

Nova fronteira

A presença do IEL no maior
centro industrial do país

FIESP
CIESP
SESI
SENAR

interação

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

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

Superintendente:
Carlos Cavalcante

Gerente-executivo da Unicom:
Edgar Lisboa

Gerente de Jornalismo:
Carlo Iberê

Editor:
Edson Chaves Filho

Subeditor:
Roberto Almeida

Reportagem:
Cláudia Izique, Fernanda Paraguassu
e Luciana Bezerra

Projeto:
Renato Benício

Produção gráfica:
textodesign

Foto capa:
Miguel Ângelo

SBN, Quadra 1, Bloco B, lote 24
Edifício Confederação Nacional do Comércio
9º andar, CEP 70041-902, Brasília (DF)
Telefone: 61 3317-9080 - Fax: 61 3317-9360
www.iel.org.br



182
Maio de 2007

3 **Editorial**
Sistema IEL
fortalecido

4 **Procomp**
Programa entra
na terceira fase

6 **Competitividade**
Reunião debate
inovação tecnológica

9 **Expansão**
Presença em
todo o Brasil

12 **Negócios**
Curso da Wharton
amplia horizontes

13 **Estratégia**
Planejamento por
cenários, a nova arma

14 **Mato Grosso**
Núcleo regional
tem nova direção

Propriedade intelectual – Será realizado no Rio de Janeiro o Curso Básico de Propriedade Intelectual para gestores de tecnologia, primeira fase da capacitação básica para técnicos dos núcleos regionais do IEL e departamentos regionais do SENAI. O curso é promovido no âmbito do convênio celebrado entre IEL, SENAI e Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Inpi), cujo objeto é o Programa de Propriedade Intelectual para a Indústria. A segunda turma terá aulas de 28 de maio a 1º de junho.

Gestão da inovação – A Unicamp realizará a quarta edição do Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Inovação Tecnológica. É voltado para profissionais que gerenciam processos de pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica em empresas, gestores de instituições de pesquisa públicas ou

privadas e profissionais que atuam na formação, implementação e avaliação de políticas públicas e programas de financiamento à inovação. Inscrições até 17 de agosto. Mais informações pelo telefone (19) 3521-4646.

Benchmarking ambiental – Até 4 de agosto estarão abertas as inscrições de empresas na 5ª edição do Programa Benchmarking Ambiental Brasileiro. São candidatos os casos empresariais que adotam práticas que proporcionam benefícios ao meio ambiente e às comunidades e, também, competitividade às instituições nos vários recortes da gestão socioambiental, como energia, recursos hídricos, resíduos, gases e poluentes, educação, informação e comunicação ambiental, ferramentas e políticas de gestão, manejo e reflorestamento. Informações pelo telefone (11) 3257-9660 ou no *site* www.benchmarkingbrasil.com.br

Sistema IEL

Fortalecido

MIGUEL ÂNGELO



Não há grande negócio no Brasil que não passe por São Paulo. Com mais de 30% do PIB brasileiro, o maior parque industrial e o maior porto do país, um alto índice de desenvolvimento humano e uma população de mais de 40 milhões de habitantes, o estado também chama a atenção pela rica estrutura na área de educação, pesquisa e desenvolvimento.

Por isso, a abertura de um escritório de representação em São Paulo significa uma oportunidade de fortalecimento do Sistema IEL e de consolidação das ações da entidade no estado. E isso se dará, especialmente, pela maior abertura da relação do IEL com importantes instituições de ensino superior paulistas, como a Universidade de

São Paulo e a Universidade Estadual de Campinas.

Atualmente, o IEL tem projetos no estado em parceria com a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. É o caso dos programas de desenvolvimento de arranjos produtivos locais (APLs) e de gestão empresarial, de bolsas de inovação tecnológica e de ações no âmbito do *Projeto Empreende Cultura*, voltadas ao desenvolvimento regional por meio da valorização da cultura local.

A dinâmica desses projetos, no entanto, demanda estrutura permanente do IEL no estado. A compreensão da importância da instalação de um escritório da instituição em São Paulo, e também no Rio de Janeiro e no Rio Grande do Sul, ficou ainda mais evidente depois do processo de planejamento estratégico do Sistema IEL finalizado em 2006.

Naquele período foi inaugurada uma nova forma de atuação para o aperfeiçoamento da gestão e a capacitação dos empresários, com maior ênfase à articulação entre o núcleo central em Brasília e os regionais. Um esclarecimento sobre o papel do IEL no Sistema Indústria como um agente de promoção da inovação, do empreendedorismo e do desenvolvimento regional fez com que as federações de indústrias passassem a incentivar a presença da entidade nesses estados

Escritório em São Paulo aproxima instituição do ambiente competitivo e inovador

que faltavam. Com isso, o IEL está presente em todo o país e em 90 unidades de atendimento.

A expectativa é de que, a partir de agora, aumente a procura pelos produtos e serviços oferecidos pelo IEL em São Paulo. Além disso, também será possível levar as experiências bem-sucedidas encontradas no estado para o resto do país e até desenvolver novas ações direcionadas a demandas específicas que possam surgir. Temos certeza que o ambiente competitivo e inovador dos paulistas, acostumados a novos desafios, nos dará subsídios importantes para construirmos um diferencial no atendimento às necessidades da indústria brasileira.

Carlos Cavalcante
Superintendente do IEL

Empresas buscam Competir

Programa de apoio a empresas de pequeno porte entra em nova fase

APL de Confeção em São João do Nepomuceno, Minas Gerais

A fabricação de redes de dormir no município cearense de Jaguaruana, distante 178 quilômetros de Fortaleza, é um exemplo de tradição que virou negócio. Na década de 90, os artesãos locais passaram por maus momentos. O baixo nível de escolaridade dos trabalhadores, a tecnologia e o modelo organizacional inadequados, além da falta de sintonia com a tendência do mercado aliada a um amadorismo na gestão, levaram muitos à beira da falência.

Em agosto de 2004, foi definido um plano de ação para o arranjo produtivo de redes de dormir de Jaguaruana. O trabalho foi feito no âmbito do Programa de Apoio à

Competitividade das Micro e Pequenas Indústrias – Procompí, e incluiu questões ligadas ao associativismo, gestão ambiental, informática, gestão empresarial e comercialização. Hoje, os produtos do APL cearense têm uma identidade através da marca Teares. Com *design* diferente e tingimento de qualidade, as redes de dormir de Jaguaruana fazem sucesso no Brasil e no exterior.

A parceria entre a CNI e o Sebrae Nacional foi renovada e, neste ano, o Procompí entra na terceira fase. Os núcleos regionais do IEL, as unidades estaduais do Sebrae e as federações das indústrias definiram 56 projetos de diversos estados para o período 2007-



JOSE PAULO LACERDA

2009. Desse total, 42 estão sendo executados em 15 núcleos regionais do IEL. Serão contemplados os segmentos de confecção, cerâmica, madeira e móveis, construção civil, papel e celulose, mel, panificação, serraria, sorvetes e cachaça, entre outros.

“Estamos dando um grande salto de qualidade na implementação dos projetos, que a partir de agora passarão a utilizar uma metodologia de gestão inovadora voltada para resultados”, afirma a coordenadora de projetos de gemas, jóias e indústrias gráficas do Sebrae Nacional, Kelly Cristina de Pinho Sanches. Segundo ela, que também coordena os projetos do Procompi pelo Sebrae, a expectativa é realizar um trabalho mais consolidado de apoio aos pequenos e microempresários, além de atender ações coletivas.

Essas ações podem se dar por núcleos setoriais, em que grupos industriais do mesmo ramo discutem problemas comuns e propõem soluções em conjunto, ou ainda por um encadeamento entre empresas de grande e pequeno portes. Neste caso, o objetivo é capacitar as indústrias de pequeno porte para que se tornem fornecedoras de qualidade das de grande porte. Segundo a analista de Política e Indústria da Unidade de Competitividade Industrial da CNI, Suzana Squeff Peixoto, o Procompi é uma boa ferramenta para o início de uma organização produtiva. “É o primeiro passo para o grupo de empresas continuar seu trabalho sozinho”, afirma.

Ainda que dentro de um grupo de empresas a concorrência não desapareça, o programa tenta mostrar para os empresários que o associativismo facilita a solução de determinados problemas, como estradas esburacadas e dificuldade de acesso a financiamento. Um exemplo é o APL de Fogos de Artifício de Santo Antônio do Monte, em Minas Gerais, considerado o segundo pólo mundial do ramo, atrás apenas da China. Os empresários montaram um centro tecnológico

em pirotecnia com o SENAI do estado para atender as empresas da região.

NOVA FASE

No Ceará, o APL de Cachaça segue o mesmo caminho. Entre as ações do projeto contemplado na nova fase do Procompi está a criação de uma engarrafadora para atender aos alambiques da região de Viçosa do Ceará. E o projeto do APL de Laticínios prevê a consolidação da marca Queijo Jaguaribe.

Segundo a gerente da Área de Prospecção e Tendências do IEL-CE, Margareth Teixeira, a intensificação do associativismo está presente nos projetos do estado. Os APLs de Sorvetes e Serraria, por exemplo, ainda estão muito descentralizados. Portanto, entre os desafios está o de fortalecer a cultura da cooperação, além de dotar empresas de micro e pequeno portes com modernas ferramentas de gestão, melhorar a qualificação da mão-de-obra e introduzir aperfeiçoamento nos produtos e processos de fabricação.

A preocupação com o meio ambiente também faz parte do plano de ações de determinados setores. O APL do Algodão Colorido, na Paraíba, se destaca pela produção ecológica, que dispensa as fases de preparo para tingimento, evitando o uso de produtos químicos que contaminam o solo, cursos d'água e lençóis freáticos, além de causar danos à saúde quando mal utilizados. Por dispensar essas fases, os custos na indústria com a obtenção do tecido são reduzidos, diminuindo os gastos com água e energia e os efluentes a ser tratados. De acordo com a superintendente do IEL-PB, Kênia Quirino, a instituição já realizava ações junto a esse APL, que foi incluído na nova fase do Procompi para ser fortalecido.



MICHEL ÂNGELO

Suzana: o Procompi é o primeiro passo para organizar a produção

Em outros setores as modernas tecnologias de gestão apresentadas às empresas dos APLs aliam a incorporação de princípios do desenvolvimento sustentável com o aumento da competitividade. No caso do APL de Cachaça do Ceará, o desafio é eliminar os efluentes líquidos e aproveitar o bagaço da cana. Nos setores de serraria, madeira e móveis, o esforço é para se obter certificações que atendam às exigências do mercado internacional.

Em Roraima, por exemplo, empresários do APL de Madeira e Móveis participarão de um seminário sobre manejo florestal. “O APL de Madeira e Móveis tem um grande potencial para se desenvolver no estado, que tem a matéria-prima do setor”, diz a coordenadora de projetos do IEL-RR, Ana Lemos.

O mesmo tenta fazer o arranjo produtivo de confecções, que pretende participar de licitações do governo para fornecer uniformes escolares e atingir outros mercados, inclusive o externo, beneficiando-se da localização de Roraima, perto da Venezuela e da Guiana. “A grande maioria dos empresários já viu que sozinhos não tem jeito. Não conseguem nada”, afirma Ana, do IEL-RR.

Caminho para o Futuro

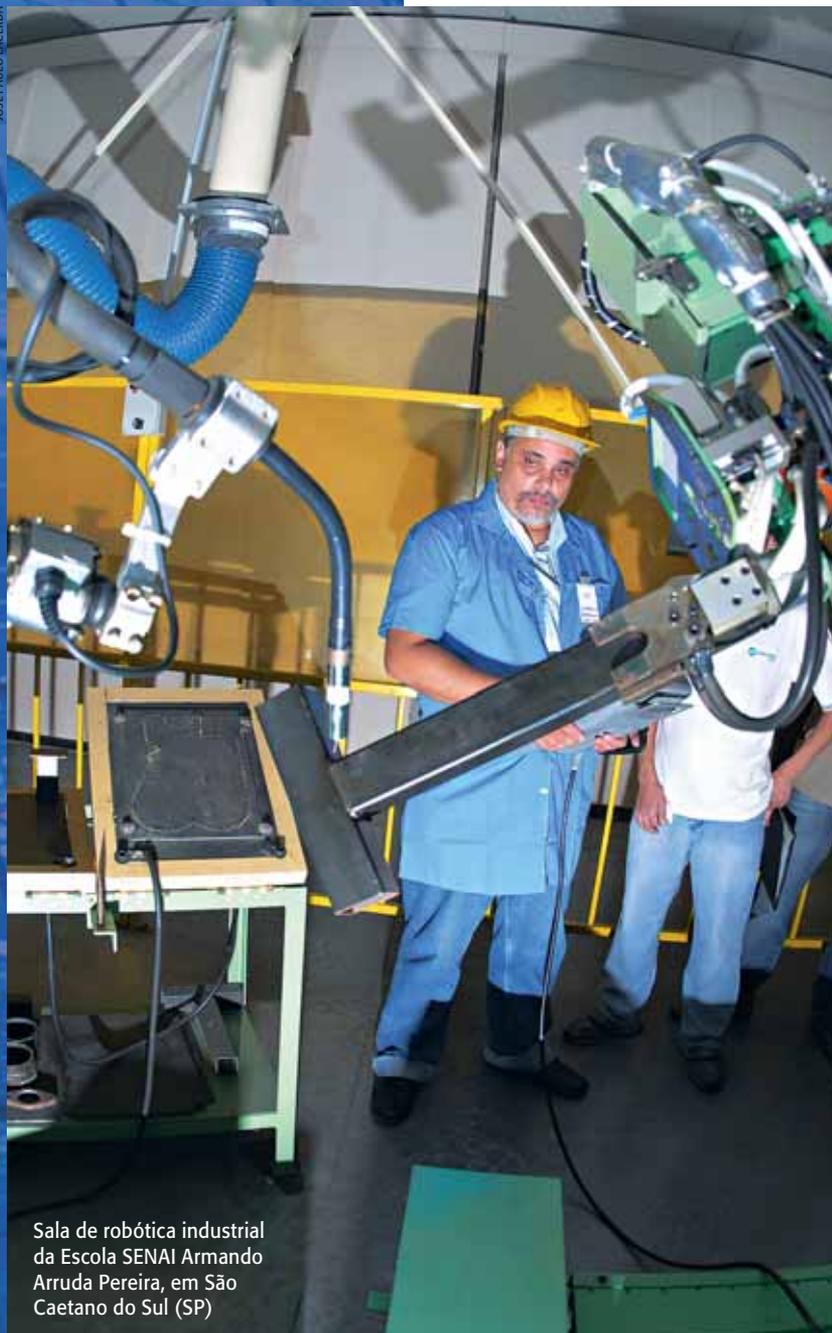
Congresso de inovação incentiva debate sobre reformulação da política industrial

A pesar dos avanços da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (Pitce) e da definição de marcos regulatórios importantes, como a Lei de Inovação, o Brasil precisa dobrar seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) para enfrentar o acirramento da competição internacional e consolidar presença no mercado mundial. Essa foi a mensagem do II Congresso Brasileiro de Inovação na Indústria, realizado, em São Paulo, entre os dias 23 e 25 de abril.

“O Brasil ainda está na agenda de superar obstáculos do passado. É a inovação que o conduzirá para o futuro”, destacou o presidente da CNI, entidade promotora do encontro, Armando Monteiro Neto.

Ao longo de dois dias de debates empresários, pesquisadores e representantes de federações de indústria e de vários órgãos de governo – como a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, Centro de Gestão de Estudos Estratégicos, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada e Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Inpi), entre outros – fizeram diagnóstico detalhado das perspectivas da indústria mundial e do estado-da-arte do desenvolvimento tecnológico do país. Concluíram que a Pitce precisa ser

JOSE PAULO UACERDA



Sala de robótica industrial da Escola SENAI Armando Arruda Pereira, em São Caetano do Sul (SP)

aprimorada, para articular-se com as políticas regional, macroeconômica e de internacionalização, e necessita ganhar um arranjo institucional adequado. “As instituições estão envelhecidas e existem problemas de coordenação”, explicou o gerente-executivo da Unidade de Competitividade Industrial da CNI, Maurício Mendonça.

Os participantes do encontro, aberto pelo ministro da Ciência e Tecnologia, Sérgio Rezende, reconheceram que o setor privado tem que ampliar investimentos em P&D e ter sensibilidade para adotar novas tecnologias de produtos e processos. Mas é preciso que o estado faça a sua parte, enfatizou o presidente do Conselho Temático de Política Industrial da CNI e da Federação das Indústrias do Estado do Paraná, Rodrigo da Rocha Loures.

A aceleração da inovação dependerá da ampliação das linhas de financiamento existentes e da articulação das agências financiadoras; da capacitação de auditores e fiscais da Receita Federal para avaliar procedimentos que envolvam instrumentos de incentivo ao desenvolvimento tecnológico; da criação de novos cursos em áreas tecnológicas, sobretudo da formação de engenheiros; da modernização do Inpi; da segurança jurídica do investimento em inovação, entre outras sugestões reunidas no documento *Inovar para Crescer*, apresentado ao final do II Congresso e disponível no site www.cni.org/inovacao

NOVOS RUMOS PARA A INDÚSTRIA

O congresso também foi palco de um intenso debate estimulado por seis estudos realizados por grupos de pesquisa das principais universidades do país – contratados no âmbito do projeto Rede de Competências CNI, IEL e SENAI, previsto pelo Mapa Estratégico da Indústria – com o objetivo de subsidiar a formulação de um projeto articulado de desenvolvimento industrial e tecnológico para o Brasil.



Linha de produção da Sony, em Manaus, Amazonas

“Não adianta chegar com uma lista de desejos e bater na porta do Ministério. Só seremos atendidos se tivermos um trabalho de base técnica forte, coerente, propositivo e viável”, justificou Mendonça. As propostas dos pesquisadores serão avaliadas pela diretoria da CNI e depois serão divulgadas a toda a sociedade. “Precisamos ter um cardápio de opções de políticas públicas que ajudem a encontrar soluções”, sublinhou.

No painel Estratégia e Diretrizes da Política Industrial e Tecnológica, David Kupfer, do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, afirmou que a política industrial deve evitar a especialização prematura da economia e, ao mesmo tempo, adotar o que qualificou de ações de duplo alvo: alinhar o segmento mais desenvolvido da estrutura industrial a padrões internacionais e garantir maior qualidade ao produto dos setores tradicionais.

Responsáveis pelo estudo *A Regionalização da Política Industrial*, Clélio Campolina e um grupo de pesquisadores da Universidade Federal de Minas Gerais analisaram o processo de desconcentração industrial e apresentaram proposta de uma nova regionalização do país em macro e

mesorregiões que levasse em conta também os movimentos exógenos de política industrial, ou seja, aqueles que emergem da base produtiva.

A política de regionalização, sugeriram, teria que estar associada à compatibilização de sistemas de incentivos, tributários, entre outros. Campolina propôs, ainda, a criação de fundos nacionais de desenvolvimento regional para reorganizar o financiamento da indústria nessas áreas. “Esse é um desafio instigante para uma instituição como a CNI que reúne federações de todo o País e trabalha, no seu dia-a-dia com heterogeneidades culturais”, observou Mendonça.

Dois diretores da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal), João Carlos Ferraz e Renato Baumann, apresentaram o trabalho *A Inserção Internacional da Indústria Brasileira*. Respalçados em dados da Cepal, demonstraram que 32,6% da pauta de exportações brasileiras dizem respeito a recursos naturais. As vendas externas de produtos manufaturados de média e alta tecnologia representam, respectivamente, 24,9% e 7,9%. Esse quadro é bem diferente do da China, onde os recursos naturais respondem por 3,2% das vendas externas e os



Abertura do congresso em São Paulo, palco de discussão da política industrial e de inovação

produtos de média e alta tecnologia chegam a 19% e 30%.

“Enquanto o Brasil não acordar para a questão da inovação esse panorama não vai mudar”, afirmou Ferraz. Caberá ao estado induzir o aprimoramento tecnológico e investimentos diretos estrangeiros de qualidade, por meio de *joint ventures* com contratação de pessoal local para atividades de P&D, e aproveitar janelas de oportunidades da Organização Mundial de Comércio para a implementação de políticas comerciais mais ativas, sugeriram.

O secretário-adjunto da Secretaria de Desenvolvimento de São Paulo, Carlos Américo Pacheco, apresentou o tema Agenda Empresarial e Prospectiva Tecnológica e Industrial, em painel presidido pelo superintendente nacional do IEL, Carlos Cavalcante. Pacheco identificou oportunidades na área de novas tecnologias – como as de cana-de-açúcar, a cadeia produtiva de petróleo, de produtos alimentares, óptica e fotônica (tecnologia de geração e controle de luz), entre outras – e problemas no financiamento empresarial.

“A dificuldade de selecionar prioridades decorre de falhas nos mecanismos institucionais”, diagnosticou. Apontou, ainda, a necessidade de o país superar a insegurança jurídica,

que inibe investimentos, e a urgência de avançar na direção de modelos mais ousados de parceria público-privada – como o de constituição de sociedades de propósito específico – e de maior participação das agências de fomento na reestruturação patrimonial das médias empresas de alta capacidade tecnológica.

DEBATE POLÊMICO

Os estudos sobre a Política Macroeconômica e Política Industrial, apresentados por Fábio Scatolini, Marcelo Curado e José Meirelles, da Universidade Federal do Paraná, provocaram polêmica. Eles defenderam a tese de que os juros altos e câmbio valorizado estão levando o Brasil a um processo de desindustrialização e sugeriram a adoção de uma política monetária mais frouxa, com metas de inflação mais elevadas.

No debate, foram veementemente contestados por Glauco Arbix, da Universidade de São Paulo (USP); Samuel Pessoa, da Fundação Getúlio Vargas; e Octávio de Barros, do Bradesco. Para Arbix, por exemplo, não há o risco de desindustrialização, ainda que reconheça que a indústria brasileira precisa urgentemente inovar. Lembrou que cerca de 1,2 mil empresas brasileiras – responsáveis por 26% do faturamento do setor – já percorreram esse caminho e hoje são as que mais exportam, mais inovam, pagam os melhores salários e são as mais produtivas.

O último painel teve como tema a Política Industrial, Tecnológica e sua Institucionalidade, apresentado por Wilson Suzigan, da Universidade Estadual de Campinas, e João Furtado, da USP. Eles reconheceram o enfraquecimento das instituições de política industrial e tecnológica e propuseram a criação de uma estrutura de gestão vinculada à Presidência da República e a reestruturação de organismos de fomento, como, por exemplo, a divisão do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

Presença em todo o Brasil

Até bem pouco tempo atrás, o IEL estava presente em 25 estados e no Distrito Federal. Faltava, porém, estar mais perto do maior parque industrial do país. Não falta mais. No dia 24 de abril foi inaugurado o escritório do Instituto no prédio da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), na Avenida Paulista, o maior centro financeiro e de negócios da América Latina.

“Agora o IEL é realmente uma entidade de atendimento nacional.

Estamos presentes em todo o país e completamos 90 unidades de atendimento”, afirma o gerente-executivo de Competitividade Empresarial da entidade, Júlio Miranda.

O presidente da CNI, Armando Monteiro Neto, destacou a importância da existência do espaço na capital paulista. “A parceria com a Fiesp permitirá o desenvolvimento de programas que promoverão o aperfeiçoamento da gestão e a interação com os centros de conhecimento, com o objetivo de aumentar a competi-

Com escritório na capital paulista, o IEL completa 90 unidades de atendimento

vidade da indústria paulista”, afirmou Monteiro, que também preside o Conselho Superior do IEL.

Além de São Paulo, a instituição reforçou sua representação no Rio de Janeiro e no Rio Grande do Sul. Esse



Na solenidade de inauguração do núcleo paulista o presidente da CNI, Armando Monteiro, cumprimenta o presidente da Fiesp, Paulo Skaf. À direita, o superintendente do IEL, Carlos Cavalcante. À esquerda, o 1º secretário da CNI, Paulo Afonso Ferreira

MIGUEL ÂNGELO

movimento se deu com o processo de planejamento estratégico. O papel da entidade como agente de promoção da inovação, do empreendedorismo e do desenvolvimento regional foi esclarecido num momento em que o desafio passou a ser a atuação planejada e articulada com os núcleos regionais. Como resultado, as federações das indústrias estimularam a presença do IEL nesses estados.

Para o diretor da Fiesp, Sylvio Barros, o IEL tem várias formas de ajudar a federação das indústrias paulistas a atingir seus objetivos, seja com cursos de capacitação empresarial, publicação de material técnico, ou com a participação em arranjos produtivos locais (APLs). A federação tem programa nessa área, com sete experiências bem-sucedidas, que atingem diretamente 200 empresas, geradoras de 2,6 mil empregos.

Em Ibitinga, o APL de Cama, Mesa e Banho tem a parceria do IEL, que poderá ser repetida em outros arranjos, uma vez que a entidade tem vasto conhecimento no assunto, pois está em cerca de cem projetos desse tipo em todo o país. A Fiesp tem ainda APLs de Cerâmica em Itu, Tatuí, Tam-

baú e Vargem Grande do Sul. Possui também um de Plásticos na região do ABC, de Móveis em Mirassol e outro de Jóias em São José do Rio Preto.

GANHO MÚTUO

“É importante ter um entrosamento mais fácil entre a Fiesp e o IEL”, afirma o diretor da federação. Segundo Barros, o acesso facilitado também beneficiará empresas e sindicatos que quiserem informações sobre os projetos do Instituto.

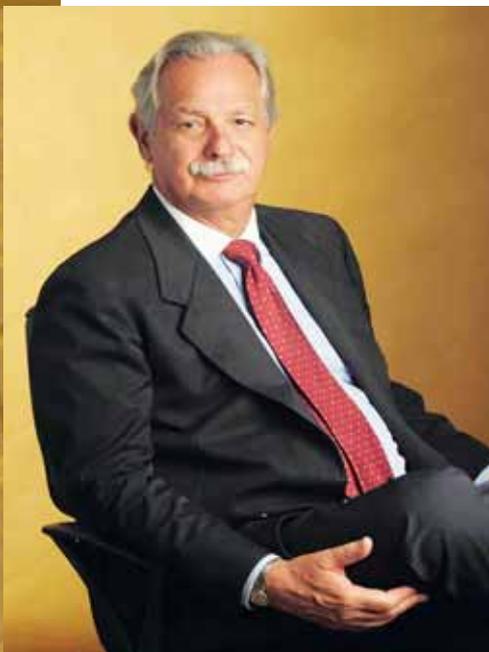
Ao todo, a Fiesp reúne 132 sindicatos patronais, que representam cerca de 150 mil indústrias de todos os portes e das mais diversas cadeias produtivas. Na avaliação de Barros, o IEL poderá ainda usar em outros estados as experiências adquiridas em São Paulo ou desenvolver projetos-piloto na região. “O ganho é mútuo”, diz.

O superintendente do IEL Nacional, Carlos Cavalcante, destaca a possibilidade de maior aproximação da instituição com universidades e centros de pesquisa de São Paulo, como a Universidade de São Paulo e a Universidade Estadual de Campinas. Afinal, esse tipo de cooperação, seja no Brasil ou no exterior, é fundamental para a entidade colocar em prática seus programas nas áreas de capacitação empresarial e aperfeiçoamento da gestão, além da oferta de programas de estágios e bolsas educacionais.

Atualmente, IEL e Fiesp são parceiros em algumas iniciativas, que poderão ser reforçadas com a presença do Instituto na capital paulista. Entre os produtos já oferecidos está o *Programa de Estágio*. No ano passado, foram contratados 100 mil estudantes em todo o país, com mais de 4,2 mil empresas conveniadas. Nos últimos quatro anos, o programa apresentou uma expansão de 85%.

A oferta de bolsas de inovação tecnológica também pode ser reforçada, auxiliando as indústrias paulistas a desenvolver projetos de suporte à inovação de produtos e processos e

RENATA CASTELLO BRANCO



Barros: o IEL pode ajudar a Fiesp de várias formas

a aperfeiçoar a gestão de seus negócios. A qualificação de fornecedores, dando condições a que pequenas indústrias produzam para as maiores, e ações de desenvolvimento regional por meio da valorização da cultura local, no âmbito do *Projeto Empreende Cultura*, são outras frentes a serem trabalhadas com mais força.

GRANDES NÚMEROS

Presente hoje com ações em cerca de 500 municípios, o IEL pretende chegar a mil em quatro anos. E São Paulo tem muito a contribuir para o cumprimento dessa meta. Com mais de 30% do PIB brasileiro e uma população de cerca de 40 milhões de habitantes, sendo que praticamente a metade está na capital, o estado concentra grandes indústrias nacionais e multinacionais.

Está ali o maior parque industrial do país. Nos últimos anos, tem sido observado um movimento de interiorização, de acordo com o *Atlas da Competitividade Industrial Paulista*. O documento foi elaborado pela Fiesp, com informações sobre 48 setores da economia no estado, para dar suporte à elaboração de políticas de competitividade.

Hoje, a maior parte do PIB estadual está a 100 quilômetros da capital, como Campinas e São José dos Campos. Esta cidade, junto com São Bernardo do Campo, está entre as que pagam os melhores salários. Atividades importantes como a automotiva, química, um número expressivo de pequenas e médias empresas e funções corporativas permanecem na capital. As dez indústrias mais fortes do estado são: material de transporte – montadoras e autopeças; produtos alimentícios; combustíveis; produtos químicos; máquinas e equipamentos; produtos farmacêuticos; metalurgia básica



Em 1943, Euvaldo Lodi, um dos fundadores do IEL, recebe o presidente Getúlio Vargas, em São Paulo

– ferrosos; produtos de metal; papel e celulose; e produtos de plástico.

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) da Organização das Nações Unidas, em 0,814, colocou São Paulo em nível semelhante a nações consideradas de elevado desenvolvimento. O IDH da capital, de 0,841, é ainda mais alto. Ou seja, com boa cotação em quesitos de longevidade, renda e educação, acima do indicador brasileiro e no patamar de nações de médio desenvolvimento.

Com uma das melhores infra-estruturas física e tecnológica do Brasil, o estado tem o porto mais movimentado do País, de grande importância local e também para o Centro-Oeste. Santos movimentam cerca de 110 milhões de toneladas por ano e esse número deverá aumentar. As cargas predominantes são adubos, enxofre, sal, soja em farelo, derivados de petróleo, sucos cítricos e carga geral em contêiner.

Dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exte-

rior mostram que São Paulo vendeu cerca de US\$ 45 bilhões ao exterior no ano passado, o equivalente a 33% do total exportado pelo Brasil.

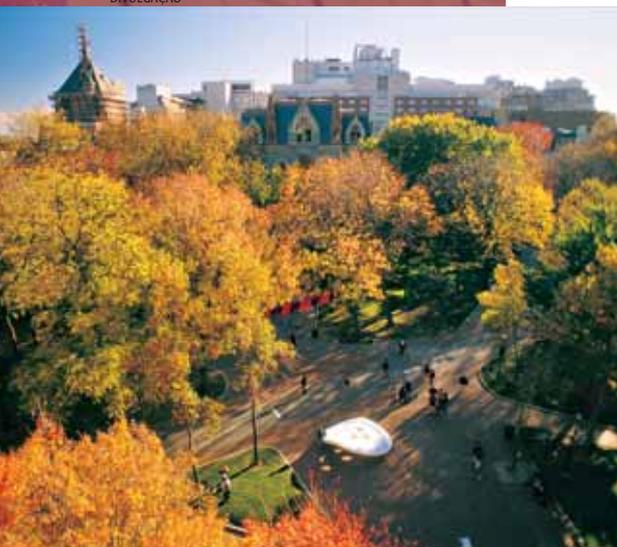
Nesse sentido, a experiência do maior estado exportador também pode contribuir para o desenvolvimento de programas de qualificação empresarial oferecidos pelo IEL, que adotou, como um dos desafios para este ano, a capacitação de executivos para pensar seus negócios em termos globais.

Além de cursos promovidos em parceria com escolas internacionais de negócios na França, em Cingapura e nos Estados Unidos, o IEL também promove a cooperação entre empresas e instituições tecnológicas europeias e latino-americanas por meio do programa AL-Invest. São todos exemplos de iniciativas alinhadas às diretrizes do Mapa Estratégico da Indústria, que aponta a maior inserção de produtos brasileiros no exterior como um dos caminhos para liberar o potencial de crescimento do país.

Aprendendo a identificar Oportunidades

Curso da Wharton School prepara empresários para melhorar visão periférica

DIVULGAÇÃO



Campus da Wharton School, nos Estados Unidos

Os sinais de sucesso ou de fracasso de um negócio podem estar fora do foco principal da empresa. Para reconhecer esses sinais, o executivo precisa ter boa visão periférica, o que nem sempre acontece. “As empresas estão focadas no próprio negócio e não identificam eventos de fora que poderão vir a afetá-las”, diz o gerente de Educação Empresarial do IEL Nacional, Oto Morato.

Foi assim com a Enciclopédia Britânica, substituída pelo formato em CD-ROM lançado pela Microsoft; com o serviço postal dos Estados Unidos, que não identificou uma oportunidade no transporte de encomendas para entrega no dia seguinte como fez a FedEx; e com grandes multinacionais farmacêuticas, que ao contrário das indústrias da Índia, não apostaram em remédios genéricos para a Aids na África.

Esses e outros exemplos estão no livro *Visão Periférica*, da editora Bookman, escrito por George S. Day e Paul Schoemaker, um dos professores do curso Estratégia e Inovação nos Negócios, ministrado na Wharton School, em parceria com o IEL. “Foi a minha primeira experiência em Wharton. Já havia feito outros cursos nos Estados Unidos, mas fiquei satisfeito com a didática dos professores, focada em negócios e em experiências no mercado”, afirma Guilherme Weege, da Malwee Malhas, de Jaraguá do Sul, Santa Catarina.

Para o diretor-presidente da Usinas Itamarati, de Nova Olímpia, em Mato Grosso, Sylvio Nóbrega Coutinho, que participou da primeira edição, o curso ajuda a abrir a cabeça do empresário e mostrar a importância da inovação e da ousadia na gestão para tornar a empresa competitiva. “Quem não faz isso no mundo globalizado fica para trás”, afirma.

PLANEJAMENTO POR CENÁRIOS

A segunda edição do curso será realizada entre os dias 4 e 8 de junho. Schoemaker falará sobre o planejamento por cenários, considerada importante ferramenta para melhorar a visão periférica dos executivos. Segundo o professor, os sinais podem estar onde menos se imagina, como num *blog* da internet, que já deu bastante trabalho para uma fabricante norte-americana de cadeados. Um cliente insatisfeito escreveu que o cadeado poderia ser aberto com uma simples caneta esferográfica. A nota se espalhou pela internet e chegou aos jornais em poucos dias, fazendo a empresa gastar cerca de US\$ 10 milhões para solucionar o problema.

Outro assunto a ser abordado por Schoemaker é o processo de tomada de decisão. Em geral, os executivos pulam uma importante etapa do processo decisório, que é a coleta de informações. “Schoemaker trabalha diretamente com um grande gargalo nas empresas, que é a falta de ferramenta para sistematizar o processo de decisão. O processo de tomada de decisões é intuitivo, desestruturado e simplista, enquanto deveria ser embasado, estruturado e robusto”, afirma Morato, do IEL.

A importância da Capacitação

Com frequência, empresários e executivos negligenciam eventos que se desenvolvem nos limites distantes do seu negócio, simplesmente por serem esses sinais periféricos, em princípio, geralmente fracos e ambíguos. Muitas vezes, entretanto, esses sinais podem camuflar grandes problemas – que ameaçam os negócios –, como o surgimento de novos concorrentes ou produtos, alerta o diretor de Pesquisa do Mack Center for Technological Innovation da norte-americana Wharton School, Paul Schoemaker.

A correta percepção, a seu ver, poderia mostrar oportunidades significativas. A questão, acrescenta, é como capacitar executivos e organizações, de modo a que reconheçam e ajam diante desses sinais, antes que seja tarde demais. Ele cita pesquisa com executivos seniores, segundo a qual menos de 20% das empresas possuem a visão periférica suficiente para permanecer à frente das rivais e se defender de potenciais ameaças no futuro.

A COMPLEXIDADE DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Professor das cadeiras de estratégia e tomada de decisão em Wharton, uma das mais renomadas escolas de negócios do mundo, Schoemaker enumera as etapas que podem melhorar a visão periférica:

1 - determinar corretamente o escopo; **2** - utilizar métodos múltiplos para análise; **3** - evitar armadilhas

comuns na interpretação dos sinais periféricos; **4** - saber quando e como sondar mais; e **5** - compreender como agir categórica e imediatamente para detectar as opções.

Adicionalmente, completa Schoemaker, empresários e executivos podem otimizar a capacidade de sua organização para a visão periférica e se tornar mais vigilantes e alertas.

Os exemplos a serem explorados no programa de capacitação empresarial, promovido pelo IEL em parceria com a Wharton School, serão extraídos de estudos de casos recentes. Entre eles estão a antecipação da Anheuser-Busch para a produção de cervejas com baixo teor de carboidrato; o impacto das bonecas Bratz ante à dinastia das bonecas Barbie, da Mattel; a resposta da BBC diante da revolução digital nas comunicações; e as estratégias da Philips para se dirigir e avançar frente à emergente tecnologia do diodo como emissor de luz.

“O ambiente de negócios de hoje é cada vez mais complexo e cabe aos executivos enfrentar seus desafios e mudanças de forma rápida e eficaz. Como consequência, a capacidade para a visão periférica é crucial, tanto para o sucesso como para a sobrevivência das empresas e organizações”, afirma.

Empresários precisam usar métodos múltiplos para análise

A chave, segundo Schoemaker, é detectar sinais relevantes rapidamente, saber compreendê-los e ser capaz de perseguir oportunidades antes da concorrência. Nesse sentido, o Planejamento por Cenários, disciplina que faz parte do programa do IEL em Wharton, é uma excelente técnica para ajudar a conectar os pontos antes que seja tarde demais.



DIVULGAÇÃO

Schoemaker: sinais fracos ou ambíguos podem gerar grandes problemas

Incentivo à Produção

Novo superintendente do IEL quer melhorar gestão de empresas de pequeno porte

Há menos de um mês na superintendência do IEL Mato Grosso, o economista Éber Luis Capistrano se empenha para ser um facilitador na relação entre a instituição que conduz e o setor produtivo. “Para o constante crescimento de todo sistema, é necessário caminhar próximo ao setor industrial”, disse ao tomar posse.

Para isso, dispõe-se a ouvir e, tão rápido quanto possível, atender às demandas dos empresários. Entre elas, o diretor do Sindicato das Indústrias de Extração de Calcário, Gustavo Oliveira, cita a necessidade de avanços nos programas de estágio e de edu-

cação corporativa. “Os empresários precisam disso”, enfatiza.

Em resposta, o superintendente anunciou, no começo de maio, 33 vagas para estágio e a reabertura das inscrições para o curso Pós-graduação em Gestão de Negócios. “Trata-se de uma pós-graduação dividida em módulos. As pessoas que quiserem começar agora poderão fazer as disciplinas que perderam após o término do curso”, explica.

Representantes de setores da indústria elogiam a habilidade do superintendente. Para o presidente do Sindicato das Indústrias da Construção de Mato Grosso, Luis Carlos

Fernandes, a disposição do dirigente sinaliza boas perspectivas. “Com certeza haverá benefícios.”

Além de aprimorar as áreas de negócio do IEL-MT, Capistrano prepara com sua equipe um programa destinado a empresas de pequeno porte. “O Desenvolvimento Industrial subsidiará projetos para melhor gestão e desenvolvimento econômico do setor”, explica.

A sólida formação profissional e a trajetória de 17 anos em setores estratégicos do IEL-MT justificam o sucesso imediato de Capistrano à frente da instituição. Pós-graduado em Administração, MBA pela Universidade de São Paulo e Mestre em Educa-

Chapada dos Guimarães: principal atração turística de Mato Grosso



MARLENE DOS SANTOS



Capistrano: é necessário caminhar próximo ao setor industrial

ção pela Universidade Federal de Mato Grosso, ele conclui doutorado pela Universidade de Brasília.

No IEL, começou, em 1990, como coordenador de Pesquisas no desenvolvimento de serviços de informação estratégica do setor industrial e pesquisas de mercado. Conduziu ainda a coordenação de Educação Empresarial do IEL implantando projetos inovadores e a coordenação técnica de planejamento institucional e gestão da qualidade dos serviços.

Nesta entrevista, Capistrano detalha as áreas de negócio e o sistema de gestão em vigor desde 2000 no IEL-MT.

ESTÁGIO

Mais antigo serviço oferecido pelo IEL no estado, tem a missão de viabilizar a primeira experiência de jovens no mercado de trabalho, promovendo a interação entre a teoria e a experiência prática na empresa. Para os estudantes, é a oportunidade de aplicar conhecimentos adquiridos durante a vida acadêmica e de fazer contato com o mercado profissional. Às universidades e escolas, o retorno

das informações dos estudantes e professores-orientadores envolvidos com o estágio permite a melhoria contínua de seus programas, currículos, métodos e técnicas, para adaptar o conhecimento às demandas do setor produtivo. E para as empresas, a utilização de recursos humanos do meio estudantil ajuda na atualização de tecnologias e conhecimentos, e no desenvolvimento de novos talentos.

ESTUDOS E PESQUISAS

Com o objetivo de identificar problemas, propor soluções de mercado e auxiliar o cliente na sua tomada de decisões empresarial é um suporte fundamental para iniciativas empreendedoras e melhor gestão empresarial. Os estudos e pesquisas se concentram nas funções de gestão do *marketing* empresarial para segmentos da indústria, comércio e serviços. Diversas faixas de clientes têm acesso ao serviço, pois aplicamos estratégias metodológicas de baixo custo. Nosso trabalho se orienta para os seguintes objetivos: descrever o mercado consumidor e detectar possíveis mudanças; identificar nichos e

segmentos mercadológicos; prospecção de novas demandas e produtos; diagnósticos de satisfação do cliente; e mapeamento da concorrência.

EDUCAÇÃO EMPRESARIAL

Há 10 anos o IEL-MT promove a difusão do conhecimento para o desenvolvimento pessoal e profissional de executivos e empresários por meio de cursos de pós-graduação, *workshops*, seminários e palestras. Entre as áreas abordadas, destacamos a de empreendedorismo; gestão de *marketing*; talentos e pessoas; administração de estratégias; gestão de finanças e de processos e qualidade.

GESTÃO DE QUALIDADE

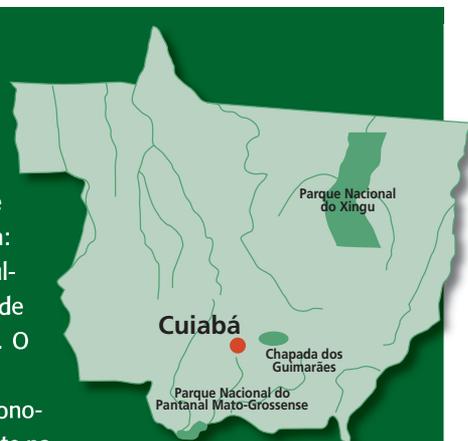
Com foco estratégico na prestação de serviços de qualidade, hoje o IEL-MT adquiriu competências inovadoras em suas áreas de negócio. Através de uma equipe de 20 profissionais qualificados, já estamos desde 2000 com um moderno sistema de gestão da qualidade (ISO 2001). Nossa busca da melhor satisfação dos clientes externos e internos tem sido positiva e crescente.

CONHEÇA MATO GROSSO

Segundo o IBGE, é o estado que mais evoluiu economicamente entre 1995 e 2004. Os números confirmam: o PIB saltou 315% no período, impulsionado principalmente pela atividade agropecuária, que cresceu 1.200%. O destaque é a produção de soja.

Na tentativa de diversificar a economia, o governo de Mato Grosso investe na divulgação de suas belezas naturais para promover o turismo ecológico. A principal atração é a Chapada do Guimarães, que recebe 360 mil turistas por ano. Número que a administração estadual pretende duplicar nos próximos anos.

Mato Grosso tem uma área de 906.806 quilômetros quadrados e uma população de pouco mais de 2,8 milhões de habitantes espalhados por 141 municípios.



Anúncio