

interação.

Instituto Euvaldo Lodi • Ano 17 / nº 195 • Junho de 2008

Para mudar basta começar

Experiências mostram que o primeiro passo é fundamental nas grandes transformações corporativas

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:
Fábia Galvão, Fernanda Paraguassu, Gustavo Faleiros,
Maria José Rodrigues, Saete Silva e 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



195

Junho de 2008

3 **Editorial**
Mudar para competir

4 **Entrevista**
Comunicar é preciso

6 **Gestão**
Prontos para inovar

10 **Bolsas**
Bitec com inscrições abertas

12 **Mercado**
Energia renovável em alta

14 **Notas**

Exportação – Profissionais, empresários e estudantes envolvidos nas atividades de exportação podem participar do curso Sistemática de Exportação, realizado pelo IEL/MT, em Cuiabá, no dia 29 de julho. O objetivo é proporcionar conhecimentos gerais para desenvolvimento das atividades de exportação, apresentando o funcionamento da rotina dessa atividade, com ênfase nos aspectos práticos e operacionais. Informações: (65) 3611-1525.

Engenharias – A Universidade Federal de São Carlos sediará o 10º Congresso de Estudantes de Ciência e Engenharia de Materiais do Mercosul, entre 27 de julho e 2 de agosto. Com o tema tradição e inovação, o objetivo é divulgar e debater a ciência e a engenharia de materiais entre estudantes, profissionais da área e empresas no mesmo ambiente. Informações: www.dema.ufscar.br/cecemm

Futuro – A Federação das Indústrias do Estado do Ceará e a Confederação Nacional da Indústria realizam de 6 a 8 de agosto, em Fortaleza, a Feira da Indústria, Tecnologia e Inovação (Tecnológica 2008) e o 4º Seminário de Gestão da Indústria, Tecnologia e Inovação (Inova 2008). O objetivo dos eventos é ampliar o investimento em pesquisa, desenvolvimento e inovação e fortalecer o parque industrial, com o incentivo à competitividade empresarial tanto no mercado interno como no internacional. Informações: (85) 3466-5400.

Responsabilidade – A Mostra Sistema Fiesp Responsabilidade Socioambiental será de 13 a 15 de agosto na Fundação Bial, em São Paulo. Esta é a segunda edição do evento que terá, além dos projetos de responsabilidade socioambiental, uma mostra de produtos sustentáveis. O intuito da Mostra é reunir empresários comprometidos com a criação de um novo modelo de desenvolvimento e gestão pela construção de uma sociedade melhor. 

Gestão da Mudança

É impossível falar em qualidade da gestão sem falar de inovação. Com um mercado em constante transformação, a capacidade de mudança dos dirigentes e dos processos administrativos tornou-se vantagem competitiva para as empresas. Atualmente, as mudanças são imprescindíveis não necessariamente porque o que se faz não é bom, mas porque é preciso se adequar a um novo ambiente, no qual surgem competidores a todo momento, e marcar um posicionamento de classe mundial.

A Nissan, fabricante japonesa de veículos, que renasceu depois de uma gestão inovadora comandada por um executivo brasileiro, é um exemplo do que a mudança é capaz de fazer numa empresa. O caso da fabricante do Japão foi contado pelo professor do Insead, James Teboul, que o IEL trouxe ao Brasil para dar aula sobre inovação na gestão, em programa elaborado especialmente para executivos dos departamentos regionais do SENAI e do SESI.

O Insead, uma das melhores escolas de negócios do mundo, é parceiro do IEL na capacitação de dirigentes empresariais há dez anos. Outra parceria, com a Wharton School, dos Estados Unidos, também permite levar experiências globais para os empresários brasileiros. A idéia é que esses gestores tragam novas idéias para suas empresas e repassem o conhecimento para toda a sua cadeia produtiva.

Com o foco na capacitação da gestão empresarial e do gestor, o IEL sempre atuou na busca de melhores conceitos e práticas de gestão para a indústria brasilei-

MIGUEL ÂNGELO



A capacidade de mudança dos dirigentes e dos processos administrativos tornou-se vantagem competitiva para as empresas

ra. Recentemente, trouxemos para o Brasil outro moderno mecanismo de gestão ao lançar o livro *Serviços em Cena – O Diferencial que Agrega Valor ao Seu Negócio*, em que James Teboul fala sobre a gestão da mudança e alerta para a importância do serviço na conquista da satisfação do cliente. Para Teboul, que fez uma palestra no Rio de Janeiro e fará outra em São Paulo, os serviços são fator diferencial para as empresas.

Em outra frente, numa parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e mais de 30 universidades, o IEL concluiu um curso para cerca de 2.200 gestores de micro e pequenas empresas. O resultado foi tão positivo que o IEL já trabalha na viabilização de novos convênios na mesma linha, respondendo a demandas dos núcleos regionais feitas durante a Convenção Nacional de Superintendentes realizada em março deste ano.

O IEL entende que a inovação na gestão deve ter sempre presente a sustentabilidade socioeconômica e ambiental. Com essa consciência, as empresas brasileiras estarão preparadas para aumentar sua competitividade e enfrentar o acirrado mercado global, ultrapassando fronteiras territoriais, culturais e econômicas. 

Carlos Cavalcante
Superintendente do IEL

Estratégias de Comunicação

Para fluxo eficaz de informações, mensagens devem se transformar em diálogos

As pesquisas que o professor do Insead Mark Hunter realiza há mais de 20 anos apresentam conclusões que podem ser cruciais para a compreensão do potencial estratégico da informação. Ver a atuação dos líderes de outra maneira, buscar a simplicidade e ouvir tanto quanto falar são princípios que, segundo ele, fazem a diferença ao pensar uma estrutura de comunicação.

Hunter é um premiado jornalista e autor investigativo norte-americano. Ele esteve no Brasil no mês de abril para o *Programa Inovação na Gestão*, curso *in company* realizado pelo IEL em parceria com o Insead para 49 gestores do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e Serviço Social da Indústria (SESI). Durante o evento, em que tratou do tema Comunicação e Relacionamento, Hunter concedeu entrevista exclusiva à *Interação*.

Por que a comunicação é fundamental para promover o estímulo à inovação?

Mark Hunter: Sem um fluxo eficaz de informações, nenhuma companhia pode atuar estrategicamente. Mas é essencial que essa comunicação efetivamente ocorra, ou seja, que as mensagens se transformem em diálogos. Os líderes não têm necessariamente de falar muito, mas devem ouvir muito e ter consciência do que ocorre na sua empresa para reconhecer problemas e buscar soluções. O desafio é ter uma equipe que caminhe na mesma direção, almejando os melhores resultados, construídos a partir de uma atuação alinhada.

Então estamos falando de uma nova modalidade de liderança?

Hunter: Existem mitos em relação a esse assunto que precisam ser desconstruídos. Um deles é que o líder resolve tudo. Líderes são pessoas que podem convencer as outras a caminhar na melhor direção, e não aqueles que sabem e fazem tudo. Eles são capazes de reconhecer talentos e fazer o melhor uso deles. O que adianta contratar os melhores funcionários se você não os ouve? Não tem o menor sentido. A busca por soluções deve ser compartilhada pela equipe, a partir de uma comunicação eficaz.

Como promover um bom fluxo de comunicação na empresa?

Hunter: As pessoas precisam estar envolvidas de fato, contribuindo para a formulação de soluções e estratégias. Simultaneamente, a comunicação deve estar constituída numa rede, em que os interlocutores estão integrados e o talento de cada um é empregado na direção dos resultados positivos.

A Nissan tem um método interessante nesse sentido. Eles chamam de *cross functional team*, que é uma equipe formada por pessoas de vários setores da empresa que atuam em problemas que não são específicos da sua área, mas afetam a companhia. Constantemente eles pensam em soluções e práticas inovadoras de gestão. Esse time foi crucial para que a Nissan superasse uma crise em 1999 e, até hoje, ele existe na empresa de uma forma institucional, porque deu certo.

Quais são os pilares de uma boa rede de relacionamentos?

Hunter: Essa rede na verdade tem três dimensões. Existe uma rede pessoal, dos amigos da empresa; a rede operacional, na qual o trabalho cotidiano ocorre; e a rede estratégica, que elenca os gestores que influenciam as decisões, atuam na resolução de problemas e pensam em maneiras de evitá-los. A maneira como cada empresa organiza essas sub-redes

varia. Já conheci algumas companhias que funcionam de maneira diferente. Um exemplo é a BP Alternative Energy, do Reino Unido, que reuniu talentos individuais com flexibilidade de atuação e que, portanto, transitavam entre as dimensões tradicionais das organizações. As informações vinham também de pessoas que estavam diretamente em contato com os clientes. Essa formação potencializou as qualidades profissionais de cada

um e, em pouco tempo, a pequena equipe obteve resultados positivos muito expressivos.

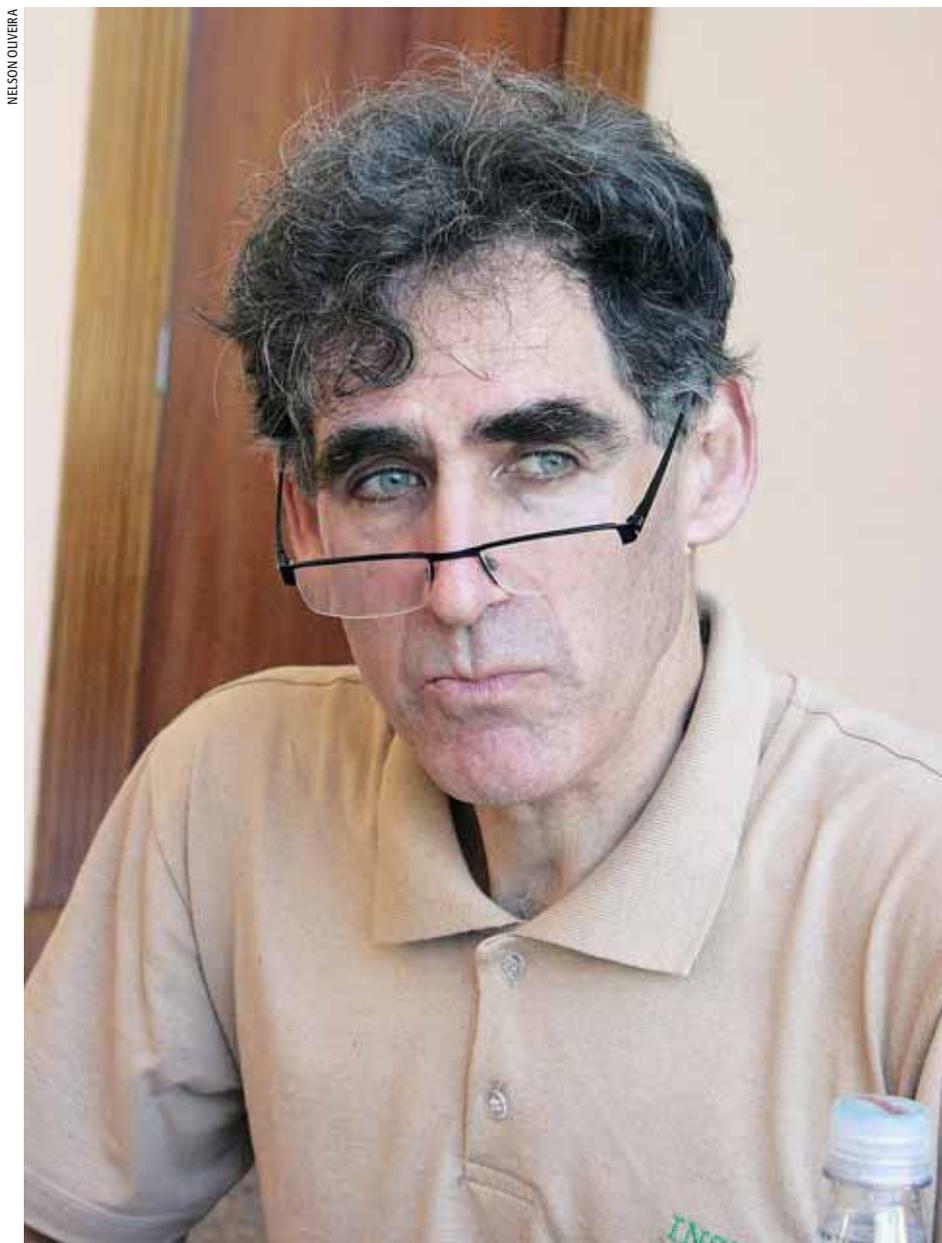
Como o senhor vê a atuação do Sistema Indústria?

Hunter: Quando soube que viria ao Brasil ministrar esse curso, comecei a pesquisar o histórico das organizações envolvidas. Descobri que a história do SENAI é simplesmente incrível. É uma entidade que vem promovendo transformações significativas na realidade brasileira

e a impressão que tive é de que muita gente não conhece ou não tem a dimensão dessa atuação. Anualmente, o SENAI capacita 2 milhões de pessoas, o mesmo número de desempregados da França. É como se todas essas pessoas ociosas de lá tivessem a oportunidade de sair dessa condição. Outro dado impressionante: ao todo, 80% desses brasileiros são empregados após a qualificação. Na minha opinião, esse potencial precisa ser mais conhecido.

Qual o maior erro cometido em relação à comunicação empresarial?

Hunter: O maior erro que pode ser cometido é idealizar circunstâncias em detrimento do que é a realidade. Hoje a comunicação nasce e vem de todos os lugares e precisa ser apurada, decodificada e replicada da maneira mais realista dentro das empresas. Não pode ser um lugar-comum, em que os gestores espelham aquilo que gostariam que fosse a realidade. Outro ponto importante: nem tudo deve ser comunicado. O setor de comunicação é estratégico e reflete a atuação, expectativas e prospecções da sua empresa. 



NELSON OLIVEIRA

Hunter: o desafio é ter uma equipe que caminhe na mesma direção

Preparados para o Mercado

Empresas ganham competitividade com soluções simples e eficazes

Em 1999, a fabricante japonesa de veículos Nissan estava numa situação delicada. Com modelos pouco criativos, fábricas em excesso e uma dívida estimada em US\$ 30 bilhões, a gigante asiática perdia espaço no mercado e sentia os impactos do prejuízo latente. Na época, quem recebeu a missão de resolver essa situação foi

o brasileiro Carlos Ghosn que, presidindo a empresa à base de gastos e do reordenamento de competências e estratégias de mercado, conseguiu reverter a crise. Em dois anos, a dívida consolidada da Nissan foi reduzida para menos de



FOTOS DIVULGAÇÃO



A Marcopolo vende, por ano, 4 mil unidades de microônibus, no Brasil e em mais seis países

US\$ 6 bilhões e Ghosn se transformou numa espécie de herói nacional. A trajetória de superação da Nissan conduzida pelo executivo brasileiro contém uma prática que alia inovação, foco e visão estratégica, a chamada gestão da mudança.

A atuação de Ghosn foi muito além da administração das consequências da crise. O presidente, que ficou conhecido como o matador de custos, estabeleceu novos fluxos de gestão e informação baseados na mudança. As ações não foram apenas no setor produtivo da empresa, mas em sua cultura organizacional. “Não existem vacas sagradas, nem tabus, nem restrições”, afirmou o executivo durante a primeira reunião com a sua equipe em 1999.

O diagnóstico sobre a situação da empresa na época apontava sobreposições de serviços, limitações e falhas nos segmentos administrativos. Os automóveis da Nissan tinham um *design* ultrapassado, eram produzidos em fábricas que usavam 50% da sua capacidade e distribuídos em concessionárias que competiam entre si. As ações remediadoras incluíram uma redução de 20% nos custos de compras da empresa, a renovação das concessionárias e a racionalização do volume de plataformas e fábricas.

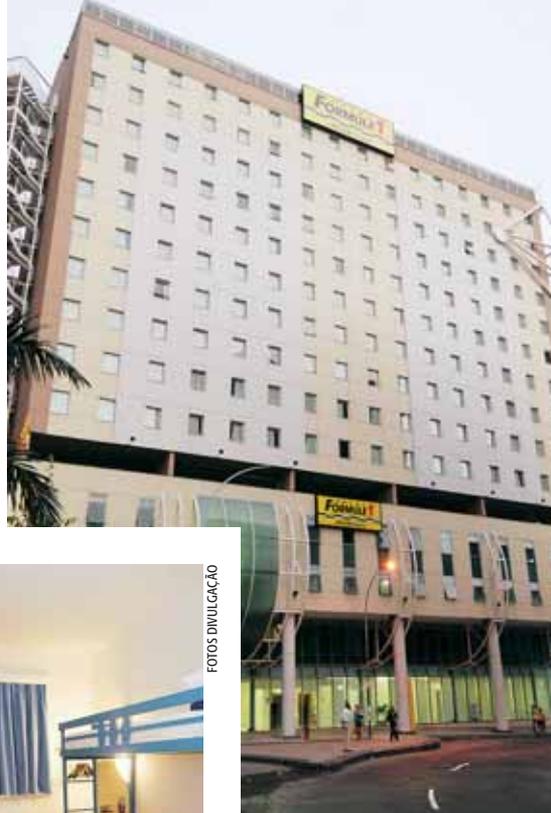
Os setores de *marketing* e engenharia receberam investimentos significativos e todas as alterações foram orientadas pela visão simples e clara de ajudar a consertar a Nissan. Paralelamente, executivos e colaboradores da empresa eram convencidos da necessidade de reverter a situação em que ela se encontrava. Os resultados dessa gestão estratégica puderam ser verificados a partir de 2001. Nesse ano, a empresa elevou a relação entre a renda operacional e a margem de vendas para 4,5%.

A gestão da mudança desenvolvida pela Nissan ilustra o potencial

inovador dessa prática. “Clareza e simplicidade nortearam todo o processo que culminou na renascença da Nissan. Isso foi desde a redação de relatórios até a comunicação estabelecida no cotidiano”, afirmou o professor do Insead James Teboul, durante *Programa Inovação na Gestão*. O especialista ministrou aulas no curso desenvolvido pelo IEL e Insead a 49 gestores do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e Serviço Social da Indústria (SESI), de 21 a 25 de abril, em Pernambuco.

Durante o programa, o professor Teboul explicou como se dão os processos que culminam em novas práticas e realinhamentos estratégicos. Segundo ele, a gestão de qualquer mudança, dentro ou fora do escopo empresarial, passa pela resposta a quatro questões: por que mudar; quem estará envolvido no processo; o que se deve esperar; e como chegar lá. Posteriormente, há três etapas de implementação, que inclui uma experimentação das práticas planejadas, o convencimento de todos os envolvidos e, finalmente, a consolidação das novas visões e atitudes na cultura organizacional.

No livro *Serviços em Cena – O Diferencial que Agrega Valor ao Seu Negócio*, lançado pelo IEL no Brasil, em abril deste ano, Teboul dá o tom dessa prática: “O que importa é um pouco de inspiração, muito suor e persistência”. A gestão da mudança também é tema dos programas de *Educação Executiva*, realizados pelo IEL em parceria com o Insead, na França e na Ásia, em agosto e outu-



FOTOS DIVULGAÇÃO

A rede de hotéis Formule 1 alia atendimento personalizado com baixo custo

bro deste ano, respectivamente (veja box na página 9).

SERVIÇO PERSONALIZADO

Muitas vezes, a mudança pode significar a oferta de serviços para um novo público. O caso da rede Accor, maior grupo hoteleiro do Brasil e da Europa, tradicionalmente conhecido pela sofisticação das suas hospedagens – verificada nas cadeias Sofitel, Novotel, Mercure e Íbis –, incluiu um novo modelo de hotéis, com atendimento personalizado e baixo custo. Criada em 1984 na França, a rede Formule 1 é estruturada em apartamentos com 12 metros quadrados, equipados com cama de casal e/ou beliches, banheiros com ducha, ar-condicionado, TV a cabo de 14 polegadas, relógio com sistema automático de despertador, isolamento acústico, bancada



FRANCISCO EVANGELISTA / IMAGEM CEDIDA PELA VOCE S/A

Tapajós e Melloni (acima), da Masa: superação de crise por meio de valorização de funcionários (no alto)

de trabalho e fechadura com cartão magnético. Os prédios têm segurança e são localizados próximos a aeroportos, metrô e centros de compra. O valor das diárias vai, no Brasil, de R\$ 65 a R\$ 89 por quarto, que pode acomodar até três pessoas.

“A proposta da marca vem revolucionando a indústria hoteleira”, afirmou o diretor-geral do Grupo Accor para a América Latina, Firmin Antônio. Segundo ele, houve a inclusão de um serviço que estruturou a nova cultura na organização, que exigiu investimentos e adequação dos novos gestores. A rede Formule 1 possui mais de 300 hotéis em todo o mundo, com uma taxa de ocupação média de 80%. No Brasil, existem cinco filiais, localizadas em São Paulo e no Paraná e, até 2010, outras 15 unidades serão constru-

ídas nas regiões Sudeste, Norte e Nordeste. A experiência bem-sucedida do Formule 1 dentro do Grupo Accor evidencia uma clássica mudança no meio empresarial, que vem a partir da exploração de novos nichos de mercado. “A hospedagem supereconômica passou a atender viajantes que buscam conforto e praticidade a preços mais baixos”, conclui Antônio.

No caso da Marcopolo, fabricante de carrocerias de ônibus, a inovação ocorreu no produto. Quando o presidente da empresa, José Antônio Martins, afirmou em um encontro de profissionais do setor que o microônibus era uma tendência, os fabricantes não acreditaram. “Todo o setor se preparava para produzir ônibus grandes, com 13 metros de extensão”, contou o executivo. A aposta de Martins deu tão certo que hoje a empresa vende 4 mil unidades de microônibus por ano, no Brasil e em mais seis países de quatro continentes.

Para 2008, a estratégia competitiva da Marcopolo incluiu o mercado chinês na sua esfera de atuação, decisão que mais uma vez exigiu definições calcadas na gestão da mudança. Segundo Martins, a transformação é fruto de uma conscientização junto com os colaboradores, que são motivadores das alterações na cultura da companhia. “Temos de mostrar aos trabalhadores que as empresas precisam mudar, e que mudanças não são condenadas”, explicou.

VALORIZAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

Nem sempre a transformação decorre da diversificação dos serviços e produtos. Ela pode mudar a trajetória dos negócios, como é o caso da Masa da Amazônia, fabricante de componentes plásticos injetados. Em 1993, o governo brasileiro abriu a economia nacional à importação de produtos. A decisão decretou a falência de muitas empresas que

não tinham se preparado para o novo contexto. A Masa – na época, Multibras da Amazônia – preparou um planejamento estratégico com foco no mercado exterior e que tinha como base transformações em três componentes: recursos humano, tecnologia e gestão.

Na época, vários funcionários ainda eram analfabetos e poucos colaboradores tinham nível superior. A internacionalização da Masa precisava contar com uma equipe mais preparada, necessidade que levou o presidente Ulisses Tapajós a investir em educação dentro da empresa. O índice de colaboradores com segundo grau completo aumentou de 15%, em 1994, para 100%, em 1999. Ex-analfabeta, a antiga funcionária Maria Francisca da Silva, conhecida como dona Chiquinha, completou o segundo grau quando ainda estava na empresa. Aos 64 anos, ela foi oradora da última turma formada e é um dos símbolos da mudança educacional que a fábrica promoveu.

O investimento em tecnologia foi o segundo pilar da estratégia da Masa. Máquinas informatizadas foram compradas para acelerar o processo produtivo. Finalmente, a aplicação de novos modelos de gestão também possibilitou que a empresa se tornasse mais competitiva no mercado. “Nossos colaboradores precisavam saber administrar e liderar”, conta o gerente-geral da Masa, Ocimar Melloni. O gestor explica que, ao focar os investimentos em pessoas, tecnologia e gestão, o primeiro ciclo da mudança se completou. “Essas ações cumpriram seu propósito em dez anos, pois destacaram a Masa na cena empresarial brasileira e internacional. Foram mudanças baseadas na constância de propósitos”, afirmou Melloni.

Em 2003, a empresa iniciou o segundo ciclo de transformação. O objetivo era ser escolhida uma das melhores empresas para se trabalhar na pesquisa realizada pelo Great

Place to Work Institute, em parceria com as revistas *Exame* e *Você S/A*. A instituição conquistou o título em apenas três anos e foi eleita a melhor empresa para se trabalhar no Brasil nos anos de 2006 e 2007.

Os reconhecimentos vieram em consequência do investimento maciço que a companhia fez na qualidade do

ambiente de trabalho. “Começamos a aplicar os parâmetros da Fundação Nacional de Qualidade na tentativa de estabelecer um clima de confiança, respeito, ética e companheirismo na empresa”, explicou Melloni. A Masa também foi a única empresa a ganhar o Prêmio Qualidade Amazonas, em gestão, no ano de 2007. 

PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO EXECUTIVA

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 a escola internacional de negócios Insead. A oitava edição do curso *Gestão Estratégica para Dirigentes Empresariais* será de 18 a 22 de agosto, em Fontainebleau, na França. Já o programa asiático está em seu segundo ano e será realizado em Cingapura e Xangai, de 6 a 15 de outubro. Destinados a empresários e executivos responsáveis por decisões estratégicas, os cursos têm tradução simultânea das aulas e o material didático é em português.

No curso da França, serão abordadas questões como gestão da internacionalização, liderança e negociação, excelência na gestão, especificidade dos serviços, estratégia e dinâmicas competitivas, estratégias inovadoras de *marketing* e fundamentos de marca. Em Cingapura, os participantes terão a oportunidade de debater, entre outros assuntos, a estratégia competitiva no mercado asiático e a negociação com diferentes culturas. Haverá uma missão empresarial a Xangai, em que os executivos visitarão empresas. O tema gestão da mudança será ministrado pelo professor James Teboul nos dois programas.

A ficha de inscrição e mais informações sobre os cursos estão disponíveis no site www.iel.org.br/eduexecutiva ou pelo telefone (61) 3317-9432. 



IEL com inscrições abertas para cursos no Insead

DIVULGAÇÃO

Desenvolvimento Tecnológico

Estudantes e micro e pequenas empresas interessados devem contatar os núcleos regionais do IEL

O frigorífico da Cooperativa Central Oeste Catarinense (Aurora) aumentou seu faturamento mensal em mais de R\$ 3,5 mil e acabou com o absenteísmo por dores musculares graças às melhorias tecnológicas desenvolvidas por Vilmar Dalapria, estudante de Tecnologia em Manutenção Industrial do Serviço Nacional da Aprendizagem Industrial (SENAI) e bolsista do *Programa de Iniciação Científica e Tecnológica para Micro e Pequenas Empresas* (Bitec). A empresa enfrentava problemas

crônicos de funcionários afastados por dores musculares causadas por uma raspadeira usada para extrair a carne da cabeça de suínos. Quando os afastamentos chegaram a oito num só mês, a empresa suspendeu o uso do equipamento, passando a descartar com as carcaças centenas de quilos de carne que não podiam ser retiradas sem a máquina.

Foi quando a MSD Montagens Industriais, que presta serviços ao frigorífico, recorreu ao programa Bitec para ter um estudante de tecnologia



Usina de reciclagem beneficiada com o Projeto Bitec.
No destaque, Abigail e Pereira: gestão moderna e capacitação de técnicos

FOTOS: LUGO KOYAMA

debruçado sobre o problema. As inovações desenvolvidas por Dalapria reduziram o peso da máquina em 40% e transferiram seu acionamento manual para um pedal. Renovada, a raspadeira voltou a ser usada, aumentando a produção da empresa com zero de absenteísmo. Entusiasmada, a cooperativa contratou Dalapria e passou a incentivar outras iniciativas voltadas ao aprimoramento tecnológico.

O projeto, que conquistou o Prêmio Bitec em 2007, é apenas um exemplo dos resultados obtidos com o programa que oferece bolsas para que estudantes de nível superior desenvolvam projetos na área de empreendedorismo, inovação tecnológica ou melhorias de gestão dentro de micro e pequenos negócios. Fruto da cooperação entre IEL, SENAI, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o programa oferecerá, no biênio 2008/2009, 600 bolsas de R\$ 300, com seis meses de duração cada.

A partir de necessidades identificadas, alunos de graduação, selecionados e orientados por professores, devem elaborar projetos para gerar soluções tecnológicas capazes de trazer ganhos de produtividade aos empreendimentos. Os interessados devem se inscrever até 11 de julho nos núcleos regionais do IEL.

MELHORIA DA GESTÃO

A usina de reciclagem de lixo da Associação Cristã Verdade e Luz, de São Bernardo do Campo, reverteu um quadro crônico de déficit operacional graças ao projeto desenvolvido pela bolsista Abigail de Oliveira, aluna do curso superior de Processos Ambientais do SENAI de São Paulo. Em poucos meses, ela saneou a fábrica, racionalizando os processos, reduzindo custos e aumentando a receita pela identificação de erros na classificação de materiais que eram vendidos abaixo dos preços de mercado. De quebra, o

projeto melhorou a segurança e as condições de trabalho dos funcionários. Os resultados levaram o trabalho a conquistar o Prêmio Bitec 2007 em São Paulo. “Há 12 anos, a fábrica crescia de forma caseira, seguindo sugestões dos voluntários. Abigail trouxe modernidade para a gestão e capacitou nossos técnicos”, conta o gerente da associação José Eduardo Pereira.

Na fábrica de calçados Pérola, do Rio de Janeiro, o Projeto Bitec resultou em importantes inovações no *design*. Para essa empresa, especializada em calçados para senhoras, a bolsista Marina Leitão dos Santos, aluna de *design* do Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil, do SENAI, desenvolveu uma nova linha de produtos que alia os mais modernos conceitos de ergonomia a um estilo clássico com toques contemporâneos. O projeto começou com o levantamento dos recursos e tecnologias disponíveis na empresa e uma pesquisa sobre as expectativas do público-alvo.

A partir disso, Marina criou quatro modelos de sandálias que tiveram grande aceitação dos clientes. O projeto, que incluiu a otimização da produção, amenizou as dificuldades que a Pérola Calçados enfrentava em função da concorrência dos produtos asiáticos e mudou a política de inovação da empresa.

Com a experiência adquirida, Marina conseguiu colocação numa fábrica de bolsas e já pensa em montar seu próprio negócio: “A idéia nasceu a partir dos cursos que ganhei no Sebrae, como parte do Prêmio Bitec. O trabalho na Pérola me mostrou o potencial dos nichos de mercado. Quero montar uma empresa de moda



Dalapria: melhoria em máquina reduziu o absenteísmo

voltada para senhoras e para as gordinhas, que representam um grupo crescente e um tanto esquecido pelo segmento”, conta.

Benéfico à empresa, ao aluno e à instituição de ensino, o programa Bitec patrocina projetos nas mais diversas áreas. No Espírito Santo, o bolsista premiado estudou a composição química dos efluentes gerados pelo beneficiamento de rochas ornamentais para projetar o tratamento e reúso da água empregada no processo. Na Bahia, um aluno desenvolveu um sistema totalmente automatizado e universal para a calibração de válvulas eletropneumáticas. No Rio Grande do Sul, o prêmio Bitec foi para um trabalho que testou formulações para a produção de inseticidas biológicos, enquanto no Amazonas ficou com o estudante que elaborou um plano de negócio para melhorar a eficiência de uma empresa de consultoria ambiental.

Energia Renovável

Setor cresce no mundo e Brasil ganha com tendência

Krenzinger: governo deve incentivar energia gerada por painéis solares



DIVULGAÇÃO

Estimulada pelas políticas públicas de combate à poluição e ao aquecimento global, a indústria de energia renovável tem crescido de forma vigorosa no País e em todo o mundo. Números recentes de fabricantes de painéis fotovoltaicos (solares), de turbinas eólicas e de equipamentos para produção de biocombustíveis confirmam a existência de um mercado aquecido. De acordo com in-

formações do Instituto Worldwatch, de pesquisas ambientais, a taxa de investimentos em fontes renováveis de energia em 2007 bateu recorde histórico ao alcançar o montante de US\$ 71 bilhões.

Boa parte desses novos investimentos é feita na Europa, graças a diretivas da União Européia, que estabeleceu um percentual de fontes limpas na matriz energética. No entanto, projeções revelam que é na China onde esses investimentos crescem de maneira mais acentuada. A determinação do governo chinês é que a participação da energia renovável suba dos atuais 4% para 20% até 2030.

Nos cálculos do Instituto Worldwatch, atualmente existem 240 gigawatts de potência de fontes de energia renovável instalados em todo o mundo, excluindo dessa conta as grandes hidrelétricas e os biocombustíveis. A energia eólica e a solar são as que detêm maior participação nesse total, ou dois terços de toda geração renovável no planeta.

De acordo com Associação Mundial de Energia Eólica (WWindea, em inglês), nos últimos cinco anos, as vendas do setor cresceram, em média, 24% ao ano. O presidente da associação, o indiano Anil Kane, que participou, entre os dias 19 e 21 de maio, do Fórum Mundial de Energia Renovável, realizado em Foz do Iguaçu, afirma que o crescimento se deve à vantagem tecnológica das turbinas eólicas sobre outras alternativas. "Todas as outras tecnologias limpas, como a energia nuclear, as grandes

hidrelétricas e a biomassa, ainda encontram problemas, e a energia solar tem um custo muito alto”, argumenta Kane.

Para o presidente da Associação Brasileira de Energia Solar (Abens), o professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul Arno Krenzinger, o que pode ajudar na redução dos custos de instalação de células fotovoltaicas são os incentivos governamentais para a introdução da energia gerada pelos painéis na rede de distribuição. “O grande mercado internacional é gerado por sistemas fotovoltaicos conectados à rede e instalados no meio urbano, nos telhados das casas e edifícios, e que converte energia solar em eletricidade em pontos que estão ao lado do consumo e nas horas em que há maior demanda”, explica Krenzinger. De acordo com os dados da Abens, no ano passado em todo o mundo, houve um salto de 50% nas instalações de painéis fotovoltaicos, o equivalente a 3.500 MW de potência.

MERCADO BRASILEIRO

Embora o mercado brasileiro de energia renovável para geração elétrica não cresça na mesma velocidade que na Europa ou China, o potencial não é pequeno. Atualmente, o País está entre as nações com percentual mais elevado de fontes limpas em toda a sua matriz energética, o que inclui o consumo de combustíveis para transportes. Enquanto Estados Unidos e países europeus obtêm 5% da energia nas renováveis, o Brasil, graças ao elevado número de hidrelétricas, tem 13% de seu consumo suprido por fontes não-poluentes.



Bullara: meta de, pelo menos, uma nova planta de biodiesel por ano

O mercado que está se abrindo para o País é o de produção de energia por meio da biomassa. O setor sucroalcooleiro é um exemplo de atividade pujante no setor das renováveis. Além de garantir ao Brasil o posto de segundo maior produtor de biocombustíveis do planeta, atrás dos Estados Unidos, as usinas de etanol também estão crescendo no fornecimento de energia elétrica às redes de distribuição.

A Dedini, fabricante de bens de capital com base em Piracicaba, está se beneficiando do crescimento do mercado de energias renováveis. Segundo o vice-presidente de Tecnologia e Desenvolvimento, José Luiz Olivério, os investimentos têm aumentado significativamente nos últimos sete anos. Por isso, as vendas totais da empresa passaram do patamar de R\$ 200 milhões

para R\$ 3 bilhões, devido, principalmente, à evolução dos veículos *flex-fuel*, que impulsionaram o setor de automóveis e o mercado interno de etanol.

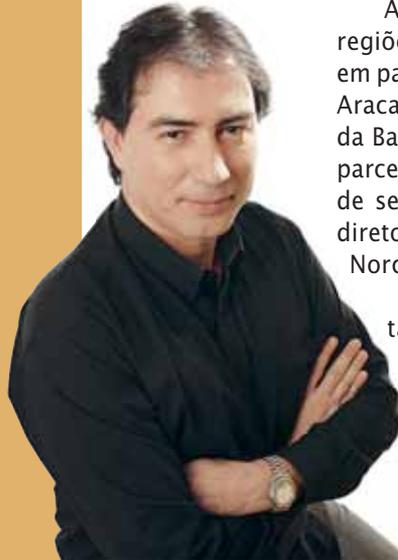
“O potencial do mercado brasileiro é muito promissor, principalmente pelo aumento da frota *flex-fuel*, atualmente com 5 milhões de veículos e previsão de atingir 12 milhões, em 2012”, explica Olivério. Para ele, há uma grande tendência no aumento do fornecimento de equipamentos geradores de energia limpa, com o estabelecimento de um marco regulatório para contratos de compra e venda de bioeletricidade no longo prazo e disponibilidade de fontes de financiamento para projetos de co-geração de bioeletricidade.

Expectativa semelhante tem a Westfalia Separator, do grupo alemão GEA que atua no fornecimento de equipamentos para a produção de biodiesel. De acordo com o gerente de óleos e gorduras, Osvaldo Bullara, a meta é ter um contrato para a construção de, pelo menos, uma nova planta de biodiesel por ano. Atualmente, a Westfalia do Brasil supriu equipamentos para duas usinas, em Mato Grosso e no Rio Grande do Sul, com capacidade de produção de 120 mil toneladas de carburante verde por ano. “A tendência do mercado é crescente. Como somos um grupo com investimentos em toda a América Latina, queremos nos tornar referência para os colegas dos países vizinhos”, afirma Bullara. 

Para saber mais

www.worldwatch.org

Estágio com qualidade



ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO DA FIES

A Construtora Norcon, a maior do segmento nas regiões Norte e Nordeste, vai recrutar 150 estagiários em parceria com o IEL Sergipe. A empresa, com sede em Aracaju (SE) e há 50 anos no mercado, atua nos Estados da Bahia, Alagoas e Pernambuco. “A decisão de firmar parceria com o IEL é baseada na qualidade da prestação de serviço aliado ao custo-benefício ofertado”, diz o diretor de Gente e Desenvolvimento Organizacional da Norcon, Washington Sorio (foto).

Com a perspectiva de estar presente em sete Estados até o final do próximo ano, a empresa busca estagiários de nível superior. “Prezamos pessoas com iniciativa, comprometimento, interesse no desenvolvimento profissional, curiosidade aguçada e boa comunicação”, destaca Sorio. A Norcon oferece aos estagiários benefícios como 13º salário, férias, duas refeições diárias e vale-transporte.



Padrão certificado

O núcleo regional da Bahia concedeu o Certificado Fornecedor Qualificado a 16 participantes do *Programa IEL de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores*. As empresas foram avaliadas pelo Iba-metro, organismo certificador credenciado pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, em cinco requisitos: práticas de gestão empresarial; qualidade; saúde e segurança no trabalho; meio ambiente; e responsabilidade social e empresarial. A partir da auditoria, foram concedidas certificações nas categorias diamante, para as empresas que cumpriram 100% das exigências; rubi, para as que atenderam a 70%; e topázio, para as que contemplaram 50%.



Capacitação de líderes

A 3ª edição do programa *Estratégia e Inovação nos Negócios*, ministrada na Wharton School, na Pensilvânia (EUA), entre os dias 26 e 30 de maio, contou com a participação de 37 executivos de todas as regiões brasileiras, representantes de diversos setores, como construção civil, alimentício, confecção, meio ambiente, tecnologia, serviços e finanças e associações de representação empresarial. Negociação; relacionamento empresas, governo e globalização no contexto do Brics (Brasil, Rússia, Índia e China); planejamento por cenários e implementação de estratégia foram alguns dos assuntos da programação deste ano.

A Wharton School é uma instituição mundialmente reconhecida por sua liderança, inovação e excelência em educação executiva. A diversidade do perfil dos participantes e dos setores em que atuam contribuiu para enriquecer ainda mais o curso, segundo o presidente da Telemikro, Ricardo de Figueiredo Caldas, integrante do grupo de executivos brasileiros. “As experiências desses profissionais de alto gabarito contribuíram para tornar rico o debate. O programa foi muito bem formatado pelo IEL e a Wharton”, avalia.



Alavanca para os pequenos

A indústria de sorvetes do Ceará tem uma história para contar antes e outra depois da assessoria do IEL/CE e da criação da Rede Unisorvetes, integrada por 22 empresas. “Antes o setor nem se conhecia, hoje, está fortalecido por diversas ações entre as quais uma central de compras que tem permitido melhores negociações na aquisição de matéria-prima”, diz o diretor-presidente da Sorbetto e presidente do Sindicato das Indústrias de Sorvetes do Ceará, Roberto Botão de Aquino.

Na primeira compra conjunta de leite e gordura, a Rede conseguiu uma redução média no preço de 15%. Algumas fábricas chegaram a economizar até 20%, calcula a analista do IEL/CE Danadette Andrade Nunes, coordenadora do projeto, que foi criado em 2007. A próxima iniciativa será a criação de um código de conduta ética, que deverá estar concluído até o mês de julho, e funcionará como guia comportamental para os associados e combaterá a concorrência desleal. Segundo pesquisa realizada pela Rede, essa é uma ação inovadora que poderá servir de modelo para outros sindicatos no Estado. 

Doutores na indústria

Uma iniciativa inédita do IEL/PR permite a inserção de mestres e doutores nas empresas. A intermediação entre os acadêmicos e a indústria é feita pela Antena ABG Brasil, que desde 2007, por meio de parceria entre Fiep, SENAI e IEL, prepara esses profissionais para o mercado de trabalho. A Antena ABG

Brasil, representação da Associação Bernard Gregory ABG, da França, que insere doutores em companhias de todo o mundo, mantém um banco de dados com 80 nomes e dispõe de 20 vagas a preencher.

Os selecionados passam pelo Programa de Capacitação Corporativa que aborda temas como empreendedorismo, comunicação e panorama socioeconômico do setor em que irão atuar. “A ABG Brasil apresenta solução para o descompasso entre a indústria e a universidade”, diz Luiz Donaduzzi (foto), diretor-presidente e responsável técnico da Prati, Donaduzzi, indústria que produz medicamentos genéricos em Toledo, no Paraná, e que contratou duas mestras e uma doutora. Até o fim do ano, a empresa vai admitir dez mestres e dez doutores em química, engenharia química e tecnologia farmacêutica. Inscrições no *site* www.ielp.org.br/antenaabgbrasil 



DIWILGACÃO

Livros

GESTÃO INTEGRADA DA INOVAÇÃO



Estratégia, Organização e Desenvolvimento de Produtos, publicação pioneira no Brasil, apresenta metodologia es-

truturada para organizar a gestão da inovação na empresa, produzir idéias, identificar novas oportunidades, definir estratégia de desenvolvimento tecnológico, criar produtos inovadores, além de integrar áreas e gerenciar projetos. O livro lançado – pelo núcleo regional do IEL em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina e a Financiadora de Estudos e Projetos – pode ser adquirido em livrarias de todo o País ou no *site* www.editoraatlas.com.br, por R\$ 48,00. 

NEGÓCIO FAMILIAR



Gestão da Empresa Familiar, de José Carlos Casillas, Carmen Diaz e Adolfo Vazquez, traz os principais conceitos,

questões, problemas e ferramentas de análises e soluções que ajudam a diminuir os atritos, a profissionalizar e a planejar o crescimento e a sucessão do negócio familiar. O livro pode ser adquirido no *site* da editora www.thomsonlearning.com.br, por R\$ 44,90. 

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
SENAI
IEL

CNI IEL