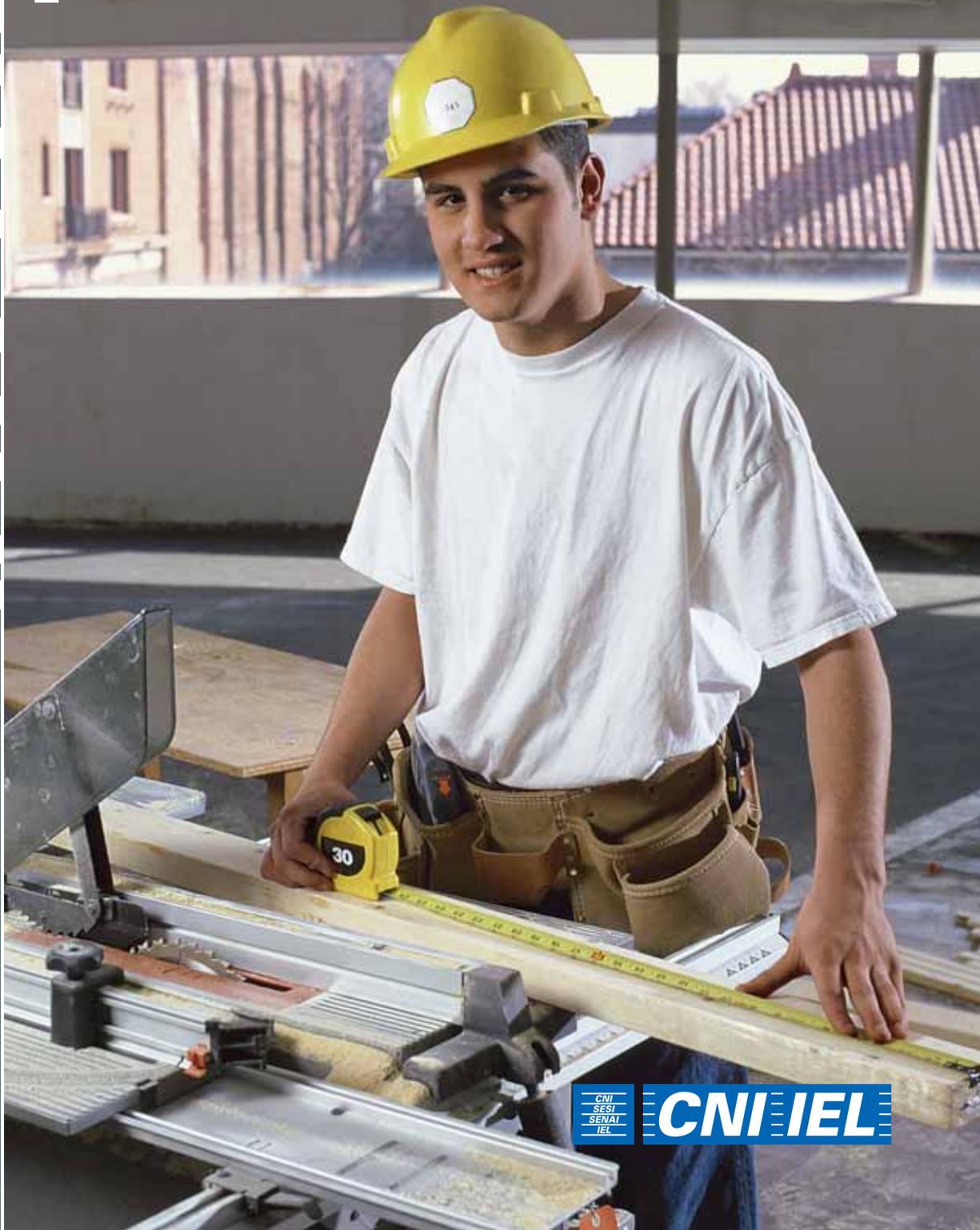


Solução local

Qualificação de fornecedores melhora a competitividade da empresa e ajuda a comunidade



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 e Saete Silva

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



194

Maio de 2008

6 Encontro
Inovação é caminho
para o crescimento

8 Fornecedores
Qualificação aumenta
competitividade

12 Gestão
IEL traz professores
do Insead ao Brasil

3 Editorial
Programa fortalece
indústria brasileira

4 Entrevista
Gosto pelo desafio

14 Notas

Negócios – Pela primeira vez, a Federação das Indústrias de Mato Grosso do Sul realiza uma feira de negócios para o setor industrial do Estado apresentar seus produtos e serviços. De 27 a 31 de maio, em Campo Grande, a Expo-MS Industrial receberá expositores de diversos setores, como o de açúcar e álcool, alimentos, frigoríficos, papel e celulose, construção e cerâmica e embalagem. Informações: (67) 3389-9016.

Inovação – Será de 14 a 16 de junho, em São Paulo, o Simpósio Brasil-Japão em Economia, Ciência e Inovação Tecnológica. O foco é a apresentação de desenvolvimentos científicos e tecnológicos de interesse dos dois países, com o objetivo de integrar e incrementar a economia bilateral. O evento é destinado a pesquisadores, estudantes, empresários e representantes governamentais. Informações: (11) 3871-3626.

Ciência e tecnologia – Com o tema biocombustíveis, a edição 2008 do Prêmio Mercosul de Ciência e Tecnologia está com inscrições abertas até 4 de agosto. O objetivo do prêmio é distinguir trabalhos de estudantes do ensino médio, de universidades e de pesquisadores, com potencial para contribuir com o desenvolvimento científico e tecnológico. A iniciativa é promovida pela Reunião Especializada de Ciência e Tecnologia do Mercosul, pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e pelo Movimento Brasil Competitivo. Informações: www.unesco.org.br/premiomercosul

Petróleo e gas – Principal fórum do setor na América Latina, a Rio Oil & Gas Expo and Conference será realizada de 15 a 18 de setembro no Pavilhão 5 do Riocentro, no Rio de Janeiro. Em pauta, painéis, conferências plenárias, além da apresentação de trabalhos aprovados pelo comitê técnico da organização. No evento, serão entregues os prêmios Plínio Cantanhede e Leopoldo Américo Miguez de Mello, que contemplam, respectivamente, o autor do melhor trabalho técnico referente a petróleo e gás e empresas e entidades vinculadas ao Instituto Brasileiro de Petróleo, Gas e Biocombustíveis que tenham contribuído com relevantes serviços para o progresso da indústria petroquímica no Brasil. Informações: <http://www.ibp.org.br>

Qualificação de Fornecedores

Todas as empresas, independentemente do tamanho ou segmento de atividade, devem ser competitivas para se manter no mercado. O desafio pode ser ainda mais complexo para aquelas de maior porte, uma vez que a sua competitividade dependerá do bom desempenho da cadeia produtiva. Para ajudar a fortalecer a indústria brasileira, o IEL oferece o *Programa IEL de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores* (PQF).

O objetivo é qualificar os fornecedores locais para atender às empresas médias e grandes, ampliar o volume de negócios e contribuir para o desenvolvimento regional. Com a adoção de uma gestão moderna, as pequenas indústrias ficam mais preparadas para se relacionar com as empresas-âncoras e ampliam as perspectivas de mercado ao se tornarem mais competitivas.

Apenas para ilustrar, um dos maiores fabricantes mundiais de equipamentos eletrônicos, a Philips, aderiu ao programa em Pernambuco devido à dificuldade de encontrar fornecedores com nível de produtos e serviços adequados aos padrões internacionais de exigência da empresa. A estratégia do PQF é suprir essa carência. Ao perseguir uma classe mundial para a cadeia produtiva, as empresas tornam-se preparadas para competir com fornecedores estrangeiros, não apenas no exterior mas também no Brasil.

O PQF foi lançado em agosto de 2007 em âmbito nacional, inspirado nas experiências bem-sucedidas na Bahia, no Maranhão, em Goiás e no Espírito Santo, que levaram à redução de custos e de impactos am-

MIGUEL ÂNGELO



**Programa do IEL
qualifica empresas
para abrir novo
espaço no mercado**

bientais, com geração de emprego qualificado e substituição de importações por produção local. A Albrás, indústria de alumínio do Pará, é uma das companhias pioneiras na adoção do programa e exhibe avanços em seus resultados. Mais da metade do fornecimento de seus produtos e serviços, como uniformes, rolamentos, correias e manutenção, vem de firmas locais. No Pará e na Bahia, o trabalho de qualificação alcançou a etapa de certificação, coordenada pelo IEL desde 2007.

Pelo PQF, as empresas são qualificadas em cinco áreas de gestão: estratégica, comercial e financeira; qualidade; meio ambiente; saúde e segurança no trabalho; e responsabilidade social. Dessa forma, são reunidas ofertas e soluções do Sistema Indústria – IEL, SESI e SENAI – para atender às demandas do setor industrial.

Até o fim deste ano, 15 Estados estarão com o PQF no *portfolio* de serviços. Ao incentivar uma gestão empresarial de qualidade, com ganhos de eficiência para todos, o IEL, em sintonia com o *Mapa Estratégico da Indústria 2007-2015*, contribui para construir um ambiente mais propício ao desenvolvimento sustentado do País, cumprindo a sua missão. 

Carlos Cavalcante
Superintendente do IEL

Bem-estar e Inovação

Considerada a melhor empresa para se trabalhar no País, a Masa inova com qualidade de vida

O executivo Ulisses Tapajós dá a receita para ser um gestor de sucesso: quando sentir necessidade de mudanças, exponha as ações de forma clara e envolvente aos seus colaboradores. Quem teve a oportunidade de assistir a uma palestra do presidente da Masa, fabricante de componentes plásticos localizada na Zona Franca de Manaus, sabe que capacidade de envolvimento não falta a esse amazense. Tapajós, que esteve na sede da Confederação Nacional da Indústria (CNI), durante a Convenção Nacional do IEL, realizada entre os dias 7 e 9 de abril, argumenta que a melhor forma de obter resultados positivos na indústria é valorizar as pessoas. “As pessoas querem desafios. A produtividade é uma consequência natural”, diz o executivo da Masa, que nos últimos dois anos foi apontada pela revista *Exame* como a campeã entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Nascido em uma família humilde, o executivo, formado em engenharia química, trabalhou como lavador de ônibus na Viação Cometa e mensageiro no Banco Bradesco até voltar para Manaus, onde a carreira o levou à presidência da empresa líder em fabricação de peças de plástico no Brasil.

Leia entrevista concedida por Tapajós à *Interação*.

Hoje não faltam cursos e oportunidades para que empresários se tornem mais preparados para gerir negócios. Mas o que de fato faz de um gestor um inovador?

Ulisses Tapajós: É preciso que o executivo, o número um da empresa sinta essa necessidade de inovar. Neste mundo competitivo, as mudanças são constantes. Você precisa ficar permanentemente atento. Caso contrário, acaba perdendo mercado e se distanciando dos concorrentes. Evidentemente, é preciso acreditar nas pessoas. A base para a implantação de um processo de gestão é a valorização delas. Na Masa, valorizamos nossos funcionários. Com isso, eles se superam: criando soluções inovadoras incríveis. Nós fomos por dois anos consecutivos, 2006 e 2007, escolhidos pela revista *Exame* como a melhor empresa para se trabalhar no Brasil. A grande inovação, que é quase um dever, é acreditar verdadeiramente nos colaboradores, prepará-los, dar a eles desafios, reconhecê-los e recompensá-los.

Como envolver os colaboradores nos desafios e metas da empresa?

Tapajós: Você precisa fazer com que ele se sinta dono do negócio. E para que isso aconteça, é preciso que requisitos sejam preenchidos. Tem de haver uma política de trabalho plenamente aceita por todos e que esteja pautada na credibilidade entre as pessoas. Os funcionários precisam sentir que existem regras e que são regidos pela “meritocracia”. Quando eles vêm toda essa atenção, e percebem que a empresa na qual trabalham tem responsabilidade com o seu entorno, que tem preocupação com a sustentabilidade do planeta, passam a se orgulhar de trabalhar ali.

Quais são os resultados dessas políticas sobre a produtividade?

Tapajós: Nós superamos todos os recordes de rentabilidade na organização. O mais interessante é que isso foi feito de uma forma natural, sem pressões. As pessoas gostam de desafios. Quando elas percebem que estão participando das decisões, acabam se encaixando de tal forma que existe o ciclo perfeito entre colaboradores e empresa. A produtividade vem como consequência.

Qual é o desafio para que o gestor consiga realmente abrir espaço à participação de seus colaboradores?

Tapajós: O principal é entender o contexto da organização dentro do mundo globalizado. Os desafios mudam a cada período. Quando o gestor define os passos que a empresa precisa dar, ele deve levar isso ao pessoal dele de uma forma clara e envolvente.

Qual é o papel que o senhor credita a métodos de gestão e de definição de estratégias, como o Balanced ScoreCard?

Tapajós: Só se atingem bons resultados, usando bons métodos. Sem isso, os resultados são alcançados na base da sorte, de maneira insustentável. É preciso que exista suficientemente clara e bem aprendida uma metodologia de trabalho que permita que os resultados sejam atingidos. Considero, portanto, fundamental ter pessoas competentes e motivadas, usando bons métodos. Muitas vezes, esses métodos podem ser criados pelas próprias pessoas da empresa.

Muitas empresas têm criado uma espécie de sala de situação, onde grupos de colaboradores se reúnem em busca de solução para determinadas áreas da empresa. Isso também ocorre na Masa?

Tapajós: Nós usamos muito o teatro. Temos um grupo na empresa, que cria peças conforme o tema. Gostamos muito de transmi-

tir o conhecimento de forma lúdica. Não o acadêmico, mas o vivencial. Temos, por exemplo, uma universidade dentro da empresa para formar líderes. A liderança é a base do sucesso de uma empresa. Ensinamos aos nossos líderes cinco princípios de trabalho: a credibilidade junto aos colaboradores, o respeito, a imparcialidade, o fomento ao orgulho dos funcionários e o estímulo à camaradagem.

Como a inovação influi na relação com seus clientes?

Tapajós: Temos clientes de classe internacional, como a Honda, a Philips e outras. Nós precisamos nos superar continuamente, atingindo *performances* de classe mundial, e então ganhamos credibilidade e passamos a receber pedidos deles. A credibilidade é a principal diretriz de relacionamento entre a empresa e os clientes.



MIGUEL ÂNGELO



Tapajós: os funcionários precisam sentir que são regidos pela "meritocracia"

Inovação em 1º lugar

Convenção do IEL traz executivos de renome e debate a criatividade na indústria

Martins: sucesso das vendas está em inovações radicais

“N ão copie, crie” é a sugestão do vice-presidente do Conselho de Administração da Marcopolo, José Martins, para os 60 profissionais do IEL, reunidos de 7 a 9 de abril, em Brasília. A primeira Convenção do IEL de 2008 teve como tema a questão da inovação, e Martins, considerado um dos cérebros por trás do crescimento das exportações de ônibus brasileiros para todo o mundo, fez uma apresentação sobre como as empresas devem inserir a criatividade em suas atividades. “Inovação não é mais teoria, mas uma estratégia respeitada pela concorrência e clientela”, frisou o executivo da Marcopolo.

O dono da Porto Marinho, Cláudio Marinho, e o diretor-presidente da indústria de componentes plásticos Masa, Ulisses Tapajós, também participaram do evento.

Na apresentação, com o tema *Inovação, o caminho para o crescimento*, Martins usou o exemplo de empresas conhecidas para demonstrar que o sucesso das vendas estava em inovações radicais, mesmo que muitas vezes simples. A Starbucks, por exemplo, se tornou a maior rede de cafeterias no mundo vendendo produtos caros e mais elaborados. “Cortes de custo destroem o caminho da empresa. As companhias enfrentam bem a recessão quando introduzem a ino-



MIGUEL ÂNGELO

vação radical na estrutura de custos tradicional”, defendeu.

A idéia central da convenção foi aprimorar uma estratégia para que a gestão da inovação esteja presente nos programas do IEL. Estão previstos cursos de gestão da inovação, ao mesmo tempo que iniciativas bem-sucedidas serão fortalecidas, entre elas a *Rede de Tecnologia* (Retec) que existe em dez Estados e propicia o compartilhamento de informações entre empresas de todos os portes. “Uma questão importante é como a inovação influencia na estrutura das empresas, seja na área financeira ou de produção. Da mesma forma que a qualidade foi o tema dos anos 80, a inovação é o fator de mudança do momento”, analisa o superintendente do IEL, Carlos Cavalcante.

GESTÃO DA INOVAÇÃO

A Convenção do IEL marcou também o lançamento do livro *A Gestão Integrada da Inovação*, produzido pelo núcleo regional catarinense. De acordo com o superintendente do IEL Santa Catarina, Natalino Uggioni, o Estado foi o que mais obteve recursos públicos para inovação em 2006, R\$ 134 milhões. Entre as empresas, seis trabalham em parceria com o núcleo regional, que ajudou a captar e gerir R\$ 24 milhões obtidos em todas as linhas da Financiadora de Estudos e Projetos. “Temos um grupo de empresas que está contaminado com o vírus da inovação e vejo que temos condições de espalhá-lo”, comemorou Uggioni ao entregar o livro para o novo diretor-geral do IEL Nacional, Paulo Afonso Ferreira. O diretor defendeu o fortalecimento da entidade no Sistema Indústria. “Vejo que temos uma oportunidade de ouro no Brasil”, disse.

Durante o encontro, os dirigentes discutiram as particularidades regionais do País. Para os núcleos das regiões Norte e Nordeste, os programas *IEL de Desenvolvimento*

REFERÊNCIAS LITERÁRIAS DE JOSÉ MARTINS

A Estratégia do Oceano Azul, de W. Chankim e Renee Maugorgne – Os autores estudaram 150 executivos em 30 indústrias e constataram que as explicações tradicionais não justificam plenamente o sucesso.

A Estratégia Starbucks, de Joseph Michelli – A empresa que, a partir de 1992, teve as ações valorizadas em 5.000%, resultado da combinação de criatividade com idéias voltadas para os clientes. No livro, Michelli mostra como a Starbucks conseguiu transformar uma xícara de café em um fenômeno empresarial de âmbito mundial.

Toyota - A Fórmula da Inovação, de Matthew May – O livro revela como a filosofia da inovação baseada na equipe e em práticas criativas de negócios tem feito da Toyota uma empresa vencedora.



e *Qualificação de Fornecedores* (PQF) e o de Certificação de Empresas (Procem) são exemplos de inovação nas atividades das pequenas e médias empresas. Grandes companhias no Pará, como Alunorte, Albrás e Alcoa, são parceiras do Procem. No Nordeste, o exemplo da Bahia foi destacado graças ao portal do PQF, que tem permitido o cadastramento de forne-

cedores e agilizado o contrato com empresas de grande porte.

Entre as iniciativas do Centro-Oeste, o programa *Desenvolvimento de Líderes*, do IEL Goiás, foi apresentado como um meio de aprendizado constante para executivos. No Sudeste, o destaque foi a ação do IEL Rio de Janeiro que, em parceria com a Federação das Indústrias do Estado (Firjan), desenvolveu o *Portal Empresarial*, uma ferramenta interativa que permite às empresas consultas e resoluções de problemas pela internet.

Outra iniciativa que mereceu destaque foi a do IEL Paraná, que trabalha para introduzir doutores e mestres na iniciativa privada. O superintendente do núcleo regional, Henrique Ricardo Santos, contou que, graças a uma parceria com a associação francesa Bernard Gregory, já existe um programa-piloto para levar dez mestres e dez doutores para a indústria farmacêutica Prati, Donaduzzi & Cia. O trabalho inclui a sensibilização dos empresários para a importância de ter acadêmicos de alto nível nos quadros funcionais e, também, o treinamento desses profissionais para atuação na iniciativa privada.

Marinho participou da convenção e falou sobre inovação

MIGUEL ÂNGELO



Integração pela Qualidade

Programa do IEL
aproxima parceiros
e torna empresas
competitivas

Aumentar a competitividade da indústria, fortalecer as cadeias produtivas e contribuir para a preservação ambiental e o desenvolvimento regional são alguns dos benefícios conquistados por pequenas, médias e grandes empresas de todo o País, por meio do *Programa IEL de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores* (PQF). Enquanto companhias pioneiras na adoção do

programa exibem avanços em seus resultados, como a Albrás, indústria de alumínio do Pará, em que 60% do fornecimento de seus produtos e serviços já vem de firmas locais, outras empresas iniciam suas ações de qualificação, vislumbrando o aumento da eficiência à medida que o PQF se consolida em seus Estados.

“Notamos que os fornecedores estão percebendo o valor desse trabalho e o quanto o programa vai

DIVULGAÇÃO



Maia: mais diálogo
com colaboradores

Fornecedores

contribuir para melhorar as relações da Riosulense com o fornecedor”, diz Marcelo de Souza Rego, supervisor de Qualidade da Metalúrgica Riosulense, maior fabricante latino-americano de guias e tuchos mecânicos. Ao lado da Electro Aço Altona, uma das maiores fundições de aço da América Latina, a Riosulense é âncora do PQF do setor metalmeccânico em Santa Catarina. O programa, piloto no Estado, reúne 20 fornecedoras pertencentes às cadeias de suprimentos das duas empresas. A terceira âncora estabelecida como meta inicial está em fase de prospecção.

Concebido com o objetivo de qualificar fornecedores para atender aos requisitos das empresas compradoras, ampliar o volume de negócios e contribuir para o desenvolvimento sustentável do País, o PQF foi lançado em agosto do ano passado em âmbito nacional inspirado nas experiências bem-sucedidas dos núcleos regionais do IEL na Bahia, Maranhão, Goiás e Espírito Santo. Além de Santa Catarina, está em execução em outros Estados, como Mato Grosso do Sul e Pará. As empresas são qualificadas em cinco áreas de gestão: estratégica, comercial e financeira; qualidade; meio ambiente; saúde e segurança no trabalho; e responsabilidade social. A qualificação é feita por meio de treinamentos e consultorias.

“Nossa empresa precisa investir em treinamento e aprimoramento das equipes, reordenação da gestão produtiva para atender prazos com maior tranquilidade, reestruturação da área de estocagem e na ordenação dos processos”, constata o diretor comercial e de produção de uma das empresas fornecedoras do programa catarinense, a Abim



Rosas: programa melhora gestão de empresas

Máquinas, indústria de caldeiraria e usinagem de Blumenau, com 40 colaboradores. O diretor chegou a essa conclusão depois de passar pela fase de diagnóstico do PQF. “Essa etapa foi fundamental para alavancar o sistema organizacional, assegurando um crescimento sólido e tornando viáveis os investimentos”, avalia.

FORNECEDORES LOCAIS

Interessada em adquirir serviços na área de fundição, como modelações, rebarbações, usinadoras e caldeirarias, a Altona ingressou no PQF em Santa Catarina para desenvolver os fornecedores locais para que acompanhem o mesmo ritmo exigido pelo mercado das médias e grandes empresas. “Nós entendemos que os pequenos com estruturas enxutas devem continuar sua trajetória com uma visão de sempre atender bem a seus clientes”, diz o supervisor de Gestão Integrada da Qualidade da Altona, Marcos Corrêa. “O PQF auxilia,

concentrando esforços por meio de especialistas, direcionando os fornecedores a ser empresas parceiras da Altona”, acrescenta.

Em Três Lagoas (MS), onde o PQF acaba de ser lançado, a expectativa das empresas-âncoras é que seja estimulado não apenas o desenvolvimento dos integrantes do programa, mas de todas as companhias da região. “Esperamos que esses empresários, assim como outros que porventura não participem diretamente, entendam a nova realidade do mercado regional e busquem o desenvolvimento de seus negócios, voltados para essa nova economia”, diz Luis Cláudio Pereira, gerente da fábrica em Três Lagoas da International Paper no Brasil (IP Brasil), filial de uma das principais fabricantes do

mundo de papel e celulose.

A unidade da empresa em construção, prevista para ser inaugurada no primeiro trimestre de 2009, terá cerca de 220 colaboradores diretos e 100 indiretos. Além da IP Brasil, o programa em Mato Grosso do Sul tem como âncoras a Votorantim Celulose e Papel, cuja fábrica no município também está em construção e deverá ser inaugurada até fevereiro de 2009, e a Prefeitura. A expectativa inicial é qualificar 30 empresas locais. Dar indicações claras e efetivas aos potenciais fornecedores sobre suas necessidades quando a fábrica entrar em funcionamento é, segundo Pereira, um dos maiores desafios para as âncoras nesse início de execução do PQF. “Essa iniciativa pode tornar toda a cadeia mais competitiva se for implementada de maneira efetiva”, conclui.

No Pará e na Bahia, Estados em que o trabalho de qualificação já alcançou a etapa de certificação, em-

presas-âncoras e fornecedoras colhem os frutos do investimento. Em dezembro de 2008 e janeiro do próximo ano, 74 empresas em processo de qualificação no Pará receberão o selo do *Programa de Certificação de Empresas* (Procem), cujas ações são semelhantes às do PQF. Lançado em 2002, o Procem concedeu as 12 primeiras certificações em 2003. O programa foi retomado em 2005 e, a partir de 2007, o IEL/PA assumiu sua coordenação.

“O Procem é uma forma de melhorar a qualidade de gestão das empresas”, diz Sérgio Rosas, gerente da Divisão de Materiais da Albrás Alumínio Brasileiro, empresa de Belém (PA) com 1.350 colaboradores. Com a qualificação dos fornecedores

o trabalho da empresa e contribuiu para melhorar o desenvolvimento da região. A Albrás adquire de firmas locais uniformes, rolamentos, correias, caldeiraria leve, material elétrico, de estoque e almoxarifado, além de serviços de construção civil e montagem, entre outros. O aumento dos negócios no Estado não só estimula a criação de empregos como também melhora as condições de trabalho. O empresário Jorge Valentim Maia, sócio-proprietário da JPL Centro Automotivo, especializada em locação de veículos leves, diz que não comemora apenas a expectativa de aumento de vendas, mas em especial o bom relacionamento com os empregados. “Com a participação no desenvolvimento e na qualificação de fornecedores, não só melhoramos o controle de qualidade do serviço e atendimento como criamos um ambiente de trabalho melhor. Passamos a ter mais diálogo com nossos colaboradores”, diz.

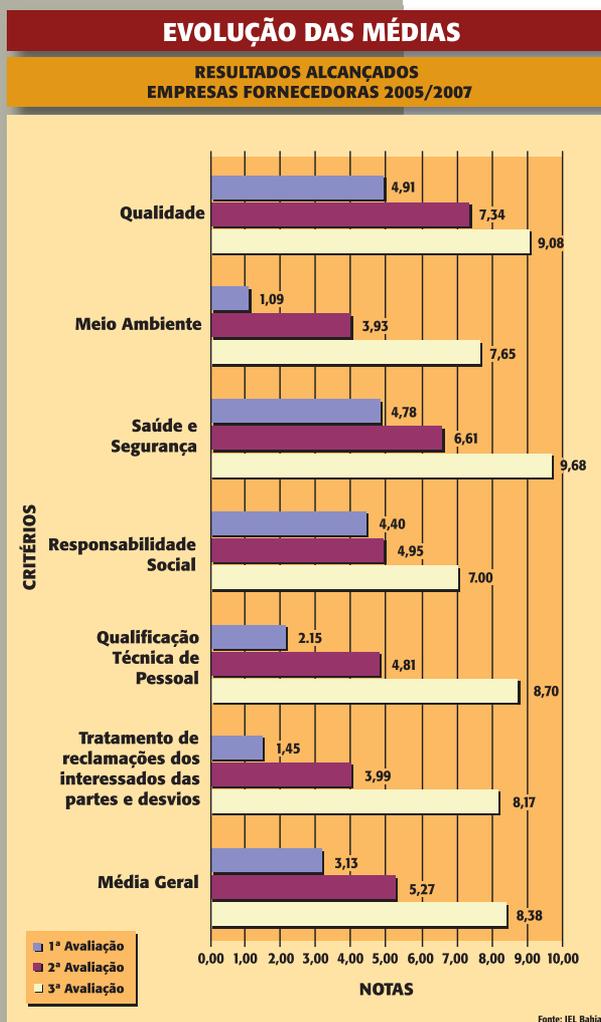
CERTIFICAÇÃO RECONHECIDA

localizados no Pará, a empresa chegou a adquirir quase 70% de produtos e serviços dentro do Estado. “Hoje, em média, 60% das compras de serviços e materiais da Albrás são feitas no Pará”, afirma. Em alguns meses, como o de março passado, a empresa chegou a adquirir 68% de produtos e serviços de fornecedores locais. “Não segregamos empresas de outros Estados”, diz. “Fazemos nossas compras dentro de bases transparentes e justas”, destaca.

Contar com parceiros próximos, avalia o gerente, facilita

a melhoria do desempenho econômico, na Bahia, já é uma realidade das empresas certificadas. O empresário Nelson Mesquita, da Gertec Engenharia, elevou seu faturamento em mais de 20% depois de aderir ao PQF, em 2003. Naquela época, a Gertec contava com 23 empregados. Em 2008, emprega 150 pessoas. “Temos um contrato de manutenção com uma das empresas-âncoras que elevou nosso faturamento entre 20% e 30%”, calcula. “Estamos preparados não para atender a uma empresa, mas a todo o mercado”, acrescenta.

A Gertec é uma das 12 empresas que este mês serão certificadas com o selo do Instituto Baiano de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Ibmetro), concedido pelo PQF baiano. Ao término do processo de qualificação coordenado pelo IEL/BA, as empresas são submetidas à avaliação de auditoria do Ibmetro,



organismo certificador credenciado pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial. O trabalho de auditoria compara o nível de atendimento aos critérios do sistema de gestão do PQF na Bahia. A partir dessa avaliação, as empresas são certificadas nas categorias Diamante, Rubi e Topázio, se atenderem a 100%, 70% e 50% dos critérios estabelecidos, respectivamente. “Pelo menos seis empresas serão certificadas na categoria Diamante”, diz o gerente de Capacitação Empresarial do IEL/BA, Eniel do Espírito Santo.

Das 126 empresas em processo de qualificação, no mês de maio, 12 serão contempladas com o Selo Ibametro. O objetivo da certificação, explica o gerente, é criar um sistema de avaliação do grau de adequação dos fornecedores às exigências das empresas-âncoras. “Serão concedidos selos este ano nas categorias Diamante e Rubi, o que consideramos um resultado excelente”, avalia. A evolução das médias alcançadas pelas fornecedoras, entre 2005 e 2007, também é um indicador do aumento da competitividade das fornecedoras.

Entre a primeira e a terceira avaliação realizada pelo PQF nas empresas, a média geral alcançada pelo grupo de fornecedores, numa escala de notas de 0 a 10, passou de 3,13 para 8,38 (veja gráfico na pág. 10). No quesito qualidade, saltou de 4,91 para 9,08. Na saúde e segurança subiu de 4,78 para 9,68. “Mudamos muito internamente e hoje, com o PQF, conseguimos participar de licitações em que são exigidas certificações como a ISO 9000”, diz a diretora comercial Soraia Carvalho, da LedQuadros, firma especializada



Fábrica da IP Brasil, de papel e celulose, em Três Lagoas (MS): inauguração em 2009

FOTOS: ACERVO IP BRASIL



na montagem de quadros e painéis elétricos, que também receberá o Selo Ibametro.

O PQF na Bahia elevou o nível de capacidade de abastecimento e competitividade dos fornecedores, na avaliação de Thadeu Hamdan, coordenador de Suprimento da Deten Química, pertencente ao grupo Petresa, empresa espanhola líder mundial na produção de LAB, ingrediente utilizado na fabricação de detergente. “O programa tem um viés muito forte na qualificação da mão-de-obra, gestão trabalhista, tributária, fiscal, saúde e segurança e meio ambiente, além de um

forte impacto na responsabilidade social”, diz o coordenador. O sistema de avaliação da Deten, explica, credita maior pontuação para os fornecedores do PQF, com a finalidade de estimular a participação no programa.

“Além de melhorar o nível de competitividade das empresas-âncoras e de toda a sua cadeia produtiva, o PQF alavanca oportunidades para que o SESI, o SENAI, as federações de indústrias, os sindicatos e o próprio IEL prestem serviços e realizem, assim, sua missão”, completa o gerente-executivo de Operações do IEL Nacional, Julio Miranda.

Capacitação *In company*

IEL e Insead realizaram, no Brasil, curso para profissionais do SENAI e Sesi



Qualidade, mudança e criatividade na gestão organizacional resumem o aprendizado de 49 gestores do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e do Serviço Social da Indústria (SESI) no *Programa Inovação na Gestão*, realizado entre 21 e 25 de abril, em Cabo do Santo Agostinho, Pernambuco. O objetivo da iniciativa é fortalecer e desenvolver competências dos gestores das entidades, para que possam implementar as mudanças necessárias diante dos desafios e da visão de futuro do Sistema Indústria.

O curso *in company*, promovido pelo IEL e pelo Insead, celebra os dez

anos de parceria das instituições e foi ministrado por referências mundiais em gestão empresarial. Os professores do Insead James Teboul, Hal Gregersen e Mark Hunter debateram com os participantes os principais e mais modernos conceitos relacionados à gestão da mudança; gestão de pessoas; e comunicação e relacionamento.

Com essa capacitação, o IEL deu continuidade a um processo iniciado em dezembro de 2007, quando executivos do SENAI participaram de um curso *in company* ministrado por professores da escola norte-americana de negócios Wharton School, no Rio de Janeiro. O programa em Pernambuco



Gregersen, no alto, falou sobre gestão de pessoas.
Hunter, acima, tratou de comunicação e relacionamento

FOTOS: NELSON OLIVEIRA

concluiu o desenvolvimento de seis competências – negociação e articulação; orientação para o mercado, clientes e negócios; estratégia competitiva; comunicação e relacionamento; gestão de mudanças; e gestão de pessoas – elencadas como as mais estratégicas para o Sistema Indústria no momento.

Na sala, especialmente preparada para o programa, nada de fileiras cartesianas. Mesas e telões foram dispostos num modelo hexagonal, exatamente como as salas de aula do Insead na França e em Cingapura, para onde o IEL leva executivos a cursos de gestão empresarial todos os anos. “Esse formato promove a interação e a participação dos alunos”, explica o professor Teboul, que debateu o tema gestão da mudança.

Para transmitir os conteúdos, os professores usaram recursos como atividades em grupo, apresentação de *cases* e até uma simulação. No exercício chamado de *Changepro*, aplicado no último dia, os participantes tiveram a missão de convencer sua empresa fictícia a adotar um novo sistema de informação. Para isso, precisavam exortar 24 diretores a tomar essa decisão, desafio que exigiu de cada um poder de persuasão e elaboração de estratégias.

SALDO POSITIVO

Para o diretor-geral do SENAI, José Manuel Martins, a proposta do curso do Insead foi ao encontro das expectativas do Sistema Indústria. “Além de fornecer aos nossos gestores uma formação de qualidade, o programa é mais um espaço de interação entre o SENAI e o SESI, entidades distintas que trabalham para o mesmo fim”, ressaltou.

O diretor regional do SESI e SENAI Maranhão, Elito Hora, disse que o programa promoveu um alinhamento da entidade. “Numa organização que existe em todo o território brasileiro, tão amplo e diverso, não é fácil manter a unidade. Cursos como esse

contribuem para o nivelamento institucional de práticas, conteúdos e qualidade de gestão”, afirmou. Para o diretor regional do SENAI Bahia, Gustavo Sales, o enfoque prático do curso foi muito positivo. “A atuação do SENAI é totalmente ligada à inovação. Os processos internos da organização devem refletir essa característica”, destacou.

Na opinião da superintendente do SESI Mato Grosso do Sul, Maura Gabino, o tema *Mudando indivíduos para mudar organizações*, ministrado por Gregersen, foi especialmente interessante. “A exposição dele evidenciou a importância de convencer os diretores e a sua equipe a participar efetivamente dos processos que uma mudança implica”, destacou. A opinião foi compartilhada pelo diretor do SENAI Tocantins, Marcus Fonseca. “As mudanças que acontecem no ambiente de negócios afetam a instituição e exigem que os funcionários se adaptem a novas realidades.”

Para o gerente de Relações com o Mercado do IEL, Oto Morato, a capacitação trará resultados expressivos. “O Insead trouxe sua competência às nossas entidades para que possamos alcançar nossos objetivos e, conseqüentemente, promover o desenvolvimento da indústria brasileira.”

Durante o curso, foi promovido o lançamento do livro *Serviços em Cena – O Diferencial que Agrega Valor ao Seu Negócio*, do professor James Teboul, obra que contou com o apoio do IEL e foi lançada oficialmente em 29 de abril, no Rio de Janeiro, durante o Fórum IEL de Gestão Empresarial (veja box).

SERVIÇOS EM CENA



O livro *Serviços em Cena* é fruto de pesquisa desenvolvida pelo professor Teboul (foto) por dez anos. Para ele, todas as pessoas estão envolvidas com serviços. O professor deu o exemplo das indústrias de elevadores que lucram mais com a manutenção de seus produtos e dos concorrentes do que com suas vendas. “O poder do mercado está nos serviços”, destacou.

Ele disse que, mesmo considerados área de frente, os serviços necessitam de um setor de apoio, estruturado nos padrões industriais de especialização e padronização. A área de serviços, mais personalizada e integrada, faz a ponte entre o apoio e os clientes. “A segmentação é essencial. Se há variedade na clientela, não se consegue prestar um bom serviço.”

O desafio, segundo Teboul, é melhorar a produtividade na área de frente. Uma das alternativas é preparar os prestadores de serviços para fazer a chamada venda cruzada, quando se vendem mais produtos para o mesmo cliente. Além disso, com a automação, o cliente pode se tornar um colaborador ou um co-produtor do negócio a partir do momento em que ele mesmo faz seu atendimento. “Os clientes estão dispostos a fazer o trabalho desde que sejam auxiliados. Nessa área, devemos aprender a tratar o colaborador como cliente e o cliente como colaborador.”

A palestra foi realizada durante o Fórum IEL de Gestão Empresarial, que leva aos Estados especialistas para debater com empresários, executivos e profissionais de diversas áreas temas relacionados à gestão. A iniciativa surgiu da experiência bem-sucedida realizada pelo IEL Mato Grosso. O objetivo é contribuir com a atualização de gestores em temas importantes para a condução dos negócios. 

Mão na massa



MIGUEL ÂNGELO

IEL, Sebrae e Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (Abip) assinaram em 24 de abril, em Belém, o convênio para a criação em âmbito nacional

do programa *Fornada de Talentos*, que capacita jovens de ensino médio, de educação profissional e superior para o setor de panificação e confeitaria. A assinatura foi realizada durante a Reunião Nacional da Abip.

“Esse convênio é muito importante porque vem contemplar a panificação em momento de extremo desenvolvimento do setor”, afirmou o presidente da Abip, Alexandre Pereira Silva (foto). O projeto-piloto do programa *Fornada de Talentos* começa a ser desenvolvido no Ceará, Distrito Federal, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul e Pernambuco. Os outros Estados terão, também, total respaldo do IEL, Sebrae e Abip para participar do programa. A expectativa é capacitar e colocar no mercado de trabalho cerca de 10 mil jovens até 2012. Os estudantes interessados devem procurar os postos do IEL e as empresas podem obter informações nos sindicatos da indústria de panificação nos Estados e, também, nos postos do IEL e no Sebrae.

Novidade industrial



DIVULGAÇÃO

A Cromic Calçados, indústria de Nova Serrana, Minas Gerais, vai lançar um modelo revolucionário de tênis. O lançamento será na Franca 2008, uma das maiores feiras de calçados da América Latina realizada em São Paulo e que este ano será de 1º a 4 de julho.

O produto é resultado do *Programa de Apoio à Melhoria e Inovação* (Amitec), desenvolvido pelo IEL/MG em parceria com a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais e o Sebrae com o objetivo de estimular a melhoria e a inovação tecnológica das empresas.

A Cromic anunciou o lançamento durante o Encontro de Inovação e Desenvolvimento Regional da Indústria Mineira, realizado pelo IEL nos dias 24 e 25 de abril, em Belo Horizonte. “Criado com a Universidade Federal de Minas Gerais, esse produto é inovador não só por causa do sistema de absorção de impacto como também por ser específico para caminhadas”, diz o diretor-executivo da Cromic Calçados, Junior César Silva (foto).

Formação técnica

DIVULGAÇÃO



Em Catalão, Goiás, 3 mil trabalhadores vão participar do *Programa de Capacitação Profissional (PCP)*, lançado pelo IEL/GO e a Secretaria de Trabalho e Renda da Prefeitura. A iniciativa nasceu da constatação, por meio de pesquisa municipal, da carência de mão-de-obra local treinada para atender a uma oferta de 2.235 vagas em empresas da

região, no período de julho de 2007 a outubro de 2008.

Esse número de novos postos de trabalho foi projetado com base na demanda a ser criada não só pela indústria mas também pelo comércio e empresas prestadoras de serviços. “O PCP supre uma lacuna de nível técnico causada pelo maior investimento dos governos na formação de profissionais de 3º grau”, diz Sullivan Fernandes (foto), diretor-administrativo da CMC – Central Metalúrgica Catalana –, empresa com 180 empregados. A indústria, segundo ele, tem maior demanda por técnicos. “Para cada engenheiro, precisamos de pelo menos 50 técnicos”, calcula.

O programa, que conta com a participação do SENAI, SESI e Senac, prevê 23 turmas de diversos cursos, quatro das quais já estão em andamento, três para formar montador automobilístico e uma para costureiro industrial de banco de couro. Estão em formação mais quatro turmas para: caldeireiro, operador de máquina agrícola, preparador de solda e montador automobilístico. 

Frutos da tecnologia

As encomendas da confecção Desalinho Oficina de Moda, de Vitória, não param de crescer desde que a empresa lançou as coleções masculina e feminina de camisas com o apoio do *Programa de Iniciação Científica e Tecnológica para Micro e Pequenas Empresas (Bitec)* do IEL/ES. O empresário Josué Vasconcelos procura agora parceiros para terceirizar a produção. “Ainda não sei dizer direito quanto crescemos, mas sei que meu ateliê não consegue produzir para atender aos pedidos”, diz.

O empresário especializado em roupas de festa feitas sob

medida aderiu ao Bitec no final do ano passado. “O programa foi um grande incentivo para realizar o projeto de desenvolver uma linha de camisaria com peças e tecidos exclusivos”, lembra.

A aluna bolsista Maria de Fátima Martins, do quinto período de Design de Moda e Vestuário, e o professor Milton Carvalho, ambos das Faculdades Integradas Espírito-Santenses, também comemoram os resultados. “O projeto está tomando proporções que não imaginávamos e a resposta do consumidor foi muito positiva”, diz a aluna. 

Balanced Scorecard

Mais cinco turmas do curso Balanced Scorecard serão realizadas este ano para os colaboradores do Sistema Indústria. A capacitação irá esclarecer o uso de mapas, indicadores e projetos das entidades do Sistema com o objetivo de direcionar melhor o trabalho dos profissionais. Já foram realizadas quatro turmas e a próxima terá início dia 2 de junho. Outras quatro estão previstas para agosto, setembro, outubro e novembro. Promovido pelo Escritório de Gestão da Estratégia e executado pelo IEL, o curso, gratuito para os colaboradores, é ministrado via internet. As inscrições devem ser feitas pelo [site do IEL \(www.iel.org.br/educorporativa\)](http://www.iel.org.br/educorporativa). 

Estágio

A Caixa Econômica Federal (CEF) vai destinar 2 mil vagas de estágios disponíveis em suas unidades administrativas aos alunos do Programa Universidade para Todos (ProUni). A decisão está prevista no convênio assinado entre a CEF e o Ministério da Educação que prioriza os bolsistas do ProUni no preenchimento das 11 mil vagas oferecidas pela CEF em todo o País.

Podem concorrer às vagas todos os alunos com matrícula ativa, cursando a partir do terceiro semestre para os cursos com duração de três anos, e a partir do quinto semestre para os cursos com duração de quatro ou cinco anos. Os estagiários interessados devem se cadastrar nas sedes do IEL e aguardar chamada pela CEF para uma entrevista. 