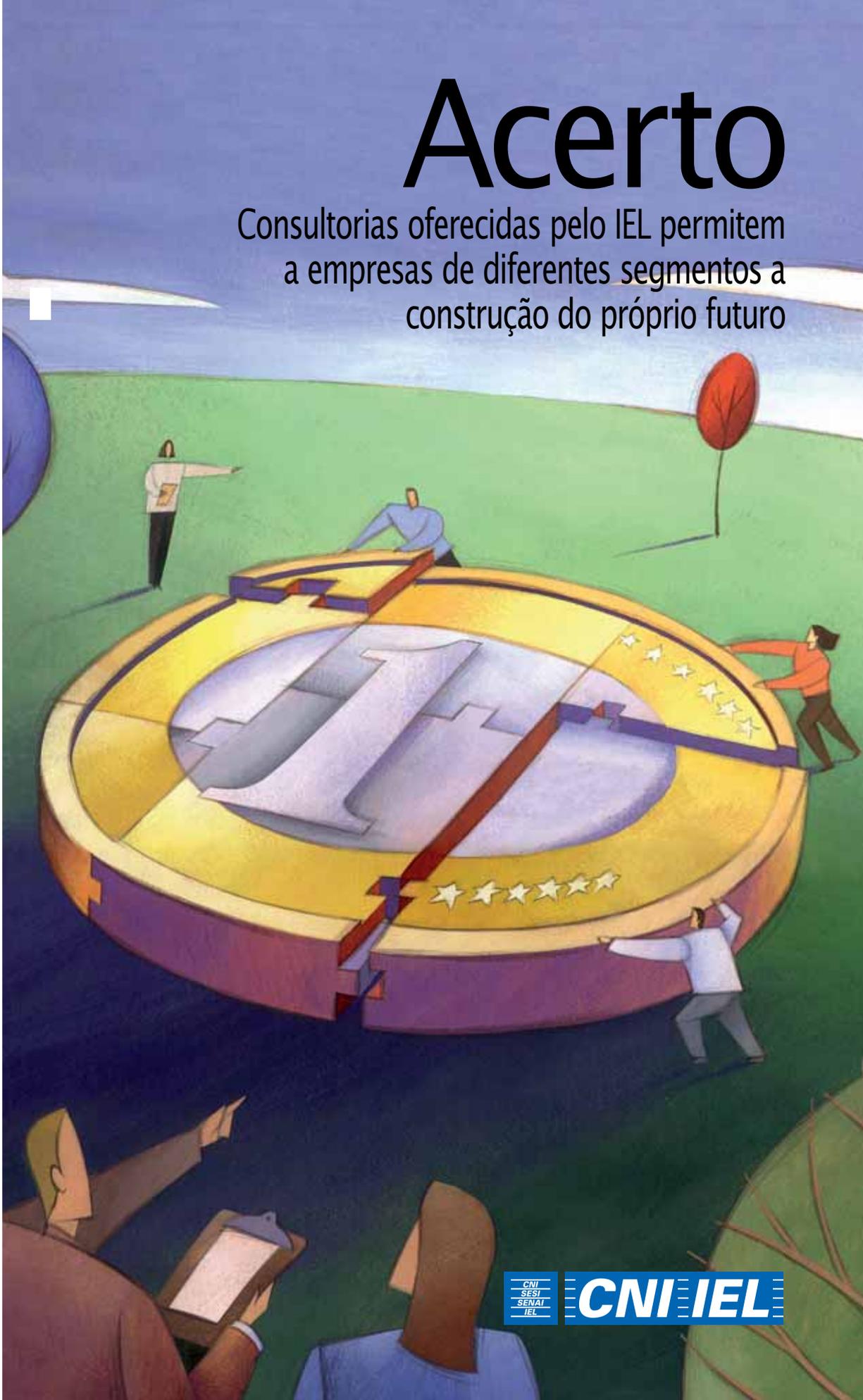


Acerto

Consultorias oferecidas pelo IEL permitem a empresas de diferentes segmentos a construção do próprio futuro



interação

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

Reportagem:
Cláudia Izique, Fernanda Paraguassu, Gustavo Faleiros,
Maria José Rodrigues, Salette Silva, Simone Mateos

Projeto:
Renato Benício

Produção gráfica:
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



196

Julho de 2008

3 Editorial
IEL oferece consultorias
a empresas

4 Entrevista
O desafio da inovação

6 Mercado
Avanços na nanotecnologia

8 Gestão
Soluções sob medida

13 APL
Cachaça é atração
na Paraíba

14 Notas

Capacitação empresarial – O IEL está com inscrições abertas para os programas *Gestão Estratégica para Dirigentes Empresariais* e *Estratégia de Negócios para o Mercado Asiático* realizados em parceria com o Insead. O primeiro curso, que está na 8ª edição, será de 18 a 22 de agosto, em Fontainebleau, na França. O segundo é realizado em Cingapura, de 6 a 15 de outubro. Informações: (61) 3317-9432.

Prêmio Finep – A 11ª edição do Prêmio Finep está com inscrições abertas até 28 de agosto. Os vencedores receberão apoio para a implantação de projetos de inovação que variam de R\$ 500 mil a R\$ 10 milhões. O objetivo é identificar, divulgar e premiar esforços inovadores desenvolvidos e aplicados no País por empresas, instituições de ciência e tecnologia e instituições públicas e privadas sem fins lucrativos, para encontrar soluções de impacto positivo na qualidade de vida da sociedade brasileira. Ao todo são seis categorias: Pequena Empresa, Média Empresa, Grande Empresa, Instituição de C&T, Tecnologia Social e Inventor Inovador. Informações: www.finep.gov.br/premio

Nordeste – Indústrias de bens de capital do Brasil e do exterior serão as atrações da Mecânica Nordeste 2008, a maior feira voltada à indústria metal-mecânica e eletroeletrônica do Norte-Nordeste, de 20 a 24 de outubro, no Centro de Convenções de Pernambuco, em Recife. O evento é promovido pelo Sindicato das Indústrias Metal-mecânicas e Eletro-eletrônicas de Pernambuco, com o apoio da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos. Informações: www.mecanicanordeste.org.br

Empreendedorismo – Estão abertas até 22 de agosto as inscrições para a quarta edição dos Prêmios Santander de Empreendedorismo e de Ciência e Inovação. A iniciativa, do Santander Universidades, com desenvolvimento do Uniersia Brasil, tem o objetivo de estimular a atitude empreendedora e a pesquisa científica no meio acadêmico, revelando talentos para beneficiar a sociedade brasileira com a implementação de projetos e pesquisas. A premiação total é de R\$ 350 mil. Os interessados devem se inscrever no *site* www.universia.com.br/premiosantander



Consultoria em Gestão

É papel de uma consultoria responsável dar condições para a empresa tocar o seu negócio sem gerar dependência dos consultores. E esse é o conceito dos serviços prestados às empresas pelos núcleos regionais do IEL, que vão de sistemas simples de gestão até consultorias completas para a realização de ajustes necessários para a obtenção de certificações. Assim há trabalhos direcionados para gestão financeira, recursos humanos e para estimular a inovação, fator crítico para o sucesso das empresas.

Com foco na capacitação da gestão e do gestor, o IEL prepara líderes empresariais para torná-los capazes de criar um ambiente favorável à cultura da inovação. E não é só a inovação tecnológica, mas também a de processos, mercado, distribuição, entre outras, que façam alguma diferença no negócio. Há programas voltados para tornar a inovação estratégica em todas as áreas da empresa. Foi assim, por exemplo, que um rearranjo de *layout* de embalagens em uma indústria reconhecidamente inovadora reduziu a zero o retrabalho.

Em outros Estados, como Acre, Rondônia e Pará, o IEL estimula a inclusão de consultores locais nas tarefas para não gerar dependência de consultorias de fora. A idéia é multiplicar o conhecimento para atender a maior número de empresas, valorizando os prestadores de serviço da região.

O intercâmbio de informações geradas nas consultorias é a principal ferramenta do *Benchmarking Industrial*, um serviço oferecido em 14 Estados por

MIGUEL ÂNGELO



IEL oferece serviços para detectar falhas e melhorar a administração empresarial

núcleos regionais, sob a coordenação do IEL Santa Catarina. A metodologia expõe as empresas a novos conhecimentos e permite a comparação de suas práticas com as melhores do mercado, de acordo com um banco de dados internacional.

Depoimentos de empresários mostram a importância da consultoria para a sustentabilidade dos negócios. Em alguns casos, esse trabalho foi responsável pela sobrevivência de empresas. Em outro, o planejamento eficiente permitiu triplicar as vendas e dobrar o número de funcionários em menos de dois anos.

Empresas preparadas são mais competitivas para exportar ou ainda para se proteger da concorrência no seu próprio território. Contribuem também para incentivar integrantes da cadeia produtiva a se capacitar, com oportunidades para a contratação de serviços das outras entidades do Sistema Indústria – SESI e SENAI. Tanto que algumas das assessorias individualizadas nascem como desdobramentos do trabalho do IEL em arranjos produtivos locais ou no âmbito do *Programa IEL Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores*. São estímulos para a renovação de empresas, com ganhos para a indústria brasileira e para o País. 

Carlos Cavalcante
Superintendente do IEL

Sem Mistério

Executivo afirma que é preciso
desmistificar o processo
de inovação dentro
das empresas

É possível para um administrador inovar em qualquer área. Isso é o que defende Cláudio Marinho, executivo que teve passagens bem-sucedidas tanto no serviço público quanto na iniciativa privada. Nascido na Paraíba, com formação em engenharia civil, ele foi o responsável pela implementação do Porto Digital de Pernambuco, Estado onde ocupou o cargo de secretário de Planejamento e de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente e dirigiu o núcleo regional do Programa Nacional de Exportação de Software.

Marinho: o ambiente
da inovação é de
tentativa e erro

Em abril, durante palestra aos superintendentes do IEL, em Brasília, Marinho apresentou um de seus argumentos mais contundentes: o conceito de inovação deve ser tratado com flexibilidade dentro das empresas. “Temos de criar condições, no ambiente de trabalho e fora dele, para que os empregados possam apresentar e desenvolver novas idéias”, diz. Nesta entrevista à *Interação*, o gestor fala também sobre a importância dos arranjos produtivos locais (APLs), iniciativa que considera um incentivo para a cooperação e, consequentemente, para a obtenção de melhores resultados.

É possível inovar em qualquer setor, seja na iniciativa privada ou na área pública?

Cláudio Marinho: Sim. É preciso desmistificar a inovação. Nós que trabalhamos com o assunto, seja na política pública, nas universidades e mesmo nas empresas, temos muita culpa no cartório, pois fizemos da inovação um bicho-papão tecnológico. Inovar é fazer diferente e ganhar dinheiro com isso. Não há inovação enquanto alguém, que botou seu dinheiro para comprar algo, não diz: como é que não fizeram isso antes? Era o que eu queria!

Como introduzir mudanças em uma empresa?

Marinho: A IBM fez recentemente pesquisas com mais de 700 CEOs e perguntou sobre fontes de inovação nas empresas por eles comandadas. Mais de 40% das respostas citaram os empregados como fonte de inovação. Para se ter uma idéia disso, só vendo qual é a última fonte indicada por eles: as universidades, com menos de 10% das referências. Isso quer dizer que temos de criar condições, no ambiente de trabalho e fora dele, para que os empregados possam apresentar e desenvolver novas idéias. Essa também é a constatação de outras pesquisas. E tem mais: essa deve ser uma tarefa do executivo, do dono da empresa. O

pior dos mundos, do ponto de vista da inovação, é um ambiente de sentimento de culpa por tentar algo novo e fracassar. O ambiente da inovação é de tentativa e erro. Muito mais erro do que acerto, de remuneração pelo erro, para estimular a tentativa, e de premiação pelos sucessos.

Para inovar é preciso mudança organizacional na empresa?

Marinho: A mudança organizacional é o principal desafio na migração das empresas para um ambiente de inovação. O espaço permissivo da criação é uma construção organizacional deliberada, sob liderança e entusiasmo do dono ou executivo. E isso não quer dizer que toda empresa deve procurar montar a sua área de pesquisa e desenvolvimento. O ambiente propício à inovação é, cada vez mais, em empresas grandes e pequenas, o espaço da cooperação, da *open innovation*.

Quando e por que a tradição deve ser mantida na empresa?

Marinho: Na luta pela desmistificação do processo de inovação, um recurso ainda muito pouco explorado é o acúmulo de capital social, que é o conhecimento tácito proveniente das práticas sociais. A exagerada ênfase na inovação de laboratório, que evidentemente tem seu valor, cria cegueira cognitiva na absorção pelo processo produtivo do conhecimento acumulado na prática social. E aqui mais uma vez ganha importância a criação do ambiente adequado para que esse conhecimento surja, seja dos colaboradores da empresa, dos parceiros ou dos clientes.

A inovação muitas vezes esbarra na retórica da falta de recursos. É preciso recursos vultosos para inovar?

Marinho: Sim e não. Responder sim leva ao risco de colocar o avental branco dos laboratórios na imagem típica das ilustrações da mídia quando quer representar a inovação, levando o pequeno empresário para o sentimento de que é muita areia para

o meu caminhãozinho. Responder não pode também levá-lo a imaginar que não precisa envolver a gestão estratégica, da qual depende o futuro de qualquer empresa num ambiente cada vez mais competitivo, com a questão da inovação. A verdade está no meio, como sempre.

Como os APLs podem contribuir para a inovação e a conquista de mercado?

Marinho: As empresas, numa economia globalizada, competem entre si a partir de bases territoriais bem definidas, que contribuem com grande parcela da sua competitividade. A competição é de região a região, de cidade a cidade, não é de país a país. Não há empresas inovadoras sustentáveis em regiões não inovadoras, isto é, que não sejam dotadas de infra-estrutura e capital humano para permitir a inovação. A conclusão é óbvia: toda iniciativa, como a dos APLs, que procura fortalecer o ambiente público-privado para a cooperação, deve ser apoiada.

O IEL tem frisado muito sobre a importância de quebrar barreiras entre setores como indústria e serviços. O senhor acredita que ter uma abordagem transectorial pode ser uma forma de inovação?

Marinho: Como disse, a migração para modelos abertos de negócio é tendência firme ditada pelo mercado. O departamento de pesquisa e desenvolvimento das grandes empresas também está sendo terceirizado para centros de conhecimento (portanto, centros de serviço) os mais diversos, para empresas prestadoras de serviço menores, inclusive em redes transnacionais. Considero, portanto, que é uma boa iniciativa a do IEL trabalhar na fronteira indústria-serviço. Afinal, até a Boeing, fabricante de aviões, declara que 70% do valor de suas aeronaves é *software*, isto é, serviço. ■

Admirável mundo

Nano

Indústrias e centros de pesquisa brasileiros avançam na nanotecnologia

O universo nano sempre existiu sem que a tecnologia o pudesse enxergar. Está presente no organismo humano, na forma de moléculas nanométricas das enzimas e proteínas, e na natureza, nas nanoplaquetas de

carbonato de cálcio de uma concha do mar, ou no negro-de-fumo, uma espécie de fuligem obtida a partir da combustão ou decomposição de hidrocarbonetos, utilizada na indústria da borracha, apenas para citar alguns exemplos. “Esse mundo se revelou com o avanço da microscopia de força atômica”, explica Henrique Toma, professor do Instituto de Química da Universidade de São Paulo (USP) e coordenador do Instituto do Milênio de Materiais Complexos, patrocinado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia.

Nas últimas décadas, com o desenvolvimento de novas tecnologias, tornou-se possível entrar nesse território até então invisível e manipular materiais em nanoescala. “Até então, olhávamos para os materiais como se fossem um muro de tijolos grosseiros, com encaixe imperfeito. Agora, temos controle dimensional. Isso faz parecer que estamos diante de um novo material”, compara Toma.

A descoberta desse mundo impulsionou o desenvolvimento de novas tecnologias com aplicações revolucionárias nas áreas de materiais, farmacêutica, biotecnológica, entre outras. No Brasil, um dos resultados mais comemorados é a língua eletrônica, desenvolvida pela área de Instrumentação Agropecuária da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), que ganhou repercussão em revistas científicas internacionais como a *Nature* e espaço na *Discovery Channel*. O equipamento permite avaliar o sabor de bebidas como café, vinho ou leite,



Língua eletrônica, da Embrapa, ganhou repercussão internacional

DIVULGAÇÃO

até então analisadas por pessoas especialmente treinadas. A língua eletrônica é formada por um sensor capaz de detectar com precisão os padrões básicos do paladar em concentrações tão baixas, impossíveis de ser percebidas por humanos, sem o auxílio da nanotecnologia. Tem várias vantagens em relação aos métodos de análise sensoriais tradicionais, como rapidez e baixo custo.

Sem tanto alarde, a nanotecnologia chegou à indústria brasileira. A Plásticos Mueller, que produz componentes para a indústria automobilística em duas fábricas em Minas Gerais e uma em São Paulo, desenvolveu – em parceria com a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) – um termoplástico nanoestruturado que tem a qualidade de ser, ao mesmo tempo, duro e moldável, leve – pesa 4,7 quilos – e resistente para suportar peso de até 163 quilos, sem rachar ou quebrar. O material, testado no bagageiro externo de um carro da Fiat modelo Idea, foi desenvolvido no centro tecnológico da empresa. O bagageiro está sendo validado pela Fiat e a expectativa é que, até o segundo semestre deste ano, entre em linha de produção. “Decidimos desenvolver novas tecnologias para alavancar oportunidades de negócios”, diz o gerente do Centro Tecnológico da Mueller, Paulo Rodi. Dos R\$ 40 milhões que a empresa pretende investir na sua expansão até 2010, R\$ 5 milhões serão aplicados em atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para novos materiais.

A Mueller decidiu investir em pesquisa em nanotecnologia em 2006 quando seu proprietário, Ricardo Jacob, assistiu a uma palestra do professor Toma, na Associação Brasileira da Indústria de Plástico. “Ele me disse: daqui a um ano lhe apresentarei um novo produto desenvolvido com base nessa tecnologia”, lembra Toma. Dito e feito: em novembro de 2007, a Mueller apresentou no Congresso



Bagageiro leve e resistente é testado pela Fiat

DIVULGAÇÃO

Brasileiro de Nanobusiness o novo polímero que utiliza nanoargila e compostos de argila natural, combinado com poliamidas produzidas pela Rhodia e pela GE Plastics. “Estamos agora investigando novos materiais na área de termopolímeros, também em parceria com a UFMG”, adianta Rodi.

PESQUISAS AVANÇADAS

O Brasil está entre os 15 maiores produtores mundiais de artigos na área de nanotecnologia publicados em periódicos científicos indexados, conta Toma. “Temos pelo menos 20 institutos com 200 pesquisadores organizados em redes, desenvolvendo estudos com um enorme potencial para geração de conhecimento e aplicações”, diz. O problema é que os equipamentos para montagem dos centros de microscopia de alta resolução custam muito, e faltam recursos para a sua aquisição. “Na USP, temos apoio do Ministério da Ciência e Tecnologia e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. Mas precisaríamos de mais recursos.”

A Petrobras, por exemplo, criou uma rede temática de pesquisas em nanotecnologia que reúne especialistas de cinco universidades, patrocinando a compra de equipamentos

com uma parcela do 0,5% da receita que a empresa é obrigada por lei a aplicar em P&D. Toma coordena as investigações realizadas pela equipe da USP. “Há um ano estamos desenvolvendo pesquisas de nanotecnologia voltadas para a produção de petróleo, energia e meio ambiente”, conta. “Estamos estudando desde materiais duros e resistentes para a prospecção de petróleo em águas profundas até equipamentos de drenagem, passando por componentes para aumentar a fluidez do petróleo e para paredes de refrigeração.”

O problema é que as indústrias de pequeno porte não têm área de P&D e nem tradição de buscar os institutos públicos de pesquisa para apoiar o desenvolvimento de novos produtos. “Essas empresas deveriam se coligar e buscar suporte em centros de investigação de pesquisa compartilhada”, analisa Toma.

Esse, aliás, é o modelo que ele concebe para o Parque Tecnológico de São Paulo, que está sendo arquitetado pela Secretaria Estadual de Desenvolvimento, e que deverá reunir empresas das áreas de nanotecnologia, biotecnologia e informática. “O Brasil tem potencial humano e interesse de empresas. Precisamos multiplicar os centros de pesquisa e de capacitação”, destaca Toma. ■

Saltos de

Qualidade

Consultorias
oferecidas pelo IEL
auxiliam empresas a
elevar produtividade

Cercado de concorrentes, Altamir Cavalcante, dono da Qaly – empresa que lapida, tempera e instala vidros na região de Campina Grande, na Paraíba –, contratou a consultoria em gestão do núcleo regional do IEL por uma questão de sobrevivência.

“Eu precisava melhorar a qualidade do atendimento para oferecer um diferencial”, explica o empresário, garantindo que os resultados superaram suas expectativas mais otimistas. Em menos de um ano, a empresa triplicou suas vendas, aumentando o número de funcionários de 20 para



A empresa de autopeças Zen registrou suas primeiras três patentes



DIVULGAÇÃO: AUTOPEÇAS ZEN

31. “As melhorias que implementamos a partir da consultoria nos abriram novas portas, além de aumentar a satisfação dos clientes e dos colaboradores.”

Como o maior problema do setor é a carência de mão-de-obra qualificada, a consultoria teve esse foco, diagnosticando os problemas e traçando um programa para saná-los. Isso incluiu um curso de gestão em recursos humanos no IEL para Cavalcante, além de outros nas áreas de vendas, pós-vendas, gestão de fluxo de caixa e aperfeiçoamento na produção, que ele fez junto com alguns de seus colaboradores. “Com os cursos e os conselhos dos consultores, identificamos tanto as nossas falhas como as dos concorrentes e passamos a oferecer diferenciais que trouxeram novos clientes”, explica o empresário, que também é presidente do Sindicato de Beneficiamento de Vidro da Paraíba.

História semelhante conta o cearense Moisés Costa Sales. Em 2002, ele e a mulher, professores de química, começaram uma pequena fábrica artesanal de cosméticos na cozinha da própria casa. Em 2006, quando ouviu falar do trabalho de capacitação e consultoria em gestão do IEL/CE, a Emmes Cosméticos contava com sete funcionários, estava construindo um prédio próprio e tinha planos de se mecanizar.

“A consultoria nos fez crescer muito mais rápido: passamos a planejar melhor, com cronograma, o que

acelerou as obras e a compra dos equipamentos, evitando sobressaltos nos pagamentos”, conta Sales, que atribui à consultoria do IEL ter triplicado suas vendas e dobrado o número de funcionários em menos de dois anos, mesmo ainda operando artesanalmente. “Hoje temos representantes em seis Estados e estoques zerados porque tudo o que fabricamos está vendido. Isso é inédito, uma bênção que devemos ao planejamento feito junto com o IEL”, conta o empresário, completando: “Já sabíamos que planejar era essencial, só não conseguíamos fazer de forma eficiente”.

Atualmente com 13 funcionários e em fase final de instalação dos equipamentos, a previsão para a Emmes Cosméticos é de crescimento ainda maior nos próximos meses, quando começará a operar mecanizada. “Planejamos novos trabalhos com o IEL: estamos acertando consultorias na área de gestão financeira e controle de custos”, conta Sales.

A Emmes é apenas um exemplo das 554 consultorias em gestão empresarial desenvolvidas nos últimos dois anos pelo IEL Ceará, num trabalho que mobilizou mais de 5 mil horas de assessoria *in loco* e envolveu 13 setores produtivos, com destaque para o de alimentos, couro e calçados, cosméticos, limpeza, móveis, gráfico e confecção.

DIVULGAÇÃO

Sales e a esposa, da Emmes Cosméticos: crescimento rápido



TODOS OS PORTES

Mas nem só de microempresas vêm os êxitos dos trabalhos de consultoria em gestão do IEL. Dedicada à remanufatura de componentes para mineração, a Contagem Turbinas, de Minas Gerais, mais que dobrou os resultados em menos de 12 meses: com os mesmos 32 funcionários e reduzindo custos, passou de 1.400 para 2.900 peças produzidas ao ano. Interessada em obter o ISO 9001, a empresa procurou várias entidades e escolheu o IEL para ajudá-la a fazer os ajustes necessários.

“Mudamos a espinha dorsal da empresa. Com a implantação do sistema de



No alto, costureira de confecção da Cooperativa Natural arremata capa de almofada. Acima, amostras de algodão geneticamente colorido, cultivado na Paraíba

gestão da qualidade, o retrabalho se reduziu a quase zero, os estoques diminuíram e tanto funcionários como clientes ficaram muito mais satisfeitos”, conta Élon Gomes de Vasconcelos, proprietário da empresa, que atende a companhias do porte da Vale do Rio Doce, CSN e MBR.

Além de controlar melhor todo o processo produtivo, com o sistema de gestão, a empresa implantou coleta seletiva de resíduos, substituiu todas as máquinas de lavar por equipamentos mais modernos não-poluentes, obteve o licenciamento ambiental, implantou sistema de segurança no trabalho e melhorou o plano de

saúde e o seguro de vida dos funcionários. “O investimento foi pequeno se comparado aos resultados”, avalia Vasconcelos, que planeja expandir o negócio. “A consultoria nos ajudou a ter uma visão mais clara das carências e do potencial do mercado e, com a injeção de ânimo que os resultados trouxeram, compramos um terreno para expandir a fábrica e entrar na linha de turbinas de geradores e de navegação.”

CERTIFICAÇÃO DE ORIGEM

Os casos descritos são exemplos de um amplo espectro de serviços prestados pelos núcleos regionais do IEL, que inclui de consultorias para implementação de sistemas simples de gestão – para que empresas menores possam detectar falhas e melhorar seus processos industriais – até consultorias completas para a implantação de sistemas de gestão da qualidade ou para a realização

de todos os ajustes necessários para a obtenção de certificações. O IEL oferece ainda projetos com foco específico, como o aprimoramento da gestão financeira, de recursos humanos, de gestão da inovação e até criação e gestão de franquias.

Na Paraíba, o setor de franquias é um dos focos da consultoria do IEL para 23 participantes da Cooperativa Natural, que reúne 350 pequenas empresas de confecção. O grupo decidiu criar um diferencial para o setor na região, oferecendo produtos de algodão feitos da forma mais limpa possível, do plantio até a embalagem. A cooperativa oferece assessoria completa aos agricultores para a produção orgânica de variedades de algodão selecionadas geneticamente para gerar fibras naturalmente coloridas. “Com isso, eliminamos a grande quantidade de agrotóxicos usados no cultivo e os metais pesados empregados no tingimento dos fios”, explica a presidente da cooperativa, Maysa Gadelha.

Com toda a cadeia produtiva certificada e integrada à rede do Comércio Justo – modalidade internacional de venda que estabelece preço justo e padrões sociais e ambientais nas cadeias produtivas –, a Cooperativa Natural produz atualmente cerca de 10 mil peças ao mês de aproximadamente 400 itens e exporta 25% desse total. Com a consultoria do IEL, a Natural agora está aperfeiçoando a gestão, cuidando do lançamento do próprio sistema de franquias e se preparando para obter do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), a certificação de origem.

Algumas das assessorias individualizadas são desdobramentos do trabalho voltado para arranjos produtivos locais, para os quais a entidade oferece consultorias coletivas, e ações no âmbito do *Programa IEL Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores* (PQF). No ano passado, 61 empresas-âncoras e 700 fornecedores participaram do PQF,

em cinco Estados – Espírito Santo, Goiás, Bahia, Maranhão e Pará. Até o fim deste ano, o programa deve estar implantado em outros 15 Estados.

GESTÃO DA INOVAÇÃO

Com foco específico em gestão da inovação, pelo menos três núcleos regionais desenvolvem programas ancorados em cursos e consultorias: Paraná, Santa Catarina e Minas Gerais. O objetivo desses programas é tornar a inovação algo sistêmico, permanente, com foco estratégico, integrado ao cotidiano de todos os funcionários, em todas as áreas da empresa. O programa traz benefícios inclusive para empresas eminentemente inovadoras. É o caso da indústria de fitoterápicos Herbarium, de Curitiba, e da catarinense Cianet, que desenvolve e fabrica equipamentos para internet banda larga.

“Com o programa, a cultura da inovação deixou de ficar restrita à área de produtos e contaminou toda a empresa. Só com um rearranjo de *layout* feito na linha de embalagens, reduzimos o retrabalho a zero”, conta o supervisor de processos da Herbarium, Elton Aragão.

Já a Cianet atribui à consultoria o fato de, em apenas dois anos, ter triplicado seu *portfolio* de produtos, dobrado o faturamento e o número de clientes e ainda ter acumulado seus três primeiros prêmios em inovação. “Embora tivéssemos sistema de gestão da qualidade e ISO 9001 e fôssemos voltados à inovação, os processos de gestão não eram aplicados à inovação, que era feita só pela intuição dos dirigentes”, conta o diretor-presidente da empresa, Norberto Dias. “Com o sistema de gestão da inovação, todos os 120 funcionários e colaboradores passaram a pensar em inovação”, conclui.

Além disso, explica, com a consultoria, a Cianet incorporou inteligência competitiva e uma matriz de oportunidades que permite cruzar informações sobre produtos, compe-

tências e possibilidades de mercado. “Como somos uma empresa de inovação, isso impactou diretamente em nosso planejamento estratégico e a tomada de decisões.”

O IEL Santa Catarina desenvolveu uma metodologia específica, os núcleos de gestão integrada da inovação (Nugin) – para ajudar as empresas a identificar suas possibilidades de inovar, filtrar idéias e, quando for o caso, formatar e obter financiamento para os projetos de inovação que essas idéias originam. Em 2007, seis das sete empresas que estavam implantando o Nugin conseguiram recursos da Financiadora de Estudos e Projetos para seus projetos, num total de R\$ 22,9 milhões captados.

Uma das beneficiadas foi a empresa de autopeças Zen. Com 48 anos de existência e 1.020 funcionários, graças ao programa, a empresa introduziu várias inovações de processos e produtos, tendo registrado suas primeiras três patentes, além de reduzir custos. “Com as oportunidades identificadas a partir da gestão da

inovação, passamos a usar materiais alternativos e desenvolver parceria com fornecedores chineses”, conta Alan Maurici, da área de Inovação.

Já a Exitum Serviços, da Bahia, é um outro exemplo de empresa que decolou com o PQF. Especializada em consultoria e gestão de logística industrial, a empresa descobriu que tinha muito a avançar em gestão empresarial. “Fizemos uma revolução na empresa”, resume o sócio-gerente Jorge Silva. Com a consultoria, a Exitum implantou um sistema de gestão da qualidade que permitiu analisar e corrigir erros, melhorar o diálogo com os funcionários, adotar coleta seletiva e o uso de reciclados e, principalmente, fazer o planejamento estratégico. “Com base em pesquisas entre os clientes, realinhei o foco e desenvolvi novos produtos na área de gerenciamento de risco”, explica Silva. Com isso, a empresa, que tinha um único grande cliente antes da consultoria, hoje tem três e perspectiva de mais dois até o fim do ano, o que vem lhe permitindo crescer 20% ao ano com redução de custos.

ARTHUR IKISHIMA



A Exitum Serviços, com um cliente antes da consultoria, atende hoje três empresas



Silva: com base em pesquisa, realinhou o foco da empresa e criou novos produtos

Entre 1998 e 2003, o IEL Bahia realizou 1.400 consultorias em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e outras 917 desde então, sendo 70% das consultorias por meio da Rede de Tecnologia (Retec).

Pela Retec, chega parte significativa das demandas de consultorias em gestão feitas pelo IEL em todo o País. A rede oferece informações e consultorias empresariais e tecnológicas nas mais diversas áreas. Para isso, ela conta com um amplo banco de consultores, além de profissionais capacitados para selecionar o mais adequado para cada caso. Em 2007, os núcleos regionais das seis unidades federativas que possuíam a Retec – Amazonas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Minas Gerais e Paraná – atenderam 3.644 demandas de empresas e empreendedores. Até o final do ano, a Retec deve ser instalada em outros seis núcleos regionais.

BENCHMARKING INDUSTRIAL

Consultorias em gestão são desdobramentos do trabalho de *benchmarking* oferecido em 14 Estados pelos núcleos regionais e entidades

conveniadas, sob a coordenação do IEL Santa Catarina. A metodologia, chamada Benchmarking Industrial, permite às empresas de médio e grande porte comparar suas práticas com as das líderes mundiais de seus segmentos. A Sucos Del Valle é um exemplo de empresa que contratou a consultoria do IEL depois do Benchmarking Industrial, e concluiu o trabalho com 96,96% de satisfação.

Por meio da metodologia, é feito um levantamento detalhado dos procedimentos da empresa em qualidade, produção, logística, engenharia simultânea, gestão da inovação, meio ambiente, saúde e segurança do trabalho. Os consultores, então, usam um banco de dados internacional para comparar cada aspecto com as práticas das líderes. O relatório final identifica os desvios e apresenta um plano de ação para superá-los. A consultoria em gestão é feita quando a empresa contrata o IEL para implementar esse plano de ação.

No Amazonas, para atender às necessidades do grande número de microempresas e novos empreendedores sem condições de pagar por uma consultoria, o núcleo regional do IEL fez uma parceria com o Centro Universitário Nilton Lins. Os alunos finalistas do curso de administração da instituição desenvolvem, com a orientação de um professor, como trabalho de conclusão de curso, diagnóstico e programa de melhorias para uma empresa selecionada.

Para indústrias com necessidades mais sofisticadas de consultoria em gestão, o IEL Amazonas lançou em maio o *Escritório de Projetos e Negócios*, focado em capacitação e consultoria na área de gestão, visando ajudar as empresas a elaborar planos de negócios, racionalizar processos, reestruturar a organização, fazer diagnóstico e planejamento estratégico e avançar na área de gestão de projetos, inovações, *marketing* etc. 

Da Paraíba para o Mundo

Entre guloseimas à base de milho, bandeirolas, fogueiras, shows culturais e folclóricos, o Pavilhão da Cachaçaria da Paraíba foi uma das atrações da festa junina de Campina Grande, uma das mais populares do Nordeste e conhecida como o maior São João do mundo, por atrair mais de 1 milhão de visitantes de diversas partes do Brasil e até do exterior.

A exposição de 25 marcas no evento, realizado entre 30 de maio e 29 de junho, é a consagração do trabalho de modernização e inovação dos engenhos paraibanos que nos últimos anos investiram em torno de R\$ 10 milhões para aprimorar o processo de produção e elevar o padrão de qualidade da bebida.

“As empresas investiram na aquisição de alambiques de destilação, tornas de fermentação e engarrafamento de bebidas”, diz o diretor do Engenho São Paulo, o empresário Múcio Carlos Fernandes. Além disso, novas tecnologias foram empregadas no processo de produção. O Engenho São Paulo, por exemplo, passou a submeter sua levedura a análises de laboratório de microbiologia para dar maior uniformidade à produção e obter uma cachaça com o aroma e o sabor desejados.

Técnicas ultrapassadas foram abandonadas pelos empresários da Paraíba, como a queima da cana na colheita, prejudicial ao meio ambiente. “Normas de assepsia, controle maior da qualidade do caldo e o fracionamento da destilação, fundamental no monitoramento da

produção e no controle da bebida, se tornaram rotina nos engenhos”, relata. A modernização da indústria de cachaça da Paraíba foi realizada com o apoio do IEL, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e o Sindicato da Indústria de Bebidas em Geral do Estado, que criaram o Arranjo Produtivo Local da Cachaça de Alambique da Paraíba. “Essas instituições contribuíram para organizar as empresas e levar à indústria o que há de mais moderno”, diz o presidente do sindicato, Jeová Heiner de Carvalho.

NOVAS OPORTUNIDADES

Para a superintendente do IEL Paraíba, Kênia Sâmara Quirino, a participação no evento fortalece a imagem da cachaça do Estado. No Pavilhão da Cachaçaria, os visitantes puderam experimentar bebidas inovadoras feitas a partir da cachaça,

Setor de cachaça ganha competitividade por meio da modernização e inovação

como o *milkshake* e o chocolate quente com cachaça. “A degustação contribui para atrair novos consumidores”, diz Kênia.

A expectativa é abrir portas do mercado externo, mas também expandir as vendas no Brasil. “Exportar exige investimento e o mercado interno ainda tem muito potencial para expansão, em particular para as empresas menores”, diz Fernandes, do Engenho São Paulo. Para Heiner, no entanto, exportar é um desafio que as empresas terão de enfrentar porque já há países da Europa interessados na cachaça da Paraíba. “Alguns produtores estão recebendo consultas do exterior”, revela. 



Pavilhão da Cachaçaria: atração da festa junina em Campina Grande

ALISON RAMALHO

Gestão de negócios



DIVULGAÇÃO

Empresas de tecnologia da informação (TI) de Santa Catarina podem obter a certificação do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) no laboratório de eletromagnetismo e compatibilidade eletromagnética da Universidade Federal de Santa Catarina, o Maglab. “Antes, tínhamos de ir até Campinas para certificar nossos produtos”, lembra o diretor da Cebra, fabricante de conversores de Florianópolis, Alexandre D’Avila da Cunha.

Cerca de 410 produtos de 31 em-

presas, calcula o empresário, foram certificados pelo Maglab. “Esses produtos representam vendas da ordem de R\$ 1,5 bilhão”, avalia Cunha. O Maglab passou a ser acreditado do Inmetro com o apoio do projeto Plataforma de Tecnologia de TI (Platic), desenvolvido pelo núcleo regional do IEL em parceria com cinco universidades e apoio da Financiadora de Estudos e Projetos. Com a colaboração de 61 pesquisadores, o projeto fornece ferramentas para padronizar processos e produtos, além de qualificar a gestão de negócios.

Pelo Platic foram qualificados aproximadamente 300 profissionais, beneficiando 49 empresas. Por essas ações, o projeto conquistou o primeiro lugar no Prêmio Dorgival Brandão Júnior da Qualidade e Produtividade em Software, do Ministério da Ciência e Tecnologia (foto). O trabalho e os estudos realizados nos últimos três anos foram reunidos em uma publicação do Platic: *Tecnologia da Informação e Comunicação*. “O IEL, como gestor do projeto, faz a integração entre as necessidades das empresas e o conhecimento acadêmico”, explica o superintendente do IEL Santa Catarina, Natalino Uggioni. 

Desenvolvimento produtivo

Empresas interessadas em desenvolver novos produtos e processos ou em aprimorar os existentes que envolvam riscos tecnológicos e oportunidades de mercado podem recorrer à nova linha de crédito Inovação Tecnológica, apresentada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) no lançamento da Política de Desenvolvimento Produtivo do Governo Federal.

O BNDES financia até 100% do investimento com taxa fixa de 4,5%

ao ano. O valor mínimo por projeto é de R\$ 1 milhão e o prazo máximo, de 14 anos. A importação de equipamentos sem similar nacional e o apoio à construção de edificações estão entre os itens financiáveis desde que diretamente relacionados às atividades de pesquisa e desenvolvimento. As solicitações de apoio devem ser encaminhadas ao BNDES por meio de carta-consulta. Veja como no *site* www.bndes.gov.br/inoçao 

Qualificação

Atender às demandas das grandes empresas executoras das obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) do Governo Federal na região Norte é o objetivo de empresas do Acre e Rondônia. Para isso, as federações das indústrias dos Estados do Acre e de Rondônia, por meio dos núcleos regionais do IEL, e em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, vão desenvolver projetos com base no Programa IEL Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores (PQF).

“A metodologia do PQF é muito adaptada à realidade da região”, diz

a assessora da superintendência do IEL Acre, Rosineide Sena. Os investimentos do PAC no Norte devem somar R\$ 50,9 bilhões. Em Rondônia, só nas duas hidrelétricas do Rio Madeira, de Jirau e de Santo Antônio, serão investidos R\$ 16 bilhões. Cerca de 120 empresas só de Rio Branco, especializadas em pavimentação, insumos minerais, cerâmica vermelha, artefato de concreto, entre outras, podem se beneficiar com os investimentos. O momento é de aproximação entre grandes empresas e potenciais fornecedores e a expectativa é iniciar as capacitações a partir de agosto. 

Portas abertas

Participações em editais, qualificação e treinamento em gestão da qualidade e redução de custos por meio de alianças entre empresas e de compartilhamento de serviços são algumas das conquistas da BioSmart – Produtos Tecnológicos para Habilitação e Reabilitação Física. A empresa integra o Arranjo Produtivo Local (APL) de *Software* de Curitiba e Região Metropolitana, que acaba de completar um ano.

“A força de um APL é maior que de uma empresa sozinha. Facilita negociações e abre portas

para a entrada em nichos até agora reservados às grandes empresas”, diz o diretor-executivo da BioSmart, Leonardo Rodrigues da Silva (foto), contemplado em 2008 com o Prêmio Ozires Silva de Empreendedorismo pelo lançamento do produto Biofeed, equipamento inédito no País, que permite acompanhamento da evolução do tratamento por fisioterapeutas e pacientes. Das 200 empresas de *software* e tecnologia da informação da região, 50 participam do APL. 



DNVULGAÇÃO

Livros

SERVIÇOS EM CENA



O Diferencial que Agrega Valor ao seu Negócio, de James Teboul, professor do Insead, uma das principais escolas de negócios

do mundo. O livro traz a definição de serviços, com visão geral do assunto e método para posicionamento, idealização e implementação de qualquer tipo de atividade na área. Na publicação, lançada em parceria com o IEL, Teboul afirma que as barreiras setoriais da economia estão cada vez mais frágeis, obrigando executivos a não se preocupar unicamente com a operação de suas fábricas, mas também com a oferta de serviços exclusivos, conhecimento e consultoria. À venda nas principais livrarias do País por R\$ 45,00. 

A REVOLUÇÃO MICROELETRÔNICA



Pioneirismos brasileiros e utopias tecnocrônicas, de Francisco Assis de Queiroz, é um estudo da história da tecnologia com ênfase nas relações entre a sociedade brasileira moderna e esse conhecimento, e destaques para relatos como o da chegada da televisão ao Brasil. O trabalho, segundo o autor, examina o período da história contemporânea de meados do século 19 até o fim do século 20 e procura compreender, de forma abrangente, o papel da ciência e da tecnologia no País. Vendas no *site* da editora www.annablume.com.br, por R\$ 30,00. 

Educação Executiva IEL

Gestão Estratégica para Dirigentes Empresariais
INSEAD – Fontainebleau



Carreiras promissoras no mercado executivo dependem de escolhas. A escola certa para estudar é uma delas. O Instituto Euvaldo Lodi – IEL proporciona a você a oportunidade de estar sempre à frente do mercado: Gestão Estratégica para Dirigentes Empresariais. Um curso criado especialmente para executivos brasileiros e ministrado pelo INSEAD, um dos mais conceituados institutos do mundo em ensino de negócios.

- De 18 a 22/08/2008 – Fontainebleau – França
- Tradução simultânea

Conheça também os cursos de Educação Executiva do IEL no INSEAD em Cingapura e Xangai, na Wharton School, Filadélfia, e nas melhores escolas brasileiras de negócios.

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES:

Tel.: (61) 3317-9432/9409

www.iel.org.br/eduexecutiva

INSEAD



CNI IEL