

Desenvolvimento empresarial

O IEL marca sua
participação na história
da indústria nacional



interação

Publicação mensal editada pela Unidade de Comunicação Social do Sistema Indústria (Unicom)

Instituto Euvaldo Lodi (IEL)
Presidente do Conselho Superior e diretor-geral:
Armando Monteiro Neto

Superintendente:
Carlos Cavalcante

Gerente-executivo da Unicom:
Edgar Lisboa

Gerente de Jornalismo:
Carlo Iberê

Editor:
Edson Chaves Filho

Subeditor:
Roberto Almeida

Reportagem:
Cláudia Izique, Fernanda Paraguassu, Luciana Bezerra, Rivadavia Severo e Rosa Amanda

Projeto:
Renato Benício
Produção gráfica:
textodesign

Foto capa:
José Paulo Lacerda

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



180
Março de 2007

3 **Editorial**
A contribuição do IEL
para a indústria

4 **Insead**
Preparação para
o mercado externo

5 **Wharton**
Universidade americana
recebe empresários brasileiros

6 **IEL**
O crescimento da entidade
em todo o Brasil

14 **Capacitação**
Programa prepara
empresas para certificações

16 **Portal**
Acompanhamento *on-line*
de estágios

17 **Artigo**
Tradição local e
produção diferenciada

18 **Parceria**
IEL/Lipsor:
acordo internacional

Negócios – Em seminário no dia 30 de março, a Fundação BiominaS lançará seu Programa de Prospecção de Novos Negócios para 2007. O programa tem o apoio da FINEP e a parceria das incubadoras das Universidades Federais de Viçosa e de Uberlândia, e do Parque Tecnológico de Itabira. O objetivo é identificar projetos de novos produtos/processos/serviços inovadores em áreas relacionadas à biotecnologia nas universidades e em empresas. Inscrições pelo telefone: (31) 3486-1733 ou pelo site www.biominas.org.br

Patentes – A Associação Brasileira de Geradoras Termelétricas vai realizar dias 4 e 5 de abril, em São Paulo, o Curso Básico de Pedido de Patente e Registro de Desenho. O curso visa ministrar conhecimentos básicos sobre patentes, de modo a propiciar a proteção da atividade inventiva, bem como uti-

lizá-las como fonte de informação e planejamento tecnológico, além de instruir técnicos, engenheiros, pesquisadores e professores para sua elaboração. Informações pelo e-mail contato@ctee.com.br

Ciência e Tecnologia – Estão abertas as inscrições para o Prêmio Mercosul de Ciência e Tecnologia 2006. Concedido pela Reunião Especializada de Ciência e Tecnologia do Mercosul (RECYT), Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) e o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), com patrocínio da Petrobras, o prêmio é voltado para estudantes e pesquisadores dos países-membros e associados ao Mercosul com trabalhos desenvolvidos na área de Tecnologias para Inclusão Social. O regulamento está nos sites www.recyt.org/premiomercosul e www.unesco.org.br/premiomercosul

Crescimento Sustentado

MIGUEL ÂNGELO



Expansão. Foi essa a palavra que marcou o ano de 2006 para o IEL. Expansão de seus principais programas, de sua base de atuação, do alcance da filosofia da entidade. Os resultados não podem ser vistos como fruto de um ano excepcionalmente fértil, mas como consequência de árduo trabalho e com participação e apoio dos Núcleos Regionais, acompanhado por estratégias bem alinhadas com o cenário empresarial brasileiro.

O conjunto de realizações, no entanto, é sempre precedido de um intenso movimento organizacional que, no caso do IEL, envolveu o alinhamento estratégico da entidade em acordo com o Mapa Estratégico do Sistema Indústria.

O Mapa orienta o foco da atuação do IEL para o aperfeiçoamento da gestão e a capacitação dos em-

presários, e valida seus programas, consolidando uma linha de atuação voltada para o desenvolvimento empresarial, inovação, empreendedorismo, estágio e bolsas, educação executiva e corporativa.

Esse trabalho foi desdobrado em todo o país por meio de comissões de planejamento locais, inaugurando uma nova forma de atuação, tão sintonizada com as realidades regionais quanto com as diretrizes traçadas pela superintendência nacional.

Dessa maneira, as ações da entidade ganharam em agilidade, consistência e amplitude. A consequência imediata foi o aumento da velocidade de novas bases e a reabertura de alguns escritórios de representação com nova energia e entusiasmo, o que nos fez chegar ao fim do ano com presença em 456 cidades brasileiras.

Os resultados da mudança não tardaram a surgir. Programas mais tradicionais, como o de *Estágios e Bolsas*, bateram recordes em número de estudantes colocados, empresas participantes e instituições parceiras. A educação executiva lançou programas customizados, inovadores e ampliou seu raio de atuação, envolvendo escolas que se encontram entre as dez melhores do mundo.

Na área de desenvolvimento empresarial, conseguimos deslocar o eixo de algumas questões até então restritas às regiões Sul e Sudeste, como inovação, saúde e segurança no trabalho, e cultura como valor agregado, com pro-

A educação executiva lançou programas customizados, inovadores e ampliou seu raio de atuação, envolvendo escolas que se encontram entre as dez melhores do mundo

gramas especialmente concebidos para dotar o produto brasileiro de padrões internacionais de qualidade. Na área de promoção da inovação, a coordenação da Rede de Articulação Competências e projetos como o *Inova Engenharia* colocam o IEL na vanguarda das discussões sobre o tema.

Ao fortalecer cada vez mais a importância estratégica de suas ações, produtos e processos, o IEL procura contribuir para a construção do processo de crescimento sustentável do país, desenvolvendo um modelo de atuação dirigido para a competitividade da nossa indústria.

Carlos Cavalcante
Superintendente do IEL

Estratégia para Competir

Empresários aprendem a negociar com o mercado asiático

Ribeiro: quer trazer boas notícias para empresários



JOSÉ PAULO LACERDA

O gerente de Importação e Papel da Editora Abril, em São Paulo, Fábio Feher Merlo, procura fornecedores no mercado asiático, mas tem encontrado um problema inusitado: “As empresas não respondem *e-mail* e não disponibilizam o telefone no *site*”, conta. A saída foi embarcar para a China para iniciar, pessoalmente, a prospecção de negócios.

Merlo integra o grupo de empresários que participou do curso Estratégias de Negócios para o Mercado Asiático, promovido pelo IEL em parceria com o Asia Campus do European Institute of Business Administration (Insead), entre os dias 15 e 28 de março, em Cingapura. O programa inclui visitas a empresas em Xangai. “A nossa expectativa é fazer contatos, pesquisar fornecedores e identificar parceiros. Queremos quebrar essa barreira que impede o acesso àquele mercado”, explica.

PRIMEIRO BALANÇO

Mais de 400 empresários, diretores e gerentes de grandes empresas já participaram dos programas de Educação Executiva realizados no âmbito da parceria Insead e IEL, com conteúdos focados na gestão empresarial, liderança e inovação. Este foi o primeiro ano do curso no *campus* de Cingapura. O programa já teve cinco edições no *campus* do Insead em Fontainebleau, na França, e uma na Wharton, na Filadélfia.

O presidente da Superobra Tecnologia e Conhecimento Digital, de Brasília, Antonio Fábio, que também é diretor da CNI, já participou do curso

no *campus* de Fontainebleau. “Foi uma experiência extremamente positiva. É uma excelente oportunidade para se conhecer assuntos importantes, num tempo reduzido e com os melhores professores”, afirma.

Ele também integrou o grupo do curso em Cingapura. “Queríamos ter uma visão do mercado asiático.” Para ele, esse curso terá uma vantagem adicional: ele preside o Sindicato da Indústria de Informática (Sinfor) do Distrito Federal, que tem vários associados com negócios no Japão e na China. “A nossa expectativa é avaliar também as oportunidades de parceria e trazer boas notícias para os empresários do setor.”

O diretor comercial da Delp Engenharia Mecânica, de Belo Horizonte (MG), Humberto Zica, também participou do programa do Insead em Wharton. “O curso ofereceu uma visão estratégica importante para o nosso negócio”, avaliou. Ele foi para Cingapura com um objetivo igualmente estratégico: conhecer o *modus operandi* do seu principal concorrente, a China.

A Delp, fabricante de bens de capital, enfrenta o assédio dos produtos chineses no mercado brasileiro. A disputa, ele diz, é desigual já que os produtores brasileiros de bens de capital entram no páreo com uma desvantagem de 40% correspondentes aos impostos incidentes sobre o produto. “É importante conhecer como eles operam, como funciona o seu negócio, como estruturam a empresa”, explica. Essa informação, acrescenta, será estratégica para definir ações políticas do setor em defesa do mercado nacional.

Inovação nos Negócios

Depois de embarcar em março executivos para conhecer o mercado asiático no *campus* Ásia do European Institute of Business Administration (Insead) em Cingapura, o IEL abriu inscrições para o curso Estratégia e Inovação nos Negócios, na Wharton School, a primeira escola universitária de negócios nos Estados Unidos.

Localizada na Universidade da Pensilvânia, a Wharton foi fundada em 1881 e é mundialmente reconhecida por sua liderança, inovação e excelência acadêmica em todos os níveis de educação executiva. Nos últimos três anos, liderou a lista do jornal *Financial Times* das melhores escolas de MBA do mundo. “Com mais esse curso, o IEL diversifica sua oferta e dá uma opção para o empresário escolher de acordo com o foco do seu negócio”, diz Oto Morato, gerente de Operação de Programas Educacionais do IEL Nacional (ver box).

CORPO DOCENTE

A segunda edição do curso da Wharton School em parceria com o IEL será realizada entre os dias 4 e 8 de junho. “A primeira edição foi um

sucesso e contou com a participação de 43 empresários”, conta Morato.

Ronaldo Duschenes, presidente da Flexiv, fabricante de móveis para escritório de São José dos Pinhais, Região Metropolitana de Curitiba (PR), participou da edição passada e conta que o curso despertou nele a vontade de mexer na empresa. “Depois desse processo de aprendizagem, fiquei estimulado a chacoalhar a empresa. Implementamos na Flexiv o *Balanced Scorecard*”, afirma Duschenes, referindo-se à ferramenta de gestão que traduz a estratégia em objetivos, facilitando a tomada de decisões. “O cardápio do curso era interessante. Foram apresentadas estratégias internacionais de gestão”, diz.

Fernando Itzaina, vice-presidente da Farmoquímica, companhia farmacêutica do Rio de Janeiro, também participou do curso em 2006. “O conteúdo foi bem sintetizado, o que é importante para os executivos de hoje, que têm dificuldade para se afastar da empresa por muito tempo”, disse.

Neste ano, o corpo docente recebeu o reforço de dois professores de renome mundial. Paul Schoemaker, autor do livro *Decisões Vencedoras (Winning Decisions)*, da Editora Campus, falará sobre a tomada de decisão, e Richard Shell, que escreveu o livro *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People* (em português, *Negociar é Preciso*, da Negócio Editora), dará

IEL abre inscrições para curso de gestão na Wharton School, nos EUA



Campus da Wharton School na Pensilvânia

um *workshop* sobre processos de negociação com diferentes focos, como vendas, compras e negociações dentro das organizações.

Outra novidade desta edição do curso será um debate sobre as promessas e as armadilhas para o investidor estrangeiro nos BRICs, sigla composta pelas iniciais de Brasil, Rússia, Índia e China. “Qualquer empresa que queira crescer tem que estar atualizada para apresentar mudanças e lidar com elas”, disse o vice-presidente da Farmoquímica, que quintuplicou o faturamento em quatro anos.

Programas de Educação Executiva do IEL

Estratégia de Negócios para o Mercado Asiático

Insead - 15 a 24/3/2007 - Cingapura
25 a 28/3/2007 - Xangai, China (visita a empresas)

Estratégia e Inovação nos Negócios

The Wharton School - 4 a 8/6/2007 - Filadélfia, EUA

Gestão Estratégica para Dirigentes Empresariais

Insead - 20 a 25/8/2007 - Fontainebleau, França

Retrato de uma entidade em Expansão

IEL assume formulação da educação corporativa para as entidades do Sistema Indústria

APL de pedras preciosas, em Teófilo Otoni

O IEL vive um momento especial em sua história, com presença consolidada em 456 municípios de todo o país, base de atuação crescente e sucessivos recordes quantitativos em seus principais programas, como o de estágio, que ultrapassou a marca de 100 mil bolsas.

O ano de 2006 marcou também o ingresso do IEL em nova fase. O alinhamento estratégico da entidade, em acordo com o Mapa Estratégico do Sistema Indústria, definiu seu perfil com mais precisão e orientou o foco de sua atuação, fortalecendo o trabalho sistêmico.

Hoje, o foco das ações está orientado para o aperfeiçoamento da gestão e a capacitação dos empresários. Além disso, seus principais programas estão validados, consolidando uma linha de atuação que privilegia o desenvolvimento empresarial, a inovação e o empreendedorismo.

Como decorrência do novo posicionamento, e também com base nos resultados apresentados pelos seus diversos programas de qualificação gerencial, o IEL está incumbido da formulação de proposta de educação corporativa para as entidades que compõem o Sistema Indústria – CNI, SESI, SENAI e o próprio Instituto. A



JOSÉ PAULO LACERDA

iniciativa possibilitará a promoção das boas práticas correntes no Sistema, além de promover maior racionalidade na aplicação de recursos destinados ao setor de recursos humanos sem superposição de ações e potencialização de competências.

De acordo com a gerente-executiva de Educação do SESI Nacional, Mariana Raposo, “a educação corporativa tem como objetivo desenvolver as competências críticas para a viabilização dos negócios das organizações”. O primeiro passo do projeto é “explicitar os negócios das instituições que compõem o Sistema Indústria; em seguida, com a participação dos diversos atores, deverão ser estabelecidas as competências a desenvolver. Estas, por sua vez, referenciam-se nos objetivos estratégicos de cada uma das organizações e desdobram-se a partir das diretrizes estratégicas”, explica.

Na prática, conforme esclarece a gerente da área, Maria Dilza de Araújo, “o foco da educação corporativa é desenvolver competências nos profissionais na busca de qualidade e planejamento estratégico”. Ainda segundo a gestora, esse tipo de ação complementa a formação acadêmica dos colaboradores. “A universidade oferece preparação geral e a educação corporativa desenvolve as competências que permitem ao profissional atuar diretamente em seu campo.”

Para desempenhar a nova função, o IEL Nacional assumiu as atividades e a equipe da ex-UniSESI (Universidade Corporativa do SESI). “Vamos preparar cursos de extensão a distância, por meio de *web*-ensino e outras ferramentas”, destaca Maria Dilza, explicando ainda que “as demandas principais são na área de saúde, educação, lazer e responsabilidade social”.

O primeiro curso, iniciado em março, é o de inglês instrumental focado nas relações Brasil-Canadá, com



Mariana: educação corporativa para desenvolver competência crítica

terminologia específica dirigida para a indústria. Trata-se de um programa customizado para uma clientela específica, que futuramente será adaptado para os núcleos regionais do IEL.

Outras iniciativas bem-sucedidas estão sendo trazidas para o Sistema Indústria. Uma delas é a transferência de tecnologias estratégicas, fundamental para auxiliar o desenvolvimento tecnológico de instituições como o SENAI e o SESI e de empresas. Projetos de Desenvolvimento Tecnológico e de Tecnologias Ambientais ganharam impulso com a participação brasileira na Pollutec 2006, na França.

DE OLHO NOS FUTUROS PROFISSIONAIS

Nessa edição mereceram destaque a análise dos sistemas de gestão ambiental usados pelas indústrias francesas, o estudo da atuação das agências ambientais governamentais francesas, a identificação de novos modelos de avaliação de ciclo de vida de produtos industriais e o desen-

volvimento de ferramentas para aplicação nas indústrias.

Mesmo quem não tem muitas informações a respeito das atividades do IEL associa seu nome a programas de estágio e bolsas. A entidade é reconhecida por ser responsável pelo primeiro contato de jovens estudantes com o mercado de trabalho. Graças ao aperfeiçoamento constante de seus mecanismos de seleção, adequação e supervisão, estagiários e bolsistas começam a funcionar como verdadeiros agentes da inovação e da criatividade nas empresas em que atuam.

O programa de estágio concretizou 100 mil bolsas no ano passado, tem 42.817 empresas conveniadas e apresentou expansão de 85% nos últimos quatro anos. Um dos motivos de seu sucesso é desenvolver nos estudantes habilidades efetivamente demandadas pelo mercado de trabalho.

Para o gerente de Estágio e Desenvolvimento de Novos Talentos do IEL Nacional, Ricardo Romeiro, os bons resultados do programa podem ser creditados a um conjunto de ações integradas. “O IEL vem trabalhando em várias frentes. Primeiro, houve uma grande reestruturação da gestão do programa e o lançamento do Sistema de Gestão de Estágio. Esse sistema proporciona maior aperfeiçoamento das ações de controle, além de dar mais agilidade aos processos.”

A abertura de postos de atendimento no interior do país foi outro fator determinante para a ampliação

O programa de estágio concretizou 100 mil bolsas no ano passado e tem 42.817 empresas conveniadas



JOSE PAULO LACERDA

É o caso da Telemig Celular, que já absorveu 277 estagiários. Graças a um projeto de dois estudantes encaminhados pelo IEL, a empresa reduziu em 14%, nos últimos meses, os gastos com energia, aluguel e manutenção dos equipamentos das plantas de transmissão TDMA. Para a gerente de recursos humanos da empresa, Patrícia Moura, o programa “proporciona aos estagiários crescimento profissional por meio de uma visão global e estratégica da organização e do mercado de trabalho.”

ESTÁGIO TÉCNICO

Os significativos resultados do programa levaram o IEL a firmar parceria com a Petrobras, o governo federal e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) para execução de programa de estágio técnico em nível médio e superior para o setor de petróleo e gás. Especialmente desenhado para as necessidades do setor, o Programa Nacional para Melhoria da Competitividade da Cadeia de Petróleo e Gás (Prominp) vai atender à crescente demanda da área por mão-de-obra qualificada.

Entre as ações do projeto está a estruturação de um banco de talentos no âmbito do Programa Nacional de Qualificação Profissional (PNPQ), sub-programa do Prominp. O sistema de cadastramento incluirá profissionais de todos os níveis que estão inseridos no mercado: de técnicos de chão de fábrica a gerentes e diretores, além de recém-formados em cursos técnicos, tecnológicos e superiores. O cadastro ficará *on-line* e estará disponível para consultas de empresas do setor.

O piloto do programa, que incluirá 750 estudantes de nível técnico, tecnológico e superior em empresas do setor, será implementado no Rio de Janeiro, Espírito Santo e Rio Grande do Norte em 2007.

Criado em 1996, por uma parceria que envolve o IEL, o Sebrae, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e o

Engarrafamento de água de APL no Rio Grande do Norte

do alcance do programa. “Temos mais de cem escritórios”, ressalta Romeiro. A iniciativa é acompanhada pela realização de encontros locais para sensibilizar o empresariado. “Ano passado, realizamos mais de 20 eventos.”

Algumas empresas conhecem bem o programa e o apóiam integralmente.

ESTADOS COM MAIOR PERCENTUAL DE ESTAGIÁRIOS COLOCADOS

Bahia	15,38 %
Goiás	12,95 %
Amazonas	12,75 %
Pernambuco	7,08 %
Paraná	6,08 %

PROGRAMA DE ESTÁGIO EM NÚMEROS

- 89 escritórios regionais do IEL oferecem o programa
- 43 mil empresas conveniadas
- 10 mil instituições de ensino parceiras
- 25 encontros realizados em 12 estados, com a participação de mais de 15 mil pessoas
- 850 mil alunos capacitados e cadastrados
- 100 mil novos estágios realizados

SENAI, o Programa Bolsas de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas (Bitec) é uma versão mais avançada dos estágios. Pelo Bitec, os estudantes são contratados para desenvolver projetos específicos dentro das empresas.

Para os bolsistas, é a chance de dar outra dimensão à teoria aprendida na universidade. Para empresas de arranjos produtivos locais, um dos focos do programa, a iniciativa representa a oportunidade de inovar e incorporar técnicas e processos para aumento da competitividade.

NOVOS TALENTOS

Para ilustrar, entre os 511 projetos aprovados em 2006, dois estão sendo aplicados na empresa Água Mineral Santa Maria, em Paranami-rim, a 20 quilômetros de Natal (RN). Roberto Pinto Serquiz Elias, presidente do Sindicato das Indústrias de Cerveja, Refrigerantes, Água Mineral e Bebidas em Geral, e proprietário da empresa, relata sua experiência.

“Sempre tenho dois estagiários do Bitec. Com o acompanhamento do professor, o estagiário faz uma proposta prática orientada para realizar o seu projeto de final de curso. Tive uma estagiária de Química, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, que implantou um projeto ligado às boas práticas de fabricação no laboratório da empresa. Agora tenho duas, de Engenharia de Produção e de Arquitetura. Esta última realiza uma adaptação de instalações para deficientes. A de Engenharia reorganiza o leiaute de uma das linhas de produção da fábrica para criar condições mais favoráveis para os processos.”

Educação é uma ferramenta fundamental para a competitividade das empresas. Sejam pequenos empreendimentos ou grandes conglomerados, todos dependem de dirigentes bem preparados e atualizados.

Dirigido a altos executivos, o programa de Educação Executiva funciona em sintonia com as demandas

O BITEC EM NÚMEROS

O Programa de Bolsas aprovou 511 projetos, dos 26 estados e do Distrito Federal, na edição de 2006. Foram analisados 700 planos de trabalho. A maior parte deles concentra-se em arranjos produtivos locais e nos setores do agronegócio, de tecnologias da informação e biotecnologia.

empresariais e facilita a ida de seus gestores aos mais avançados centros de estudos internacionais.

Mais de 420 empresários e gestores de grandes e médias empresas brasileiras realizaram cursos no exterior desde a criação do programa, em 1999. Apenas em 2006 foram 115. O número recorde é resultado do investimento intensivo do IEL na abertura de novos cursos e programas voltados à capacitação empresarial de alto nível. Mas deve-se, também, ao aprimoramento dos instrumentos utilizados para identificar necessidades das empresas e desenhar soluções alinhadas com essas demandas.

Com o programa para executivos oferecido em junho na Wharton School, da Universidade da Pensilvânia, nos Estados Unidos, o IEL inaugurou parceria com uma das mais renomadas

Educação é uma ferramenta fundamental para a competitividade das empresas

escolas do mundo, em cujos quadros se encontram alguns dos principais formuladores de conhecimentos na área de negócios. Entre os 43 executivos que participaram do programa, estava Ronaldo Duschenes, da Flexiv Móveis. “Foi experiência pura!”, afirma o dirigente. “A visão moderna dos professores, que estão em contato com as maiores e melhores empresas mundiais, trouxe vários exemplos que servem de *benchmarking* ou de aprendizado direto para utilização imediata e futura na empresa”, afirma.



Rodadas de negócios da Pollutec na França

DN/ILUSTRACÃO



Escola do CTGás no
Rio Grande do Norte

A capacitação do pequeno empresário em programas do IEL é fundamental para a indústria

A nova parceria é uma resposta ao aumento de demanda por esse tipo de iniciativa, evidenciado pelo número crescente de matrículas nos cursos que, há cinco anos, o IEL oferece no European Institute of Business Administration (Insead), uma das melhores escolas de educação executiva do mundo, em Fontainebleau, na França. Pela primeira vez, foram realizadas duas turmas simultâneas de executivos, que totalizaram 75 alunos. Nas cinco edições anteriores, cerca de 200 empresários e executivos foram capacitados.

Participante do programa, Ionara Pontes, da divisão Isvor da Fiat do Brasil, faz um balanço da experiência. "Entre os benefícios obtidos, destaco, em primeiro lugar, a possibilidade de atualização sobre tendências gerenciais em um curto espaço de tempo e com uma qualidade de transmissão que realmente promovem *insights* constantes. Em função da minha atividade atual ser gestão do conhecimento, ter a 'etiqueta' Insead tem sido um fato gerador de credibilidade nos confrontos que se fazem no meu dia-a-dia."

Para enfrentar os desafios e oportunidades trazidos pelo mercado asiático, o IEL firmou, em novembro

passado, parceria com o *Asia campus* do Insead, localizado em Cingapura, considerada excelente porta de entrada para os países da região, especialmente a China. Como decorrência da intensificação de suas atividades na educação executiva, o IEL foi convidado para compor o Conselho do Insead para a América Latina, na qualidade de representante do Sistema Indústria. Além do IEL, fazem parte do Conselho empresas como Petrobras, Kraft Foods, Pão de Açúcar, Votorantim, Braskem e Suzano.

O gerente de Operação de Programas Educacionais do IEL Nacional, Oto Morato, destaca a importância do convite. "Essa participação no Conselho indica o reconhecimento da instituição como parceira representativa na América Latina. Ou seja, em matéria de educação executiva, o IEL já é um formador de opinião."

CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL

Em outra vertente, a capacitação do pequeno empresário, em programas do IEL em parceria com importantes instituições de ensino, é fundamental para o desenvolvimento empresarial e para a conquista e manutenção de mercados. Ao contrário de outros países, onde a motivação de alguém que inicia um negócio é aproveitar uma oportunidade de mercado, no Brasil, a maioria dos empreendedores é movida pela necessidade de sobrevivência. Sem qualificação e sem capacidade de investimento, as pequenas empresas brasileiras morrem nos primeiros anos de vida.

O programa do IEL procura atuar sobre essa realidade, oferecendo

qualificação e assessoramento às pequenas, sobretudo as localizadas no interior do país e nos arranjos produtivos locais (APLs). Em parceria com o Sebrae, são oferecidos cursos técnicos ou de pós-graduação com o apoio de instituições de ensino superior, nas áreas de gestão de projetos, produção, finanças e administração, *marketing* e recursos humanos.

DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Capacitar empresas para pensar seus negócios em termos globais é o novo desafio que o IEL abraça neste ano. A iniciativa está alinhada às diretrizes do Mapa Estratégico do Sistema Indústria, que aponta a maior inserção dos produtos brasileiros no mercado externo como um dos caminhos para liberar o potencial de crescimento do País.

“O foco do mapa estratégico é competitividade e a internacionalização uma das nossas estratégias”, explica a gerente de Desenvolvimento Empresarial do IEL Nacional, Tatiana Mello. “Quando falamos em competitividade, pensamos na maneira como nosso cliente deve se posicionar no mercado externo ou interno. Ele precisa olhar o mercado internacional como um todo, até mesmo para se posicionar internamente no país”, acrescenta.

Segundo Tatiana, o trabalho realizado em 2006 teve ênfase na ampliação da base de atuação da entidade na Europa. “Antes, o trabalho era mais destacado na França e Inglaterra. Agora, estamos atuando também na Itália, Alemanha, Espanha e Holanda.”

Entre as ações da entidade está a operação, na América Latina, do programa AL-Invest, criado pela Comissão Européia para fomentar a cooperação entre empresas e instituições tecnológicas

2006 - CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL EM NÚMEROS

63	cursos oferecidos
23	estados envolvidos
33	instituições de ensino superior parceiras
1.900	empresários capacitados

européias e latino-americanas. O IEL também coordena a Plataforma Brasil-Europa, iniciativa do Sistema Indústria com o braço da Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (Onudi) em Paris, que identifica projetos industriais e tecnológicos de pequenas e médias empresas brasileiras para promover parcerias com empresas européias.

A Plataforma Brasil-Europa foi responsável por organizar a participação do Sistema Indústria no Salão Pollutec 2006, realizado em Lyon, na França, de 28 de novembro a 1º de dezem-

bro. No local, cerca de cem empresas brasileiras puderam mostrar suas tecnologias e estabelecer contatos para futuras parcerias, entre elas gigantes como Petrobras e Eletrobrás. O país levou ao evento uma das maiores delegações, com cerca de 250 representantes. Desses, 87 compunham a missão industrial brasileira organizada pelo Sistema Indústria.

Em seus dez anos de existência, o programa AL-Invest identificou organizações nos dois continentes e formou uma rede de operadores (chamados Coopecos na Europa e Eurocentros na América Latina). A rede é constituída, principalmente, por câmaras de comércio, associações industriais, institutos de comércio exterior, agências de desenvolvimento e consultorias de todos os países beneficiários da Europa e da América Latina.

Em 2006, as ações realizadas no âmbito do programa resultaram em importantes benefícios para empresas brasileiras. Mais de 30 delas tiveram projetos de parceria comercial aprovados na Espanha. O projeto Inserção Internacional Sustentável, dirigido a empresas brasileiras de pequeno e médio portes que pretendem negociar



Em Araçuaí, Minas Gerais, Isnaldo Gomes Santos, produtor de cachaça, exemplo de beneficiado por ação do IEL

com Espanha, França e Holanda, tem a expectativa de gerar meio milhão de euros, em negócios, até maio de 2007. Parcerias com duas agências italianas e uma espanhola estão permitindo desenvolver metodologia específica de capacitação de APLs para a internacionalização de suas atividades.

Além disso, em agosto, foi iniciada a implantação nas Federações de Indústria de um serviço permanente de assessoramento e prestação de serviços especializados em certificações européias. A intenção é auxiliar as empresas do Mercosul interessadas em certificações exigidas pelos mercados da União Européia.

IEL e SESI uniram esforços para capacitar empresários em duas áreas cada vez mais essenciais para a competitividade internacional: cultura e saúde e segurança no trabalho. Embora no Brasil raramente sejam consideradas sob esse prisma, essas duas áreas são elementos cada vez mais críticos para que as indústrias possam enfrentar a concorrência internacional, tanto no mercado externo quanto no doméstico.

Lançado em abril, o projeto *Empreende Cultura* promove a interação

Inovação se faz com informação, articulação e conhecimento

entre APLs e Pontos de Cultura, que são organizações comunitárias patrocinadas pelo Ministério da Cultura. A meta é atender, no mínimo, 50 empresas em 33 aglomerações produtivas, com oferta de cerca de 30 tipos de serviço.

O projeto *Saúde e Segurança no Trabalho em APLs*, também lançado em abril, iniciou um programa de capacitação de gestores de 500 empresas do Acre, Ceará, Rondônia, Alagoas, Bahia, Minas Gerais e Paraná.

CONVÊNIOS

O IEL é parceiro do governo federal em iniciativas consideradas estratégicas tanto para a indústria como para o país. Em 2006, destacaram-se projetos realizados com a Eletrobrás e com o Ministério da Integração Nacional.

A assinatura dos primeiros dos 13 projetos previstos pelo Protocolo de Cooperação estabelecido entre Eletrobrás, CNI e IEL representa um passo importante para o aumento da eficiência energética no país, elemento vital para a competitividade da indústria. Em 2006, o IEL concluiu o projeto *Eficiência Energética na Indústria: Levantamento e Avaliação*, que procura estruturar as informações e recursos humanos necessários para a operacionalização das demais ações e projetos do convênio.

Outros dois programas começaram a ser implementados: um para melhoria tecnológica dos transformadores de distribuição e outro para a capacitação de agentes industriais de nível médio em otimização energética de sistemas motrizes.

Já o programa *Empreendedorismo Social* pretende implementar atividades produtivas na região dos Vales do Jequitinhonha e do Mucuri e engloba

Apresentação do Mapa Estratégico da Indústria: documento estabelece os objetivos de todas as ações do IEL



JOSE PAULO LACERDA

projetos voltados para a dinamização dos setores – de apicultura, aqüicultura e piscicultura, cachaça, fruticultura, gemas e artefatos de pedras e madeira e móveis na Bahia, Minas Gerais e Espírito Santo. Com 1.659 membros de pequenas associações envolvidos, os projetos beneficiarão 6.414 pessoas.

INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

Inovação se faz com informação, articulação e conhecimento. E também nessas áreas o IEL apóia a indústria com programas especialmente concebidos para seu desenvolvimento. Um deles é a *Rede de Competências*, projeto que conta com recursos da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), a coordenação do IEL Nacional e o envolvimento da CNI, SENAI e cinco núcleos regionais do Instituto. “O projeto é muito ousado”, afirma a gerente de Promoção da Inovação e Empreendedorismo do IEL Nacional, Diana Jungmann. “Ele permitirá a captura das demandas do setor produtivo, a interpretação e a geração de informações estratégicas para políticas públicas e a identificação de oportunidades de mercado com a finalidade maior de gerar subsídios e propostas para viabilizar e auxiliar na política industrial, tecnológica e de comércio exterior”, explica.

Outro projeto de peso é o *Inova Engenharia*, que congrega 17 instituições da iniciativa privada, do governo e da academia e profissionais da área comprometidos com a idéia de que a modernização da educação da engenharia é elemento indispensável para que o país possa dar o salto tecnológico necessário para a aceleração do crescimento e aumento da competitividade. O programa foi iniciado com uma pesquisa sobre O novo perfil da Engenharia - uma visão empresarial e com estudo da situação das Engenharias no Brasil, baseado no cenário da Educação Superior e em *benchmarking* internacional.

Também se destacou, no ano, o *Programa de Propriedade Intelectual*



JOSE PAULO LACERDA

Iniciativas do IEL ajudam a valorizar produtos artesanais de diversas regiões do Brasil

para a Indústria, que pretende suprir a necessidade de se gerar, difundir e ampliar competências específicas nas áreas de proteção e gestão de marcas e patentes e outros ativos intangíveis de propriedade intelectual. Para ajudar o empresariado a entender e utilizar mais esta ferramenta estratégica de competitividade empresarial, o IEL firmou, em setembro, convênio com o SENAI e com o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (Inpi) para a implantação de núcleos de atendimento às indústrias com o objetivo de disseminar nacionalmente a cultura da propriedade intelectual.

Informação, mobilização e articulação também foram os conceitos que moveram a realização dos seis Fóruns Estaduais de Inovação realizados no

ano. Entre empresários, acadêmicos e representantes da administração pública, 540 pessoas discutiram políticas públicas e ações privadas que fortalecem o desenvolvimento de inovações nas indústrias.

Dentro da mesma filosofia, o IEL é parceiro no Prêmio Finep de Inovação Tecnológica, que procura reconhecer e incentivar ações inovadoras nas empresas brasileiras. Em 2006, a entidade também foi parceira da Finep na publicação do livro *O Brasil Inovador*, com 40 histórias de sucesso de empresas que investem em inovação. Esta foi apenas uma das publicações produzidas ou apoiadas pela entidade, que considera o conhecimento mola propulsora para o desenvolvimento da indústria e do país.

Um programa Inovador

Parceria IEL/Sebrae impulsiona projetos empresariais

Maristela: depois do curso, ganho de qualidade e produtividade



DIVULGAÇÃO

Ao entrar em Florianópolis se vê a bela Ilha de Santa Catarina refletida no azul do mar. E, ao fundo, vislumbra-se Trindade, um bairro com vocação industrial. É ali que fica a Nec Plus Ultra Gestão e Tecnologia, empresa que trabalha com consultoria, produção e implantação de *software*.

A empresa está focada no mercado catarinense, de onde saem 90% de sua clientela. Fatura entre 300 e 400 mil reais ao ano e conta com oito colaboradores. Um deles, a gerente de Projetos, Maristela Franco Paes Leme, fez o Curso Preparatório para Certificação PMP – Project Manager Professional, que integra o Programa de Capacitação Empresarial do IEL/Sebrae, e três meses depois os resultados começaram a aparecer.

A Nec Plus Ultra recebeu o certificado internacional PMI, do Project Manager Institute, organismo norte-americano que certifica processos de gerenciamento de projetos com excelência em qualidade, tempo e custo. “Esta certificação é hoje uma exigência. Para trabalhar com tecnologia temos que correr atrás do mercado”, ensina Maristela.

Segundo ela, a empresa percebeu os benefícios do projeto de capacitação. “Atualizamos a equipe em técnicas de gerenciamento

de projetos que auxiliam a empresa a alinhar seus produtos aos prazos e custos previstos no projeto.” Maristela diz que, depois da implantação da nova metodologia, prazos e custos orçados passaram a ser observados. “Conseguimos um ganho de qualificação e produtividade em produção de *software*, sobretudo em computação.”

COMPETITIVIDADE

O caso de Maristela e da Nec Plus Ultra é um dos tantos que o *Programa de Capacitação Empresarial* está impulsionando. O gerente de Educação Executiva do IEL Nacional, Oto Morato, observa que o projeto está na sua terceira edição, conta com 1775 empresários em sala de aula e que esse número deve superar a barreira dos 2 mil alunos até o final de 2007. Um salto importante, se comparado com os 750 alunos da edição passada.

Hoje o programa conta com cerca de 20 programas direcionados a arranjos produtivos locais (APL), que atendem áreas tão diversas como couros e calçados no Nordeste brasileiro, cachaça em Minas Gerais ou móveis no Paraná. “Aumentar a competitividade e melhorar a gestão de micro e pequenas empresas é o nosso objetivo”, avalia Morato.

Precisamente isso é o que buscavam os sócios da baiana Gertec Engenharia, Kleber Borges de Barros Santos e Nelson Mesquita Neto, que comandam uma empresa com 120 colaboradores, sediada na Região Metropolitana de Salvador, com oito anos no mercado e detentora de um faturamento médio de R\$ 3 milhões por ano.

Eles trabalham com clientes da exigente cadeia produtiva do Pólo de Camaçari. Para atender a gigantes como Suzano, Gerdau e Bosch foi necessário adequar-se aos processos dessas empresas. “A qualificação dos fornecedores é uma exigência dessa cadeia”, adverte Santos.

CERTIFICAÇÃO

Centrada na construção civil, de onde provem 80% de sua atuação, a Gertec entrou no Programa de Qualificação de Fornecedores (POF) da Bahia há três anos. Um programa de saúde e segurança, voltado para a área da construção civil, foi o primeiro passo. Com o tempo, vieram outros e hoje a empresa está em vias de alcançar a certificação 18000 OHSAS, um conjunto de normas internacionais destinadas à saúde e segurança do trabalho, bastante aplicadas no setor da construção civil.

Os cursos também abriram caminho para futuras certificações, como a ISO 9001 de qualidade, a ISO 14001 de meio ambiente e a SA 8000 de responsabilidade social. “Como resultado, agregamos a transferência de conhecimento para gestão e visão gerencial administrativa”, comenta Neto. Ele conta que partiram para essas oficinas de especialização por indicação de sua consultoria, pois a empresa foi formada pela sociedade de dois engenheiros civis que não tinham uma formação técnica em administração, o que foi sanado com as oficinas.

Também de Salvador, a secretária-executiva da Rede Baiana de Metrologia, Maryse Dantas, comenta que o seu curso MBA em Gestão de Micro e Pequenos Negócios significou uma renovação em seus conceitos. Ela conta que está formada há dez anos e que para o seu trabalho como administradora de projetos, em que a análise de processos é fundamental, o curso está sendo importante tanto em termos teóricos como práticos.

Na outra ponta do país, em Boa Vista, Roraima, a proprietária da

Computeç Informática, Maria Noelia de Oliveira Gomes, diz que o trabalho em sua empresa familiar – é sócia de seu marido na loja, – mudou a sua vida. A loja de equipamentos de informática foi montada há sete anos. “Meu marido era funcionário público e fazia esse tipo de serviço nas horas vagas. Eu não gostava de informática, não entendia nada, meu marido tomava as decisões e eu me escondia, mas aos poucos fui começando a me interessar”, conta Noelia.

Três anos depois, a empresa começou a crescer com propaganda boca-a-boca. “Comecei a fazer cursos. Foi um desafio pra mim, foi ótimo. Achava que sabia o que era ser empresária. Eu caí do salto, mas descobri que tinha capacidade”, revela Noelia.

No meio do ano passado, a empresária começou o curso sobre empreendedorismo, gestão empresarial, planejamento estratégico sob a ótica empresarial. A intenção era dar um salto de qualidade.

Hoje a loja de comércio e serviços de informática, localizada no setor comercial de Boa Vista, perto da saída da BR-174, aumentou a sua clientela. Passou a prestar serviços para várias empresas do estado e para o próprio IEL que organizou o curso em parceria com a Universidade Federal de Roraima.

“Exatamente esse é o foco dos cursos que realizamos”, afirma a gestora do Programa de Capacitação Empresarial para Micro e Pequenas Empresas do IEL/Sebrae, Ana Maria Sampaio. Ela explica que os cursos são realizados em parceria com o Sebrae e que são estruturados nos estados em função das demandas locais. “As pesquisas demonstram que estamos atendendo os pequenos e micro empresários, público-alvo do programa”, acrescenta Ana Maria.

**O programa tem
1.775 empresários
em sala de aula**



Morato: a expectativa é ultrapassar 2 mil alunos este ano

Segundo dados revelados pelas pesquisas de qualidade, impacto e evasão, realizadas pelo Instituto, 86% dos participantes dos programas são empresários da iniciativa privada e que os segmentos com maior demanda são cerâmica e moda e confecção.

O caso de Helder Teixeira Júnior, gerente-geral comercial da Apiguana Máquinas e Ferramentas Ltda. enquadra-se nesse perfil. Júnior entrou na empresa, em agosto do ano passado, para reestruturar o setor de vendas da tradicional loja de Fortaleza. A intenção era a de mudar o atendimento, feito desde o balcão da loja, para um sistema de auto-serviço. “Investi em qualidade, satisfação e estruturação da equipe de vendas.” Ele diz que foi importante fazer o curso, porque com mais de 20 anos de experiência em áreas similares, precisava atualizar-se.

O curso de pós-graduação em Gestão Empreendedora começou, em abril de 2006, na Faculdade de Administração da Universidade Federal do Ceará, dentro do convênio com o IEL. “O curso deu uma noção geral de toda a empresa. Apliquei o que estava vendo e debatendo no curso. Levei casos da minha empresa para discutir com os professores, foi um laboratório”, diz Júnior.

Estágio On-line

SGE padroniza e integra ações do programa em todo o país

Gonçalves Júnior: a contribuição dos regionais foi fundamental

O Sistema de Gestão de Estágio (SGE), que permite o acompanhamento on-line de todos os processos e procedimentos do *Programa de Estágio* do IEL, já está em operação. O portal é formado por uma *intranet* – utilizada pelos núcleos regionais – e uma *internet* (www.iel.org.br), por meio da qual estudantes, instituições de ensino superior e empresas conveniadas em todo o país têm acesso a informações sobre vagas e desempenho de alunos, entre outras. “O novo sistema padroniza, agiliza e integra todas as ações do programa nas diversas regionais do IEL”, diz o gerente de Estágios e Desenvolvimento de Novos Talentos do IEL Nacional, Ricardo Romeiro.

MUTIRÃO

O SGE começou a ser arquitetado em 2004 e esteve em teste durante boa parte do segundo semestre do ano passado. Entre os dias 28 e 29 de setembro, todos os responsáveis pelas áreas nas diversas regionais reuniram-se num mutirão de treinamento, em Brasília. Ao longo de quatro meses, o SGE foi testado nos estados, num ambiente de homologação ainda fechado ao público. “A contribuição das regionais foi fundamental para a identificação das dificuldades de gerenciamento e de registro”, diz José Francisco Gonçalves Júnior, responsável pelo gerenciamento dessa fase do projeto.

Concluídos os últimos acertos no portal, o próximo passo foi o treinamento de seus usuários nas diversas regionais. Entre dezembro do ano passado e março deste ano, a equipe do IEL responsável pela implantação do SGE visitou 11 estados. “Em Manaus, por exemplo, além de treinar o pessoal do IEL-AM, fizemos uma exposição do funcionamento da *internet* para empresas, instituições de ensino e estagiários”, conta Caio Augusto Sitta Fortini, analista de desenvolvimento empresarial do IEL Nacional.

O SGE opera num ambiente amigável e não oferece qualquer dificuldade de operação. “O posicionamento do menu facilita a navegação e, quando se visualizam as várias funções, a assimilação do procedimento é rápida. O sistema tem uma lógica intrínseca de fácil compreensão”, garante Gonçalves Júnior. Apesar dessa facilidade, o endereço do ambiente de teste do sistema ainda será mantido por alguns meses. “Servirá para treinamento das equipes regionais que preferem buscar mais segurança na operação, já que ele não pode ser realizado num ambiente de produção”, afirma Gonçalves Júnior.

Os escritórios regionais, no entanto, já estão preparados para operar o *Programa de Estágios* no novo sistema, tanto no que diz respeito à *intranet* como à *internet*. “Como a plataforma é *web*, todos já dispõem de meios, recursos e acesso, ainda que algumas regionais talvez venham a precisar de uma rede de conexão mais rápida”, sublinha Gonçalves Júnior.



MIGUEL ÂNGELO

Produção e Cultura

Antonio Carlos Gomes da Costa

Manoel Castells (o *Poder da Identidade*) nos depara com os dois dinamismos da globalização: a extensão, pelo qual o mundo tende a padronizar-se, a tornar-se cada vez mais parecido e o seu oposto, a intensificação, processo que leva à afirmação cada vez mais profunda das identidades. Não existe, nesse par de opostos, uma síntese. Os dois processos atuam de forma simultânea no espaço e no tempo.

A cultura é a expressão desse poder das identidades compartilhadas nas mais diversas escalas. Do continente à aldeia, passando pela nação, região, cidade, bairro e assim por diante. Nesse sentido estabelecer vínculos de algum bem, serviço, conhecimento ou acontecimento com o contexto cultural em que foi gerado é descomoditizá-lo. É tirá-lo da vala comum dos sem-marca e conferir-lhe singularidade, tornando-o único em sua categoria.

A produção agrícola, industrial e de serviços sempre teve com a cultura um vínculo, ao mesmo tempo exterior e estreita. Exterior, porque a produção cultural se dava fora das fronteiras da produção direta dos bens, serviços, conhecimentos e acontecimentos da economia. Estreita, porque, historicamente, foram os excedentes dessas atividades, que desde a antiguidade, patrocinaram o fazer artístico-cultural. Essa relação, ao longo da história, assumiu diversas formas e denominações. Sempre, porém, existiu.

O que há de novo nesse cenário? O dinamismo da busca de identidade (imagem e marca) pelos produtos e

serviços, que pretendem deixar de ser *comodities*, está trazendo a cultura para dentro do processo produtivo e levando as questões do processo produtivo para o mundo do fazer artístico-cultural nas bases da sociedade.

Não estamos falando da grande produção em escala e nem da indústria cultural convencional, onde esta relação, de uma maneira ou de outra, já acontece. Mas dos arranjos produtivos locais (APLs) onde a interação criativa entre a produção artístico-cultural e outros tipos de produção econômica podem resultar em *designers* de produtos, embalagens, rótulos, nomes e marcas, que concretizam e expressam o meio cultural em que foram criados, conferindo-lhes traços comuns que lhes permitem ingressar “com lenço e documento” nos pólos dinâmicos da economia.

A questão, para a imaginação política, social e econômica e o grande desafio para o espírito empreendedor é: como tirar esse propósito do papel? A resposta já começou a ser dada e está no *Empreende Cultura*, uma iniciativa conjunta do Ministério da Cultura MinC, do IEL e do Serviço Social da Indústria (SESI). A idéia é fazer interagir sinergicamente a iniciativa criadora econômica e cultural, para gerar produto localmente diferenciado dirigido, aos mercados de cada região e também aos grandes centros consumidores no Brasil e no exterior.

Antonio Carlos Gomes da Costa, escritor e educador, assessora empresas na área de Responsabilidade Social e é consultor do IEL e do SESI no projeto *Empreende Cultura*

A produção agrícola, industrial e de serviços sempre teve com a cultura um vínculo, ao mesmo tempo exterior e estreita

O MinC entra com a articulação de entidades vinculadas à cultura, os Pontos de Cultura, o IEL com o apoio necessário à promoção da gestão, inovação e empreendedorismo e com a articulação com o setor empresarial e o SESI, com sua capacidade de mobilizar, produzir e disseminar conceitos e práticas de transformação e aprendizagem. Algo de novo está chegando e pede licença para ocupar o lugar que lhe cabe na gestão estratégica dos intangíveis. É crer para ver.

DIVULGAÇÃO



Prospecção Estratégica

IEL faz acordo de cooperação internacional com o Lipsor

O IEL Nacional recebe no fim de março a instrutora Nathalie Bassaler, do Laboratoire d'Investigation em Prospective, Stratégie et Organisation (Lipsor), da França. A visita tem

dois objetivos: ministrar curso de capacitação preliminar por dez dias aos técnicos que atuam na rede de Observatórios para Desenvolvimento Industrial (ODI) e dar continuidade ao processo de negociação para acordo de cooperação internacional entre o IEL e o Lipsor, cujo objetivo é habilitar equipes da ODI na metodologia de prospecção estratégica. “No curso, a proposta é promover o nivelamento do conhecimento sobre prospectiva estratégica”, explica a analista da Gerência de Promoção da Inovação e do Empreendedorismo do IEL Nacional, Simone Assis.

O acordo de cooperação proposto irá vigorar por um ano e meio e será orientado para a capacitação em metodologias estratégicas a partir de assessoria, consultoria e intercâmbio para prospecção de negócios e identificação de oportunidades. “É a primeira iniciativa de importância no sentido de viabilizar a operação dos Observatórios no que se refere à prospectiva estratégica, nos arranjos produtivos locais (APLs), na oferta e demanda tecnológica e internacionalização de negócios.

Para efetivação do convênio, participam a Plataforma Brasil-Europa e a embaixada da França no Brasil. Ação conjunta do IEL, SESI, SENAI e CNI para promover a visibilidade do Brasil no exterior por meio de ações estratégicas, a Plataforma Brasil-Europa tem papel operacional.

De acordo com Simone, a embaixada da França auxilia no pagamento dos custos da vinda de Nathalie ao Brasil. “O principal papel da embai-

Loyer: cooperação da embaixada da França para viabilizar alianças

MIGUEL ÂNGELO



xada em acordos de cooperação é promover e acompanhar a aproximação dos organismos interessados em uma aliança”, afirma o conselheiro comercial da embaixada francesa, Alexis Loyer.

Os ODI são um dos quatro segmentos da *Rede de Articulação de Competências*, projeto do IEL em parceria com a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) voltado à organização e à produção de informações estratégicas sobre o setor industrial que orientem políticas nacionais, estaduais ou regionais focadas no desenvolvimento tecnológico e do comércio exterior. Com representação em cinco estados e uma nacional, os Observatórios para Desenvolvimento Industrial são orientados para a gestão do conhecimento, tomada de decisões por meio de monitoramento e análise de tendências de eventos que impactam na indústria.

O processo de escolha da prospectiva estratégica como metodologia a ser adotada pelos ODI começou em fevereiro de 2006, logo após um programa de formação na área no Paraná, com apoio do Sistema Federação das Indústrias do Estado (Fiep), por meio da Universidade da Indústria (Unindus) e do IEL-PR. Nathalie e François Bourse, instrutores do Lipsor e do Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), apresentaram o método como uma ferramenta de gestão que estimula a reflexão coletiva dos problemas e desafios para antecipar o futuro com orientações estratégicas.

PILOTO EM MINAS GERAIS

Para testar a aplicabilidade da prospectiva estratégica, o IEL Nacional e o IEL Minas Gerais realizaram um piloto nos APLs mineiros. A metodologia foi dividida em cinco etapas: delimitação do sistema, determinação das variáveis-chave para evolução do sistema, estudo estratégico de atores, construção da árvore

de competências e planejamento estratégico do IEL-MG em APLs. “Esse piloto está na quinta fase, que deve ser concluída em abril, mas percebemos que o método francês nos interessa. Precisamos de uma capacitação mais abrangente, em que nossas dúvidas surgidas ao longo do teste dos APLs sejam esclarecidas e de um acompanhamento”, afirma Simone.

Na delimitação do sistema, houve a classificação de três categorias de variáveis que repercutem sobre os APLs: fatores de mudança que podem comprometer o desenvolvimento industrial do segmento nos próximos cinco anos; fatores de inércia, que são os obstáculos diante do cenário atual; e as idéias preconcebidas.

A análise das três categorias de variáveis resultou na relação de lições mais importantes aprendidas do levantamento da primeira fase. São elas: ajuste à missão institucional; necessidade de avaliação sistemática dos resultados alcançados com ações em campo; atenção ao conceito e rotulagem de arranjos produtivos e alinhamento prévio da atuação de parceiros em cada arranjo produtivo.

Na determinação das variáveis-chave para evolução do sistema, a Matriz de Influências Diretas e o Gráfico de Influências identificaram a relação entre as variáveis da primeira fase e os efeitos que cada uma delas tem sobre as outras. A partir da Matriz de Influências foi possível avaliar o nível de afinidades entre as instituições, empresas e entidades que apoiam o desenvolvimento regional em Minas, resul-



LIQUIDLIBRARY

O acordo de cooperação proposto irá vigorar por um ano e meio e será orientado para a capacitação em metodologias estratégicas a partir de assessoria, consultoria e intercâmbio para prospecção de negócios e identificação de oportunidades

tando na terceira etapa, o Estudo Estratégico de Atores.

Na construção da árvore de competências foram analisadas competências e objetivos do IEL. O Planejamento Estratégico do IEL-MG em APLs, a quinta fase, e a difusão da Prospectiva Estratégica para outras unidades da Federação estão sendo concluídos.

Anúncio