uldahl, A. (2014). The perceived impact of the Agile Development and Project Management Method Scrum on information systems and software development productivity. *AJIS. Australasian Journal of Information Systems/AJIS. Australian Journal of Information Systems/Australian Journal of Information Systems*, 18(3). <https://doi.org/10.3127/ajis.v18i3.1095>
84. KOF Globalisation Index (2024). <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>KOF Swiss Economic Institute. (2024). KOF Globalisation Index. Retrieved July 30, 2024, from <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>

85. Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
86. Liker, J. K. (2004). *The Toyota way : 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA65390491>
87. Littunen, H. (2001). Birth and growth in new metal- based manufacturing and business service firms in Finland. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(4), 377–392.
88. Mahadevan, R. (2003). To measure or not to measure total factor productivity growth? *Oxford Development Studies*, 31(3), 365–378.
89. Manyika, J., ReMédias Empresas, J., & Woetzel, L. (2014, September 1). A productivity perspective on the future of growth. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/a-productivity-perspective-on-the-future-of-growth>
90. Mao, A., Mason, W., Suri, S., & Watts, D. J. (2016). An experimental study of team size and performance on a complex task. *PloS One*, 11(4), e0153048. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0153048>
91. Marconatto, D. A. B., Teixeira, E. G., Santini, F. de O., & Ladeira, W. J. (2021). Characteristics of owners and managers in different countries: A meta-analytical investigation of SMédias Empresas' growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2020-0415>
92. McKinsey & Company. (2024). *A Microscope on Small Businesses: Spotting Opportunities to Boost Productivity*. Anu Madgavkar, Marco Piccitto, Olivia White, María Jesús Ramirez, Jan Mischke, Kanmani Chockalingam. Editor: Janet Bush. 56 páginas. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/a-microscope-on-small-businesses-spotting-opportunities-to-boost-productivity>
93. Mefford, R. N. (2009). Increasing productivity in global firms: The CEO challenge. *Journal of International Management*, 15(3), 262–272.
94. Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2019). Big data analytics and firm performance: Findings from a mixed-method approach. *Journal of Business Research*, 98, 261–276. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.044>
95. Minola, T., Cogliati, G. M., Cassia, L., & Paleari, S. (2017). Are hyper-growth firms inherently different? Preliminary evidence from a sample of fast-growing European SMédias Empresas. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 9(2), 122–159.
96. Misterek, S., Dooley, K., & Anderson, J. (1992). Productivity as a performance measure. *International Journal of Operations & Production Management*, 12(1), 29–45.
97. Mitcham, C. (1994). *Thinking through technology: The path between engineering and philosophy*. University of Chicago Press.
98. Murmann, P., Ozdemir, S. Z., & Sardana, D. (2014). The role of home country demand in the internationalization of new ventures. *Research Policy*, 43(4), 676–693.
99. Naclerio, A. G., & De Giovanni, P. (2022). Blockchain, logistics and omnichannel for last mile and performance. *International Journal of Logistics Management the International Journal of Logistics Management*, 33(2), 663–686.
100. National Center for the Middle Market. (2024). Website. Retirado de <https://www.middlemarketcenter.org/>

101. IMD World Competitiveness Center. (2024). IMD World Competitiveness Booklet 2024. IMD – International Institute for Management Development. Retirado de <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center/>
102. Owalla, B., Gherhes, C., Vorley, T., & Brooks, C. (2021). Mapping SME productivity research: a systematic review of empirical evidence and future research agenda. *Small Business Economics*, 58(3), 1285–1307. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00450-3>
103. Pilat, D., & Schreyer, P. (2003). Measuring productivity. OECD Publishing.
104. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
105. Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.
106. Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171, 241-249.
107. Purba, H., Nindiani, A., Trimarjoko, A., Jaqin, C., Hasibuan, S., & Tampubolon, S. (2021). Increasing Sigma levels in productivity improvement and industrial sustainability with Six Sigma methods in manufacturing industry: A systematic literature review. *Advances in Production Engineering & Management*, 16(3), 307–325. <https://doi.org/10.14743/apem2021.3.402>
108. Quesnay, F. (1766). *Journal de l'Agriculture*.
109. Rogers, M. (1998). The definition and measurement of productivity (Melbourne Institute Working Paper No. 9/98). Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research, The University of Melbourne.
110. Sampagnaro, G. (2013). Predicting rapid-growth SMédias Empresas through a reversal of credit-scoring principles. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 18(3), 313-328.
111. Sánchez-Ollero, J. L., García-Pozo, A., & Marchante-Lara, M. (2015). Measuring the effects of quality certification on labour productivity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1100–1116. <https://doi.org/10.1108/ijchm-02-2014-0057>
112. Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.
113. Shackleton, R. (2013). The growth of total factor productivity in the United States: Working paper 2013-02. Retrieved from Retirado de https://www.cbo.gov/sites/default/files/113th-congress-2013-2014/workingpaper/44002_TFP_Growth_03-18-2013_1.pdf
114. Singh, H., Motwani, J., & Kumar, A. (2000). A review and analysis of the state-of-the-art research on productivity measurement. *Industrial Management & Data Systems*, 100(5), 234-241.
115. Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1989). *Planning and measurement in your organization of the future*. Industrial Engineering and Management Press.
116. Sumanth, D. J. (1994). *Productivity engineering and management*. McGraw-Hill.
117. Syverson, C. (2011). What determines productivity? *Journal of Economic Literature*, 49(2), 326-365.
118. Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34-46. <https://doi.org/10.1108/17410400510571437>

119. Tapscott, D. (1996). *The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence*. McGraw-Hill.
120. Tavassoli, N. T. (2018). Who are you looking at? *London Business School Review*, 29(2), 20–23.
121. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
122. Thomas, B., & Baron, J. (1994). Evaluating knowledge worker productivity: Literature review. USACERL Interim Report FF-94/27.
123. Timoumi, A., Gangwar, M., & Mantrala, M. K. (2022). Cross-channel effects of omnichannel retail marketing strategies: A review of extant data-driven research. *Journal of Retailing*, 98(1), 133–151. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.008>
124. Tsionas, M. G., & Tzere Médias Empresas, N. G. (2021). The Degree of Internationalization and Firm Productivity: Empirical Evidence from Large Multinationals. *British Journal of Management*, 33(4), 1969–1990. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12560>
125. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2024). Productivity and Costs, Second Quarter 2024 . Retirado de Retrieved from <https://www.bls.gov/news.release/pdf/prod2.pdf>
126. Van Ark, B., O'Mahony, M., & Timmer, M. P. (2008). The productivity gap between Europe and the United States: Trends and causes. *Journal of Economic Perspectives*, 22(1), 25–44.
127. Veloso, F., Matos, S., Barbosa Filho, F. de H., & Peruchetti, P. (2022). Produtividade do trabalho no Brasil: uma análise dos resultados setoriais desde meados da década de 1990. Recuperado de <https://blogdoibre.fgv.br/posts/produtividade-do-trabalho-no-brasil-uma-analise-dos-resultados-setoriais-desde-meados-da>
128. Van Looy, A. (2021). A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation. *Information & Management*, 58(2), 103413. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413>
129. Veloso, F., Matos, S., Barbosa Filho, F. de H., & Peruchetti, P. (n.d.). Produtividade do trabalho no Brasil: uma análise dos resultados setoriais desde meados da década de 1990. Recuperado de <https://blogdoibre.fgv.br/posts/produtividade-do-trabalho-no-brasil-uma-analise-dos-resultados-setoriais-desde-meados-da>
130. Wakasugi, R., & Tanaka, A. (2012). Productivity Heterogeneity and Internationalization: Evidence from Japanese Firms. *Millennial Asia*, 3(1), 45–70. <https://doi.org/10.1177/097639961200300103>
131. Wen, M. (2004). E-commerce, productivity, and fluctuation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 55(2), 187–206. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2003.10.002>
132. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
133. Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world: The story of lean production*. Harper Perennial.
134. World Bank – Enterprise Surveys (2024). “Indicator descriptions”
135. World Bank Group. (2024). Enterprise Surveys: Indicator Descriptions. Retirado de <http://www.enterprisesurveys.org> CNI (2022). “Caderno de indicadores”
136. World Bank Open Data. (2024a). World Bank Open Data. <https://data.worldbank.org/topic/poverty>

137. World Bank Open Data. (2024b). World Bank Open Data. <https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.LE00.IN?locations=1W>
138. World Bank Rankings. (2024). World Bank Rankings. Retirado de <https://archive.doingbusiness.org/en/rankings>.
139. World Economic Forum. (2017). The Global Competitiveness Report 2017–2018. Retirado de <https://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf> WEF (2018). The Global Competitiveness Report 2017–2018
140. Zhang, H., & Dong, S. (2023). Digital transformation and firms' total factor productivity: The role of internal control quality. *Finance Research Letters*, 57, 104231. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104231>
141. Zhu, F., Li, Q., Yang, S., & Balezentis, T. (2021). How ICT and R&D affect productivity? Firm level evidence for China. *Ekonomika Istraživanja/Ekonomika Istraživanja*, 34(1), 3468–3486.

SOLUÇÕES FDC PARA MÉDIAS EMPRESAS

Tomar decisões em um ambiente exponencialmente complexo tem sido um grande desafio para as Médias Empresas.

Muito mais que o envolvimento direto dos fundadores e dos principais executivos, o maior gargalo ainda é sobre como desenvolver o negócio em todas as frentes, assegurando que as decisões de curto prazo não sabotem o futuro da empresa.

Sejam acionistas, sejam sucessores, sejam líderes, o desenvolvimento continuado de pessoas está no centro das preocupações quando o objetivo é garantir perenidade e crescimento sustentável. Na prática, o foco está em alinhar cultura e performance para uma gestão eficaz.

Se o desafio está na implementação de ferramentas práticas de gestão, em novos processos para apoiar a performance e na necessidade de aprendizado por meio da troca de experiências, as Médias Empresas podem contar com o **PAEX – Parceiros para Excelência.**

As intervenções com

transferência de conhecimento geram autonomia e equipes de alta performance, capazes de endereçar as demandas de crescimento imediato sem perder a visão de longo prazo.

A transformação digital dos últimos anos também trouxe um novo modelo de gestão, em que a colaboração e a geração de valor compartilhado colocam fornecedores e clientes como protagonistas de uma mesma cadeia de valor.

Nesse sentido, a articulação entre esses dois mundos, a soma de esforços, o proveito das sinergias e a potencialização de expertises são fatores competitivos imprescindíveis. Com o **REDES – Desenvolvimento da Cadeia de Valor** as Médias Empresas ganham a velocidade das pequenas e a solidez das grandes na hora de se posicionar.

Quando o assunto são empresas familiares, novos desafios ganham destaque. Além dos obstáculos de mercado – cada vez mais competitivo –, há o compromisso de preservar o DNA e o legado dos fundadores, mirar a longevidade e manter a coesão familiar.

Assim, com a **PDA – Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas e Famílias Empresárias**, é possível definir uma visão de futuro para a família, desenvolver a governança, os acordos e protocolos e a preparação da carreira dos sucessores que atuam ou não no negócio. Tudo isso com o acompanhamento de experts capazes de construir e conduzir o processo de desenvolvimento da família, criando as bases de um futuro com prosperidade e harmonia.

O olhar para a preservação do negócio e do patrimônio também pesa nas decisões com impactos de curto, médio e longo prazos.

Nessa perspectiva, o **PGS – Programa de Governança e Sucessão** é para famílias que precisam ampliar a visão e a compreensão dos papéis que envolvem cada um de seus membros na construção de um futuro para a família e para o negócio saudável e longo.

O time de liderança das pequenas empresas se depara, todos os dias, com um ambiente de negócios incerto e complexo – um grande obstáculo para desenvolver um plano de negócios bem-definido e criar valor em ciclos rápidos.

Para essas empresas que necessitam organizar a gestão e focar em pontos vitais para o crescimento acelerado e sustentado, a parceria ideal é o **PAN – Empresas de Pequeno Porte e Startups**. Uma solução que possibilita a evolução, de forma rápida e consistente, da gestão, dos processos críticos e dos resultados.

W

Já a **PGL – Parceria para Governança e Longevidade**

é para organizações que estão com sua gestão estruturada, mas precisam dar um salto de crescimento para continuarem competitivas e longevas.

A parceria define e apoia a implementação da estratégia de crescimento; estrutura e acompanha os ritos de gestão para garantir a operação do dia a dia e a execução da estratégia de crescimento; e implementa

W

as instâncias de governança corporativa necessárias para a alavancagem da organização no âmbito interno e externo e para a captura de fontes externas de financiamento.

Por fim, para todos esses diferentes desafios, a FDC oferece metodologias que reforçam a educação executiva como um instrumento de evolução permanente para empresas que não param de crescer.

FDC Médias Empresas.
Há mais de 30 anos atuando
em todo o Brasil.



atendimento@fdc.org.br
0800 941 9200

SAIBA MAIS

