



R E V I S T A
Fevereiro 2009 • Ano 18 • nº 203

É a hora

**IEL capacita gestores no exterior para
enfrentar o cenário econômico mundial**



Instituto Euvaldo Lodi
Ano 18 / nº 203
Fevereiro de 2009

3 Editorial
 Para a crise, um pouco de ousadia

4 Entrevista
 O poder da inovação

6 Capa
 Capacitação, a melhor receita para todas as ocasiões

10 Inovação
 Segurança jurídica em debate

13 Estágio
 Lançado programa para alunos de pós-graduação

14 Desenvolvimento
 O IEL no Complexo Industrial e Portuário de Suape

16 Notas

18 Outras Mídias

19 Artigo
 Planejamento e resiliência

Agenda

Canton Fair – O IEL Mato Grosso está com inscrições abertas para a missão empresarial à China, em abril, durante a primeira fase da 105ª Canton Fair, a maior feira multisetorial da Ásia e a segunda maior do mundo. A China é o principal comprador individual de Mato Grosso, com negócios concentrados em soja, madeira e couro e os organizadores da missão querem ampliar o leque de produtos exportados para aquele país. Além da feira, os participantes irão a Dubai, nos Emirados Árabes, e a Xangai, na China. Informações e inscrições pelo endereço cin@fiemt.com.br e pelo telefone (65) 3611-1565.

Ajuda emergencial – O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social atendeu pedido da Federação das Indústrias de Santa Catarina para auxiliar as empresas atingidas pelas enchentes no Estado. Foi anunciado o programa de refinanciamento de créditos com carência de 18 meses e pagamento em até 24 parcelas, e o financiamento de capital de giro está sendo ampliado para incluir micro e pequenas empresas de todos os setores, além das de aquicultura e pesca dos municípios atingidos pelas enchentes. Os interessados podem obter informações pelo [site www.fiesc.org.br](http://site.ww.fiesc.org.br)

Economia e sustentabilidade – Eletricidade Eficiente é o nome do programa lançado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro para promover a conscientização sobre o uso racional da energia elétrica. Fazem parte da iniciativa a elaboração de diagnóstico, a implantação de projetos de conservação de energia em todos os segmentos econômicos e até uma linha de financiamento exclusiva para essa finalidade. Para saber mais ligue 0800 0231 231. **IEL**

Publicação mensal, produzida e editada pela Unidade de Comunicação Social do Sistema Indústria (Unicom) • Instituto Euvaldo Lodi (IEL) Presidente do Conselho Superior: Armando Monteiro Neto • Diretor-geral: Paulo Afonso Ferreira • Superintendente: Carlos Cavalcante Colaboradores: Cláudia Izique, Fâbia Galvão, Fernanda Paraguassu, Maria José Rodrigues, Marcelo Barbosa, Marlene Piñol, Salete Silva e Thiago Endres • Projeto e Produção: textodesign • Capa: Liquidlibrary • SBN, Quadra 1, Bloco B, lote 24, Edifício Confederação Nacional do Comércio, 9º andar • CEP 70041-902 • Brasília (DF) • Telefone: 61 3317-9080 • Fax: 61 3317-9360 • www.iel.org.br



Antídoto para crises

Editorial

A crise financeira global, que se abateu sobre os principais mercados, exige prudência e comedimento na gestão de qualquer empreendimento. Mas sugere também uma pitada de ousadia, já que, para diversos segmentos da produção, momentos de turbulência podem se traduzir em oportunidade para um reposicionamento estratégico dos negócios. Nesse caso, a cautela não pode prescindir da informação e análise acuradas do impacto da crise nos diferentes setores da economia, nos distintos países e no mercado interno, e nem do compromisso da empresa com a gestão da inovação.

Foi com essa perspectiva que o IEL elaborou a grade curricular dos programas *Gestão Estratégica para Dirigentes Empresariais*, *Estratégia de Negócios para o Mercado Asiático* e *Estratégia e Inovação nos Negócios*, que serão realizados em 2009. Os três programas são implementados em parceria com o Insead (nos campi de Fontainebleau, na França e em Cingapura) e com a Wharton School (na Pensilvânia, Estados Unidos), e têm como objetivo municiar empresários e executivos com informações que lhes permitam formular estratégias para os negócios. Os cursos reúnem participantes de diversos segmentos de negócio em ambientes de debates e de troca de informações em que se combinam aulas expositivas – ministradas por professores de renome internacional – e estudos de caso.

Neste ano, os três programas reforçarão a gestão estratégica da inovação, tema mais do que oportuno para garantir a competitividade das empresas, especialmente em momentos de crise, e que poderá contribuir para a identificação de novas oportunidades de mercado.

Em 2009, o IEL vai enfatizar também a importância da gestão nos cursos de capacitação voltados para micro e pequenos empresários e que serão oferecidos no âmbito de convênio firmado, em dezembro de 2008, com o Ministério da Ciência e Tecnologia, o Conselho Nacional de Pesquisa Científica e Tecnológica e com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). A expectativa é atender, até 2010, 3.900 empresários e gestores em todo o País, com o objetivo de difundir a cultura da inovação. Esse programa, que já vem sendo implementado em alguns regionais do IEL – como o de Santa Catarina e Minas Gerais, entre outros –, ganha agora caráter nacional e será replicado em todos os Estados.

O IEL dará continuidade também à parceria firmada com o Sebrae para a capacitação de gestão empresarial. Será a terceira edição do programa e a perspectiva é atender às demandas de cerca de 1.500 micro e pequenos empresários.

O IEL acredita que a gestão inovadora abrirá perspectivas para que as empresas aproveitem oportunidades e superem crises, garantindo maior competitividade aos seus negócios. **IEL**

Carlos Cavalcante
Superintendente do IEL



Inovar para existir

Entrevista **Hitendra Patel**

É nos momentos de crise que a inovação apresenta com mais intensidade seu poder. A afirmação é do indo-americano Hitendra Patel, especialista em modernização de negócios. Fundador e diretor do Centro de Inovação, Excelência e Liderança de Cambridge, em Massachusetts, Estados Unidos, ele afirma que as empresas dos países emergentes interessadas em se atualizar encontram dois desafios: a falta de tradição em ciência e tecnologia e a influência do Estado no ambiente dos negócios. Para ele a renovação permanente deve estar em todas as áreas da empresa, não apenas em pesquisa e desenvolvimento.

Graduado em matemática, física e engenharia elétrica, Patel é PhD em ciência dos materiais, coordenador global do Departamento de Inovação e Crescimento da Hult International Business School, com sedes em Boston, Dubai, Londres e Xangai. Ele foi um dos palestrantes do I Congresso Internacional de Inovação realizado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul e pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, com apoio do IEL. O congresso reuniu, em Porto Alegre, especialistas nacionais e internacionais, lideranças empresariais e membros do governo.

Como o senhor define inovação?

Hitendra Patel: Em negócios, inovar é gerar valor de novas maneiras para direcionar o crescimento lucrativo e sustentável. Inovação não é só inteligência, *insights*, idéias ou implementação, mas requer todos esses elementos.

Qual a importância da inovação nos países em desenvolvimento?

Patel: O objetivo apropriado de qualquer estratégia de desenvolvimento econômico deveria ser um alto padrão de vida dirigido por implacável crescimento de inovação e produtividade. Não pense que inovação deve ser preocupação somente para América do Norte, Europa ou Ásia. Companhias como Samsung, Hyundai

ou LG, na Coreia, ou Tata, Infosys e Dr. Reddy, na Índia, têm usado inovação reproduzida dos Estados Unidos, de países da Europa ou do Japão. A criação de grupos em torno dessas empresas, seja de fornecedores, universidades, instituições de treinamento, investidores e parceiros estratégicos internacionais trazendo tecnologia e conhecimento, gera tremendo valor para a região. Inovação é imperativo estratégico para qualquer região ou país. Aqueles que a abraçam aproveitam um virtuoso ciclo de crescimento e otimismo. Os que a rejeitam deslizam para dentro de uma viciosa espiral de declínio interno.

Como os governos podem apoiar a inovação?

Patel: Governos podem apoiar se alinhando com indústrias, instituições financeiras e universidades para focar as áreas onde inovar. O governo pode criar ambientes facilitadores para os negócios, seja por meio da desburocratização para abrir e fechar empresas, da simplificação de impostos e leis trabalhistas que permitam estruturas flexíveis baseadas nas condições do mercado.

Minha sugestão não é só para benefício de companhias brasileiras, mas também para as internacionais desejando vir para o País. Tenho falado sobre inovações abertas em que ideias, pessoas e conhecimento podem rapidamente ser trazidas para o País e customizadas para o ambiente daqui. Um ambiente apoiando trocas abertas é a chave. Neste último ponto, eu encorajaria o governo a propor maneiras para fazer do inglês e outros idiomas internacionais requisitos importantes em escolas e uma parte natural do círculo de linguagem de negócios.

Como a inovação é importante hoje, quando enfrentamos uma crise global?

Patel: Inovação pode e deve ser usada em bons momentos, mas seu poder é mais aparente durante tempos difíceis. Companhias inovadoras em épocas turbulentas são mais ágeis e pensadoras de contingências para mudar de direção. São mais confortáveis lidando com ambiguidade e incerteza e veem oportunidade *versus* risco, no mercado. Esta é uma época oportuna para dar um passo à frente e comprar concorrentes por preços baixos, seguir um caminho e

testar novas maneiras de reduzir custo para produzir, distribuir ou chegar aos consumidores, tomar posição de liderança. Isso requer pensamento rigoroso e abordagem disciplinada. Dar um passo atrás e se afastar do mercado não é a melhor abordagem. O ambiente é provavelmente mais tolerante para encontrar novas maneiras de crescer porque os métodos existentes não irão funcionar. Enquanto Europa e Estados Unidos desaceleram, companhias brasileiras confiantes procurando parcerias para crescer deveriam oferecer os mercados

mais fortes para parceiros potenciais. Companhias nos Estados Unidos e na Europa estão sofrendo, mas precisam mostrar que não reequilibrando o *portfolio* e o Brasil certamente poderia ajudar.

Em uma organização o que deve ser inovador?

Patel: Inovação sempre começa com liderança criando oportunidade para mudança ou a necessidade clara para modernizar a companhia. Empresas focadas no consumidor tendem a buscar ideias no *marketing* e companhias

voltadas para a tecnologia buscam ideias nos produtos e processos. Nós acreditamos que é preciso envolver ambos e também outras partes da organização para realmente ter ideias e implementação mais interessantes. É preciso abrir para ideias, seja de fornecedores, de parceiros, de empregados ou de clientes. Deve-se equilibrar a necessidade de ganhos em curto prazo com resultados inovadores melhores.

A inovação pode ser estimulada pela sociedade, numa larga perspectiva com governo, empresas, associações, cidadãos?

Patel: Governos podem estabelecer se nossa cidade será 100% verde ou se todos os carros, elétricos até 2015. O que ocasiona mudanças cria foco e oportunidades. Nos Estados Unidos, companhias inovadoras e seus executivos são tratados como estrelas do *rock*. Isso cria aspiração para atitudes e resultados. Associações e redes sociais podem ser criadas para trocar ideias, montar times e fóruns de discussão. A mídia pode atuar oferecendo espaço nos jornais e revistas para matérias sobre o tema. Inovação pode ser estimulada.

IEL

A renovação constante
em todas as áreas
de uma empresa é
o caminho para a
permanência
no mercado



Nas crises, as oportunidades

Capa

Sempre que nuvens negras cobrem o cenário econômico, alguém invoca a milenar sabedoria chinesa para lembrar que crise é sinônimo de oportunidade. Mas engana-se quem pensa que a referência aos famosos ideogramas – que interligam duas palavras consideradas antagônicas no mundo ocidental – não passa de lugar-comum: a história recente do País comprova que os momentos de crise podem se traduzir numa excelente oportunidade para a reavaliação estratégica dos negócios.

É com essa perspectiva que o IEL está elaborando a grade curricular dos programas *Gestão Estratégica para Dirigentes Empresariais*, *Estratégia de Negócios para o Mercado Asiático* e *Estratégia e Inovação nos Negócios*, implementados em parceria com duas das maiores escolas internacionais de negócios: Insead e Wharton. “Em 2009, vamos reforçar os cursos voltados para a gestão estratégica da inovação”, diz a gerente de Educação Empresarial do IEL Nacional, Tatiana Mello. “A inovação, comprovadamente, faz toda a diferença na competitividade das empresas num mundo globalizado.”

O IEL promove dois cursos com o Insead, criado em 1957 para revolucionar o conceito de ensino empresarial. Conta com 140 professores de 32 países e *campi* em Fontainebleau, na França, e em Cingapura, cidade-estado, no sudeste asiático. Na França, o programa desenvolvido em parceria com o IEL tem caráter generalista: aborda os mais modernos conceitos e práticas de gestão empresarial e combina aulas expositivas com estudos de caso. Em Cingapura, a ênfase está nas negociações em ambientes multiculturais e é voltado para dirigentes que possuem ou pretendem estabelecer negócios naquele continente, ou ainda para os que necessitam proteger os interesses das investidas asiáticas em seus mercados.

A Wharton School pertence à Universidade da Pensilvânia, nos Estados Unidos, e é reconhecida pelo

Nos três programas, a grade curricular é customizada e os cursos vão reforçar a gestão estratégica da inovação

seu rigor acadêmico e por ser a mais antiga escola de administração do mundo: foi fundada em 1881. A escola recebe cerca de 8 mil alunos por ano e oferece cursos de graduação e mestrado em administração, em que são tratados temas como implementação estratégica de negócios, vantagem competitiva, *venture capital*, negociação, entre outros. Está entre as melhores do mundo, junto com Stanford, Columbia, Harvard Business School e Kellogg School of Management.

Neste ano, a 4ª edição do programa desenvolvido com a Wharton School será realizada entre os dias 25 e 29 de maio, em Filadélfia; e a 9ª edição do programa com o Insead, entre os dias 24 e 28 de agosto, em Fontainebleau. A data do programa para o *campus* do Insead, em Cingapura, até o fechamento desta edição, não estava definida. Nos três programas, a grade curricular é customizada. Em 2009, por sugestão do IEL, os três cursos terão reforço de disciplinas que enfatizem o papel da gestão inovadora para o sucesso dos negócios. “Essa tem sido a demanda do mercado”, sublinha Tatiana. A expectativa é que novas ferramentas de gestão de negócios – e até mesmo a troca de experiência entre alunos e professores de vários países – contribuam para fortalecer as empresas no enfrentamento da crise.

Mário Allan Ferraz Maфра, diretor Administrativo e Financeiro do Grupo Wheaton Brasil – fabricante de frascos para indústrias de cosméticos, de fármacos e de utilidades domésticas –, participou do curso *Gestão Estratégica para Dirigentes Empresariais*, no *campus* do Insead em Fontainebleau, na França. “Gostei muito da experiência, pela oportunidade de compartilhar vivências distintas da minha e pelo conhecimento novo que me foi disponibilizado.”

Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, especialista em avaliação de empresas e projetos pela Fundação Getúlio



Maфра: oportunidade de compartilhar vivências e didática do professor foram notáveis

Vargas, também do Rio, e diretor vogal do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças, Maфра destaca que a disciplina, Desafio Metanacional, ministrada pelo professor José Fernando Pinto dos Santos, o despertou para os procedimentos vitais num processo de internacionalização dos negócios. “A profundidade da matéria e a didática do professor foram notáveis”, sublinha.

A parceria entre o IEL e o Insead teve início em 1999. Desde então, foram realizadas oito edições do programa das quais participaram 350 pessoas. Com a abertura do mercado asiático, novas oportunidades de negócio surgiram e o acordo foi estendido ao Insead Cingapura, onde foram realizados dois cursos, em 2007 e 2008, com a presença de 45 brasileiros.

Com a Wharton School a parceria começou em 2006. Até o ano passado, foram realizados três cursos com a participação de 120 executivos, entre eles Guy Pierre François Berjeaut, superintendente de Operações do Bradesco BBI, que atua na área de banco de investimento, corretora, *asset management* e *private banking*. “O curso foi uma fantástica fonte de relacionamento e *networking*”, diz, destacando o contato com professores e consultores que atuam em projetos desenvolvidos simultaneamente às aulas teóricas. “É nesse momento que teoria e prática se falam”, observa. E aponta outro

Além da metodologia dos cursos e *networking*, a equipe de professores é um dos pontos fortes dos cursos

Capa

ponto positivo: “a visão holística das teorias”. Essa abordagem se deve ao fato de as experiências do grupo serem, em geral, heterogêneas, o que exige que o assunto ou teoria abordada seja amplamente debatido, na esfera de tomadores de decisão e de líderes nos setores em que atuam.

Administrador de empresas e pós-graduado em Administração Industrial, com ênfase em Economia, Berjeaut acrescenta que todo o material do curso tem sido utilizado como fonte de consulta.

O IEL também oferece cursos *in company*, no Brasil. Em dezembro de 2007, a Wharton ministrou o curso *Liderança Estratégica Orientada ao Mercado* para 41 profissionais do SENAI. O programa fez parte do *Projeto Executivos de Futuro*, criado para fortalecer competências das lideranças da entidade. Em maio do ano passado, outros 49 gestores do SENAI e do Sesi participaram do *Programa Inovação na Gestão*, promovido pelo IEL em parceria com o Insead.

Além da metodologia dos cursos e *networking*, a equipe de professores é um dos pontos fortes



DIVULGAÇÃO

Berjeaut: todo o material do curso é fonte de pesquisa

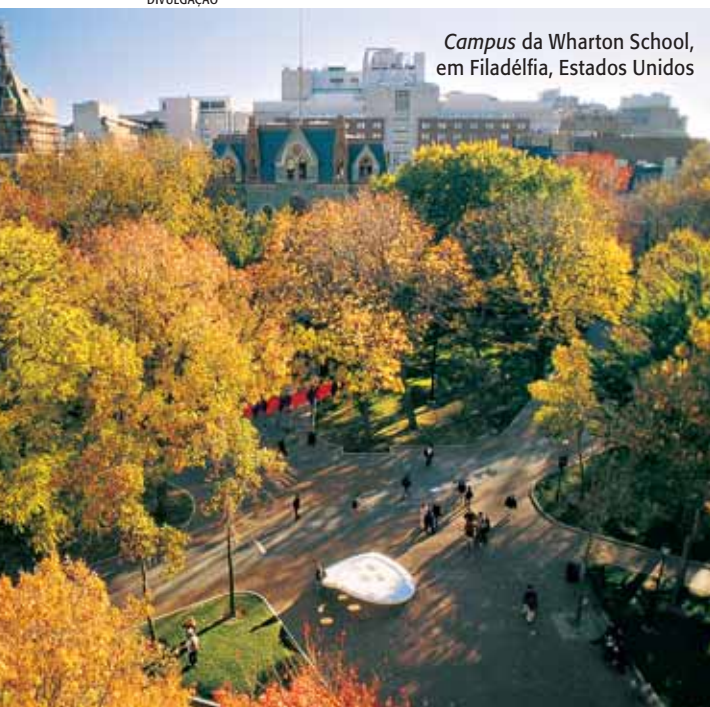
dos cursos, já que reúne especialistas com vasta experiência teórica e de mercado. Scott Snyder, por exemplo, *senior fellow* de Ciências da Gestão da Wharton University of Pennsylvania, é especialista em estruturação da decisão, planejamento por cenários e administração da incerteza. É também presidente e Chief Operating Officer (COO) da Decision Strategies International, empresa líder de consultoria com foco em planejamento estratégico.

Snyder esteve no Brasil, em dezembro de 2007, para o curso da Wharton School e, em entrevista à *Interação*, avaliou o desempenho dos alunos brasileiros. “Eu acredito que eles têm uma mente aberta para novas ideias, bem diferentes dos americanos, europeus e asiáticos que são meio fechados para aprender. Não prejulgam um modelo como o melhor.” Ressaltou, no entanto, que os executivos brasileiros deveriam explorar “o mundo lá fora” para compreender melhor “alguns fatos importantes que afetam o Brasil e quais são os impactos desses acontecimentos globais”. A recomendação feita há um ano parece atual, considerando a crise econômica mundial em andamento.

James Teboul, professor dos cursos oferecidos em parceria com o Insead, é autor do livro *Serviços em Cena – O Diferencial que Agrega Valor ao seu Negócio*, lançado pelo IEL no ano passado. Reconhecido

DIVULGAÇÃO

Campus da Wharton School, em Filadélfia, Estados Unidos



internacionalmente como um dos maiores especialistas em gestão de negócios, defende a tese de que, em qualquer setor da produção, a ênfase está nos serviços. Uma indústria de elevadores, por exemplo, lucra mais com a manutenção de seus produtos e dos concorrentes do que com suas vendas. “O poder do mercado está nos serviços”, afirmou, em entrevista à *Interação*, em maio do ano passado.

Além de reforçar o aspecto de gestão da inovação nos programas desenvolvidos com escolas internacionais, em 2009, o IEL também vai implementar cursos de capacitação para o gerenciamento da inovação voltados para micro e pequenos empresários. Esses cursos são resultado de convênio firmado em dezembro de 2008 com o Ministério da Ciência e Tecnologia, o Conselho Nacional de Pesquisa Científica e Tecnológica e o Sebrae. “Vamos atender a 3.900 empresários e gestores em todo o País entre 2009 e 2010 com o objetivo de difundir a cultura de inovação nesse mercado”, adianta Tatiana. O total de recursos envolvidos no convênio é de R\$ 7,8 milhões.

Alguns núcleos regionais, como o IEL Santa Catarina e o de Minas Gerais, desenvolvem programas de capacitação para a gestão da inovação, voltados para dirigentes de micro e pequenas empresas. “É a primeira vez que esses programas ganham um caráter nacional”, enfatiza Tatiana. O IEL e o Sebrae renovaram a parceria que mantêm há dois anos no âmbito do programa de capacitação de gestores. “Nessa que será a terceira edição do programa, vamos atender 1.500 micro e pequenos empresários.” **IEL**

Em Fontainebleau, na França, o *campus* do Insead



AGENDA 2009*

PROGRAMA INSEAD FRANÇA

Conteúdo Programático

Gestão da Internacionalização
Negociação
Liderança
Excelência na Gestão Industrial
Especificidade dos Serviços
Gestão da Mudança
Estratégia e Dinâmica Competitivas
Alavancando Competências Essenciais
Estratégias Inovadoras de *Marketing*
Fundamentos de Marca
O Desafio Metanacional: Competindo na Indústria do Conhecimento

PROGRAMA INSEAD CINGAPURA

Conteúdo Programático

Mudanças na Ásia-Pacífico
Estratégia Competitiva no Mercado Asiático
Alianças Estratégicas
Marketing na Ásia
Como Negociar com Diferentes Culturas
Equilibrando Demanda e Capacidade de *Outsourcing*
Logística da Cadeia de Suprimentos
Alocação de Investimentos e Estratégia Corporativa
Transferência Global de Melhores Práticas
Liderança e Negociação
Gestão da Mudança

PROGRAMA WHARTON SCHOOL

Conteúdo Programático

Workshop de Negociação
Estratégia e Inovação
Estratégias para a Expansão Internacional
Construindo e Sustentando Vantagem Competitiva
Referenciais para Decisões
Planejamento por Cenários
Pensamento Sistêmico
Implementação da Estratégia
Construindo e Sustentando *Shareholder Value* (Valor ao Acionista)
Clientes como Patrimônio: Medindo e Gerenciando o Valor do Ciclo de Vida do Cliente

* Programação sujeita a alterações

Segurança Jurídica

Assunto mobiliza especialistas e ganha importância em empresas de todos os portes

Inovação



MARCELO CASAL

Armtec, criada na primeira incubadora da Universidade de Fortaleza, produziu o robô Saci para combater incêndios, entre outras utilizações

Se o Brasil tivesse optado por continuar usando o telégrafo até hoje, os fabricantes do aparelho primitivo de comunicação ainda teriam lucro e um grande mercado consumidor a seu favor – mas o País estaria obsoleto em tecnologia e inclusão digital. O exemplo evidencia a importância de se pensar estrategicamente sob uma perspectiva mais ampla e essa é a conscientização necessária para que empresários e pesquisadores compreendam e possam utilizar eficientemente as leis brasileiras em vigor.

Voltado para esse objetivo, o IEL – em parceria com as outras entidades do Sistema Indústria, o Ministério da Ciência e Tecnologia, a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e o Centro de Gestão

e Estudos Estratégicos – promove, em nove capitais, um ciclo de debates sobre Segurança Jurídica.

Especialistas e representantes de todas as instâncias do governo, da universidade, de núcleos de pesquisa, de institutos de tecnologia e da indústria discutem desde agosto minúcias das leis da Inovação (10.973/04), do Bem (11.196/05), da Informática (11.077/04) e outras que possam beneficiar o desenvolvimento de estudos e a prática de modernização das empresas. Os debates evidenciam questões ligadas ao risco jurídico que as organizações devem minimizar, causado por brechas, por exemplo, na Lei de Licitações (8.666/93), que regula os contratos com a administração pública.

Durante o primeiro debate sobre Segurança Jurídica promovido pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pelo IEL em Fortaleza, no IV Inova, Seminário de Gestão da Inovação Tecnológica do Nordeste, o diretor executivo da Armtec, Roberto Macedo, mostrou como sua empresa alcançou resultados positivos a partir do entendimento das leis. “A Armtec nasceu no contexto das leis de Inovação e do Bem. Configuramos projetos que se adequavam a essa legislação, a empresa cresceu e gerou tributos para o governo”, explica o gestor, que coleciona 17 premiações nacionais, entre reconhecimentos fornecidos pela CNI, Financiadora de Estudos e Projetos, Siemens, Petrobras e outras organizações.

A Armtec trabalha desde 2004 com inovação em robótica e produção de outros equipamentos. Ela nasceu na primeira incubadora de empresas da Universidade de Fortaleza. Atualmente, possui 100% de aprovação em subvenção para inovação, ou seja: pode receber integralmente recursos da União para promover pesquisa e desenvolvimento tecnológico. É também, reconhecida no mercado pela produção do Sistema de Apoio ao Combate de Incidentes (Saci), um robô que combate incêndios, entre outras utilizações.

O exemplo da organização cearense revela o potencial científico brasileiro que, segundo o advogado da União, Rafael Dubeux, é grande e precisa ser aplicado. “Nossa pesquisa tem de ser convertida em tecnologia para as empresas.” O especialista explica que a produção nacional traz o diferencial competitivo de que o Brasil precisa para se posicionar no mercado internacional. Enquanto a nossa pesquisa não chega à indústria, algumas multinacionais tropicalizam seus produtos, ou seja, investem na geração local de tecnologias para adaptar a produção ao perfil brasileiro de consumo, como trocar os pneus de neve de um veículo por outros de chuva. “Mas isso é secundarização da nossa pesquisa, que não pode ficar apenas a serviço dessa produção de conhecimento. Queremos uma pesquisa realmente inovadora e não essa de adaptação.”

Evolução

Entre a instituição da Lei de Patentes (9.279/96), que proibia a cópia de produtos estrangeiros, e a Lei da Inovação houve um hiato e não um processo de mudança. Na década de 90, o Brasil se deparou com uma abertura de mercado enquanto ainda praticava a substituição de importações e 11 anos depois da lei de 1996 havia registrado 90 patentes.



Macedo: resultados positivos a partir do entendimento das leis

Comparativamente, a Coreia estava na mesma situação que o Brasil em 1996 e, em 2007, já tinha 6.295 patentes registradas. “Até os anos 90, Brasil e Coreia eram copiadores. Mas a Coreia conseguiu fazer a transição entre a economia de imitação e a de inovação e nós, não. Nesse sentido, a Lei de Inovação é um caminho para fazer com que o Brasil se adapte à nova realidade, mesmo que tardiamente”, afirma Dubeux.

As leis que estimulam a inovação e o desenvolvimento tecnológico são novas e representam um amadurecimento do governo em relação à segurança jurídica necessária para empresas que precisam mudar. Ainda existem receios do setor com a aplicação automática dos incentivos fiscais sob a forma de dedução do imposto de renda, por exemplo. Como parte da legislação brasileira, alguns mecanismos não deixam claro questões fundamentais como a integração universidade e setor privado estabelecida pela Lei de Inovação.

Para Guilherme Emrich, empresário e gestor do Centro Internacional de Negócios da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais e participante do seminário mineiro de Segurança Jurídica em setembro, a aplicação desses insumos pode aparar arestas. “Haverá uma evolução nesse sentido. Depois de colocar as leis em prática, será possível estabelecer uma jurisprudência a respeito”, afirma.

O vice-governador de Minas Gerais, Antonio Augusto Anastásia, fez um alerta sobre a pouca flexibilidade de algumas leis. “A modernização do

As empresas devem evitar os riscos jurídicos causados pelas brechas de toda legislação em vigor

Inovação

Estado passa pelo reconhecimento das necessidades específicas e o Brasil padece de uma isonomia que escraviza suas instituições.”

A Petrobras, a Vale, institutos de pesquisa como o Instituto Tecnológico de Aeronáutica, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária e a Universidade Estadual de Campinas são exemplos de instituições brasileiras que conseguem aplicar mecanismos das legislações recentes, com incentivos na regulamentação.

Segundo a coordenadora do projeto Ambiente Jurídico da Inovação da ABDI, Marina Oliveira, a empresa tem de criar um setor ou projeto com contabilidade separada para comprovar que houve o investimento em pesquisa e desenvolvimento. “Com isso a prestação de contas pode ser feita e a organização usufrui dos benefícios, sem a burocracia do passado”, explica a especialista, numa referência à Portaria 127 (veja box). O diretor executivo da Armtec complementa: “O governo está aportando dinheiro nas empresas. Esse investimento precisa dar resultado e ser devolvido em tributos o montante



Marina: contabilidade separada, para provar gastos com pesquisa e desenvolvimento, evita a burocracia do passado

do benefício concedido. Essa consciência precisa ser cultivada pelo empresariado”.

A inovação é mais do que invenção ou modernização de processo. Significa melhoria que garante a redução do custo de fabricação e avanço na qualidade do que é produzido, além de maior lucro. “O mal da indústria é achar que inovar é comprar equipamento ou *software* dos outros. O maior objetivo deve ser o de promover a cultura da inovação, que constantemente apresenta novas soluções à sociedade. Esse diferencial valoriza a produção e potencializa a competitividade brasileira”, conclui Macedo.

IEL

LEGISLAÇÃO QUE FAVORECE A INOVAÇÃO

LEI DE INOVAÇÃO: nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004 – Incentiva a modernização e a pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, organizada em três vertentes: ambiente propício às parcerias estratégicas; estímulo à participação de institutos de ciência e tecnologia no processo de inovação; e incentivo à inovação na empresa;

LEI DO BEM: nº 11.196, de 21 de novembro de 2005 – Complementa a Lei de Inovação e fortalece o apoio ao desenvolvimento tecnológico e a inovação na indústria. Possui instrumentos para estimular as empresas a criar seus próprios institutos de pesquisa;

LEI DA INFORMÁTICA: nº 11.077, de 30 de dezembro de 2004 – Concede incentivo fiscal às empresas localizadas fora da Zona Franca de Manaus, que investem em pesquisa e desenvolvimento no País, mediante desconto no recolhimento do imposto sobre produtos industrializados (IPI);

DECRETO: nº 6.170, de 25 de julho de 2007 – Dita as normas para transferências de recursos da União, relativas a convênios e contratos de repasse, especialmente com relação às instituições federais de ensino superior e fundações de apoio;

PORTARIA INTERMINISTERIAL: nº 127, de 29 de março de 2008 – Estabelece normas para execução do Decreto nº 6.170, incluindo os termos de cooperação celebrados pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal para a execução de programas, projetos e atividades de interesse recíproco.

Porta aberta para especialistas

Estágio

O Instituto de Defesa do Meio Ambiente do Rio Grande do Norte (Idema) necessita de profissionais da área para executar projetos como a ampliação do Parque das Dunas de Natal, com 1.172 hectares de Mata Atlântica. O maior desafio é encontrar esse especialista. A saída foi lançar o programa de estágio para alunos de pós-graduação, em parceria com o IEL/RN, que selecionou 40 profissionais, entre 200 candidatos.

“Estou entusiasmada com a possibilidade de estudar e pesquisar a criação de orquidário, herbário e até um borboletário, previstos no projeto de ampliação do Parque”, revela a bióloga Alídia Hernandez Ribeiro, estudante do curso de pós-graduação em gestão ambiental.

A iniciativa do Idema, ela avalia, abriu oportunidades de trabalho para os profissionais da área. “O programa oferece outras possibilidades para o biólogo que podia escolher apenas entre dar aula ou atuar em laboratório.” Ela planeja também desenvolver no instituto tecnologias para produção de mudas. “Poderei utilizar meus conhecimentos em botânica.”

“Com esse programa pretendemos aperfeiçoar o aprendizado dos docentes, dando-lhes a oportunidade de exercer, na prática, as pesquisas científicas e tecnológicas realizadas na especialização”, afirma o diretor-geral do Idema, Eugênio Cunha. Além da oportunidade de atuar em áreas específicas, o instituto vai oferecer aos estagiários bolsa de R\$ 1.100 mensais para jornada de 20 horas semanais.

O aprendizado é de seis meses, com possibilidade de renovação por até dois anos. “Quero trazer para o Idema os conhecimentos do MBA e também descobrir e propor novos institutos jurídicos nessa área”, diz Marcelo Maranhão, advogado e aluno do *master business administration* (MBA) em auditoria, perícia e gestão ambiental das Faculdades Oswaldo Cruz.

A presença de estudantes de pós-graduação no Idema inaugura uma nova tendência de mercado,

Estágio para alunos de pós-graduação anima profissionais de recursos humanos



Cunha: aperfeiçoar o aprendizado dos docentes é a meta

segundo o gerente de Estágio e Desenvolvimento de Novos Talentos do IEL/RN, Nabor Francisco de Medeiros. Empresas dos mais variados segmentos, em especial na área de petróleo, têm demonstrado interesse em ampliar programas de treinamento para cursos de pós-graduação. “Essa pode ser uma nova porta de entrada de especialistas para a indústria”, avalia. A expectativa é desenvolver no Estado mais programas de estágio para cursos desse nível a partir deste ano. “Estamos buscando nas universidades programas pedagógicos adequados às demandas do mercado”, informa o gerente.

IEL



NECA LUCENA

Atuação do IEL em Suape

O maior polo industrial e portuário da Região Nordeste, reduto de 76 empresas que representam investimento de US\$ 1,7 bilhão, o Complexo de Suape está se firmando como um espaço internacional. Instalado nos municípios de Ipojuca e Cabo de Santo Agostinho, em Pernambuco, o empreendimento completou 30 anos com movimento anual de mais de 5 milhões de toneladas de produtos transportados.

As entidades do Sistema Indústria preparam a comunidade, as empresas, os estudantes e os trabalhadores de todos os setores instalados em Suape, capacitando-os para atender à demanda local.

Suape gerou 5.500 empregos diretos e tem capacidade para dobrar esse número, segundo estimativas do diretor-presidente do complexo, Fernando Bezerra Coelho. “Suape tem potencial para mais cem empresas, para gerar mais de 10 mil empregos e captar investimentos de US\$ 5 bilhões. O empreendimento está conectado às principais rotas mundiais de navegação, a 160 portos em todos os continentes e tem localização privilegiada em relação às grandes regiões produtoras de petróleo e gás natural, como o Golfo do México e a costa ocidental da África.”

De acordo com a superintendente do IEL Pernambuco, Gilane Lima, esse cenário é privilegiado para que

o IEL promova a capacitação de empresários ligados ao setor metalmeccânico atraídos para Suape. “Se as empresas locais não se organizarem desde já, não terão capacidade para atender à demanda e isso significa não ter acesso ao grande mercado.”

Em setembro do ano passado, a Rede de Observatórios para o Desenvolvimento Industrial promoveu, em Olinda, seminário de prospectiva estratégica em parceria com o IEL/PE. O encontro contou com a participação de todas as entidades do Sistema Indústria, de representantes do setor metalmeccânico de Pernambuco e do diretor industrial do Estaleiro Atlântico Sul, Reique Abe.

“Vários fornecedores têm potencial para atuar no porto, mas precisam investir, se organizar, para se adaptar ao nível de exigência do mercado global que temos acesso por Suape.” Abe citou, como exemplo, o principal cliente do estaleiro, a Petrobras. “Ela tem vários pré-requisitos de contrato que os nossos fornecedores também têm de cumprir, já que o produto final vai atendê-la”, destaca.

De olho na oportunidade de ampliar seu mercado e garantir o fornecimento de componentes para Suape, a empresa Wicon-Inox participou do seminário. A fabricante de produtos de aço inoxidável feitos sob encomenda já atende o Estaleiro Atlântico Sul, mas sabe

Todas as entidades do Sistema Indústria estão com equipes trabalhando para que o complexo portuário atinja as metas

Desenvolvimento

que precisa se antecipar para continuar atuando nesse mercado. “No encontro conseguimos mapear todas as potenciais áreas de atuação na nossa empresa com o estaleiro”, comemora Sandra Régia Albuquerque, gerente de orçamentos da Wicon-Inox. Ela diz que vai ser possível fornecer produtos para compor as instalações de habitação dos funcionários. São prateleiras, mesas, carrinhos, balcões, coifas e equipamentos para cozinha. Além dos corrimãos que vão compor a parte de segurança e proteção. Ela lembra a responsabilidade que esse compromisso implica. “Toda a logística do porto é muito organizada, não tem como entrar no escuro nesse mercado. Temos que nos preparar bastante.”

O Estaleiro Atlântico Sul está em construção desde 2007 e tem a Samsung como a maior parceira tecnológica. Mais de 80% da mão-de-obra utilizada é local, e a expectativa é que as indústrias da região continuem atendendo a esse mercado. Até 2015, está prevista a construção de dez navios e o primeiro deverá ser entregue em 2010. Abe anuncia que todo o trabalho de metalmeccânica irá gerar demandas para a indústria pernambucana.

Educação de qualidade

O SESI também está atuando no Complexo de Suape, foi contratado pelo governo de Pernambuco para elevar o nível de escolaridade do ensino fundamental para o médio dos alunos dos municípios de Escada, Moreno, Cabo de Santo Agostinho, Ipojuca e Jaboatão dos Guararapes, preparando a futura mão-de-obra no próprio mercado. Em outubro de 2007, foram selecionados 5.400 alunos, de escolas públicas com idade a partir dos 18 anos.

Para a estudante Jéssica Barros, de 24 anos, a oportunidade de participar da capacitação do SESI mudou o futuro profissional. “Com esse treinamento estarei mais preparada na hora de concorrer a uma vaga de emprego.” O superintendente do SESI/PE, Ernane de Aguiar

Gomes, comemora os resultados. “Hoje os alunos estão formados e a maioria tem emprego, sendo que os 400 melhores ganharam outros cursos em reconhecimento ao desempenho.” Ele informa que a grande demanda do SESI agora é a saúde educacional. Quase 70% das empresas instaladas em Suape usufruem de algum serviço prestado pela instituição. “Nosso projeto para o futuro próximo é instalar uma biblioteca e construir uma unidade de saúde educacional do SESI.”

Desde março de 2005, cerca de 10 mil pessoas estudaram no SENAI/PE que desenvolve 19 cursos em quatro escolas. Em parceria com o governo federal e com instituições do Complexo de Suape, mais 1.400 pessoas estão sendo capacitadas em outros 13 cursos. “A implantação de novos negócios em Suape é uma grande oportunidade e mais um desafio para o SENAI. Estamos desenvolvendo ações nas quais a instituição já tinha *expertise* e era conhecida, só que o ambiente é novo”, afirma o superintendente do regional do SENAI, Antônio Carlos Maranhão de Aguiar. Para 2009, além dos cursos técnicos, estão previstas ações de qualificação profissional para mais de 12 mil pessoas. Texaco, Petrobras, Coca-Cola, Shell, Bunge, Estaleiro Atlântico Sul e outras grandes empresas vão se beneficiar da atuação das entidades do Sistema Indústria nas comunidades que circundam o Complexo de Suape. **IEL**

O SENAI é responsável pela qualificação da mão-de-obra do complexo industrial e portuário



ALFREDO DE PINHO

NEGÓCIOS COM RESÍDUOS

A necessidade de dar o destino correto aos resíduos industriais estimula o comércio desse material. A Bolsa de Resíduos do Ceará, espaço na internet, mantido pelo IEL, tem no cadastro 375 empresas de todo o País. Alguns buscam destino para resíduos, outros querem comprá-los ou, como a Ability, de Americana (SP), especializada no setor, oferece serviços e produtos. “Além da preservação ambiental, as empresas encontraram no mercado oportunidades de negócio”, diz o diretor comercial da Ability, Wilson de Almeida. No *site* www.sfiec.org.br/iel/bolsaderesiduos podem ser encontradas ofertas de recicláveis de diversos segmentos. **IEL**

Notas

PREPARAÇÃO PARA INOVAR

O empresário Cláudio Patrick Vollers (ao centro, na foto), sócio da Bauen Indústrias Plásticas, do Rio de Janeiro, e vencedor do Prêmio CNI, edição 2008, na categoria *Design*, terá recursos do Edital SENAI Inovação para produzir uma tampa de embalagem com lacre incorporado. O novo produto permitirá redução de custos de produção e mais competitividade da empresa.

O acesso ao financiamento só foi possível porque Vollers participou, em 2007, do curso *Capacitação Empresarial em Linhas de Financiamento à Inovação*, promovido pelo IEL/RJ para ensinar como elaborar projetos e participar de editais e linhas de crédito não-reembolsáveis.

“Aprendemos com as simulações em sala de aula a desenvolver o projeto e as palestras dos especialistas ajudaram a desmistificar os editais que parecem inacessíveis por falta de informações”, conta o empresário. Ele conquistou o Prêmio CNI com uma nova linha de embalagens para protetores solares que causa menos impacto ambiental.

Uma nova turma foi preparada no curso realizado em dezembro de 2008. Participaram empresários, gerentes e profissionais de diversos segmentos industriais que poderão disputar este ano de editais como o da Financiadora de Estudos e Projetos que dispõe de R\$ 450 milhões para subvencionar inovação tecnológica. **IEL**

PRONTO PARA CRESCER

O IEL dá mais um passo para consolidar a marca na capital paulista e expandir as atividades por todo o interior com a inauguração do escritório operacional. “O espaço adaptado às nossas necessidades marca o início efetivo das operações e da preparação da instituição para atuar em outras cidades do Estado”, diz a gerente de Desenvolvimento de Negócios do IEL São Paulo, Vera Ruthofer.

O escritório, inaugurado oficialmente este mês, está com as equipes administrativa e comercial instaladas no local desde o início de janeiro. “Estamos atendendo empresas multiplantas, com unidades em diferentes municípios, e os contratos com essas companhias serão o ponto de partida para a ampliação da abrangência no Estado”, explica a gerente. A expectativa é iniciar o processo de expansão pela Região Metropolitana de São Paulo e por Campinas, no interior. O escritório operacional foi instalado na Alameda Ministro Rocha Azevedo, 38 – 7º andar, conjunto 703, telefones: (11) 3263-1021/3263-0036. O escritório institucional do IEL será mantido na sede da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, na Avenida Paulista, 1313 – sala 702. **IEL**

DIVULGAÇÃO



CAMINHO DAS PEDRAS

DIVULGAÇÃO



Há no mercado recursos disponíveis para financiar projetos inovadores, mas nem sempre o empresário sabe como ter acesso a eles. Sem informações acaba perdendo boas oportunidades de investimento. Essa lição Gladimir Kohnlein (foto), um dos sócios da Central de Laminções, fabricante de máquinas e ferramentas de Rondônia, diz ter aprendido ao participar do Programa de Subvenção Econômica da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) em 2008.

Na disputa com grandes companhias, como Embraer e Natura, na categoria Desenvolvimento Social, a microempresa de Rondônia foi escolhida pela Finep para receber R\$ 1,3 milhão. O valor será inves-

tido no desenvolvimento de um projeto de transmissão mecânica (caixa de câmbio) que permite o funcionamento de veículos e cadeiras de roda sem mudança de marcha. Um botão controla a velocidade, a inversão de sentido, além de diminuir ou até eliminar o uso do freio.

“Soube do Programa da Finep por acaso quando procurei o Sistema Indústria para buscar informações sobre outro assunto”, lembra o empresário. Na ocasião, foi informado por técnicos do núcleo regional do IEL sobre a possibilidade de obter recursos da Finep. “Achávamos que não nos enquadraríamos no programa porque tínhamos tentado anteriormente sem sucesso.”

Com o apoio do IEL, ele conta, o projeto foi desenvolvido dentro de uma categoria específica e a Central de Laminções tornou-se a primeira do setor privado de Rondônia e uma das quatro da Região Norte do País escolhidas pela Finep. O projeto será desenvolvido em parceria com diversas universidades e com a Sociedade Brasileira de Atividade Motora Adaptada. “Nosso objetivo é beneficiar principalmente os deficientes físicos”, salienta. **IEL**

COOPERAÇÃO NO CAMPO

O IEL Rio Grande do Sul vai coordenar, em parceria com o Ministério do Desenvolvimento Agrário projeto de pesquisa, transferência de tecnologia, desenvolvimento e capacitação de empreendedores voltados para a diversificação de produção da pequena propriedade rural.

O objetivo é envolver empresas de todo o segmento da cultura da soja, como matéria-prima para biocombustível, aumentar a produção de alimentos e criar emprego e renda. Além disso, a meta é ampliar a demanda de insumos, máquinas e equipamentos para a safra 2009/2010. **IEL**

Livros

METODOLOGIA ESTRATÉGICA



Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação, coordenado por Fernando José Barbin Laurindo e Roberto Rotondaro, apresenta conceitos e oferece metodologia para adoção de estratégia, para implantar processos e transformá-los em crescimento. A obra pode ser adquirida no [site www.editoraatlas.com.br](http://www.editoraatlas.com.br), por R\$ 44,00. **IEL**

PLANO DE VIDA



O Desafio de Empreender trata do tema oportunidade. O autor e consultor em empreendedorismo, João Marcos Varela, ensina a avaliar mercados, testar conceitos e apresenta estratégias para modelos de negócio. A obra traz, também, dicas sobre empresa familiar. Segundo o autor, o livro leva a reflexões sobre plano de vida, competências, limitações e conquista do êxito como empreendedor. No [site www.campus.com.br](http://www.campus.com.br) o livro está à venda por R\$ 36,90. **IEL**

AVANÇO CIDADÃO

Estudo realizado pela PricewaterhouseCoopers, para a Associação Brasileira de Empresas de Tratamento de Resíduos, mostra que o setor cresceu

41,4% em faturamento em 2007. A destinação correta aumentou 33,6% e o processamento subiu 33,6%. As soluções mais usadas são: aterros (75%) e co-proces-

samento em fornos de cimento (17%, incluindo pneus). O setor de tratamento de resíduos urbanos cresceu 36,1%. **IEL**

www.envolverde.ig.com.br

Outras Mídias

FUTURO NEGRO

Ignorar as mudanças climáticas pode sair mais caro que as duas guerras mundiais. O combate às alterações climáticas não pode esperar. Se as iniciativas corretas forem tomadas agora, o custo será de apenas 1% do produto interno bruto do mundo. O alerta é do economista Nicholas Stern, professor sênior de Economia e Governo, da London School of Economics; diretor do Instituto de Pesquisa Grantham de Mudanças Climáticas, do Centro Asiático de Pesquisa e Observatório da Índia; conselheiro do governo britânico para o assunto e membro da Câmara dos Lordes. Ele é também autor de vários livros sobre economia e de estudo sobre o impacto econômico das mudanças climáticas. O economista alerta para o aumento do sofrimento da população pobre. Em 2080, o planeta terá mais de 1,8 bilhão de pessoas vivendo com racionamento; mais 600 milhões sem alimento suficiente e mais de 400 milhões expostos à malária. Ele alerta também para os problemas de conflitos que devem surgir e todos aqueles decorrentes de migrações. **IEL**

www.agenciaamazonia.com.br

MAIS UMA FONTE DE ETANOL

Miscanto-gigante, híbrido estéril, gramínea que cresce até 4 metros em menos de um ano, encontrada em regiões de clima subtropical na Ásia e na África, é a aposta do Energy Biosciences Institute (EBI), novo centro de pesquisas em energia renovável nos Estados Unidos. O miscanto, segundo a EBI, tem potencial para produzir 11 mil litros de etanol por hectare. Isso representa três vezes a produtividade do milho, segundo Stephen Long, diretor-adjunto do instituto e professor da Universidade de Illinois. Para a produção dos 133 bilhões de litros de etanol desejados pelo governo americano seria necessário 24,4% da área cultivável do país usando o milho, com miscanto seria 9,3%, e a espécie não precisa de terra fértil e pode ser plantada em áreas marginais e não aproveitáveis pela agricultura tradicional. Participam também dos trabalhos cientistas da Universidade da Califórnia, em Berkeley, e do Laboratório Nacional Lawrence Livermore. **IEL**

www.ebiweb.org

10% DO MERCADO

O Brasil é hoje o segundo maior produtor de biocombustível do mundo (o primeiro são os Estados Unidos) e poderia substituir 10% da gasolina usada no planeta pelo etanol. Para conquistar essa meta necessita de inovação tecnológica tanto no cultivo como na própria matéria-prima, a cana-de-açúcar. Esta é uma das conclusões do *workshop* Instrumentação e Automação Agrícola e Agroindustrial na Cadeia Cana-Etanol, realizado em São Carlos, São Paulo, pela Embrapa com o apoio da Fapesp, no final de novembro. Para o professor da Unicamp e coordenador do Programa de Parceria Público Privada da Cadeia Cana-Etanol, Luís Augusto Cortez, a introdução de novas tecnologias no campo poderá também diminuir o total de área cultivada, que atualmente é de 35 milhões de hectares, para 20 milhões de hectares. **IEL**

www.fapesp.br



LIQUIDLIBRARY



Os dirigentes precisam estar preparados para tomar decisões em situações adversas e ser flexíveis para lidar com os percalços que surgem no meio do caminho

Paulo Afonso Ferreira,
diretor-geral do IEL Nacional
e presidente da Federação das
Indústrias do Estado de Goiás

Planejamento e resiliência

Artigo

O mundo conviveu no fim do ano passado com a incerteza relacionada aos efeitos da crise iniciada no mercado de crédito dos Estados Unidos. No Brasil, vimos a indústria recuar em vários setores já em outubro e os analistas antevendo um quadro pior pela frente com a crise afetando o consumo e o investimento. Como resultado, a previsão de uma expansão menor que a esperada do produto interno bruto (PIB) no último trimestre do ano.

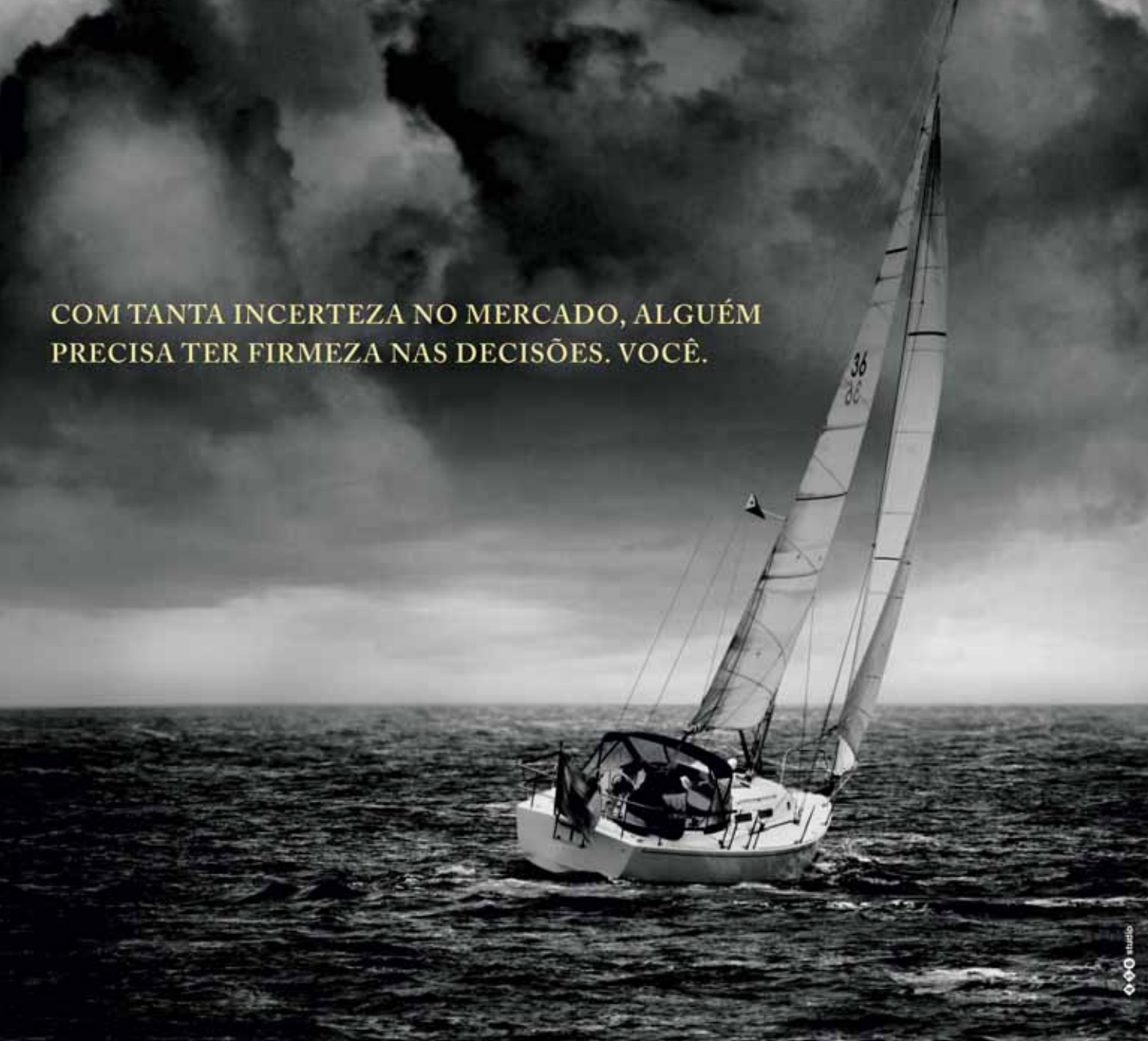
As empresas se viram praticamente forçadas a ajustar sua produção à nova realidade. Cortes de produção e anúncio de férias coletivas foram algumas medidas que sinalizaram a cautela do empresariado com a perspectiva de menor demanda. O episódio é um exemplo da importância do planejamento para as empresas e da necessidade de se corrigirem rumos no momento certo.

A indústria brasileira elaborou um desenho para o País nos próximos anos, com indicadores e metas a ser atingidos ao longo do período. O *Mapa Estratégico da Indústria 2007-2015* é gerido por meio de uma ferramenta chamada *Balanced Scorecard*, que permite acompanhar o cumprimento das trajetórias em diversos setores e alterar rumos quando necessário. O desafio agora é inserir nas empresas, principalmente as de menor porte, a noção da importância de se planejar para o futuro.

Para isso, é fundamental conhecer as próprias necessidades, estar atenta às conjunturas doméstica e internacional e em sintonia com as necessidades do mercado. Igualmente importante é saber superar as dificuldades e quando mudar o caminho. O ambiente de negócios no Brasil ainda impõe uma série de obstáculos para a indústria, seja pela dificuldade de acesso ao crédito, pelos juros altos, pelo câmbio desfavorável ou pela falta de regras claras para o investidor. Somam-se a isso as turbulências internacionais que afetam a expectativa dos empresários brasileiros.

Portanto, os dirigentes precisam estar preparados para tomar decisões em situações adversas e ser flexíveis para lidar com os percalços que surgem no meio do caminho. Resiliência tornou-se um termo bastante usado nas empresas. E significa a capacidade de superar dificuldades, por mais traumáticas que sejam. Uns dizem que a crise pegou algumas empresas de surpresa, outros afirmam que a explosão no mercado de crédito norte-americano já era esperada. O fator surpresa não está mais em jogo no momento, mas a capacidade de avaliar os riscos e agir sob pressão para ultrapassar os obstáculos e atingir os objetivos traçados. Assim, teremos empresas mais fortes para enfrentar a concorrência do mercado global e capazes de perseverar no caminho do desenvolvimento sustentável brasileiro.

IEL



COM TANTA INCERTEZA NO MERCADO, ALGUÉM
PRECISA TER FIRMEZA NAS DECISÕES. VOCÊ.

EDUCAÇÃO EXECUTIVA IEL

Os cursos da Educação Executiva IEL são oferecidos para quem não quer depender de botes salva-vidas. Em duas das mais renomadas escolas de negócios do mundo, o INSEAD e a Wharton School, o IEL promove a troca de experiências entre executivos brasileiros e acadêmicos internacionais em ambientes de aprendizagem diversificados e cosmopolitas. Participe.

• TRADUÇÃO SIMULTÂNEA

www.iel.org.br/eduexecutiva ou (61) 3317-9432

IEL 40 ANOS
Instituto Euvaldo Lodi

ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO NOS NEGÓCIOS

THE WHARTON SCHOOL

25 a 29 de maio de 2009

Filadélfia, EUA

GESTÃO ESTRATÉGICA PARA DIRIGENTES EMPRESARIAIS

INSEAD

24 a 28 de agosto de 2009

Fontainebleau, França

 **Wharton**
UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA

INSEAD