



R E V I S T A

Janeiro 2009 • Ano 18 • nº 202

40 anos

**IEL comemora quatro décadas
a serviço da indústria**





Sumário

Instituto Euvaldo Lodi

Ano 18 / nº 202

Janeiro de 2009

3 Editorial
A equipe faz o sucesso

4 Entrevista
Atuação de braços abertos para a indústria

8 Capa
Os 40 anos do IEL



14 Perfil
Renovação cotidiana

18 Estágio
Programa ampliado



22 Capacitação
Cursos de primeira linha

26 Consultoria
Solução eficaz

28 Qualificação
Todos querem o PQF

32 APLs
Apoio à cooperação



34 Livros
Publicações com a marca IEL

36 Notas

38 Outras Mídias



39 Artigo
A oportunidade da indústria

Publicação mensal, produzida e editada pela Unidade de Comunicação Social do Sistema Indústria (Unicom) • Instituto Euvaldo Lodi (IEL)
Presidente do Conselho Superior: Armando Monteiro Neto • Diretor-geral: Paulo Afonso Ferreira • Superintendente: Carlos Cavalcante
Colaboradores: Cláudia Izique, Fernanda Paraguassu, Maria José Rodrigues, Marlene Piñol, Salette Silva, Simone Mateos, Thiago Endres e Verene Wolke
Projeto e Produção: textodesign • Capa: Liquidlibrary • SBN, Quadra 1, Bloco B, lote 24, Edifício Confederação Nacional do Comércio, 9º andar
CEP 70041-902 • Brasília (DF) • Telefone: 61 3317-9080 • Fax: 61 3317-9360 • www.iel.org.br



IEL completa
40 anos com equipe
qualificada para
induzir mudanças

Editorial

Protagonistas do desenvolvimento

Os resultados conquistados pelo IEL ao longo dos 40 anos de sua história podem ser creditados em sua maioria às pessoas. Base de seu modelo de gestão estratégica, a equipe do IEL tem características imprescindíveis para a condução de projetos de melhoria de gestão das empresas e de atuação de empresários e gestores. São profissionais sensíveis às demandas do mercado e preparados para atuar com o foco dos clientes. O time é formado por especialistas capazes de se adaptar a ambientes, onde mudanças acontecem cada vez mais rápidas, e também de promover transformações necessárias para cumprir a missão da entidade.

Quando foi criado em 1969 pela CNI, Sesi e SENAI, o desafio do IEL era aproximar os estudantes às práticas empresariais de produção, logística e gestão em geral, por meio de estágios supervisionados, proposta considerada avançada para a época. Ao mesmo tempo que preparava os jovens para o futuro profissional, o IEL abria caminho para manter-se atualizado em relação às exigências de um mercado cada vez mais competitivo.

Ao longo dos anos, a atuação da instituição foi se diversificando, mas sem afastar-se da visão de seus fundadores. A interação entre a universidade e a indústria continua sendo importante instrumento da entidade para estimular a inovação no setor produtivo e adaptar as práticas acadêmicas

às demandas do mercado, estratégia que contribui para o crescimento do País.

Comprometido em promover o aperfeiçoamento da gestão, a capacitação empresarial e a interação entre as empresas e os centros de conhecimento, o IEL atua alinhado à política de recursos humanos do Sistema Indústria. Atrair e preservar talentos são princípios do *Mapa Estratégico da Indústria 2007-2015*, documento que desenhou o Brasil que a indústria quer.

Ao valorizar a própria equipe, o IEL se legitima para atuar na formação profissional, do estagiário ao mais alto cargo de uma grande empresa, passando por empresários e gestores de empreendimentos de todos os portes. O resultado desse trabalho será gestão moderna e empresas inovadoras.

Como inovação começa em casa, esta edição da revista *Interação* está diferente. Novo *design*, ampliação do conteúdo de interesse da comunidade interna e externa do IEL e mais páginas para que as boas práticas de gestão e novidades tecnológicas tenham espaço garantido para divulgação. Esperamos que todos gostem. Boa leitura. **IEL**

Carlos Cavalcante
Superintendente do IEL

Imprescindível para a indústria

Entrevista

Armando Monteiro Neto

Inovação, produtividade, competitividade, qualificação, inserção no mercado global. Essas expressões estão intimamente ligadas ao cotidiano do IEL e fazem a atuação da instituição imprescindível para a indústria. Com a experiência acumulada em quatro décadas e com o vigor de uma equipe que se renova ininterruptamente, o IEL é atualmente uma entidade de ponta. É sobre esse cenário a entrevista a seguir com o presidente da Confederação Nacional da Indústria (CNI), Armando Monteiro Neto.

Por que a indústria brasileira criou o IEL?

Armando Monteiro Neto: O IEL nasceu em 1969 com a missão de aproximar a indústria e a universidade. A interação entre as instituições de ensino e pesquisa e o setor produtivo facilita o desenvolvimento de tecnologias aplicadas às diversas necessidades do mercado. É por meio dessa integração que ampliamos a capacidade de inovar das empresas e abrimos caminho para a modernização da produção e o aumento da produtividade. O instituto também tem a missão de preparar os empresários para vencer os desafios presentes e futuros. Com isso, podemos elevar a competitividade dos produtos brasileiros, melhorar a qualidade de vida da população e adequar o Brasil às exigências do mercado global.

Por que a instituição recebeu o nome do empresário Euvaldo Lodi?

Monteiro Neto: Foi uma justa homenagem ao

engenheiro e líder empresarial Euvaldo Lodi. Em 1938, ao lado de Roberto Simonsen, ele fundou e foi o primeiro presidente da CNI. Euvaldo Lodi combinou uma intensa atividade política com a luta pela organização e o desenvolvimento da representatividade sindical da indústria. Ele acreditava que educação era a base para o progresso e que a indústria tinha um

importante papel a desempenhar na formação dos trabalhadores brasileiros. Assim, com a contribuição de outros grandes líderes industriais, foi um dos articuladores do SENAI, lançando a semente do atual Sistema S, que, além de formar recursos humanos, oferece educação básica e programas que melhoram a qualidade de vida dos trabalhadores.

Quais as transformações pelas quais o IEL passou ao longo da história?

Monteiro Neto: Sem perder de vista a principal tarefa que é integrar o setor produtivo e os centros de conhecimento, o IEL ampliou e diversificou a atuação para garantir a

competitividade da indústria. O trabalho do instituto, que começou com programas de estágios e bolsas, foi ampliado com ações de capacitação empresarial, gestão da inovação e incentivo ao empreendedorismo e ao associativismo. Todos os programas desenvolvidos pelo IEL buscam a eficiência e a qualidade na administração e estimulam os investimentos em inovação de processos e produtos para que as empresas obtenham ganhos de produtividade e se insiram no competitivo mercado global.

Euvaldo Lodi
combinou intensa
atividade política
com a luta pela
organização e
representatividade
sindical da indústria

O IEL tem a missão de
preparar os empresários
para vencer os desafios
presentes e futuros

MIGUEL ÁNGELO



Graças à experiência acumulada, o IEL foi convidado a participar da elaboração da Lei de Estágio e da reforma da educação superior

Entrevista

Armando Monteiro Neto

Quais as maiores conquistas do setor industrial brasileiro desde 1930? Quais perspectivas se abrem a partir delas?

Monteiro Neto: A indústria foi decisiva para a aceleração do processo de urbanização e pela criação de um mercado de consumo de massa no País. Nas últimas décadas, o Brasil implantou um moderno e diversificado parque industrial, que compete com os dos países desenvolvidos. Esses avanços indicam que o Brasil pode se consolidar como um dos mais importantes parques manufatureiros do mundo. Mas isso depende de uma série de medidas, como o corte vigoroso nas despesas públicas e a implementação das reformas tributária, trabalhista e da previdência social. Também requer elevados investimentos em educação, na modernização e ampliação da infraestrutura, além de exigir incentivos ao desenvolvimento tecnológico das empresas.

Quais os principais entraves ao desenvolvimento industrial no Brasil?

Monteiro Neto: Há uma série de gargalos internos que comprometem o desempenho do setor e tiram a competitividade do produto nacional. A elevada carga tributária, as altas taxas de juro e as dificuldades de acesso ao crédito estão entre os principais obstáculos enfrentados. Os empresários também são obrigados a conviver com uma infraestrutura ineficiente, que aumenta os custos de transporte, e com a falta de recursos humanos qualificados, provocada pelas deficiências do sistema de educação básica.

O IEL pode ajudar os empresários a superar esses entraves?

Monteiro Neto: O IEL exerce um papel importante, porque mantém programas que ajudam a modernizar a gestão das empresas, diagnosticam e apontam soluções para adequar produtos e processos às exigências dos mercados interno e externo. Também desenvolve ações que estimulam a inovação

e estratégias de negócio articuladas em cadeias produtivas, promovendo a expansão dos arranjos produtivos locais (APLs), a geração de renda e o desenvolvimento regional. Há ainda uma atuação forte do IEL na promoção do empreendedorismo, que é fundamental para formar cidadãos conscientes de seus direitos, capazes de investir em negócios próprios e de gerar trabalho e renda.

Como o IEL enfrenta os desafios impostos pela globalização?

Monteiro Neto: Antecipando as tendências mundiais. O IEL oferece aos empresários as mais modernas tecnologias de gestão, prospecção e planejamento estratégico disponíveis no mundo. A instituição articula parcerias para a inovação e o fortalecimento das cadeias produtivas e dos APLs, realiza pesquisa e prospecções indispensáveis para a definição de estratégias empresariais por setor ou por região. Em parceria com o Insead e a Wharton, reconhecidas escolas internacionais de formação de executivos, o IEL oferece às empresas cursos sob medida que facilitam a inclusão dos empresários brasileiros na rota do sucesso internacional. Isso permite o acesso a modelos e técnicas de gestão empresarial voltadas para a economia globalizada, além da troca de experiência com diferentes países.

Na sua avaliação, quais são as principais conquistas recentes do IEL?

Monteiro Neto: A atual gestão consolidou e expandiu o IEL, com a criação de núcleos em todo o País. A inauguração de um escritório em São Paulo foi um marco importante para a disseminação das ações do instituto que, ao longo dos últimos anos, ampliou a interiorização e a sua capilaridade. Com uma visão sistêmica, a direção fortaleceu a difusão e a adoção de melhores práticas nos núcleos regionais. Isso permitiu avanços importantes para o fortalecimento das cadeias produtivas de forma integrada e

para o aperfeiçoamento da gestão empresarial. Na área de estágios, graças à experiência acumulada, a instituição foi convidada a participar da elaboração da Lei de Estágio. Também deu importante contribuição à proposta formulada pela indústria para a reformulação da educação superior e participou do projeto *Inova Engenharia*, que propõe a revisão e a modernização dos cursos de engenharia.

A nova Lei de Estágio, aprovada recentemente, atende às expectativas das empresas?

Monteiro Neto: Ela representa um avanço em relação à anterior e reflete a prática do IEL nos últimos anos. Entre outras coisas, a legislação aprovada limita o número de horas dos estágios, aumenta a responsabilidade das escolas e das empresas na supervisão e estabelece diversos direitos aos estagiários, como férias, por exemplo. A aprovação do projeto é resultado de quase dois anos de negociações em que o IEL teve participação decisiva na defesa dos interesses das empresas e dos estudantes.

Qual a principal meta do IEL?

Monteiro Neto: O IEL deve se consolidar como

referência nacional no aperfeiçoamento da gestão dos negócios, na capacitação empresarial e na interação entre empresas e centros de conhecimento. O grande desafio da instituição é atender às necessidades da indústria, que estão em constante mutação, mantendo a excelência dos programas voltados à modernização do gerenciamento empresarial. Também deve identificar e produzir pesquisa e conhecimentos voltados para o desenvolvimento da indústria.

Como a atuação do IEL se integra à das outras entidades do Sistema Indústria?

Monteiro Neto: Há grande complementaridade e sinergia entre o IEL e as demais entidades do Sistema Indústria. A exemplo da CNI, do SESI e do SENAI, o IEL orienta as atividades estratégicas pelo *Mapa da Indústria*, documento que aponta objetivos, estabelece metas e indicadores para o crescimento sustentado da economia. As instituições do Sistema Indústria atuam de forma integrada para atender às demandas e promover a expansão e a inserção internacional do setor produtivo brasileiro.

IEL

MICHEL ÂNGELO



Monteiro Neto defende desoneração tributária em entrevista a jornalistas após reunião no Palácio do Planalto, em Brasília

Quatro décadas de história

Capa



ACERVO CNI

O IEL foi criado em uma fase de crescimento econômico acelerado

Instituição acompanha tendências e avanços gerenciais e tecnológicos para oferecer serviços adequados às demandas do mercado

O IEL foi criado em 1969, no início do chamado milagre econômico brasileiro, fase de crescimento acelerado e desenvolvimento da indústria de base. A economia crescia e se tornava mais complexa, impulsionada pela expansão do comércio internacional e por políticas favoráveis de câmbio, crédito e incentivos fiscais.

A indústria brasileira entrava em nova fase, na qual o desenvolvimento tecnológico ganhou destaque inédito, evidenciando a necessidade de integração da indústria com as instituições de ensino e pesquisa. Esse era o cenário no País quando a Confederação Nacional da Indústria (CNI), em conjunto com o SESI e o SENAI, criou o IEL, em 29 de janeiro de 1969. Durante dez anos, os núcleos regionais da instituição trabalharam com foco na promoção de estágios.

Naquela época, o IEL criou os cursos integrados para que universitários pudessem alternar períodos letivos com trabalho nas empresas. Estudantes e professores começaram a conhecer mais as necessidades das empresas, que passaram a usar os laboratórios das instituições de ensino para análises, pesquisas e ensaios. As universidades federais de São Carlos (SP), de Campina Grande (PB) e de Florianópolis (SC) participaram dessas parcerias e tornaram-se referências internacionais em áreas de alta tecnologia, como informática, novos materiais e química fina. Elas foram também pioneiras na criação de empresas incubadoras de base tecnológica.

Centro de altos estudos

O IEL promoveu também seminários, palestras, pesquisas e publicações dentro da parceria universidade-indústria e até o início dos anos 70, sob a direção de Jorge Bhering de Mattos, assinou convênios com 22 universidades brasileiras, além do Instituto Militar de Engenharia e do Instituto Tecnológico da Aeronáutica.



ACERVO CNI

Nos anos 60, o desenvolvimento tecnológico motivou a integração da indústria com as instituições de ensino e pesquisa

A partir de 1975, num cenário de desaceleração econômica e euforia editorial no País, o IEL passou a atuar como um centro de altos estudos que se propunha a antecipar tendências, analisando aspectos do contexto econômico e social que interfeririam no desenvolvimento industrial. Em parceria com instituições de ensino, promoveu congressos, seminários e estudos e publicou uma série de análises e reflexões sobre os efeitos perversos da retração de vários setores, sugerindo alternativas para superar a crise. Entre os temas abordados estavam pequenas e médias empresas, novas tecnologias, política de salários e emprego, modelo sindical brasileiro, formação de recursos humanos e intervenção do Estado.

Naquela época, alguns núcleos regionais desenvolveram as primeiras ações de estímulo ao empreendedorismo, antecipando a tendência que se acentuaria a partir dos anos 90. Os intelectuais Jacy Magalhães e Tarcísio Meirelles Padilha dirigiram o IEL naquela fase que foi até 1986. “Os dois congressos internacionais que o IEL promoveu no Rio de Janeiro na minha gestão foram os primeiros que trouxeram para o Brasil especialistas e temas essenciais que estavam sendo discutidos lá fora, como educação e trabalho ou negociação trabalhista”, lembra Padilha.

De meados dos anos 80 até os anos 90, sob a direção de Oswaldo Vieira Marques, o IEL diversificou e ampliou a atuação. Atendendo à demanda, vários núcleos regionais começaram a estruturar o apoio à

O IEL contribuiu para que o Sistema S começasse a ter um olhar diferenciado para as micro e pequenas indústrias

Capa

implantação de Sistemas de Controle da Qualidade. Naquele período, a entidade promoveu encontros de reitores e empresários, realizou estudos de desempenho de segmentos da produção, formou assessores para micro e pequenas empresas e desenvolveu ações de estímulo para criação de novas indústrias.

O *Programa de Estágio* foi reestruturado, com a adoção de padrões de qualidade que incluíram melhor supervisão e ações de incentivo ao empreendedorismo. Na área de inovação foi lançado o programa *Officinas de Produção*, um estímulo à pesquisa aplicada, que apoiava projetos de novos produtos e processos, por meio da associação da pesquisa acadêmica com experimentação tecnológica na fábrica.

A abertura da economia brasileira ao mercado externo, nos anos 90, impôs à indústria nacional o desafio de competir com concorrentes mais avançados exatamente num momento em que a inovação tecnológica se acelerava no mundo, encurtando o ciclo de vida

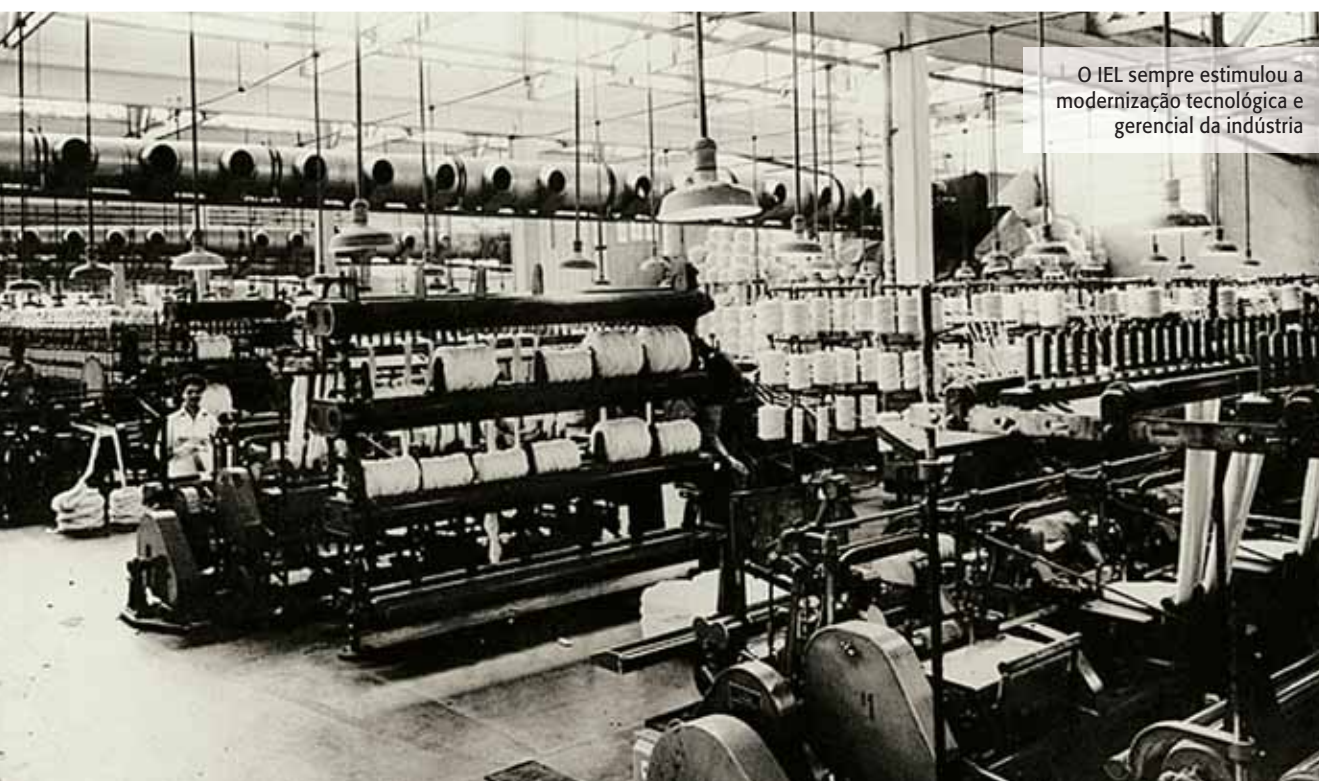
dos produtos. A modernização tecnológica tornou-se o foco central da atuação do IEL, que passou a estimular o desenvolvimento e a incorporação de equipamentos mais eficientes e a implantação da chamada tecnologia gerencial, de gestão dos processos.

As demandas das indústrias se sofisticaram e, para atendê-las, o IEL realizou inúmeras parcerias com universidades para ofertar um amplo espectro de cursos e consultorias na área de normatização, informação tecnológica, informática industrial, incubadoras e condomínios empresariais.

Foco em gestão

A partir de 1996, com a gestão de Carlos Asinelli, o IEL intensifica a assimilação dos conceitos de globalização, de parcerias internacionais em todas as frentes de trabalho: dos estágios à pesquisa, passando pela criação de programas de capacitação executiva, promoção de encontros internacionais de negócios, além de várias ações voltadas a estimular a inovação e a transferência de tecnologia.

Nesse período, cresceu a integração da entidade com as demais instituições do Sistema Indústria e com parceiros estratégicos externos. “Assim que assumi, perguntei à direção do SESI e à do SENAI o que esperavam do IEL. Eles responderam que precisavam que o IEL fosse a unidade de inteligência do Sistema Indústria, capaz de conseguir as informações e conhecimentos necessários para que atuassem bem nas novas áreas que abraçaram para atender



O IEL sempre estimulou a modernização tecnológica e gerencial da indústria

às crescentes necessidades de inovação tecnológica”, conta Asinelli.

O IEL estabeleceu canais estáveis de colaboração com parceiros estratégicos. Assim, abriu o Conselho Superior à participação de ministérios, do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras e do Sebrae, ao mesmo tempo estabeleceu cooperação contínua com alguns dos principais centros mundiais de excelência em gestão e tecnologia de ponta para setores estratégicos, como a Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial; a Universidade de Tecnologia de Compiègne, na França; e o Instituto Catalão de Tecnologia, na Espanha.



Para atender às demandas das indústrias, parcerias estratégicas

Rede de tecnologia

Por intermédio do IEL, essas instituições passaram a indicar quem atendessem às demandas tecnológicas do Sistema Indústria, além de propiciar várias outras formas de intercâmbio. O *Programa de Pesquisa para a Indústria*, por exemplo, financiou dezenas de projetos envolvendo indústrias brasileiras e francesas e universidades dos dois países. Outro programa levou 200 representantes de empresas, universidades e agências de fomento para conhecer experiências europeias de sucesso na área de interação universidade-indústria, iniciativa que deu origem à *Rede de Tecnologia* e à criação, anos mais tarde, da primeira universidade de tecnologia do Brasil. Dezenas de encontros internacionais de negócios foram viabilizadas pela parceria do IEL com a Comissão Europeia para Operacionalização de Investimentos na América Latina.

Os primeiros programas de educação executiva foram desenvolvidos em parceria com duas das mais renomadas escolas de negócio do mundo: o IMD, da Suíça, e o Insead, da França. Os programas foram customizados com foco em gestão estratégica e nos desafios da globalização para o Brasil.

Nessa época foram lançados ainda os programas de *Bolsas de Iniciação Científica e Tecnológica para Micro e Pequenas Empresas* em parceria com o Sebrae e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, e as *Bolsas de Apoio ao Comércio Exterior*, em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Esses programas foram concebidos para que estudantes

desenvolvessem projetos dirigidos a implementar inovações nas empresas ou ajudá-las a exportar.

Teve início também o trabalho em arranjos produtivos locais (APLs) que se consolidou na década seguinte. Esse trabalho aproximou o IEL da realidade das indústrias fora dos grandes centros. Dessa experiência o IEL evoluiu para trabalhar com foco em cadeias produtivas, área na qual o *Programa de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores* (PQF) é marco.

“O IEL contribuiu para que todo o Sistema S começasse a ter um olhar diferenciado para as micro e pequenas indústrias, além de aportar novas metodologias e gestão do conhecimento ao trabalho feito em APLs e na qualificação de fornecedores”, avalia Kelly Sanches, coordenadora Nacional do Programa de Apoio à Competitividade das Micro e Pequenas Empresas do Sebrae Nacional, parceiro do IEL nessas duas frentes de trabalho.

Com o trabalho em APLs, pouco a pouco, o IEL se interiorizou e ganhou capilaridade, num processo que se firmou na atual gestão de Carlos Cavalcante, que assumiu a superintendência do IEL Nacional no fim de 2003. A consolidação do IEL como sistema articulado, discurso unificado, presente nas 27 unidades da federação e com grande capilaridade pelo interior é a principal conquista dessa última fase. Em 2008, essa realidade se traduziu em mais de uma centena de escritórios do IEL atuando em quase 450 municípios de todo o País, desenvolvendo projetos em mais de uma centena de APLs e programas de qualificação de



A inovação é uma das principais bandeiras da entidade

fornecedores. O *Programa de Estágio*, desde 2006, vem superando a marca anual dos 100 mil estudantes inseridos nas empresas.

Passo fundamental para a consolidação do IEL foi a realização, em 2007, do primeiro planejamento estratégico em conjunto com os núcleos regionais. A partir da reflexão sobre a missão e a estratégia da entidade, foram analisados os programas desenvolvidos pelos núcleos regionais, selecionadas as ações que deveriam ser replicadas e definida a metodologia para a implementação nacional. Com isso, iniciativas importantes e exitosas como o PQF e os Núcleos de Gestão da Inovação começaram a ganhar abrangência nacional.

Parceiros internacionais

Simultaneamente o IEL passou a executar a gestão sistêmica dos programas de *Estágio* e *Capacitação Empresarial* e do planejamento da própria instituição. Para isso, informatiza o gerenciamento dos estágios, elabora um sistema de gestão integrada para os cursos e capacita regionais para utilização da ferramenta de controle estratégico Balanced Scorecard (BSC), além de oferecer para todo o Sistema Indústria um programa de educação a distância de capacitação no BSC.

Cursos de gestão customizados para as necessidades da indústria

Capa

“Se aprimorar a gestão é hoje um dos maiores desafios que as empresas enfrentam para garantir a competitividade, o IEL é a entidade com a missão e a competência para ajudá-las nisso, nada mais natural que levarmos as mais modernas ferramentas de gerenciamento para o Sistema Indústria”, diz Cavalcante.

Em parceria com a Wharton e o Insead, o IEL desenvolveu cursos de gestão customizados para as necessidades das entidades do Sistema Indústria. “Superintendentes e diretores regionais do Sesi de todo o País participaram dos programas oferecidos no Rio de Janeiro e no Recife e ficaram impressionados com a qualidade dos especialistas internacionais”, conta o diretor-superintendente do Sesi Nacional, Antônio Carlos Brito Maciel.

No Espírito Santo, a maior proximidade com o Sesi rendeu a inclusão da disciplina empreendedorismo nos currículos do ensino básico de todas as escolas da entidade e de toda a rede pública de Vitória e Vila Velha. “Com a ajuda do IEL, queremos incluir empreendedorismo em todos os cursos de educação fundamental do Sesi, que atingem 900 mil alunos, e, depois, em toda a rede pública do País”, afirma Maciel.

O diretor-geral do SENAI, José Manuel Aguiar Martins, considerou um grande avanço a ampliação do escopo de atuação do IEL e a maior sintonia entre as duas entidades. Além dos cursos internacionais de educação executiva customizados para diretores regionais do SENAI, ele destacou que a parceria entre as duas entidades viabilizou um amplo projeto na área de propriedade intelectual. “Estamos oferecendo serviços de pesquisa de patente e orientação às empresas em questões de propriedade intelectual em 20 Estados.”

Na área de capacitação empresarial também houve avanços. Cresceu o trabalho de promoção do empreendedorismo, associativismo e capacitação em gestão nos APLs, contribuindo para a consolidação e formalização de pequenas e microempresas. Nos programas internacionais para executivos, depois de oferecer cursos na Europa e nos Estados Unidos, o IEL foi pioneiro na oferta de cursos na Ásia.

As ações de estímulo à inovação também amadureceram. Se antes o foco era intermediar o diálogo das empresas com os centros de conhecimento, ajudá-las a formular e buscar financiamento para projetos pontuais, hoje, o IEL trabalha para que as empresas implantem sistemas de gestão da inovação. “Queremos capacitá-las para entender o caráter estratégico da inovação, para que a façam de forma sistêmica e permanente em todas as áreas e desenvolvam seus próprios caminhos no relacionamento com os parceiros desse processo”, explica Cavalcante.

Esse enfoque do IEL conquistou reconhecimento. Foi por causa dele, por exemplo, que a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) considera vital a parceria com o IEL para a promoção do Prêmio Finep de Inovação. “O IEL é importante no fomento do prêmio e na coleta das inscrições porque busca difundir o mesmo conceito que nós, de inovação como atividade contínua e sistemática das empresas”, avalia a coordenadora Nacional do Prêmio Finep, Vera da Cruz e Silva.

IEL

EUVALDO LODI

Rara combinação de talentos, o empresário mineiro Euvaldo Lodi (foto), que dá nome ao IEL, foi um industrial competente e político hábil. Nascido em 1896 e formado pela Escola de Minas e Metalurgia em 1920, trabalhou na construção de estradas, na exploração de minas e na instalação de fornos metalúrgicos, tendo dirigido empresas siderúrgicas, metalúrgicas e têxteis. Membro da Comissão Nacional de Siderurgia participou do estudo de viabilidade para instalação de uma grande usina siderúrgica no País.

Ainda na década de 20, escreveu para o jornal carioca *O Imparcial* e começou a se destacar como líder empresarial, tendo presidido o Centro Industrial de Juiz de Fora. Engajou-se na Revolução de 30 e, depois, no Clube 3 de Outubro, que defendia os ideais tenentistas de aprofundamento das reformas iniciadas pela revolução. Entre 1931 e 1936, atuou na Federação Industrial do Rio de Janeiro e, em nome do Centro Industrial do Brasil, dedicou-se, com Horácio Lafer e Vicente Galiez, a organizar sindicatos patronais em todo o País.

Foi líder da bancada dos empregadores na Assembléia Constituinte, na qual angariou a fama de hábil negociador. Sua afinidade com o governo Vargas fez com que, a partir de 1935, participasse, com Roberto Simonsen e Valentim Bouças, de um círculo de representantes da indústria e comércio ligado ao presidente. Sua atuação parlamentar estendeu-se até 1937, quando o Estado Novo fechou o Parlamento.

Entre 1938 e 1940, Lodi acumulou as presidências da Federação Industrial do Rio de Janeiro, da Federação dos Sindicatos Industriais do Distrito Federal, tendo sido ainda fundador e primeiro presidente da CNI. Em 1942, fundou o SENAI e, em 1946, o SESI. Entre 1947 e 1951, foi deputado federal por Minas Gerais, pelo Partido Social Democrático.

Na área externa, a atuação dele foi igualmente marcante. Ao lado de João Daudt d'Oliveira, ele chefiou a delegação brasileira à Conferência Internacional de Bretton Woods, realizada em 1944, nos Estados Unidos, para discutir a reorganização econômica e financeira mundial após a Segunda Guerra. Dois anos depois, participou da delegação brasileira à Conferência de Paz de Paris, onde foram discutidos os termos do fim da guerra.

Lodi também presidiu a Comissão Econômica para a América Latina e integrou o Conselho Econômico e Social das Nações Unidas. Ocupou a presidência da CNI até 1954, quando voltou ao Congresso como deputado por Minas Gerais. Morreu, em 1956, em acidente de automóvel na estrada entre São Paulo e Jundiá.



ACERVO CNI

Cada vez mais jovem

Perfil

O IEL chega aos 40 anos como uma instituição consolidada, capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade para atender às demandas da indústria. Para isso, acompanhou de perto as transformações da economia nacional e internacional e manteve-se moderno ao diversificar sua linha de atuação ao longo do tempo.

Um dos principais objetivos da instituição sempre foi o de promover a interação entre a indústria e os centros de conhecimento, e estimular a inovação no setor produtivo. Mas, com as exigências da globalização e a competição cada vez mais acirrada, tornou-se necessário preparar os dirigentes das empresas e capacitá-los para identificar riscos e oportunidades de um mercado constantemente inundado por novos desafios.

Em sintonia com o *Mapa Estratégico da Indústria 2007-2015* foram criadas iniciativas para estimular e fortalecer o desenvolvimento empresarial. As novas necessidades e a oferta de soluções são um trabalho que, muitas vezes, exige alianças para buscar o que há de mais avançado em gestão.

A atuação coordenada com outras instituições é histórica para o IEL, que desde a sua criação, em janeiro de 1969, trabalha de forma articulada com as demais entidades do Sistema Indústria – CNI, SESI, SENAI, federações e sindicatos industriais. “A complementaridade é pressuposto filosófico do IEL. As entidades do Sistema Indústria são unidas pelo objetivo comum de trabalhar pela indústria”, diz o gerente-executivo de Operações do IEL, Júlio Miranda.

A meta da instituição para os próximos anos é fortalecer e ampliar o desempenho em diversas áreas, ajudando a formar novos profissionais com o perfil de que a indústria necessita e capacitando competências para o gerenciamento sob os desígnios da globalização. Em todos os cenários possíveis impera o propósito de melhorar o am-



O laboratório de produtos veterinários Vallée, instalado em Uberlândia (MG), é uma empresa atendida pelo IEL

biente de negócios e aumentar a competitividade. “O resultado desse empenho aparecerá em todas as iniciativas e a instituição manterá seu perfil de articuladora, para continuar lutando pela indústria”, afirma Miranda.

O IEL comemora 40 anos de atuação com nova estrutura, mais dinâmica e flexível, operando em rede, com quadro de profissionais de primeira linha gerenciando projetos nas mais diferentes áreas.

Nas próximas páginas, o leitor poderá conferir casos de sucesso e resultados das principais áreas de atuação da entidade nesse período.

Educação e estágio

A educação é a base para aumentar a competitividade, ganhar produtividade e é o pilar do desenvolvimento, que dá à população acesso aos benefícios do crescimento econômico. Trabalhadores com boa formação escolar e qualificados são preciosos insumos



LUCIANO LEAL

O Programa de Estágio age como oxigênio para as universidades, levando as novidades da indústria

da era do conhecimento. Têm mais capacidade para inovar e com isso valorizar a produção do País.

O IEL promove ações para disseminar conhecimentos, desenvolver competências, fomentar o empreendedorismo e a criatividade, e adequar o ensino às demandas do mercado.

Iniciativa tradicional da instituição, o *Programa IEL de Estágio* (ver reportagem na página 18) age como oxigênio para as universidades, levando as novidades da indústria. O conhecimento acadêmico chega mais rápido à fábrica, cujos problemas encontram soluções inovadoras com estudantes empenhados em aprender e conquistar espaço no mercado de trabalho. Além do desenvolvimento das habilidades exigidas e do espírito empreendedor, o IEL adota o conceito estágio responsável e dissemina a ética da atividade, como tempo de aprendizado.

O *Programa de Estágio* cresceu ao longo dos anos e recebe constante aperfeiçoamento, como o

sistema de gestão informatizado e o Prêmio IEL de Estágio. Outro destaque foi a atuação do IEL durante a elaboração da Lei do Estágio.

O IEL oferece também *Programa de Bolsas Educativas* (ver reportagem na página 18) voltado para as áreas de modernização de produtos e processos, gestão e internacionalização. A iniciativa é executada em parceria com instituições como o SENAI, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e o Sebrae. Para o IEL, inovação é um processo das empresas, muitas vezes em parceria com centros de conhecimento. No entanto, no Brasil, o conceito ainda está ligado ao meio acadêmico. O IEL estimula a pesquisa para que as ideias que surjam nas universidades sejam aplicadas na produção.

Uma das frentes de pesquisa aplicada defendidas pelo IEL é o *Inova Engenharia* (ver reportagem na página 34), cujo objetivo é apresentar propostas de ações para modernizar a formação e valorizar a profissão. O IEL apoiou mudanças no ensino superior e apresentou propostas para a reforma universitária (ver reportagem na página 34). Uma das sugestões foi aumentar a oferta de cursos da área tecnológica, voltados para profissões criadas a partir da inovação.

Capacitação empresarial

Mudar a mentalidade de dirigentes empresariais e acrescentar novos conhecimentos para facilitar a tomada de decisão são desafios enfrentados pela equipe do IEL. Para lidar com as turbulências do mercado, é necessário criar nas empresas uma cultura em que a inovação seja estratégica.

Angariar informações é resultado da aproximação do IEL com as mais conceituadas instituições de ensino e pesquisa do Brasil e do exterior. O estreitamento das relações com esses parceiros permite o intercâmbio de dados e a elaboração de soluções para as necessidades da indústria.

O IEL estimula o debate sobre políticas públicas de incentivo por meio dos *Fóruns Estaduais de Inovação*

Perfil

Altos executivos e empresários responsáveis por decisões estratégicas podem ter acesso aos mais avançados centros de estudos internacionais do mundo, por meio do *Programa de Educação Executiva do IEL* (ver reportagem na página 22). A maior parte dos participantes desses cursos é da indústria, mas há representantes do setor de serviços, de entidades associativas e do governo.

O *Programa de Capacitação Empresarial para Micro e Pequenas Empresas* (ver reportagem na página 22), realizado em conjunto com o Sebrae, oferece cursos de média duração e de pós-graduação em diversas áreas da gestão, como *marketing*, finanças e gestão da inovação. Os programas são preparados de acordo com as necessidades regionais.

Sindicatos sustentáveis e representativos podem contribuir com o crescimento das indústrias. Os núcleos regionais do IEL oferecem programas de capa-

citação para o fortalecimento sindical. Os resultados mostram mais atuação na defesa dos interesses da indústria e números maiores de novos associados, gerando um ciclo virtuoso.

Consultoria às empresas

A organização de empreendimentos em arranjos produtivos locais (APLs) (ver reportagem na página 32) aumenta a competitividade por meio de uma série de iniciativas do IEL. Tem reconhecimento público a importância desse segmento para a economia brasileira, principalmente pela geração de empregos. A intenção é fazer desses aglomerados negócios autossustentáveis, com empresas capacitadas para promover o desenvolvimento regional.

Outra forma de fortalecimento de cadeias produtivas é a qualificação de pequenas e médias empresas fornecedoras de produtos e serviços para outras de grande porte. Iniciativa voltada para essa finalidade é o *Programa de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores* (ver reportagem na página 28), que permite a redução de custos e de impactos ambientais, com geração de emprego qualificado e substituição de importações por produção local. O programa foi desenvolvido a partir da experiência dos núcleos regionais de Goiás, Espírito Santo, Bahia e Maranhão.

Consultorias especializadas (ver reportagem na página 26) prestadas pelos núcleos regionais dão condições para empresas de crescer de forma independente. As consultorias vão de sistemas simples de gestão até a obtenção de certificações.

Inovação e internacionalização

Em parceria com a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), o IEL organiza e produz informações estratégicas utilizando a *Rede de Articulação de Competências para o Desenvolvimento Industrial* (ver reportagem na página 26). Essa operação significa um banco de dados, centralizando as ofertas e demandas de serviços tecnológicos, base primordial para definição de estratégias de uma empresa.

Além de preparar os dirigentes para inovar na gestão dos negócios, o IEL realiza esforços para criar no Brasil um ambiente favorável para isso. Para a indústria, isso exige adequada infraestrutura tecnológica e centros de conhecimento com capacidade de transformar pesquisa em resultados. Voltado para essa meta,



GILSON ABREU

O APL de Bonés de Apucarana (PR) recebe apoio da entidade



Linha de produção: tear da Buettner, fabricante de toalhas, em Brusque (SC), que conta com consultoria do IEL

o IEL estimula o debate sobre políticas públicas de incentivo por meio dos *Fóruns Estaduais de Inovação*, uma parceria com a CNI, o SENAI, as federações de indústrias e a Finep.

Em outra frente, o *Programa de Propriedade Intelectual para a Indústria* realizado em conjunto com o SENAI e o Instituto Nacional da Propriedade Industrial ajuda a disseminar informações sobre a importância da propriedade intelectual como ferramenta estratégica para a competitividade.

Na visão do IEL, empresas competitivas devem estar preparadas para enfrentar a concorrência interna e externa. O conceito de globalização empresarial adotado pelo IEL inclui alianças para o desenvolvimento, a transferência de tecnologias, a captação de investimentos, as parcerias comerciais e a capacitação internacional. O programa *Plataforma Brasil-Europa* e o *AL-Invest*, coordenados até recentemente pelo IEL, são exemplos de atividades de cooperação entre empresas brasileiras e estrangeiras.

Serviços diferenciados

Outra forma de fortalecer a indústria é adotar medidas para reduzir custos. Diminuir o consumo de energia elétrica é contribuição para amenizar o problema do aquecimento global.

Estudos mostram que a indústria consome 43% da energia elétrica utilizada no Brasil. Novamente a

presença do IEL em ações do *Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica* e do *Programa de Desenvolvimento Tecnológico e Industrial*, parcerias com a CNI e a Eletrobrás para aumentar a eficiência energética da indústria, bem como promover o uso racional.

Faz parte dessa parceria o projeto para melhorar a qualidade e a eficiência dos transformadores de distribuição fabricados no País, utilizando um processo de etiquetagem que reduz perdas de energia na rede de distribuição e melhora o atendimento ao consumidor final.

Outra iniciativa é a elaboração de 11 guias técnicos utilizados na capacitação de agentes industriais em sistemas motrizes. O material didático é fundamental na formação desses profissionais que aprendem a identificar, propor e executar procedimentos para reduzir perdas em instalações industriais.

O IEL atua ainda em parceria com o SESI para promover saúde e segurança no ambiente de trabalho. Estudos feitos pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da Universidade de São Paulo revelam que, a cada real investido em saúde e segurança no trabalho, a empresa economiza R\$ 4. O *Projeto Saúde e Segurança no Trabalho* em APLs capacita empresas em boas práticas nessa área. A iniciativa já atendeu setores como agroindústria, construção civil, cosméticos, couro e calçados, eletroeletrônico, fogos de artifício, mais plásticos e tintas. **IEL**



Dalapria: modificação em raspadeira rendeu economia para o frigorífico Aurora, de Santa Catarina

Programas inovadores

Estágio

capacitação de milhares de estudantes. “O estágio é importante para as partes envolvidas, especialmente para quem faz, pois permite o contato com a realidade do mundo do trabalho e que sejam aplicados os conhecimentos adquiridos na escola”, diz o gerente de Estágio e Desenvolvimento de Novos Talentos do IEL Nacional, Ricardo Romeiro.

A qualidade das experiências vividas pelos alunos sempre foi um dos principais focos do programa. Foram criadas iniciativas, como o *Prêmio IEL de Estágio*, para reconhecer as melhores práticas e oferecer resultados aos empreendimentos. Essa atuação gerou boas perspectivas para empresas e estudantes das diversas regiões brasileiras e resultou também em histórias como as dos jovens Eduardo Lourenço de Sá, de Goiás, e Fabrício Zuchi, de Santa Catarina. Eles, que hoje trabalham em indústrias com importante participação em seus segmentos, atribuíram ao estágio e à premiação o incentivo fundamental para

iniciar a carreira profissional. “O estágio e o prêmio me deram motivação e confiança para conseguir um bom emprego na área em que escolhi atuar”, conta Zuchi, projetista elétrico da unidade de Jaraguá do Sul da Weg, fabricante de motores elétricos.

Estudante de engenharia elétrica, da Universidade Regional de Blumenau, Zuchi foi o primeiro colocado no *Prêmio IEL de Estágio 2007*, categoria empresa de grande porte, no período que esteve na Bunge Alimentos, uma das principais indústrias do setor no País. Na época, aluno do curso técnico em Eletromecânica do SENAI em Blumenau, Zuchi criou um sensor para a máquina armadora

O processo de interação entre empresa e universidade em todo o País, iniciado em meados da década de 60, quando foram registradas as primeiras contratações nessa modalidade, encontrou nos programas do IEL uma mola propulsora que movimentou mais de 1,2 milhão de alunos em 40 anos. Hoje são conveniadas aos programas de estágio do IEL mais de 50 mil empresas e 11 mil instituições de ensino.

O *Programa IEL de Estágio* foi criado em 1969. Desde então, ampliou sua atuação, atendendo a vários segmentos empresariais e inaugurou dezenas de escritórios espalhados pelo País, levando a prática para o interior dos Estados e promovendo a

A consolidação do papel de agente de interação entre empresas e instituições de ensino

de caixas de papelão. O dispositivo avisava a hora que a produção das caixas devia ser interrompida e com isso reduziu o consumo de energia elétrica e o desgaste do equipamento, além de ter evitado o desperdício de matéria-prima.

“O estágio foi uma oportunidade para desenvolver esse projeto e também para conhecer outras áreas da empresa, como instrumentação, mecânica e pneumática”, afirma. A experiência atraiu novas oportunidades e Zuchi partiu para novo desafio na Weg. “Tenho a possibilidade de desenvolver uma boa carreira de engenheiro na indústria.”

Caminho parecido trilha o engenheiro de alimentos Eduardo Lourenço de Sá, analista de processo da fábrica do Grupo Mabel, em Aparecida de Goiânia (GO), e segundo colocado na categoria empresa de médio porte, na mesma edição do *Prêmio IEL*. “Disputei uma vaga na Mabel com 35 engenheiros e a premiação, com certeza, me ajudou a ser selecionado.”

Quando foi premiado, o engenheiro estagiava na Cristal Alimentos, indústria de Goiânia, para a qual desenvolveu um projeto para melhorar o aproveitamento do farelo de arroz. “Substituí a aveia pelo farelo que é tão rico em vitamina, mas mais barato do que a aveia”, relata Lourenço. Novas oportunidades de trabalho surgiram assim que concluiu a faculdade. “Como engenheiro de alimentos, tenho muitos desafios pela frente e, na Mabel, quero aproveitar as chances oferecidas.”

As empresas contabilizaram também os bons resultados dos programas de estágio, dos projetos e dos trabalhos desenvolvidos pelos estudantes. “Queremos ser a melhor do segmento e para isso temos de ter os melhores profissionais”, diz Evanes de Araújo Júnior, gerente administrativo da MCE



Araújo Júnior: processo de seleção rigoroso para depois contratar estudantes

Engenharia, da Bahia, especializada em construção e manutenção industrial. O rigoroso processo de seleção da construtora, informa, tem o objetivo de aproveitar os jovens no quadro de pessoal. A absorção dos estagiários, calcula, varia de 60 a 70%.

A empresa oferece desafios aos estudantes. Os estagiários da área técnica estão trabalhando num estudo sobre os impactos na produtividade e tecnologia que um equipamento recém-importado deve provocar na empresa. A equipe da área administrativa está desenvolvendo um projeto de gestão e manutenção com soluções inovadoras. Com trabalhos como esses, a empresa esteve entre os finalistas do *Prêmio IEL* nos últimos três anos na Bahia e conquistou o segundo lugar nacional na categoria grande porte em 2007.

Bolsas educacionais

O conhecimento das escolas também chega às micro e pequenas empresas. Para atender ao setor, o IEL mantém o *Programa de Iniciação Científica e Tecnológica para Micro e Pequenas Empresas* (Bitec), por meio do qual universitários bolsistas vão para esses empreendimentos com o objetivo de implantar projetos e ações de melhoria.

Os programas têm início, meio e fim, e são acompanhados por supervisão acadêmica e empresarial. Em dez anos, o Bitec ofereceu 2.829 bolsas. O nú-

A qualidade das experiências vividas pelos alunos sempre foi um dos principais focos do programa

Estágio

mero anual mais do que dobrou. Em 1996, quando foi criado, foram concedidas 237 bolsas. Em 2007, foram 510. A expectativa é atender 690 alunos em 2009. “Esse programa é um estágio aperfeiçoado e tem resultados expressivos”, comenta Romeiro.

Para o supervisor de manutenção Vilmar Dalapria, estudante do curso superior de Tecnologia em Manutenção Industrial do SENAI de Concórdia (SC), a bolsa significou a contratação numa das maiores empresas processadoras de carne do País. Ele obteve o benefício para desenvolver um projeto para a MSD, empresa de montagens industriais, prestadora de serviços à Cooperativa Central Oeste Catarinense Aurora. O projeto foi implantado na fábrica de Joaçaba, que industrializa carne suína. O trabalho permitiu a retomada do uso

da raspadeira, máquina para retirar sobras de carne que antes ficavam na cabeça do animal.

O peso excessivo e o esforço para apertar o gatilho que aciona o equipamento provocavam nos trabalhadores dores nos ossos, nos músculos e absenteísmo. A empresa suspendeu o uso da máquina. Dalapria substituiu o equipamento pesado por um cabo com os mesmos princípios dos utilizados nos velocímetros dos automóveis. A idéia reduziu o peso do equipamento. A parte do contato com a mão do operador foi produzida em *nylon* e forrada para reduzir possíveis vibrações. O acionamento deixou de ser feito com a mão e passou para um pedal.

O novo equipamento reduziu ainda o ruído gerado. Além de acabar com as faltas, a empresa ganhou 1,8 mil quilos de carne por mês que não foram mais descartados e contratou Dalapria como supervisor de manutenção. O projeto do estudante foi considerado o melhor entre os 35 apresentados em Santa Catarina para o Bitec, em 2007.

“O aprendizado proporcionado pela parceria escola e empresa é muito grande”, comemora o analista de produtividade da Aurora, Carlos Alexandre Bianchi. A experiência serviu para a contratação de mais três alunos do SENAI. “Desde então, passamos a recorrer ao SENAI quando precisamos de um novo profissional.”

Oportunidade

A empresária Cristiana Yumi Izumi, da Arandu Sistemas, empresa de informática de Londrina (PR), também conta com a ajuda de bolsista do Bitec, o estudante de Administração Tiago Gomes, para realizar um levantamento no município paranaense sobre o mercado de *softwares* de gestão voltados à microempresa. “A pesquisa vai mostrar o tamanho, a evolução, as necessidades dos clientes e os fatores ambientais que afetam o processo de compra, o produto frente ao mercado, contemplando nível de vendas, preços e margens de lucro.”

A iniciativa vai ajudá-la a definir estratégias, táticas e participação no mercado, além de identificar tendências para o desenvolvimento de canais de distribuição. Para Gomes, a bolsa foi a oportunidade de obter uma referência a mais na hora de apresentar o currículo como profissional especializado. “O projeto vai auxiliar meu aprendizado de forma prática com um método pedagógico aplicado ao cotidiano, facilitando a escolha quanto ao segmento de mercado que irei trabalhar futuramente”, diz.



Cristiana: ajuda de estagiário para fazer levantamento sobre mercado de *software*



Feira de Estágio, em Vitória da Conquista (BA)

Casos como esses fazem os indicadores de estágio do IEL crescer continuamente e, para tornar mais ágil e fácil a gestão do programa, foi criado o *Sistema de Gestão de Estágio* (SGE), ferramenta de trabalho com intranet utilizada pelos núcleos regionais. “O SGE permite fazer todos os procedimentos internos do programa, desde o recebimento das solicitações das empresas até o cadastramento de alunos e escolas, passando pela seleção e acompanhamento”, explica Romeiro. O sistema controla ainda as áreas financeira e de avaliações. “Na outra interface, a internet, escolas, estagiários e empresas terão acesso às facilidades sem sair do local.” As empresas podem cadastrar vagas e ter acesso aos trâmites administrativos. “O SGE vai facilitar o operacional do programa e dar uma identidade nacional aos nossos procedimentos.”

Nova lei

Todas as mudanças ocorridas no processo de consolidação dos programas de estágio no Brasil tornaram obsoleta a Lei nº 6.494, que instituiu a atividade em dezembro de 1977. Nem as atualizações realizadas ao longo dos anos acompanharam as transformações. Novas regras passaram a regulamentar o setor em 25

de setembro de 2008 quando o presidente da República assinou a Lei 11.788. O IEL participou ativamente não só na construção e elaboração dessa legislação como também na adaptação das empresas às novas determinações. A nova lei estabelece jornada máxima de seis horas diárias e 30 horas semanais para os estudantes de ensino superior, educação profissional e ensino médio. Além disso, institui férias sempre que o estágio tenha duração igual ou superior a um ano e estipula o número máximo de estagiários em relação ao quadro de funcionários das empresas, entre outras medidas.

“As empresas e escolas estão se adaptando às novas regras e a evolução dos programas depende da assimilação da lei”, diz Romeiro. Enquanto as empresas se adaptam à nova realidade, o IEL planeja ações para 2009. Além da consolidação da implantação do SGE, estão programadas, entre outros lançamentos, iniciativas voltadas para *trainees* e capacitação *online* de alunos para atender às necessidades de quem vai enfrentar estágio. “Trata-se de cursos comportamentais e técnicos que vão ajudar os estudantes a compreender melhor a vida na empresa.”

IEL

Qualidade para competir

Capacitação

FOTOS GUARIM DE LORENA



O que faz o chinês aprender, assimilar e praticar com rapidez tecnologias e sistemas de gestão? Essa era uma das interrogações que Gisella Yumi Imai, sócia-gerente da IMC Internacional, empresa de consultoria e treinamento, levava na bagagem quando partiu em viagem para a China em outubro de 2008.

Executiva de uma companhia com relações comerciais no Brasil e países da América Latina, Gisella precisava entender o país que afeta seus clientes e também a sua companhia. A oportunidade para isso veio com a segunda edição do programa *Estratégia de Negócios para o Mercado Asiático*, em Cingapura e Xangai, realizada no ano passado pelo IEL Nacional em parceria com o Insead, uma das mais importantes escolas de negócios do mundo.

A programação incluía palestras, aulas e atividades em grupo, além de visitas técnicas a indústrias chinesas, como a Bao Steel, segunda maior siderúrgica do mundo, e a filial na China da Weg, fabricante brasileira de motores elétricos. “O programa nos

preparou para entender a China e também os outros países do BRIC, Rússia e Índia, que, a exemplo do Brasil, buscam fortalecer a competitividade e firmar posição no panorama global”, analisa a empresária.

Cerca de 700 executivos e gestores de empresas, como Gisella, passaram pelos programas internacionais de capacitação do IEL, que há dez anos, em parceria com as melhores escolas de negócio do mundo, promove cursos *in company* no Brasil e em *campi* nos Estados Unidos, na Europa e na Ásia. “É muito importante essa capacitação, pois o executivo vê *in loco* o que conhecia por informação. Essa experiência, somada às visitas técnicas, torna possível compreender e valorizar os aspectos culturais, econômicos, políticos, sociais e ambientais fundamentais para a boa condução dos negócios”, afirma.

O primeiro curso no exterior promovido pelo IEL foi em 1999, uma parceria com o IMD, escola de negócios de Lausanne, Suíça. O convênio mantido até 2003 permitiu levar 130 executivos e empresários para participar do programa nessa instituição.

IEL prepara executivos e empresários para enfrentar a globalização



STEVE DIONG



DIVULGAÇÃO



GUARIM DE LORENA

A parceria com o Insead também foi firmada em 1999. Em uma década, foram realizadas oito edições do programa *Gestão Estratégica para Dirigentes Empresariais*, das quais participaram, em Fontainebleau, na França, 350 pessoas. Com o Insead Cingapura, o IEL realizou duas edições do programa *Estratégia de Negócios para o Mercado Asiático*, em 2007 e 2008. Para Cingapura e Xangai foram levados 45 brasileiros. “Os participantes buscam atualização, troca de informações, discussões de alto nível para entender as tendências para o futuro”, diz a analista de Desenvolvimento Empresarial do IEL Nacional, Heloísa Kehrig Ribeiro.

A abertura do mercado e a concorrência com os produtos importados, em especial os chineses, segundo Heloísa, têm elevado a demanda pelos programas internacionais. “As empresas querem estar preparadas para esse mercado cada vez mais competitivo”, salienta.

O IEL mantém parceria também com a Wharton School, da Universidade da Pensilvânia, em Filadélfia, nos Estados Unidos, desde 2006. Até o ano passado,

Scott Snyder (1), Kenneth Shropshire (2) e David Bell (3): professores da Wharton. Horácio Falcão (4), Paddy Padmanabhan (5) e James Teboul (6): do Insead

foram realizadas com a Wharton School três edições do programa *Estratégia e Inovação nos Negócios*, que contaram com a participação de 120 executivos, entre os quais dois irmãos, diretores da Delp Engenharia Mecânica, uma das principais fábricas brasileiras do setor de bens de capital. A experiência dos irmãos na Wharton e também no Insead, em 2006 e 2007, levou o pai, Petrônio Machado Zica, que é presidente da companhia, a participar do Insead em 2008. “Meus filhos sempre voltavam com novas idéias e elogiando a formatação dos programas da Wharton”, lembra.

Além da rede de amizades, Zica destaca a importância do curso para a obtenção de uma nova visão e interpretação da maneira de conduzir a empresa familiar. “O principal aprendizado foi o de ter aguçado uma percepção maior do nosso negócio e do ambiente que nos cerca.”



Alunos brasileiros, levados pelo IEL ao *campus* do Insead, em Cingapura, visitam indústria na China

CARLO IBERRE

Capacitação

melhor as tarefas foram algumas das providências tomadas por Nakamoto, após assistir às aulas e palestras.

A Aalborg Industries, líder de mercado em caldeiras industriais, enviou quatro diretores para o programa do Insead, entre os quais o diretor-presidente da companhia, Knud Borg Bach, o primeiro a participar em 2004. “Decidi que deveria enviar mais três diretores para ter os mesmos benefícios de horizontes”, diz. A participação de outros executivos da indústria, avalia, contribuiu para trazer novas ideias e elevar o nível de discussão em relação ao futuro dos negócios. “Foi muito importante para dar uma plataforma à visão comum da empresa em discutir novas ideias.”

Para este ano estão programadas a quarta edição do *Estratégia e Inovação nos Negócios* na Wharton School, nos Estados Unidos, que será de 25 a 29 de maio, e a nona edição do *Gestão Estratégica para Dirigentes Empresariais*, no Insead, em Fontainebleau, França, de 24 a 28 de agosto.

Treinamento para todos

O microempresário Anderson Hirohito Nakamoto, gerente-geral da Construtora Nakamoto, instalada há 20 anos em Cáceres (MT), também buscava resposta para uma indagação fundamental à expansão de seus negócios. Ele queria saber como profissionalizar a empresa familiar e desenvolver um sistema de gestão mais competitivo.

As primeiras respostas e o caminho a seguir para introduzir as inovações necessárias na construtora, o empresário diz ter encontrado no curso *Gestão de Operações e Qualidade*, oferecido pelo núcleo regional do IEL no Estado, dentro do *Programa de Capacitação Empresarial*. Controlar custos, promover reuniões frequentes entre os sócios e distribuir

trabalho mais eficiente, avalia o empresário, e o treinamento contribuiu para começar a mudar a cultura da empresa. “Eu, meu pai e meu irmão, sócios no negócio e no comando da firma, dávamos ordens simultâneas e os empregados não sabiam a quem obedecer”, lembra Nakamoto.

Iniciativas de educação empresarial para gestores de micro e pequenos empreendimentos, como Nakamoto, chegam a 25 Estados e ao Distrito Federal impulsionadas pelo *Programa de Capacitação Empresarial para Micro e Pequenas Empresas*, lançado, em 2005, pelo IEL Nacional em parceria com o Sebrae.

A iniciativa superou todas as metas estabelecidas. Foram treinados 2.160 gestores, quase o dobro do previsto, em 12 mil horas-aulas. O número de cursos ministrados para os arranjos produtivos locais (APLs) chegou a 19, praticamente 100% acima dos dez cursos previstos no início. Foram beneficiados 12 APLs dos mais diversos segmentos, como construção civil, tecnologia da informação, alimentos, confecção, gráfico, turismo, cerâmico, petróleo e gás, plástico, entre outros.

O principal resultado desses números pode ser observado no dia-a-dia dos participantes dos programas de capacitação que começaram a introduzir mudanças nas empresas.

Planejamento estratégico e comunicação institucional eficiente, por exemplo, passaram a fazer parte das ações prioritárias na gestão da Hidro Metalúrgica ZM, fábrica de bombas hidráulicas de Maringá (PR). O empresário Carlos Walter Martins Pedro, diretor da ZM e presidente do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Maringá (Sindime-tal), diz que passou a entender a importância desses

dois fatores na administração da companhia depois de participar do *Programa de Capacitação Empresarial*. Martins cursou 12 módulos sobre os mais variados temas, entre os quais gestão financeira, recursos humanos e planejamento. “O programa é flexível e possibilita a escolha dos assuntos de acordo com os interesses de cada participante”, destaca.

Os efeitos de cursos voltados para micro e pequenas empresas podem ser observados em outras regiões do País. “O treinamento tem sido importante para qualificar melhor, atualizar e viabilizar técnicas e ferramentas ao empresariado sergipano que tem de enfrentar o mercado acirrado e globalizado”, avalia a coordenadora do programa em Sergipe, Edilma Souza.

No ano passado, 11 empresas sergipanas foram beneficiadas pelo curso de *Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais*, ministrado para empresários, executivos e também para gestores da Federação das Indústrias do Estado de Sergipe. O Estado desenvolveu mais cinco cursos em parceria com o SENAI para treinar docentes. A meta para o próximo ano, informa a coordenadora, é oferecer mais oito nas áreas de gestão.

Estratégia de gestão

O Rio de Janeiro também começou a implantar o programa. Empresários fluminenses tiveram oportunidade de aprender estratégias de gestão para introduzir fluxo contínuo de produção e estimular o engajamento dos colaboradores na melhoria dos processos e no aumento da produtividade. Esse foi o foco do primeiro módulo do programa *Gestão de Operações*, lançado no Rio de Janeiro em 2008 e com sequência programada para 2009, quando serão realizados os módulos de *Gestão da Capacidade de Produção*, *Gestão de Materiais* e *Gestão das Atividades*.

“A estrutura e o método utilizados são fabulosos porque transformam a nossa experiência em conhecimento e permitem traçar um paralelo entre a teoria e a prática”, afirma Cláudio Barros, supervisor de produção da Metalúrgica Macachero, fábrica de Paraíba do Sul, interior do

Estado. Participaram do primeiro módulo quatro profissionais da empresa. A possibilidade de aplicar técnicas utilizadas por indústrias de grande porte em micro e pequenas fábricas como a Macachero, que tem cerca de 60 empregados, avalia Barros, foi um dos importantes aprendizados do curso. “A experiência foi muito boa e pretendemos participar dos três módulos previstos para 2009.”

Alguns Estados têm adotado ainda ações individuais de capacitação, como Tocantins que firmou parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV). Cursos de MBA, com 19 meses de duração, pós-graduação e cursos de capacitação empresarial, ministrados por professores da FGV, são oferecidos por meio desse convênio. A quinta turma de MBA, com 39 participantes, foi concluída no ano passado.

Empresários e executivos têm também oportunidade de participar de eventos como o *Fórum IEL de Gestão Empresarial* promovido pelo IEL/MT. O evento, um desdobramento do *Programa de Capacitação Empresarial de Mato Grosso*, foi realizado, entre os meses de agosto e setembro do ano passado, em Cuiabá e municípios do interior do Estado. Em dois meses o fórum apresentou 17 palestras das quais participaram 6 mil profissionais. Inovação e empreendedorismo foram os temas das palestras de executivos e empresários, como o ex-presidente da Empresa Brasileira de Aeronáutica, Maurício Botelho. Este ano, o fórum chega à quinta edição e será realizado nos meses de agosto e setembro.

IEL

GUARIM DE LORENA



Kenneth Shropshire, professor da Wharton School, durante curso no Rio de Janeiro

Atendimento sob medida

Consultoria

Os incentivos oficiais à inovação avançaram nos últimos cinco anos. O Brasil conta com um marco legal para dar suporte às iniciativas de pesquisa e desenvolvimento, políticas fiscais que subsidiam investimentos em novas tecnologias, agências de fomento bem estruturadas e um conjunto de metas a ser atingidas, definidas no âmbito da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior. Na vida real, no entanto, essas medidas apenas emolduram planos e projetos de

milhares das pequenas e médias empresas brasileiras que até buscam soluções inovadoras, mas, por falta de informação e capacitação, ainda têm enorme dificuldade de colocar em prática iniciativas que resultem em desenvolvimento tecnológico.

Uma das missões do IEL é atender a essa demanda por meio de ações de capacitação empresarial e de consultorias de gestão dos negócios e de suporte à inovação. Não existe um padrão para esses serviços, considerando que as vocações e a organização da atividade produtiva das várias regiões e setores industriais são diferenciadas. “As consultorias se organizam de acordo com as necessidades do Estado”, destaca o gerente de capacitação empresarial do IEL, Oto Morato. Tampouco há uma metodologia única de trabalho.

Em Santa Catarina, por exemplo, o IEL regional apoia a estruturação de núcleo de inovação em empresas ajudando-as a identificar gargalos tecnológicos, prospectar parcerias, integrar equipes, manejar ferramentas de gestão da inovação e desenvolver produtos inovadores para o mercado. “Essa estratégia está baseada na metodologia Nugin (Núcleo de Apoio ao Planejamento e à Gestão da Inovação nas Empresas de Pequeno e Médio Porte), desenvolvida em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina”, explica a consultora técnica de gestão da inovação do IEL/SC, Lisiane Geisler.

Foi por meio dessa metodologia, por exemplo, que a Buettner, fabricante de toalhas de mesa e banho, promoveu mudanças na sua estrutura operacional, dirigindo o foco para o desenvolvimento tecnológico. “No final de 2006 implantamos a metodologia Nugin na empresa para desenvolver um produto inovador, uma toalha confeccionada com algodão orgânico, isenta de produtos químicos e ambientalmente correta, lançada em 2008”, explica o coordenador de Inovação da Buettner, Edvânio Duarte. Com a



Divulgação

Buettner: toalha de algodão orgânico isenta de produtos químicos

IEL coordena rede de geração de informações estratégicas para a indústria

consultoria do IEL, a empresa criou uma área de inovação que se incumbiu da tarefa de realização das pesquisas do novo produto e de sua gestão. Esse núcleo, sob a coordenação de um comitê de inovação, é responsável agora pelo redirecionamento tecnológico da empresa.

Em Mato Grosso, o IEL utiliza a metodologia Balanced Scorecard, desenvolvida por professores da Harvard Business School, com indicadores de desempenho para avaliar, entre outros aspectos, a eficiência da estratégia empresarial e a gerência do negócio e de serviços, combinada com métodos de gestão por resultados do Instituto de Desenvolvimento Gerencial. "O IEL apoia empresas na definição de diretrizes, planos de ação, monitoramento de indicadores, sempre em busca de maior produtividade", diz o superintendente do IEL/MT, Ary Soares de Souza Júnior.

Os serviços de consultoria se estendem também a órgãos públicos, como a prefeitura de Várzea Grande, um município industrial com 242 mil habitantes, próximo a Cuiabá que, com um orçamento de R\$ 220 milhões em 2008, investe num programa de modernização da arrecadação tributária patrocinado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. "Estamos gerenciando o cadastro da indústria, já que a prefeitura quer saber onde estão os contribuintes", afirma o superintendente. E no ano passado, iniciou a avaliação do perfil motivacional de 220 magistrados, atendendo à solicitação do Tribunal de Justiça e da Defensoria Pública que está fazendo um mapa estratégico para definir um padrão operacional. "Estamos fazendo a arquitetura da área de gestão para identificar as demandas de cada uma das varas de Justiça, de forma a garantir melhores resultados", explica Souza Júnior. Em sua avaliação, a melhora da *performance* e da transparência dos órgãos públicos cria um ambiente mais favorável aos investimentos das empresas.

LIQUID LIBRARY



Serviços tecnológicos

Os serviços de consultoria também estão disponíveis na *Rede de Tecnologia* (Retec) presente nos Estados do Amazonas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Minas Gerais e Paraná. A Retec, livre em ambiente de internet, é uma rede de mão dupla: recebe as demandas das empresas e, ao mesmo tempo, oferece a elas uma lista de especialistas, instituições e outras companhias que podem encaminhar a solução do problema. Com isso, agiliza a comunicação entre quem procura e quem oferta soluções tecnológicas ou serviços. Esse intercâmbio começa em nível regional e, sempre que necessário, outras redes são acionadas.

A Retec integra a *Rede de Competências do Sistema Indústria*, um projeto desenvolvido em parceria com a Financiadora de Estudos e Projetos, que articula serviços ofertados pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), SENAI, Sesi e do próprio IEL. Além da Retec, a *Rede de Competências* articula outras sub-redes como os *Centros Internacionais de Negócios* e os *Observatórios de Desenvolvimento Industrial*.

IEL

Desenvolvimento de fornecedores

Qualificação



A Petrobras é empresa parceira do PQF

No início de novembro do ano passado, em meio à crise financeira internacional e enquanto a maioria das companhias revia planos de investimento, a Fluxotécnica, fornecedora de bombas e compressores importados para as indústrias de petróleo e petroquímica da Bahia, fazia planos audaciosos para o futuro. “Em 2009, começaremos a nacionalizar os componentes dos equipamentos em parceria com empresas canadenses e norte-americanas. Vamos fabricar Petrol Packs, um sistema de aumento de produção de gás e óleo, aqui no Brasil”, anuncia João Paulo Paschoarelli Veiga, gerente comercial da empresa, que tem 15 funcionários. A empresa tinha ordem de fornecimento, como ele disse, para testar o equipamento em poços da Petrobras e de outra empresa cujo nome, por razões contratuais, não pode ser divulgado. “Nos reunimos com os fornecedores canadenses, começamos a fechar o galpão para iniciar a produção dos equipamentos e nos preparamos para dobrar o número de empregados.”

O projeto conta com R\$ 500 mil aprovados em edital da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia, no âmbito do Programa de Apoio à Pesquisa em Empresa – Pappe Subvenção – e que serão repassados pela Financiadora de Estudos e Projetos. “O IEL Bahia nos ajudou na qualificação para apresentar a proposta ao edital”, conta Veiga.

Ele lembrou que a ideia de transformar uma empresa de representação em fábrica de componentes surgiu há três anos, quando a Fluxotécnica foi indicada para o *Programa IEL Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores* (PQF) do núcleo regional. “O programa nos colocou em contato com procedimentos de qualidade e de gestão e nos qualificou como fornecedores. Mas fez mais que isso, nos abriu a visão do negócio”, reconhece. Nesse novo enfoque, conta, a empresa abandonou a posição de

DIVULGAÇÃO

Começou no IEL Espírito Santo e se alastrou; agora, todos querem ser fornecedores de grandes empresas

confronto com grandes corporações e de enxergar parceiros como concorrentes. “Isso representou uma guinada no nosso crescimento. Melhoramos a política ambiental e social e passamos a ter a sensação de pertencer a um grupo. Nos deu gás, energia para pensar grande e alinhar nossos planos às políticas que norteiam as corporações.”

Maior competitividade

A versão nacional do PQF foi lançada pelo IEL em agosto de 2007, com o objetivo de qualificar micro, pequenas e médias empresas fornecedoras de grandes indústrias, gerando ganhos, eficiência e produtividade, além de melhorar processos de gerenciamento e contribuir para a competitividade de toda a cadeia produtiva. A iniciativa teve origem no IEL Espírito Santo e, posteriormente, foi implantada em Goiás, Bahia, Maranhão e Pará. “O objetivo do programa é contribuir para o aumento do número e da qualidade dos negócios realizados entre empresas fornecedoras de bens e serviços com grandes e médias empresas compradoras”, afirma Suely Lima Pereira, da gerência de Educação Empresarial do IEL.

As grandes compradoras, denominadas empresas-âncoras e que atuam como parceiros no programa, indicam os fornecedores que desejam ver qualificados pelo PQF. O núcleo regional faz o diagnóstico dos pontos críticos na atividade do fornecedor e desenvolve um programa de qualificação nas áreas de macrogestão-estratégica, comercial e financeira; qualidade; meio ambiente; saúde e segurança no trabalho; e responsabilidade social. A qualificação é feita com treinamentos e consultorias. Concluído o processo, geralmente de 18 meses, a fornecedora é submetida a auditoria pelas âncoras antes de receber certificação.

O PQF é um jogo de ganha-ganha: os grandes compradores têm garantia de qualidade na aquisição de insumos e serviços e os fornecedores, além da fidelidade do cliente, beneficiam-se dos ganhos de competitividade. A Kimax Produtos de Limpeza, em Aparecida de Goiânia, em Goiás, por exemplo, registrava aumento de 20% nas vendas, antes mesmo de receber a certificação, em novembro do ano passado. “Mudamos o nosso comportamento, incorporamos critérios de qualidade e melhoramos o relacionamento com clientes”, conta o gerente comercial, Luciano Lourenço de Freitas.

A indústria, fabricante de ceras e limpadores para piso, é uma das 15 participantes da segunda edição do PQF no município. “Refinamos o nosso demonstrativo de resultados, o ponto de equilíbrio entre receitas e despesas, organizamos o balanço patrimonial e o fluxo de caixa, aperfeiçoando o nosso trabalho”, acrescenta o gerente financeiro da Kimax, Virgílio Feu. “Com isso, o faturamento de outubro foi o melhor da história da empresa.”

Na segunda edição do PQF em Aparecida de Goiânia, 13 de 15 fornecedores inscritos foram certificados. São parceiros do programa a Mabel, a Fraldas Sapeca, a Equiplax Farmacêutica, a Unifam, o Grupo Cruzeiro, a JC Distribuidora e a Associação Comercial e Industrial do município, responsável pela indicação da Kimax. “Em todo o Estado de Goiás tivemos 14 edições do programa”, diz o gerente de projetos do núcleo regional, Eduardo Paiva.

DIVULGAÇÃO



Politintas também é parceira do programa

Há casos de empresas que participam do programa sem indicação das âncoras e financiam a própria adesão

Qualificação

O PQF está em operação em oito núcleos regionais do IEL. Em 2007, foram atendidas 61 empresas-âncoras e qualificados 712 fornecedores nos regionais do Espírito Santo, Maranhão, Pará, Goiás e Bahia. Em 2008, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul aderiram ao programa e certificaram 40 fornecedoras de seis grandes empresas. No mesmo ano, Pernambuco e Ceará contabilizavam dez clientes-âncoras e iniciavam a qualificação de 77 empresas por elas indicadas, enquanto os núcleos do IEL no Amazonas, Acre, Rondônia, Rio Grande do Sul, São Paulo, Tocantins, Sergipe, Rio de Janeiro, Amapá e Paraná estavam em fase de planejamento de ações.

Padrão de qualidade

Espírito Santo foi o primeiro núcleo regional a implantar o programa, que nasceu em 1997 com o

nome de *Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores* (Prodfor). Mais de 420 empresas do Estado participaram do programa e 244 foram certificadas. O Estado tem atualmente 12 mantenedoras, entre elas a Aracruz Celulose, a Companhia Espírito Santense de Saneamento, a Vale, a Arcelor Mittal Cariacía, a Tubarão e a Petrobras.

“O Prodfor se inspirou em iniciativa da Aracruz que, antes de 1997, patrocinava, ela própria, um curso de qualificação para os fornecedores”, informa o consultor da área de Desenvolvimento Empresarial do IEL/ES, José Vieira Neto.

A certificação era geralmente realizada nas dependências da Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo, em cerimônia na qual participava o IEL. “Num desses encontros, surgiu a idéia de lançar um desafio às outras empresas para que adotassem o programa”, lembra Vieira Neto. A resposta foi positiva e muitas das atuais âncoras aderiram imediatamente. O primeiro grupo de fornecedores foi certificado em 1998.

No Estado, a auditoria que antecede a certificação é feita pelo Grupo Técnico do Prodfor do qual fazem parte auditores indicados pelas empresas-âncoras sob a coordenação de prestador de serviços que representa o IEL. Há, no entanto, casos de empresas que participam do programa por vontade própria, sem indicação das âncoras, e que financiam, elas próprias, a adesão.

A Politintas, por exemplo, com seis lojas na região da Grande Vitória, inscreveu-se no programa quando tomou conhecimento de resultados da iniciativa por terceiros. “O nosso objetivo era buscar melhor organização e nos colocar num padrão de desempenho em nível de ISO”, justifica o diretor comercial e administrativo da empresa, Vinicius Lino Ventorim. “Somos uma empresa familiar e fazíamos planos de expansão.”

Certificada em 2003, a Politintas registrou, em cinco anos, aumento de 80% no faturamento. “E ainda abrimos mais uma loja e reformamos as demais”, afirma Ventorim. Esse desempenho, ele analisa, é resultado da mudança no padrão de gerenciamento do negócio, apoiado na construção de uma série de indicadores como rentabilidade, *ticket* médio, venda por colaborador, entre outros, que permitem o acompanhamento de desempenho e correções de rota. “Estamos sempre atentos à eficácia do método e, quando necessário, adaptamos à nova realidade.



GILSON ABREU

A construção civil é um dos setores com maior demanda do PQF

Na pesquisa de satisfação de clientes, triplicamos o número de respostas quando adotamos um formulário mais atrativo, com *layout* mais elaborado e uma urna mais colorida.”

Evolução positiva

Na Bahia, outro Estado pioneiro na adoção do PQF, o programa está vinculado à gerência da Inovação e tem o caráter de consultoria. “O nosso foco é a gestão, a responsabilidade social, o meio ambiente e a qualidade”, explica o superintendente do IEL/BA, Armando Alberto da Costa Neto. O PQF é um dos pilares da Retec (ver página 27), constituída há 10 anos no Estado, que já ultrapassou 7.200 solicitações por informações e 1.400 atendimentos nas áreas de consultoria, extensão tecnológica e estudos de viabilidade.

Ao final do processo de qualificação, as empresas são submetidas à avaliação do Instituto Baiano de Metrologia, credenciado pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial. Essa auditoria compara o desempenho da empresa aos critérios do sistema de gestão do PQF no Estado e lhes concede graus de certificação distintos: Diamante, Rubi e Topázio, correspondentes, respectivamente, a 100%, 70% e 50% dos padrões estabelecidos. O objetivo da certificação diferenciada é criar um sistema que permita medir o grau de adequação dos fornecedores às expectativas e exigências das compradoras. Em 2008, por exemplo, a certificação já contempla as categorias Diamante e Rubi, o que é considerado um avanço.

A evolução das médias alcançadas pelas empresas entre 2005 e 2007 também sinaliza o crescimento do desempenho delas. Nas três avaliações realizadas pelo PQF no período, a média geral dos grupos de fornecedores passou de 3,13 para 8,38, numa escala de 0 a 10. No quesito qualidade, por exemplo, as médias avançaram de 4,91 para 9,08.

No Maranhão o PQF tem o nome de *Programa de Certificação de Empresas* (Procem) e o patrocínio da Vale, da Alumar, da Eletronorte, da Transpetro, da Coca-Cola e das Centrais Elétricas do Mara-



Profissionais da Fluxotécnica durante treinamento em poços de gás em Calgary, Alberta (Canadá)

nhão que bancam 50% dos custos do programa e indicam as empresas fornecedoras. Algumas participantes formaram consórcios para prestação dos serviços e todas registraram aumento no faturamento e na produtividade.

Desde o início do Procem, participaram do programa 70 empresas, sendo mais de 40 já certificadas em diversos segmentos econômicos. Ao todo foram dez empresas de comércio em geral, 16 de construção civil, 17 de fabricação e montagem, cinco de projetos e consultoria, 21 de serviços em geral e um sindicato.

Todas melhoraram a qualidade, do atendimento ao desenvolvimento tecnológico, passaram pela reorganização das atividades contábeis, tributárias e trabalhistas, bem como por aplicação de ações preventivas de segurança e qualidade de vida dos trabalhadores. “Essas empresas, agora, procuram pensar e agir como os grandes compradores”, diz o superintendente do IEL/MA, Afonso Sérgio Ferreira de Oliveira. **IEL**



JOSE PAULO LACERDA

APL de Rede de Jaguaruana (CE) é beneficiário do programa

A força da união

Desde 2002, o IEL atua em arranjos produtivos locais (APLs) de diversos segmentos. “Entre 2007 e 2008, o IEL executou ações em mais de 140 aglomerações produtivas em 15 Estados, por meio de programas próprios ou desenvolvidos com parceiros”, conta o analista de desenvolvimento da entidade, Frederico Turra. A missão da entidade nos APLs é a de identificar gargalos tecnológicos e de gestão entre as empresas, organizar a governança e o ambiente cooperativo, fazer levantamentos e diagnósticos, planejamento estratégico, implementar ações para alavancar o empreendimento e acompanhar os resultados.

O IEL integra o Comitê Nacional do *Programa de Apoio à Competitividade das Micro e Pequenas Indústrias* (Procompi), resultado de parceria da Confederação Nacional da Indústria (CNI) com o Sebrae, com

foco na atuação estratégica dos APLs. O programa, iniciado em 2000, está na terceira edição que selecionou 92 projetos, envolvendo 2.100 empresas de 36 APLs, que serão beneficiadas também durante 2009.

Nas duas primeiras edições, o Procompi obteve excelentes resultados. Um exemplo é o das fábricas de redes de dormir, de Jaguaruana (CE), que em 2002 estavam à beira da falência, apesar do incentivo de programas de microcrédito. O Procompi aprovou um plano de reestruturação. O diagnóstico constatou: inadequação do modelo de empresa, matéria-prima de baixa qualidade, falta de sintonia com as tendências do mercado, *design* desatualizado e até pouca escolaridade das pessoas envolvidas na iniciativa comprometiam os empreendimentos.

Depois de intenso trabalho de divulgação do cooperativismo empresarial foi criada a Associação de Fabricantes de Redes de Jaguaruana (Asfarja), inicialmente com 22 membros. “A atuação do IEL e do Sebrae deu resultado”, conta o presidente da entidade, José Pereira Júnior. A partir de 2004, outro convênio com o Procompi possibilitou capacitação e consultoria em todos os setores, da manufatura à comercialização, passando pelo *marketing*, com direito até a catálogo bilíngue de produtos.

Auxílio a empresas para identificar gargalos, organizar a governança e trabalhar de forma cooperativa

APLs

A partir de 2006, tudo mudou. Com investimentos na qualidade do produto, substituindo fios reciclados por outro de algodão natural e tingido, com mais aceitação no mercado externo, segundo Pereira Júnior, conseguiram construir um galpão industrial, iniciaram o projeto de instalação do laboratório piloto de tingimento e construíram estação de tratamento de efluentes, já em funcionamento. “Já há sinais de interesse de compradores da Alemanha, França e Austrália. Em 2009, partiremos para a exportação.”

A marca da floresta

O IEL atua também em APLs com o programa *Empreende Cultura*, parceria com o Ministério da Cultura e o SESI para apoiar gestão e capacitação, utilizando elementos da cultura local para conferir identidade aos produtos.

No Acre, por exemplo, o IEL apoiou um grupo voltado para artesanato e móveis de madeira, com controle da gestão até do manejo adequado da matéria-prima. Tudo começou com levantamento da cultura regional para encontrar o conceito para identificar os produtos locais. “A escolha recaiu sobre a floresta”, conta a analista de projetos do IEL Weruska Bezerra. A marca foi incorporada ao produto na denominação, por exemplo, de uma linha de móveis batizada como Açaí; na utilização de resíduos de serragem de madeira, para substituir o isopor na confecção de pufes. O segundo passo foi investir em *design* e criar um portfólio dos produtos.

A IIBa, fabricante de móveis e objetos de decoração, começou a exportar para a Alemanha e a Holanda. “O nosso produto está em sintonia com o manejo

florestal das comunidades seringueiras”, explica o proprietário da empresa, George Dobré, um paulista recentemente instalado no Acre. “O *Empreende Cultura* correspondeu à forma como concebíamos o negócio e nos orientou para valorizar a cultura dos nossos produtos.”

O IEL atua, também, numa parceria com o Ministério da Integração Nacional e o Sebrae, em programas de desenvolvimento regional, como o da Mesorregião dos Vales do Jequitinhonha e do Mucuri, englobando Minas Gerais, Bahia e Espírito Santo.

Na comunidade de São Mateus (ES), às margens do Rio Cricaré, por exemplo, o IEL participou da expansão do projeto de cultura de tilápias em tanques-redes e da construção de uma unidade de filetagem do peixe.

“Foram beneficiados 23 membros da associação de pescadores com aumento da renda e da participação no mercado”, diz Marcus Vinícius Tavares Cabral, da área de Informação Empresarial do núcleo regional do Espírito Santo.

O IEL administra a evolução do projeto, foi responsável pela compra dos equipamentos – 144 tanques-redes – e, com o Sebrae, capacitou os pescadores tanto para o trabalho como para o gerenciamento do negócio. “Hoje eles estão presentes em quatro feiras livres semanais e fornecem para supermercados e outros estabelecimentos locais”, conta Cabral. **IEL**

DIVULGAÇÃO



Em São Mateus tanques do projeto de criação de tilápias

Reflexões e diagnósticos

Livros

O Brasil, ao mesmo tempo que avança em direção ao desenvolvimento, tem dívidas com o passado. Educação, inovação e empreendedorismo, fatores considerados básicos para o crescimento, carecem de soluções definitivas. Trata-se de duplo desafio, mobilizar o Estado e a sociedade civil, para que juntos consigam superar os obstáculos que atravancam o progresso, no melhor e maior sentido que esta palavra pode expressar.

Nos últimos cinco anos, o IEL assumiu posição estratégica nesse cenário ao apoiar publicações propositivas, elaboradas pela equipe técnica da entidade e por especialistas externos, com o propósito de diagnosticar problemas, apontar tendências e induzir à reflexão.

Em 2004, por exemplo, a pedido do então ministro da Educação, Tarso Genro, o IEL foi parceiro da Confederação Nacional da Indústria (CNI), do Sesi e do SENAI na formulação de propostas para a reforma do ensino superior, sintetizadas na publicação *Contribuição da Indústria para a Reforma do Ensino Superior*.

Em 2005, a entidade coordenou o livro *O Novo Ciclo da Cana*, elaborado em parceria com a CNI, a Federação das Indústrias do Estado de Alagoas e o Sebrae. A obra trouxe uma análise do ambiente fabril

e dos processos de produção até a potencialidade de novos lançamentos.

Em 2006, em parceria com a CNI, o SENAI e outras instituições, o IEL publicou o documento *Inova Engenharia*, apontando para os riscos da baixa oferta de engenheiros no País e propondo soluções para a modernização do ensino nessa área. No mesmo ano, apoiou iniciativa da Financiadora de Estudos e Projetos de reunir, no livro *Brasil Inovador – O Desafio de Empreender*, 40 iniciativas de sucesso de empresas que investem em inovação.

Em 2007, antes do início das transmissões do sinal de TV digital no País, o IEL, em parceria com a CNI e o Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia, lançou o livro *TV Digital – Qualidade e Interatividade*. Coordenado por Jairo Klepacz, assessor especial da Casa Civil da Presidência da República, o livro reúne textos de 12 especialistas com participação direta no processo de constituição da TV digital, sobre o processo de escolha do modelo brasileiro até o estado da arte de suas aplicações.

Em 2008, com a CNI, o IEL lançou *Conhecimento e Inovação para a Competitividade*, relatório do Banco Mundial, versão em português, que adverte para a



Publicações contribuem com propostas para a indústria e para as políticas públicas do Brasil

necessidade do Brasil investir em educação de qualidade, sob o risco de comprometer definitivamente o esforço de inserção da indústria no mercado globalizado.

No ano passado lançou também, em parceria com o Insead, o livro *Serviços em Cena – o diferencial que agrega valor ao seu negócio*, de James Teboul, professor daquela escola de negócios. No livro, o especialista reforça a tese que a operação do negócio não deve ser a única preocupação dos executivos: o gerenciamento de talentos é fundamental para o sucesso do empreendimento.

O IEL edita, ainda, publicações como *Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior* e *Indústria em Perspectiva*, nas quais avalia os principais desafios de cadeias produtivas de fármacos, semicondutores, softwares, entre outros, consideradas estratégicas para o desenvolvimento, além de oportunidades de produção e mercado para o álcool combustível. Na coleção *O Futuro da Indústria*, os temas são voltados a áreas especializadas, de interesse das empresas, como educação corporativa, empreendedorismo e metrologia, entre outros.

Para comemorar os 40 anos do IEL será lançado neste ano o livro *IEL: Quatro Décadas de História*. Dividida em seis capítulos, a obra aborda as transformações na atuação da instituição diante das mudanças na economia mundial. Nos dois primeiros capítulos, foi elaborado um panorama para estabelecer o paralelo entre o desenvolvimento da indústria e a educação para o trabalho no Brasil, que culmina com a criação do IEL, em 1969.



ALGUMAS PUBLICAÇÕES

1981

- *Empresa, Hoje: Três Enfoques sobre Treinamento e Formação na Empresa Moderna* (Coleção Universidade e Indústria) / Autores: Francisco Gomes de Matos, Luc Wauters e Nelson Mello e Souza / IEL

1984

- *Nova Gerência Empresarial: Alguns Aspectos* / IEL

1997

- *Eixos de Desenvolvimento, Necessidades e Prioridades de C&T e Recursos Humanos para a Competitividade e o Desenvolvimento Regional: Eixo Costeiro do Nordeste* / IEL

1999

- *Tecnologia e Inovação para a Indústria: Biotecnologia, Novos Materiais e Tecnologia da Informação* / Parceiros: Sebrae e IEL
- *Manual de Derivados da Cana-de-Açúcar* / Editor: Luiz O. Galvez Taupier / Abipti, Banco do Nordeste, IEL

2004

- *A Contribuição da Indústria para a Reforma do Ensino Superior* / Parceiros: CNI, SESI, SENAI e IEL
- *O Futuro da Indústria de Fármacos* / Coordenação: Dyogo Henrique de Oliveira / Parceiros: MDIC e IEL

2005

- *Empreendedorismo Além do Plano de Negócio* / Organizadores: Eda Castro Lucas de Souza e Tomás de Aquino Guimarães / Parceiros: Editora Atlas, Sebrae e IEL
- *Ensino de Empreendedorismo nas IES Brasileiras* / Coordenação: Eda Castro Lucas de Souza e Simone Góes Assis / Parceiros: Sebrae e IEL
- *Nota à Contribuição da Indústria para a Reforma do Ensino Superior* / Parceiros: CNI, SESI, SENAI e IEL
- *O Futuro da Indústria: Produtividade de Capital* / Coordenadores da Coletânea: Carlos Feu Alvim, José Rincon Ferreira e Roberto Jaguaribe / Parceiros: Banco do Brasil, MDIC e IEL

2006

- *Bitec* / Coordenação editorial: Ricardo de Paula Romeiro / Coordenação: Márcio Ramos de Oliveira / Parceiros: IEL, Sebrae e CNPq
- *O Brasil Inovador – O Desafio Empreendedor* / Coordenação: Carlos Ganem, Marco Antonio Motta Nunes e Diana Jungmann / Parceiros: Banco do Brasil, Finep e IEL
- *Inovação Tecnológica no Brasil* / Autores: Mauro Arruda, Roberto Vermulm e Sandra Hollanda / Parceiros: Sebrae, Anpeí e IEL
- *Inova Engenharia* / Coordenação: Marcos Formiga / Autores: Claudia Izique, Luiz Carlos Scavarda do Carmo, Ruy Carlos Camargo Vieira e Nacim Chieco / Parceiros: SENAI e IEL

2007

- *TV Digital* / Coordenador: Jairo Klepacz / Parceiros: Confea, IEL
- *Rede de Competências – Rede de Estudos e Desenvolvimento Industrial* / Autores: Wilson Suzigan e João Furtado / Parceiros: Finep e Sistema Indústria

2008

- *Álcool Combustível (Série Indústria em Perspectiva)* / Coordenação: Luiz Antonio Rossafa / Parceiros: Itaipu Binacional, IEL
- *Conhecimento e Inovação para a Competitividade (Tradução)* / Autores: Alberto Rodrigues, Carl Dahlman e Jamil Salmi / Parceiros: Banco Mundial, CNI e IEL
- *História da Indústria do Maranhão: Um Novo Ciclo* / Autores: José Ribamar Dourado e Roberto Guimarães Boclin / Parceiros: Fiema, SENAI e IEL
- *Manual de Estágio* / Autor: Maria Lúcia Guimarães Macedo / IEL
- *Manual de Metodologia do Programa IEL Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores (PQF)* / Autor: Gilberto Lacerda dos Santos / IEL
- *Projeto de Inovação Tecnológica* / Autor: Joel Weisz / Parceiros: SENAI, Protec e IEL
- *Serviço em Cena* / Autor: James Teboul / Editora Campus-Elsevier / Apoio: Idort/SP e IEL

NÚCLEO FORTALECIDO

Contribuir para construir um Estado mais rico e socialmente mais justo é uma das metas do IEL Pará. Por isso, entre os projetos em expansão no Estado está o *Progra-*

ma de Certificação de Empresas, uma outorga às empresas em reconhecimento às melhorias realizadas nos sistemas de gestão.

Estágio Supervisionado, Prêmio Paraense IEL de Estágio e Capacitação Empresarial, entre outras iniciativas, têm também assegurado

o desempenho do objetivo primordial no Pará nesses 40 anos que é a interação entre empresas e universidades. Além disso, o núcleo regional mantém três programas em fase de implantação: *Fornada de Talentos, Talento Trainee e Rede Metrológica do Pará*. IEL

Notas

PARCERIAS PARA INOVAR



FABRÍCIO SANTOS

criado para promover a inserção de engenheiros na indústria e transformá-los em indutores da inovação nas empresas.

Essa é uma de uma série de ações do IEL/PB direcionadas à integração entre o setor produtivo, os agentes de fomento e os centros de conhecimento. No ano passado, 24.658 alunos foram atendidos pelo *Programa de Estágio* que conta com 1.290 empresas conveniadas e 370 unidades de ensino parceiras. “O IEL Paraíba é um propulsor do desenvolvimento, fazendo com que as produções tecnológicas dos centros de conhecimento e das instituições de pesquisa se tornem viáveis nas indústrias”, diz a superintendente Kênia Querino (foto). IEL

Votorantim Cimentos, Yamaha e Coteminas, entre outras grandes empresas, são parceiras do IEL Paraíba, inaugurado em novembro de 1969. Com esses parceiros, o núcleo regional desenvolve o *Inova Engenharia*, programa

BOAS PRÁTICAS DE ESTÁGIO

A conquista do primeiro lugar do *Prêmio IEL de Estágio 2008*, pelo Real Hospital Português de Beneficência, na categoria empresa de grande porte, é uma demonstração da importância das ações de estágio para o núcleo regional de Pernambuco. “Investir nessa área tem sido uma das prioridades do Estado”, informa a superintendente do IEL/PE, Gilane Lima.

Captar as novas demandas da indústria e promover melhorias internas com o objetivo de levar até as empresas estudantes mais preparados têm sido uma das metas da instituição nos últimos anos. As iniciativas nessa direção deverão ser intensificadas a partir de 2009, anuncia a superintendente, quando será lançada uma nova versão do *Programa de Estágio*. “Além disso, estamos estruturando um banco de demandas para melhor apoiar as empresas, em especial pequenas e médias”, revela. IEL

MERCADO GIGANTE

Os núcleos regionais da Bahia, Espírito Santo, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Paraíba, Pará e Minas Gerais nasceram em 1969 com o IEL Nacional. Ao longo desses 40 anos essas unidades têm contribuído para integrar universidade e indústria e, dessa forma, promover a inovação em diferentes partes do País. Desenvolveram projetos e ações inovadores e adquiriram *know-how* que passou a ser referência para programas posteriormente lançados. As experiências desses Estados e dos demais núcleos regionais do IEL serão aproveitadas por São Paulo, a unidade mais recente da instituição, prestes a completar dois anos.

Os programas de capacitação empresarial e executiva têm encontrado boa receptividade no mercado com o maior fluxo de negócios do País e elevada concentração de executivos. A unidade detectou grande demanda por essas ações e aceitação imediata de executivos e empresas, revela a gerente de desenvolvimento de Negócios do Estado, Vera Ruthofer. “Estamos sendo reconhecidos como parceiros pelas organizações”, diz. “A conquista de boa fatia do mercado de São Paulo é importante para a fixação da marca em âmbito nacional”, explica. IEL

QUALIDADE DE GESTÃO

A história do IEL Espírito Santo teve início em 4 de setembro de 1969 e, em quatro décadas, a estratégia do núcleo está cada vez mais voltada para a melhoria da

qualidade dos serviços oferecidos ao setor empresarial capixaba e essa é a meta para os próximos anos, confirma o superintendente Benildo Denadai.

Foram capacitadas no Estado mais de 30 mil pessoas em 1.100 treinamentos realizados

entre 2004 e 2007. Um dos destaques do Estado é o *Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores*, que em quase 11 anos envolveu 500 empresas, das quais 350 foram certificadas com os mesmos critérios da ISO 9001. **IEL**

EMPRESAS COMPETITIVAS



DIVULGAÇÃO

A integração entre indústria e universidade, assumida pelo IEL mineiro em 10 de outubro de 1969 (foto), ganhou nova dimensão a partir de 2002, com ações para elevar a competitividade. Uma delas é a atuação na gestão de arranjos produtivos locais. “O IEL de Minas Gerais passou a ficar mais próximo da indústria e a ser reconhecido pelos parceiros e pelos empresários”,

lembra o presidente da Federação das Indústrias do Estado, Robson Braga de Andrade.

A criação do Conselho de Desenvolvimento Tecnológico da Fiemg, o lançamento do *Programa de Inovação* e o estreitamento das relações estaduais e nacionais na área de ciência, tecnologia e inovação são algumas das iniciativas dessa nova era. **IEL**

ALIADO DA INOVAÇÃO

Desde a fundação em 1969, o núcleo regional da Bahia capacitou 150 mil estagiários. Diariamente, cem estudantes são encaminhados para vagas de estágio e em média 14 mil, nos últimos anos, são absorvidos pelas empresas.

O Estado foi pioneiro na criação da *Rede de Tecnologia* e do *Programa de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores* (PQF). “O PQF conquistou o reconhecimento da CNI como uma das melhores práticas no aprimoramento dos negócios”, diz o superintendente do IEL/BA, Armando Costa Neto (foto). **IEL**



DIVULGAÇÃO

CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL

Demonstrar na prática conceitos essenciais ao desenvolvimento industrial, como qualidade e produtividade, tem sido uma das estratégias do IEL Rio Grande do Sul para aproximar o conhecimento à prática. Nesse período despontou como importante articulador entre o setor industrial privado e a universidade. Promover palestras de especialistas estrangeiros, como a de James Teboul, professor e pesquisador do Insead, escola francesa de administração de empresas, tem sido uma das suas principais estratégias. Em 2008, incorporou a promoção de estágios nas indústrias, consolidando a união entre o saber e a prática, que é sua missão original e futura. **IEL**

INTERAÇÃO ONLINE

A publicação voltada para o público interno completa dois anos no próximo mês. O *Interação Online* divulga as boas práticas dos núcleos regionais

do IEL, as ações de relevância para o Sistema Indústria, contribui para comunicar a estratégia e fortalece a atuação da entidade. É enviada quinzenalmente para

profissionais do IEL em todo o Brasil. Para receber basta se cadastrar via *e-mail*. **IEL**

interacao@iel.org.br

Outras Mídias

PORTAL IEL

O novo *site* do IEL Nacional está no ar. A inovação permite conteúdos diferentes, de acordo com o perfil do leitor. Os assuntos foram segmentados para facilitar a busca de informação e a leitura do público em geral. A criação de subpáginas temáticas, como por exemplo Estágio, facilita a navegação nessa mídia. O objetivo da reformulação do *site* do IEL é, além de alinhar a qualidade de todos os serviços prestados pelo Sistema Indústria, reforçar a divulgação das iniciativas da entidade e ressaltar as principais características para transformar em negócios todas as consultas. **IEL**

www.iel.org.br



MUNDO IEL

Outra novidade é o lançamento do *Mundo IEL*, um espaço virtual dentro do *site* da entidade para estimular a interação entre as empresas e os estagiários. Nesse espaço o usuário pode criar um avatar (boneco com todas as características humanas de acordo com a vontade de cada criador) e com ele percorrer os ambientes, obter e trocar informações.

O *Mundo IEL* dispõe de banco de talentos para que estudantes cadastrem currículos e empresas divulguem vagas. **IEL**

www.mundoiel.com.br



REVISTA DIGITAL

Mensalmente a versão digital da revista *Interação* é colocada à disposição do público no *site* do IEL. Com 20 páginas, a partir do próximo mês, a publicação traz reportagens, entrevista, notícias e artigo, todos tratando de assuntos relacionados à realidade da instituição, como estágio, capacitação empresarial, inovação, empreendedorismo, entre outros. Para ter acesso ao conteúdo é necessário entrar no *site* do IEL; já na primeira tela está o *link* para a publicação. **IEL**

www.iel.org.br





O IEL tem importante papel a desempenhar na modernização da gestão empresarial

Paulo Afonso Ferreira,
diretor-geral do IEL Nacional
e presidente da Federação das
Indústrias do Estado de Goiás

A oportunidade da indústria

Artigo



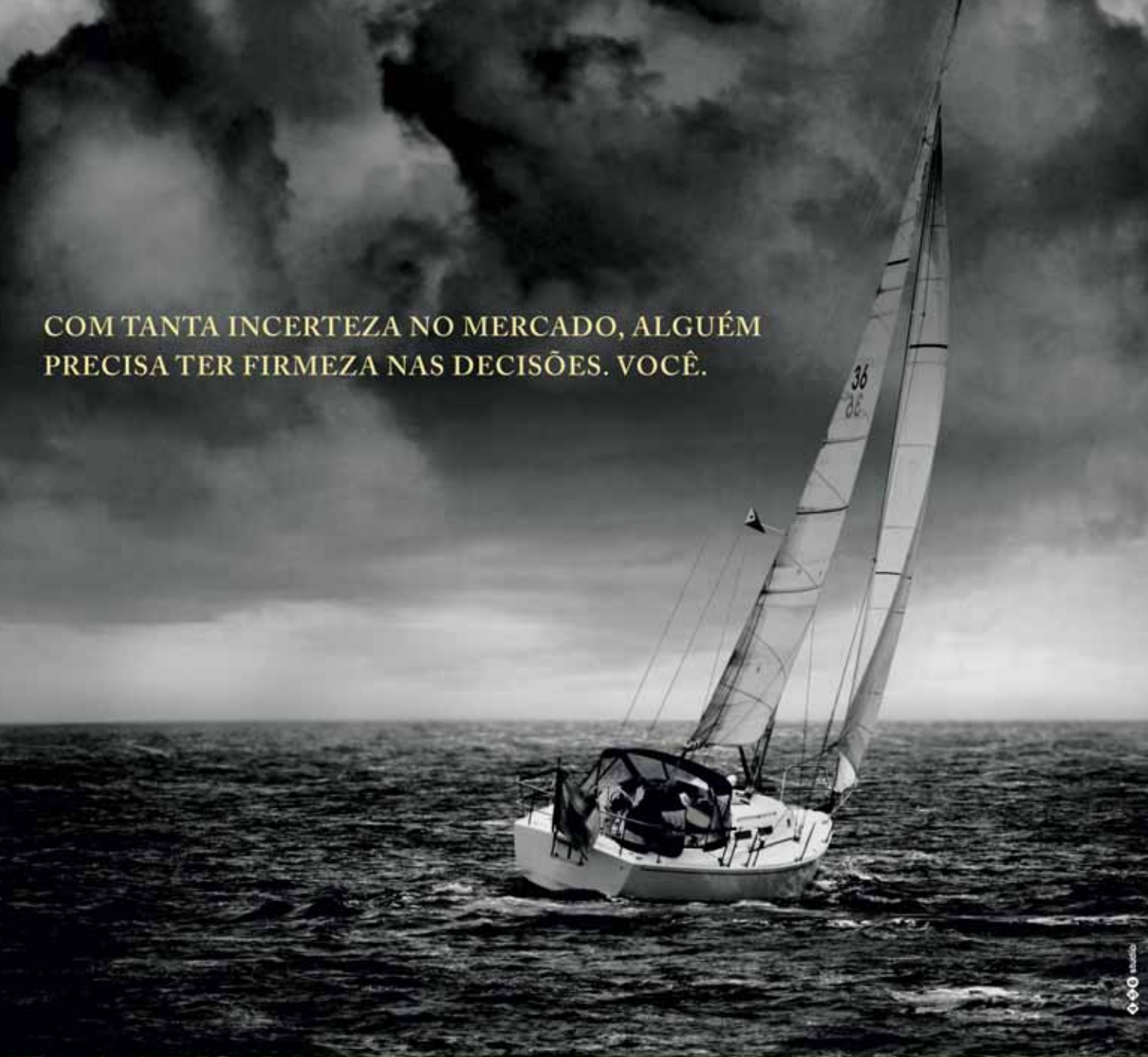
Brasil é um país de grandes oportunidades, mas que apresenta paradoxos desafiadores. Há empresas com excelência internacional e investidores interessados em comprar negócios que estão dando certo. Ao mesmo tempo, existem indústrias que não estão inseridas no processo de crescimento nem preparadas para a concorrência acirrada do mercado. No interior, as empresas lucrativas, sobretudo de pequeno e médio portes, estão sendo compradas por grandes multinacionais. Portanto, o desafio para o País se desenvolver e conquistar um espaço consolidado no mundo globalizado é ter a maioria de suas empresas, inclusive as pequenas e médias, avançando em termos de gestão e agregação de tecnologia aos processos produtivos.

O IEL tem um importante papel a desempenhar no que diz respeito à modernização da gestão empresarial. A entidade deve ser vista como a grande oportunidade do Sistema Indústria, porque é no âmbito de sua atuação que será possível responder às questões mais cruciais para a competitividade brasileira.

A indústria entende que não basta capacitar trabalhadores operários, é preciso capacitar os empresários, de todos os portes, de todas as áreas e regiões do País. E o IEL tem a competência e a capilaridade necessárias para empreender essa tarefa. É preciso ainda dar as condições para o empresário nacional modernizar a gestão e tornar-se um empreendedor moderno, solucionando-se questões macroeconômicas, como marcos regulatórios, carga tributária, juros e condições de câmbio. Se essas condições não forem dadas, serão beneficiados apenas empresários do exterior instalados no País e um grupo restrito de empresas brasileiras que já contam com uma gestão de excelência.

O País não deve ancorar sua economia apenas na eficiência das grandes corporações. O fortalecimento das micro e pequenas empresas que giram em torno dos grandes negócios é importante para gerar emprego e desenvolver a região. No mundo atual, o pequeno ou o microempresário que não perceber a necessidade da inovação ficará fora do mercado. Na Itália, por exemplo, as pequenas empresas têm grande preocupação em fazer a gestão da tecnologia, de maneira a fazer produtos que atendam às necessidades do mercado.

O IEL oferece serviços e produtos desenvolvidos especialmente para esse grupo de empresas. Tem informação e experiência para encontrar o parceiro mais adequado para a indústria e trabalha cada vez mais para criar uma cultura de transformar o conhecimento da academia em resultados para o setor produtivo. Nosso desafio agora é fazer com que todos esses serviços e competências do IEL sejam conhecidos pelas empresas e sindicatos para que a entidade possa continuar a contribuir com a competitividade industrial brasileira. **IEL**



COM TANTA INCERTEZA NO MERCADO, ALGUÉM
PRECISA TER FIRMEZA NAS DECISÕES. VOCÊ.

EDUCAÇÃO EXECUTIVA IEL

Os cursos da Educação Executiva IEL são oferecidos para quem não quer depender de botes salva-vidas. Em duas das mais renomadas escolas de negócios do mundo, o INSEAD e a Wharton School, o IEL promove a troca de experiências entre executivos brasileiros e acadêmicos internacionais em ambientes de aprendizagem diversificados e cosmopolitas. Participe.

- TRADUÇÃO SIMULTÂNEA

www.iel.org.br/eduexecutiva ou (61) 3317-9432

IEL 40 ANOS
Instituto Euvaldo Lodi

ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO NOS NEGÓCIOS

THE WHARTON SCHOOL

25 a 29 de maio de 2009

Filadélfia, EUA

GESTÃO ESTRATÉGICA PARA DIRIGENTES EMPRESARIAIS

INSEAD

24 a 28 de agosto de 2009

Fontainebleau, França

 **Wharton**
UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA

INSEAD