

Ações para a Qualidade e Competitividade: Metodologia para a Busca de Resultados

Palestrante:

Prof. Doutor Marcus Vinicius Rodrigues

O Palestrante

Marcus Vinicius Rodrigues

- ❖ Doutor (*PhD*) em Engenharia de Produção - COOPE / UFRJ.
- ❖ Mestre (*MSc*) em Administração de Empresas - CEPEAD / UFMG.
- ❖ Especialista (*MBA*) em Formação de Executivos - UNB.
- ❖ Extensão em Strategic Management - Wharton School / University of Pennsylvania.
- ❖ Engenheiro Eletricista/Elétrônico - EE / UFC.
- ❖ Professor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa - EBAPE / FGV.
- ❖ Coordenador do Projeto FGV - ISCTE.
- ❖ Consultor Sênior da FGV Projetos.



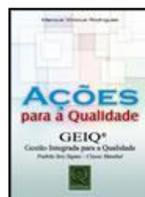
E-mail: marcus@fgv.br
Fone: 0055. 21.2559.5761

Produtos do Palestrante

LIVROS ESGOTADOS METODOS QUANTITATIVOS



LIVROS ESGOTADOS ADMINISTRAÇÃO



1ª Edição

1ª Edição

LIVROS DISPONÍVEIS NO MERCADO



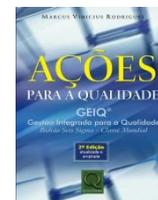
9ª Edição - 2002



1ª Edição - 2001



1ª Edição - 2002



2ª Edição - 2006
Atualizada e Ampliada



Livro de Bolso
1ª Edição - 2006

MÍDIAS - CD



CD Workshop
Ações para
a Qualidade e
Competitividade
2006

PORTAL

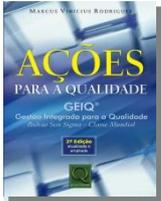


Em Dia com a Gestão



Ações para a Qualidade e Competitividade

Estratégicas - Estruturais - Comportamentais - Operacionais



Gestão Integrada para a Qualidade - GEIQ®

Base Conceitual para o Processo de Mudança na Busca da Qualidade

Ações Estratégicas
Desdobramento Eficaz e Focado das Estratégias
Componentes Estratégicos
Objetivos e Metas

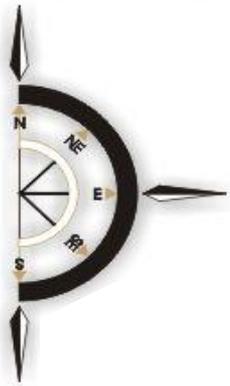
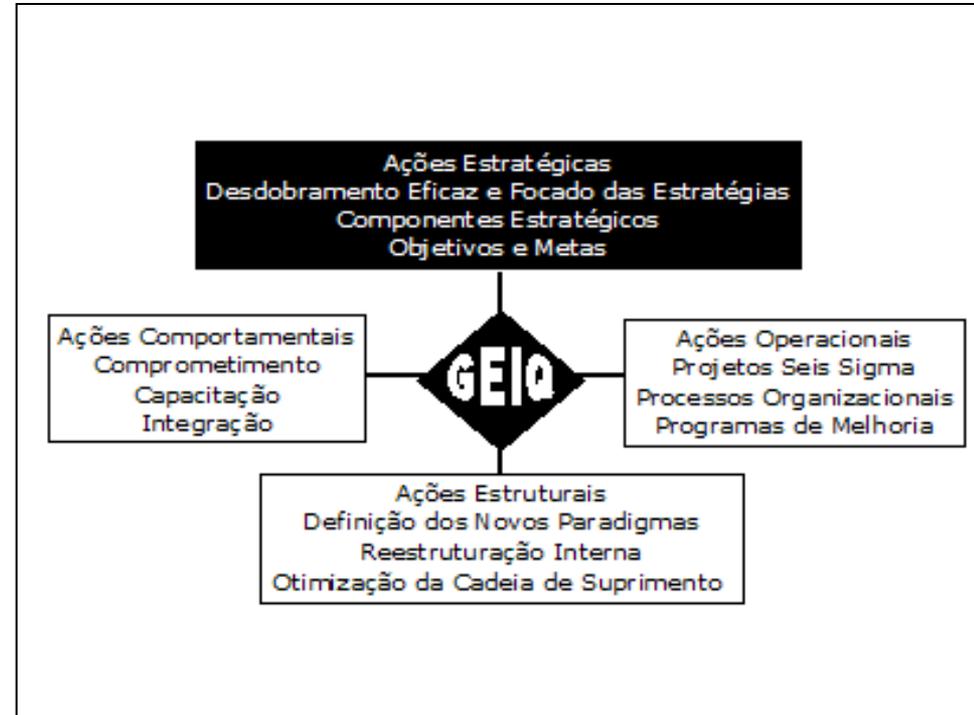
Ações Comportamentais
Comprometimento
Capacitação
Integração



Ações Operacionais
Projetos Seis Sigma
Processos Organizacionais
Programas de Melhoria

Ações Estruturais
Definição dos Novos Paradigmas
Reestruturação Interna
Otimização da Cadeia de Suprimento

Ações Estratégicas para a Qualidade e Competitividade



- Definição de Cenários
- Tendências
- Estratégias Corporativas
- Componentes Estratégicos

**Para identificar as ameaças e as oportunidades,
é preciso visualizar e analisar o que está perto de você: seus
valores, seus objetivos, seu conhecimento, seus recursos.
Isso é fundamental para minimizar os riscos !**

AMBIENTE EXTERNO - MACROAMBIENTE

AMBIENTE EXTERNO - AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO

AMBIENTE INTERNO

Definir
o
Negócio

Definir
a
Missão

Definir
a
Visão

Definir
os
Valores

Definir
os
Objetivos

Definir
as
Estratégias

Dirigentes

Colaboradores

Estrutura

Tecnologia

Cultura

Fornecedores

Clientes

Concorrentes

Forças
Econômicas

Forças
Políticas-Legais

Forças
Sociais

Forças
Tecnológicas

Desdobramento das Estratégias

Componentes Estratégicos

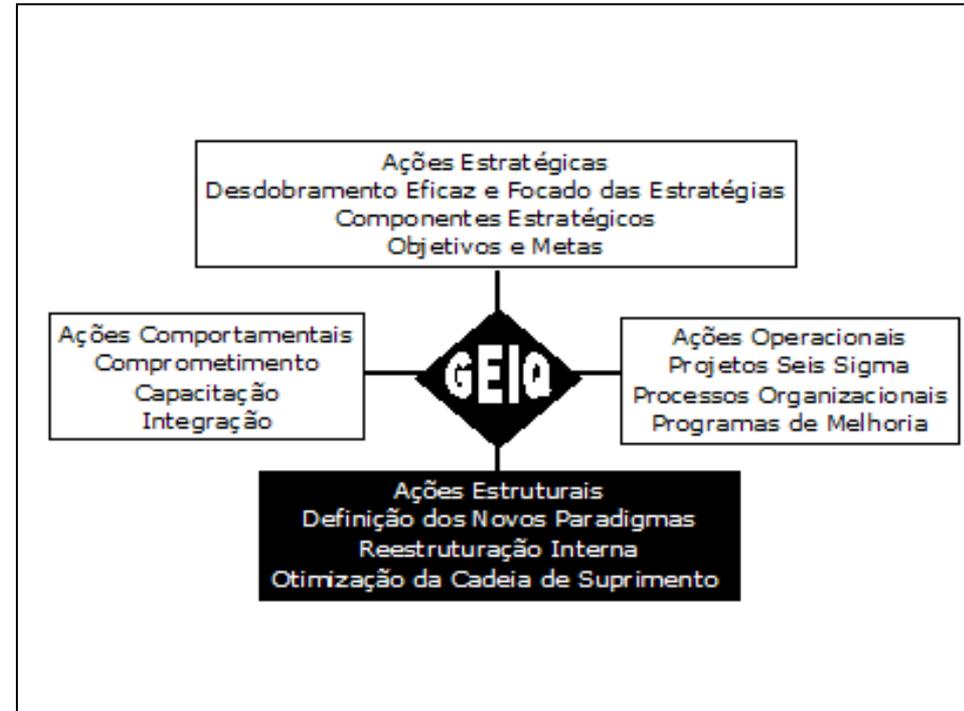


Componentes Estratégicos

- ⇒ Empowerment
- ⇒ Downsizing
- ⇒ Alianças e Fusões

- ⇒ Empreendedorismo
- ⇒ Capital Intelectual
- ⇒ Globalização

Ações Estruturais para a Qualidade e Competitividade



- Novos Paradigmas Organizacionais
- Estruturas Organizacionais
- Cadeia de Suprimento

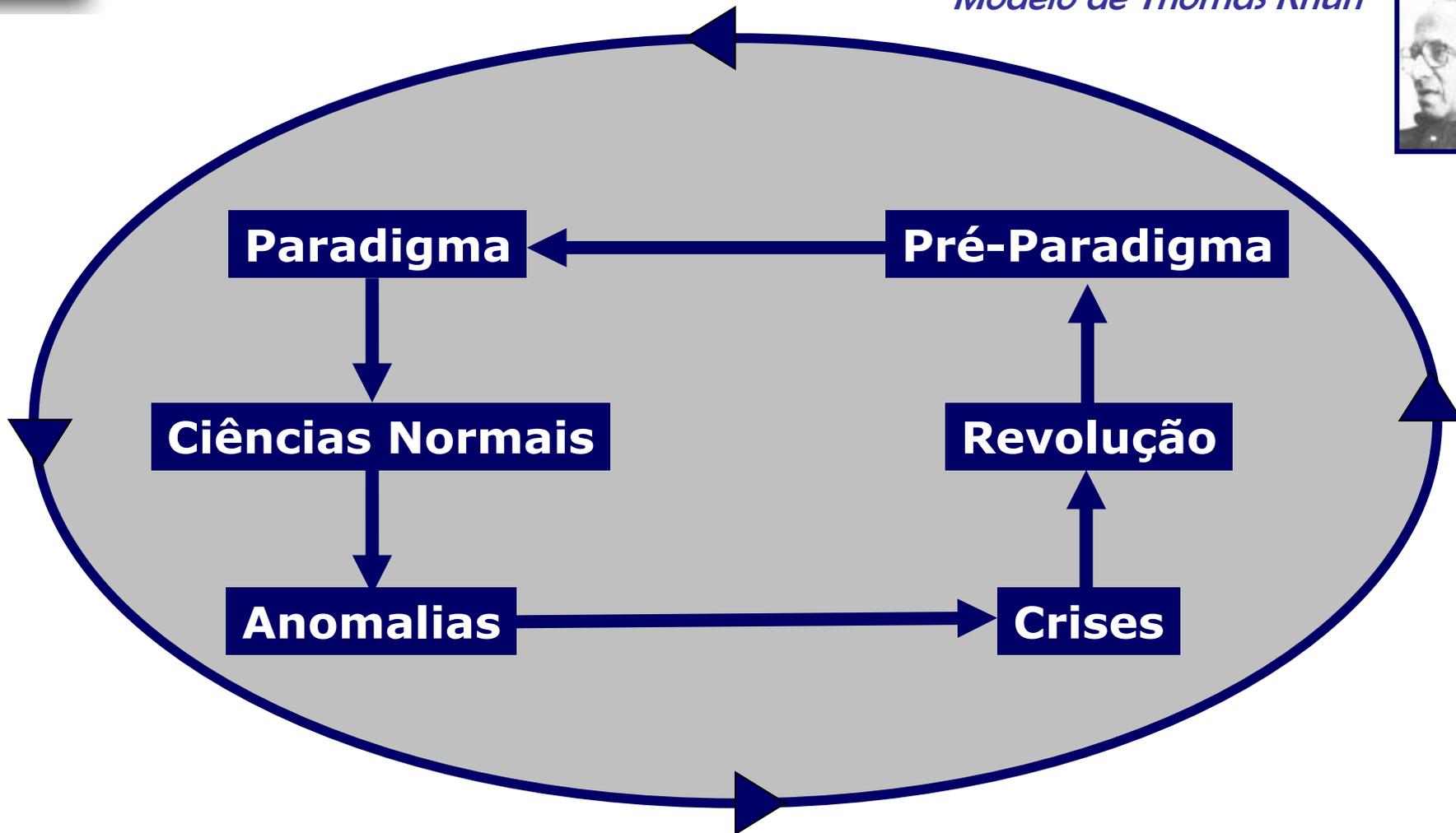


As verdades não são absolutas! As crenças e o socialmente aprendido são fundamentais para o entendimento e ações. As mudanças só se realizam e se perpetuam quando as crenças e estruturas são devidamente entendidas e aprendidas.



Mudança de Paradigmas

Modelo de Thomas Khun



Evolução do Paradigma Estrutural

De Max Weber a Jurgen Habermas



INÍCIO SECULO XX

INÍCIO SECULO XXI

Crença no Positivismo



Negação do Positivismo

Racionalidade Funcional



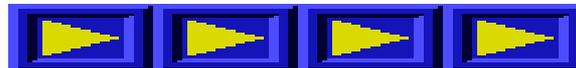
Racionalidade Comunicativa

Estrutura Burocrática



Estrutura Rede

Produtividade



Excelência

Processo de Mudança Organizacional

Do estado atual ao desejado

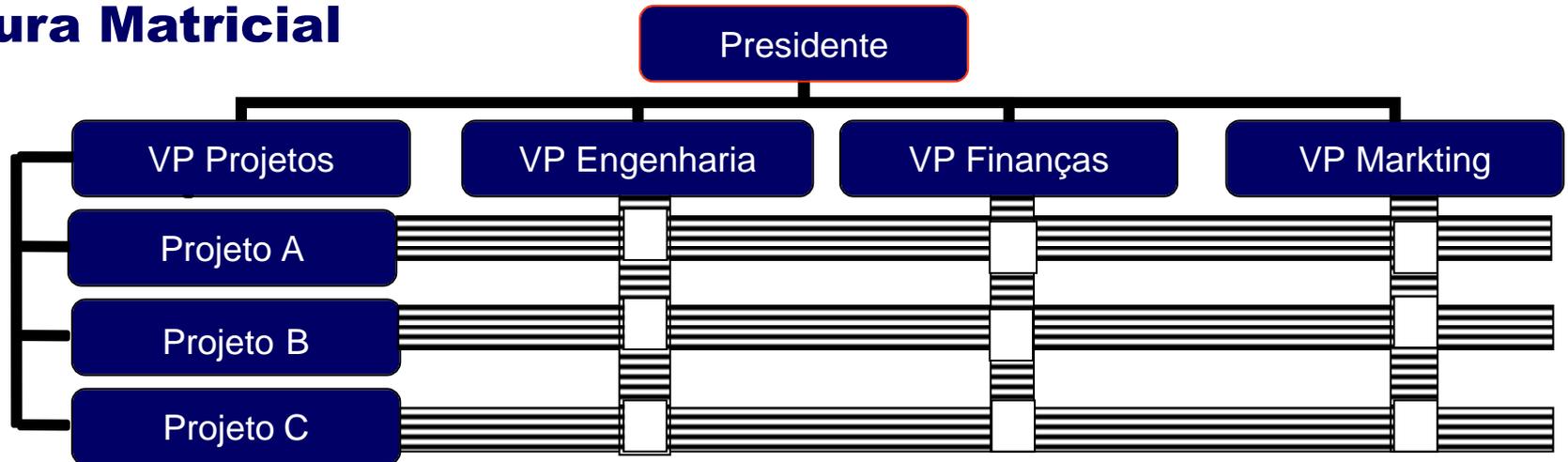


**Novos
Paradigmas
Organizacionais**

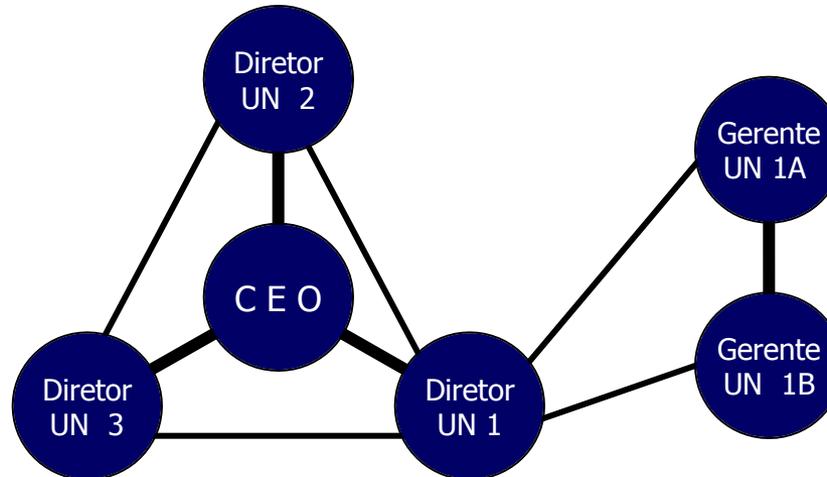
Estruturas Organizacionais

Contemporâneas

Estrutura Matricial



Estrutura Rede

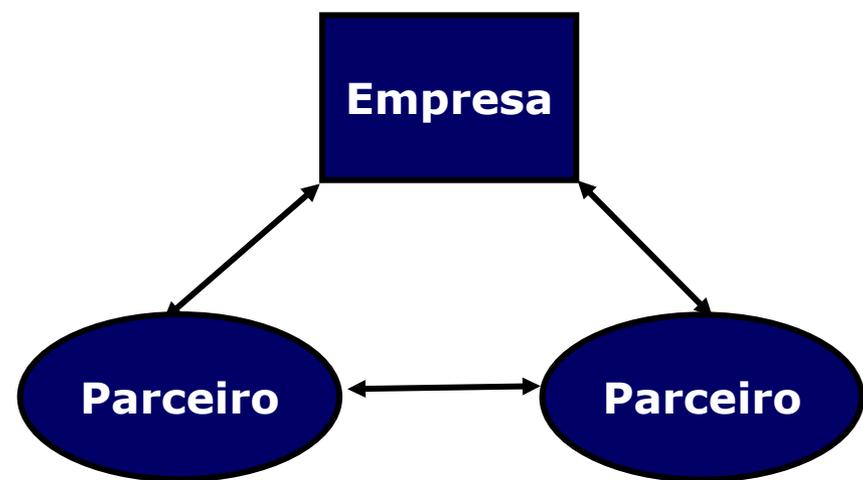
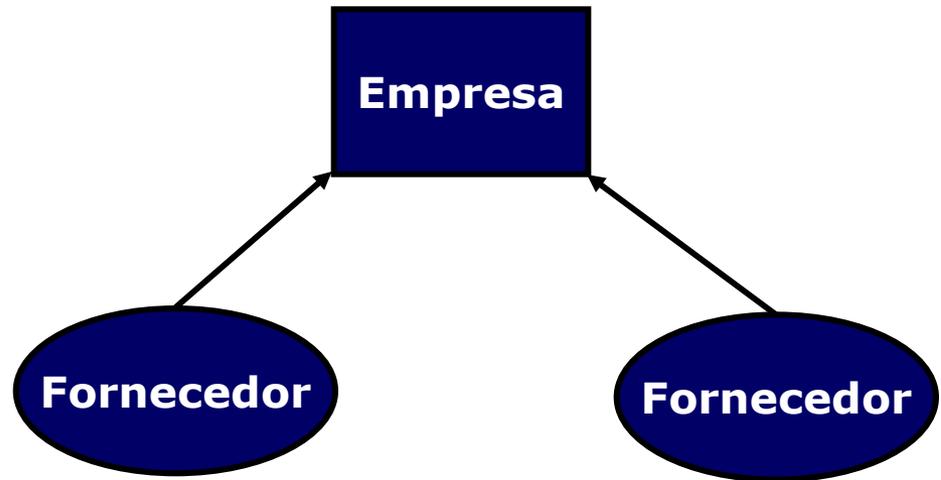


Cadeia de Suprimento

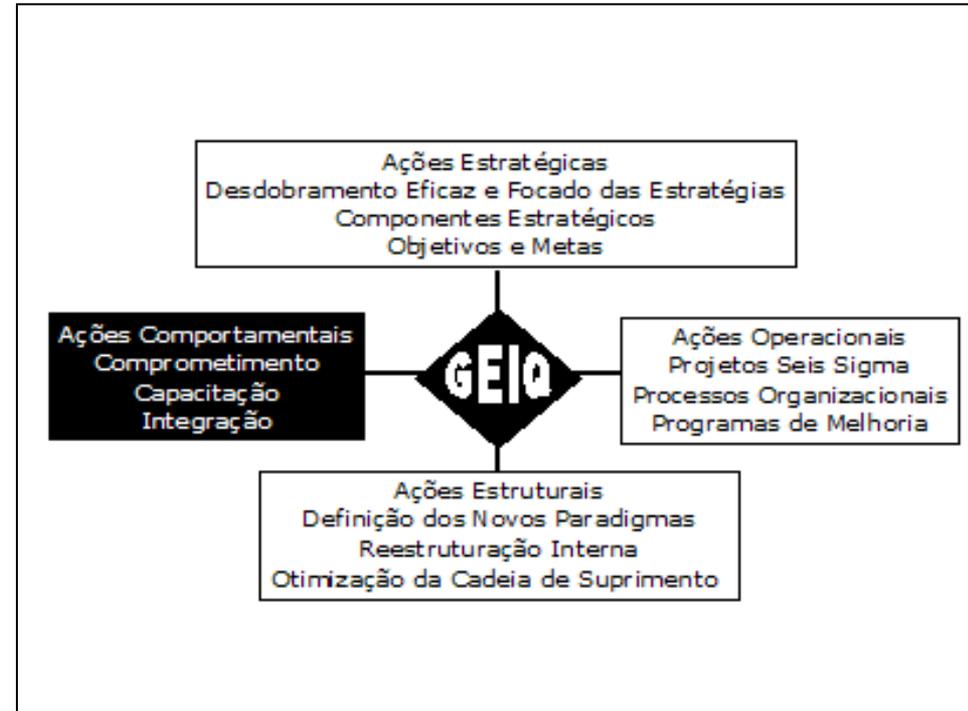
Integração e Parcerias

Ontem

Hoje



Ações Comportamentais para a Qualidade e Competitividade



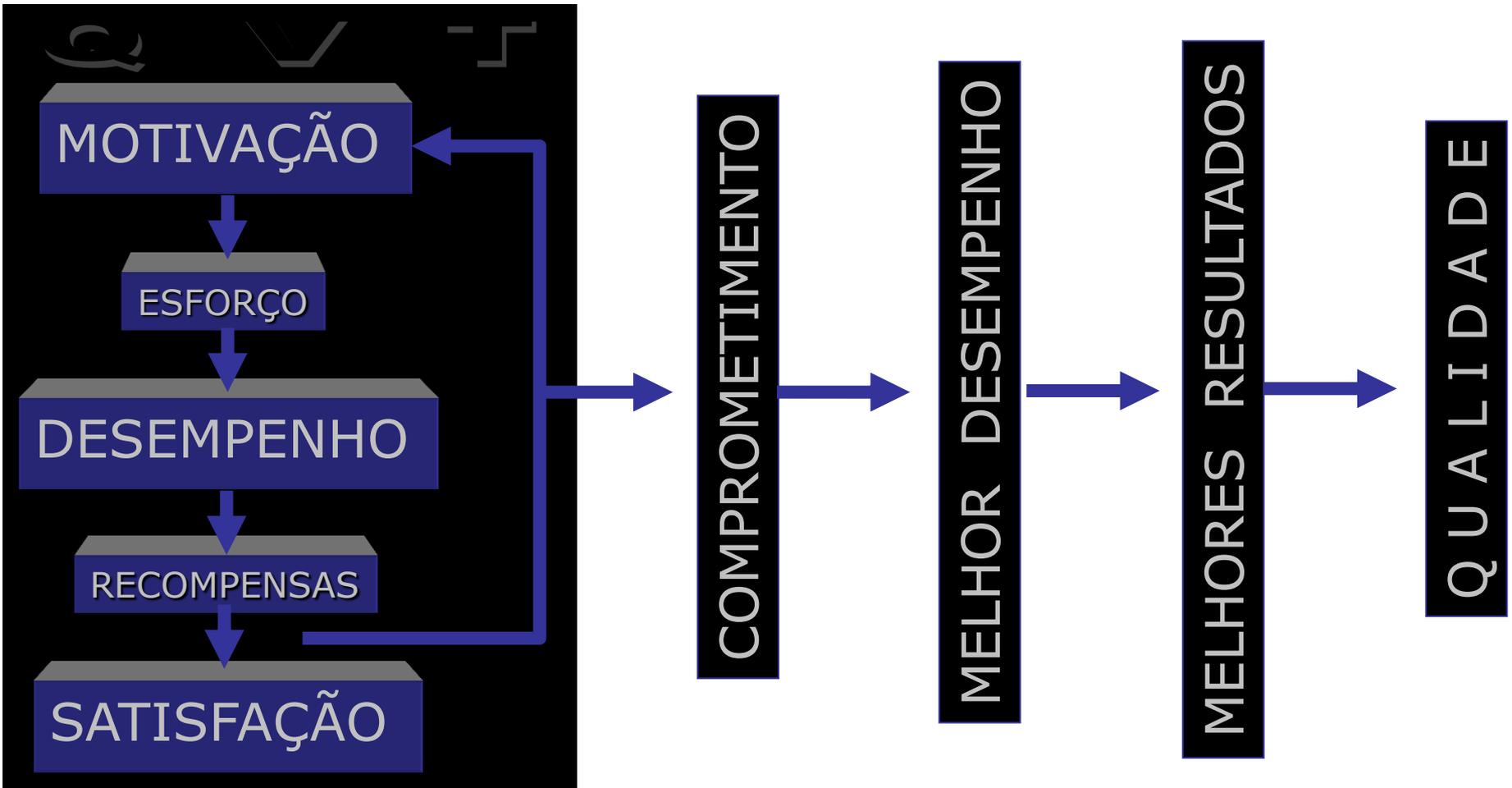
- Qualidade de Vida no Trabalho
- Comprometimento Organizacional
- Empreendedorismo dos Colaboradores

Na busca de melhores resultados o comprometimento dos colaboradores é fundamental. Não é possível um desenvolvimento continuado sem a participação total de todos.



Qualidade de Vida no Trabalho

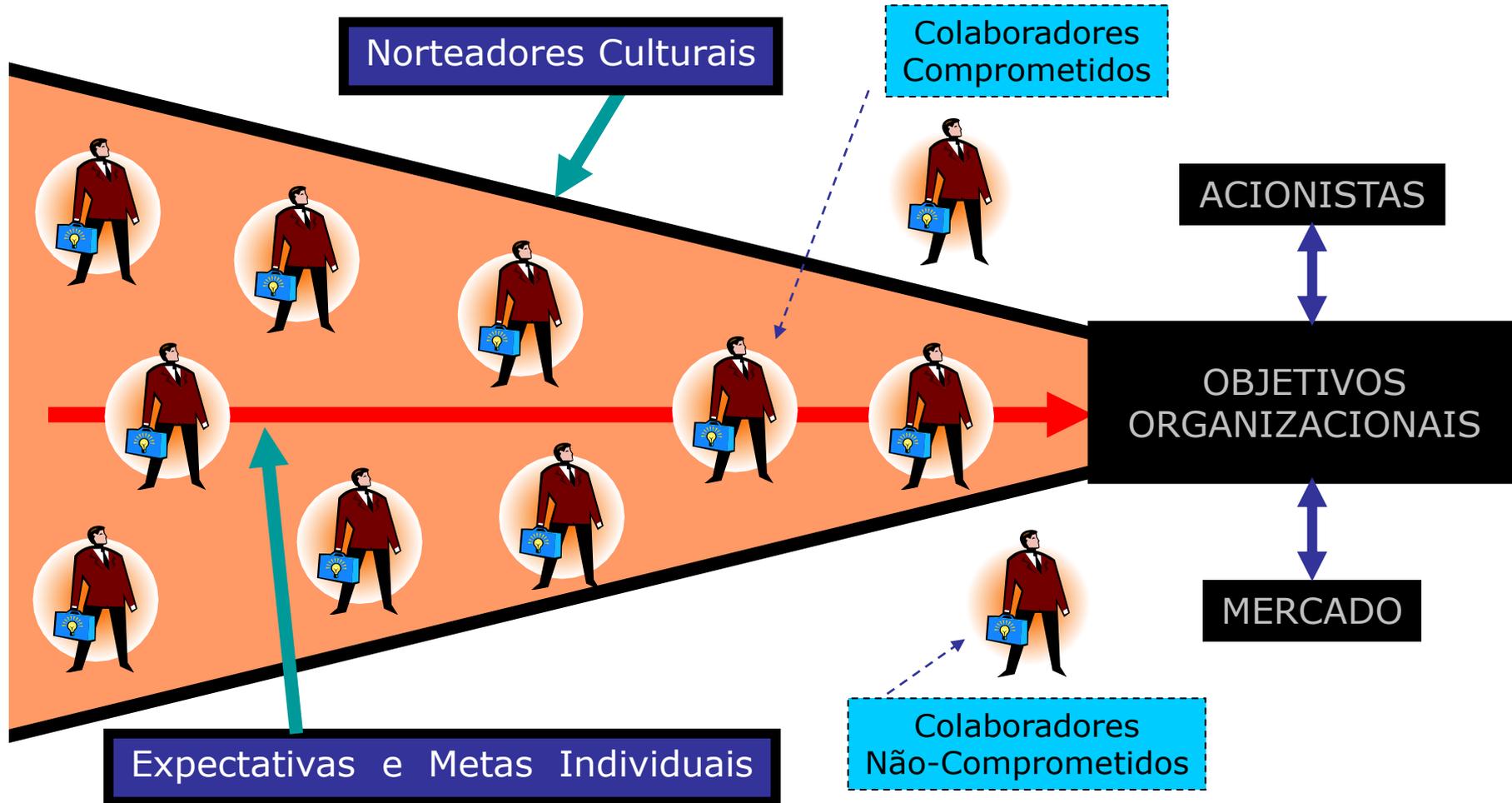
Motivação – Desempenho – Satisfação → Comprometimento





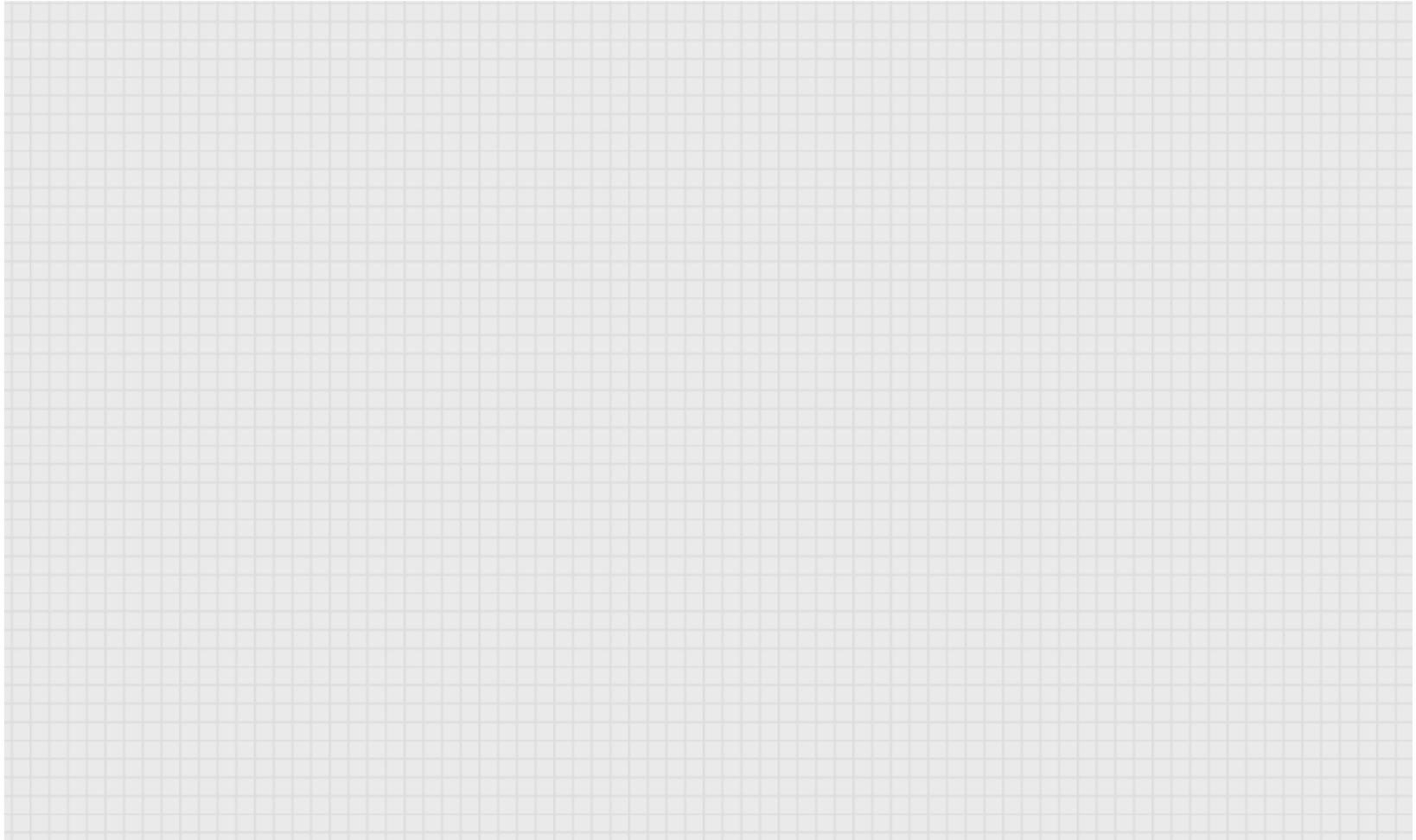
Comprometimento Organizacional

Valores Individuais ↔ Valores Organizacionais



Empreendedorismo dos Colaboradores

Metodologia para a Busca do Empreendedorismo



Metodologia para a Busca do Empreendedorismo

1ª Etapa: Zona de Conforto

Organizar grupos de 15 a 20 colaboradores, de preferência do mesmo nível hierárquico, e que atuem no mesmo processo ou em processos vinculados.

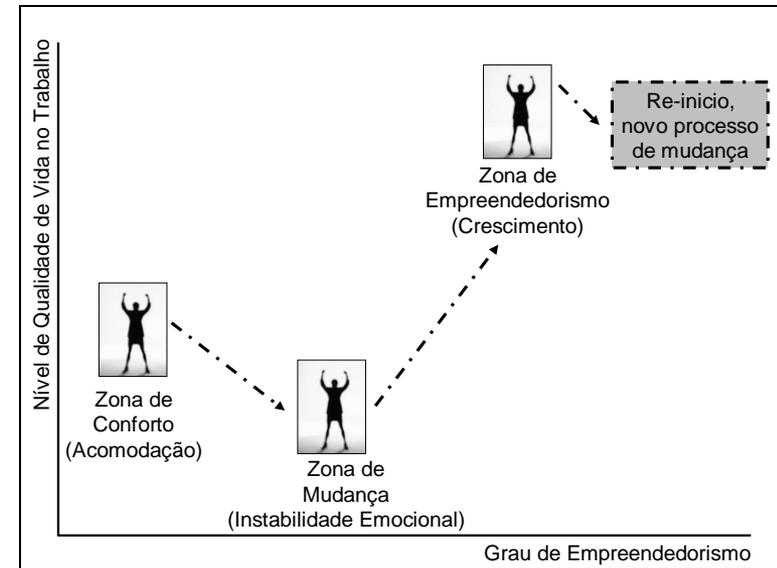
Objetivo:

Promover o auto conhecimento do colaborador no nível pessoal e profissional.

Conteúdo Básico:

Questionamentos Norteadores:

- Quem você é?
- Em que setor você trabalha?
- Quais tarefas que você realiza?
- Porque suas tarefas são necessárias?
- Quem mais realiza tarefas semelhantes?
- O que ocorreria se suas tarefas não fossem realizadas?
- Que conhecimentos você utiliza para desempenhar suas tarefas?
- Qual o grau de conhecimentos ou competência profissional que você não utiliza plenamente para desempenhar suas tarefas?



Metodologia para a Busca do Empreendedorismo

2ª Etapa: Zona de Mudança

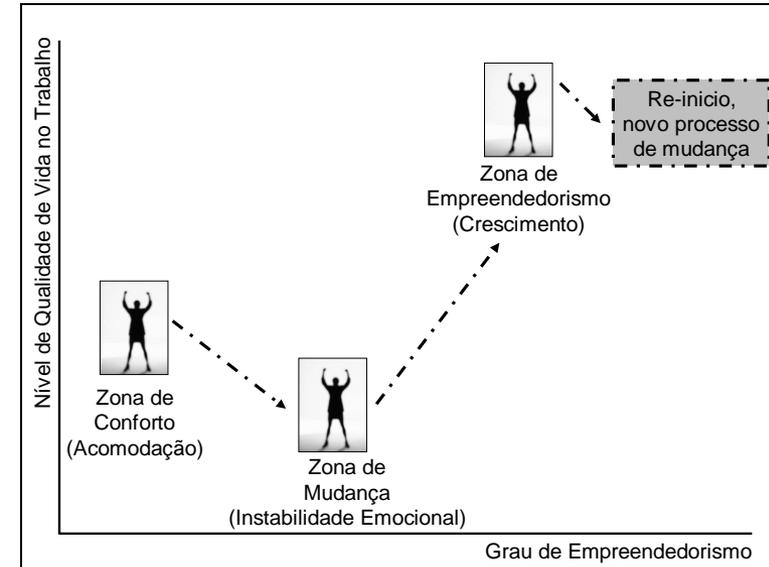
Objetivo:

Conscientizar o colaborador do novo momento que as organizações estão vivendo; Identificar, como se encontra a adaptação ou realinhamento do colaborador.

Conteúdo Básico:

Questionamentos norteadores:

- Faça um estudo de si, em relação a sua postura dentro da organização.
- Análise seu nível de conhecimento e informações.
- Análise o atual contexto organizacional.
- Identifique suas vantagens competitivas (forças) e desvantagens (fraquezas) diante do contexto organizacional.
- Análise as ameaças e oportunidades no atual contexto diante de suas forças e fraquezas.
- Identifique seu posicionamento competitivo dentro de sua empresa.
- Identifique seu grau de empregabilidade no mercado.



Metodologia para a Busca do Empreendedorismo

3ª Etapa: Zona de Empreendedorismo

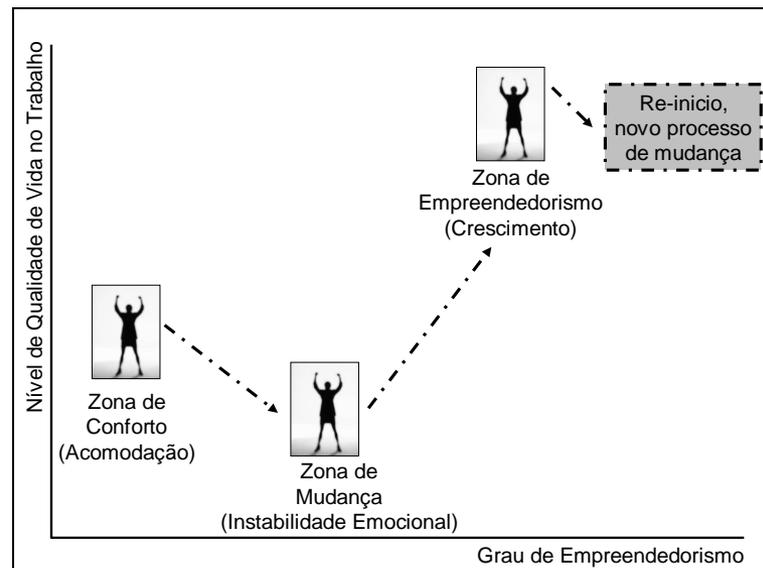
Objetivo:

Esta etapa tem como objetivo resgatar o colaborador dando oportunidades e condições para que o mesmo se engaje no processo de mudança buscando uma nova postura na organização, através de uma visão empreendedora.

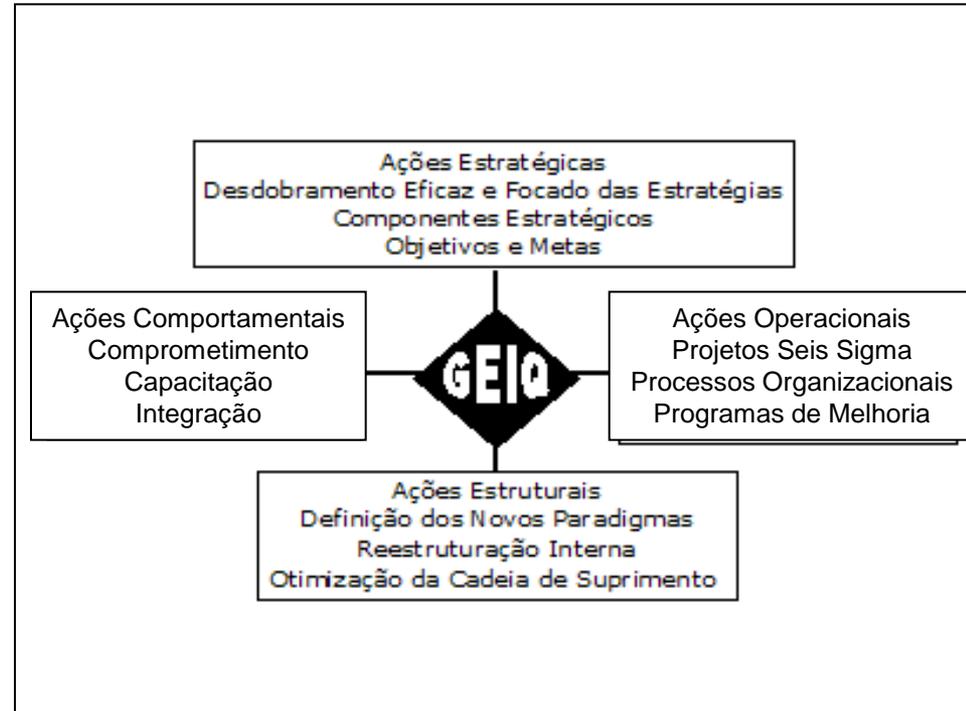
Conteúdo Básico:

Questionamentos Norteadores:

- Identifique todas as suas vantagens competitivas. O que o torna competitivo?
- Que outras tarefas você poderia realizar na organização?
- Em que outros setores da organização você poderia atuar?
- Em que outras organizações você poderia atuar profissionalmente?
- Que conhecimentos ou informações você precisa ter para se tornar mais competitivo dentro ou fora da organização?



Ações Operacionais Comportamentais para a Qualidade e Competitividade



- Qualidade de Vida no Trabalho
- Comprometimento Organizacional
- Empreendedorismo dos Colaboradores

CONCEITUANDO QUALIDADE



“A perfeição não deve ser um ato,
mas deve ser um hábito”.

Aristóteles, 350 A.C.

“Em tudo na vida você tem de dar o seu melhor,
andar na conquista da perfeição. Ou você faz
bem-feito, ou não faz. Não existe meio termo”.

Ayrton Senna



Q U A L I D A D E

Cliente / Usuário

Expectativas / Necessidade

Real / Simbólico

Mercado

Valores

Tecnologia

CONCEITUANDO QUALIDADE

Período	Visão	Foco	Base do Desempenho	Técnica Prioritária Base Conceitual	Metodologia	Personalidades
1900 * 1960	Visão Setorial e Regional na Produção	Produtividade	<i>Eficiência</i>	Inspeção	Administração Científica	Frederick Taylor Henri Ford
1961 * 1990	Visão Organizacional Global no Negócio	Não conformidades	<i>Eficácia</i>	Controle Estatístico e Garantia da Qualidade	Total Quality Management TQM	Walter Shewhart Edwards Deming Joseph Juran Kaoru Ishikawa Armand Feigenbaum
1991 * Hoje	Visão Global, Ambiental, Social e Interdisciplinar	Qualidade Seis Sigma ou Excelência	<i>Efetividade</i>	Gerenciamento Estratégico da Qualidade	Metodologia Seis Sigma	Robert Galvin Jack Welch

CONCEITUANDO QUALIDADE

Definições Clássicas de Qualidade

O termo Qualidade vem do latim *Qualitas*, e é utilizado em diversas situações, mas o seu significado nem sempre é de definição clara e objetiva. Há várias definições para qualidade

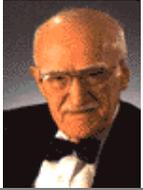


“Qualidade é a capacidade de satisfazer desejos.”

Deming

“Qualidade é a adequação ao uso”

Juran



“Qualidade é satisfazer o cliente, interno ou externo, atendendo ou excedendo suas expectativas, através da melhoria contínua do processo”

Ishikawa

“Qualidade é ir ao encontro das necessidades do cliente.”

Crosby



“Qualidade é minimizar as perdas causadas pelo produto, não apenas ao cliente, mas a sociedade, a longo prazo”.

Taguchi

CONCEITUANDO QUALIDADE

Posição da ASQ (American Society for Quality)



Definitions:
What is Quality?



CONCEITUANDO QUALIDADE

Posição do Instituto Juran

Q



Q

CONCEITUANDO QUALIDADE

Definição de Qualidade



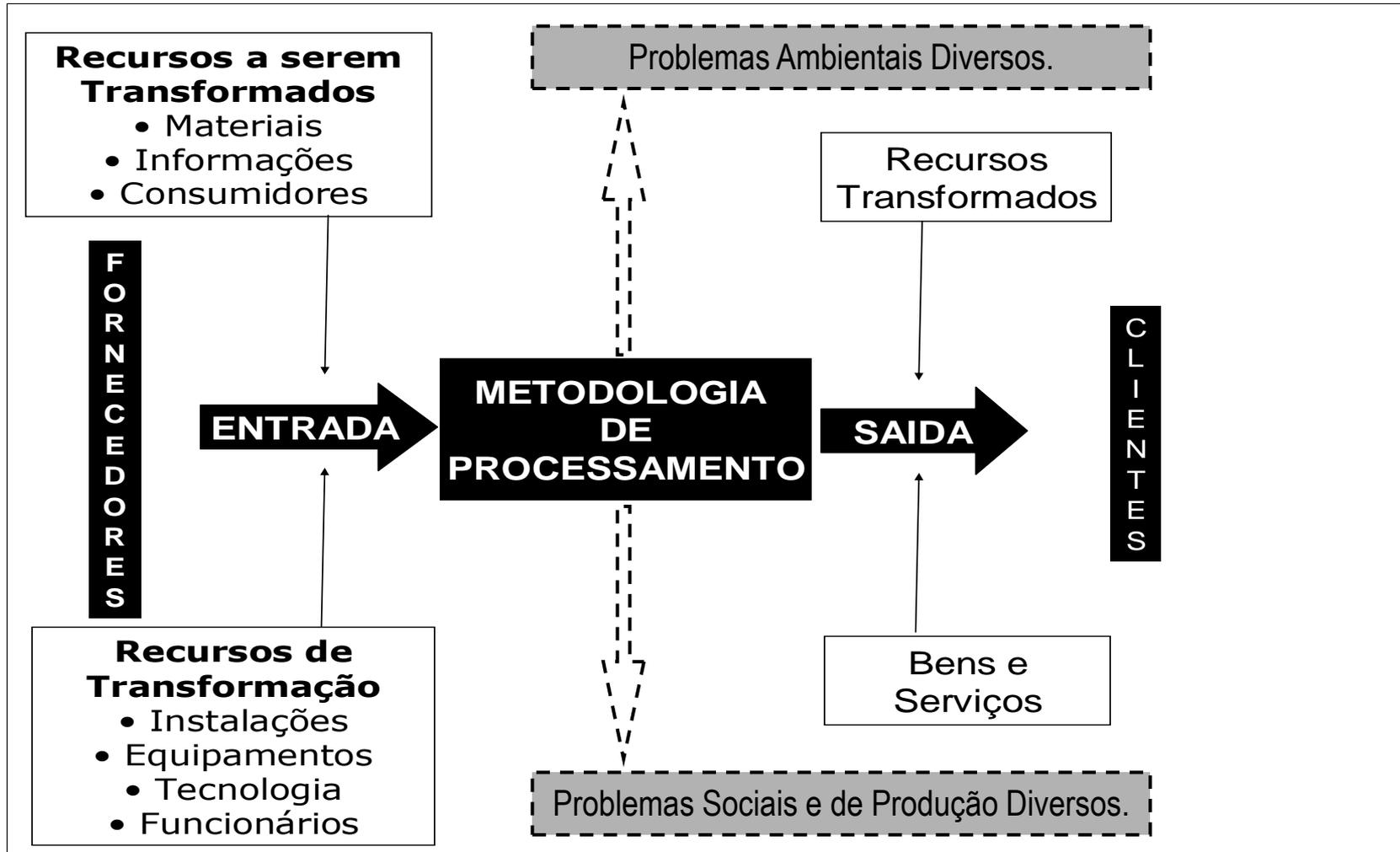
**“Qualidade é o que o cliente ou usuário,
percebe ou entende por valor, diante do seu
socialmente aprendido, do mercado ou
sociedade e das tecnologias disponíveis”.**



Marcus Vinicius Rodrigues

Os Processos Organizacionais

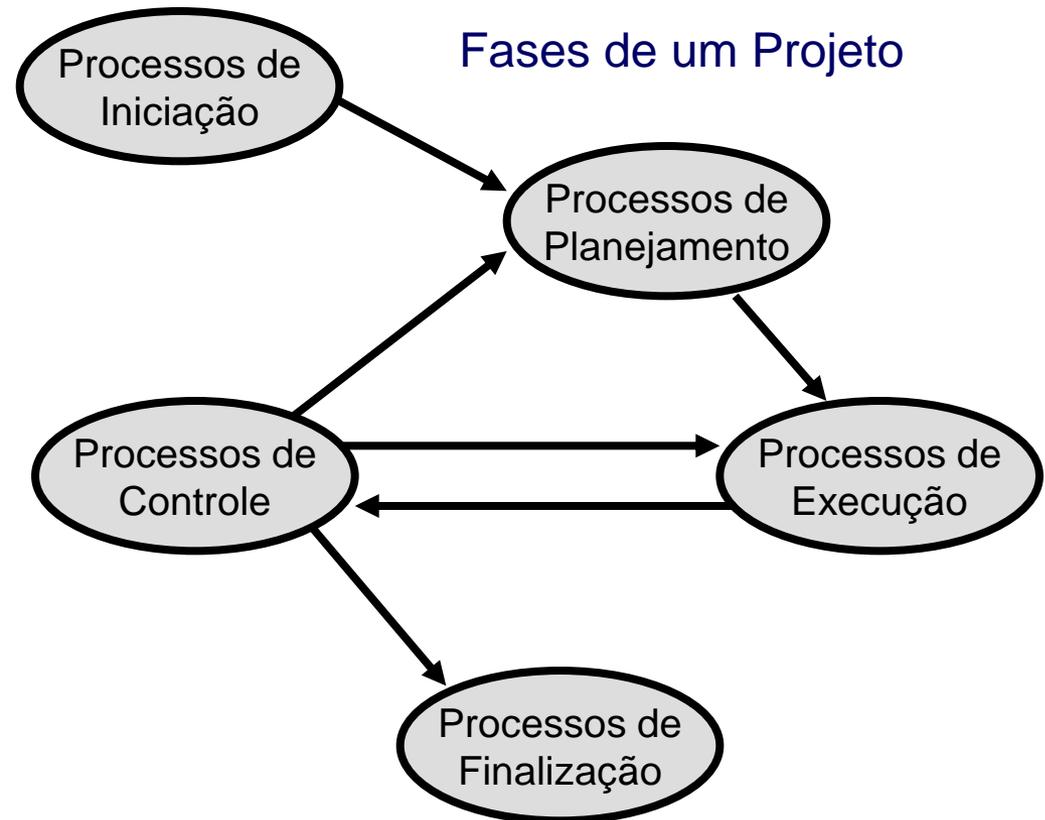
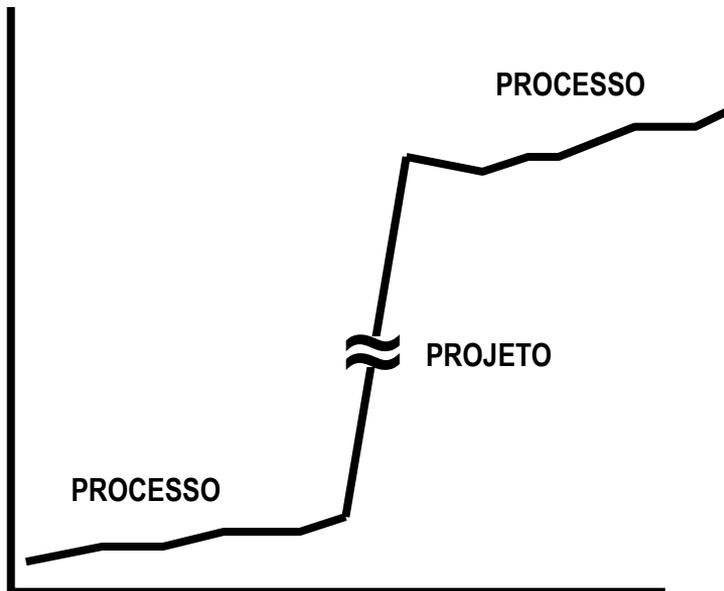
Conceito de Processo



Os Projetos Organizacionais

Projetos Seis Sigma

Project Management Body of Knowledge
Guia PMBOK do Project Management Institute - PMI



Metodologia Seis Sigma

Reestruturando os Processos

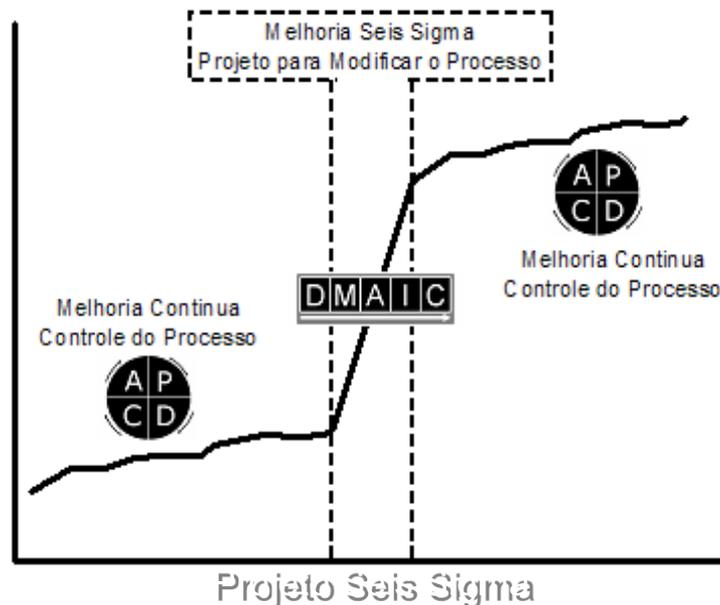
Seis Sigma é uma rigorosa e disciplinada metodologia com foco no negócio, que busca reduzir custos aumentando a rentabilidade e agregar valores aumentando a satisfação dos clientes, através de projetos para a reestruturação dos processos ou da concepção de novos processos.



Bob Galvin

Um projeto é um empreendimento temporário único, com o objetivo de criar ou modificar um processo ou produto (bem ou serviço).

Um Projeto Seis Sigma tem como produto final a criação ou modificação de um processo, com foco na rentabilidade do negócio.



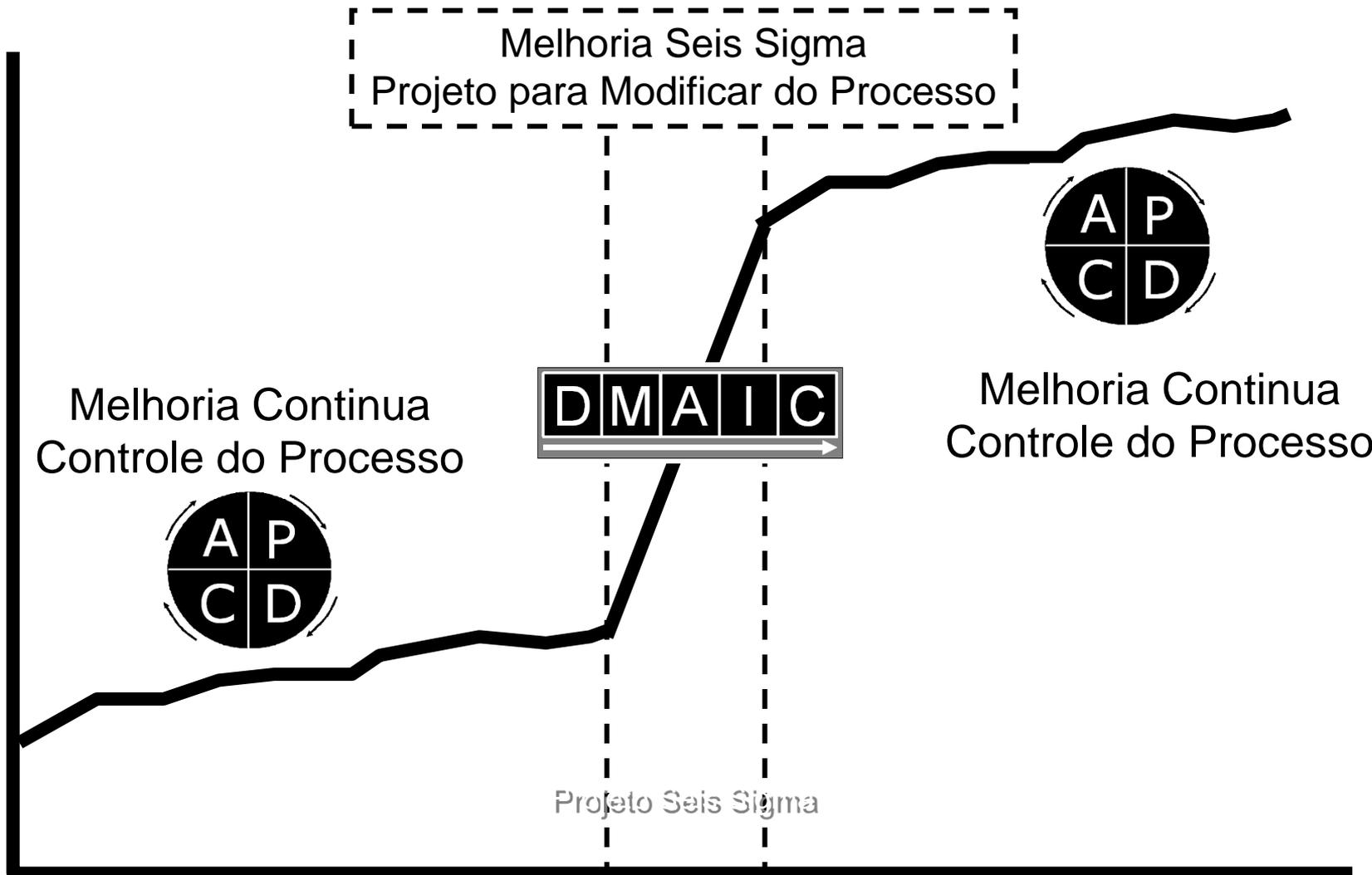
Nos Projetos Seis Sigma utiliza-se ferramentas, técnicas e análise estatística, já utilizadas na Revolução da Qualidade na década 70.

Seis Sigma pode ser utilizado:

- Como um Sistema Métrico.
- Como uma Metodologia.
- Como uma Filosofia.

Metodologia Seis Sigma

Reestruturando os Processos



Metodologia Seis Sigma

Guia PMBOK do PMI e os Projetos Seis Sigma

Em um Projeto Seis Sigma, as fases devem ser representadas pelas etapas do DMAIC, como apresenta o quadro abaixo.



Bill Smith

O Project Management Institute - PMI oferece um programa de certificação, reconhecida mundialmente, para profissionais de gerência de projetos. Já o Project Management Body of Knowledge - Guia PMBOK, do PMI é considerado uma referencia mundial para gerência de projetos.

GUIA PMBOK	PROJETO SEIS SIGMA	
FASES	DMAIC	
Iniciação	D	Definir os processos críticos e os objetivos diante do negócio e das expectativas/necessidades dos clientes.
Planejamento	M	Medir o desempenho do processo e identificar os problemas e a intensidade dos mesmos.
Execução	A	Analisar o desempenho e as causas dos problemas.
Finalização	I	Melhorar o processo eliminando os problemas, reduzindo custos e agregando valores para o cliente.
Controle	C	Controlar o desempenho do processo

Metodologia Seis Sigma

Redução de Custo

A Metodologia Seis Sigma introduz na organização uma série de intervenções e valores, que conduzem à melhoria e inovação, consequentemente redução de custos e uma maior rentabilidade dos negócios.



Jack Welch

GE

Redução de Custos entre 1998 a 2003
US\$ 12 bilhões



Motorola

Redução de Custos entre 1987 a 2003
US\$ 15 bilhões

Desempenho	Probabilidade de falhas por milhão	Percentual da Receita gastos em retrabalho, reparos ou na solução de problemas
1 σ	691.462	Indeterminado
2 σ	308.770	Indeterminado
3 σ	66.810	25 a 40%
4 σ	6.210	15 a 25%
5 σ	233	5 a 15%
6 σ	3,4	menos de 5%



Metodologia Seis Sigma

Relação entre as metodologias TQM, GEIQ e Seis Sigma

A Metodologia GEIQ, além de utilizar a base conceitual da metodologia Seis Sigma, busca preparar a organização a nível estratégico, estrutural e comportamental.

Etapa 1: Projeto do Processo do Negócio

- .Projeto para adequação das Ações Estratégicas.
- .Projeto para adequação das Ações Estruturais.
- .Projeto para adequação das Ações Comportamentais.

Etapa 2: Projeto Tradicional da Melhoria de Qualidade

- .Projeto para análise dos processos.
- .Projeto para identificação dos processos críticos.
- .Projeto para concepção dos indicadores.
- .Projeto para identificação dos problemas crônicos e das causas.
- .Projeto para solução dos problemas crônicos.

Etapa 3: Projeto para o Projeto Seis Sigma

- .Projeto visando identificar as necessidades e expectativas do cliente.
- .Projeto visando relacionar o processo produtivo ao negócio.
- .Projeto visando eliminar desperdícios na cadeia de suprimento.
- .Projeto visando a redução da variabilidade do processo (3,4 ppm).

T
Q
M

S
E
I
S

S
I
G
M
A

G
E
I
Q

Fases do Projeto Seis Sigma



1ª Fase

D (Define - Definir)

Definir os processos críticos e os objetivos diante do negócio e das expectativas e necessidades dos clientes.

Pergunta Norteadora

- Quais os processos críticos da organização?
- Como os processos críticos agregam valor ao produto final e aos resultados da organização?
- Como os processos críticos estão relacionados com as expectativas/necessidades dos clientes?
- Como os processos críticos estão relacionados com os outros processos?

Principais Técnicas, Ferramentas e Ações utilizadas na Fase D

- Fluxograma
- Mapa do Processo
- Lista de Verificação
- Definir ou Redefinir os Indicadores de Desempenho
- Identificar o Fator Crítico (Critical to Quality - CTQ)
- Desdobramento da Função Qualidade - QFD
- Análise de Valor – AV

Fases do Projeto Seis Sigma



2ª Fase

M (Measure – Medir)

Medir o desempenho do processo e identificar os problemas e a intensidade dos mesmos.

Pergunta Norteadora

- O que os clientes esperam do produto?
- Como o concorrente esta atendendo ou pode atender ao cliente?
- Como a organização está preparada para mudar seus procedimentos?

Principais Técnicas, Ferramentas e Ações utilizadas na Fase M

- Histograma
- Gráfico de Controle
- Diagrama de Pareto
- Capacidade do Processo – Cp e Cpk
- Gráfico Box Plot

Fases do Projeto Seis Sigma



3ª Fase

A (Analyze - Analisar)

Analisar o desempenho e as causas dos problemas.

Pergunta Norteadora

- Como está o desempenho do processo nos últimos períodos diante do mercado?
- Com que tolerância tem operado o processo?
- Quais as novas metodologias para mensurar, com precisão, as etapas do processo?

Principais Técnicas, Ferramentas e Ações utilizadas na Fase A

- Diagrama de Causa e Efeito
- Análise de Modos de Falhas e Efeito - FMEA
- Análise de Dispersão
- Análise de Variância - ANOVA
- Planejamento de Experimento - PLAMEX

Fases do Projeto Seis Sigma



4ª Fase

I (Improve - Melhorar)

Melhorar o processo eliminando os problemas, reduzindo custos e agregando valores para o cliente.

Pergunta Norteadora

- Quais as oportunidades de melhoria?
- Quais as oportunidades de melhoria viáveis diante do contexto organizacional?
- Que novos projetos podemos propor, para aumentar o desempenho do processo?

Principais Técnicas, Ferramentas e Ações utilizadas na Fase I

- Programa 5S
- Benchmarking
- Reengenharia
- Ações Estratégicas - Estratégias Corporativas: Como rever
- Ações Estruturais - Estrutura organizacional: Como realinhar
- Ações Comportamentais - Pessoal: Como capacitar e motivar

Fases do Projeto Seis Sigma



5ª Fase

C (Control - Controlar)

Controlar o desempenho do processo

Pergunta Norteadora

- O sistema de medição é eficaz?
- Como estão sendo atendidas as necessidades/expectativas dos clientes, diante do processo?
- Como as falhas devido a manutenção da estrutura ou equipamentos?

Principais Técnicas, Ferramentas e Ações utilizadas na Fase C

- Kaizen
- Poka-Yoke
- Sistema de Manutenção
- Sistema de Medição



Depoimentos Metodologia Seis Sigma MOTOROLA





Depoimentos Metodologia Seis Sigma D U P O N T

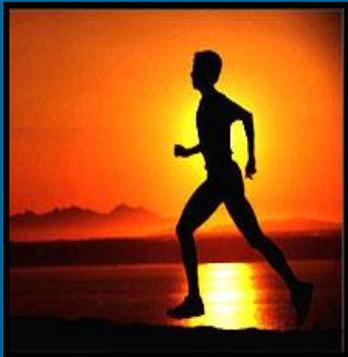


"Com a Metodologia Seis Sigma nós vimos que os benefícios, a redução em custos fixos e variáveis foram otimizados contribuindo com o crescimento e melhoria do negócio. Quando eu viajo em torno do mundo me motivo ao falar aos Black Belts e posso ver o comprometimento em seus olhos, eles estão motivados e estão fazendo a diferença na DuPont. A Metodologia Seis Sigma foi o veículo lhes conduziu a este estado importante e necessário para os negócios."

Don Linsenmann - Vice-presidente & Campeão Incorporado - Seis Sigma - DuPont



Depoimentos Metodologia Seis Sigma North American Medical Management



O investimento financeiro que você faz para implantar a Metodologia Seis Sigma não é o mais é o mais significativo. A parte do compromisso significativa é o comprometimento, o tempo, o esforço e a energia que você como líder de uma equipe deve fazer.”

Rene Moret - Presidente e CEO - Gerência Médica Norte-Americana - Califórnia



Depoimentos Metodologia Seis Sigma M c K E S S O N



"O que diferencia a Metodologia Sigma Seis de outras metodologias ou programas é que ela realmente foca nos resultados da companhia. O que ela está fazendo para mim? Como está melhorando meu negócio? A Metodologia Sigma Seis não olha apenas maneiras que nós podemos reduzir custos, ela também nos leva a realinhar o foco do negócio."

Jeff Reinke - Vice-presidente - Sigma Seis - McKesson



Qualidade no Brasil

Programas de Qualidade no Brasil

A Industrialização do Brasil



- As primeiras montadoras
- As primeiras escolas de gestão
- O Governo JK
- Produtividade no Brasil



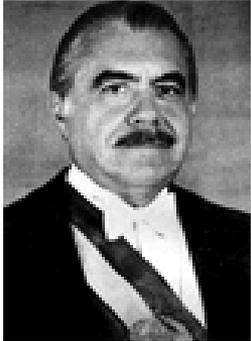
A Influência da Revolução Militar

- O Modelo de Desenvolvimento Industrial
 - As Empresas no Período Militar
 - O "Milagre Brasileiro"
 - O Governo Geisel
 - A Transição



Programas de Qualidade no Brasil

Governo Sarney

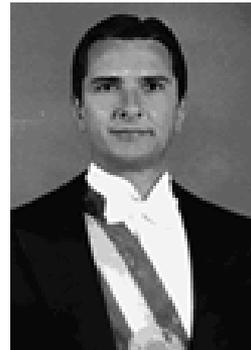
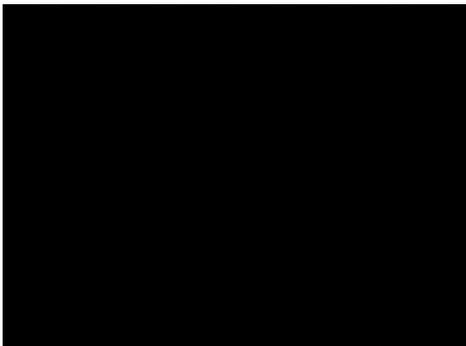


- Principais Projetos Governamentais
- Programa de Desburocratização
- Atuação do Sebrae
- Reserva de Mercado
- Atuação das Universidades



Governo Collor

- Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade-PBQP
 - Prêmio Nacional da Qualidade-PNQ
 - As Nucleadoras
 - Normas ISO no Brasil
 - Globalização



Programas de Qualidade no Brasil

Governo Itamar



- A República de Juiz de Fora
- Não Continuidade das Propostas do Collor
- O Plano Real
- O Diagnóstico Brasil



Governo FHC



- Programa de Privatização
 - Modelo Econômico
 - Estabilidade Econômica
- Programa de Qualidade da Administração Pública Brasileira



Programas de Qualidade no Brasil

Governo Lula



- ➔ 53 milhões de votos
- ➔ Lula e a Produtividade
- ➔ Lula e a Educação
- ➔ Programa Fome Zero
- ➔ Expectativas da Sociedade
- ➔ Lula, um Símbolo, não um Líder
- ➔ O Brasil das CPI's



Próximo Presidente

- ➔ Problemas Sociais
- ➔ Problemas Políticos
- ➔ Problemas Econômicos
- ➔ Problemas de Capacitação Gerencial
- ➔ Problema de Competitividade do Setor Produtivo



BRASIL HOJE

Índice de Desenvolvimento Humano

Indicadores para Composição do IDH:

1. Educação (alfabetização e taxa de matrícula)
2. Longevidade (expectativa de vida ao nascer)
3. Renda (PIB per capita).

Variação do IDH:

0 (nenhum desenvolvimento humano) a
1 (desenvolvimento humano total).

Índice de IDH:

IDH < 0,499 → baixo
0,500 < IDH < 0,799 → médio
IDH > 0,800 → alto.

Ranking do IDH 2005

- | | |
|---------------------|----------------------------|
| 1. Noruega | 36. Seychelles |
| 2. Islândia | 37. Bahrain |
| 3. Suécia | 38. Hungria |
| 4. Austrália | 39. Eslováquia |
| 5. Holanda | 40. Uruguai |
| 6. Bélgica | 41. Estônia |
| 7. Estados Unidos | 42. Costa Rica |
| 8. Canadá | 43. Chile |
| 9. Japão | 44. Catar |
| 10. Suíça | 45. Lituânia |
| 11. Dinamarca | 46. Kuwait |
| 12. Irlanda | 47. Croácia |
| 13. Grã-Bretanha | 48. Emirados Árabes Unidos |
| 14. Finlândia | 49. Bahamas |
| 15. Luxemburgo | 50. Letônia |
| 16. Áustria | 51. St. Kitts e Nevis |
| 17. França | 52. Cuba |
| 18. Alemanha | 53. Bielorrússia |
| 19. Espanha | 54. Trinidad e Tobago |
| 20. Nova Zelândia | 55. México |
| 21. Itália | 56. Antigua e Barbuda |
| 22. Israel | 57. Bulgária |
| 23. Portugal | 58. Malásia |
| 24. Grécia | 59. Panamá |
| 25. Chipre | 60. Macedônia |
| 26. Hong Kong | 61. Líbia |
| 27. Barbados | 62. Ilhas Maurício |
| 28. Cingapura | 63. Rússia |
| 29. Eslovênia | 64. Colômbia |
| 30. Coréia do Sul | 65. Brasil |
| 31. Brunei | 66. Bósnia-Herzegovina |
| 32. República Checa | 67. Belice |
| 33. Malta | 68. Dominica |
| 34. Argentina | 69. Venezuela |
| 35. Polônia | 70. Western Samoa |

BRASIL HOJE - Índice de Desenvolvimento Econômico

PIB no Mundo em US\$ trilhões

1. EUA	12,5	6. China	2,00	11. Brasil	0,79
2. Japão	4,70	7. Itália	1,72	12. Rússia	0,77
3. Alemanha	2,80	8. Espanha	1,12	13. México	0,76
4. Reino Unido	2,20	9. Canadá	1,11	14. Índia	0,75
5. França	2,10	10. Coreia	0,80	15. Portugal	0,18

Crescimento do PIB na América do Sul em 2005 (%)

Venezuela	9,0
Argentina	8,6
Chile	6,3
Uruguai	6,0
Peru	6,0
Colômbia	4,3
Bolívia	3,8
Equador	3,0
Brasil	2,3

Crescimento do PIB no Mundo em 2005 (%)

China	9,9
Índia	7,5
Paquistão	7,0
Coreia do Sul	4,0
EUA	3,5
Japão	2,8
Brasil	2,3
Reino Unido	1,8
Haiti	1,5
França	1,4
Portugal	0,6

BRASIL HOJE - Índice de Desenvolvimento Econômico

Barreiras ao Crescimento do Brasil

Aumento de Impostos

(Valores em % do PIB)

1995	28
1997	29
1999	31
2001	33
2003	34
2005	37

Gastos com a Máquina Administrativa

(Valores em % do PIB)

1995	14,8
1997	15,4
1999	16,1
2001	17,3
2003	16,9
2005	18,8

Baixos Investimentos

(Valores em % do PIB)

1995	0,6
1997	0,6
1999	0,4
2001	1,2
2003	0,4
2005	0,5

Investimentos em Pesquisa

Quantidade de Impostos

74 impostos e taxas, correspondendo a aproximadamente 45 % sobre o faturamento bruto das empresas.

Investimentos em Capacitação

BRASIL HOJE - Empresas Brasileiras Referências Mundiais

