

Indústria & Competitividade



CAPITAL HUMANO

Seu melhor investimento

Diante das mudanças nos modelos de negócios, o sucesso das empresas está cada vez mais associado à existência de pessoas qualificadas, saudáveis e engajadas em seus quadros

EMBARQUE IMEDIATO

O que é necessário para destravar as exportações de industrializados

MADEIRA TRABALHADA

Setor moveleiro inova e se prepara para reconquistar mercado interno

ÁGUAS TURBULENTAS

Indústria pesqueira é enredada por insegurança jurídica e burocracia

**NÃO É SÓ APOIO.
É UNIÃO.**

CONTE
COM A
GENTE

fiesc.com.br

 facebook.com/FIESC

 twitter.com/FIESC

 linkedin.com/company/sistema-fiesc

Conte com o compromisso de fazer a nossa indústria mais competitiva. Conte com a dedicação para criar oportunidades para os trabalhadores. Conte com a parceria para melhorar a vida dos catarinenses. Conte com a gente. Conte com a FIESC.

FIESC
A FORÇA DA INDÚSTRIA CATARINENSE

Não é gasto, é investimento

Os acalorados debates sobre a Proposta de Emenda à Constituição 241/2016, ou PEC do Teto de Gastos, passam invariavelmente por temores ou críticas ao possível congelamento das despesas públicas com educação e saúde nos próximos anos. O fato chama atenção para a relevância do tema para a sociedade brasileira. Nós, da indústria, compartilhamos desse sentimento, mas adotamos um ponto de vista que ultrapassa a visão assistencialista que muitas vezes domina o debate no País.

Educação e saúde são a base da formação do capital humano, que no Brasil apresenta baixo nível de desenvolvimento, segundo o Fórum Econômico Mundial. O capital humano é considerado o principal fator de progresso de organizações e países. Portanto, os recursos aplicados em educação e saúde são na verdade investimentos que, a depender de como são direcionados, proporcionam retornos fantásticos. Não se trata de comparar pessoas a bens materiais e mensurar objetivamente seu retorno. O fato é que as pessoas são as primeiras beneficiadas quando se investe nelas.

Pessoas educadas e qualificadas não são apenas mais inovadoras e produtivas. Elas se envolvem menos em acidentes e cuidam melhor de sua saúde, vivendo melhor e demandando menores gastos com hospitais, tratamentos e pensões. Reciprocamente, pessoas saudáveis também são mais inovadoras e produtivas. Doenças crônicas afligem 40% dos brasileiros e são responsáveis pelo baixo envolvimento e fraco desempenho no trabalho. Quando, como agora, se impõe uma reforma no sistema previdenciário, que contemple o aumento da idade para aposentadoria, é fundamental que o maior período de vida dedicado ao trabalho seja associado à constante atualização de conhecimentos e aos cuidados com saúde – o que se obtém com investimentos em capacitação, bem-estar e prevenção de doenças.

Em Santa Catarina, a indústria encampou essa agenda por meio de duas grandes mobilizações. O Movimento Santa Catarina pela Educação, criado há quatro anos, envolve cada vez mais atores na luta pela formação adequada dos trabalhadores e pela qualidade da educação no Estado. A Aliança Saúde Competitividade, lançada neste ano, enriquece o debate sobre o tema e constrói pontes para o diálogo entre indústria, trabalhadores e Justiça do Trabalho, dentre outros. Afinal, quem não deseja o desenvolvimento de nosso capital humano? Esta é uma agenda capaz de superar diferenças e unir o País.



FERNANDO WILLADINO

Glaucio José Côrte
Presidente da FIESC

FIESC

Federação das Indústrias do
Estado de Santa Catarina

Presidente
Glauco José Côrte

1º Vice-Presidente
Mario Cezar de Aguiar

Diretor 1º Secretário
Edvaldo Ângelo

Diretor 2º Secretário
Cid Erwin Lang

Diretor 1º Tesoureiro
Alfredo Piotrovski

Diretor 2º Tesoureiro
Egon Werner

Diretoria Executiva
Carlos Henrique Ramos Fonseca
Carlos José Kurtz
Carlos Roberto de Farias
Fabrizio Machado Pereira
Jefferson de Oliveira Gomes
Rodrigo Carioni
Silvestre José Pavoni

Indústria & Competitividade

Direção de conteúdo e edição
Vladimir Brandão

Jornalista responsável
Elmar Meurer (984 JP)

Coordenação de produção
Marcelo Lopes Carneiro

Edição de arte
Luciana Carranca

Edição de fotografia
Edson Junkes

Produção executiva
Maria Paula Garcia

Revisão
Lu Coelho

Produção gráfica
Aline Soares

Distribuição
Filipe Scotti

Colaboradores da edição
Alexsandro Vanin, Diógenes Fischer,
Fabrício Marques, Maurício Oliveira
e Mauro Geres (textos); Cleber Gomes
e Marion Rupp (fotos)

Apoio editorial
Ivonei Fazzioni, Elida Ruivo, Miriane Campos,
Dami Radin, Leniara Machado,
Fábio Almeida e Heraldo Carnieri

Capa
Luciana Carranca / Shutterstock

Comercialização
Alexandre Damasio/CIESC

imprensa@fiesc.com.br
(48) 3231 4670
www.fiesc.com.br



SUMÁRIO

6 ENTREVISTA

Robson Braga de Andrade, presidente da Confederação Nacional da Indústria, identifica o início de um círculo virtuoso para o setor

10 AGENDA DA INDÚSTRIA

O ambiente de negócios para as exportações tem muito a melhorar, mas ainda assim pequenas empresas conseguem ganhar mercado lá fora

16 MÓVEIS

Espremido entre as dificuldades para exportar e a retração do mercado interno, o setor encolheu, mas se aprimora e já prepara a retomada

26 GESTÃO

Mais produtividade, engajamento e redução de custos: empresas comprovam que investimentos em educação e saúde dos trabalhadores dão ótimos resultados

46 PREVIDÊNCIA

Plano em que a empresa faz aportes somente quando e de quanto quiser serve às pequenas indústrias e é ferramenta para políticas de RH

52 PERFIL

Em situação similar qualquer outro empresário poderia ter fechado as portas, mas Lino Rohden manteve sua fábrica mesmo no prejuízo e foi recompensado

56 PESCA

Neste setor em que as regras mudam, a fiscalização não funciona e as autorizações emperram, a luta é por superar insegurança jurídica e a falta de gestão

62 NEGÓCIOS

O ressurgimento da Sulfabril, uma das principais marcas de Santa Catarina, é possível graças a uma nova forma de organização empresarial

68 GENTE DA INDÚSTRIA

Alverina Schneider e Lauri Bernardi, colegas na antiga Sulfabril, são peças-chave na retomada da empresa, considerada "um presente do destino"

70 ARTIGO

Guilherme Zigelli, diretor superintendente do Sebrae/SC



Movimento Santa Catarina pela Educação



O Movimento Santa Catarina pela Educação, liderado pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC, visa mobilizar, articular e influenciar o poder público e a iniciativa privada para melhorar a educação quanto à escolaridade, qualificação profissional e qualidade do ensino.



FIESC

Acesse e saiba mais sobre essa iniciativa.
www.scpelaeducacao.com.br

NOSSOS PARCEIROS



A retomada de um círculo virtuoso

O círculo já pode estar se desenhando, de acordo com o presidente da Confederação Nacional da Indústria (CNI), o mineiro **Robson Braga de Andrade**. Ele avalia que o Governo está disposto a construir consensos capazes de melhorar o ambiente de negócios, o que vai gerar a confiança e os investimentos necessários para reanimar a indústria.

Dentre os pontos centrais destacam-se as reformas da Previdência e trabalhista, a maior inserção internacional e a melhoria dos gastos públicos, além da redução de incertezas jurídicas.

A produção industrial voltou aos patamares de 2004 e a participação da indústria de transformação recuou a menos de 10% do PIB. Qual é o significado da desindustrialização para o desenvolvimento do País?

O setor praticamente estagnou desde a crise internacional de 2008 e, em 2014, a situação se agravou, quando a indústria puxou para baixo o Produto Interno Bruto. A perda da importância do setor é ruim para o Brasil. Com uma indústria menor, surgem menos opções. O segmento gera empregos com melhores condições de trabalho e remuneração, alavancando a economia como um todo. A recuperação do setor e da taxa de investimento é indispensável para o crescimento sustentado da economia brasileira. Não se faz um país forte sem uma indústria forte.

Na gestão anterior, o Governo se posicionou como principal agente econômico, centralizando as principais decisões e ações. Para uma retomada industrial é preciso mais mercado e menos governo?

O aumento da participação privada nos investimentos e na gestão de empreendimentos deve ser prioridade se o País quiser reverter o atraso na área de infraestrutura e retomar o crescimento da economia. Os empresários devem ser os protagonistas do desenvolvimento e as concessões em infraestrutura representam uma grande oportunidade. A carência desses serviços é impeditiva à competitividade do Brasil e na atração de investidores nacionais e internacionais. É imprescindível efetivar as concessões e parcerias público-privadas. Precisamos aperfeiçoar a execução dos modelos de outorga e os marcos regulatórios de maneira a melhorar as condições de execução dos investimentos e tornar as concessões atrativas e rentáveis. Atualmente, enquanto sobram regras muitas vezes confusas para alguns setores, faltam diretrizes básicas para outros.

A CNI tem reiterado que a competitividade da indústria depende de reformas tributária e trabalhista e de maior segurança



*Andrade:
empresários
devem ser
protagonistas do
desenvolvimento*

IGOR ESTRELA / EDITORA GLOBO

jurídica. Quais são as perspectivas de evolução desta agenda?

O Governo tem dado demonstrações de que está disposto a construir consensos para fazer evoluir essas reformas, que são essenciais para a criação de um ambiente favorável aos negócios. Precisamos aumentar os investimentos em infraestrutura, ampliar a participação do Brasil nos mercados internacionais, fazer uma reforma da Previdência Social, modernizar as relações do trabalho e melhorar a qualidade dos gastos públicos. Medidas nesta direção trazem investimentos, animam os empresários e, conseqüentemente, geram empregos, movimentando a economia. É a retomada de um círculo virtuoso. Precisamos aliar vontade política dos governantes e participação da sociedade em torno de um projeto de país. Não podemos mais adiar as reformas necessárias.

Nos últimos anos, a produtividade brasileira decresceu ou cresceu menos do que a média mundial. Que dificuldades isso representa para a desejada ampliação das exportações?

O Brasil tem um nível de produtividade baixo. Isso ocorre porque temos uma deficiência muito grande na qualificação da mão de obra, uma educação básica precária, um sistema tributário que penaliza os investimentos e uma logística ineficiente. A baixa produtividade afeta diretamente a competitividade das empresas no mercado internacional. Um operário brasileiro trabalha muito mais do que um estrangeiro para produzir o mesmo, ou seja, nossos custos são muito maiores, o que prejudica a competitividade e o aumento das exportações. Por outro lado, a inserção internacional da economia brasileira também é essencial para alavancar a produtividade do País e incentivar a inovação.

Em termos de ambiente institucional, o que a indústria mais necessita para avançar nas exportações?

O comércio exterior é fundamental para ajudar o Brasil a superar a atual crise econômica e estimular o crescimento, a geração de emprego e o aumento da renda. Recentemente, a CNI lançou a *Agenda Internacional da Indústria 2016*, com

as prioridades na promoção da inserção internacional das empresas brasileiras. O País precisa de uma estratégia permanente para garantir sua maior integração à economia mundial, com metas e indicadores próprios, focada em três objetivos. O primeiro deles é abrir mercados para as exportações de bens e serviços, com a negociação de acordos comerciais, para evitar a dupla tributação. Em seguida, é preciso priorizar a melhoria da logística, para reduzir o custo Brasil. O terceiro é apoiar a internacionalização das empresas brasileiras, capacitando-as para o mercado internacional e a adequação de produtos e processos para competir no exterior.

Do que depende a retomada do investimento industrial e

qual é a expectativa para os próximos anos?

A baixa qualidade regulatória e as incertezas jurídicas inibem a intenção de investimento no Brasil. Temos várias oportunidades de ampliação de investimentos em áreas como petróleo e gás; química verde e farmacêutica, com a regulamentação da lei da biodiversidade; e reflorestamento e agronegócio, com a regularização das compras de terras por estrangeiros. O mesmo pode ser dito em relação a áreas de infraestrutura, petroquímica e digital. Mas os empresários precisam de certezas para investir. Acreditamos que o Governo vai trabalhar para reduzir as inseguranças jurídicas e recuperar a confiança do investidor.

A indústria brasileira pode tirar proveito da manufatura avançada, ou indústria 4.0, para reduzir sua defasagem tecnológica em relação aos países desenvolvidos?

Para isso ocorrer temos alguns obstáculos. Hoje,

nossos grandes entraves são de infraestrutura e política de inovação. A eficiência da inovação se sustenta em alguns pilares, como infraestrutura básica, ambiente macroeconômico, qualidade de educação e de saúde dos trabalhadores, grau de formação e treinamento para os trabalhadores, eficiência do mercado e desenvolvimento do mercado financeiro para que se viabilizem os negócios. No País, numa escala de zero a sete dos relatórios de competitividade global, estamos em torno de 3,5 ou quatro. O tamanho do mercado é enorme, é algo positivo, mas em todos os outros quesitos o Brasil precisa evoluir.

“Precisamos aliar vontade política dos governantes e participação da sociedade em torno de um projeto de país. Não podemos mais adiar as reformas necessárias”

Pode haver um processo de “reindustrialização” do País, com o setor industrial ocupando fatias crescentes

de participação no PIB? Por que isso é desejável, e como é possível?

Precisamos reverter o quadro de perda de importância da indústria na economia brasileira. Para recuperar o espaço perdido, necessitamos de um cenário mais favorável aos negócios. Os desajustes do Estado brasileiro estão na raiz desse desempenho econômico muito aquém do nosso potencial. Além disso, a indústria é o segmento produtivo que mais vem sofrendo o impacto negativo do ambiente recessivo que domina a nossa economia. A queda de demanda e as condições de competitividade desestimulam o investimento. Os obstáculos tributários e trabalhistas travam o espírito empreendedor e retiram as condições de se produzir mais e de gerar empregos de qualidade. Precisamos corrigir as deficiências para a indústria recuperar seu espaço. Não me canso de dizer: não se faz um país forte sem uma indústria forte. ■



heads.

Agora você pode pagar menos pela energia da sua empresa.

Se a demanda contratada de sua empresa for igual ou superior a 0,5 MW, você tem a oportunidade de reduzir os custos com o fornecimento de energia. Esse é o mercado livre de energia e a **Enel**, uma empresa sólida que já atua no país há quase duas décadas e um dos maiores players do setor em todo o mundo, pode ajudar você. Para saber mais sobre o mercado livre de energia, conte com a Enel. (54) 9674-8179 - www.enel.com.br/mercadolivre



Chamada para embarque imediato

APESAR DE NOVOS PROGRAMAS OFICIAIS, SETOR COBRA MAIS AÇÕES DO GOVERNO PARA INCENTIVAR EXPORTAÇÕES. ENQUANTO ISSO, ALGUMAS EMPRESAS ABREM CAMINHOS POR OUTROS MEIOS

Por **Fabício Marques**



O Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), em parceria com a FIESC e outras entidades, lançou em outubro duas iniciativas com a intenção de ampliar a competitividade industrial em Santa Catarina. Uma delas é o Plano Nacional da Cultura Exportadora (PNCE), que objetiva aumentar a inserção das empresas brasileiras no comércio exterior e promover o crescimento das exportações, com foco nas pequenas empresas. A segunda é o Plano Brasil Mais Produtivo, que prevê a implantação do *lean manufacturing* (produção enxuta), em 3 mil pequenas e médias indústrias do País – apesar do lançamento oficial, no caso deste último programa já há quase 300 empresas de Santa Catarina participando. “Os números da indústria brasileira não foram favoráveis nos últimos meses. Embora já se percebam sinais de recuperação, tem sido um grande desafio para o Governo e para o setor encontrar novos caminhos de desenvolvimento em tempos de ajuste fiscal e crédito reduzido”, disse o ministro Marcos Pereira, titular do MDIC.

Tais iniciativas demonstram a disposição do Governo em melhorar o

ambiente para as exportações, mas apenas tangenciam as necessidades da indústria, que nos últimos tempos vem se esforçando para retomar espaço no comércio externo e, assim, compensar a grande retração do mercado interno. “Não podemos prescindir das exportações como fonte de demanda para os produtos industriais brasileiros, mas essa foi uma área relegada ao segundo plano durante um período muito longo”, diz José Augusto Fernandes, diretor de Políticas e Estratégia da Confederação Nacional da Indústria (CNI).

A CNI divulgou neste ano os documentos Agenda para o Brasil Sair da Crise (2016-2018) e a Agenda Internacional da Indústria 2016. O primeiro documento apresenta 36 propostas voltadas a devolver a competitividade ao setor produtivo nacional, em temas como eficiência do Estado, tributação, relações de trabalho, infraestrutura, financiamento, inovação, segurança jurídica e comércio exterior. Cinco propostas têm como foco o comércio exterior. Estabelecem a importância, por exemplo, de celebrar novos acordos comerciais, além de concluir negociações em curso com parceiros como México e União Europeia e revitalizar a agenda econômica do Mercosul.

Para Maria Teresa Bustamante, presidente da Câmara de Comércio Exterior da FIESC, há espaço para iniciativas de curto prazo, como ampliar parcerias comerciais por meio de instituições como

→

1,1%

Participação do Brasil nas exportações mundiais

0,6%

Participação nas exportações de bens industriais

5%

Queda nas exportações catarinenses (jan-set 2016)

Fontes: AEB, MDIC



EDSON JUNQUES

Para destravar as exportações

Algumas das principais solicitações da indústria ao Governo

Negociar acordos comerciais

Concluir acordo com o México e revitalizar a agenda do Mercosul, dentre outras ações

Aperfeiçoar mecanismos de financiamento

Inclui revisão de recursos, público-alvo, requisitos de acesso e estrutura de risco

Concluir agenda de facilitação de comércio

Implantação do Portal Único de Comércio Exterior e Operador Econômico Autorizado; novo Acordo sobre Facilitação de Comércio da OMC

Ajustar o Reintegra

Definir alíquota em 3%

Câmbio competitivo e estável

Políticas para reduzir oscilações e evitar a valorização excessiva do real

Fonte: CNI

a Associação Latino-Americana de Integração, a Aladi, com sede em Montevidéu, que existe desde 1980 e reúne 13 países. “Antes de o Brasil ser sócio do Mercosul, já era da Aladi. Esta associação tem uma malha de acordos assinados que poderiam ser melhor utilizados”, afirma. “Embora a Aladi tenha perdido protagonismo para o Mercosul, temos incentivado as empresas a conhecer os acordos existentes e aproveitá-los da melhor maneira possível.”

Oscilações da taxa

A redução da burocracia alfandegária atrairia muitas empresas para o comércio internacional. O mais importante é a conclusão da agenda de facilitação de comércio já delineada pelo Governo, com a implementação efetiva dos programas Portal Único de Comércio Exterior e Operador Econômico Autorizado, e do novo Acordo sobre Facilitação de Comércio da Organização Mundial do Comércio, já ratificado pelo Brasil, principalmente em relação a seus aspectos alfandegários. Outra proposta é aprimorar os instrumentos de financiamento e garantia às exportações e aos investimentos brasileiros no exterior. Uma pesquisa realizada pela CNI com 847 empresas exportado-

ras brasileiras mostrou que 24,5% delas não utilizam os instrumentos oficiais como o Programa de Financiamento às Exportações e as linhas de financiamento do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) devido à exigência excessiva de garantias, e outras 16,8% por restrições burocráticas.

Outra ação considerada essencial é a reinstauração da alíquota de 3% do Reintegra, um programa que devolve aos empresários parte dos tributos incidentes na cadeia produtiva de bens exportados, por meio de créditos do PIS e Cofins. A alíquota caiu para um percentual simbólico – de 0,1% –, mas a previsão é que suba para 2% em 2017. Por fim, a CNI pediu a adoção de políticas macroeconômicas voltadas para reduzir as oscilações da taxa de câmbio e evitar a valorização excessiva do real, um resistente entrave às exportações brasileiras que prejudica profundamente setores como o de móveis (leia reportagem subsequente).

Para José Augusto de Castro, presidente da Associação de Comércio Exterior do Brasil (AEB), propostas como a necessidade de reformas estruturais, investimentos em infraestrutura e desburocratização são importantes para resgatar a competitividade das empresas e restaurar a participação do Brasil no comércio internacional – mas não se deve esperar resultados de curto prazo. “Os efeitos virão em dois ou três anos. A única proposta com resultado imediato é a do Reintegra”, afirma Castro. Para além das pautas pontuais, para ele o mais importante é que o Governo se preocupe com a redução de custos das empresas. “O dólar ficou acima de R\$ 4 no ano passado e nem por isso as exportações de manufaturados aumentaram. Nosso problema é de custo e o câmbio, sozinho, não

consegue resolver isso”, diz o executivo.

De janeiro a setembro deste ano, as exportações de Santa Catarina diminuíram 5% em relação ao mesmo período do ano anterior, passando de US\$ 5,94 bilhões para US\$ 5,64 bilhões. Mas há, do lado das empresas, empenho e interesse crescentes em exportar. “Os empresários catarinenses em particular têm feito um esforço alto em reduzir custos, manter empregos e melhorar produtos para participar do mercado internacional, mas há um déficit no Brasil de políticas públicas que estimulem essa inserção”, afirma Maria Teresa Bustamante.

Preço para competir

Um exemplo de empresa disposta a enfrentar os riscos do mercado mundial é a Nugali Chocolates, indústria de chocolates finos instalada em Pomerode que começou a exportar em 2014. Hoje, o mercado →



“Desenvolvemos linhas de produtos com características brasileiras para conquistar o mercado externo”

Maitê Lang, fundadora e diretora da Nugali

externo é responsável por 5% de seu faturamento. A Nugali vende chocolates de alta qualidade para países como Japão, Estados Unidos, Peru e Emirados Árabes e agora quer avançar na Europa e na América Latina. Antes de lançar produtos no exterior, buscou diferenciá-los e torná-los atraentes para o consumidor estrangeiro. Se no mercado interno o carro-chefe da empresa são os tradicionais chocolates com avelã, a aposta para exportação foi uma linha de produtos com características brasileiras: um chocolate amargo 70% cacau com crocante de açaí. “Se fosse para oferecer um produto tradicional, provavelmente não teríamos preço para competir”, diz Mai-

“Tecnologia que trouxemos para o País facilitou nossa entrada no mercado internacional”

Micheli Poli Silva, sócia e diretora comercial do Café Jurerê

tê Lang, fundadora e diretora da Nugali. Outra estratégia foi buscar reconhecimento do mercado. Os frutos foram colhidos neste ano, quando um tipo de chocolate amargo que serve de matéria-prima para várias linhas da Nugali ganhou um prêmio internacional: a medalha de prata no International Chocolate Awards. “Investimos muito para chegar a esse nível de excelência e esse reconhecimento é importante”, explica Maitê. A Nugali emprega 30 funcionários e produz 10 toneladas de chocolate por mês.

Auditada e certificada

Já o Café Jurerê, empresa familiar de Tijuca criada há mais de 70 anos, recorreu a uma tecnologia inovadora para colocar seu café gourmet em mercados da Europa e da Ásia. Trouxe da China um sistema, o *dripcoffee bag*, que possibilita o preparo de doses únicas de café – e sem a necessidade de uma máquina. A filtragem é feita diretamente na xícara, sendo o sachê com o pó de café fixado na sua borda. O produto foi lançado há menos de um ano e permitiu que a fatia da produção da empresa para exportação alcançasse 5% do total. A empresa também começou a prestar serviços a outras marcas, acondicionando o café de concorrentes nos sachês. “Foi uma sorte ter encontrado este sistema, pois facilitou nossa entrada no mercado internacional”, afirma Micheli Poli Silva, sócia e diretora comercial da empresa, que tem 14 funcionários e produz 46 toneladas do produto por mês.





O Café Jurerê posiciona-se no mercado como um fabricante de ‘cafés sustentáveis’, o que também ajuda a competir internacionalmente. Os grãos de café provêm de fazendas do Cerrado cuja produção é auditada e certificada.

“Estamos preparados para ampliar nossa produção para 200 toneladas por mês”, diz Micheli, para quem a grande dificuldade na hora de exportar é a falta de conhecimento sobre o mercado. Ao menos parte dessa limitação é superada com o apoio de entidades como a FIESC e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil). “Um projeto da FIESC, o Prospect, foi muito importante. Levaram meu produto e o de outras indústrias catarinenses para o Chile, mostraram para empresas e me entregaram um estudo indicando o potencial de vendas. Agora é aproveitar esse networking”, afirma Micheli.

É certo que a conquista e a manutenção de novos mercados requerem ações em várias frentes. Recentemente, um dos donos da Flexicotton, empresa de produtos de higiene pessoal sediada em Santo Amaro da Imperatriz, visitou vários países. Na Costa Rica, a meta era ampliar as vendas e treinar distribuidores. Em El Salvador, a missão era cuidar do processo de registro dos produtos. Já na Colômbia, a viagem era exploratória e o objetivo era entrar no mercado do país.

A empresa já tem boa experiência em exportar: 25% de seu faturamento

Linha da Flexicotton: um quarto do faturamento vem do mercado externo

vem do mercado externo, principalmente na América Latina. Ela foi criada por um grupo europeu até que, em 2009, desmembrou-se e se nacionalizou. Tem uma marca própria, mas também fabrica produtos para outras marcas, tais como hastes flexíveis, bolas de algodão e curativos. Importa matérias-primas de países europeus e está associada a uma empresa de comércio exterior, a B2B Comex.

“A gente compete em qualidade diretamente com os líderes de mercado dos países, mas oferecendo um preço um pouco menor”, diz Maryah de Castro, diretora da empresa. A principal dificuldade que a Flexicotton enfrenta, segundo ela, é a burocracia. “Não só para exportar, mas para importar também. Nosso custo logístico cresce quando tem greve na Receita Federal e temos de enfrentar a burocracia da Anvisa para tudo o que a gente precisa”, queixa-se. Eis aí mais um ponto da ampla pauta de acertos necessários no País para “destravar” o comércio exterior. Apesar de ter a nona maior economia do mundo, o Brasil hoje é apenas o 25º maior país em comércio internacional, detentor de 1,1% das exportações mundiais. “É muito pouco”, desabafa José Augusto de Castro, da AEB. ■



Não adianta esperar sentado

INCERTEZA CAMBIAL E MERCADO INTERNO EM BAIXA ENCOLHERAM O SETOR, QUE ESTÁ SEM PERSPECTIVA DE RETOMADA IMEDIATA. PARA SOBREVIVER, INDÚSTRIAS INVESTEM EM DESIGN, MARCAS E EFICIÊNCIA NOS PROCESSOS

Por Diógenes Fischer





*Franzoni,
da Artefama,
e poltrona da
Sollos (à esq.):
alto padrão*

Em meio a uma retração no consumo interno e um cenário de incerteza cambial que dificulta a retomada das exportações, a indústria moveleira catarinense passa por um momento de reposicionamento e reavaliação de estratégias, em que a busca pela inovação em produtos e eficiência nos processos internos são fatores críticos para a sobrevivência. Segundo o Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI), no primeiro semestre de 2016 o consumo aparente de móveis no mercado brasileiro foi de 200,9 milhões de peças, queda de 15,3% ante o mesmo período de 2015. “Como o móvel não é um artigo de primeira necessidade, acaba ficando de lado na intenção de compra do consumidor quando há queda no poder aquisitivo”, afirma Daniel Lutz, presidente da Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (Abimóvel). Na avaliação da entidade, as vendas nacionais tendem a conti-

nuar desaceleradas, com uma lenta recuperação começando só em 2018.

Em Santa Catarina, de acordo com a FIESC, houve recuo de 26% no faturamento real dos fabricantes entre janeiro e julho de 2016, em comparação com o ano passado. É a segunda maior queda entre os principais segmentos industriais no Estado, inferior apenas aos resultados da indústria de produtos de metal. Responsável por cerca de 10% da produção brasileira, Santa Catarina tem mais de 2.350 indústrias moveleiras em atividade e um parque industrial distribuído por todas as regiões, com destaque para os polos do Planalto Norte e da região Oeste. Noventa e quatro por cento das empresas fabricam móveis de madeira para dormitórios e salas de estar, sendo reconhecidas no mercado nacional e internacional pela qualidade destes produtos.

Com base na *expertise* adquirida após dé-

A indústria moveleira em Santa Catarina

Perfil do setor no Estado e % em relação ao Brasil

NÚMERO DE
INDÚSTRIAS
2.356
(11,9%)

EMPREGOS
(diretos e indiretos)
39.922
(12,2%)

PRODUÇÃO
52,4 (10,3%)
milhões de peças



VALOR DA PRODUÇÃO
R\$ 4 bilhões (8,8%)

Obs.: Em 2014

%

Variação acumulada
(jan-jul 2016/jan-jul 2015)

-26

Faturamento real (vendas)

-17,6

Horas trabalhadas na produção

-13

Massa salarial real

86,3

Utilização da capacidade instalada*

*(jan-jul 2016) – Fontes: Abimóvel, FIESC, CNAE 2.0

cadras trabalhando com este tipo de produto, muitas indústrias fecharam 2015 apostando no mercado externo como saída para escoar a produção e equilibrar margens. Mas logo nos primeiros meses deste ano a instabilidade do câmbio esfriou um pouco os ânimos dos exportadores. “De setembro de 2015 até fevereiro tivemos um período bom para as vendas externas devido à taxa de câmbio favorável. Agora, com o dólar na casa dos R\$ 3,20, há dificuldades para viabilizar as exportações”, analisa o presidente da Abimóvel. Mesmo assim, Santa Catarina continua sendo referência na exportação de móveis, liderando o ranking dos estados, com um terço das vendas externas brasileiras no segmento.

Reaprendendo a vender

Maior exportadora de móveis do País, a Artefama, de São Bento do Sul, já chegou a direcionar 100% da produção para o mercado internacional, principalmente para os EUA e Europa. Mas isso foi na década passada, antes que a crise de 2008 rebaixasse o valor da moeda americana e derrubasse as vendas para o exterior, gerando uma cri-

se de liquidez que acabou levando a empresa a pedir recuperação judicial. “Conseguimos sobreviver depois de enxugarmos fortemente nossa estrutura em 2010, quando reduzimos o número de funcionários de 750 para 450”, diz o presidente da empresa, José Antônio Franzoni.

O ajuste chegou até o nível executivo: os cargos de gerência foram reduzidos de 12 para quatro, e, de cinco diretores, restaram apenas dois. Também foi necessário diminuir a área fabril, compactando linhas de produção para reduzir custos, e “reaprender” a vender para o mercado interno. “Reconquistar este mercado, com um varejo de vendas mais fracionadas, não foi uma tarefa fácil. Se você não está presente o tempo todo, é esquecido e outros competidores tomam seu lugar”, observa Franzoni, acrescentando que indústrias locais com longa tradição na exportação de móveis fecharam suas portas nessa época por não conseguir retomar as vendas internas.

Hoje, já recuperada, a Artefama voltou a exportar, mas mantém 30% da produção no mercado nacional e não tem mais planos de se dedicar exclusivamente à exportação, prin-

principalmente devido à instabilidade cambial. No ano passado, quando o dólar flutuou perto dos R\$ 4, a empresa investiu R\$ 5 milhões em novas máquinas de corte de madeira e partiu para recuperar os clientes internacionais, gerando US\$ 12 milhões em vendas externas, resultado 25% superior ao de 2014. “Mas este ano o dólar se aproxima de patamares perigosos para que o mercado externo continue atraente”, afirma Franzoni. As exportações de móveis em Santa Catarina caíram 4,6% nos sete primeiros meses de 2016.

Solução temporária

Situação semelhante se repete em grande parte das indústrias do polo moveleiro do Planalto Norte, responsável por 52,5% das exportações catarinenses e 18,6% das nacionais. Fundada em 1940 em São Bento do Sul, a Móveis Weihermann também enfrentou dificuldades para se adaptar ao mercado interno depois de orientar 90% de sua produção à exportação até 2009. “Foi necessário criar novamente o nosso produto, redescobrir o gosto do consumidor brasileiro e se ajustar ao varejo local. Isso, para nós, levou algo em torno de cinco anos”, conta Arnaldo Huebl, presidente da empresa, que produz móveis de quarto e sala voltados ao consumidor das classes B e C. “Quando chegamos em 2014 e estávamos com nosso mercado mais ou menos estabilizado, atingindo a meta estratégica de direcionar 60% da produção para o mercado nacional e 40% para exportação, chegou

esta crise econômica e política que estamos vivendo e as vendas caíram fortemente.”

A solução – temporária, segundo ele – foi inverter a proporção e reforçar as vendas para o exterior. “Esperamos fechar o ano com um crescimento de 15% em valor sobre 2015, porque fomos buscar essa diferença no mercado externo.” Contudo, Huebl ressalta que o planejamento da Móveis Weihermann para este ano era trabalhar com um dólar entre R\$ 3,80 e R\$ 3,50 e que, abaixo disso, a projeção de crescimento pode não se concretizar. “Há muita insegurança no mercado interno e instabilidade no câmbio, o que dificulta um planejamento para daqui a cinco ou dez anos. O que fazemos é focar no médio e curto prazo, procurando não tomar muito dinheiro emprestado e trabalhar com recursos próprios para ter mais margem de manobra”, afirma o empresário, que mantém a fábrica operando com 60% da capacidade pro-
→

Huebl: exportações ajudam, mas objetivo é crescer no mercado interno



EDSON JUNQUES



TARILA WOLSKI

Schmitz: centro de prototipagem cria produto que pode ser patenteado

“Como temos mais interesse em explorar as vendas internas, até agora não aumentamos o número de funcionários, aguardando o momento em que o mercado comece a reagir. Quando isso acontecer, teremos fábrica para empregar e produzir mais.”

Cópia de ideias

Com a queda do poder aquisitivo e a retração no consumo das classes mais populares, muitas indústrias buscam novos nichos de atuação, com investimentos em design e marketing para qualificar produtos e reforçar a presença das marcas no varejo. É o caso da Serpil, que começou a produzir estofados populares em 1987 na cidade de Pinhalzinho, no Oeste catarinense. Com o passar dos anos foi ampliando seu portfólio para incluir

móveis em madeira maciça e em chapas, além de colchões. Em 2012, passou por reformulação estratégica e dividiu a produção em três linhas. A marca Serpil continuou como carro-chefe, na produção de móveis de madeira, e foram criadas duas marcas: a Serflex, que produz colchões e tem fábrica no município de São João do Polesine (RS), e a Denken, com uma unidade própria, junto à sede da empresa, especializada em estofados.

A Serpil voltou-se ao design e desenvolvimento de produto, procurando

destacar-se em meio à concorrência acirrada do segmento. “Hoje existem em torno de 20 mil fábricas de móveis no Brasil e se você não fizer um produto diferenciado, com valor agregado, simplesmente não tem como competir”, avalia o diretor-presidente Waldemar Schmitz. Segundo ele, um problema enfrentado no mercado nacional é a cópia de ideias por concorrentes, principalmente nas linhas mais populares. “Por isso investimos em um centro de prototipagem onde desenvolvemos produtos novos e diferentes, que possam ser patenteados, além de buscar nichos onde a concorrência é menor”, acrescenta. Da marca principal, há dois tipos de produtos: um mais popular, com base em quadros de madeira e almofadas de compensado, e outro com características mais sofisticadas, que passam por processos de tingimento e jateamento. “São produtos mesclados, que precisam de duas ou três fábricas. Se você tem uma fábrica só de móveis de madeira, não consegue fazer peças que agregam painéis e partes estofadas,

por exemplo. Como temos toda essa estrutura, desenvolvemos produtos em três linhas de produção diferentes, mais difíceis de serem copiados”, explica Schmitz.

Outro diferencial da Serpil é o conceito de sustentabilidade. No início deste ano a empresa lançou a Linha Wine, que utiliza materiais que comumente são descartados na fabricação de móveis tradicionais, como pedaços de madeira com nós aparentes, para produzir adegas de sala, porta-rolhas e mesas de centro. Com um acabamento adequado essas peças adquirem um estilo rústico, bem aceito pelo mercado. O uso de madeira 100% natural e reconstituída, combinado a um conceito de design, dá às peças um ar contemporâneo que agrada em cheio ao público que consome e coleciona vinhos.

Mirando em um público com perfil de consumo ainda mais elevado, a Sollos é outra cata-

Um terço dos embarques

Exportações de móveis
(jan-jul, em US\$ milhões)

	2015	2016
Brasil	352	335,9
Santa Catarina	114,6	109,1
Participação de SC	32,5%	32,5%

Fonte: MDIC/Secex

rinense que tem ganhado espaço no mercado nacional e internacional pela originalidade e excelência no design. Com sede em Princesa, no Extremo-Oeste, a empresa começou em 1999 com o nome de Prince, produzindo móveis populares. Cinco anos depois, a necessidade de reposicionamento levou à contratação de



Aumente a
COMPETITIVIDADE
do seu negócio.

Ofereça um plano de previdência complementar da **PREVISC AOS SEUS COLABORADORES.**

Rod. Admar Gonzaga, 2765
2º andar • Florianópolis • SC
0800 48 80 88



www.previsc.com.br

PREVISC
PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR



FOTOS: DIVULGAÇÃO

Frank: detalhes como acabamento manual agregam valor para marca

uma consultoria externa que apontou o potencial do design e direcionou a marca para um público mais sofisticado. Já com um novo nome, a empresa firmou parceria com Jader Almeida, um dos nomes mais influentes do design brasileiro contemporâneo, que assumiu o posto de diretor criativo. Hoje os produtos da marca são vendidos em lojas especializadas em todas as capitais brasileiras e têm boa penetração no mercado europeu, chegando também aos Estados Unidos, Emirados Árabes, Austrália, Nova Zelândia, República Dominicana, Chile e Uruguai. “Apesar de termos apenas 10% da produção voltada ao mercado exter-

no, nosso produto é bem aceito em qualquer lugar do mundo”, diz Cláudio Frank, CEO da Sollos.

A ideia da marca é aliar traço manual com tecnologia de ponta. O processo de manufatura é híbrido: máquinas fazem a usinagem da madeira de média densidade, enquanto o minucioso acabamento é feito manualmente. “Detalhes como esses qualificam o produto e são extremamente valorizados pelo nosso cliente final”, resalta o CEO da Sollos. Um exemplo bem acabado é a cadeira Clad, com estrutura em madeira maciça e traços inspirados na arte da civilização cicládica, que se desenvolveu no Mar Egeu durante a Idade do Bronze. A cadeira recebeu prêmios nacionais e internacionais de design, entre eles o IF Design Award 2016, um dos mais prestigiados do mundo. A diferenciação e o foco no consumidor de alto padrão fazem com que a empresa

não sofra os efeitos da retração do mercado. “De 2008 para cá temos crescido numa faixa de 10% a 15% por ano”, comemora Frank.

O mercado de alto padrão, menos suscetível à crise, passou a ser explorado também pela Artefama, que desenvolveu linhas de poltronas, luminárias, aparadores, buffês e sofás autorais, assinadas por designers consagrados. Em abril a marca participou



Cadeira Clad: prêmios nacionais e internacionais de design

R\$59,6 bi

Consumo aparente de móveis e colchões no Brasil
(projeção para 2016)

-15,1

Varição do volume de produção no País
(jan-jul 2016)

-3,4

Varição do emprego industrial no período

Fontes: Abimóvel e Termômetro IEMI

da Feira Internacional do Móvel de Milão e de mostras paralelas durante a semana de design na capital italiana. A estratégia da Artefama para se estabelecer neste mercado é associar sua alta capacidade de produção e conhecimento técnico de marcenaria a artigos que geralmente são oferecidos por empresas mais artesanais. “Atendemos grandes clientes que precisam de uma retaguarda produtiva industrial, com encomendas maiores e qualidade *standard* sem, contudo, perder o caráter refinado no acabamento”, afirma Franzoni, presidente da Artefama.

Muito a conquistar

Atuando em um segmento bem específico – o de móveis para áreas externas – a Butzke, de Timbó, também encontrou na qualificação pelo design o caminho para recuperar seus negócios, fortemente abalados pela crise cambial em meados da década passada. “Até 2004 exportávamos cerca de 90% da produção e perdemos praticamente todos os nossos clientes internacionais para os concorrentes do mercado asiático”, conta Michel Otte, diretor comercial da empresa que começou produzindo carroças de madeira em 1899. Em 2005 teve início um trabalho de reestruturação focado em sofisticar a produção moveleira, introduzindo designers profissionais no processo de desenvolvimento de produto e apostando no fortalecimento da marca.

Até então a empresa fabricava móveis *private*

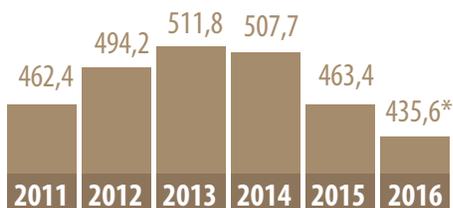
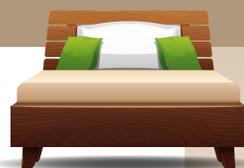
label para clientes de fora do País, que chegavam com projetos já definidos e com todas as especificações de acordo com seus respectivos mercados. “Nossa estratégia foi começar a vender nossos próprios produtos, com a nossa marca. Com isso fomos conquistando o mercado brasileiro e também – lentamente e em volumes menores – desenvolvendo uma nova abordagem no mercado externo.” Com produtos comercializados em toda a América Latina, a Butzke tem investido na participação em feiras internacionais com o objetivo de entrar nos mercados norte-americano, europeu e do Oriente Médio.

“Acho que o móvel brasileiro ainda tem muito a conquistar, se formos comparar com as principais referências no design de mobiliário, que são Itália, Alemanha e os países escandinavos. O que estamos tentando mostrar para este



Efeito da recessão

Cai a produção de móveis e colchões no Brasil
(em milhões de peças)



(*) Projeção – Fonte: Abimóvel



FOTOS: DIVULGAÇÃO

Michel Otte e móveis da Butzke: aposta no desenho autoral brasileiro

mercado é que temos desenho próprio e conseguimos despertar desejo no público através do desenho autoral brasileiro”, avalia o diretor da Butzke, que já lançou produtos assinados por designers renomados como Carlos Motta, Sérgio Rodrigues e Paulo Alves. Outro diferencial da empresa para atrair atenção no mercado internacional é o uso de madeiras nobres brasileiras com certificação FSC. “Esse movimento começou no final de 2013, pois até então o mercado de madeira nativa certificada no País ainda era insuficiente para sustentar uma produção com mais volume”, diz Otte. Como exemplo desta tendência ele destaca dois produtos lançados

este ano: a cadeira Jandaia e a poltrona Uirapuru, assinadas pela Asa Design e produzidas com piquiá, árvore nativa do Cerrado brasileiro, que tem resistência superior em relação a outras madeiras e se destaca pelo tom claro e o toque sedoso no acabamento. As peças em piquiá foram o destaque no estande da Butzke na Feira Brasileira de Móveis e Acessórios da Alta Decoração, realizada em julho em São Paulo.

Para Michel Otte, a aposta no alto padrão tem rendido bons frutos para a Butzke e aponta um caminho para a indústria moveleira catarinense. “Os produtos sofisticados, que antes vinham de fora do País ou eram encomendados de forma artesanal, estão sendo substituídos pelo nosso produto industrial”, observa. Na opinião dele, as indústrias do Estado têm qualidade técnica para investir neste nicho, mas ainda precisam trabalhar melhor questões relativas a design, marketing e posicionamento de marca.

“Industrialmente falando, é um mercado ainda fraco no Brasil e que pode crescer muito. Temos um grande espaço a preencher e acho que Santa Catarina está muito bem posicionada para isso.” ■



Mesa feita em madeira nativa certificada: matéria-prima suficiente para produção industrial

Inovar é para todos!

Com o Inova Mais Indústria, micro e pequenas empresas industriais vão ingressar no mundo da Inovação.

O PROJETO

O projeto Inova Mais Indústria é uma parceria entre SEBRAE e FIESC, por meio do IEL/SC, e objetiva estruturar e organizar de maneira sistemática o processo de gestão da inovação em 100 indústrias de micro e pequeno porte.

E tem mais: **o projeto é subsidiado e o valor pago pelas empresas pode ser parcelado.**

48 3231 4636 / 0800 48 1212

inovamaisindustria@fiesc.com.br | www.ielsc.org.br

Apoio

FIESC

CNI
Confederação Nacional da Indústria
CNI. A FORÇA DO BRASIL INDÚSTRIA

Execução

SEBRAE
Serviço de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas
Santa Catarina

FIESC IEL

O despertar do **capital** **humano**

CADA VEZ MAIS EMPRESAS SE DÃO CONTA DE QUE A EDUCAÇÃO E A SAÚDE DO TRABALHADOR, QUANDO COMBINADAS E TRATADAS DE MANEIRA ESTRATÉGICA, SE CONVERTEM EM SUA MAIS PODEROSA ALAVANCA DE COMPETITIVIDADE

Por **Vladimir Brandão**

Quais são os fatores cruciais para o desenvolvimento das organizações, das economias e das nações? Muitas já foram as hipóteses levantadas pelos estudiosos. A industrialização esteve no foco do século 20, levando países a fomentar o surgimento de fábricas e cadeias produtivas. Depois ganharam fôlego as teorias institucionalistas, que associam o desenvolvimento à qualidade das instituições que regem a sociedade. Nesse contexto, contam pontos fatores como a segurança jurídica, a liberdade para empreender e a qualidade dos regulamentos, além de fatores culturais. Já a inovação é um fator caro para teóricos da atualidade. Em tempos de rupturas tecnológicas, a capacidade de criar novos produtos e processos seria a via principal

para a geração de riquezas e prosperidade. Mas a era tecnológica, também marcada pela alta velocidade das mudanças nos modelos de negócios, vem consolidando uma ideia mais radical acerca do fator essencial ao desenvolvimento: o foco recaiu sobre o capital humano, ou, mais simplesmente falando, nas pessoas.

A capacidade de realização dos indivíduos pertencentes a uma organização ou a uma nação seria a verdadeira força motriz do desenvolvimento – afinal, eles estão na origem das inovações e do aprimoramento das instituições. No livro *Roots of Brazilian Economic Backwardness*

→



SHUTTERSTOCK

(Raízes do Atraso Econômico Brasileiro, em tradução livre), lançado recentemente pela Elsevier e ainda sem edição em português, o economista Alexandre Rands Barros demonstra que no início do século 19 o Brasil era mais rico do que a Austrália e a Suécia, mas quase toda a população era analfabeta. A opção pelo investimento no capital humano, que foi negligenciada pelo Brasil, conduziu os outros países a estágios avançados de desenvolvimento. No século 20, teóricos desenvolvimentistas esperavam um maior investimento do País nas pessoas, como consequência da industrialização direcionada pelo Estado. Foi um erro de avaliação de causa e efeito, segundo Rands Barros. Para ele, a lógica é inversa: é o capital humano construído e acumulado que acaba por ditar os rumos do desenvolvimento.

Discussões acadêmicas à parte, a “economia real” já está percebendo, na prática, onde se encontra o verdadeiro fator de geração de valor para os negócios. Ele está onde sempre esteve, nas fábricas e nos escritórios, operando máquinas, desenvolvendo projetos ou vendendo mercadorias. Só que muitas vezes ele está afastado do trabalho por causa de dores nas costas, picos de estresse ou em consequência de acidentes. Na maioria dos casos seu potencial é subaproveitado, por falta de conhecimentos ou competências. E, principalmente, devido ao desinteresse pelo trabalho e as possibilidades dele advindas. Neste último caso, o trabalhador se enquadra no que moderna-

mente se define como desengajamento, que por sua vez deságua no “presenteísmo”, a condição em que o sujeito apresenta um rendimento no trabalho muito aquém das suas potencialidades. Segundo pesquisa do instituto Gallup, o desengajamento é a regra para 73% dos trabalhadores brasileiros. A boa notícia é que, tendo identificado o problema, empresas tratam de investir em seu capital humano. “A chave da competitividade está nas pessoas. Investir na qualificação e no bem-estar dos trabalhadores é o meio para termos uma indústria mais produtiva e inovadora”, afirma Glauco José Côrte, presidente da FIESC.

Desenvolvimento mútuo

Bons frutos dessa estratégia são colhidos pela Audaces, de Florianópolis, produtora de softwares e equipamentos para design de moda. Um exemplo é a trajetória do jovem Magner Steffens. Em 2002, quando cursava o Tecnólogo em Automação Industrial no SENAI, ele obteve uma vaga de estágio na empresa. Depois foi efetivado, atuando em projetos para fazer os softwares da Audaces se comunicarem com as máquinas de corte de tecidos instaladas nas indústrias dos clientes. Foi quando Steffens começou a alimentar a ideia, juntamente com o presidente Cláudio Grando, de que a empresa poderia fabricar suas próprias máquinas. Steffens, no entanto, não possuía os co-

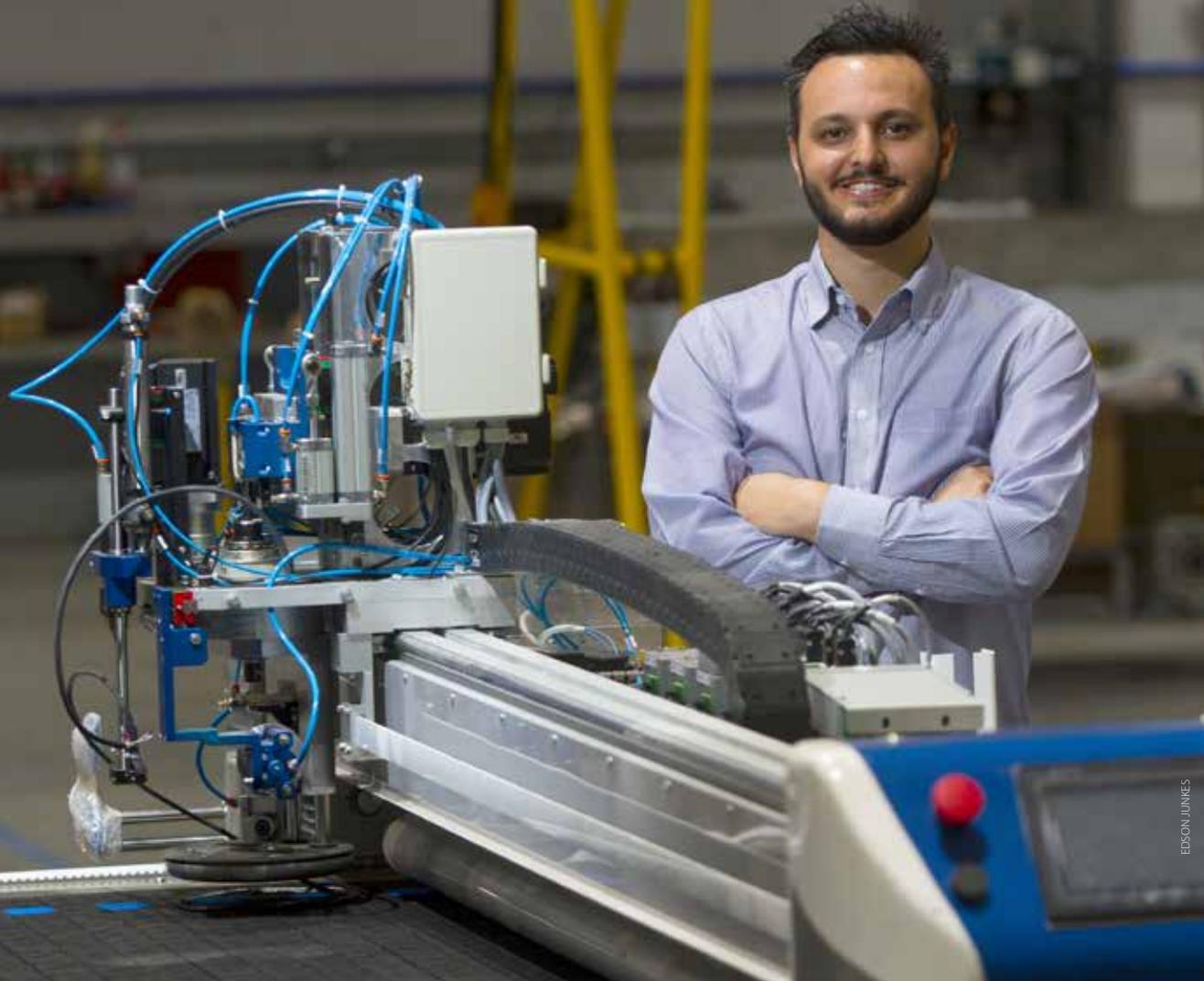
39%

**Aumento do PIB
por trabalhador
associado a um
ano adicional de
escolaridade**

**O trabalhador com cinco
anos de escolaridade é
54% mais produtivo
que o trabalhador com
dois anos de escolaridade**

**Cada ano adicional
de escolaridade pode
aumentar a renda
individual em 10%**

Fontes: E&Y/FGV, USA, FIESC



EDSON JUNJES

nhecimentos necessários para um passo tão grande. Mas Grando o incentivou a se qualificar para a empreitada cursando Engenharia de Computação. O incentivo incluiu o pagamento de metade do valor das mensalidades e a flexibilização dos horários de trabalho. Steffens, por seu lado, direcionou o curso para o tão sonhado equipamento. “Foi o típico processo de ganha-ganha, de desenvolvimento mútuo. Eu e a empresa crescemos juntos”, atesta.

Após a Audaces adquirir o projeto de uma máquina, Steffens realizou as adaptações necessárias para colocar o equipamento em produção, a partir de 2008. A resultante é a linha Neocut que, segundo o engenheiro, é mais precisa e mais rápida que a concorrência, pro-

porcionando mais produtividade e menor desperdício de tecidos. Uma área industrial, hoje com 60 funcionários, foi organizada no município de Palhoça, e já é responsável pela maior fatia do faturamento do grupo. Cerca de 70 máquinas são fabricadas por ano sob a batuta de Steffens que, no ano passado, aos 30 anos de idade, assumiu o posto de diretor industrial da Audaces.

A empresa segue incentivando os funcionários a adquirir conhecimentos e competências. Instituiu uma universidade corporativa, pela qual já passou mais da metade dos 130 funcionários do grupo, com o objetivo de desenvolver competências como liderança, visão

Steffens, da Audaces: seus estudos permitiram salto da empresa

→



CLEBER GOMES

Na Menegotti, uma horta de temperos orgânicos

é mantida pelo restaurante do SESI. Eles são usados no preparo diário de refeições para os funcionários.

estratégica e trabalho em equipe. Na área industrial, todos já têm ao menos ensino médio completo. Mais da metade possui curso superior e 20% do quadro cursa graduação. As atenções aos trabalhadores também envolvem saúde e segurança. Os equipamentos de segurança são mais eficientes do que os exigidos pelas normas, todos praticam ginástica laboral e têm direito a frutas no café da manhã e café da tarde. “Temos grande preocupação com o bem-estar no ambiente de trabalho”, diz Cláudio Grando.

O empresário reconhece o valor do clima organizacional. Os resultados do bom clima podem não ser tão explícitos quanto os provenientes de ações de educação voltadas a projetos, mas o aprofundamento de estudos ao redor do mundo demonstra relações inegáveis entre bem-estar e saúde com produtividade e redução de custos. Em documento, o Fórum Econômico Mundial e a Universidade Harvard

afirmam que trabalhadores saudáveis possuem níveis de concentração mais elevados, o que gera maior qualidade nos resultados do seu trabalho, que são obtidos em menos tempo. Já o instituto Gallup pesquisou milhares de empresas e as separou em dois grupos: um deles congrega as que mais investem em saúde e, outro, as que menos investem. As que mais investem têm menos problemas de segurança, absenteísmo e qualidade, além de contar com clientes mais leais e funcionários mais motivados e envolvidos com os objetivos da empresa (veja o infográfico).

Retenção de talentos

Na Malhas Menegotti, de Jaraguá do Sul, a boa política de recursos humanos tornou a empresa tão atraente que ela já nem precisa mais da assessoria de agências de emprego para fazer contratações, pois os próprios funcionários fazem a indicação de candidatos. E quem já faz parte do quadro de 950 colaboradores, responsáveis pela produção de mil toneladas de malha em rolo por mês, não quer sair. “O envolvimento dos funcionários é cada vez maior. O absenteísmo e a rotatividade, nos últimos três anos, caíram 50%”, afirma Marcelle Buttchevitz Volpi, coordenadora de RH. O cardápio oferecido aos funcionários inclui ginástica laboral, serviços de odontologia e ergonomia, alimentação saudável, acompanhamento de nutricionista e apoio à prática de esportes – as ações na área de saúde têm a parceria do SESI. Em educação, destaca-se o subsídio para quem faz curso técnico, superior ou pós-graduação.

Eliane Hoffmann, de 33 anos, é a prova de que o investimento em pessoas ajuda a reter talentos, e que a retenção traz resultados palpáveis para a empresa e para os trabalhadores,

que obtêm notável crescimento pessoal e profissional. Eliane começou na Menegotti há 17 anos, no setor de acabamento. Desde então fez uma série de cursos técnicos, entre eles o Tecnólogo em Produção de Vestuário, pelo SENAI. Aprimorou sua vocação para a liderança por meio de cursos na Fundação Fritz Müller e no SESI. Atualmente, comanda uma equipe de 60 pessoas, administrando a produção e realizando a interface com a área comercial. Mas nem tudo andou à perfeição. Há alguns anos ela enfrentou um quadro de depressão, e o superou se exercitando.

“Ia ao Parque Malwee e via pessoas correndo. Com preparo físico zero, comecei a correr também.” O objetivo de aumentar as distâncias levou a um processo de reeducação alimentar, tarefa facilitada pelo cardápio balan-

ceado oferecido no refeitório da empresa, que inclui temperos produzidos em hortas da própria fábrica. Eliane acabou se tornando uma atleta. Já tem uma São Silvestre e corridas fora do País no currículo. “As corridas melhoraram meu ânimo e o controle emocional”, conta. É com esse espírito que ela planeja fazer um curso de desenho e, depois, pós-graduação. “Compromissada e envolvida”, como ela diz, com os objetivos da empresa. Isso sem abrir mão do sonho de participar das grandes maratonas do mundo, que são disputadas em Boston, Nova York, Chicago, Berlim e Londres.

O melhor é que as boas práticas se espalham. A trajetória de Eliane serviu de exemplo para familiares e para colegas da empresa, como Adenilsio

Eliane: esporte e qualificação a fizeram melhorar de vida





CLEBER GOMES

Nascimento: menos gordura e mais salada no cardápio da empresa

Alves Nascimento, 34 anos, há 13 anos na Menegotti. Foi lá que ele mudou os hábitos alimentares, deixando as carnes gordurosas do cotidiano para poucas ocasiões e aderindo às saladas e frutas no dia a dia. "A mudança de cardápio melhorou minha disposição", garante. Nascimento, que cresceu profissionalmente graças a um curso de planejamento e controle da produção (PCP), feito com subsídio da empresa, agora quer se qualificar como técnico de beneficiamento têxtil para encarar novos desafios dentro da Menegotti.

Trabalhadores saudáveis não são apenas mais dispostos. Os impactos da falta de

saúde e segurança nos custos diretos das empresas são relevantes. No Brasil, os planos de saúde custam o equivalente a 11,5% das folhas de pagamentos, na média, e quando são mal geridos costumam superar o patamar de 20%. Tais despesas são tanto maiores quanto piores

forem as condições de saúde encontradas na empresa, pois quanto mais se acionam os planos, maior será o preço no momento da recontração. Isso sem falar dos altos custos dos acidentes de trabalho. Segundo cálculos da Câmara Brasileira da Indústria da Construção, se houver afastamento superior a 15 dias, o valor pode chegar a R\$ 167 mil, sem que o empresário sequer perceba de cara. A conta chega por meio do Fator Acidentário Previ-

8 horas

Tempo de trabalho semanal perdido por trabalhadores que sofrem de doenças crônicas

R\$ 167 mil

Custo por afastamento acidentário, em função do Seguro Acidente de Trabalho (SAT)

Fonte: INSS e CBIC

→

O lugar certo para comprar
os produtos da **Indústria Catarinense.**

Produtos e indústrias catarinenses



O portal Indústria SC é o ambiente virtual de negócios das indústrias catarinenses. Uma plataforma colaborativa que tem como objetivo fortalecer a presença digital e estimular a geração de negócios entre indústrias.



www.industriasc.com.br

FIESC **CIESC**

RH estratégico

Investimentos em qualificação e bem-estar dão retorno para empresas e trabalhadores

O reconhecimento das pessoas como a chave da competitividade das organizações enseja:



Educação de alta qualidade



Criação de cultura de aprendizagem



Ambientes de trabalho saudáveis e seguros



Cultura de bem-estar dentro e fora do trabalho



Primeiros resultados

Bom clima organizacional: pode elevar a produtividade em 20% (Hey Group)

Engajamento: quem gosta do que faz, é saudável, tem vida social e finanças em ordem, é mais engajado e falta 45% menos ao trabalho (Gallup)



Saúde é produtividade...



Desempenho das empresas que mais investem em saúde, em comparação às que menos investem, de acordo com pesquisa do Gallup

Incidentes de segurança **48%** a menos

Absenteísmo **37%** menos

Cientes leais **10%** a mais

Problemas de qualidade na produção **41%** menos

...e educação idem



Empresas que mantêm programas educacionais relatam:

- ✓ Maior comprometimento
- ✓ Aumento da produtividade
- ✓ Mais inovação e melhorias nos processos
- ✓ Melhores relações interpessoais
- ✓ Redução de rotatividade e absenteísmo
- ✓ Mais gente apta a assumir cargos de gestão

O sucesso de programas de gestão como o *lean manufacturing* é associado à elevação das competências e dos conhecimentos dos trabalhadores

Países onde a educação é de alta qualidade estão entre os mais competitivos do mundo. Segundo estudos recentes, a baixa escolarização e qualificação do brasileiro é a principal causa do baixo desenvolvimento do País

Tendência | Criação de áreas estratégicas de RH, que integrem a gestão das pessoas

14,2

Taxa de acidentes
a cada mil trabalhadores,
no Brasil, em 2014



40%

dos brasileiros têm alguma doença crônica, como diabetes, hipertensão, doenças musculoesqueléticas ou distúrbios mentais

11,5%

Valor dos gastos em saúde em relação à folha de pagamentos das empresas no Brasil

132ª posição

Qualidade da educação primária

93ª posição

Qualidade da educação superior e treinamento

Obs.: Em um universo de 140 países analisados pelo World Economic Forum

Limitações decorrentes

Trabalhadores com pouca educação formal podem realizar apenas tarefas manuais simples, pouco contribuindo para criar ou operar inovações

A qualidade do ensino secundário e superior é associada à capacidade de se realizar tarefas complexas e se adaptar à evolução dos sistemas de produção



395 mil

trabalhadores da indústria de SC não possuem escolaridade básica completa

96%

das indústrias de SC têm dificuldades para preencher vagas devido à falta de qualificação, segundo pesquisa da FIESC

aos modelos de negócios das empresas

denciário (FAP), que define o valor do seguro de acidentes de trabalho a ser pago pela empresa, cuja alíquota cresce junto ao número e à gravidade dos acidentes registrados.

Qualificação X acidentes

No complexo mundo de causas e efeitos que envolvem o desenvolvimento do capital humano, as dimensões da educação e saúde se entrelaçam de várias formas, ainda que nem sempre as interações sejam documentadas de maneira científica. Mas quem conhece o dia a dia dos ambientes de trabalho não têm dúvidas de algumas correlações importantes. “A maior qualificação dos trabalhadores terá um impacto significativo na redução dos acidentes de trabalho”, afirma Ari Alano, representante das federações de trabalhadores do Estado no Conselho de Governança do Movimento Santa Catarina pela Educação. Não é só. A mudança de hábitos de vida, essencial para diminuir a incidência de doenças crônicas como diabetes, hipertensão e doenças musculoesqueléticas, também tem relação com a boa educação. “Saúde é comportamento. E não se muda comportamento sem educação”, diz o médico Marcelo Tournier, diretor do Instituto SESI de Inovação.

É o que sugere a experiência das empresas que possuem ações estruturadas em educação e saúde dos trabalhadores. Como na Tecnoblu, de Blumenau, indústria de etiquetas e acessórios para roupas com 230 funcionários. Desde o início dos projetos educacionais, como a implantação da educação de jovens e adultos, o número de acidentes de trabalho diminuiu. Foram registrados 19 acidentes em 2010 e apenas dois em 2015. A taxa de absenteísmo equivale a menos de metade da





Na indústria: avaliação dos custos de acidentes precisa melhorar

média registrada pelo sindicato que reúne as empresas do setor na região. Isso sem contar a grande quantidade de soluções que grupos de funcionários têm apresentado para melhorar os processos produtivos – soluções que em boa parte das vezes são aprimoradas graças aos conhecimentos obtidos em estudos e treinamentos, de acordo com a gerente de Recursos Humanos Mariangela Wruck.

De modo similar, centenas de empresas estão aumentando as apostas em seu capital humano, oferecendo estudo, qualificação e treinamento, boa alimentação, acompanhamento da

saúde e incentivos a mudanças de estilo de vida, elevando os temas ao nível estratégico do negócio, ou seja, tratando educação e saúde como ativos estratégicos para geração de competitividade. Os resultados aparecem, por exemplo, na adesão a novos sistemas de gestão adotados nas fábricas, como o *lean manufacturing*, que permite ganhos de produtividade com a redução do desperdício de tempo, energia e materiais. Nessas empresas, que são enxutas, flexíveis e possuem processos decisórios descentralizados, invariavelmente, há menos “presenteísmo” e mais engajamento. E, também invariavelmente, nessas empresas a alta direção se envolve dire-

Na indústria: avaliação dos custos de acidentes precisa melhorar



Nas empresas, área de **RECURSOS HUMANOS** gerencia ativos **MAIS IMPORTANTES**

“As próprias pessoas e suas habilidades para antecipar mudanças, adaptar-se a novas circunstâncias e inventar novas práticas são as principais fontes de vantagem competitiva.” (Peter Drucker)

tamente com o desenvolvimento dos recursos humanos. “A indústria percebeu que isso funciona. O aprimoramento da gestão das empresas hoje em dia depende muito da qualificação e do engajamento dos funcionários”, explica Antônio Carradore, assessor do Movimento Santa Catarina pela Educação.

Jogando para ganhar

Líder do mercado latino-americano de eletrodomésticos, a Whirlpool Latin America, dona das marcas Brastemp, Consul e KitchenAid, investe continuamente na motivação dos 11 mil colaboradores das unidades de Joinville, Manaus (AM) e Rio Claro (SP). “Nosso pessoal é muito engajado. Trabalha com metas claras, sabe aonde quer chegar e joga para ganhar”, afirma Prímula Ferreira Brognolli, chefe de Recursos Humanos.

As competências são lapidadas na Universidade Whirlpool, que atua em cinco frentes. A Academia Whirlpool abrange missão, visão, princípios e valores que regem a cultura da companhia. A Academia Funcional alinha o desenvolvimento funcional e as competências estratégicas, enquanto a Academia de Negócios busca o aprimoramento de competências ligadas ao negócio. A Academia de Liderança, como o nome indica, desenvolve líderes e prepara os profissionais para assumir cargos de gestão. E a Academia Six Sigma estimula a busca da melho-



CELEBRAR GOMES



Na Whirlpool, as gestantes recebem tratamento especial de saúde

e um berçário administrado pelo SESI garante tranquilidade às trabalhadoras.

ria contínua dos processos e produtos por meio da metodologia.

No Centro de Educação Corporativa, mantido em Joinville, há disponibilidade de outros cursos, como Educação de Jovens e Adultos. A empresa também banca, com subsídio parcial, bolsas para cursos técnicos, de graduação, pós-graduação e MBA. Em 2015, foram realizadas 13 mil capacitações, somando 95 mil horas de treinamentos presenciais. Em agosto, a empresa iniciou a operação de uma plataforma on-line de treinamentos para o pessoal da área fabril, que disponibiliza o conteúdo pela internet. Batizou-a de Escola Online de Manufatura, e o seu lança-

A ação da área de RH
visa à alocação e valorização ótima do capital humano

Seu papel estratégico está na capacidade de antever as necessidades decorrentes das variações do ambiente competitivo, integrando, desenvolvendo e entregando competências essenciais ao alcance dos objetivos.



Fonte: Guia EducaRH (FIESC/Movimento Santa Catarina pela Educação/ABRH-SC)



CLEBER GOMES

Cristiane: dores na coluna e quadril foram superadas com fisioterapia

mento serviu para comemorar os 10 anos da Escola de Manufatura mantida pela organização.

Na área da saúde, os cuidados vão além do subsídio para convênios médicos. Campanhas contra o câncer ou de vacinação se juntam a ações preventivas feitas pelo médico consultor, que atua no ambulatório da empresa. Questões envolvendo a ergonomia têm sido resolvidas pelo programa de osteopatia. Com dores na coluna e quadril, a operadora Cristiane Freiberg, que atua na linha de geladeiras, quase foi submetida a uma cirurgia. Mas, orientada pelo RH, ouviu antes a opinião do médico da empresa. Em consenso, partiram para um tratamento menos agressivo, à base da osteopatia. Fisioterapia, mais atenção à postura e, dois meses depois, Cristiane praticamente superava as dores. "Já estou quase 100%", diz. A empresa deu outra "mãozinha": ela passou a exercer uma função que exige menos esforço físico.

A Whirlpool conta com nutricionistas, assistentes sociais e psicólogos, e oferece atenção especial a alguns grupos, como as gestantes e os obesos. A ginástica laboral percorre as linhas de produção pelo menos uma vez por turno. "Qualidade de vida compensa, pois traz motivação", garante Prímula. Nos últimos 12 meses, o absenteísmo caiu 43% e os afastamentos de funcionários, 8%. A rotatividade reduziu-se em 80%. Pelo 20º ano seguido a Whirlpool figurou entre as 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, da revista Você S/A, divulgada em outubro.

O reconhecimento do capital humano como fator de competitividade, já presente nas organizações líderes, ainda não chegou a grande parte das empresas e ao conhecimento da maior parcela da sociedade. A FIESC se empenha em difundir o conceito e criar soluções por meio de duas grandes mobilizações: o Movimento Santa Catarina pela Educação, iniciado pela indústria há quatro anos, e a recém-criada

→



Deixando o meu legado

O que é o Projeto?

O Projeto **Eu voluntário: Deixando meu legado**, busca reunir voluntários, unindo forças com pessoas físicas da comunidade para atuar no âmbito da gestão escolar e no processo de ensino e aprendizagem nas escolas da rede pública e instituições com foco na educação comunitária e, conseqüentemente, contribuir para melhorar a educação quanto à escolaridade, qualificação profissional e qualidade do ensino.

Objetivos

- Elevar os índices educacionais;
- Aumentar a participação dos pais na escola;
- Tornar o ambiente escolar atrativo para toda a comunidade escolar.

Seja um voluntário pela educação

As pessoas dispostas ao voluntariado devem fazer um cadastro no site do Movimento e assinalar as informações que mais se adequam ao seu perfil.

Cadastre-se e deixe sua marca na educação de Santa Catarina!

Minha escola precisa de voluntários

As escolas da rede pública de ensino de Santa Catarina e instituições que têm o foco em educação, que tiverem demandas de voluntariado destinadas aos processos de ensino e de aprendizagem de seus alunos, também podem cadastrar suas necessidades no site do Movimento.



FIESC

Acesse, cadastre-se, saiba mais e deixe seu legado!
fiesc.com.br/santacatarinapelaeducacao

Aliança Saúde Competitividade, que almeja um salto qualitativo na construção de ambientes de trabalho saudáveis, favoráveis ao desenvolvimento humano. “A FIESC tem em seu DNA o compromisso com a elevação do capital humano, pois dois de seus focos estratégicos são diretamente ligados ao tema: educação e saúde”, afirma o presidente Glauco José Côrte.

Movimento faz escola

O Movimento Santa Catarina pela Educação é influente em todo o Estado e reconhecido nacionalmente por institutos educacionais de ponta, como o Ayrton Senna e o Todos pela Educação, que são parceiros, e pelo setor público e privado. O ministro da Educação, Mendonça Filho, recentemente participou de evento do

Movimento, e o Estado de Rondônia, por iniciativa de sua federação das indústrias, lançou um movimento nos mesmos moldes do catarinense. Este ano o Movimento, que começou na indústria (mais de 2,2 mil empresas do setor, que empregam 345 mil trabalhadores, já aderiram formalmente), obteve a adesão das federações catarinenses do comércio e serviços, agricultura e transportes. A meta é que até 2024 todos os trabalhadores possuam ensino básico completo e formação compatível com as funções que exercem nas empresas. Outro objetivo é a elevação da qualidade da educação, o que se faz por meio de projetos como o Diálogos sobre Gestão da Educação, que auxilia gestores escolares a utilizarem melhor seus recursos e que já contou com mais de 3.900 participantes em seminários pelo Estado.

Reabilitação de resultados

Parceria entre FIESC e INSS almeja melhorar o índice de retorno de trabalhadores acidentados ou doentes

O número de afastamentos do trabalho por tempo indeterminado no Brasil devido a doenças ou acidentes é alto: 500 mil por ano. Já o sistema de reabilitação, que deveria proporcionar condições para os afastados retomarem as atividades, oferece acesso à reabilitação profissional para apenas 50 mil pessoas. Dessas, 17 mil foram efetivamente reabilitadas



Gadelha, do INSS: pessoas reabilitadas se completam como cidadãos

DIVULGAÇÃO

em 2014. O baixo índice de retorno ao trabalho gera prejuízo econômico e social. O INSS arca com as pensões dos afastados que demoram a voltar ou jamais retornam ao mercado. Excluídas do mundo do trabalho, muitas pessoas ficam suscetíveis a riscos como depressão e alcoolismo. Uma parceria firmada entre o SESI catarinense e o INSS visa

melhorar os indicadores de reabilitação.

O termo de cooperação assinado em setembro prevê o desenvolvimento de ações conjuntas entre as entidades, além da criação de uma



*Seminário para
qualificação
de gestores
educacionais*

A experiência do Movimento indica que não basta haver oferta de ensino, mas ele precisa ter qualidade. Neste quesito, o Brasil ocupa as últimas colocações em avaliações internacionais e, por consequência, fica no lado de baixo da tabela de competitividade global. Na edição de 2016 do ranking do Fórum Econômico Mundial, que avalia 138 países, o Brasil ficou

em 81º lugar, caindo seis posições em relação ao ano anterior. De acordo com a Fundação Dom Cabral, que coordena a pesquisa no Brasil, a “qualidade humana deficiente” é uma das principais causas do mau desempenho, juntamente com infraestrutura precária e marco regulatório atrasado.



unidade de operações-piloto, onde poderá ser ampliado o atendimento a reabilitados. As ações já acontecem em algumas localidades, como Capinzal, no Oeste do Estado, envolvendo agroindústrias. Em Joinville, iniciativas visam à requalificação profissional dos afastados, pois nem todos são capazes de desempenhar as mesmas funções de antes. “Pessoas reabilitadas são reinseridas na sociedade, voltam a produzir e se completam como cidadãos. E o INSS deixa de ter um gasto adicional”, afirma Leonardo Gadelha, presidente do INSS.

É o caso de Cristiane Gonçalves, que tra-



CLEBER GOMES

Cristiane sofreu acidente e voltou ao trabalho, em outra função

balha na Whirlpool, de Joinville, há sete anos. Ela se dirigia para a empresa quando se envolveu num acidente automotivo e fraturou duas vértebras da coluna. A recuperação, lenta, exigiu que ficasse um ano e oito meses afastada. “Contei com apoio da assistência social e do médico consultor da empresa para poder voltar”, diz. Ela foi remanejada da linha de produção para a área administrativa, tornando-se assistente de educação corporativa.

Bem adaptada às novas funções, Cristiane dá um novo passo pelo crescimento dela e da companhia. “Graças ao incentivo da empresa, estou cursando Direito.”



EDSON JUNIKES

A rede de ensino profissional do SENAI conta com laboratórios móveis montados em locais que não possuem unidades físicas.



A saúde – de modo similar à educação – é um desafio estrutural para o Brasil. A expectativa de vida em 2030 deverá ser de 78,3 anos, enquanto em 1991 era de 67 anos. O aumento da longevidade – que é positivo, por óbvio – traz consigo a preocupação da incidência de doenças crônicas. Segundo o Ministério da Saúde, 40% dos brasileiros sofrem de ao menos uma doença desse tipo, como hipertensão ou diabetes. A proporção se amplia com o avançar da idade, e a velhice com baixa qualidade de vida é triste para quem a vivencia e onerosa para o sistema de saúde do País e das empresas.

A mudança de perfil do trabalhador é uma das consequências da longevidade. Em 1980, apenas 15% da força de trabalho tinha mais de 45 anos. Em 2030, serão 38%. As doenças musculoesqueléticas, que causam dores crônicas no punho, mão, cotovelo, joelho, ombro, pescoço, quadril ou coluna, incidem mais sobre esse grupo. Elas respondem por 26,4% das aposentadorias por invalidez no Brasil. Nas empresas, elas podem levar à perda de oito horas de

trabalho por semana por trabalhador, segundo pesquisa do INSS e Ibope.

“Queremos que segurança e saúde sejam temas permanentes e cada vez mais importantes na pauta de líderes empresariais e governamentais”, diz Fabrizio Machado Pereira, superintendente do SESI-SC, sobre a Aliança Saúde Competitividade. Sabe-se que será um processo longo e que encontrará resistências, a despeito da urgência e relevância do tema. Dificuldades enfrentadas pelo Movimento Santa Catarina pela Educação dão uma medida das profundas mudanças de mentalidade necessárias para o sucesso desse tipo de empreitada. Por outro lado, mudar mentalidades está entre os principais objetivos das ações.

No caso da educação, a primeira barreira está na própria sociedade, que sequer enxerga os problemas de qualidade. Ao contrário, os pais de alunos consideram as escolas muito boas, conforme pesquisa do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). A nota média atribuída pelos pais

Foco nas pessoas

às escolas foi de 8,6, enquanto as notas reais obtidas pelos seus filhos nos exames de ensino fundamental e médio são 5,5 na primeira etapa do ensino fundamental, 4,7 para o fundamental 2 e apenas 3,7 para o ensino médio, de acordo com o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) divulgado em setembro.

Questão superada

Nas empresas, a ficha já caiu, mas demorou um pouco. Maria Tereza Hermes Cobra, coordenadora de educação do SESI catarinense, recorda-se que em 1999, quando foi criada a oferta de educação de jovens e adultos para empresas, muitos industriais não foram receptivos. Temiam que trabalhadores educados se tornassem críticos em relação a sua situação no trabalho. “Essa é uma questão superada”, garante Maria Tereza. Casos apresentados nos workshops EducaRH, promovidos pela FIESC e Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH/SC), demonstram que a veia crítica do trabalhador foi de fato aguçada, mas de uma forma construtiva. “Com a maior qualificação houve aumento de motivação e comprometimento e incremento dos resultados, graças ao desenvolvimento de um olhar mais crítico e consciente que gera melhorias no processo produtivo”, relatou Gilberto Hobold, diretor-geral da Plasson, de Criciúma, fabricante de equipamentos para agroindústria, referindo-se à experiência da empresa.

Tendo os empresários se convencido, a evolução esbarra nos próprios trabalhadores. A adesão aos cursos de educação de jovens e adultos é relativamente baixa, em primeiro lugar porque nem sempre eles conseguem enxergar os benefícios do esforço; em segundo lugar, porque às vezes o esforço é grande de-



Por meio do SENAI, SESI e IEL, A FIESC OFERECE SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO E SAÚDE em várias modalidades (dados de 2015)



Educação (matrículas)

Educação profissional.....	33,7 mil
Educação básica	41,7 mil
Desenvolvimento de trabalhadores.....	266,7 mil
Educação superior	3,8 mil
Estágios.....	8,2 mil
Total de matrículas.....	349,8 mil

Saúde

SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO
796,6 mil atendimentos



ODONTOLOGIA
440,9 mil procedimentos



CENTRO DE PROMOÇÃO DA SAÚDE
47,3 mil atendimentos



VACINAS
417,2 mil doses



GINÁSTICA LABORAL
97,5 mil participantes/dia



COMPETIÇÕES ESPORTIVAS
64,1 mil inscritos



REFEIÇÕES
84,7 mil atendimentos/dia



FARMÁCIA
473,2 mil atendimentos/mês



mais. Trabalhadores cansados após a jornada, com a família esperando em casa, sentem dificuldade para se dedicar a cursos de até 24 meses. Esta é a principal causa de evasão nesta modalidade. Práticas que se revelam eficazes para contornar o problema são a liberação para aulas no horário de trabalho, oferta de lanches e reconhecimento por meio de premiações. As práticas ajudaram a reduzir a evasão, que hoje é de 30% nos cursos oferecidos pelo SESI. “Só que muitas vezes o trabalhador não quer se aperfeiçoar, mesmo quando isso é importante para ele e para a empresa. Por isso o empresário tem que tornar o processo mais atraente, instituindo, por exemplo, participação nos lucros e resultados”, sugere Ari Alano, representante das federações de trabalhadores.

80%

das empresas industriais investem em capacitação de trabalhadores

40%

adotam programas de gestão da saúde e promoção do bem-estar para prevenir doenças e reduzir custos

Obs.: No Brasil. Fonte: CNI

A Aliança Saúde Competitividade começou a busca por adesões e pela abertura de canais de diálogo. Realizou em setembro um seminário envolvendo o Ministério do Trabalho, a Justiça do Trabalho, o Ministério Público do Trabalho e federações de trabalhadores, dentre outros participantes. “A saúde no trabalho hoje é uma questão judicializada e com opiniões polarizadas. Santa Catarina é o primeiro estado que busca construir um diálogo com outro viés”, diz Fabrício Pereira, do SESI-SC.

No mesmo mês lançou uma iniciativa, em parceria com o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), para melhorar o processo de reabilitação de trabalhadores afastados (leia o box). Junto às empresas, a Aliança propõe a participação em uma pesquisa on-line para

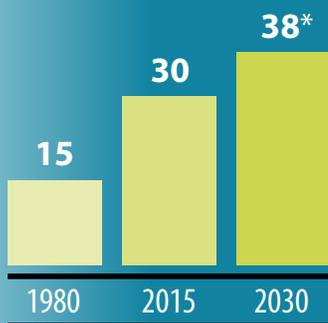
formar um diagnóstico do cenário dos programas de saúde, ao mesmo tempo que fornece uma avaliação para os participantes dos possíveis impactos do ambiente de trabalho em sua competitividade. Em outubro, iniciou-se uma série de encontros regionais: 16 workshops para explicar a relação entre saúde e competitividade e estimular lideranças a atuarem como promotores de bem-estar em ambientes de trabalho.

Experiência nova

Há cada vez mais pessoas acima de 45 anos trabalhando; desafio é mantê-las saudáveis

(% da força de trabalho no Brasil)

(*) Projeção
Fonte: Universidade de Victoria, Austrália





CLEBER GOMES

Mais do que introduzir os temas na agenda, a FIESC se ocupa em desenvolver soluções para as profundas mudanças no horizonte da educação e da saúde. Na educação, o desafio é preparar pessoas para um mundo do trabalho em mutação. Boa parte dos trabalhadores atua em funções que não existiam há poucos anos, por causa dos avanços tecnológicos. A tendência é que o processo se acelere, envolvendo cada vez mais pessoas em funções completamente novas.

Saúde 4.0

Nesse contexto, os currículos dos cursos profissionalizantes do SENAI, por exemplo, incorporam, além das novidades tecnológicas, conceitos como multidisciplinaridade e o desenvolvimento de competências, como padrões de pensamentos, sentimentos e comportamentos que estimulam a autonomia e o trabalho em equipe. Os futuros profissionais devem estar

preparados para a indústria 4.0, que funciona à base de hiperconectividade, *big data*, inteligência artificial e inovação.

Segundo o Instituto SESI de Inovação, que desenvolve tecnologias para a área da saúde, um dos ramos que mais deve avançar com a incorporação desses conceitos é justamente a indústria da saúde. Graças às ferramentas 4.0 ela tende a migrar do modelo estatal, baseado no tratamento hospitalar de doenças, para a “personalização em massa”, com indivíduos responsáveis pela própria saúde e mais focados em prevenção e qualidade de vida. A conclusão óbvia é que, hoje e no futuro, educação e saúde se entrelaçam em várias dimensões, afetando indivíduos, organizações e nações, formando a base de qualificação do capital humano, o motor do desenvolvimento. Quem já entendeu isso está tirando seu passaporte para o futuro. ■

Com colaboração de Mauro Geres

Academia do SESI na Whirlpool: decisão é pessoal, mas empresa incentiva

Uma mudança de mentalidade

NOVO PLANO PERMITE ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS OFERECEREM BENEFÍCIOS AOS SEUS FUNCIONÁRIOS, QUE POR SEU LADO ASSUMEM MAIS RESPONSABILIDADES SOBRE SUA APOSENTADORIA

Por **Diógenes Fischer**

Em 1960, no ano em que foi promulgada a Lei Orgânica da Previdência Social, esperava-se que o tempo médio de vida do brasileiro não ultrapassasse os 55 anos. Com o desenvolvimento do País, a expectativa cresceu para 75,2 anos em pouco mais de cinco décadas. Nesse tempo, além de viver mais, os brasileiros também passaram a ter menos filhos, resultando em uma queda de 18,6% na taxa de fecundidade nos últimos dez anos, de acordo com o IBGE. “Chegamos ao ponto em que admitir uma aposentadoria precoce aos 55 anos tornou-se uma promessa absurda”, afirma Nilton Molina, presidente do conselho de ad-

ministração da Mongeral Aegon, empresa com mais de 180 anos de experiência no mercado de seguros e previdência.

Segundo Molina, a reforma no sistema previdenciário nacional é “inevitável”, diante não apenas da realidade demográfica, mas também do peso excessivo de aumentos concedidos ao funcionalismo público, que ainda possui privilégios extras na hora da aposentadoria. Em termos reais, o salário dos funcionários públicos cresceu 33% nos últimos seis anos, contra apenas 2% na iniciativa privada. E a contribuição previdenciária dos primeiros é, na média, desproporcional aos pagamentos que recebem até o fim da vida,

sendo a diferença a causa principal do rombo da previdência. “Chega uma hora que a conta não fecha e o próprio Ministério da Fazenda passa a assumir a defesa da reforma”, observa Molina.

Diante do debate sobre mudanças no sistema que toma conta do País, Molina chama atenção para o surgimento de um novo modelo de previdência, no qual a longevidade passa a ser um problema individual do trabalhador. “Quando falo de novo modelo, trata-se de uma nova mentalidade. A expectativa de vida vai continuar crescendo e os indivíduos terão que se conscientizar da necessidade de fazer poupança a vida inteira para garantir sua própria longevidade”, afirma o especialista. A questão é o que fazer para incentivar as pessoas a abrir a mão do ciclo de consumo em favor da poupança a longo prazo, visando complementar os benefícios do sistema público que tendem a ser cada vez menores.

É nesse contexto que os planos de previdência complementar vêm ganhando importância dentro do sistema previdenciário brasileiro. Oferecida tanto por entidades abertas (bancos e seguradoras) quanto por entidades fechadas (fundos de pensão), a previdência complementar funciona como um seguro adicional que proporciona benefícios programados, no caso de aposentadoria, ou de risco, no →



SHUTTERSTOCK

PREVIDÊNCIA

caso de morte ou invalidez. Os fundos de pensão organizam-se sob a forma de entidades civis sem fins lucrativos acessíveis a grupos específicos de trabalhadores, sejam eles vinculados a empregadores (planos patrocinados) ou a entidades representativas de classe (planos instituídos). Contudo, as pequenas e médias empresas sempre tiveram dificuldades com estes modelos, seja por não poder arcar com os custos de manter um plano patrocinado – dentre outras coisas, sua administração implica manter toda uma estrutura atuarial e financeira própria –, seja pelo fato dos planos instituídos serem vinculados a determinadas categorias profissionais.

Decisões técnicas

A situação começou a mudar em 2015, quando a Sociedade de Previdência Complementar do Sistema FIESC (Previsc) lançou o Indústriaprev, o primeiro plano instituído de caráter setorial no mercado brasileiro. Desenvolvido especificamente para trabalhadores e empresários da indústria catarinense, o plano tem como instituidor o Centro das Indústrias do Estado de Santa Catarina (CIESC) e oferece grande flexibilidade quanto às contribuições das empresas, que não precisam ser feitas regularmente e não possuem valores fixos. O plano é aberto não apenas a todo tipo de indústria, mas também à adesão individual de industriários e seus familiares, mesmo que o empregador não ofereça o plano. “A diferença nesse caso é que o trabalhador será o único responsável pelos aportes”, explica Regídia Frantz, superintendente da Previsc, entidade que tem 29 anos de atuação, conta com 14,3 mil participantes e patrimônio de R\$ 1,04 bilhão.

EDSON JUNKES



Entre as vantagens para o trabalhador está a possibilidade de criar sua própria poupança previdenciária com 100% da rentabilidade líquida sobre o saldo da conta, taxa de administração de 0,95% ao ano e a ausência de taxa de carregamento. “Por sermos uma entidade fechada, sem fins lucrativos, é possível oferecer condições diferenciadas do sistema bancário”, observa Regídia. Na comparação com as taxas médias aplicadas por bancos e seguradoras, por exemplo, uma contribuição mensal de R\$ 200 pelo período de 32 anos geraria um saldo acumulado de pouco mais de R\$ 204 mil em um plano PGBL, enquanto a mesma contribuição pelo plano Indústriaprev gera uma reserva de R\$ 277,2 mil, resultando em ganho de quase 36% no saldo final. Há três perfis de investimento: o conservador (com 100% do patrimônio aplicado em renda fixa), o moderado (com 15% em renda variável) e o arrojado (com 30% em renda variável). Os recursos administrados são avaliados mensalmente por um Comitê de Investimentos, que propõe normas e padrões técnicos para orientar as decisões.

Regídia, da Previsc: plano pode ser utilizado para aprimorar política de recursos humanos

Para as indústrias, a flexibilidade do plano também pode ser utilizada como uma ferramenta

estratégica para aprimorar políticas de recursos humanos. “Para reduzir a rotatividade é possível criar um mecanismo que aumente a contrapartida aportada pela empresa de acordo com o tempo de casa de cada funcionário”, exemplifica Régida. O plano de previdência pode ser tanto uma ferramenta de retenção, criando mecanismos atrelados ao tempo, quanto de atração de pessoas. Em outro exemplo, uma indústria que tenha como meta a renovação de quadros e deseja manter seus funcionários até a idade máxima de 60 anos pode determinar esta idade como limite para cessar suas contrapartidas no plano. “A aplicação depende de cada caso, mas o fato é que um plano de previdência complementar é uma importante ferramenta de gestão que as empresas só estão começando a descobrir agora”, diz a executiva.

Foi a possibilidade de usar o plano de previdência para desenvolver sua estratégia de Re-

ursos Humanos que atraiu o primeiro cliente corporativo do Indústriaprev: a Fundação CERTI, instituição privada que atua no desenvolvimento de soluções tecnológicas inovadoras. Com sede no Campus da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Institutos Tecnológicos em Manaus e em Brasília, a fundação conta com cerca de 300 colaboradores, muitos deles jovens na faixa dos 20 aos 30 anos. “Além de ser uma oportunidade para o colaborador, é também uma indução para que ele comece a pensar no futuro enquanto ainda não está tão preocupado com isso. É uma ação de responsabilidade institucional, especialmente no momento que vemos o Estado negar coisas que no passado eram relativamente seguras”, afirma Günther Pfeiffer, superintendente de operações da CERTI.

No início do ano a CERTI deu início a um processo de escolha entre quatro entida-

Pfeiffer e jovens funcionários da CERTI: indução para pensar no futuro

EDSON JUNIKES



Mais flexível e mais barato

Principais características do **Índústriaprev**, primeiro plano instituído de caráter setorial do mercado

Como funciona

- ▶ Voltado a trabalhadores e empresários da indústria catarinense
- ▶ Empresa pode fazer aportes de qualquer valor na conta do participante, a qualquer tempo
- ▶ Trabalhador faz aportes mensais, independentemente da empresa

Quais os benefícios

- ▶ Aposentadoria programada: renda mensal com base nas contribuições mensais do participante, aportes, portabilidades adicionadas e rentabilidade obtida. O prazo de recebimento é escolhido pelo participante, que pode sacar até 25% do saldo
- ▶ Aposentadoria por invalidez (requer parcela adicional): sem carência, desde o momento da contratação
 - ▶ Pensão por morte: também é isento de carência, basta contratar a parcela adicional

Condições

100%
da rentabilidade líquida
na conta do participante

0%
de taxa de carregamento

0,95%
de taxa de administração

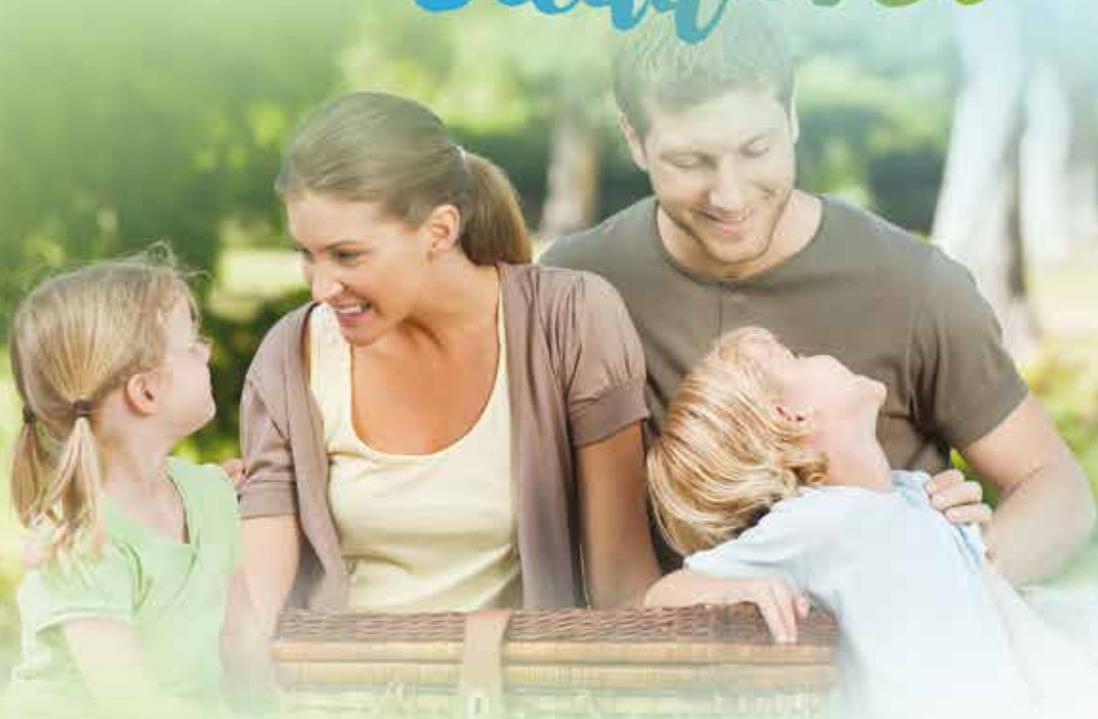
des de previdência complementar, observando uma lista de 67 critérios de comparação definidos por um grupo de trabalho. As conclusões do grupo passaram ainda pela avaliação de uma comissão interna antes da decisão ser tomada. Foi um trabalho metódico e exigente. Interessava saber, por exemplo, como era o modelo de governança, quem tomava as decisões sobre o fundo. “Também procurávamos uma entidade sem fins lucrativos que estivesse realmente a favor dos seus associados, até por identidade com a nossa organização”, conta Pfeiffer. As taxas menores e a flexibilidade foram diferenciais importantes, assim como o fato das decisões sobre investimentos serem tomadas por uma entidade que busca o desenvolvimento da indústria catarinense. “É uma solução que nasce em Santa Catarina, de uma entidade que luta por nossa região”, diz Pfeiffer. Pouco mais de quatro meses após o lançamento, o plano já contava com adesão superior a 60% entre os funcionários da CERTI, uma taxa muito superior à esperada pela empresa no período.

Aplicação no setor

Ao analisar o potencial de desenvolvimento dos planos setoriais no País, o especialista Nilton Molina reforça a impressão do superintendente da CERTI. Para ele, os grandes diferenciais de planos como o Índústriaprev não se resumem a taxas e rentabilidade. “Participar de um fundo que aplica no setor é muito mais atraente do que obter simples descontos em taxas. Os investimentos de um fundo setorial podem ser instrumentos para alocar recursos direcionados ao fortalecimento do setor. Isso é poderoso”, ressalta. “Outro grande atrativo, principalmente para as micro e pequenas empresas, é saber que não estarão tratando do assunto diretamente com o sistema financeiro, e sim sob o guarda-chuva de uma federação”, conclui. ■

A melhor receita
é levar uma

Vida + Saudável



Essa é uma campanha que acredita não apenas no tratamento, mas na prevenção para conquistar uma Vida + Saudável.



Faça sempre atividades físicas.



Tenha uma alimentação equilibrada.



Não esqueça dos momentos de lazer.

Conte com o SESI Farmácias,
o seu melhor aliado da saúde.

Vida + Saudável

SESI FARMÁCIA
Você confia



www.sesifarmacia.com.br

*Rohden:
dificuldades
fazem parte
da vida de um
empresário
e devem ser
encaradas com
serenidade*

Ele manteve as portas abertas

LINO ROHDEN ENXUGOU SUA EMPRESA E OPEROU NO PREJUÍZO DURANTE CINCO ANOS, COM A CERTEZA DE QUE OS VENTOS SOPRARIAM NOVAMENTE A SEU FAVOR. FOI RECOMPENSADO

Por **Maurício Oliveira**

Depois de enfrentar fortes turbulências por conta do estouro da bolha imobiliária nos Estados Unidos e do câmbio desfavorável, circunstâncias que a fizeram operar durante cinco anos no negativo, a Rohden Portas e Artefatos de Madeira está dando a volta por cima. Projeta para este ano um faturamento de R\$ 150 milhões, 25% maior que o de 2015 e três vezes superior ao de 2011, auge da crise. “Foi mesmo uma situação muito difícil, mas não desistimos. Havia a convicção de que em algum momento os ventos mudariam de direção, como de fato mudaram”, afirma o proprietário e presidente Lino Rohden, 64 anos, referindo-se à valorização do dólar ante o real a partir do final de 2014 (apesar do cenário de instabilidade cambial, que prejudica o planejamento), e ao reaquecimento gradual do mercado imobiliário nos Estados Unidos, destino de 35% da produção da empresa.

Homem de gestos contidos e fala tranquila, Lino considera que dificuldades fazem parte da vida empresarial e devem ser encaradas

com serenidade. “São acontecimentos inesperados e indesejáveis, como sofrer um acidente ou ficar doente. Ninguém quer, mas quando acontece algo assim é preciso lidar da melhor forma, com perseverança e otimismo”, compara. Graças à experiência semelhante vivida pela empresa à época do Plano Real, em 1994, quando já era predominantemente exportadora, a Rohden estava melhor preparada desta vez para enfrentar uma crise forte e prolongada. Uma das decisões mais importantes naquele momento foi reduzir a dependência dos fornecedores de matéria-prima – hoje a floresta própria de pinus soma 1.500 hectares, suficiente para suprir 40% da produção. Outra aposta fundamental foi na melhoria contínua dos processos, em busca de qualidade e redução de custos. Símbolo disso é a equipe de oito profissionais voltada exclusivamente ao desenvolvimento e construção de máquinas customizadas às necessidades da empresa.

O que já se contou até aqui sintetiza as duas grandes lições que Lino aprendeu com o pai, Samuel, que fundou a Rohden em 1938 e faleceu em 2008, aos 88 anos: ter garra para superar as dificuldades e tentar ser sempre um pouco melhor que ontem. Aos 17 anos, Samuel passou um ano trabalhando de graça para aprender o ofício de marceneiro, abrindo na sequência a própria marcenaria na pequena Salete. Ele queria ter uma profissão que o livrasse do destino de ser agricultor como os pais, descendentes de alemães que penaram bastante nos primeiros tempos em Santa Catarina – os Rohden chegaram a São Pedro de Alcântara, a primeira colônia alemã no



PERFIL

.....

Estado, e, diante das más condições que encontraram, decidiram tentar a vida em São Ludgero, no Sul catarinense, também sem sucesso, até finalmente se instalarem no Alto Vale do Itajaí.

Diante do bom número de encomendas de guarda-roupas, mesas, cadeiras e criados-mudos, Samuel logo precisou contratar alguns empregados. Depois da primeira década, no entanto, ele se deu conta que fazer produtos sob medida para cada cliente, de forma artesanal, era um processo muito trabalhoso e que acabava sendo pouco rentável, além de limitar seus planos de crescimento. Passou então a pensar num jeito de ter uma produção mais seriada, que permitisse aumentar a escala. Chegou à ideia das portas de madeira, em tamanhos padrão. Graças à qualidade dos produtos e da confiabilidade dos prazos de entrega, ele logo criou fortes vínculos com comerciantes do Rio de Janeiro que passaram a encomendar com regularidade as portas da Rohden.

Um grande impulso adicional viria no final dos anos 1960 por conta da expansão da infraestrutura brasileira. A empresa se especializou em produzir carretéis para enrolar cabos para projetos de eletrificação, e fez disso sua principal fonte de receita naquele período – chegou a carregar 100 caminhões trucks por mês com os carretéis enviados para várias partes do País. Além da percepção de uma oportunidade, foi também uma forma inteligente de lidar com a crescente escassez das madeiras nobres usadas nas portas, a exemplo de canela, imbuia e peroba. Os carretéis podiam ser feitos com espécies mais simples, como caixeta, tanheiro, canjerana e vassourão.

Segundo de 12 filhos, Lino começou a trabalhar com o pai no final da década de 1970. Foi o único a se formar na universidade – fez Administração de Empresas em Curitiba, onde cursara o ensino secundário. Enquanto o rapaz estudava, o pai e o tio decidiram pôr fim



FOTOS: EDSON JUNIKES

à sociedade. Dividiram os clientes e cada um seguiu adiante com uma parte dos negócios. Quando voltou a Salete, Lino assumiu um cargo na diretoria da empresa do pai, implementando vários conceitos até então desconhecidos ali, especialmente no que dizia respeito à inteligência de mercado e ao controle de custos. Os negócios de Samuel cresceriam bastante, dando origem a três outras empresas.

No início da década de 1990, Samuel decidiu fazer a partilha das empresas entre os filhos. Formou-se um grande “leilão” familiar, intermediado por um escritório de advocacia, para que as cotas distribuídas pudessem ser negociadas, já que alguns irmãos preferiam transformá-las imediatamente em dinheiro. Lino se desfez de todo o patrimônio pessoal acumulado até então e abriu mão das cotas nas outras empresas para chegar a 40% de propriedade da Rohden Portas e Artefatos de Madeira. Ao longo dos anos seguintes, foi adquirindo os 60% restantes, até se tornar o único proprietário da empre-



sa. Em 1999, inaugurou uma nova fábrica em Pouso Redondo, a 30 quilômetros de Salete. Em 2005, diante da grande demanda por portas de vidro, abriu a Rohden Vidros na também vizinha Taió. “Não concentrei todas as unidades em Salete porque sabia que não haveria pessoal disponível na cidade”, diz Lino.

Prefeito no RH

Hoje, 60% do faturamento da empresa vem das exportações (das quais 60% se destinam aos Estados Unidos, 30% à Inglaterra e 10% a outros países), 20% do mercado interno de portas e 20% do mercado interno de vidros. A produção está na casa de 50 mil portas por mês e a expectativa é continuar evoluindo rumo à capacidade máxima do parque fabril, que é de 80 mil portas/mês. Este patamar já foi alcançado em 2005, época em que a empresa tinha 1.600 funcionários. Atualmente são 900 funcionários e, para chegar ao limite da produção, Lino es-

tima a necessidade de contratar mais 200 pessoas. Chegaria então a 1.100 colaboradores, 500 a menos do que há dez anos, graças ao aumento de produtividade proporcionado pelas melhorias implantadas ao longo da última década.

As peculiaridades da Rohden como empresa e de Lino como empresário podem ser sintetizadas por uma história curiosa. Um funcionário que começou a trabalhar ali ainda adolescente, Juares de Andrade, elegeu-se vereador em Salete e depois passou a sonhar com a disputa para prefeito. Para apoiá-lo, Lino se dispôs a ser vice na chapa. E assim os dois foram eleitos em 2008 – o empregado como prefeito e o patrão como vice. A boa gestão levou Juares à reeleição, sem a necessidade, dessa vez, de ter Lino como vice. Agora que o mandato do prefeito está chegando ao fim, a Rohden o espera de volta a partir do início de janeiro para reassumir o cargo que ocupava oito anos atrás: diretor de Recursos Humanos. ■

*Área fabril:
algumas máquinas
são customizadas
internamente*

PESCA

Enredada em incertezas

*Cordeiro é um dos
únicos autorizados a
pescar o peixe-sapo*

EM MEIO A UMA DE SUAS MAIORES CRISES, A INDÚSTRIA DE PESCADOS BUSCA MEIOS DE SE LIVRAR DA INSEGURANÇA JURÍDICA E DA HISTÓRICA FALTA DE GESTÃO DO SETOR

Por **Alexsandro Vanin**

A vida de Manoel Cordeiro está ligada ao mar. Filho de pescador artesanal, quando criança vendia camarão na praia, em Itajaí, e ajudava o pai a arrumar a rede. Aos 16 anos começou a trabalhar embarcado, e aos 25 era mestre de um pesqueiro de cação-anjo. Com suas economias e a ajuda do pai e do irmão, em 2002 ele montou e equipou um barco, o Cordeiro de Deus. Hoje, aos 48 anos, é proprietário de uma das duas únicas embarcações no Brasil autorizadas a pescar peixe-sapo, iguaria muito apreciada no exterior. O Cordeiro de Deus é o seu grande orgulho. “Já são mais de R\$ 1 milhão investidos em melhorias”, conta Manoel. Recentemente o porão foi revestido de inox e refrigerado, onde os peixes são armazenados em caixas, até o porto, quando são descarregados por um *munck* (equipamento hidráulico para içamento) instalado no próprio barco. “A manipulação dos peixes é mínima, praticamente só vão colocar a mão na indústria”, explica.

Recursos também são aplicados para a qualidade de vida da tripulação de 10 pessoas, que passa de nove a 15 dias em alto-mar. A embarcação conta com áreas externas cobertas, ar-condicionado, cozinha com mármore e filtro de água, o que permite estender a viagem até 20 dias, se necessário. A pesca ocorre a cerca de 200 quilômetros da costa, em águas de 250 metros de profundidade. É uma captura seletiva, exclusivamente de peixe-sapo e de espécimes adultos com mais de dois quilos. Cada viagem rende de 20 a 30 to-

neladas. O barco parte de cais próprio, em Itajaí, e só volta à terra para descarregar e se reabastecer no porto mais próximo de onde estiver localizado. O pescado é levado de van até Itapema, para ser beneficiado na Indústria e Comércio de Pescados Dona Rose. Em geral, o Cordeiro de Deus regressa ao ponto de origem apenas no final da safra, que vai de julho a novembro.

Toda a produção anual de 300 toneladas é exportada para a Europa. Do peixe-sapo, também conhecido por tamboril e *monkfish*, são apreciadas pelos europeus a cauda e a bochecha. Segundo Cordeiro, o valor do dólar favorece a operação, mas já houve épocas de baixo preço. “Sobrevivi investindo na melhoria do processo de captura e da manipulação. Consegui abrir um mercado diferenciado”, diz. Agora ele busca a certificação internacional de qualidade para a pesca da espécie, o que ajudará a elevar ainda mais o valor do produto. →

Peixe-sapo

também conhecido por
**TAMBORIL E
MONKFISH**

A pesca ocorre a cerca de 200 quilômetros da costa, em águas de 250 metros de profundidade



SHUTTERSTOCK



EDSON JUNKES

Beneficiamento de peixe-sapo: certificado emitido com atraso

Mas tantos cuidados não evitam que o pescado fique preso nas redes da burocracia e da ineficiên-

cia dos órgãos de gestão e fiscalização do setor pesqueiro. Além da demora na emissão da licença de pesca, os certificados de captura, necessários para exportação, são emitidos – quando são – com muito atraso. Um contêiner de peixe-sapo já chegou a ser devolvido pela falta do documento. Para evitar novos prejuízos, Cordeiro recorre a medidas liminares expedidas pela Justiça. O mesmo recurso é empregado pela Kowalsky, de Itajaí, que exporta 70% de sua produção. Em setembro, uma carga de mais de 30 toneladas de albacora-branca, avaliada em US\$ 64 mil, aguardava no frigorífico da empresa a liberação para ser despachada para Portugal.

O certificado de captura assegura que a pesca não ocorreu fora de áreas permitidas ou de época. O Ministério da Agricultura, responsável pela emissão, alega que as embarcações interromperam o envio das informações de geolocalização. Cordeiro, no entanto, garante que os instrumentos não foram desligados, e que todos os dados de viagem são recebidos pela empresa privada que faz o rastreamento do Cordeiro de Deus, sem nenhum lapso de tempo. O presidente do Sindicato dos Armadores e das Indústrias da Pesca de Itajaí e Região (Sindipi), Jorge Neves, afirma que o problema está no Programa Nacional de Rastreamento de Embarcações Pesqueiras por Satélite (Preps), que possui sistema e equipamentos ultrapassados.

“Cada exportação que se faz é uma reza para pescar, para vender e para entregar. É muita burocracia, precisamos de algo mais fácil e funcional”, diz Neves. Para ele, as falhas do Preps também são uma das causas de dificuldades na obtenção de licenças de pesca. A Secretaria de Aquicultura e Pesca do Ministério da Agricultura (SAP/MAPA), por seu lado, afirma que trabalha na modernização e desregulamentação de processos relacionados à emissão de licenças e certificação de captura. “O acúmulo de dados não processáveis e o excesso de controle devem acabar. Vamos priorizar os controles internos das empresas e o fortalecimento das relações



EDSON JUNKES

entre entes privados visando redução de custos e fortalecimento da cadeia”, afirma o secretário Dayvson Franklin de Souza. A situação expõe o ambiente de incertezas em que o setor está imerso. “A insegurança jurídica é um dos maiores entraves para o desenvolvimento setorial”, diz Agostinho Peruzzo, presidente da Câmara de Desenvolvimento da Indústria da Pesca da FIESC.

Vaivém de liminares

Outro exemplo é a Portaria 445 do Ministério do Meio Ambiente (MMA), publicada em 2014, que define as espécies de pescado com restrição ou proibição de captura. Nos meses seguintes, o próprio MMA adiou a proibição de pesca de espécies vulneráveis e de algumas em extinção. Em junho de 2015, uma decisão liminar da Justiça Federal suspendeu a portaria. Um ano depois, foi julgado improcedente o pedido de revogação da lista, tornando-a novamente efetiva; mas, após dois meses, nova liminar foi concedida, anulando a lista até que dados científicos sejam utilizados e a pasta responsável pela gestão do setor seja ouvida. Em setembro, o MAPA restabeleceu a Comissão Técnica de Gestão Compartilhada de Recursos Pesqueiros (CTGP), com o objetivo de

discutir ações para fomentar a pesca sem prejuízo às espécies ameaçadas e aos estoques de pescados. Também foram retomados os trabalhos do Comitê Permanente de Gestão dos Recursos Pesqueiros Pelágicos das regiões Sul e Sudeste, responsável pelo ordenamento da captura de espécies pelágicas (encontradas na superfície marítima), como a tainha e a sardinha.

Falhas na fusão do extinto Ministério da Pesca e Aquicultura com o Ministério da Agricultura são apontadas como causa de muitos problemas, como a demora na emissão de licenças de pesca. Ao fim do primeiro trimestre de 2016, cerca de 15% da frota brasileira não tinha recebido autorização. Outro problema foi o atraso na aprovação de embarcações aptas à subvenção de combustível, o que gerou prejuízo de R\$ 7,5 milhões para a indústria catarinense só no primeiro trimestre

de 2016. Para que estes casos não se repitam, sistemas do Ministério da Agricultura estão sendo integrados aos da Receita Federal, o que deve reduzir o tempo de análise e ampliar o número de beneficiados. “O

Barcos no Rio Itajaí-Açu: maior concentração da indústria



Pesca industrial em SANTA CATARINA

Municípios com maior produção

157,2 mil t
Captura marítima

Navegantes
37,4 mil toneladas

Itajaí
92,9 mil toneladas

problema foi o não dimensionamento da força de trabalho e o despreparo da equipe de transição”, afirma o secretário Souza, que admite não ter havido mapeamento dos processos realizados no antigo ministério, mas que agora a casa está sendo organizada.

A raiz da crise que afeta a indústria, no entanto, é mais profunda. Na avaliação de Agostinho Peruzzo, da Câmara da FIESC, nunca houve uma política de gestão do setor pesqueiro no Brasil. “A situação é caótica, a começar pelo Governo Federal, que não faz a governança do setor, não organiza seus elos e não investe em pesquisa”, diz Paulo Ricardo Pezzuto, do Grupo de Estudos Pesqueiros da Universidade do Vale do Itajaí. As empresas, cujas frotas têm idade média de mais de 40 anos, não conseguem se adaptar a novas exigências, como a que diz respeito à conservação do pescado embarcado. Há programas federais para atender a essas demandas, mas, para os empresários, há excessiva burocracia nos processos.

A indústria corre até mesmo o risco de não poder exportar nem importar atum, porque o Brasil não cumpre

com suas obrigações junto à Comissão Internacional para Conservação do Atum do Atlântico. Já são quatro anos de lacunas, sem o envio total das informações necessárias e a não participação em reuniões. Além disso, o País está inadimplente com a entidade há dois anos.

O atum é um dos mais importantes itens da indústria pesqueira catarinense, composta por cerca de 450 empresas e 3,3 mil trabalhadores. Uma frota de 600 a 700 barcos responde pela maior produção de pesca extrativa marinha do Brasil: 157,2 mil toneladas em 2012, conforme o último registro oficial, o maior volume dos últimos 22 anos. O levantamento foi suspenso por falta de recursos, mas, segundo Pezzuto, nas safras seguintes a produção teria caído para algo entre 100 mil e 140 mil toneladas.

Na indústria, a crise afeta especialmente quem trabalha com pescado congelado. Duas grandes empresas encontram-se em processo de recuperação judicial: a Lear dini Pescados, de Navegantes, e a Pioneira da Costa, de Porto Belo. Além da redução de oferta de matéria-prima pelas limitações de captura, pesa a concorrência com os



Atum e Sardinha

São dois dos mais importantes itens da indústria pesqueira catarinense



Tipo de pescado (mil toneladas)



Peixes ósseos
150,3



Crustáceos
6,2



Moluscos
0,78

Peixes mais capturados (mil toneladas)



Sardinha-verdadeira
51,9



Bonito-listrado
20,3



Corvina
13,3

Fonte: Univali/CTTMar. Obs: Dados de 2012, os últimos disponíveis



Instalações da Gomes da Costa em Itajaí: produção de 2 milhões de latas por dia



DIVULGAÇÃO

sa produz 2 milhões de latas por dia. A sardinha representa 65% das vendas; o atum, 30%. É líder em ambos os segmentos, com 50% de participação total no mercado brasileiro. Cerca de 5% da produção é destinada à exportação. Para manter

a posição de destaque no mercado interno e dentro do Grupo Calvo, que adquiriu a empresa em 2004 (o faturamento de R\$ 1,2 bilhão em 2015 representou 55% da receita do grupo espanhol naquele

importados. “O pescado importado chega a um preço que é praticamente o custo do peixe em nossos barcos, sem gerar emprego nem renda no País”, diz Peruzzo, informando que os países de origem apoiam os produtores subsidiando o combustível, financiando a modernização das embarcações e investindo em pesquisa e inovação.

Baixo teor

Um dos segmentos menos afetados é o de enlatados. A Gomes da Costa, fundada em 1954 em Itajaí, por exemplo, segue com produção estável. No maior complexo de recepção e processamento de pescados da América Latina e maior fábrica de sardinhas do mundo, a empre-

ano), a Gomes da Costa investe em inovação.

Entre 2005 e 2006 foi pioneira ao lançar as tampas abre-fácil para as latas de atum e sardinha, produzidas por uma fábrica própria de embalagens, o que trouxe vantagem competitiva e ajudou a dobrar o faturamento até 2012. Desde então foram lançados novos produtos, como atum claro, patês de atum pronto para servir, sardinha light, atum sólido defumado, filés de atum com azeite de oliva e, mais recentemente, linhas de saladas prontas e vegetais. Em 2016, a novidade foi a linha de sardinhas enlatadas com baixo teor de sódio. “Buscamos a inovação e a entrada em novos mercados, aumentando a presença no segmento de alimentação prática e saudável”, afirma o gerente de Marketing Corporativo Luis Manglano. ■



A ressurreição

DA SULFABRIL MALHAS
DO SÉCULO 20 À CIDADE
SULFABRIL DO SÉCULO 21,
A SAGA DE UMA DAS
EMPRESAS MAIS CONHECIDAS
DE SANTA CATARINA

Por **Maurício Oliveira**

*Cunha, sob
um painel que
retrata a velha
fábrica em
seu escritório:
gestão da
marca*



MARION RUPP



de uma marca

As roupas da Sulfabril, uma das marcas icônicas da indústria têxtil catarinense, estão voltando às prateleiras das lojas de todo o País depois de um período muito difícil para a empresa fundada em 1947. Ao final do longo e até mesmo heroico processo de recuperação judicial pós-falência, decretada em 1999, a produção foi interrompida em 2014, diante da constatação de que o balanço voltara a ficar deficitário. Naquele momento, em que os 700 funcionários remanescentes foram demitidos e as portas da fábrica fechadas, a sensação no mercado era de que o fim havia chegado, para tristeza de toda a população de Blumenau. O renascimento se deu há pouco mais de um ano, quando os imóveis, os equipamentos e as marcas foram arrematados em leilão pelo fundo NSA Invest, sociedade entre o catarinense Rafael Cunha, 41 anos, e Bruno Régis, 39, do Grupo Régis, de Minas Gerais. Cada um ficou com metade do negócio, cabendo a Rafael o comando executivo enquanto não se consolida a estrutura

de governança corporativa planejada para o futuro da empresa, projeto que inclui a criação de um Conselho de Administração e a contratação de um CEO no mercado.

A Sulfabril ressurgiu com muitas diferenças em relação ao passado. A principal está na reavaliação do seu porte como empresa. Trata-se agora de uma gestora de marcas, sem a pretensão de se tornar novamente uma grande indústria, que no auge chegou a ser uma das maiores da América Latina do setor têxtil, com 3 mil funcionários. O plano é desenvolver internamente as coleções – quatro por ano, uma para cada estação – e terceirizar a produção conforme a demanda. Assim, a Sulfabril abre mão de executar todas as fases do processo, como fazia antigamente. Já estão mapeadas cerca de 20 tecelagens da região de Blumenau que poderão ser parceiras no novo modelo de produção, que permitiu à empresa retomar as atividades com apenas 70 funcionários, divididos entre o núcleo administrativo, o

→

de desenvolvimento das coleções, o de corte e costura – que produz os protótipos de roupas – e a oficina, responsável para manutenção do maquinário. “Essa estratégia nos deixa bem menos vulneráveis diante de eventuais oscilações de demanda por conta de fatores que não estão no nosso controle, como a situação econômica do País. Poderemos ter sempre o tamanho que o momento pedir”, diz Rafael.

Ao fazer o balanço do primeiro ano da retomada, o empresário afirma que comprar a Sulfabril foi uma decisão arrojada – a começar pelo fato de que, diante do cenário econômico turbulento, o vencedor do leilão desistiu do negócio e coube à NSA Invest, segunda colocada, decidir-se por ratificar sua proposta ou também desistir. Uma negativa àquela altura provavelmente levaria ao fechamento definitivo da empresa, considerando-se que os oito leilões anteriores haviam fracassado por falta de interessados. Com a efetivação do arremate, os funcionários demitidos puderam receber seus direitos, já que os R\$ 34,1 milhões arrecadados se destinaram prioritariamente a sanar as dívidas trabalhistas.

“Os seis meses depois do leilão, realizado em setembro, foram muito difíceis, com agravamento da crise de confiança e números muito ruins na economia. Em meio a tudo isso, tínhamos esse grande projeto a ser alavancado”, lembra Rafael. A decisão foi esperar o clima do País melhorar, protelando o cronograma inicial de retomada das coleções. Com isso, as vendas só foram efetivamente iniciadas em agosto deste ano, a partir do lançamento da primeira coleção, a do Verão 2016/17. “A Sulfabril está voltando com um tamanho menor, mas pronta para manter a tradição e aproveitar o grande *recall* da marca. Volta num momento promissor, em que começamos a ver sinais de me-



1947
Fundação

Anos 1970 e 1980
Até 3 mil funcionários



A empresa no início do século 21 (acima) e nos tempos áureos: orgulho local

lhoria no mercado para o setor têxtil”, diz Carlos Tavares D’Amaral, presidente da Associação Empresarial de Blumenau (ACIB).

Blumenauense, formado em Direito, com MBA em Marketing pela Fundação Getulio Vargas (FGV), Rafael passou as duas últimas décadas nos negócios da família, como diretor da Açomat Ferramentas e Máquinas e, desde o ano passado, também da Açomat Resinas. Por conta do interesse pela indústria têxtil, ele acompanhava as notícias a respeito da recuperação judicial da Sulfabril, comandada por Celso Zipf, ex-professor do Departamento de Administração e ex-reitor da Universidade Regional de Blumenau (FURB), nomeado síndico da massa falida pelo Poder Judici-

**1999**

Falência decretada

2014

Fechamento das portas

2015

NSA Invest compra imóveis, máquinas e marca

2016

Reinício das atividades

ário, com o objetivo de que a empresa continuasse funcionando para manter parte dos empregos e honrar suas dívidas. “Com todas as restrições que a empresa enfrentava, como a dificuldade para ter crédito, a gestão foi muita adequada ao longo desses 15 anos”, reconhece Rafael. Durante a preparação para disputar o leilão, ele conheceu o futuro sócio, de idade semelhante e que também vinha de um grupo familiar. “Houve uma identificação imediata de conceitos sobre a vida e o trabalho. Mas a verdade é que, quando a gente se decidiu pela sociedade, mal conhecíamos um ao outro. Felizmente a impressão inicial se confirmou e a amizade se consolidou”, descreve.

Controle diário

Com base na tradição e no carisma da marca Sulfabril, a aposta dos novos proprietários é de uma demanda regular e crescente pelos produtos. Em vez de lojas próprias e de marcar presença nas grandes redes varejistas, a estratégia é ganhar espaço nas lojas multimarcas de pequeno e médio

porte espalhadas pelo País – missão a cargo de 70 representantes comerciais já selecionados em todas as regiões. “Esses parceiros vão recolhendo os pedidos e a produção será definida com base no controle diário da demanda”, explica a diretora de Marketing e Vendas Cristina Otte. A mesma lógica será aplicada às exportações, com foco inicial nos países da América do Sul. Com a soma desses esforços, a meta é faturar R\$ 100 milhões no primeiro ano e depois crescer pelo menos 20% ao ano.

Outra diferença em relação ao passado é que os consumidores não verão a marca anunciando novamente em veículos de grande circulação, como a TV. Os grandes investimentos em publicidade tornaram a Sulfabril conhecida em todo o País nas décadas de 1970 e 1980, mas não se repetirão na nova gestão, mesmo porque os tempos são outros: a ideia é utilizar as redes sociais para estabelecer uma relação mais próxima com os consumidores, dando a eles até a oportunidade de opinar na fase de desenvolvimento das coleções. As linhas iniciais da nova fase são três – Casualwear (despojada, para quem quer seguir a moda sem

→



DIVULGAÇÃO

Plus Size, Basics e Casualwear: as três linhas abrem a nova fase da empresa

abrir mão da praticidade), Basics (peças básicas, sem estampas, com acabamento de alta qualidade) e Plus Size (para mulheres jovens que, mesmo usando números mais altos, querem roupas com modelagem moderna e sintonizadas com a moda). Dentro dos planos de expansão gradual do catálogo, deve surgir já na próxima coleção uma linha de roupas para dormir – sleepwear, no jargão da moda. O grupo detém também as marcas Fortime, de fitness, e Quality, que comercializa malhas em rolo.

Blumenau cosmopolita

As mudanças no perfil da Sulfabril a partir de seu renascimento evidenciaram o fato de que não será mais preciso utilizar os 50 mil metros quadrados de área construída que a empresa possui numa região bastante valorizada do Vortadt, bairro da região central de Blumenau. Com o novo organograma, basta um andar de um dos sete prédios, totalizando não mais que 600 metros quadrados. Dessa constatação nasceu o projeto Cidade Sulfabril. A proposta é transformar o terreno ocupado pela empresa em um grande *boulevard* aberto, com a utilização dos prédios ociosos

para diferentes finalidades, incluindo um polo de Tecnologia da Informação, um centro de entretenimento e um *hub* gastronômico – o prédio da tinturaria, por exemplo, pode se transformar em uma cervejaria artesanal, por conta da estrutura já praticamente pronta, incluindo coleta e tratamento de água. Para os 65 mil metros quadrados que ainda não têm construções, estão previstos um condomínio residencial de alto padrão, com cerca de 40 lotes, um hotel e um edifício-garagem, já que estacionamento será uma necessidade naquela região a partir da construção prevista de um centro de convenções nas proximidades. O trilho desativado de trem que corta o terreno, suspenso a cerca de 8 metros de altura, deverá ser transformado em uma passarela-jardim, nos moldes do High Line, de Nova York, um projeto que transformou uma antiga linha de trem num dos pontos turísticos mais visitados na cidade.

A nova gestão da Sulfabril procura parceiros para o projeto, que tem sido bem acolhido nas apresentações para entidades empresariais e órgãos governamentais. “Poderíamos pensar apenas em repassar tudo isso para outra fábrica, mas queremos construir algo que seja um marco para Blumenau se tornar uma cidade mais cosmopolita”, afirma Rafael. ■

Você precisa de informações estratégicas para sua decisão?

Acesse:
portalsetorialfiesc.com.br

**PORTAL
SETORIAL
FIESC**



**CONTE
COM A
GENTE**



Baixe o app ou acesse o site e tenha conteúdos exclusivos e estratégicos para a sua decisão. Utilize o QR code ou busque por FIESC na loja de apps.

FIESC

*Alverina e Lauri
trabalham juntos
novamente após 12 anos:
"presente do destino"*

Fábrica de reencontros

ALVERINA SCHNEIDER
COMEÇOU A TRABALHAR NA
SULFABRIL PELA TERCEIRA VEZ,
JUNTANDO-SE A COMPANHEIROS
DE TRABALHO DE DÉCADAS,
DENTRE ELES LAURI BERNARDI
E A PRÓPRIA FILHA, CLARICE

Por **Maurício Oliveira**

Aos 47 anos, Alverina Maria Schneider não esconde a alegria por voltar a frequentar a fábrica da Sulfabril, onde pisou pela primeira vez em 1988, aos 19 anos, para seu primeiro emprego, como aprendiz de costureira. Com muita dedicação, ela foi crescendo e se tornou líder da costura – até ser demitida em 2001, por conta da forte crise que a empresa enfrentou naquele período. Ficou cinco anos e meio trabalhando em outra empresa e também como costureira autônoma, para voltar à Sulfa-

bril em 2007. Nessa segunda fase, permaneceu até dezembro de 2014, quando, ao final de uma longa agonia, a empresa parou a produção e todos foram demitidos – incluindo Clarice, uma das duas filhas de Alverina, que também estava trabalhando ali entre as 70 costureiras que perderam o emprego na ocasião. “Não fiquei triste nem preocupada pela demissão em si, porque trabalho sempre teve bastante para mim. Eu só não conseguia me confortar em ver tudo isso aqui parado. Segui a minha vida, mas com a esperança de que ainda voltaria à Sulfabril”, lembra ela.

O tão sonhado dia chegou quando o telefone tocou e do outro lado da linha estava o diretor industrial Lauri Bernardi, 61 anos, outro antigo funcionário, contando que a empresa voltaria à atividade e que ele gostaria de convidá-la para o cargo de líder da costura e do corte. “Além de tudo eu ainda estava sendo promovida, assumindo também a área de corte, na qual tinha pouca experiência. Mas a empresa demonstrou grande confiança em mim e é claro que aceitei na hora”, descreve Alverina. Foi impossível conter as lágrimas no dia em que ela voltou a caminhar sobre o antigo piso de madeira da fábrica.

Na nova estrutura, bem mais enxuta do que nos velhos tempos, a equipe sob o comando de Alverina tem 20 componentes, todas mulheres, a maioria remanescentes da antiga Sulfabril. “Logo me senti em casa outra vez. Esta empresa é como uma família para mim e para muitos de nós. A cidade inteira estava torcendo pela volta da Sulfabril e todo mundo adorou quando isso aconteceu”, afirma. Circular por Blumenau com a

camiseta da empresa se tornou um prazer especial, pelo interesse que isso desperta nas pessoas e a oportunidade que Alverina tem de contar sobre os novos planos da empresa.

Para completar a felicidade da mãe coruja, Clarice, hoje com 28 anos, também foi recontra-tada, e também em condições melhores – formada em Moda, ela assumiu o cargo de coordenadora de estilo. “Se tudo der certo, como tenho certeza que dará, daqui a pouco a minha neta também vem trabalhar aqui”, diz Alverina, referindo-se a Ana Júlia, 15 anos, filha da primogênita Edmara, 33 anos.

Sulfabril, boa tarde

Lauri, o diretor que fez o convite a Alverina, também tem uma história de longa ligação com a empresa – começou a trabalhar ali em 1974, recém-saído do quartel, como assistente de desenvolvimento de produto. No ano passado,

ele acompanhou de perto o processo que antecedeu a compra da empresa pelos novos proprietários. Foi uma das seis pessoas convocadas, em maio, para fazer o inventário judicial de todos os bens da empresa, base para que o leilão pudesse ser realizado – o que ocorreu em setembro do mesmo ano. Lauri esteve afastado da empresa por dez anos, entre 1995 e 2004, período em que passou por três empresas. “Mas o coração nunca saiu daqui. Certa ocasião, mesmo já trabalhando havia alguns anos em outra empresa, atendi o telefone dizendo ‘Sulfabril, boa tarde’”, diverte-se. Ter a oportunidade de levar de volta as melhores pessoas com quem trabalhou, como Alverina, é algo que Lauri classifica como “um presente do destino”. ■



“Logo me senti em casa outra vez. Esta empresa é como uma família para mim e para muitos de nós. A cidade inteira estava torcendo pela volta da Sulfabril e todo mundo adorou quando isso aconteceu.”

Alverina Maria Schneider



A força das pequenas empresas

Santa Catarina é um estado naturalmente empreendedor e que possui uma característica econômica plural. Cada região do nosso Estado tem uma vocação, que é bem explorada pelo empreendedor catarinense. Atualmente, mais de 95% das empresas formalizadas são de micro e pequeno porte, que juntas são responsáveis por 52% dos empregos formais no Estado. Somente as MPEs da indústria somam mais de 72 mil empresas e geram mais de 250 mil empregos.

E o empreendedorismo não para de crescer. Durante todo o ano, a procura por atendimento em todas as regiões do Estado em que o Sebrae/SC está presente aumentou significativamente em relação ao ano passado. Em meio a esse cenário, aumenta a necessidade das empresas de prestarem um bom serviço, se tornarem competitivas e se destacarem no mercado. E para isso a inovação é peça fundamental. Fazer diferente para fazer melhor. Nesse sentido, o Sebrae/SC atua na linha de frente, oferecendo ao empreendedor catarinense uma cartela de projetos, capacitações e orientações que fomentam a inovação e o fortalecimento das pequenas.

O projeto de desenvolvimento setorial da indústria catarinense é um exemplo disso. O Sebrae/SC usa toda a sua *expertise*, de mais de 40 anos de história, em prol da competitividade e da produtividade da indústria de Santa Catarina. A estimativa é que mais de mil empresas do setor, em todo o Estado, participem desse projeto, tendo acesso à qualificação empresarial, melhorias no processo produtivo e acesso a novas tecnologias.

Os empresários participam de consultorias tecnológicas e em gestão empresarial, de missões e visitas técnicas empresariais, recebem estímulo para participação em feiras setoriais, rodadas de negócios e têm acesso a palestras e seminários sobre diversos temas do universo do empreendedorismo.

Outra iniciativa importante é o projeto de encaideamento produtivo em que, por meio de relacionamentos cooperativos entre pequenas e grandes empresas, ocorre o aumento da competitividade e a consequente necessidade de inovar. Atualmente, para o setor da indústria, estão em execução três projetos. O primeiro deles é em parceria com a Gerdau e tem como objetivo aumentar a competitividade e a sustentabilidade dos microempreendedores individuais e micro e pequenas empresas que atuam no segmento de serralherias ou de materiais da cadeia de suprimentos da Gerdau.

O segundo projeto, em parceria com a Braskem, atua para fortalecer a cadeia produtiva da indústria do plástico em Santa Catarina. E por fim, mais de 30 MPEs estão sendo beneficiadas pelo projeto em parceria com a Ufo Way, que visa o desenvolvimento da indústria têxtil do Estado.

Todas essas iniciativas representam o esforço do Sebrae/SC para fomentar o crescimento da nossa indústria. Santa Catarina é um estado pequeno e ocupa cerca de 1% do território nacional. Porém, temos uma economia forte que responde por uma grande parcela do PIB nacional. Trabalhamos para manter Santa Catarina como referência nacional e para promover o desenvolvimento socioeconômico do nosso Estado. ■



Guilherme Zigelli
Diretor superintendente do Sebrae/SC

DIVULGAÇÃO

TODO DIA UM NOVO AMANHÃ

Quem faz SENAI participa da construção de um futuro inovador. Aqui, você vivencia uma nova maneira de aprender, que valoriza aulas com experiências práticas e fica cada vez mais próximo de realizar seus sonhos. Ninguém sabe como vai ser o futuro, mas com o SENAI você fica preparado.

CURSOS

TÉCNICOS

FACULDADES

SENAI

ENSINO

MÉDIO

INSCREVA-SE

Eduardo

Alunos do SENAI

Magner

Deborah

SC.SENAI.BR/CURSOS
0800 48 1212



Movimento
Santa Catarina
pela Educação

FIESC SENAI



ALIANÇA SAÚDE COMPETITIVIDADE

TRABALHADOR SAUDÁVEL. INDÚSTRIA FORTE.

A FIESC, por meio do SESI, coloca a saúde na agenda estratégica da indústria. Com a instituição da Aliança Saúde Competitividade, engajamos lideranças empresariais e de toda a sociedade para promover a segurança e a saúde através do conhecimento, sensibilização e mobilização. São parceiros da Aliança o Ministério Público do Trabalho em SC, Superintendência do Trabalho e Emprego em SC, Tribunal Regional do Trabalho e as Federações de Trabalhadores FETIAESC, FETICOM, FETIMMESC, FITIEC E FETIGESC.

FIESC **SESI**