

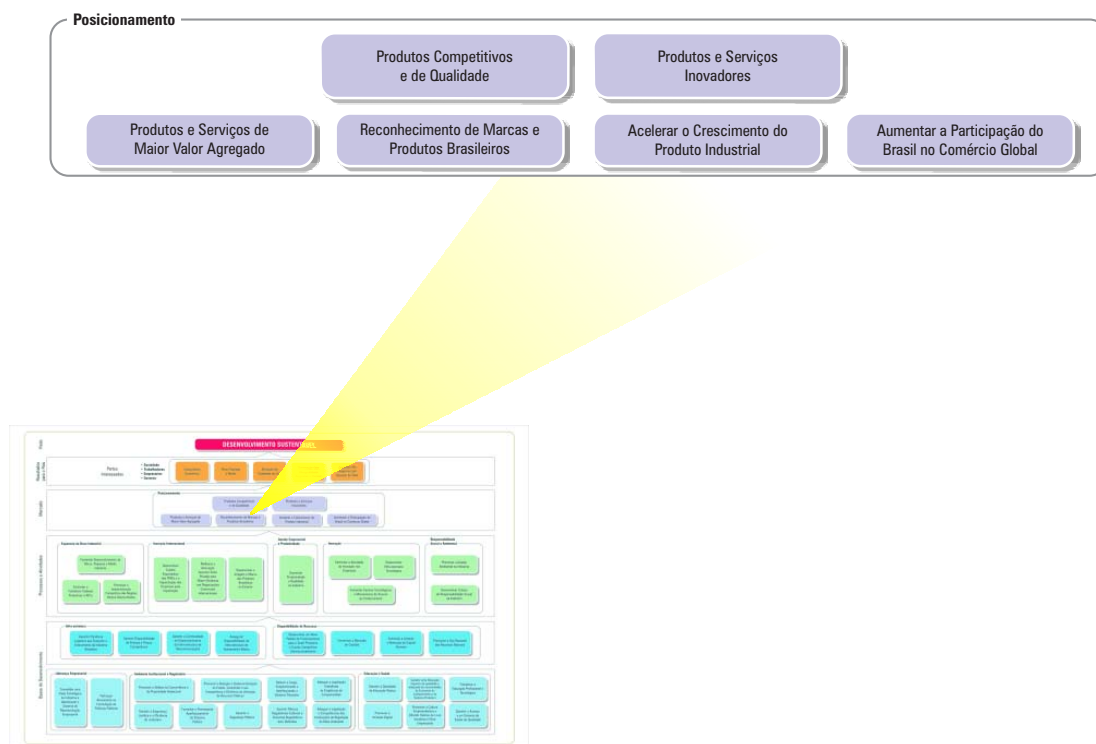


Mercado

11. Posicionamento

O posicionamento estratégico de um país representa a maneira pela qual ele será reconhecido por suas opções de mercados e de atividades econômicas.

A indústria brasileira expressa neste Mapa Estratégico o desejo de ampliar a captura das diversas etapas da cadeia de valor mundial em que está inserida. Esse posicionamento está fundamentado na competitividade e na inovação de processos, produtos, mercados e distribuição. É fundamental para sustentar os resultados propostos pela estratégia, que são impulsionar a indústria brasileira em direção ao crescimento do produto industrial e a uma maior participação do Brasil no comércio global.



11.1 Posicionamento: Produtos Competitivos e de Qualidade

A estratégia brasileira para acelerar o crescimento do produto industrial e aumentar sua participação no comércio global inclui a expansão dos setores produtores de bens, cuja competitividade deriva da dotação de recursos naturais e da escala de produção estabelecida.

Esses produtos são responsáveis por boa parte das exportações e exemplificam operações industriais que são conduzidas com padrão mundial.

Sua expansão deverá ser apoiada pela solução de vários problemas – custo do investimento, logística, entre outros –, e também pela crescente incorporação da inovação em seus processos produtivos e de comercialização. Dada à dotação de recursos e à experiência empreendedora acumulada nesses segmentos, a estratégia industrial brasileira deve não apenas preservar a sua participação, mas também criar condições para seu crescimento.

11.2 Posicionamento: Produtos e Serviços Inovadores

A geração de produtos e serviços inovadores é indispensável para o Brasil aumentar sua participação no comércio global.

A oferta de produtos e serviços inovadores, além de permitir a ocupação de novos e, eventualmente, mais dinâmicos nichos de mercado, representa uma alternativa capaz de garantir o aumento da competitividade e a elevação da qualidade de vida da população.

A inovação é fator de diferenciação de produtos e serviços e, portanto, uma força de competitividade que permite a agregação de valor. É básica para a melhoria dos rendimentos das empresas e dos trabalhadores.

11.3 Posicionamento: Produtos e Serviços de Maior Valor Agregado

A geração de produtos e serviços de maior valor agregado e captura de novas etapas na cadeia mundial de valor são caminhos para que o Brasil se torne capaz de aumentar sua participação no comércio global, de acelerar o crescimento do produto industrial, de gerar empregos e renda e, conseqüentemente, de elevar a qualidade de vida da população.

Esse objetivo também permitirá a expansão da participação brasileira na produção mundial de bens e serviços.

11.4 Posicionamento: Reconhecimento de Marcas e Produtos Brasileiros

Participar do mercado internacional com marcas reconhecidas significa ganhar reputação no comércio exterior, representar interesses econômicos próprios e atuar de forma ativa na conquista de novos mercados. Marcas reconhecidas agregam valor aos produtos exportados e propiciam maior preço de venda e maior lucratividade.

O reconhecimento de marcas e de produtos é resultado de uma série de esforços presentes no Mapa Estratégico da Indústria, como aumentar a produtividade e qualidade dos produtos, estimular a inovação nas empresas e divulgar marcas no exterior.

11.5 Posicionamento: Acelerar o Crescimento do Produto Industrial

O crescimento econômico requer uma indústria competitiva. A indústria é o setor que gera, assimila e dissemina, de maneira mais intensa, as inovações tecnológicas e apresenta maior produtividade na economia.

A remoção dos impedimentos que cerceiam o bom funcionamento da indústria é pré-requisito para o crescimento. A indústria é grande absorvedora de mão-de-obra, seja diretamente, na linha de produção, seja indiretamente, contratando prestadores de serviços e produtos dos demais setores.

O crescimento industrial requer investimentos. Isso pressupõe a existência de normas claras e estáveis que tragam segurança ao investidor. Para atrair o investimento, é crucial assegurar um ambiente propício para a produção, com definição de regras claras para o mercado, desoneração tributária da produção e do investimento, aprofundamento das reformas microeconômicas – que afetam o cotidiano das empresas –, e a disponibilidade de financiamento a custos competitivos.

As transformações tecnológicas e de gestão exigem foco em produtividade, capacidade de adaptação e resposta ágil das empresas. É importante contar com mão-de-obra qualificada e com um sistema mais flexível de negociação no mercado de trabalho.

Indicador	Descrição
Crescimento do PIB Industrial	Indica o crescimento percentual anual do PIB industrial.

FONTE: IBGE.

11.6 Posicionamento: Aumentar a Participação do Brasil no Comércio Global

O Brasil tem uma participação no comércio mundial inferior à sua importância. Nos últimos anos, à exceção de 2004, as exportações brasileiras tiveram o índice inferior a 1% no total das exportações mundiais, valor bastante reduzido para a dimensão da economia brasileira. Mais grave, mostrou uma tendência decrescente, em virtude do aumento das exportações brasileiras ter sido, na média, inferior ao crescimento do comércio mundial.

O Brasil, por meio das suas exportações, já alcançou níveis mais elevados tanto no passado mais distante, como na década de 50, como nos anos 80, quando atingiu 1,2%. Ambos foram períodos de termos de troca favoráveis, com alta dos preços internacionais dos produtos básicos. Este é o caso dos dois últimos anos, quando o valor das exportações brasileiras cresceu mais que o comércio mundial e nossa importância relativa aumentou.

A baixa participação do País no mercado mundial resulta da opção, no passado, por uma economia fechada, e da predominância da luta contra a inflação descontrolada e o desajuste fiscal, a partir dos anos 80, sobre os objetivos de competitividade para inserção internacional.

A mudança na estratégia nos anos 90 mostra resultados, mas o resquício de um viés anti-exportador da economia e políticas e estruturas institucionais inadequadas ainda dificultam uma inserção internacional mais próxima da importância do Brasil no cenário econômico mundial. As economias emergentes, asiáticas ou mesmo latino-americanas, que definiram uma postura mais agressiva no mercado mundial décadas atrás, mostram um desempenho exportador superior ao brasileiro.

Indicador	Descrição
Participação do Brasil no Fluxo de Comercio Internacional	Indica a participação das exportações mais importações brasileiras no total de exportações e importações globais.

FONTE: OECD.

Indicador	Descrição
Exportação Produtos Industrializados/Total Exportado pelo país	Mede o impacto que as exportações industriais (Manufaturados e Semi-Manufaturados) exercem nas exportações totais brasileiras.

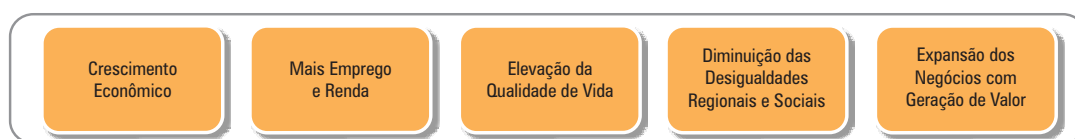
FONTE: Funcex.



Resultados para o País

12. Resultados para o País

O Mapa Estratégico é uma proposta para o País. O Brasil que se deseja em 2015 é um País com maiores níveis de emprego e renda, com desigualdades sociais e regionais reduzidas, melhores condições de vida, com um ambiente institucional que incentive a expansão dos negócios e promova o crescimento econômico.



12.1 Objetivo Estratégico: Crescimento Econômico

O crescimento da economia é um dos principais objetivos que resultam das ações do Mapa Estratégico da Indústria.

Nos últimos seis anos, o PIB brasileiro alcançou uma taxa média anual de 1,5%, nível similar ao do aumento demográfico. Em 2004, a economia brasileira registrou crescimento superior a 5%. Ainda assim, esse desempenho foi inferior ao observado nos principais países em desenvolvimento (6,6%).

O crescimento sustentado do PIB passa, necessariamente, pelo aumento da produtividade dos fatores de produção e, para tanto, é necessário: priorizar a formação educacional da população;

investir em pesquisa e em desenvolvimento, de forma a garantir o uso mais eficiente dos recursos; e estimular o investimento privado. Para atrair os investidores é crucial assegurar um ambiente propício à produção, com definição de regras claras para o mercado. Assim como a desoneração tributária da produção e do investimento, com aprofundamento das reformas microeconômicas – que afetam o cotidiano das empresas – e com disponibilidade de financiamento a custos razoáveis.

Indicador	Descrição
Crescimento do PIB	Crescimento percentual anual do Produto Interno Bruto do País.

FONTE: IBGE.

12.2 Objetivo Estratégico: Mais Emprego e Renda

A elevação do nível de emprego e da renda é o principal resultado do crescimento econômico. A expansão da produção é um dos caminhos mais eficazes para combater a pobreza.

O Mapa Estratégico da Indústria contempla esse objetivo por meio de várias ações. Além das condições necessárias à promoção do crescimento, são também identificados a modernização da legislação trabalhista, o fomento às pequenas e médias indústrias, a industrialização das regiões menos desenvolvidas, a melhoria na educação básica, profissional e tecnológica, e a diminuição das desigualdades sociais e regionais.

Indicador	Descrição
Taxa de desemprego	Indica o percentual da população brasileira desocupada.

FONTE: PBAD/IBGE.

Indicador	Descrição
Renda <i>per capita</i> (PPP)	Indica a renda por habitante ajustada ao poder de compra da população.

FONTE: Banco Mundial.

12.3 Objetivo Estratégico: Elevação da Qualidade de Vida

A melhoria da qualidade de vida dos cidadãos é o principal objetivo de uma estratégia de desenvolvimento. A qualidade de vida pode ser sintetizada por meio de três áreas: saúde, educação e renda *per capita*.

A elevação da renda, da expectativa de vida e dos níveis educacionais são elementos fundamentais para o desenvolvimento sustentável do País. Para alcançar esses objetivos, além do crescimento da economia, o Mapa aborda a melhoria na segurança pública, o aperfeiçoamento da educação em todos os níveis, a ampliação da disponibilidade de saneamento básico, a necessidade de um sistema de saúde com qualidade e a atuação responsável da indústria tanto social quanto ambientalmente.

Indicador	Descrição
IDH	O Índice de Desenvolvimento Humano considera longevidade, renda <i>per capita</i> e nível de educação da população.

FONTE: PNUD.

12.4 Objetivo Estratégico: Diminuição das Desigualdades Regionais e Sociais

O Brasil apresenta um desenvolvimento econômico desbalanceado, com grande disparidade entre as diferentes regiões e até mesmo dentro de uma mesma região. Dados do IBGE mostram que nos últimos quinze anos praticamente não houve alterações na distribuição da renda entre as grandes regiões brasileiras.

A atividade econômica mostra elevado grau de concentração. As regiões Sudeste e Sul, em conjunto, respondem por 76% do PIB total do País. As demais regiões respondem por apenas 24% do PIB brasileiro, mas concentram mais de 43% da população total do País.

O PIB *per capita* da região Nordeste é menos da metade do PIB *per capita* do Brasil; e na região Norte atinge menos de 60%. As disparidades são ainda mais expressivas quando da comparação entre os Estados: a renda *per capita* do Estado mais rico é cerca de sete vezes maior que a do Estado mais pobre, praticamente o mesmo fosso existente em 1985.

A diminuição das desigualdades sociais e regionais é fundamental para o País alcançar o desenvolvimento sustentável. Reforça o crescimento, diminui as tensões sociais, gera estabilidade sócio-política e exerce uma influência positiva sobre os investimentos.

Indicador	Descrição
GINI - <i>Ranking</i>	Indica a posição do Brasil no <i>ranking</i> do índice de GINI, que mede a distribuição de renda entre os habitantes de um país. O valor 0 (zero) corresponde à equidade perfeita e 100 (cem) corresponde à completa desigualdade.

FONTE: ONU.

Indicador	Descrição
Dispersão do IDH	A partir do IDH calculado anualmente pelo PNUD/ONU será calculada a dispersão do mesmo nas várias regiões/unidades de federação brasileiras.

FONTE: CNI.

12.5 Objetivo Estratégico: Expansão dos Negócios com Geração de Valor

O lucro é essencial para a sobrevivência da empresa. Toda empresa tem como um de seus objetivos a geração de lucro e sua busca é o motor principal de sua expansão. Incentiva as empresas tanto a crescerem como a aumentarem sua produtividade. Com mais produtividade, criam-se as condições para se elevar o valor adicionado pela atividade empresarial que viabiliza tanto o aumento dos lucros como dos salários.

A expansão dos negócios e, conseqüentemente, o crescimento econômico se apóiam no aumento da produtividade. É importante que esse fator seja convertido em aumento dos salários e em lucratividade para as empresas.

Indicador	Descrição
Evolução da Lucratividade	Indica a evolução na lucratividade.

FONTE: CNI.

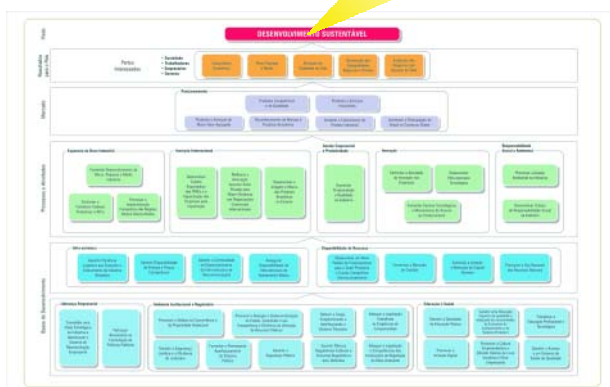


Desenvolvimento Sustentável

■ 13. Desenvolvimento Sustentável

O objetivo do Mapa Estratégico é o desenvolvimento sustentável do País, que foi definido pela Comissão *Brundtland*, criada pelas Nações Unidas em 1987, como o conceito que permitiria a satisfação das necessidades atuais da sociedade sem comprometer a possibilidade de atendimento às gerações futuras.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



A visão da indústria, que resultou do Mapa Estratégico, considera que o desenvolvimento do setor industrial deve ser resultado de um processo de conciliação entre crescimento econômico e os aspectos ambientais e sociais.

Para tanto, é necessário elaborar atividades para estimular a ampliação da produção industrial, sem comprometer o meio ambiente e o bem-estar social.

Esta visão procura enfatizar o compromisso da indústria nacional com a população brasileira, com os desafios sociais e ambientais do País, bem como com o aumento da competitividade empresarial.

VI. OS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Os Programas Estratégicos são as ações que a indústria e o País deverão implementar para que as metas do Mapa Estratégico da Indústria sejam atingidas e os objetivos alcançados.

Este documento apresenta uma estratégia para o Brasil e não apenas para a indústria. Assim, os Programas são de duas naturezas de implementação:

- Uma de responsabilidade do próprio Sistema CNI - SESI, SENAI e IEL e Federações e das Associações Empresariais;
- Outra de responsabilidade do governo e de outros atores sociais.

O acompanhamento contínuo da implementação dos programas do Mapa Estratégico será realizado pela CNI, por meio dos seus Conselhos Temáticos e do Fórum Nacional da Indústria.

■ Programas Estratégicos

- 1. Mecanismos de Consulta do Governo ao Setor Privado
- 2. Sistema de Gestão do Mapa Estratégico
- 3. Aperfeiçoamento do Sistema de Representação Empresarial
- 4. Uso adequado de Medidas Provisórias
- 5. Súmula Vinculante e Controle Externo do Judiciário
- 6. Modernização do Arcabouço Jurídico Processual
- 7. Estímulo a Mecanismos de Mediação e Arbitragem
- 8. Redução do Roubo de Carga
- 9. Modernização e Integração do Sistema de Segurança
- 10. Combate à Concorrência Desleal – Pirataria e Sonegação
- 11. Reestruturação do Sistema de Defesa da Concorrência
- 12. Desburocratização do Estado
- 13. Redução do Déficit Público
- 14. Capacitação e Profissionalização do Servidor Público
- 15. Transparência do Processo Orçamentário e sua Execução
- 16. Reforma Política
- 17. Desoneração Total das Exportações e Investimentos
- 18. Ampla Reforma Tributária para Competitividade e Eficiência
- 19. Avaliação de Impactos de Ações Regulatórias

- 20. Regulamentação Ambiental
- 21. Reforma do Marco Regulatório de Saneamento Básico
- 22. Autonomia das Agências Reguladoras
- 23. Boas Práticas de Relações do Trabalho
- 24. Garantia da Segurança Jurídica de Acordos Trabalhistas Negociados
- 25. Melhoria da Qualidade do Ensino Fundamental e Médio
- 26. Reforma da Educação Superior
- 27. Formação Profissional
- 28. Educação Continuada
- 29. Inserção do Empreendedorismo no Conteúdo Curricular
- 30. Programas de Difusão de Sistemas de Gestão de SST
- 31. Disponibilidade de Energia a Preços Competitivos
- 32. Definição de uma Matriz Energética Eficiente
- 33. Eficiência nas Empresas de Saneamento Público
- 34. Acompanhamento do Desenvolvimento da Infra-estrutura de Telecomunicações
- 35. Eliminação de Gargalos do Sistema de Transporte e Logística
- 36. Modernização das Administrações Portuárias
- 37. Plano Diretor do Mercado de Capitais
- 38. Elevação do Crédito de Fontes Não Bancárias
- 39. Redução da Taxa Básica de Juros e do *Spread* Bancário
- 40. Retenção de Recursos Qualificados (ciência e tecnologia) nas Empresas e Instituições de Pesquisa
- 41. Gestão Estratégica e Planejamento Ambiental (ZEE)
- 42. Fomento de APLs com potencial competitivo
- 43. Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas
- 44. Financiamento para as MPEs
- 45. Financiamento nas Regiões Menos Desenvolvidas
- 46. Promoção Comercial e Desenvolvimento de Imagem e Marcas
- 47. Mecanismos de Apoio à Exportação
- 48. Estrutura Regulatória do Comércio Exterior
- 49. Formulação Estratégica para Grandes Negociações Comerciais Internacionais
- 50. Consolidação e Aperfeiçoamento do Sistema Empresarial de Influência em

- Negociações Internacionais (Coalizão Empresarial Brasileira)
- 51. Aperfeiçoamento do Modelo Institucional de Consultas Governo-Setor Privado em Negociações Internacionais
 - 52. Capacitação das Empresas para Exportação
 - 53. Fomentar as Melhores Práticas de Gestão na Indústria
 - 54. Integração Empresas/Centros de Conhecimento
 - 55. Extensão Tecnológica Industrial para MPE
 - 56. Modernização dos Centros Tecnológicos e Focalização nos Clientes
 - 57. Modernização/Expansão da Rede Prestadora de Serviços de TIB
 - 58. Estímulo à Proteção da Propriedade Intelectual das Empresas
 - 59. Desenvolvimento de Empresas Junior e Incubadoras
 - 60. Reformulação do Sistema de Apoio à Inovação (tratamento fiscal e soluções de financiamento)
 - 61. Certificação Ambiental
 - 62. Produção mais Limpa (P+L)
 - 63. Programas de Responsabilidade Social

Relação de Programas Estratégicos

■ Liderança Empresarial

Objetivos relacionados: consolidar uma visão estratégica da indústria e aperfeiçoar o sistema de representação empresarial e participar ativamente na formulação de políticas públicas.

□ 1. Mecanismos de Consulta do Governo ao Setor Privado

Desenvolver iniciativas voltadas para a ampliação e aperfeiçoamento dos mecanismos de consulta do governo ao setor privado.

□ 2. Sistema de Gestão do Mapa Estratégico

Implementar o Sistema de Gestão do Mapa Estratégico, por meio de reuniões periódicas de avaliação, com base no acompanhamento de metas e de indicadores. É uma condição necessária para que a indústria aprimore sua capacidade de coordenar, acompanhar e desenvolver iniciativas voltadas para a utilização do Mapa.

□ 3. Aperfeiçoamento do Sistema de Representação Empresarial

Desenvolver iniciativas, de modo a contribuir para o aperfeiçoamento do sistema de representação empresarial em sua capacidade de prestar serviços para as empresas e no exercício de suas funções.

■ Ambientes Institucional e Regulatório

Objetivos Relacionados: promover a defesa da concorrência e da propriedade intelectual; promover a redução do tamanho do Estado e a desburocratização, garantindo a sua transparência e eficiência na utilização de recursos públicos; garantir a segurança jurídica e a eficiência do judiciário; fomentar o permanente aperfeiçoamento do sistema político; garantir a segurança pública; reduzir a carga, simplificando e aperfeiçoando o sistema tributário; adequar a legislação trabalhista às exigências da competitividade; garantir marcos regulatórios estáveis e sistemas regulatórios bem definidos; adequar à legislação e competências das instituições de regulação do meio ambiente.

□ 4. **Uso adequado de Medidas Provisórias**

Apoiar iniciativas que contribuam para o uso moderado de medidas provisórias, com obediência restrita aos critérios de urgência e relevância.

□ 5. **Súmula Vinculante e Controle Externo do Judiciário**

Apoiar iniciativas que assegurem a implementação adequada da Súmula vinculante e do Controle Externo do Judiciário.

□ 6. **Modernização do Arcabouço Jurídico Processual**

Contribuir para o aperfeiçoamento da legislação processual, especialmente no que se refere à desburocratização de procedimentos e à revisão dos recursos judiciais.

□ 7. **Estímulo a Mecanismos de Mediação e Arbitragem**

Incentivar a adoção de sistemas alternativos de conciliação de conflitos, dotados de maior celeridade e com menores custos para as partes envolvidas.

□ 8. **Redução do Roubo de Carga**

Apoiar uma Política Nacional de Prevenção e Repressão ao Roubo de Cargas com as seguintes medidas: implementar mecanismos de capacitação e cooperação entre os órgãos federais, estaduais e do Distrito Federal em ações conjuntas de combate ao roubo de cargas; incentivar a formação e o aperfeiçoamento do pessoal civil e militar empregado na área de trânsito; empreender a modernização e a adequação tecnológica dos equipamentos e procedimentos utilizados nas atividades de prevenção, fiscalização e repressão ao roubo de cargas; promover campanhas de esclarecimentos e orientação aos transportadores e proprietários de veículos de carga.

□ 9. **Modernização e Integração do Sistema de Segurança**

Acompanhar e monitorar as iniciativas de modernização do sistema de segurança, com ênfase na integração da atuação das polícias Civil e Militar; modificação das rotinas das ações policiais, com foco no trabalho de inteligência e investigação; criação de um banco de dados unificado e capacitação das unidades policiais com os recursos da tecnologia da informação para facilitar o atendimento à população, o mapeamento das ocorrências e o planejamento da atividade policial.

□ **10. Combate à Concorrência Desleal - Pirataria e Sonegação**

Apoiar iniciativas para coibir as práticas de pirataria, adulteração de marcas, contrabando e sonegação de impostos, por meio das seguintes medidas: *a)* informar e sensibilizar a opinião pública sobre as consequências da concorrência desleal; *b)* mobilizar e apoiar os poderes constituídos e as entidades privadas para combater a concorrência desleal; *c)* propor instrumentos legais adicionais para coibir a difusão de práticas de concorrência desleal. Esse programa será desenvolvido de forma complementar ao Programa Estímulo à Proteção da Propriedade Intelectual das Empresas.

□ **11. Reestruturação do Sistema de Defesa da Concorrência**

Influenciar o processo de reestruturação do Sistema de Defesa da Concorrência com as seguintes medidas principais: *a)* unificação dos órgãos de defesa da concorrência para evitar a sobreposição de funções; *b)* análise prévia dos processos de fusão e aquisição; *c)* redução dos prazos de análise dos processos; *d)* reforço da capacidade do sistema de concorrência em coibir abusos de conduta, não somente nas concentrações industriais, mas também nas do comércio e serviços.

□ **12. Desburocratização do Estado**

Elaborar sugestões voltadas para a implementação de ações que simplifiquem a relação do Estado com o cidadão e as empresas, reduzindo ou eliminando formalidades e exigências burocráticas excessivas.

□ **13. Redução do Déficit Público**

Atuação para a Redução do Déficit Público e para a definição de mecanismos de limitação aos gastos públicos.

□ **14. Capacitação e Profissionalização do Servidor Público**

Acompanhar e propor iniciativas de incentivo ao processo de profissionalização e desenvolvimento da meritocracia na administração pública, com o objetivo de consolidar um sistema de gestão do Estado estável, eficiente e profissional.

□ **15. Transparência do Processo Orçamentário e sua Execução**

Propor ações voltadas ao aperfeiçoamento do processo orçamentário, de modo a garantir sua plena execução e funcionamento como peça de eleição de prioridades. Assegurar acesso facilitado da sociedade a informações sobre a elaboração da proposta orçamentária e à execução dos programas orçamentários, bem como sobre a avaliação da eficácia, eficiência e efetividade dos programas.

□ **16. Reforma Política**

Desenvolver iniciativas que estimulem o debate sobre o aprimoramento das instituições políticas, com vistas à implantação da reforma dos sistemas partidário e eleitoral, que contemplem: financiamento de campanhas, fidelidade partidária e voto distrital.

□ **17. Desoneração Total das Exportações e Investimentos**

Atuar na construção, mobilização e convergência de propostas voltadas à desoneração tributária total das exportações e investimentos.

□ **18. Ampla Reforma Tributária para Competitividade e Eficiência**

Formular propostas e influenciar a aprovação de uma ampla reforma tributária, visando a simplificação e aumento da competitividade e eficiência dos produtos brasileiros.

□ **19. Avaliação de Impactos de Ações Regulatórias**

Analisar a experiência internacional e elaborar propostas sobre sistemas de avaliação dos impactos de regulações na operação das empresas, com o objetivo de criar um sistema institucionalizado e independente de assessoramento ao Parlamento nas propostas legislativas.

□ **20. Regulamentação Ambiental**

Formular propostas destinadas ao aperfeiçoamento da regulamentação ambiental, de modo a reduzir a superposição de funções dos entes federativos e elevar a qualidade do processo de formulação de políticas ambientais

□ **21. Reforma do Marco Regulatório de Saneamento Básico**

Atuar e desenvolver propostas, com o objetivo de reformar o marco regulatório de saneamento Básico.

□ **22. Autonomia das Agências Reguladoras**

Trabalhar com o Executivo e o Congresso, de modo a garantir a autonomia das agências reguladoras, assegurando-lhes efetiva preservação da totalidade dos mandatos dos seus gestores, transparência, delimitação precisa de suas funções, autonomia financeira e excelência técnica.

□ **23. Boas Práticas de Relações do Trabalho**

Promover e difundir a auto-regulação do mercado de trabalho. As ações estarão focadas na capacitação dos negociadores, na ampliação de sua representatividade e na promoção de um modelo negocial descentralizado e flexível, que permita ajustes rápidos de custos e reduza perdas eventuais de produção e empregos.

□ **24. Garantia da Segurança Jurídica para os Acordos Negociados**

Propor ações voltadas para a redução da rigidez da CLT e diminuição do poder normativo da Justiça do Trabalho. O objetivo é garantir que, na relação entre empregadores e trabalhadores, prevaleça a vontade das partes, pois a negociação produz resultados melhores que os obtidos por força de dispositivos legais alheios às circunstâncias.

■ **Educação e Saúde**

Objetivos Relacionados: garantir a qualidade da educação básica; adequar a educação superior às necessidades da economia do conhecimento do sistema produtivo; fortalecer a educação profissional e tecnológica; promover a inclusão digital; promover a cultura empreendedora e difundir valores de livre iniciativa e ética empresarial; garantir o acesso a um sistema de saúde de qualidade.

□ **25. Melhoria da Qualidade do Ensino Fundamental e Médio**

Criar mecanismos de indução e apoio que promovam a elevação da qualidade do ensino fundamental e médio.

□ **26. Reforma da Educação Superior**

Desenvolver propostas e influenciar a reforma da Educação Superior.

□ **27. Formação Profissional**

Implementar o plano estratégico do SENAI e apoiar o desenvolvimento de iniciativas que aumentam a oferta e melhoram a qualidade de serviços de educação profissional.

□ **28. Educação Continuada**

Elaborar e apoiar iniciativas privadas e públicas destinadas à educação continuada, por meio do aperfeiçoamento de marcos regulatórios, definição de responsabilidades, aumento da integração entre ambientes de educação e do trabalho e oferta de serviços.

□ **29. Inserção do Empreendedorismo no Conteúdo Curricular**

Desenvolver ações para a inserção do empreendedorismo no conteúdo curricular da Educação Básica e Superior.

□ **30. Programas de Difusão de Sistemas de Gestão de SST**

Elaborar programas de difusão e certificação em segurança e saúde no trabalho de acordo com as normas OHSAS 18001 e BS 8800

■ **Infra-estrutura**

Objetivos Relacionados: garantir a eficiência logística que sustente o crescimento da indústria brasileira; garantir disponibilidade de energia a preços competitivos; garantir a continuidade do desenvolvimento da infra-estrutura de telecomunicações; assegurar disponibilidade de infra-estrutura de saneamento básico.

□ **31. Disponibilidade de Energia a Preços Competitivos**

Esse programa será desenvolvido por meio das seguintes iniciativas: *a)* acompanhar o processo de implementação do novo modelo do setor elétrico e identificar os principais entraves à expansão do parque produtor e das redes de transporte e distribuição de energia; *b)* mapear a situação dos encargos incidentes sobre a tarifa de energia elétrica: legislação, vigência, montante e destinação da arrecadação e incidência por classe de consumo; *c)* elaborar diagnósticos sobre os principais problemas identificados e tomar medidas, para a solução desses problemas.

□ **32. Definição de uma Matriz Energética Eficiente**

Esse programa será desenvolvido por meio das seguintes iniciativas: *a)* Identificar os principais entraves à maior participação do gás natural e das fontes alternativas de energia na matriz energética; *b)* atuar para que os grandes e os médios consumidores de gás natural tenham a opção de

contornar os esquemas tradicionais de distribuição e se conectar diretamente aos produtores e transportadores de gás; *c)* agir, de forma articulada com Associações Empresariais do setor, para a expansão do aproveitamento das fontes alternativas de energia.

□ **33. Eficiência nas Empresas de Saneamento Público**

Esse programa será desenvolvido por meio das seguintes ações: *a)* identificar os principais problemas de gestão das Empresas Públicas de Saneamento; *b)* elaborar diagnósticos sobre os principais problemas e propor soluções.

□ **34. Acompanhamento do Desenvolvimento da Infra-estrutura de Telecomunicações**

Esse programa será desenvolvido por meio das seguintes ações: *a)* acompanhar o volume de investimentos setoriais e os indicadores adotados pela Anatel referentes à qualidade e ao crescimento do setor; *b)* atuar, em conjunto com as Associações Empresariais relacionadas ao setor de telecomunicações, para promover redução progressiva da carga tributária incidente sobre os serviços prestados.

□ **35. Eliminação de Gargalos do Sistema de Transporte e Logística**

Os objetivos são: *a)* identificar os entraves à maior eficiência do sistema nacional de transportes e logística (incluindo a infra-estrutura física e a prestação dos serviços de transporte de carga nos modais ferroviário, rodoviário e aquaviário); *b)* elaborar diagnósticos sobre os principais problemas identificados e propor soluções.

□ **36. Modernização das Administrações Portuárias**

Esse programa será desenvolvido por meio das seguintes ações: *a)* identificar os principais problemas da infra-estrutura portuária nacional e os obstáculos à maior eficiência das administrações portuárias; *b)* elaborar diagnósticos sobre os mesmos e propor soluções.

■ **Disponibilidade de Recursos**

Objetivos Relacionados: elaborar um novo padrão de financiamento para o setor produtivo a custos competitivos internacionalmente; fomentar o mercado de capitais; estimular a atração e retenção do capital humano; promover o uso racional dos recursos naturais.

□ **37. Plano Diretor do Mercado de Capitais**

Atuar em sintonia com as entidades empresariais na implementação e aprimoramento das diretrizes do “Plano Diretor” do Mercado de Capitais.

□ **38. Elevação do Crédito de Fontes Não Bancárias**

Elaborar propostas para a criação, desenvolvimento e implementação de novos mecanismos não bancários de financiamento, visando a elevação do crédito e de financiamento nas fontes não bancárias.

□ **39. Redução da Taxa Básica de Juros e do *Spread* Bancário**

Criar propostas e atuar para a redução do *spread* bancário e das taxas de juros.

□ **40. Retenção de Recursos Qualificados (ciência e tecnologia) nas Empresas e Instituições de Pesquisa**

Criar mecanismos que incentivem a atração e retenção de recursos humanos qualificados em ciência e tecnologia nas empresas e em instituições de pesquisa. O programa tem como foco organizar as atividades que já são realizadas por entidades como CNPq e FAPs, identificar outras medidas complementares e articular as do IEL e do SENAI.

□ **41. Gestão Estratégica e Planejamento Ambiental (ZEE)**

Desenvolver um amplo processo de mobilização empresarial para incentivar as ações de planejamento ambiental, com ênfase na aplicação da metodologia de Zoneamento Econômico Ecológico.

■ **Expansão da Base Industrial**

Objetivos Relacionados: fomentar o desenvolvimento da micro, pequena e média indústrias; estimular e fortalecer cadeias produtivas e APLs; promover a industrialização competitiva das regiões menos favorecidas.

□ **42. Fomento de APLs com potencial competitivo**

Promover a articulação das diversas iniciativas de apoio à APL, com o objetivo de elevar seus resultados e maximizar as oportunidades de ações convergentes.

□ **43. Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas**

Criar um marco legal adequado para o desenvolvimento das MPE, por meio da aprovação de uma Lei Geral, que estabeleça tratamento diferenciado em questões tributárias e trabalhistas, entre outros temas.

□ **44. Financiamento para as MPes**

Sugerir a criação de mecanismos e instrumentos voltados à melhoria das condições de acesso e do custo do financiamento das MPes.

□ **45. Financiamento nas Regiões Menos Desenvolvidas**

Criar novos mecanismos de financiamento, com custos, prazos de carência e amortização diferenciados, para os projetos de investimento nas regiões menos desenvolvidas, de modo a estimular a atração e formação de capital.

■ **Inserção Internacional**

Objetivos Relacionados: adotar cultura exportadora e aprimorar a capacitação das empresas para a exportação; melhorar a articulação governo-setor privado para maior eficiência nas negocia-

ções comerciais internacionais; desenvolver mecanismos de estímulo e apoio para a maior participação da micro, pequena e média empresas no comércio internacional; divulgar a imagem e marca dos produtos brasileiros no exterior.

□ **46. Promoção Comercial e Desenvolvimento de Imagem e Marcas**

O objetivo é estabelecer parcerias do setor privado com o Ministério das Relações Exteriores, o Ministério do Desenvolvimento e a APEX, em ações voltadas para: *a)* prospecção de mercados externos de produtos; *b)* difundir a imagem e as marcas de produtos brasileiros; *c)* participação em eventos e organização de missões ao exterior; *d)* inteligência comercial com o objetivo de disponibilizar informações estratégicas na exata medida das necessidades das empresas exportadoras e consistentes com as demandas dos mercados-alvo. Essas parcerias se darão especialmente por meio da Rede CIN das Federações Estaduais de Indústria.

□ **47. Mecanismos de Apoio à Exportação**

Objetiva avaliar e formular propostas para aperfeiçoar os programas governamentais de apoio às exportações, com ênfase especial nos mecanismos de financiamento e crédito (eg. Proex, Finamex, Seguro de Crédito, ACC, ACE).

□ **48. Estrutura Regulatória do Comércio Exterior**

O objetivo é reduzir a burocracia que comprometem os processos de comércio exterior. O programa prevê a montagem de sistema informatizado que permitirá a coleta de sugestões e propostas de desburocratização a serem encaminhadas ao governo. Estão previstas parcerias com as entidades empresariais da indústria, além da participação dos Centros Internacionais de Negócios.

□ **49. Formulação Estratégica para Grandes Negociações Comerciais Internacionais**

Desenvolver o posicionamento estratégico da indústria sobre as negociações comerciais internacionais pela identificação de suas prioridades, tanto em termos de iniciativas regionais, quanto da agenda multilateral. Essa etapa é fundamental para aumentar a influência do setor empresarial na formulação das estratégias brasileiras para as negociações comerciais internacionais.

□ **50. Consolidação e Aperfeiçoamento do Sistema Empresarial de Influência em Negociações Internacionais (Coalizão Empresarial Brasileira)**

Reforçar a capacidade de operação e influência da CEB com a revisão do seu sistema de funcionamento, tanto em termos de definição da representação, quanto de atribuições de responsabilidades, buscando mais eficiência nas negociações internacionais.

□ **51. Aperfeiçoamento do Modelo Institucional de Consultas Governo-Setor Privado em Negociações Internacionais**

O programa tem por objetivo implementar os procedimentos sugeridos no documento "Aperfeiçoamento do processo de consultas entre governo e setor empresarial nas negociações comerciais

internacionais”, que visam o aperfeiçoamento do processo de consultas governo-setor privado.

□ 52. Capacitação das Empresas para Exportação

Apoiar a preparação de empresas para sua participação no comércio internacional. Os programas em execução em diversos setores governamentais e entidades afins serão identificados e avaliados, objetivando seu aperfeiçoamento e a criação de novos programas. Os principais atores são o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, o Sebrae, entidades setoriais e os Centros Internacionais de Negócios das Federações de Indústria dos Estados. O fortalecimento da Rede CIN, utilizando a capilaridade do Sistema CNI, visará o desenvolvimento de projetos de identificação de empresas com potencial exportador, inclusive integrantes de APLs.

■ Gestão Empresarial e Produtividade

Objetivo Relacionado: aumentar a produtividade e qualidade na indústria.

□ 53. Fomentar as Melhores Práticas de Gestão na Indústria

Desenvolver e apoiar iniciativas - empresariais e públicas - voltadas para a difusão das melhores práticas de gestão na indústria.

■ Inovação

Objetivos Relacionados: estimular a atividade de inovação nas empresas; desenvolver infraestrutura tecnológica; fomentar centros tecnológicos e mecanismos de acesso ao conhecimento.

□ 54. Integração Empresas/Centros de Conhecimento

O objetivo é ampliar a interação entre empresas e instituições de pesquisa, de forma a propiciar maior cooperação na análise e desenvolvimento de produtos e processos. O programa parte de um conjunto de ações pré-existentes, tais como os Fundos Setoriais de C&T, as atividades promovidas pelas fundações estaduais de apoio à pesquisa, entre outras.

□ 55. Extensão Tecnológica Industrial para MPE

O objetivo é articular e potencializar ações de transferência de tecnologia de centros de pesquisa e universidades para empresas de micro e pequeno porte. O programa tem como objetivo básico avaliar e disseminar as boas práticas de transferência de tecnologia, bem como estimular o aprimoramento das ações governamentais em curso. A articulação deste programa com a Rede de Tecnologia (RETEC) do Sistema CNI também irá permitir uma identificação mais precisa das demandas empresariais e uma maior organização da oferta de provedores de soluções.

□ 56. Modernização dos Centros Tecnológicos e Focalização nos Clientes

O objetivo é intensificar os esforços de recuperação e ampliação da infra-estrutura de pesquisa e

de prestação de serviços dos centros tecnológicos e conectá-los a um estreito relacionamento com as empresas.

Isso implica simplificar e desburocratizar o acesso das empresas às informações e soluções tecnológicas produzidas nos institutos de pesquisa e universidades. A principal resultante é ampliar e facilitar os mecanismos de comunicação entre as empresas e os provedores de soluções.

□ **57. Modernização / Expansão da Rede Prestadora de Serviços de TIB**

O objetivo é assegurar a modernização e expansão da rede prestadora de serviços de TIB para a indústria. O programa irá articular diversas iniciativas governamentais e do setor privado, (eg. SENAI) de forma a ampliar os investimentos em TIB do País e promover maior adequação entre sua distribuição espacial e setorial e as demandas empresariais.

□ **58. Estímulo à Proteção da Propriedade Intelectual das Empresas**

O objetivo é garantir a eficácia do sistema de propriedade intelectual no País. Serão necessários esforços em diversas frentes: sensibilização empresarial e valorização da propriedade intelectual, agilização e eficiência das agências governamentais, combate à pirataria e acompanhamento das negociações internacionais e criação de mecanismos de incentivo financeiro à proteção da propriedade intelectual.

□ **59. Desenvolvimento de Empresas Junior e Incubadoras**

Apoiar iniciativas voltadas para o desenvolvimento de empresas Júnior e incubadoras.

□ **60. Reformulação do Sistema de Apoio à Inovação (Tratamento fiscal e soluções de financiamento)**

Promover a reformulação do sistema de apoio à inovação tecnológica, em particular com a adoção de um novo marco legal de incentivos à inovação empresarial, consistente com as boas práticas internacionais.

■ **Responsabilidade Social e Ambiental**

Objetivos Relacionados: promover a gestão ambiental na indústria; desenvolver cultura de responsabilidade social na indústria.

□ **61. Certificação Ambiental**

Visa implementar mecanismos de estímulo às certificações ambientais, em especial à adoção de normas técnicas. O programa tem como base ações de sensibilização e capacitação empresarial para maior adoção de normas de gestão ambiental.

□ **62. Produção mais Limpa (P+L)**

O objetivo é disseminar o conceito de produção mais limpa na indústria. Serão realizadas ações de capacitação, sensibilização, mobilização e assistência técnica, a partir dos núcleos de P+ L das Federações das Indústrias em todo o País.

□ 63. Programas de Responsabilidade Social

As iniciativas desses programas terão como objetivo disseminar entre as empresas conceitos, práticas, políticas e ferramentas de responsabilidade social, e capacitar os empresários para a adoção das ferramentas de gestão da responsabilidade social.

■ Distribuição dos Programas Estratégicos e Impacto nos Objetivos

Os diversos Programas Estratégicos que compõem o Mapa Estratégico da Indústria serão implementados ao longo do período de dez anos e serão corrigidos, aperfeiçoados, concluídos e até mesmo excluídos, à medida em que forem gerando resultados em relação às metas estabelecidas. Outros programas poderão ser incluídos como consequência da gestão permanente do Mapa. Nesse processo de gestão, as prioridades de implementação deverão ser identificadas.

A Matriz de Impacto de Programas Estratégicos X Objetivos possibilita avaliar, de uma forma sistêmica, o grau de influência de cada programa na estratégia da indústria. Essa ferramenta é importante para avaliar a sustentabilidade da sua implementação, pois permite verificar se os objetivos estão sendo cobertos por programas estratégicos que, em última análise, são as medidas que transformam a estratégia em ação.

Os programas, por conter iniciativas que visam buscar grandes saltos no alcance das metas desafiadoras propostas no Mapa Estratégico da Indústria, atingem mais de um objetivo estratégico. Na Matriz foram salientados os impactos de primeira ordem (ou diretos, em azul) e de segunda ordem (ou indiretos, em amarelo).

Matriz de Impacto Programas x Objetivos

PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	BASES PARA O DESENVOLVIMENTO																			
	RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL	INOVAÇÃO	GESTÃO EMPRESARIAL E PRODUTIVIDADE	INSERÇÃO INTERNACIONAL	EXPANSÃO DA BASE INDUSTRIAL	DISPONIBILIDADE DE RECURSOS	INFRA-ESTRUTURA	EDUCAÇÃO E SAÚDE	AMBIENTE INSTITUCIONAL E REGULATÓRIO					LIDERANÇA EMPRESARIAL						
	Promover a Gestão Ambiental na Indústria Desenvolver a Cultura da Responsabilidade Social na Indústria	Estimular a Atividade de Inovação nas Empresas Fomentar Centros Tecnológicos e Mecanismos de Apoio ao Conhecimento Desenvolver Intra-Estrutura Tecnológica	Aumentar a Produtividade e Qualidade na Indústria	Desenvolver a Imagem e Marca dos Produtos Desenvolver o Exportador	Melhorar e Atualizar a Cultura, Sobretudo Privada, para maior Eficiência nas Negociações Comerciais Internacionais Desenvolver Cultura Exportadora das PMEs e a Capacitação das Empresas para a Exportação Fomentar o Desenvolvimento de Micro, Pequena e Média Indústria	Promover a Industrialização, Competição e Regiões Menos Desenvolvidas Estruturar o Fornecedor Cadasta Produtiva e Arranjos Produtivos Locais	Desenvolver as Novas Realidades Empreendedoras para o Setor Produtivo a Custo Competitivo e Inovação Fomentar o Mercado de Capitais	Estimular a Atividade e Relação do Capital Humano Promover o Uso Racional dos Recursos Humanos	Garantir a Eficiência, Localizado no Subsetor e Crescimento da Indústria Brasileira Garantir Disponibilidade de Energia a Preços Competitivos	Garantir a Continuidade do Desenvolvimento Infra-Estrutural e Comunicação Assegurar Disponibilidade de Intra-Estrutura de Saneamento Básico	Garantir a Qualidade da Educação Básica Promover a Cultura Empreendedoras e Difundir Valores da Livre Iniciativa e Ética Empresarial	Fomentar a Educação Profissional e Tecnológica Adaptar a Educação Superior às necessidades da Economia do Conhecimento e do Sistema Produtivo	Promover a Inclusão Digital Garantir o Acesso a um Sistema de Saúde de Qualidade	Reduzir a carga sanitária e aperfeiçoar o Sistema Esportivo Garantir Marcos Regulatórios Estáveis e Sistemas Regulatórios bem Definidos	Adaptar a legislação trabalhista às exigências da competitividade Adotar a Legislação e Competência das Instituições de Regulação do Meio Ambiente	Promover a Defesa da Concorrência e da Propriedade Intelectual Promover a redução do tamanho do Estado e a desconcentração, garantindo a sua transparência e eficiência na utilização dos Recursos Públicos	Fomentar o Permanente Aperfeiçoamento do Sistema Público Garantir a Segurança Pública	Garantir a Segurança Jurídica e a Eficiência do Judiciário	LIDERANÇA EMPRESARIAL	
	AMARELO - Impacto de segunda ordem	AZUL - Impacto de primeira ordem																		
Certificação Ambiental																				
Produção mais Limpa (P+L)																				
Programas de Responsabilidade Social																				
Extensão Tecnológica Industrial para MPE																				
Modernização dos Centros Tecnológicos e focalização nos clientes																				
Modernização/Expansão da Rede Prestadora de Serviços de TIB																				
Estímulo a Proteção da Propriedade Intelectual das Empresas																				
Integração empresas/centros de conhecimento																				
Reformulação do sistema de apoio à inovação (Tratamento fiscal e soluções de financiamento)																				
Fomentar as Melhores Práticas de Gestão na Indústria																				
Mecanismos de apoio à exportação																				
Estrutura Regulatória do Comércio Exterior																				
Formulação Estratégica para Grandes Negociações Comerciais Internacionais																				
Consolidação e aperfeiçoamento do Sistema Empresarial de Influência em Negociações Internacionais (Coalizão Empresarial Brasileira)																				
Aperfeiçoamento do Modelo Institucional de Consultas Governo-setor privado em Negociações Internacionais																				
Capacitação das Empresas para Exportação																				
Promoção comercial e desenvolvimento de imagem e marcas																				
Fomento de APL com potencial competitivo																				
Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas																				
Financiamento para as MPEs																				
Financiamento nas Regiões Menos Desenvolvidas																				
Retenção de recursos qualificados (ciência e tecnologia) nas empresas e instituições de pesquisa																				
Piano Diretor do Mercado de Capitais																				
Elevação do Crédito de Fontes Não Bancárias																				
Redução da Taxa Básica de Juros e do Spread Bancário																				
Gestão Estratégica e Planejamento Ambiental (ZEE)																				
Disponibilidade de energia a preços competitivos																				
Definição de uma matriz energética eficiente																				
Eficiência nas Empresas de Saneamento Público																				
Acompanhamento do desenvolvimento da infra-estrutura de telecomunicações																				
Eliminação de gargalos do sistema de transporte e logística																				
Modernização das Administrações Portuárias																				
Desenvolvimento de Empresas Junior e Incubadoras																				
Inserção do Empreendedorismo no Conteúdo Curricular																				
Formação Profissional																				
Educação Continuada																				
Reforma da Educação Superior																				
Programas de Difusão de Sistemas de Gestão de SST																				
Melhoria da Qualidade do Ensino Fundamental e Médio																				
Desoneração Total das Exportações e Investimentos																				
Ampla Reforma Tributária para Competitividade e Eficiência																				
Avaliação de Impactos de ações regulatórias																				
Regulamentação Ambiental																				
Reforma do marco regulatório de Saneamento Básico																				
Autonomia das Agências Reguladoras																				
Boas Práticas de Relações do Trabalho																				
Garantia da segurança jurídica de acordos negociados																				
Uso adequado de Medidas Provisórias																				
Súmula vinculante e Controle Externo do judiciário																				
Modernização do arcabouço jurídico processual																				
Estímulo a mecanismos de mediação e arbitragem																				
Redução do Roubo de Carga																				
Modernização e integração do sistema de segurança																				
Combate à Concorrência Destal - pirataria e sonegação																				
Reestruturação do Sistema de Defesa da Concorrência																				
Desburocratização do Estado																				
Redução do Déficit Público																				
Capacitação e Profissionalização do Servidor Público																				
Transparência do processo orçamentário e sua execução																				
Reforma Política																				
Mecanismos de consulta do governo ao setor privado																				
Sistema de Gestão do Mapa Estratégico																				
Aperfeiçoamento do Sistema de Representação Empresarial																				

V. UM MODELO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

A construção de uma Visão Estratégica, como a representada no Mapa Estratégico da Indústria, representa o desejo visionário da indústria para o País. A indústria, ou qualquer outro segmento da sociedade, não tem, no entanto, um controle sobre os resultados. Mas pode desenvolver um conjunto de medidas que garanta que opereu a sua ação política nos limites do possível. A criação de condições para transformar desejos em realidade exige um processo de gerenciamento e articulação para que os objetivos e programas propostos elevem a probabilidade de implementação. Esse é um passo necessário.

O Modelo de Gestão da Estratégia é peça chave na construção da visão do Mapa Estratégico. É a partir da sua análise constante que ocorrerá o processo de mobilização e articulação da indústria, por meio de seus órgãos de representação, para efetivar as ações necessárias.

Na figura abaixo, é apresentado como ocorrerá este processo e qual é a sua dinâmica.

Figura 1 – Modelo de Gestão



A Figura 1 mostra na, sua parte superior, que o Mapa Estratégico será a base para as atividades da Indústria e o alvo primordial da análise estratégica. O Mapa tem sua consistência avaliada continuamente e, a seguir, a situação dos indicadores de desempenho de cada um (dada pelo alcance das metas), e a situação dos programas estratégicos. Dessa avaliação serão definidas ou redefinidas as

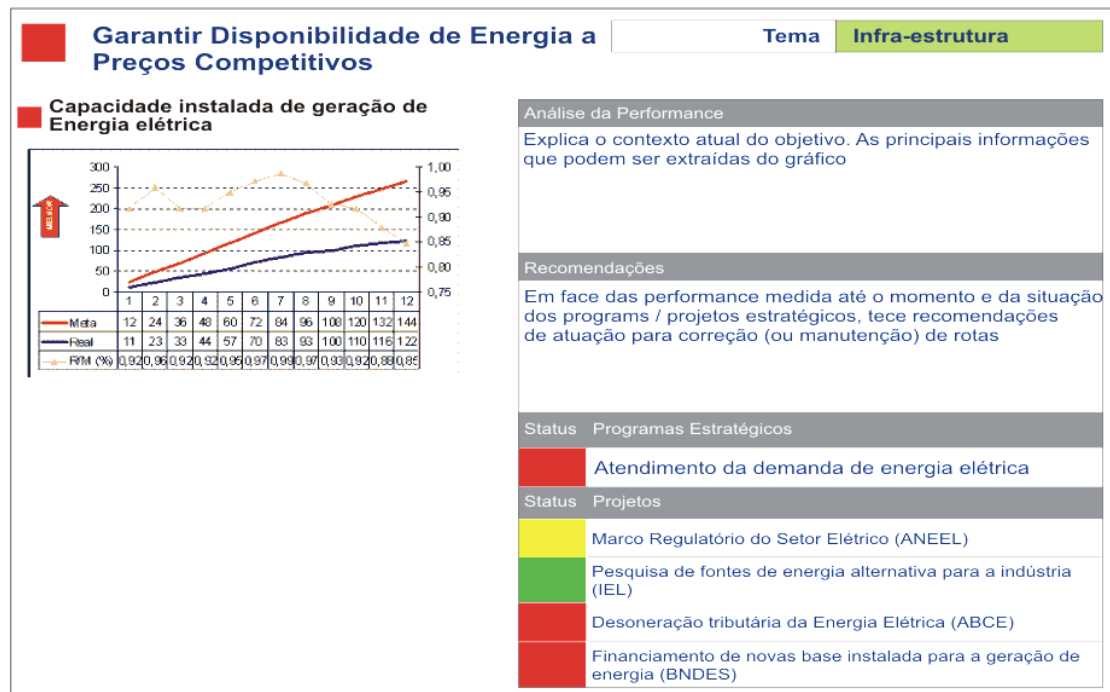
prioridades a serem executadas para a correta implementação do Mapa Estratégico.

Neste processo, os Conselhos Temáticos Permanentes da CNI serão responsáveis pela articulação dos programas estratégicos resultantes do processo de construção do Mapa. Os Conselhos Temáticos (CT) da CNI são grupos, compostos majoritariamente por representantes da indústria, técnicos da própria CNI e especialistas convidados, formados para a discussão e proposta de soluções acerca de temas relevantes para a indústria e para o próprio País. Assim, cada CT se encarregará de um conjunto de programas correlatos ao seu tema. Serão agendadas reuniões periódicas para discutir o andamento desses programas, acompanhando sua implementação e propondo correções de rumo, conforme a evolução das metas a longo prazo definidas no Mapa Estratégico da Indústria.

O resultado das análises e recomendações geradas nas reuniões dos CTs serão levadas às reuniões do FNI para fundamentar a tomada de decisões, a partir de uma visão sistêmica, estabelecendo foco para as diversas ações do Sistema CNI e de outros integrantes do Fórum na implementação da estratégia do País.

A Figura 2 traz um exemplo de ficha para análise de um determinado objetivo estratégico. Junto ao título (correspondente ao objetivo estratégico) a cor já permite entender a situação do indicador, ou seja, o grau de consecução das metas. Logo abaixo, a evolução dos indicadores é mostrada graficamente e, ao lado, são realizadas as análises de performance e sugestões para a adequada implementação desse objetivo. Finalmente, o quadro de programas estratégicos mostra aqueles programas que devem impactar o objetivo e a situação de cada um deles.

Figura 2 – Exemplo de Ficha de Análise Estratégica



VI. O INÍCIO DE UM PROCESSO

Este documento não encerra o Mapa Estratégico da Indústria. Inicia um esforço de implementação que requer o comprometimento dos diversos setores industriais para a consecução das metas a longo prazo e a construção do Brasil que se imagina para 2015.

O Mapa Estratégico da Indústria é um instrumento de articulação e coordenação da agenda da indústria. É um ponto de partida para as ações estratégicas da CNI, federações estaduais de indústria e associações setoriais. A partir de uma reflexão baseada no Mapa Estratégico da Indústria, cada região, Estado ou setor industrial, poderá dar sua parcela de contribuição.

O Mapa sintetiza uma visão de futuro compartilhada e um caminho estratégico de consenso. Seus benefícios têm impacto sobre toda a sociedade. Sua implementação não ocorrerá por ações isoladas da indústria, mas por um movimento amplo, fundado em alianças fortes e duradouras com os representantes dos mais diversos setores da sociedade brasileira.

APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO

A gestão do Mapa Estratégico da Indústria buscará o contínuo aperfeiçoamento dos seus indicadores e programas. Sugestões poderão ser enviadas para o endereço **fni@cni.org.br**.

1. O Processo de Construção do Mapa Estratégico da Indústria

No processo de construção do Mapa (fig.1) foram seguidas as mesmas etapas de um processo clássico de construção do *Balanced Scorecard*: traduzir a visão de futuro da organização, identificar os temas chave que compõem a estratégia da organização, construir os vínculos e objetivos estratégicos, determinar indicadores e metas, priorizar as iniciativas ou programas estratégicos e, finalmente, desenvolver o primeiro relato acerca da performance estratégica da organização.

Primeiramente, em uma reunião com a presença de mais de 60 lideranças empresariais e industriais brasileiras, entre membros do Fórum Nacional da Indústria, Diretores e Coordenadores da CNI e convidados da indústria brasileira, foi construída uma Visão Compartilhada do Futuro da Indústria Brasileira.

O processo iniciou-se pela identificação das competências essenciais da indústria no decorrer da história e das principais tendências para o futuro da Indústria brasileira. A partir dos pilares da estratégia da Indústria brasileira foram elaboradas várias diretrizes estratégicas nas áreas de educação, inovação e P&D, inserção internacional, atratividade para investimento (custo Brasil), gestão empresarial

eficiente e produtividade, responsabilidade ambiental e social. Todas alicerçadas em um melhor desempenho dos ambientes institucional e regulatório e em uma liderança empresarial coesa e protagonista do processo de mudanças do Brasil. Esses desafios originaram o primeiro esboço do Mapa Estratégico.

Mas era necessário garantir que o Mapa contemplasse os interesses da indústria brasileira de forma abrangente. Assim, foi iniciada a segunda etapa de aperfeiçoamento do Mapa, que contou com a participação expressiva de diversos setores industriais (ver Tabela 2) e envolveu ao redor de 250 pessoas em 41 reuniões e *workshops* realizados em federações estaduais, associações setoriais, personalidades da comunidade empresarial brasileira e demais membros do Fórum Nacional da Indústria.

Tabela 2 – Números da Participação da Indústria no Processo de Construção

Participação no Processo de Construção do Mapa	
Entidades Consultadas	86
Total de <i>Workshops</i> Realizados	41
Número Aproximado de pessoas envolvidas	250

O Mapa Estratégico foi alterado gradualmente, em etapas de aproximações sucessivas, até a terceira etapa do processo de construção. Nessa reunião, onde novamente estiveram presentes dezenas de membros do Fórum Nacional da Indústria, diretores e coordenadores da CNI e convidados especiais, o FNI aprovou o trabalho realizado até então, e sugeriu novos direcionamentos para a estratégia da indústria brasileira nos próximos dez anos, resultando em uma versão praticamente acabada do Mapa Estratégico.

A nova etapa constou da formulação de propostas de Indicadores, Metas e Programas Estratégicos por parte dos Conselhos Temáticos da CNI.

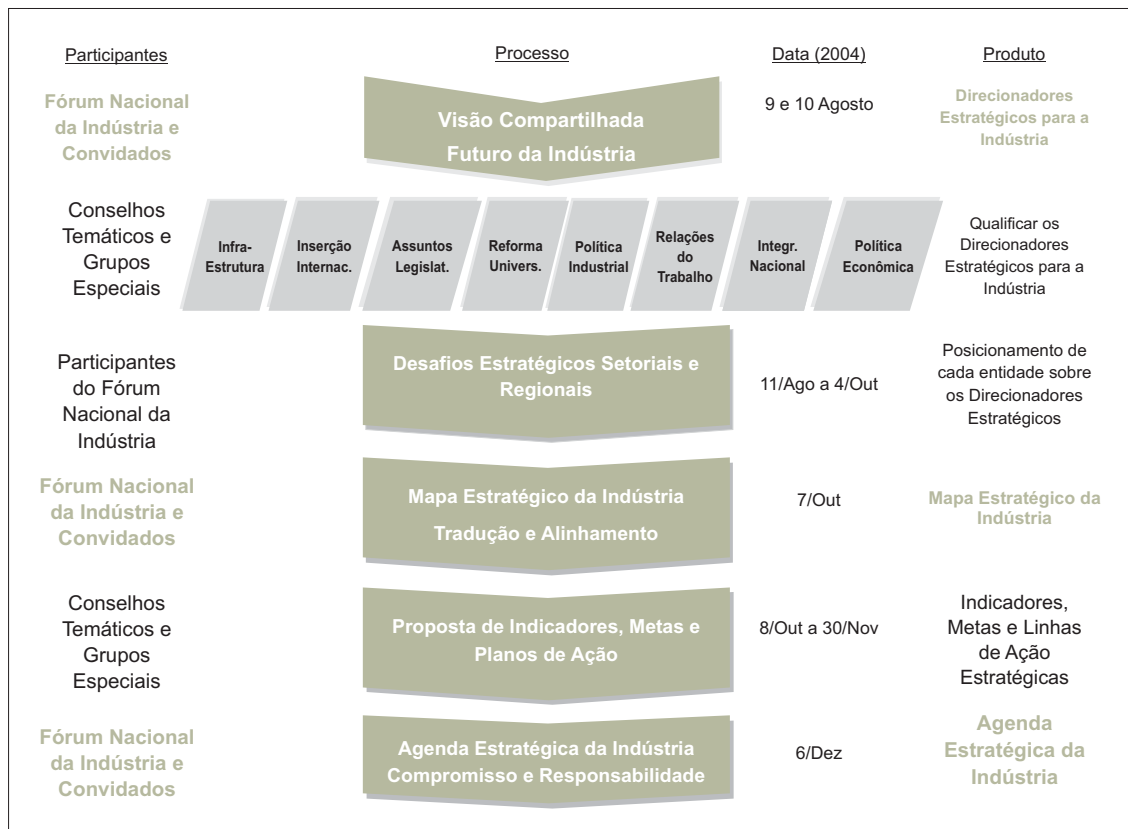
Mas a simples existência de um Mapa Estratégico, com uma lista de indicadores, metas a longo prazo e programas estratégicos, não garantia a implementação da estratégia. Era preciso que houvesse uma priorização das ações que seriam desempenhadas ao longo dos próximos anos e um modelo de gestão no qual o Fórum Nacional da Indústria, como agente catalisador, pudesse se apoiar para a efetiva implementação e execução da Agenda.

Finalmente, foi realizado mais um grande encontro do Fórum Nacional da Indústria para debater as metas a longo prazo que iriam mobilizar a indústria e a sociedade brasileira, os Programas Estratégicos que iriam levar à consecução das metas, as prioridades relativas aos programas estratégicos e o

Modelo de Gestão mais adequado para a sua implementação da estratégia.

A partir dessa reunião, foram criadas as condições para que o “ Mapa Estratégico da Indústria 2007-2015” pudesse sair do plano das idéias e intenções.

Figura 3 – Visão Geral do Processo de Construção



2. Participantes do Processo

■ Fórum Nacional da Indústria

O Mapa Estratégico foi construído no Fórum Nacional da Indústria, um órgão consultivo da diretoria da CNI, de apoio à formulação de estratégias sobre matérias de interesse da indústria e da economia brasileira.

É composto pelos presidentes dos Conselhos Temáticos da CNI, por mais de quarenta presidentes de associações setoriais nacionais da indústria ou líderes empresariais das principais cadeias produtivas, pelos empresários membros do Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial (CNDI) e por mais de sete integrantes escolhidos entre os Presidentes de Federações de Indústria, membros do Conselho de Representantes e da Diretoria da CNI.

■ Associações Setoriais da Indústria

- ABAL – Associação Brasileira do Alumínio
- ABCE – Associação Brasileira de Concessionária de Energia Elétrica
- ABCP – Associação de Cimento Portland
- ABDIB – Associação Brasileira da Infra-estrutura e Indústria de Base
- ABIA – Associação Brasileira das Indústrias de Alimento
- ABICALÇADOS – Associação Brasileiro de Calçados
- ABIFINA – Associação Brasileira das Ind.de Química Fina, Biotecnologia e suas Especialidades
- ABIGRAF – Associação Brasileira da Indústria Gráfica
- ABIMAQ – Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos
- ABIMCI – Associação Brasileira da Indústria de Madeira Processada Mecanicamente
- ABIMOVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
- ABINEE – Associação Brasileira da Indústria Elétrico e Eletrônica
- ABIOVE – Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais
- ABIP – Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeiteira
- ABIPEÇAS – União pela Modernização da Indústria de Autopeças
- ABIPLAST – Associação Brasileira da Indústria do Plástico
- ABIQUIM – Associação Brasileira da Indústria Química
- ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil
- ABRABE – Associação Brasileira de Bebidas
- ABRACE – Associação Brasileira dos Grandes Consumidores Industriais de Energia
- ABRINQ – Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos
- AEB – Associação do Comércio Exterior do Brasil
- AENDA – Associação Brasileira dos Defensivos Genéricos
- ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

- ❑ BRACELPA – Associação Brasileira de Celulose e Papel
- ❑ CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção
- ❑ ELETROS – Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos
- ❑ FEBRAFARMA – Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica
- ❑ IBRAM – Instituto Brasileiro de Mineração
- ❑ IBS – Instituto Brasileiro de Siderurgia
- ❑ IEDI – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial
- ❑ SINICON – Sindicato Nacional da Indústria da Construção Pesada
- ❑ UNICA – União da Agroindústria Canavieira de São Paulo

■ Empresários convidados

- ❑ Jorge Gerdau Johannpetter – Grupo Gerdau
- ❑ Roger Agnelli – Cia. Vale do Rio Doce
- ❑ Eugênio Staub – Gradiente
- ❑ David Feffer – Suzano
- ❑ Maurício Botelho – Embraer

■ Sistema CNI

Conselhos Temáticos Permanentes e Grupo de Trabalho – CNI

- ❑ CT – Assuntos Legislativos
- ❑ CT – Integração Nacional
- ❑ CT – Meio Ambiente
- ❑ CT – Política, Industrial e Desenvolvimento
- ❑ CT – Infra-estrutura
- ❑ CT – Política Econômica
- ❑ CT – Integração Internacional
- ❑ CT – Relações do Trabalho
- ❑ CT – Pequena e Média Empresa
- ❑ GT – Reforma Universitária

■ Federações

- ❑ FIEAC – Federação das Indústrias do Estado do Acre
- ❑ FIEA – Federação das Indústrias do Estado de Alagoas
- ❑ FIEAM – Federação das Indústrias do Estado do Amazonas
- ❑ FIAP – Federação das Indústrias do Amapá
- ❑ FIEB – Federação das Indústrias do Estado da Bahia
- ❑ FIEC – Federação das Indústrias do Estado do Ceará
- ❑ FIBRA – Federação das Indústrias do Distrito Federal
- ❑ FINDES – Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo

- FIEG – Federação das Indústrias do Estado de Goiás
- FIEMA – Federação das Indústrias do Estado do Maranhão
- FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
- FIEMS – Federação das Indústrias do Estado de Mato Grosso do Sul
- FIEMT – Federação das Indústrias do Estado de Mato Grosso
- FIEPA – Federação das Indústrias do Estado do Pará
- FIEP – Federação das Indústrias do Estado da Paraíba
- FIEPE – Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco
- FIEPI – Federação das Indústrias do Estado do Piauí
- FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná
- FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
- FIERN – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte
- FIERO – Federação das Indústrias do Estado de Rondônia
- FIER – Federação das Indústrias do Estado de Roraima
- FIERGS – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
- FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
- FIES – Federação das Indústrias do Estado de Sergipe
- FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
- FIETO – Federação das Indústrias do Estado do Tocantins

■ Departamentos Nacionais

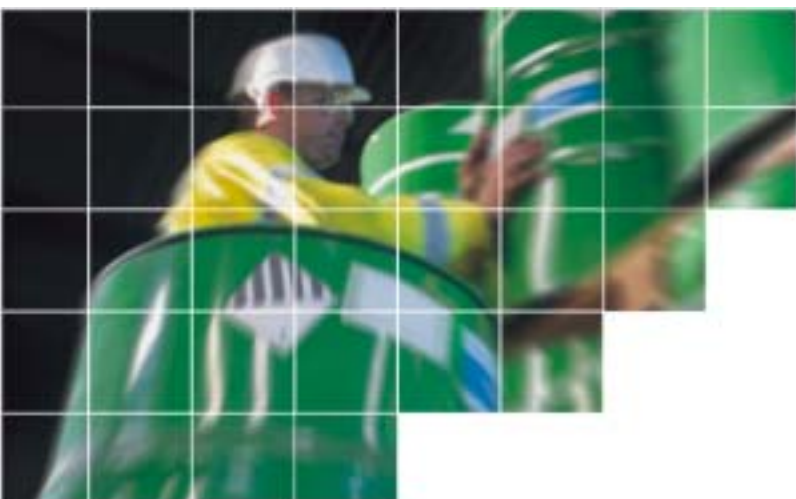
- Serviço Social da Indústria – SESI
- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI
- Instituto Euvaldo Lodi – IEL

■ Consultores convidados

- José Roberto Mendonça de Barros
- Carl Dahlman
- Cláudio Roberto Frischstak
- Eduardo Augusto Guimarães

O Mapa Estratégico da Indústria foi desenvolvido com o apoio e metodologia da empresa **Symnetics**. Participaram do projeto os seguintes consultores:

- André Ribeiro Coutinho
- Antônio Sorbara Jr.
- Maria Antônia Koury D'Arce
- Mathias Peter Hermann Mangels
- Pedro Coimbra Junqueira
- Reinal Belickas Manzini
- Roberto Campos de Lima



Anexo

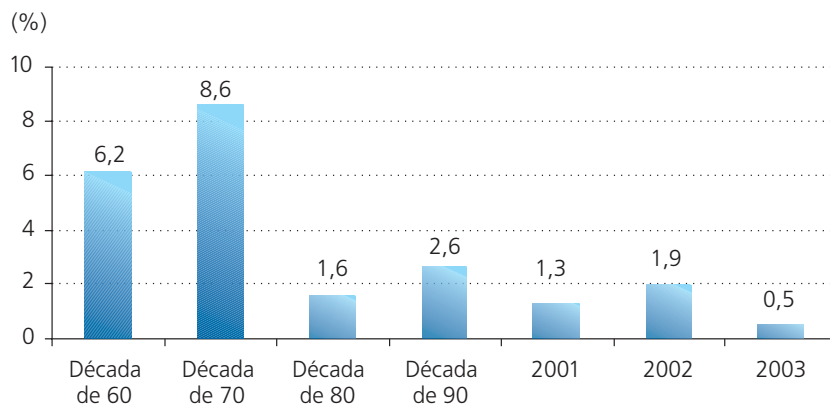
ANEXO

PRINCIPAIS INDICADORES DO MAPA ESTRATÉGICO

- Histórico
- Metas
- Comparações Internacionais

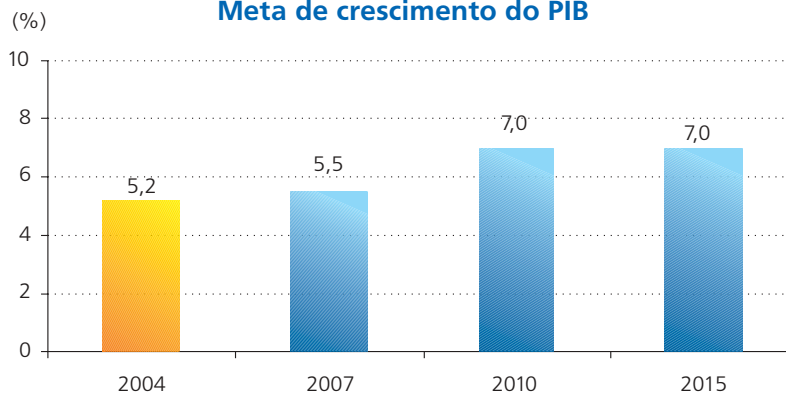
■ CRESCIMENTO DO PIB

Histórico de crescimento do PIB



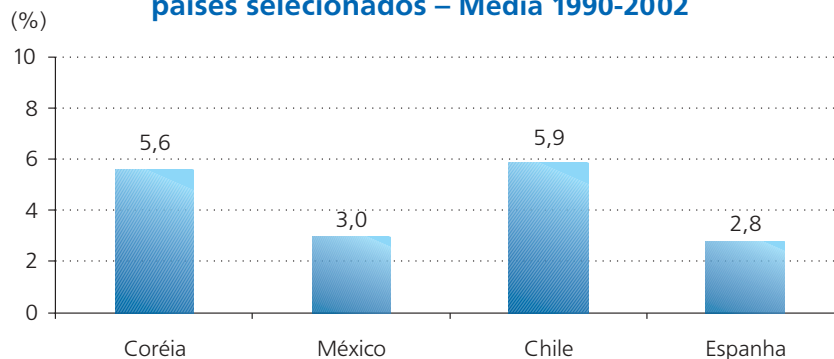
FONTE: Contas Nacionais / IBGE.

Meta de crescimento do PIB



FONTE: FNI/CNI.

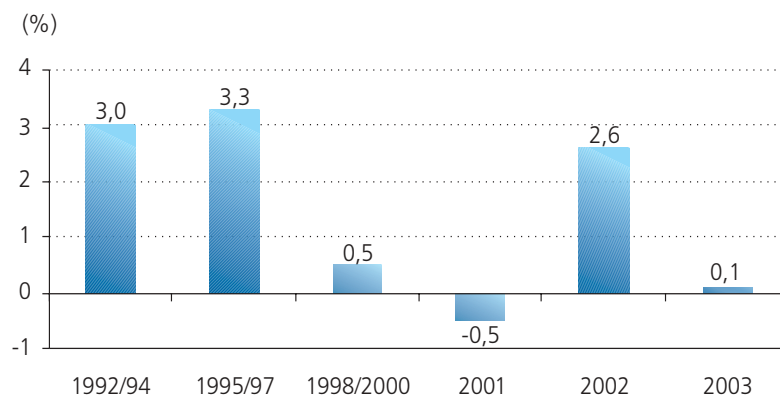
Taxa de crescimento do PIB para grupo de países selecionados – Média 1990-2002



FONTE: Banco Mundial.

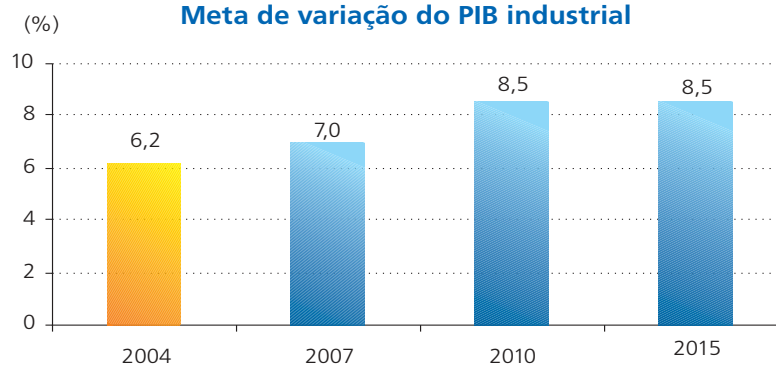
■ CRESCIMENTO DO PIB INDUSTRIAL

Histórico de variação do PIB industrial



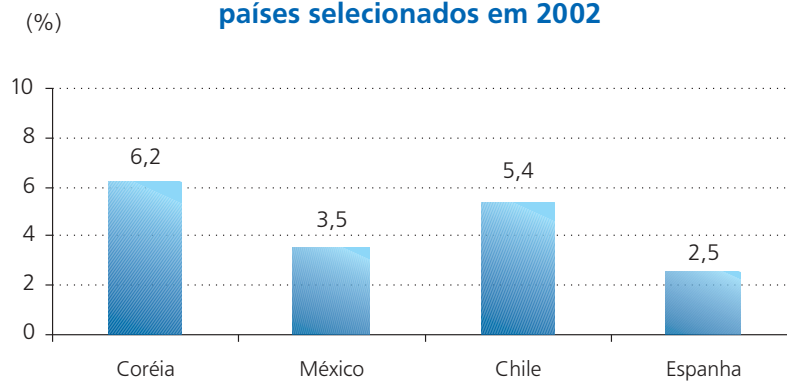
FONTE: Contas Nacionais / IBGE.

Meta de variação do PIB industrial



FONTE: FNI/CNI.

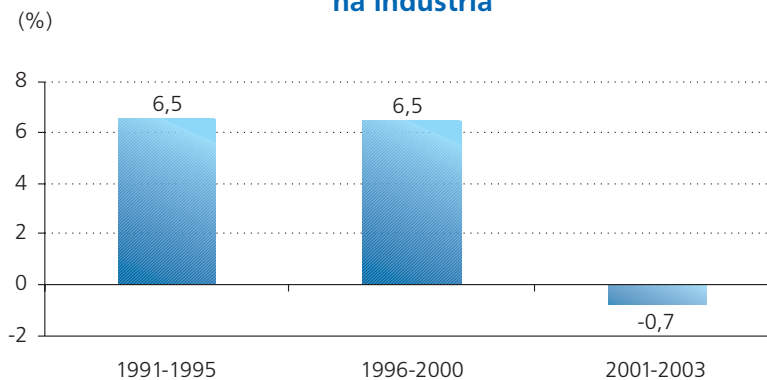
PIB industrial para grupo de países selecionados em 2002



FONTE: Banco Mundial.

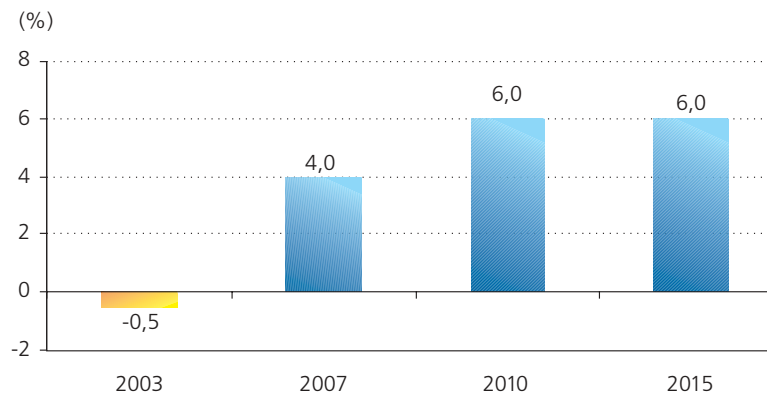
■ CRESCIMENTO DA PRODUTIVIDADE DA INDÚSTRIA

Histórico de variação da produtividade na indústria



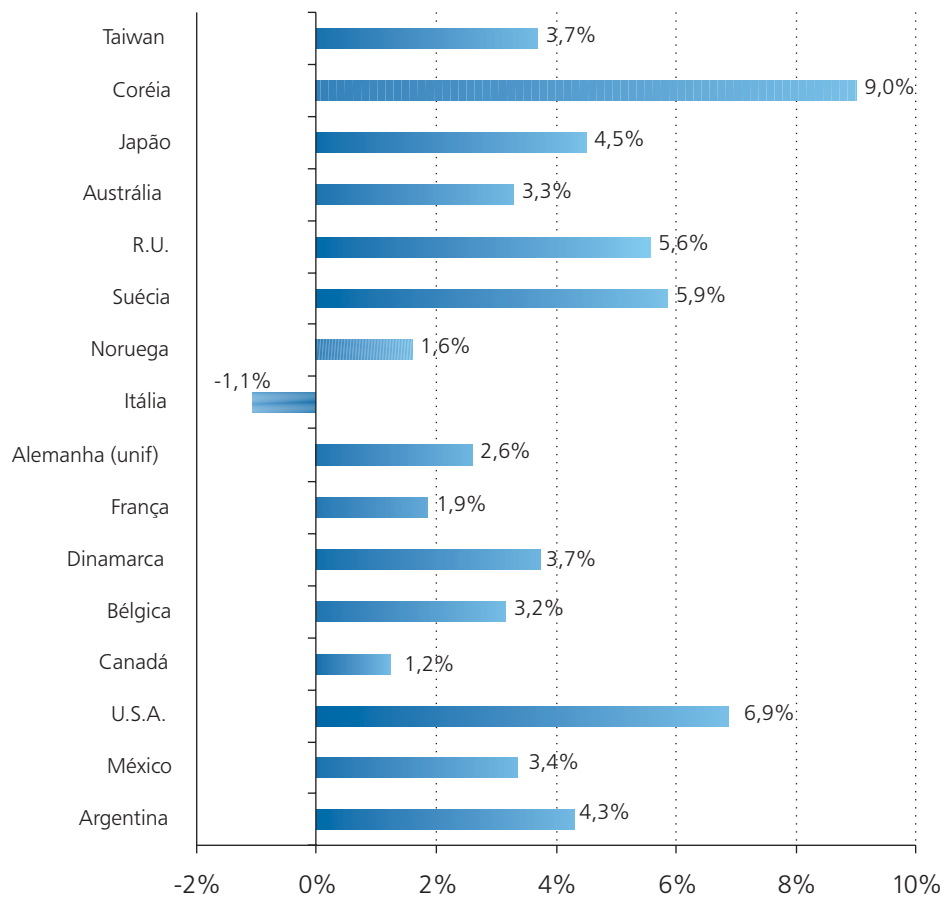
FONTE: CNI e IBGE.

Meta para a produtividade na indústria



FONTE: FNI/CNI.

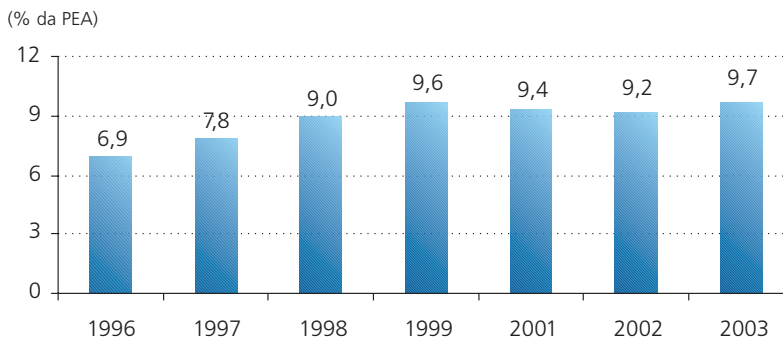
■ PRODUTIVIDADE NA INDÚSTRIA PARA O GRUPO DE PAÍSES SELECIONADOS EM 2003



FONTE: Bureau of Labor Statistics - USA.

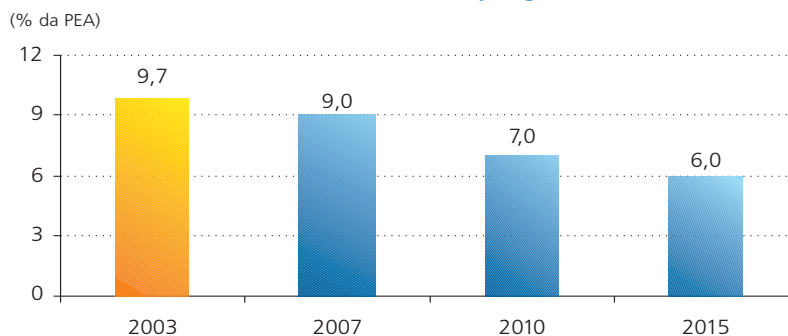
TAXA DE DESEMPREGO

Histórico de taxa de desemprego no Brasil



FONTE: PNAD.

Meta de taxa de desemprego no Brasil



FONTE: FNI/CNI.

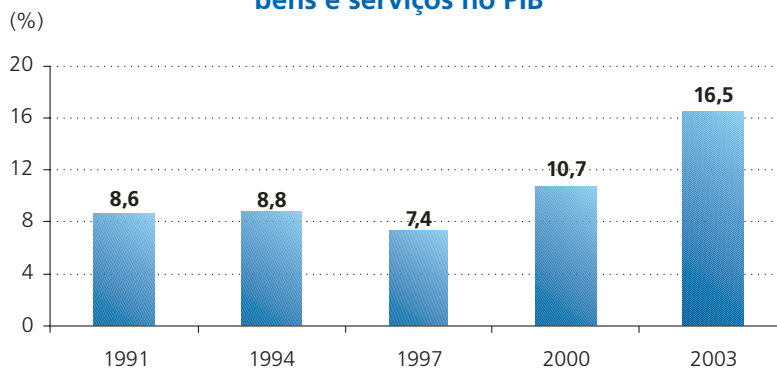
Taxa de desemprego para grupo de países selecionados em 2002



FONTE: Banco Mundial.

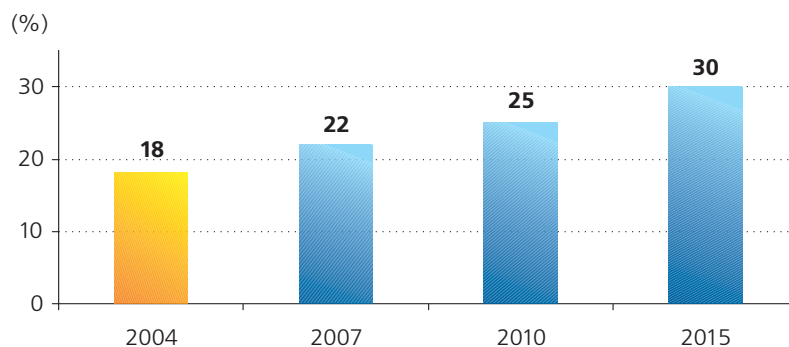
■ EXPORTAÇÕES DE BENS E SERVIÇOS/PIB

Histórico de participação das exportações de bens e serviços no PIB



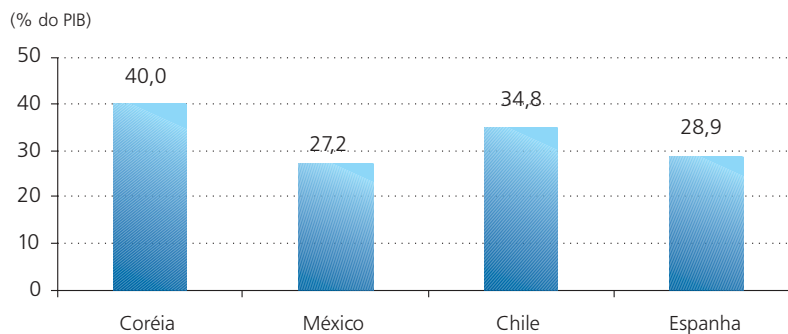
FONTE: Contas Nacionais / IBGE.

Meta de participação das exportações de bens e serviços no PIB



FONTE: FNI/CNI.

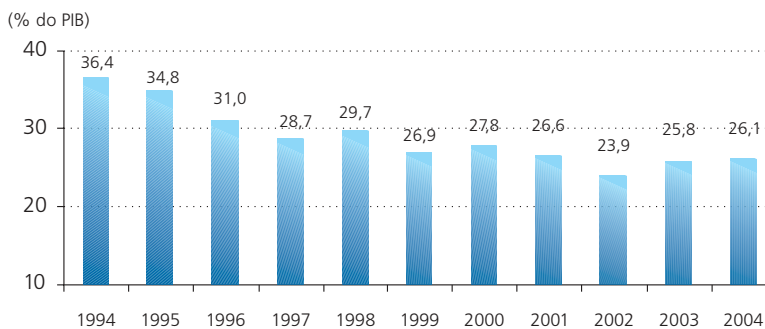
Exportação de bens e serviços para grupo de países selecionados em 2002



FONTE: Banco Mundial.

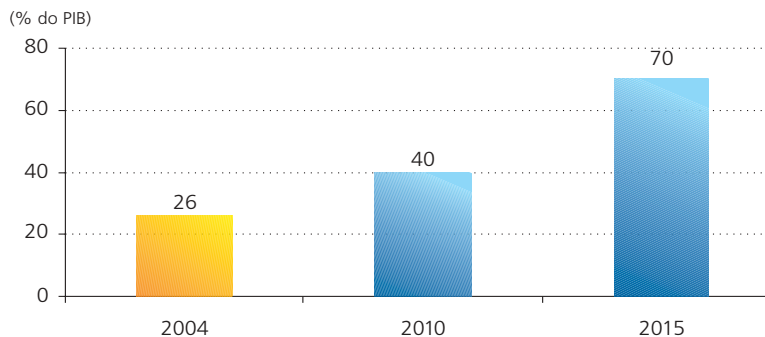
■ CRÉDITO EM RELAÇÃO AO PIB

Histórico de participação do crédito no PIB



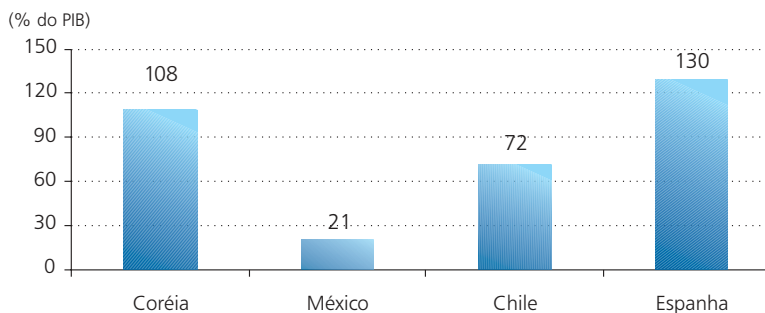
FONTE: Banco Central do Brasil.

Meta de participação do crédito no PIB



FONTE: FMI/CNI.

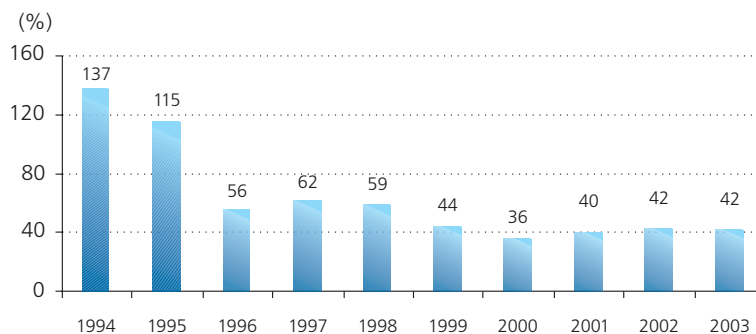
Participação do crédito no PIB para grupo de países selecionados em 2002



FONTE: FMI.

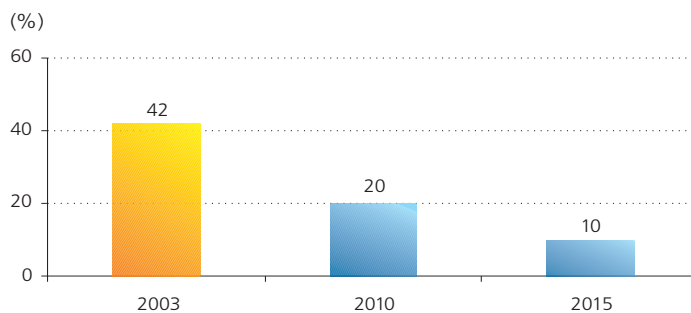
SPREAD BANCÁRIO

Histórico de *spread* bancário no Brasil



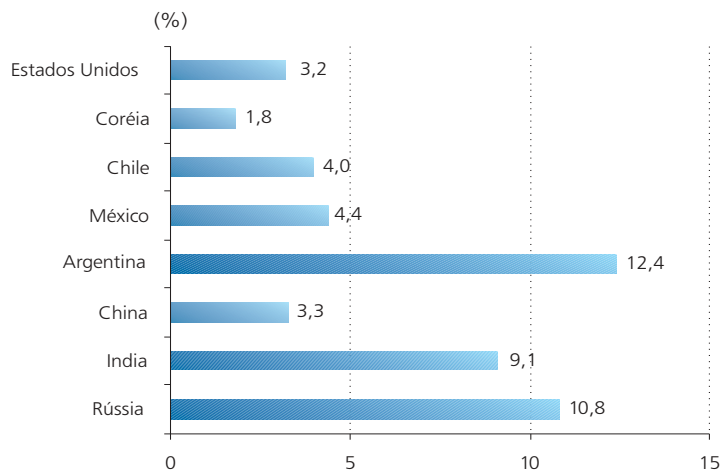
FONTE: Banco Central do Brasil.

Meta de *spread* bancário no Brasil



FONTE: FNI/CNI.

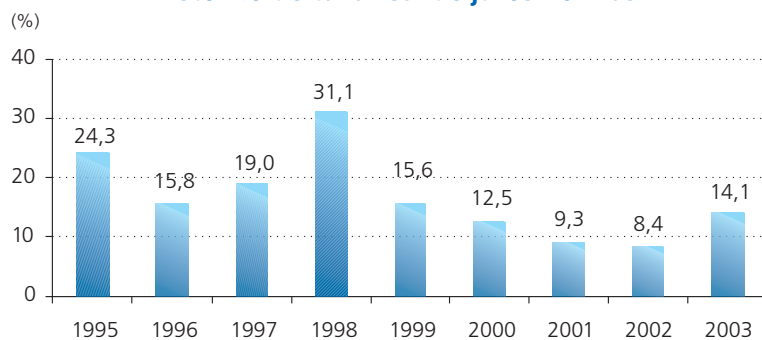
Spread bancário para grupo de países selecionados em 2002



FONTE: FNI/CNI

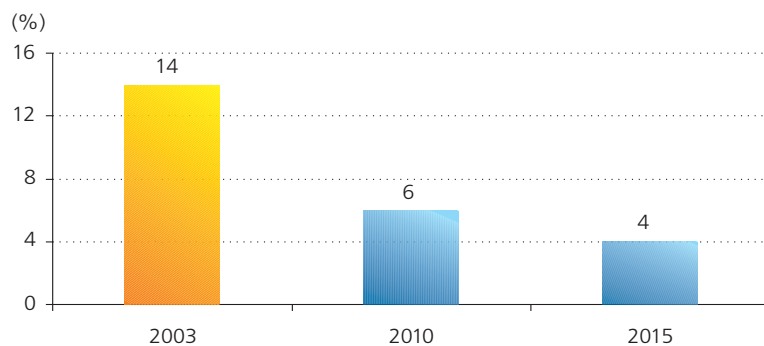
TAXA REAL DE JUROS

Histórico de taxa real de juros no Brasil



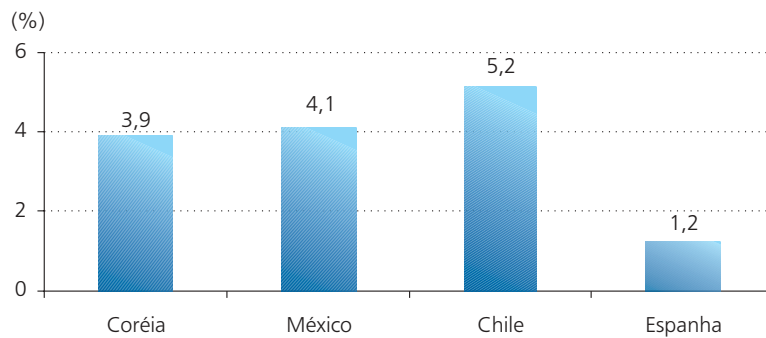
FONTE: Banco Central do Brasil.

Meta de taxa real de juros no Brasil



FONTE: FNI/CNI.

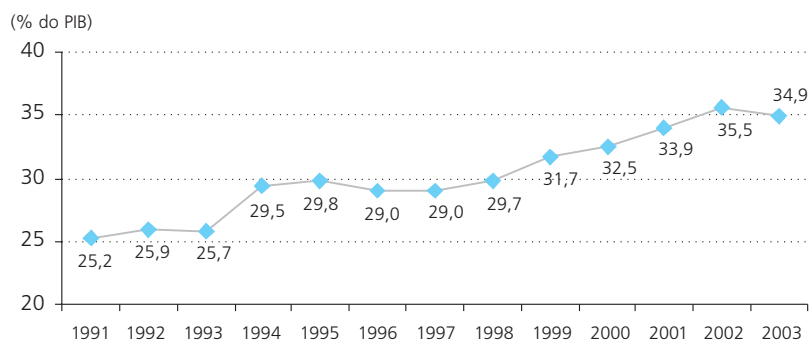
Taxa real de juros para grupo de países selecionados em 2002



FONTE: FMI.

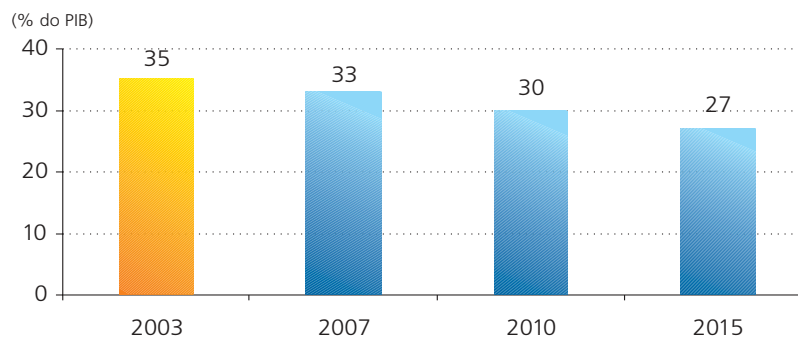
■ CARGA TRIBUTÁRIA

Histórico da carga tributária no Brasil



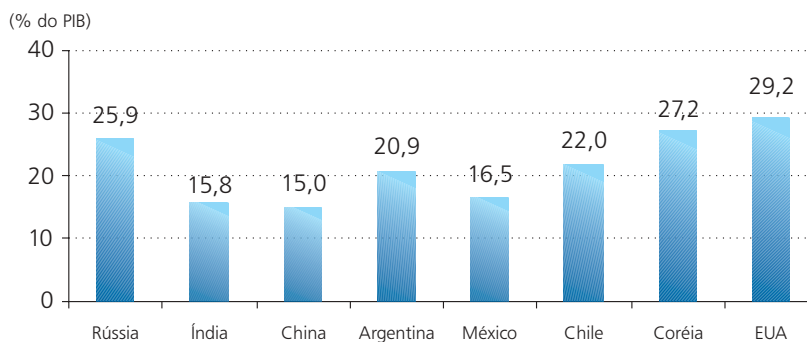
FONTE: Secretaria da Receita Federal.

Meta de carga tributária no Brasil



FONTE: FNI/CNI.

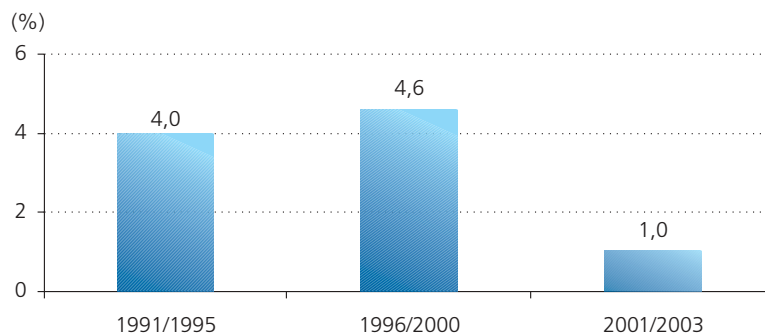
Carga tributária para grupo de países selecionados em 2002



FONTE: IMD e FIESP.

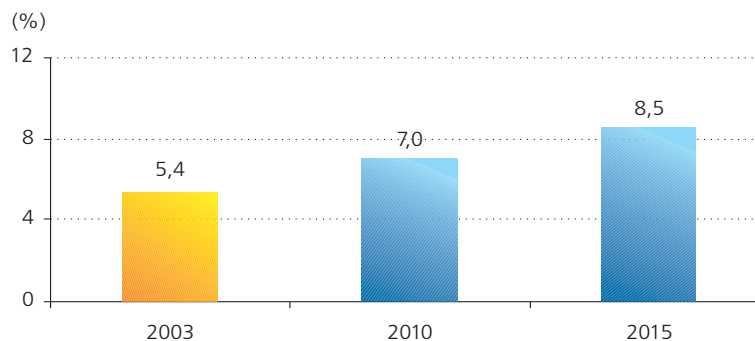
OFERTA DE ENERGIA

Histórico de taxa de crescimento da oferta de energia



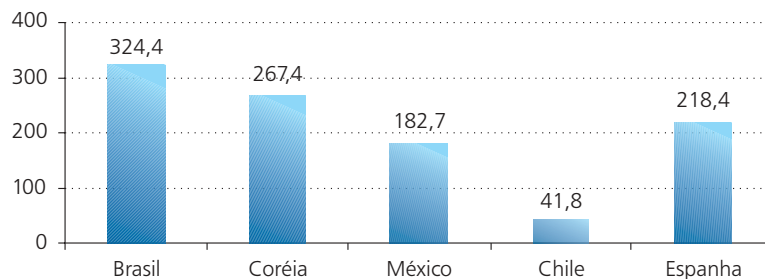
FONTE: Balanço Energético Nacional / Ministério de Minas e Energia.

Meta de crescimento da oferta de energia



FONTE: FNI/CNI.

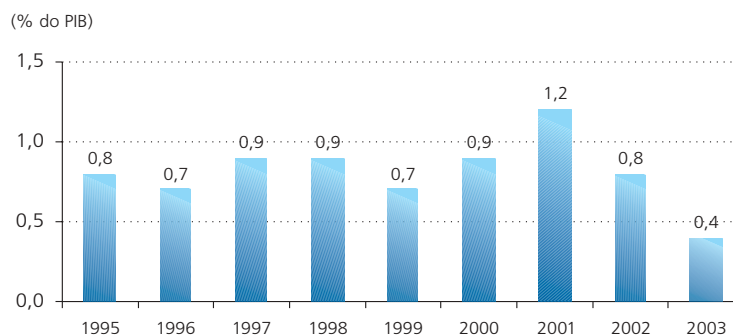
Oferta de energia elétrica, em TWh (bilhões de Kwh), em 2002 para grupo de países selecionados



FONTE: Ministério de Minas e Energia e Department of Energy - USA.

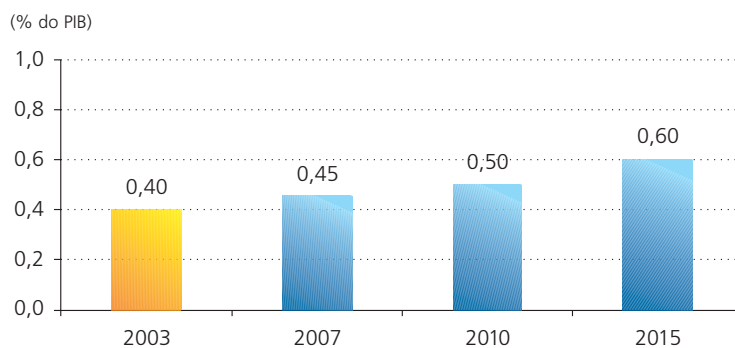
■ INVESTIMENTO EM INFRA-ESTRUTURA DOS TRANSPORTES EM RELAÇÃO AO PIB

Investimento em infra-estrutura dos transportes



FONTE: SIAFI/STN e COFFCOFF-Consultoria de Orçamentos e Fiscalização.

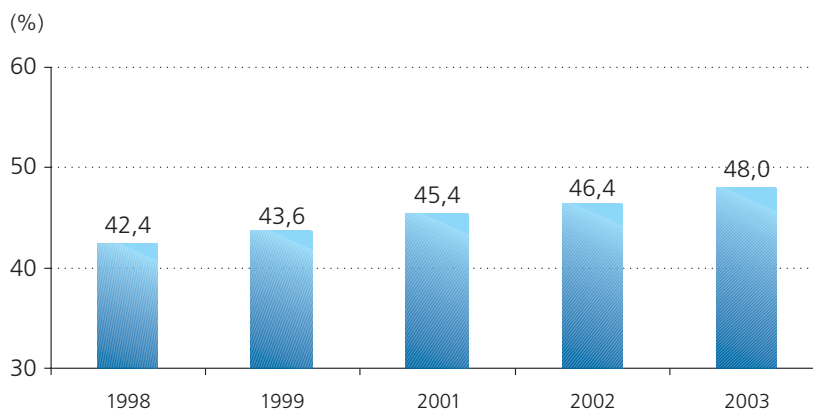
Meta de Investimento em infra-estrutura dos transportes



FONTE: SIAFI/STN e COFFCOFF-Consultoria de Orçamentos e Fiscalização.

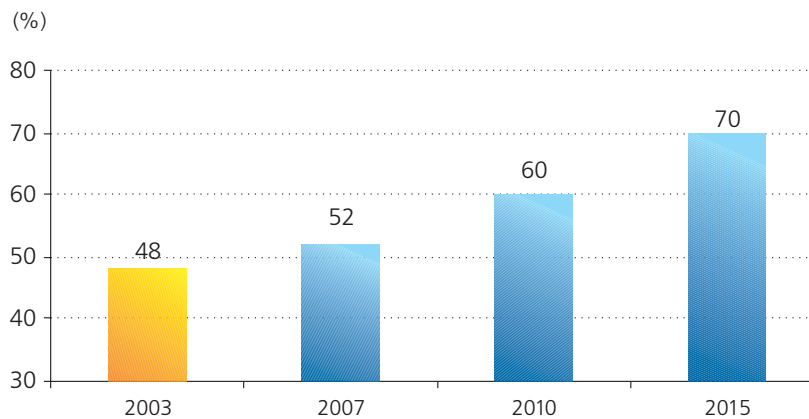
■ DOMICÍLIOS ATENDIDOS POR REDE COLETORA DE ESGOTO

Domicílios atendidos por rede coletora de esgoto



FONTE: PNAD / IBGE.

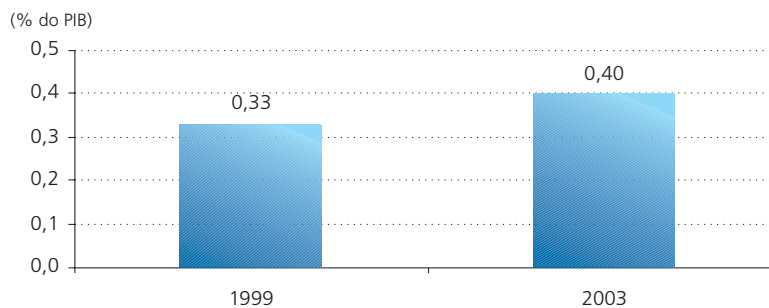
Metas para domicílios atendidos por rede coletora de esgoto



FONTE: FNI/CNI.

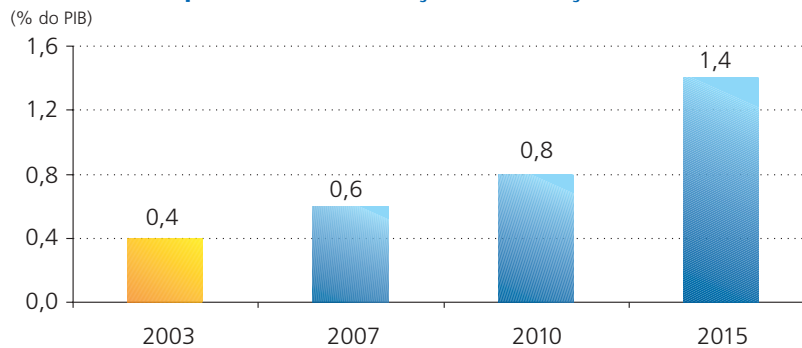
■ INVESTIMENTO PRIVADO EM INOVAÇÃO

Histórico da participação do investimento privado em inovação em relação ao PIB



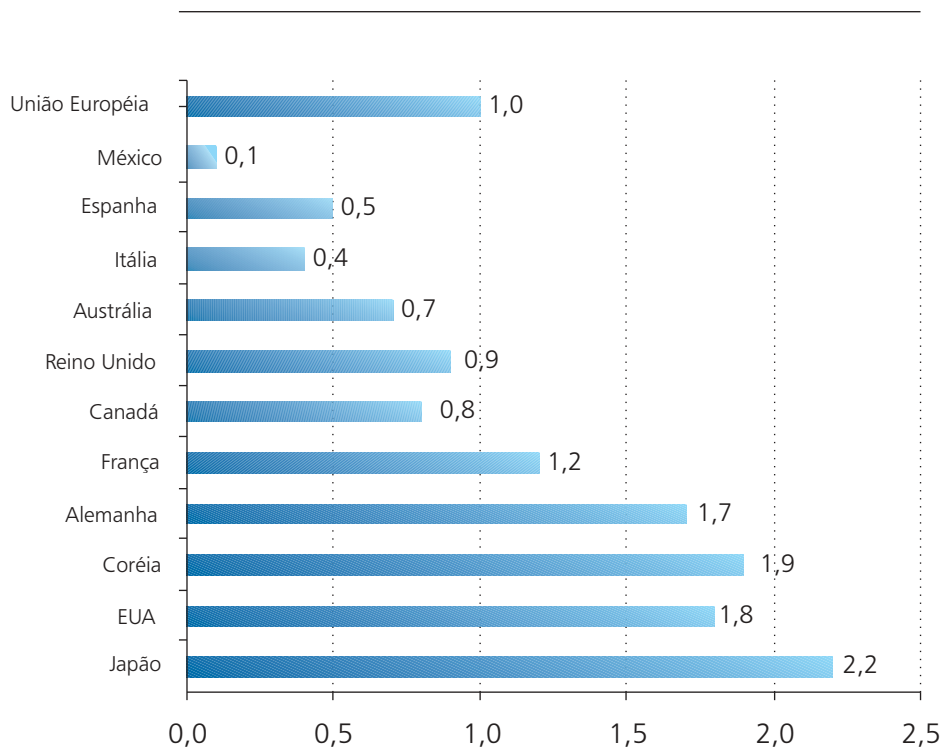
FONTE: MCT.

Meta para a participação do investimento privado em inovação em relação ao PIB



FONTE: FNI/CNI.

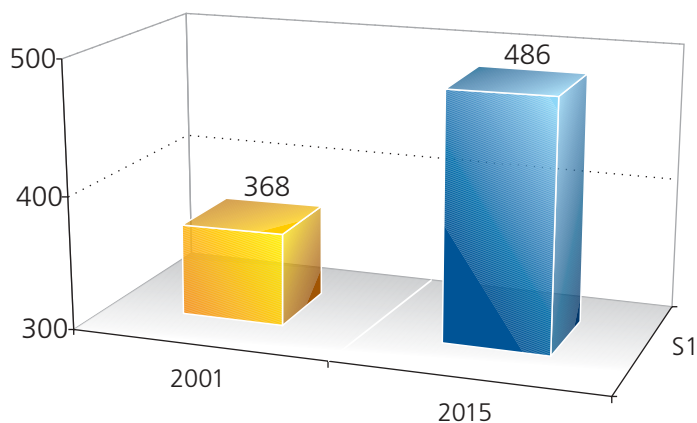
■ PARTICIPAÇÃO DO INVESTIMENTO PRIVADO EM INOVAÇÃO EM RELAÇÃO AO PIB EM 2003 (%)



FONTE: MCT.

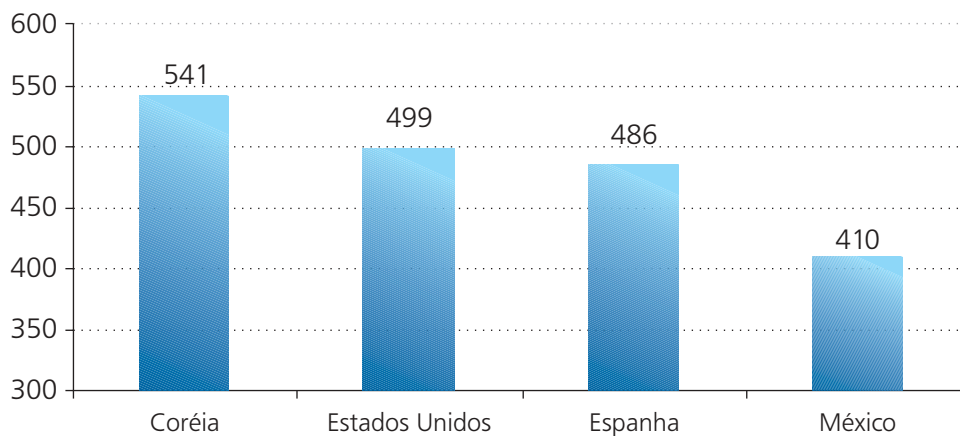
■ PISA

PISA – Nota média de matemática, ciências e leitura



FORNTE: OECD.

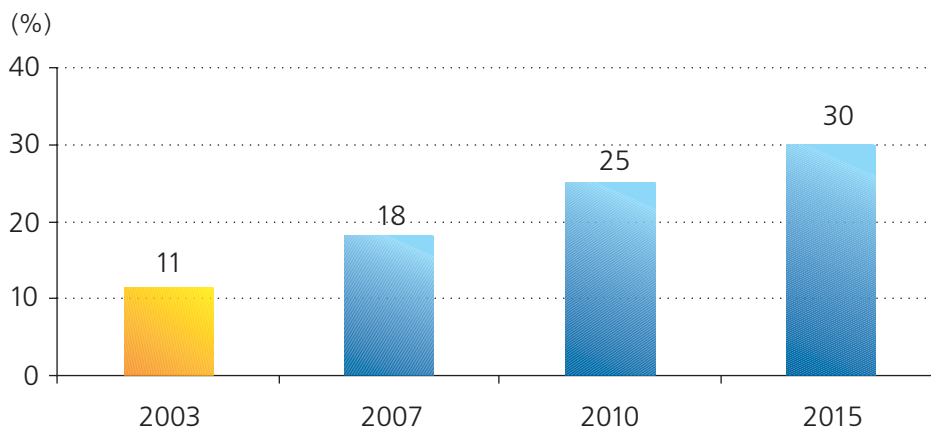
Metas para PISA em 2001 - nota média para matemática, ciências e leitura para grupo de países selecionados



FORNTE: OECD.

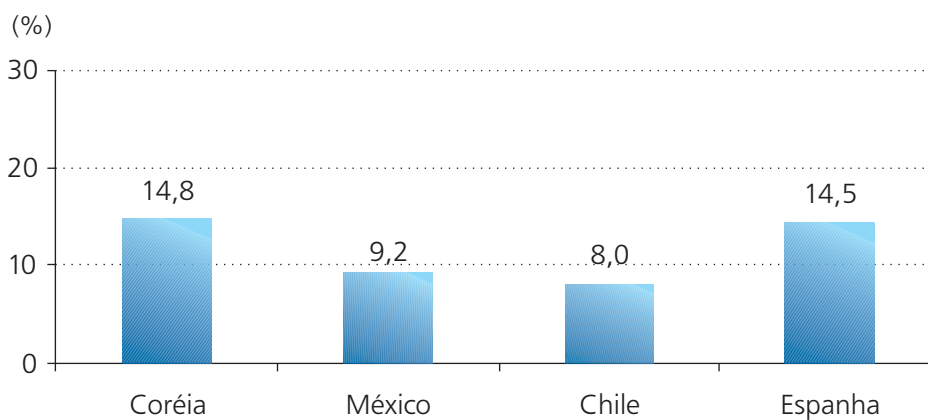
■ DOMICÍLIOS COM ACESSO À INTERNET

Meta para domicílios com acesso à Internet



FONTE: PNAD.

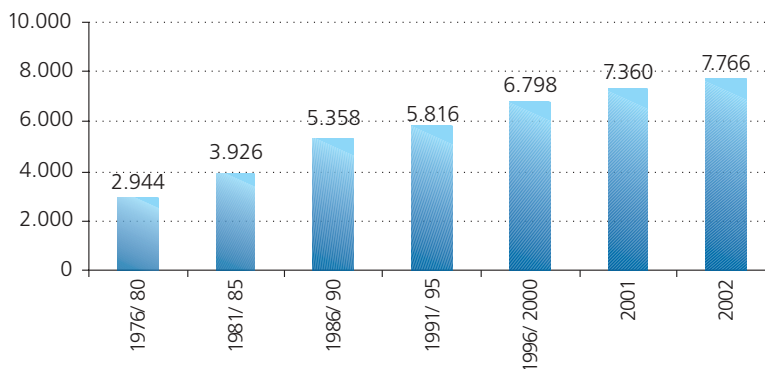
Participação dos domicílios com acesso à Internet para grupo de países selecionados em 2002



FONTE: The Global Competitiveness Report.

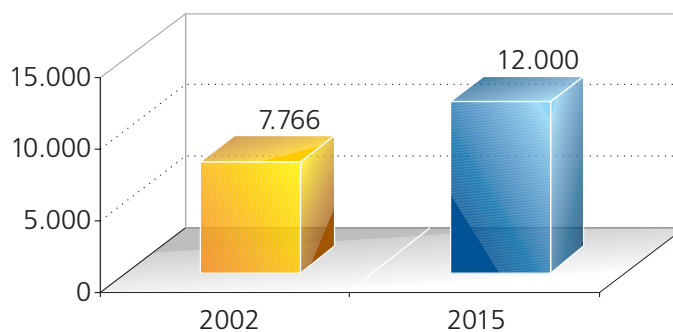
RENDA PER CAPITA (PPP)

Histórico de renda per capita (PPP) no Brasil



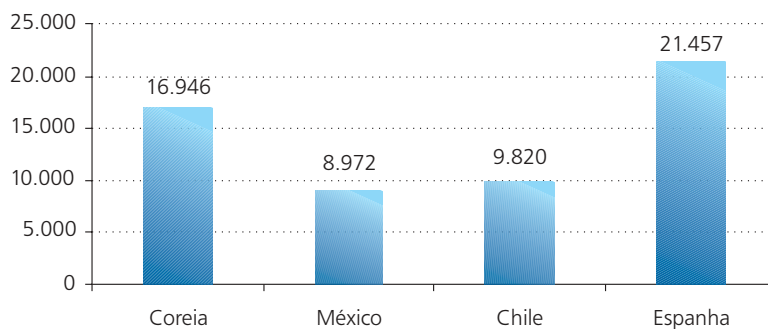
FONTE: Banco Mundial.

Meta para Renda per capita (PPP)



FONTE: FNI/CNI.

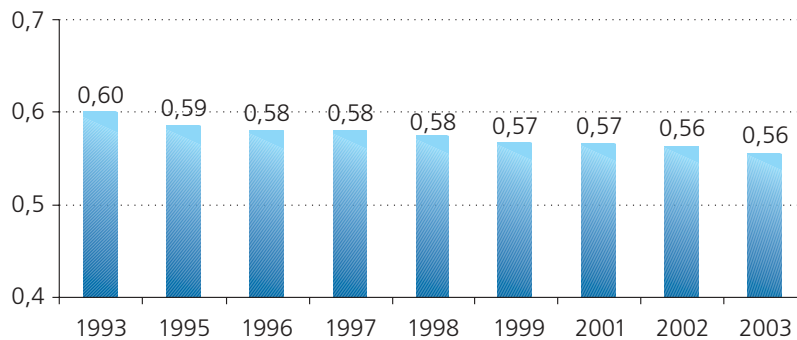
Renda per capita (PPP) para grupo de países selecionados – 2002



FONTE: Banco Mundial.

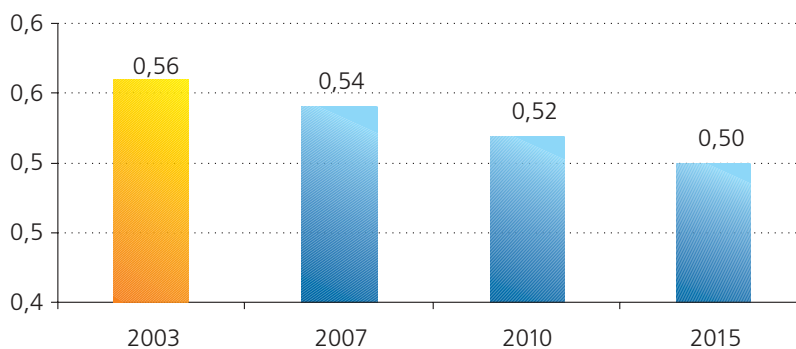
GINI

Evolução do índice de Gini no Brasil



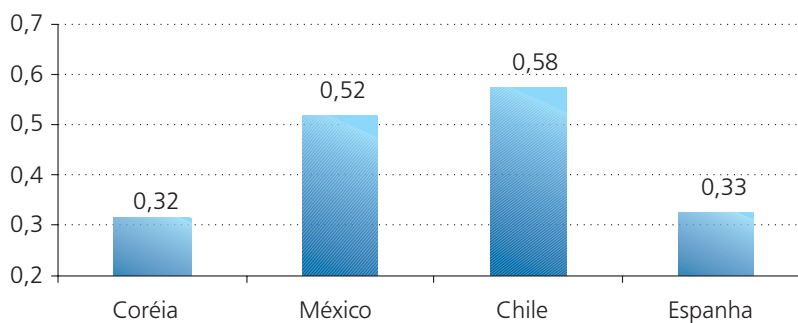
FONTE: Banco Central.

Meta para o índice de Gini no Brasil



FONTE: FNI/CNI.

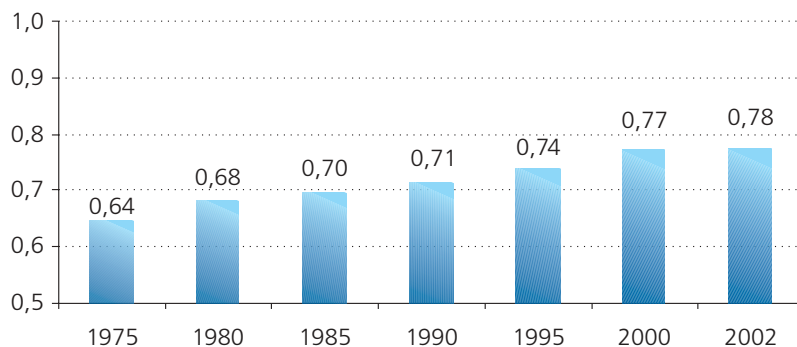
Índice de Gini para grupo de países selecionados em 2003



FONTE: Banco Mundial.

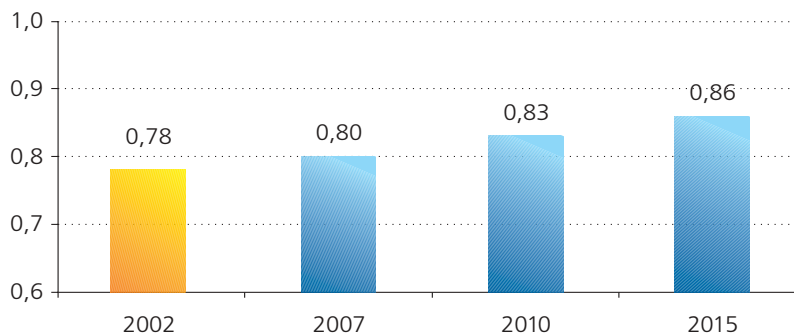
■ IDH

Evolução do IDH no Brasil



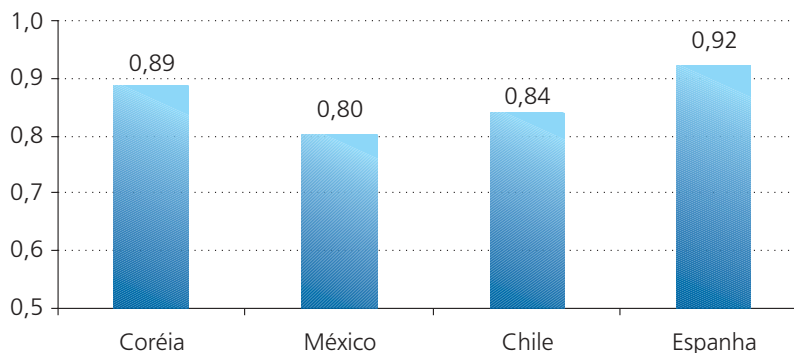
FONTE: PNUD.

Meta de IDH para o Brasil



FONTE: FNI/CNI

IDH para grupo de países selecionados



FONTE: PNUD.

Lista de Siglas

ABIPTI – Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa e Tecnologia
ACC – Adiantamento sobre contrato de câmbio
ACE – Adiantamento sobre cambiais entregues
ANA – Agência Nacional de Águas
Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações
Aneel – Agência Nacional de Energia Elétrica
Apex – Agência de Promoção de Exportações
APL – Arranjos Produtivos Locais
BEN – Balanço Energético Nacional
BB – Banco do Brasil
BNB – Banco do Nordeste
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Bovespa – Bolsa de Valores de São Paulo
BSC – Balanced Scorecard
CIN – Centro Internacional de Negócios
CNI – Confederação Nacional da Indústria
CNT – Confederação Nacional dos Transportes
CT – Conselho Temático
DOU – Diário Oficial da União
Ethos – Instituto de Pesquisa Aplicada
FMI – Fundo Monetário Internacional
FNI – Fórum Nacional da Indústria
Funcex – Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior
HALE – Health Adjusted Life Expectancy
Ibase – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano
IEL – Instituto Euvaldo Lodi
IES – Instituições de Ensino Superior
IMD – International Institute for Management Development
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
Inmetro – Instituto Nacional de Metrologia
INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial
MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MEC – Ministério da Educação e Cultura
MME – Ministério de Minas e Energia

MPE – Micro e Pequena Empresa
MPI – Micro e Pequena Indústria
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OECD – Organization for Economic Co-operation and Development
OMS – Organização Mundial da Saúde
ONS – Operador Nacional do Sistema
ONU – Organização das Nações Unidas
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
PIB – Produto Interno Bruto
Pimes – Pequenas e Médias Empresas
Pintec – Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica
PISA – Programme for International Student Assessment
PME – Pequena e Média Empresa
PNAD – Pesquisa Nacional por amostra de domicílios
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPP – Power of Purchase Parity
QSP – Quality Safety and Productivity Center
Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI – Serviço Social da Indústria
SST – Segurança e Saúde do Trabalho
TIB – Tecnologia Industrial Básica
WEF – World Economic Forum
ZEE – Zoneamento Ecológico Econômico

PRESIDÊNCIA

Presidente: Armando de Queiroz Monteiro Neto

GABINETE DA PRESIDÊNCIA - GABIN

Chefe de Gabinete: Cid Ferreira Lopes Filho

SUPERINTENDÊNCIA CORPORATIVA - SUCORP

Superintendente: Antonio Carlos Brito Maciel

SUPERINTENDÊNCIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO - SUPOG

Superintendente: Carlos Francisco Moniz Aragão

UNIDADE JURÍDICA – UJ

Coordenador: Hélio José Ferreira Rocha

UNIDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – UNICOM

Coordenador: Edgar Lisboa

UNIDADE CORPORATIVA DE AUDITORIA – AUDIT

Coordenador: Vítor Manuel Ribeiro da Cruz Moura

DIRETORIA EXECUTIVA - DIREX

Diretor: José Augusto Coelho Fernandes

DIRETORIA DE OPERAÇÕES – DIOP

Diretor: Marco Antonio Reis Guarita

UNIDADE DE GESTÃO DE DEFESA DE INTERESSES – GDI

Coordenadora: Elizabeth da Silva Marinho

UNIDADE DE ASSUNTOS LEGISLATIVOS – COAL

Coordenador: Carlos Alberto Macedo Cidade

UNIDADE DE COMPETITIVIDADE INDUSTRIAL - COMPI

Coordenador: Maurício Otávio Mendonça Jorge

UNIDADE DE COMÉRCIO EXTERIOR - COMEX

Coordenador: José Frederico Álvares

UNIDADE DE POLÍTICA ECONÔMICA – PEC

Coordenador: Flávio Pinheiro de Castelo Branco

UNIDADE DE RELAÇÕES DO TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ASSOCIATIVO - RT

Coordenadora: Simone Saisse Lopes

UNIDADE DE NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS – NEGINT

Coordenadora: Soraya Saavedra Rosar

UNIDADE DE PESQUISA, AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO - PAD

Coordenador: Renato da Fonseca

COMITÊ DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Coordenador: Antonio Carlos Brito Maciel

SUPERINTENDÊNCIA DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS – SSC

Superintendente: Silvio Andriotti

UNIDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO SISTEMA CNI – UNICOM

Coordenação do Projeto Gráfico, Diagramação e Revisão

INFORMAÇÃO COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Projeto Gráfico, Diagramação e Revisão

GRÁFICA POSITIVA

Impressão