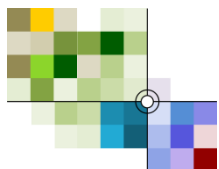


Planejamento Estratégico 2014-2017

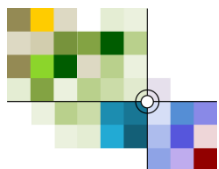


Federação das Indústrias do Estado da Bahia



PLANO ESTRATÉGICO SISTEMA FIEB

2014 – 2017



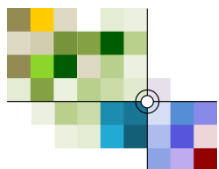
Ficha Catalográfica Biblioteca Sede/ Sistema FIEB

658.4012

S622p Sistema FIEB

Plano Estratégico Sistema FIEB 2014 – 2017/ Sistema FIEB.
Salvador: Sistema FIEB, 2013.
127p.: il.

1. Administração de empresas. 2. Planejamento estratégico 3.
Gestão estratégica.4. Sistema FIEB. I. Título. II. Título: Plano de Ação
FIEB-CIEB 2014



Federação das Indústrias do Estado da Bahia – FIEB

Presidente

José de Freitas Mascarenhas

1º Vice-Presidente

Victor Fernando Ollero Ventin

Vice-Presidentes

Carlos Gilberto Cavalcante Farias

Emmanuel Silva Maluf

Reinaldo Dantas Sampaio

Vicente Mario Visco Mattos

Diretor Executivo

Leone Peter C. Andrade (Interino)

Centro das Indústrias do Estado da Bahia – CIEB

Diretor Presidente

José de Freitas Mascarenhas

Vice-Presidentes

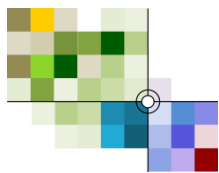
José Carlos Boulhosa Baqueiro

Irundi Sampaio Edelweiss

Carlos Antônio Borges Cohim Silva

Diretor Executivo

Leone Peter C. Andrade (Interino)



Carta aos Diretores

O Plano Estratégico para o período 2014-2017, consubstanciado neste documento, reveste-se da maior relevância para o Sistema FIEB, como uma tomada de posição em relação às profundas transformações que se operam nos cenários regional e nacional.

O plano guarda perfeita sintonia com a construção de um novo ciclo de desenvolvimento sustentável para o estado da Bahia que impõe ao setor industrial os desafios de uma agenda que assegure condições competitivas, suportadas por entidades eficientes e por mecanismos eficazes de participação do empresariado, apoiadas por um modelo de gestão profissional e orientado a resultados.

Encerra em seu bojo o resultado de um cuidadoso processo de formulação de diretrizes de curto, médio e longo prazos, objetivando posicionar o Sistema FIEB na vanguarda das mudanças antevistas para o horizonte futuro.

A atuação conjunta do SESI, SENAI, IEL, FIEB e CIEB, busca através da articulação interna de suas ações, atender às necessidades das indústrias, a partir da convergência de objetivos comuns e comprometimento de todo o corpo de executivos e técnicos.

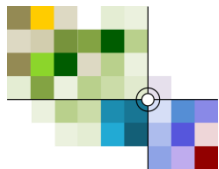
O Planejamento Estratégico reafirma o compromisso da atual gestão em criar condições para melhoria do atendimento às demandas da indústria e, especialmente à sua competitividade, cujos pilares são: Educação e Qualificação, Interiorização, Desenvolvimento Sustentável, Inovação, Infraestrutura e Internacionalização.

Na expectativa de cumprimento dos novos desafios impostos à indústria da Bahia, o Sistema FIEB apresenta o **Plano Estratégico 2014-2017** e o **Plano de Ação FIEB e CIEB 2014**, para o qual solicito o empenho e o comprometimento de todos os dirigentes e técnicos.

Os fundamentos estratégicos suportados em objetivos, metas e orçamento retratam o compromisso incessante de inserção competitiva da indústria baiana no cenário nacional e internacional.

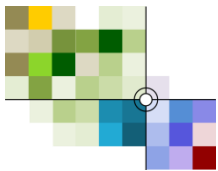
Dezembro de 2013

José de Freitas Mascarenhas
Presidente



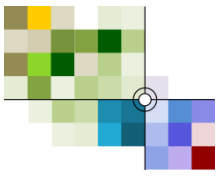
Sumário

PLANO ESTRATÉGICO SISTEMA FIEB 2014 – 2017	006
1 Plano Estratégico Sistema FIEB 2014 – 2017	007
1.1 De Olho no Futuro	009
1.2 O Processo de Planejamento Estratégico do Sistema FIEB	016
1.3 Visão Global e Prospectiva	024
1.3.1 Panorama Geral da Economia Baiana	024
1.3.2 Perfil da Indústria	025
1.3.3 Fatores-Chave de Competitividade da Indústria	027
1.3.4 Investimentos Relevantes no Estado da Bahia	038
1.3.5 Tendências das Linhas de Negócios	043
1.3.6 Oportunidades e Desafios	052
1.4 Sistema FIEB	055
1.4.1 Mapa de Contexto do Sistema FIEB	055
1.4.2 Proposta de Valor	057
1.4.3 Estrutura Organizacional do Sistema FIEB	058
1.4.4 “Credo” do Sistema FIEB – Missão, Visão e Valores	059
1.5 Macroestratégias do Sistema FIEB	061
1.5.1 Objetivos Estratégicos 2014 – 2017	082
1.5.2 Mapa Estratégico	086
1.5.3 Investimentos de Longo Prazo	087
1.5.4 Projetos Estratégicos de Longo Prazo	090
1.5.5 Matriz de Correlação de Projetos 2014	097
REFERÊNCIAS	098
APÊNDICES	099
APÊNDICE A – Análise SWOT – Ambiente Externo	100
APÊNDICE B – Análise SWOT – Ambiente Interno	105
APÊNDICE C – Análise SWOT – Recomendações	110



PLANO ESTRATÉGICO SISTEMA FIEB

2014 – 2017



1 Plano Estratégico Sistema FIEB 2014-2017

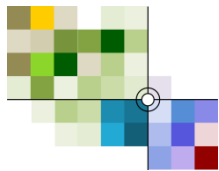
Ao longo dos últimos anos, o empresariado industrial da Bahia teve que lidar com variáveis, que compreenderam desde as turbulências no cenário da economia internacional até a redução no ritmo de crescimento do Brasil, provocado pelo relativo esgotamento da capacidade de consumo das famílias. Para além desta conjuntura mais ampla, porém, há vários fatores que se configuram como entraves ao crescimento e à competitividade da nossa indústria.

O primeiro deles diz respeito à **infraestrutura**. Para crescer com competitividade, nossas indústrias precisam de boas estradas, portos e ferrovias modernas, energia em quantidade, qualidade e preços competitivos. Muito da atuação político-institucional do Sistema FIEB tem se concentrado neste quesito e a boa notícia é que alguns investimentos importantes estão em andamento, como a Ferrovia de Integração Oeste-Leste e o Complexo Porto Sul. Outros, como a ligação ferroviária São Paulo-Salvador, via Belo Horizonte, estão com projetos em andamento, a cargo do Governo Federal.

Além disso, a indústria baiana também precisa de uma maior oferta de **educação e formação profissional de qualidade**. Em alguns segmentos, o crescimento da atividade industrial já esbarra na escassez de mão de obra qualificada e é nesse sentido que caminham os investimentos para ampliar a atuação já altamente credenciada do SENAI e do SESI.

Indústria competitiva é também aquela que alia desenvolvimento e compromisso com o **meio ambiente**. Ao mesmo tempo em que incentiva boas práticas de gestão ambiental e o uso de tecnologias limpas, o Sistema FIEB se mobiliza junto ao setor público para transformar um cenário onde a burocracia e as crescentes exigências legais se transformaram em entraves à produtividade. Nesse sentido, a aprovação recente das alterações na Política Estadual de Meio Ambiente é um sinal de que os esforços do Sistema vêm contribuindo para os resultados.

Outro entrave ao desenvolvimento da indústria baiana são os baixos investimentos em **pesquisa e tecnologia**. No Brasil, como nos países industrializados, as grandes empresas são as principais responsáveis pela inovação na indústria. A Toyota, no Japão, trabalha com 5.000 fornecedores que, por sua vez, trabalham com 3.000 empresas menores e se relacionam com outras 20.000 empresas de pequeno porte. Portanto, o apoio do SENAI com assistência técnica a projetos de inovação dirige-se às demandas de todas as empresas da Bahia.



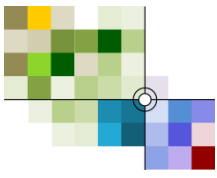
Em paralelo, a indústria baiana precisa voltar-se mais para o **mercado internacional**. No cenário nacional, a participação das indústrias do estado no volume de exportações e importações pode ser mais expressiva. O diagnóstico que norteou a atuação do Sistema FIEB nos últimos anos foi de que é preciso ampliar e reforçar as estruturas de apoio efetivo às exportações, sobretudo das pequenas e médias empresas – este continuará sendo foco prioritário.

Por último, porém não menos importante, há o desafio de buscar **reduzir a elevada concentração geográfica da atividade industrial no estado** – hoje, apenas duas regiões, a Região Metropolitana de Salvador e o Recôncavo Baiano respondem por 60,6% do Valor Adicionado Bruto (VAB) industrial do estado, o que dá uma ideia da importância do trabalho desenvolvido pelo Sistema para ampliar e fortalecer a sua participação em regiões estratégicas do interior.

Melhorar esse conjunto de fatores tem sido o foco da ação do Sistema FIEB, pois daí advirão mais resultados para o conjunto da indústria local.

O Plano Estratégico do Sistema FIEB para 2014-2017 materializa o compromisso com este conjunto de desafios que se impõem à indústria baiana em prol do aumento de sua competitividade e inserção no cenário nacional e internacional.

O presente documento constitui o principal direcionador das ações das entidades que integram o Sistema FIEB, nesse horizonte.



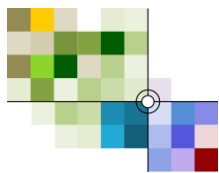
1.1 De Olho no Futuro

A Bahia possui importantes desafios a superar a fim de assegurar a competitividade da indústria local e criar meios para construir um novo ciclo de desenvolvimento sustentável que contemple: (i) o crescimento industrial com agregação de valor ao longo das cadeias produtivas; (ii) uma melhor infraestrutura física e social; (iii) a promoção da inovação em processos, produtos e serviços; (iv) a maior inserção internacional das empresas industriais nos fluxos mais dinâmicos do comércio mundial; (v) a promoção do desenvolvimento econômico e social, com compromisso de preservar o meio ambiente e otimizar o uso dos recursos naturais disponíveis; (vi) a universalização da educação de qualidade e a qualificação da mão de obra voltada ao mercado; e (vii) a melhoria do entorno institucional e econômico.

Para alterar o destino original de muitos investimentos produtivos, a Bahia teve de recorrer à competição regulatória entre os estados, a chamada “guerra fiscal” e ao uso de **incentivos fiscais e financeiros** na atração daqueles investimentos. É evidente que, no contexto futuro de um moderno sistema tributário, a tendência será a da extinção da possibilidade de concessão de benefícios tributários. Nesse caso, o foco das ações compensatórias das desigualdades terá de ser, prioritariamente, o do investimento maciço em infraestrutura física e social, já no contexto de uma correta política de desenvolvimento regional.

A consolidação dos investimentos industriais anunciados, a atração de novas empresas e a superação dos fatores que restringem a competitividade da indústria local exigem uma nova postura dos agentes econômicos e uma maior sintonia entre as políticas e as estratégias privadas.

Muitas das conquistas e realizações do Sistema FIEB apontam para um futuro de avanços ainda maiores da organização em sua missão de estimular a competitividade e o desenvolvimento sustentável da indústria. A seguir, um resumo das principais ações planejadas para o curto e médio prazos.

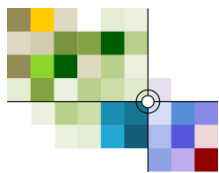


A Consolidação do Campus Integrado no Cimatec – concebido para operar em um ambiente sinérgico e colaborativo, composto por uma escola técnica, um centro tecnológico e uma instituição de ensino superior, abrigando todas as competências tecnológicas do SENAI/DR/BA em um único *site*, de forma a melhorar ainda mais o processo de integração entre competências transversais e aquelas características das cadeias industriais. Em 2014 esta ação terá continuidade, sendo concluída com a finalização das obras dos Cimatecs 5 e 6, permitindo-se assim, a completa transferência de pessoal e estruturas ligadas à prestação de serviços tecnológicos e outras ações educacionais que também serão realizadas no Campus.

Aprovação e Implementação do Centro Universitário – as Faculdades de Tecnologia SENAI Cimatec e SENAI Cetind darão lugar ao Centro Universitário do SENAI, primeiro dentre todos os regionais. O centro terá atuação em todo o estado da Bahia, com autonomia para criar e ofertar cursos sequenciais e superiores, bem como pós-graduação *stricto e lato sensu*, sempre primando pela alta qualidade dos seus cursos. Até o final de 2013, o processo de reconhecimento do centro universitário será iniciado no Ministério da Educação, esperando-se que, em 2014, ele esteja funcionando plenamente.

Revisão da estrutura para absorver novas áreas de operação – o SENAI realizou grandes esforços no sentido de adaptar as unidades ao **crescimento das demandas industriais**. De um lado, houve um redesenho do modelo de gestão, para conferir foco aos macroprocessos do SENAI, escola técnica, centro tecnológico e faculdade, melhorando o atendimento. Por outro, a estruturação do campus integrado no Cimatec, bem como a forte expansão de novas unidades na RMS e no interior mostram a necessidade de rever a estrutura frente às novas demandas da indústria do estado. Adicionalmente, o modelo de operação integrado que o Campus almeja, viabilizará, de forma ágil, a criação de novas áreas de operação, para entregar ao mercado soluções completas e aderentes às suas necessidades.

Aprovação e implementação dos Cimatecs 5 e 6 – que abrigarão dois institutos SENAI de Inovação (o de Conformação e União de Materiais e o de Automação da

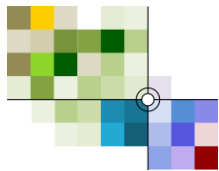


Produção, que terão abrangência de atuação nacional); dois institutos SENAI de Tecnologia (de Construção Civil e de Química, Petroquímica e Refino, que atuarão na prestação de serviços tecnológicos) e ainda um novo Centro Formação Profissional, que agregará novas competências ao Campus Integrado Cimatec como Alimentos e Bebidas, Madeira e Mobiliário, Têxtil e Vestuário, Petróleo e Gás. O projeto executivo dos Cimatecs 5 e 6 será concluído em 2013 e o processo de licitação destes empreendimentos será iniciado no final deste ano. As obras e estruturação geral serão executadas até 2016. No total, serão investidos R\$ 69,1 milhões.

Conclusão da ampliação do Cetind – com a finalização dos serviços no primeiro semestre de 2014, a ampliação do Cetind incluirá um novo prédio com 3.432 m² de área construída, incluindo 37 salas de aula e uma estação de tratamento de efluentes. A unidade também sofrerá intervenções urbanísticas e reformas em vários ambientes, obras que totalizarão investimentos de R\$ 8,3 milhões.

Instalação de centros de Energia Eólica – está prevista a instalação de um centro de excelência em energia eólica, com uma estrutura de referência, para atender demandas de capacitação avançada, prestação de serviços e desenvolvimento de pesquisa aplicada para o setor, proporcionando uma estrutura de suporte educacional e tecnológico para as empresas instaladas na Bahia. A criação dessa estrutura permitirá ao SENAI Bahia atender às demandas do setor como nacionalização de componentes de geradores eólicos; desenvolvimento de cadeia de fornecedores locais; otimização do desempenho de equipamentos, adequando-os às condições locais; desenvolvimento de novos materiais para componentes; projetos de equipamentos; monitoramento de condições de operação e manutenção, como também mapeamento do potencial de parques eólicos.

Conclusão da requalificação da Unidade Dendezeiros – entre os anos de 2012 e 2013 começou a ser desenvolvido o Projeto de Requalificação Geral do SENAI Dendezeiros, contemplando a reforma completa de pavilhões de salas de aula, *pool* de laboratórios de informática, oficinas para aulas práticas, nova biblioteca, áreas de convivência e uniformização das fachadas dos prédios. Com projeto aprovado pela



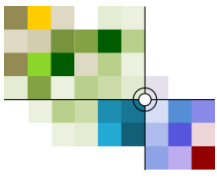
prefeitura e em fase final de orçamentação, será contratada a etapa final desta qualificação que inclui a construção de novo pavilhão para aulas práticas e de nova subestação, para execução em 2014. O investimento total será de R\$ 4,3 milhões.

Conclusão das obras das Unidades Integradas do interior – no decorrer de 2013, estão sendo realizadas as etapas de concepção, definição das demandas e elaboração dos projetos das Unidades Integradas e as previsões de obras conforme detalhamento:

1. Luis Eduardo Magalhães (Oeste) – Projeto Executivo aprovado pela prefeitura local, obras já foram licitadas e iniciadas em 2013.
2. Barreiras (Oeste) – Projeto Executivo em fase final e início das obras previsto para janeiro 2014.
3. Juazeiro (Norte) Projetos iniciados em 2013 e início das obras previsto para o segundo semestre de 2014.
4. Ilhéus/Itabuna (Sul) – Projetos iniciados em 2013 e início das obras previsto para 2014.
5. Vitória da Conquista (Sudoeste) – Projeto executivo em andamento e início das obras previsto para 2014.

Implantação unidades SENAI em Camaçari, Polo Naval e Parque Tecnológico – para melhorar o atendimento às indústrias, o SENAI implantará unidades em Camaçari, na região do Recôncavo, para atendimento ao Polo Naval, e no Parque Tecnológico de Salvador.

Instalação do Observatório de Educação – a implantação de um Observatório da Educação, com direcionamento para o mundo do trabalho, será um dos focos do Sesi no curto e médio prazo. A intenção é tornar o Sesi uma instituição diferenciada no desenvolvimento de conhecimento e informação. Essa ação potencializará a relação da indústria com seu trabalhador, por meio do conhecimento capaz de fazê-lo evoluir.



Implantação de sistema de monitoramento de ensino – a intenção é avaliar a qualidade do ensino ofertado pelo Sesi, utilizando índices ancorados em modelos bem-sucedidos. Com isso pretende-se direcionar os esforços para tornar a formação do Sesi de elevada qualidade.

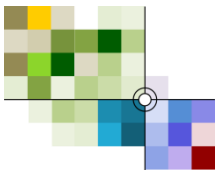
Instalação e operação da rede de conhecimento sobre a gestão do absenteísmo – o Sesi se organiza para ser, em um futuro próximo, referência nacional em estudos e desenvolvimento de estratégias para combater o absenteísmo. Nesse sentido, está sendo organizada uma rede de conhecimento e inovação voltada para a gestão das causas que levam ao afastamento do trabalhador.

Programa de SST e Bem Estar para as áreas de Mineração e Alimentos e Bebidas, além da continuidade do Programa de Construção Civil – desenvolver ações direcionadas para segmentos industriais relevantes na economia estadual e com alto risco de acidentes e doenças no trabalho.

Concentração da educação básica regular na modalidade EBEP – após uma análise aprofundada do cenário da indústria no Estado e do sistema educacional público e privado, o Sesi identificou que o ensino médio concomitante com a formação técnica é o segmento com maior necessidade de foco e escala. Com essa leitura, o EBEP (associa o ensino médio do Sesi com formação técnica do SENAI) foi eleito como prioridade, com a ambição de se alcançar a melhor formação educacional da Bahia.

Sistema de avaliação e progressão de educadores – a partir da análise dos melhores sistemas e avaliação e progressão de docentes, o Sesi mapeou e está sistematizando uma lógica de evolução da carreira de professores e coordenadores da educação básica. No horizonte de curto prazo, está definida a construção de um sistema de avaliação, carreira e certificação docente.

Reposicionamento dos clubes – está prevista para os próximos anos a reformulação de práticas nas unidades, para ampliar e otimizar a utilização da infraestrutura, adequando-a às demandas da região onde está implantada. Nas regiões onde o Sesi



não possui infraestrutura, está em curso o desenvolvimento de parcerias com organizações que permitam ao industriário melhorias no estilo de vida, com impacto positivo na qualidade de vida.

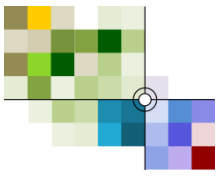
Consolidação da atuação do CIEB em regiões estratégicas – a partir do mapa das cinco regiões estratégicas de interiorização (Oeste, Sul, Central, Sudoeste e Norte) o CIEB caminhará para consolidar sua atuação, por meio de agentes locais. O objetivo é ampliar a base e melhorar o relacionamento com as associadas.

Ampliação do programa de benefícios – para melhorar o valor percebido na relação das associadas com o CIEB, será fortalecido o programa de benefícios, oferecendo uma gama maior de serviços. Além disso, serão realizados eventos para promover redes de relacionamento, visando estimular a geração de negócios, principalmente no interior.

Qualificação e desenvolvimento de fornecedores - dentre os projetos de qualificação e desenvolvimento de fornecedores terão destaque o fortalecimento das cadeias Automotiva, Petróleo e Gás e Naval. Empreendimentos nestes segmentos implantados ou em implantação na Bahia demandam fornecedores qualificados. A partir das demandas e ofertas de bens e serviços, será desenvolvido um esforço para capacitar fornecedores locais, de pequeno e médio porte. No caso da cadeia naval, o foco serão os requisitos do estaleiro Enseada do Paraguaçu, em Maragogipe.

Indústria ecoeficiente – iniciativa destinada a aumentar a competitividade e as oportunidades de mercado para micro, pequenas e médias empresas (MPME) com uso de práticas e tecnologias que gerem bens e processos ecoeficientes, o programa prevê assessoria para transferir tecnologias B2B (empresas para empresas). Esse é o grande desafio do programa, uma vez que a experiência das empresas locais é acessar tecnologias por meio de parcerias com instituições científicas e tecnológicas.

Sibratec/Rede de Extensão Tecnológica – o programa visa aprimorar produtos e processos e solucionar gargalos de gestão nas MPMEs, com uso da tecnologia. A



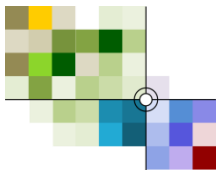
proposta é buscar recursos para aumentar a atuação no interior do estado e incluir novas modalidades de consultoria tecnológica.

Captação de recursos para inovação – existe certa diversidade de fontes de financiamento para desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços, mas faltam bons projetos. O IEL pretende apoiar as empresas visando a suprir essa lacuna.

Outras Ações:

Ampliação da atuação da Associação Baiana para a Gestão Competitiva – ABGC – com sua atuação centrada na realização de estudos e trabalhos voltados ao aumento da eficiência das empresas privadas e instituições públicas, a ABGC deverá ampliar sua ação com serviços destinados a essas organizações, contando com o importante apoio do Sistema FIEB.

Expansão das ações do Instituto Movimenta Salvador – criado com a finalidade de sugerir políticas estruturantes para Salvador, que contribuam para que sua população recupere a autoestima, o Instituto Movimenta Salvador é uma entidade formada por 11 representantes de segmentos diversos da sociedade civil. Recentemente, lançou o Projeto Bombeiros para a Bahia, com sugestões para tornar mais eficaz a atuação do Corpo de Bombeiros no Estado. A FIEB, que preside o Conselho Deliberativo do Instituto, apoiará a expansão de sua atuação.



1.2 O Processo de Planejamento Estratégico do Sistema FIEB

A elaboração do Plano Estratégico se deu a partir da revisão do Plano Estratégico vigente, tendo por base os diversos *inputs* dentre os quais se destacam: i) macro cenários e cenários da Educação Básica e Profissional, Segurança e Saúde no Trabalho, Inovação e Serviços Técnicos e Tecnológicos e Gestão Empresarial, da CNI; ii) análise SWOT das linhas de negócio, a partir dos cenários prospectivos definidos pela CNI; iii) fator-chave para as linhas de negócio do Sistema FIEB; iv) desdobramento das macroestratégias em objetivos, ações, indicadores e metas e projetos estratégicos; v) desafios para a competitividade da indústria baiana para os próximos quatro anos, na visão dos Presidentes de Sindicatos e Coordenadores de Conselhos Temáticos; vi) os mapas e painéis estratégicos; e vii) visão das lideranças internas frente aos desafios apontados.

As figuras 1 e 2 sintetizam as principais etapas do processo, incluindo a metodologia de elaboração do plano.



Figura 1: Processo PE 2014-2017

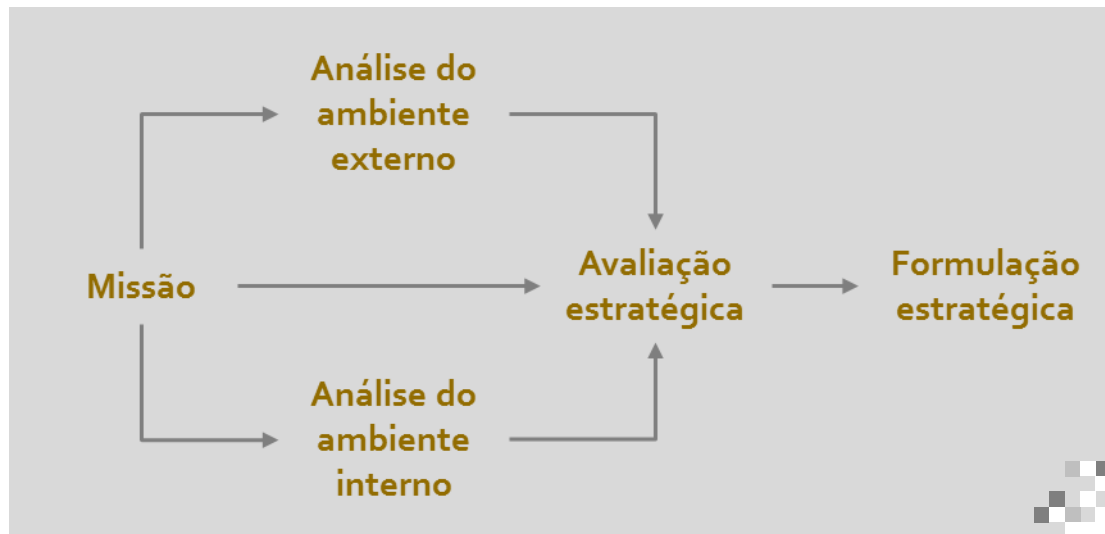
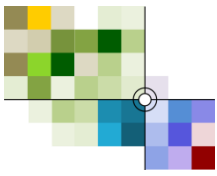
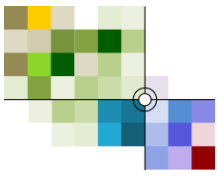


Figura 2: Etapas de elaboração do Plano

A dinâmica dos itens iii, iv e v, elencados anteriormente, englobou a realização de um conjunto de *workshops* sequenciais (figura 3), a saber:

- Os *workshops* 1, 2, 3 e 4, realizados no dia 13 de junho, tendo por objeto a formulação de diretrizes temáticas, respectivamente, para Educação e Qualificação, Tecnologia e Inovação, Qualidade de Vida e Desenvolvimento Sustentável. Os eventos contaram com a participação de especialistas convidados: René Mendes – médico especialista em Saúde Pública e em Medicina do Trabalho, Mestre, Doutor e Livre-Docente em Saúde Pública/Saúde Ambiental, pela Universidade de São Paulo (USP); Tânia Fisher - Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo, professora titular da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e coordenadora do Centro Interdisciplinar em Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS); e Gustavo Leal Sales, diretor de Operações do SENAI/CNI, que apresentou os direcionadores do Sistema Indústria. Tais eventos tiveram por objetivo:
 - a) a discussão e reflexão sobre tendências relativas às áreas de negócios referenciadas para o horizonte de planejamento; e



- b) a definição de direcionadores estratégicos para orientação do processo de formulação estratégica do SESI, SENAI, IEL, FIEB e CIEB e respectivos planos de ação;

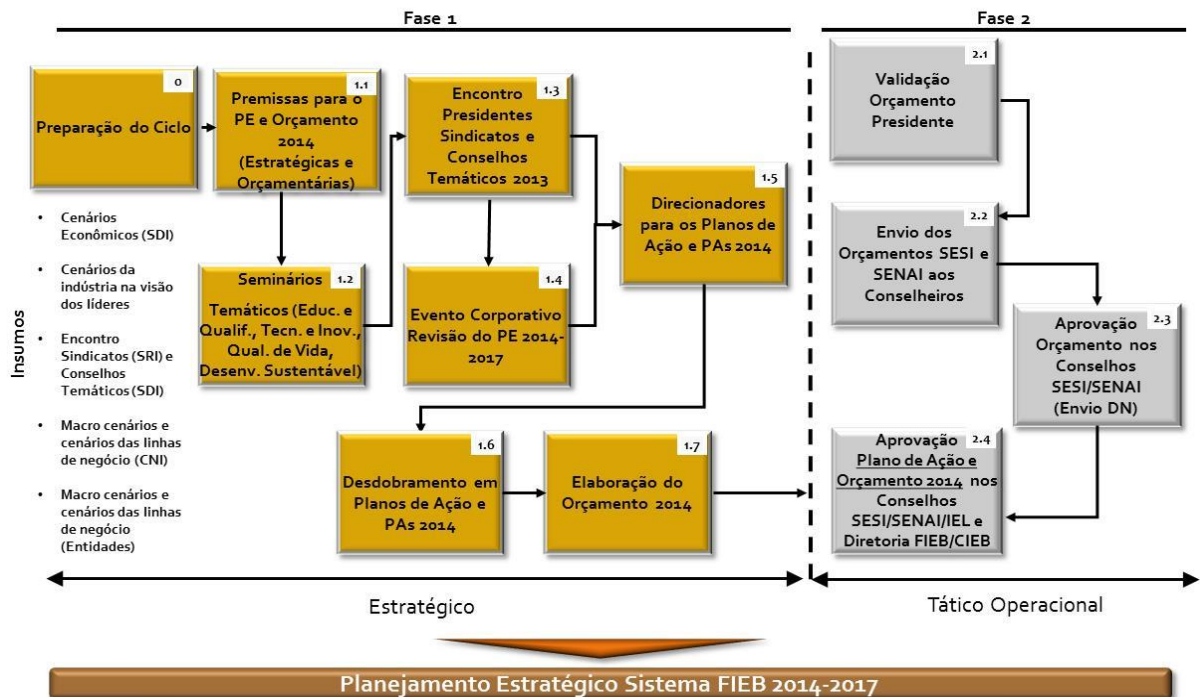
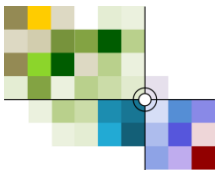
O *workshop* 5, que contou com a participação dos Presidentes de Sindicatos e Coordenadores dos Conselhos Temáticos, realizado em 12 de julho, voltado para obter diretrizes formuladas pelos mesmos. O encontro contou com a participação do Doutor em Economia, Oswaldo Guerra, que traçou um cenário macroeconômico e seus impactos na indústria. O III Encontro de Presidentes de Sindicatos teve por objetivos:

- a) a discussão e análise dos cenários e tendências nacionais e da indústria baiana; e
- b) a identificação de suas expectativas quanto à atuação futura do Sistema frente aos novos desafios de competitividade. O trabalho foi complementado por uma pesquisa respondida individualmente pelos Sindicatos.

Na sequência, o *workshop* 6, realizado nos dias 3 e 4 de julho, em que se desenvolveu efetivamente o trabalho de formulação estratégica, e que visou:

- a) desdobramento das macroestratégias em objetivos, indicadores e metas;
- b) revisão do mapa estratégico do Sistema FIEB; e
- c) a formulação dos elementos centrais do Plano Estratégico Sistema FIEB 2014-2017.

A figura 3 complementa o detalhamento das principais etapas que compreendem o ciclo de formulação do PE 2014-2017.



Fonte: Gerência de Planejamento

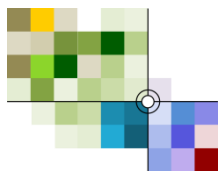
Figura 3: Metodologia de reflexão estratégica – Ciclo 2014-2017

O planejamento tradicional normativo, centralizado e distante dos níveis operacionais, está sendo substituído por um modelo mais participativo e voltado para o ambiente externo.

É neste contexto que o Planejamento Estratégico tem se revelado como uma ferramenta eficaz na identificação das oportunidades e ameaças do entorno organizacional, sistematizando um processo de tomada de decisões voltado para a competitividade da organização, apesar das mudanças aleatórias do ambiente no futuro.

Análise do Ambiente Externo

Na etapa de Análise do Ambiente Externo, realizada em alinhamento com os Departamentos Nacionais do SESI, SENAI e IEL, e voltada para identificar as principais oportunidades e ameaças de curto, médio e longos prazos com ênfase nas linhas de



negócio para o horizonte 2014-2017, procedeu-se uma análise prospectiva, utilizando-se cenários exploratórios dos futuros alternativos do ambiente de atuação das entidades, conforme a figura 4:

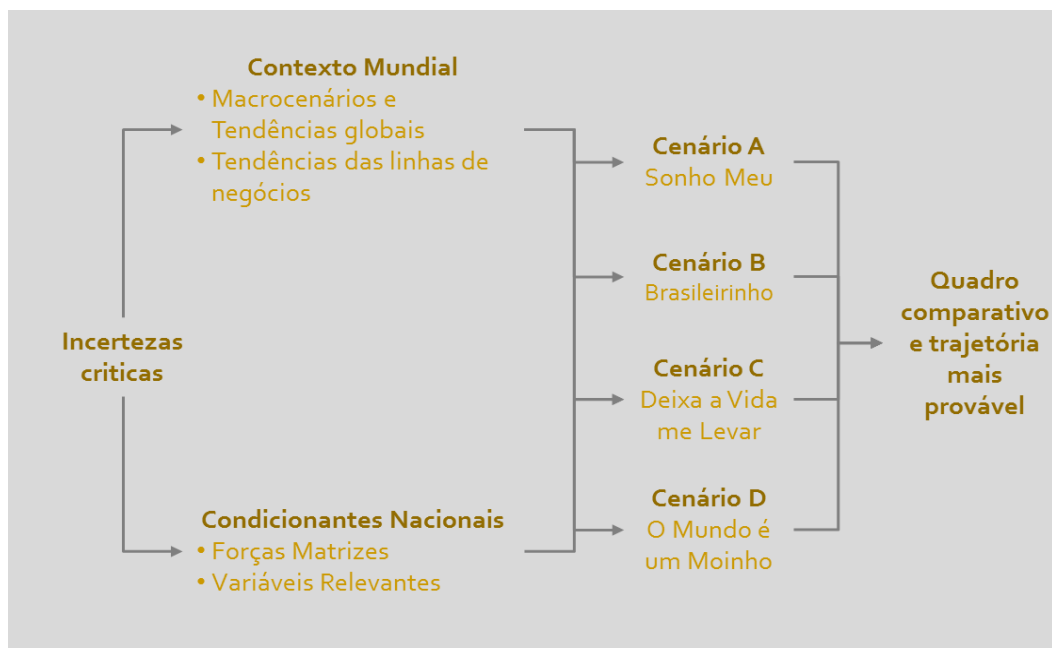
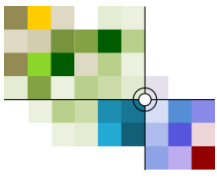


Figura 4: Elaboração de cenários e identificação de oportunidade e ameaças.

A partir desse ferramental inicial, foi realizada uma análise do contexto mundial e dos condicionantes nacionais, com destaque para as incertezas críticas do momento, e foram construídos os quatro cenários alternativos para o Brasil: A – Sonho Meu, B – Brasileiro, C – Deixa a Vida me Levar e D – O Mundo é um Moinho.

No Cenário A - "**Sonho Meu**", de acordo com o documento "Cenários Integrados – CNI", a economia brasileira apresentará um crescimento médio de 5% do PIB ao ano; o crescimento da produtividade atingirá a média de 3,5% ao ano; e a taxa de investimento atingirá 24%. Neste cenário, o emprego crescerá 1% ao ano. Neste cenário, o mundo estará organizado e o crescimento econômico será alto, na ordem dos 4% ao ano, em média. O país conseguirá resolver os problemas vinculados à fragmentação da representação política e de funcionamento do estado. A expansão do consumo pelas novas classes B e C induzirá a indústria nacional a especializar-se em produtos de alta-média intensidade tecnológica. **Os recursos oriundos da**

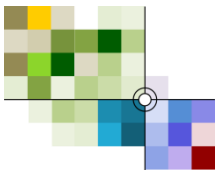


arrecadação da receita compulsória aumentarão muito e serão fortemente atrelados a políticas de desenvolvimento econômico.

Já no Cenário B – **“Brasileirinho”**, a conjuntura internacional será caracterizada por crescentes conflitos entre o polo ocidental e o polo oriental (EUA e China). Apesar desta conjuntura desfavorável, o País conseguirá avançar em seu projeto de desenvolvimento devido à construção de um amplo pacto social e político interno. A expansão do consumo pelas classes C, D e E induzirá a indústria nacional a especializar-se em produtos de média intensidade tecnológica. Assim sendo, o crescimento do PIB será de 3,5% ao ano, em média; o crescimento da produtividade atingirá a média de 2,5% ao ano; o emprego crescerá 1% ao ano. **Os recursos oriundos da arrecadação da receita compulsória aumentarão e serão atrelados a políticas públicas de formação profissional e de atendimento a grupos vulneráveis.**

O Cenário C – **“Deixa a Vida me Levar”** apresenta uma conjuntura internacional favorável, com os principais países do mundo avançando em suas estratégias desenvolvimentistas. Entretanto, apesar desta conjuntura favorável, o País não conseguirá aproveitar as suas potencialidades econômicas para avançar rumo ao desenvolvimento. O desempenho das esferas do Estado será limitado pela persistência de regulações inadequadas. O foco excessivo nos recursos naturais levará à desindustrialização, combinada a uma força de trabalho com baixa qualificação. Neste cenário, o crescimento do PIB será de 2,5% ao ano, em média; o crescimento da produtividade atingirá a média de 1,5% ao ano; o emprego crescerá 1% ao ano. Os recursos oriundos da arrecadação da receita compulsória terão crescimento moderado e guardarão fraca vinculação com as políticas públicas de formação profissional.

Por fim, o Cenário D – **“O Mundo é um Moinho”** aponta que o panorama da conjuntura internacional será conflituoso: o conflito entre os EUA e a China levará a uma corrida armamentista. Aliado a esta conjuntura desfavorável, o País apresentará uma situação interna marcada por disputas sociais intensas e divergências políticas agudas. A prioridade estará voltada para a exploração dos recursos naturais em ritmo



intenso; a economia se desenvolverá quase que exclusivamente em torno de setores primários, com baixo valor agregado; a força de trabalho terá baixa qualificação. Diante destas questões, o crescimento do PIB será de 1% ao ano, em média; o crescimento do emprego e da produtividade atingirá a média de 0,5% ao ano. Os recursos oriundos da arrecadação da receita compulsória serão extintos e a oferta de formação profissional será feita por mecanismos de mercado (autossustentável).

Como produto final da Análise do Ambiente Externo foram levantadas para cada uma das linhas de negócio e dos quatro cenários, as Oportunidades e Ameaças para o bom desempenho do Sistema FIEB frente à sua Missão (Apêndice A).

Análise do Ambiente Interno

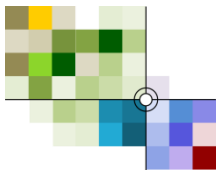
Paralelamente à Análise do Ambiente Externo ocorreu a etapa de diagnóstico do Ambiente Interno, etapa em que, para cada um dos cenários considerados, cada Força foi analisada com vistas a identificar sua real possibilidade de colaborar para o aproveitamento de cada Oportunidade, bem como para a superação de cada Ameaça.

Da mesma forma, cada Fraqueza foi analisada em função do seu poder de prejudicar o aproveitamento de cada Oportunidade e de agravar a concretização de cada Ameaça. Foram levantadas, assim, as Potencialidades e Vulnerabilidades, bem como as Defesas e Debilidades do Sistema FIEB.

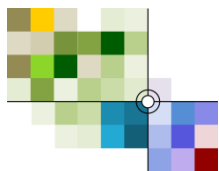
Do mesmo modo que no Ambiente anterior, foram levantadas Forças e Fraquezas por linha de negócio para cada um dos cenários (Apêndice B).

A análise dos Ambientes Externo e Interno permitiram a elaboração de Recomendações de médio e longo prazos, que orientarão o plano estratégico da Instituição (Apêndice C).

Acredita-se que essa sequência de trabalho tenha agregado valor efetivo, tanto ao processo de planejamento estratégico do Sistema FIEB, quanto ao conteúdo do Plano propriamente dito.



Nesta ordem, o novo Plano Estratégico 2014-2017 orientou os Orçamentos e os Planos de Ação das entidades para 2014, apresentados detalhadamente neste documento.



1.3 Visão Global e Prospectiva

1.3.1 Panorama Geral da Economia Baiana

Acompanhando movimento observado no cenário nacional, nos últimos dez anos, a economia baiana tem verificado uma perda de participação do setor industrial (secundário), especialmente no que se refere à Indústria de Transformação. Em sentido contrário, o setor de comércio e serviços (terciário) tem aumentado sua importância no PIB baiano, conforme Tabela 1.

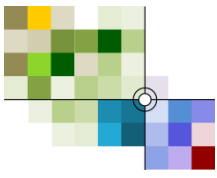
Tabela 1: PIB Bahia por Atividades Econômicas (1995-2011)

Atividade	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Agropecuária (Primário) (A)	10,5	10,6	10,8	8,6	7,9	8,6	8,5	7,7	7,2	7,4
Indústria (B)	28,8	28,8	30,7	32,2	30,6	28,2	28,0	28,7	30,3	26,2
Indústria Extrativa Mineral (Secundário)	1,3	1,4	1,7	1,7	2,1	1,8	2,3	1,1	1,7	2,4
Indústria de Transformação (Secundário)	15,9	15,8	16,5	16,9	15,8	14,0	13,1	16,2	15,6	10,4
Indústria da construção (Secundário)	4,4	5,2	5,5	5,4	5,4	5,4	5,4	3,9	4,6	5,3
SIUP – Serviços Industriais de Utilidade Pública (Secundário)	7,2	6,4	7,0	8,2	7,4	7	7,2	7,5	8,4	8,0
Comércio e Prestação de Serviços (Terciário) (C)	60,7	60,6	58,5	59,2	61,5	63,2	63,4	63,6	62,5	66,3
TOTAL (A+B+C)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: IBGE, elaborado pela FIEB-SDI

A análise dessa tendência fez crescer no País o debate sobre a desindustrialização e suas causas, com ênfase na questão da perda de competitividade da indústria nacional frente à concorrência externa. É perceptível que o Brasil depende crescentemente da produção e exportação de bens primários (produtos minerais e da agropecuária), em detrimento dos manufaturados.

Apesar de ser considerado um movimento natural, observado em economias desenvolvidas/avançadas, a precoce perda relativa de dinamismo industrial, seja no âmbito nacional ou no estadual, deve ser combatida e mesmo revertida, já que o setor



industrial é o setor dinamizador da economia, demandando serviços de alta qualificação, gerando empregos mais especializados e melhor remunerados, exigindo investimentos relevantes em P&D, etc.

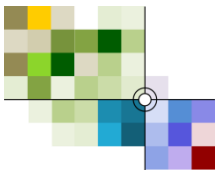
A importância de não se abdicar do setor industrial doméstico está sendo reconhecida até mesmo por países que optaram anteriormente por “terceirizar” sua manufatura e focar no setor de serviços, como os Estados Unidos e a Inglaterra, entre outros, mas que, hoje, fazem um enorme esforço para retomar a produzir “coisas” internamente, com maior sucesso no caso americano, por conta do advento da oferta barata da energia do *shale gas* e da redução relativa dos custos com mão de obra.

No caso da Bahia, verifica-se que o estado passou por um período de ostracismo na atração de investimentos o que refletiu negativamente nos resultados do PIB estadual. No período mais recente, entretanto, importantes empreendimentos foram viabilizados e assim que estiverem em atividade/maturados, certamente darão impulso ao setor industrial e à economia baiana. Trata-se de investimentos com caráter estruturante, a exemplo da instalação do Estaleiro Enseada do Paraguaçu – EEP, da JAC Motors, do Complexo Acrílico da BASF, da ampliação da Ford, que inclui a implantação de uma fábrica de motores, bem como da entrada de produção efetiva da Bahia Mineração que está atrelada à conclusão dos importantes projetos de infraestrutura: Ferrovia de Integração Oeste-Leste (FIOL) e Porto Sul (em Ilhéus).

1.3.2 Perfil da Indústria

Segundo os últimos dados de Contas Regionais do IBGE, em 2011 (ano atípico e bastante negativo para a indústria baiana, por conta do apagão da CHESF), o setor industrial respondeu por 26,1% da formação do PIB do Estado da Bahia, apresentando as seguintes participações:

- ✓ Indústria de Transformação: 10,4%;
- ✓ Indústria da Construção: 8,0%;
- ✓ Serviços Industriais de Utilidade Pública: 5,3%;



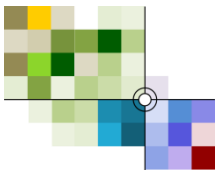
- ✓ Indústria Extrativa Mineral: 2,4%.

No caso específico da indústria de transformação, uma característica marcante é o alto grau de concentração. Segundo dados da Pesquisa Industrial Anual 2011 (IBGE), apenas seis segmentos - Refino, Química e Petroquímica, Veículos Automotores, Produtos Alimentícios, Celulose e Papel e Borracha e Plásticos - respondem por 78,2% do Valor da Transformação Industrial (VTI) e por 38,2% do Pessoal Ocupado Total (POT) da Bahia. Destes, cinco são atividades capital-intensivas e apenas um (Produtos Alimentícios) é trabalho-intensivo. Outros 18 segmentos totalizam 21,8% do VTI e 61,8% do POT da Bahia, o que a torna um caso singular no contexto da estrutura da indústria de transformação brasileira.

Quando observado o perfil das empresas industriais por porte de funcionários, vê-se que 85,7% são de micro e pequenas – MPEs (até 49 trabalhadores), responsáveis pelo emprego de 29,1% da mão de obra e 8% do VTI da indústria.

O elevado grau de concentração geográfica é outra característica marcante da atividade industrial no Estado da Bahia. Apenas duas regiões, Metropolitana de Salvador (RMS) e Recôncavo Baiano, respondem por de 60,4% do Valor Adicionado Bruto (VAB) industrial do Estado (PIB 2010 – SEI/IBGE). Nessas regiões, estão instalados o Complexo Petroquímico de Camaçari, maior complexo petroquímico integrado da América Latina, a Refinaria Landulpho Alves – Mataripe (RLAM - 2ª maior refinaria do País, com capacidade de processamento de 323.000 b/dia); e o Complexo Automotivo da Ford em Camaçari (cuja capacidade produtiva atual é de 250.000 veículos/ano).

A Bahia, em sua grande extensão territorial, apresenta dinâmicas econômicas regionais ancoradas em segmentos distintos da indústria, comércio e serviços. Para o desenvolvimento da indústria ser acompanhado de desconcentração geográfica e setorial é necessário reconhecer as potencialidades regionais e entender como as cadeias produtivas se complementam nas diferentes regiões do Estado.



As exportações baianas refletem a matriz industrial do estado, concentrada em grandes empresas industriais. Observa-se também o predomínio de exportações e importações de setores intensivos em capital, a exemplo do de Refino, Química e Petroquímica, Automóveis, Celulose e Papel e Metalurgia. Por conta das grandes somas transacionadas pelas grandes empresas instaladas, o Estado se posiciona como líder absoluto em âmbito regional. No acumulado do primeiro semestre de 2013, a Bahia foi responsável por 61% do valor exportado pela Região Nordeste e por 29% das importações da Região. No cenário nacional, no entanto, a Bahia não apresenta uma posição de grande destaque, tendo, no período de janeiro a junho de 2013, alcançado 4,1% das exportações brasileiras e 3,5% das importações.

Apesar da maior inserção das empresas baianas no mercado internacional em comparação à realidade regional, há uma elevada concentração em pouquíssimas empresas industriais de grande porte. Do total exportado pelo Estado no primeiro semestre de 2013, apenas 10 empresas responderam por 71,5%.

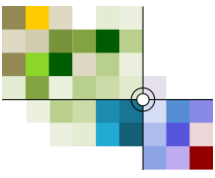
Avalia-se que, diante do potencial econômico do Estado da Bahia, faltam estruturas de apoio efetivo às exportações, voltadas especialmente às micro, pequenas e médias empresas.

1.3.3 Fatores-Chave de Competitividade da Indústria

Logística

Um dos fatores que mais comprometem a competitividade da economia baiana é a deficiência da infraestrutura de transportes. A Bahia tem perdido atratividade para novos investimentos por conta da saturação e/ou ausência de infraestrutura física adequada.

- Rodovias: As rodovias do estado deixam a desejar tanto em qualidade das vias existentes (estado de conservação, faixas de tráfego), quanto em quantidade ofertada. No sentido de promover investimentos nas vias de maior demanda, os Governos Federal e Estadual têm apostado na concessão de rodovias à iniciativa



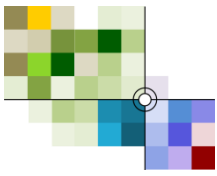
privada, a exemplo do ocorrido no sistema BR-324/116 e no sistema BA-093. De acordo com o PELT – Plano Estadual de Logística de Transportes (2004) verifica-se que:

"(...) a disposição das rodovias na Bahia revela a oferta bastante restrita de ligações norte-sul nas regiões ocidentais, bem como de ligações diagonais. Percebe-se ainda que, com exceção da BR-324, em seu trecho de Salvador a Feira de Santana, e da BA-099, nas imediações de Salvador, o Estado não dispõe de rodovias com duas pistas e quatro ou mais faixas de tráfego em extensões relevantes."

Desse modo, fica patente a gravidade da falta de opções de transporte no Estado da Bahia, tendo em conta a enorme concentração no modal rodoviário.

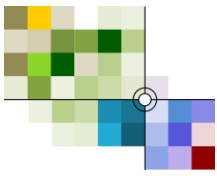
O novo pacote de concessões do Governo Federal contempla a BR-101 da fronteira com o Espírito Santo até a cidade de Salvador. Embora a BR-101 seja uma das principais rodovias de acesso à Bahia, outras vias de grande importância para o trânsito de mercadorias no Estado precisam também receber investimento, como a BR-242 e os trechos da BR-101 e BR-116 de Feira de Santana à divisa com Sergipe, que liga a Bahia aos demais estados do nordeste.

- Ferrovias: A malha ferroviária do Estado da Bahia, concessionada à Ferrovia Centro-Atlântica (FCA), carece de investimentos. A Ferrovia Centro-Atlântica (FCA) não realizou investimentos suficientes na manutenção das linhas e na extensão de trechos de ligação importantes, levando a um baixo nível de utilização dos trechos entregues pelo poder concedente. Buscando uma solução para esse problema, o Governo Federal lançou o "Programa de Investimentos em Logística", que prevê maior participação do setor privado nos projetos de infraestrutura. No caso das ferrovias, o programa prevê: (i) A contratação, pelo Governo Federal, da construção, manutenção e operação da ferrovia; (ii) A compra pela VALEC da capacidade integral de transporte da ferrovia; (iii) A oferta pública da capacidade, assegurando o direito de passagem dos trens em



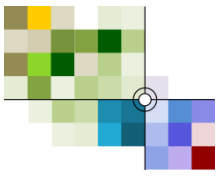
todas as malhas, buscando modicidade tarifária. Na Bahia, serão reconstruídas as linhas férreas entre Belo Horizonte-MG e Salvador-BA; de Salvador-BA a Recife-PE, passando por Aracaju-SE e Maceió-AL; e Feira de Santana-BA a Parnamirim-PE, passando por Juazeiro-BA e Petrolina-PE. A disponibilização de tais linhas nos novos moldes envolve processo de devolução de linhas da concessão da FCA na Bahia ao poder concedente (Governo Federal).

- Portos: A situação dos portos organizados da Bahia é bastante precária e contribui para o aumento das incertezas quanto às possibilidades de crescimento da indústria no Estado. O Porto de Salvador é praticamente o mesmo porto que existia há 50 anos, com uma única modificação importante: a concessão do terminal de contêineres. O Porto de Aratu, por sua vez, salvo pequenas intervenções emergenciais, é o mesmo porto construído para suportar as cargas do Centro Industrial de Aratu e do Polo Petroquímico, há mais 30 anos. O Porto de Malhado em Ilhéus apresenta os mesmos problemas. A situação atual dos portos baianos se deve à ausência de investimentos, tanto na necessária modernização quanto na ampliação da infraestrutura e retroárea e, algumas vezes, na simples manutenção de suas instalações. Ao contrário de outros portos brasileiros, onde os investimentos foram retomados na década passada, incentivados pelo programa de concessão das atividades portuárias à iniciativa privada (regulamentada pela Lei 8.630/93, conhecida como a Lei de Modernização dos Portos), os portos baianos não receberam esse novo ciclo de investimentos. Os dados de movimentação de cargas comprovam a grave situação dos portos organizados da Bahia. No período entre 2006 e 2012, houve redução da atividade nos portos organizados: enquanto a taxa média de crescimento (em toneladas) dos portos brasileiros correu acima do PIB, alcançando cerca de 5% ao ano, os portos públicos da Bahia registraram retração de 1,7% ao ano. Agrava o fato de que esta redução se deu num cenário altamente favorável do comércio exterior da Bahia, cuja taxa média de crescimento da corrente de comércio (exportações + importações) superou 10%



ao ano em valores e 1,4% ao ano em toneladas. Segundo a Usuport, em 2010, US\$ 46 milhões foram gastos com demurrage nos portos de Salvador e Aratu, referentes a 1.531 dias de atraso. No acumulado do ano de 2011 até outubro, a média de fuga de cargas alcançou 22% total das exportações da Bahia. Além da limitação física, o sistema enfrenta problemas de gestão e regulamentação, que dificultam a realização dos investimentos necessários e a entrada de capital privado. Um novo modelo de gestão e governança corporativa dos portos, com o aumento da participação privada, pode representar um caminho na solução dos gargalos do sistema portuário.

- Aeroportos: o problema aeroportuário ocorre em nível nacional, mas torna-se mais grave nas cidades com maior demanda turística e/ou que serão sede de jogos da Copa do Mundo de 2014, como é o caso de Salvador. De acordo com dados da Infraero, o crescimento anual médio superou 10% no período 2006-2010. Em 2011 até outubro, a média se mantém e a quantidade de passageiros transportados já atinge quase 7 milhões/ano, devendo superar 8,3 milhões de passageiros/ano até o final de 2012. Mantida esta taxa, em 2014 a movimentação de passageiros deverá superar 11 milhões/ano. O aeroporto internacional Deputado Luís Eduardo Magalhães possui uma infraestrutura saturada, e os investimentos anunciados podem não ser suficientes para atender à demanda adicional dos próximos anos. No entanto, o problema não se restringe à capital. Há cidades no interior do Estado que precisam de uma infraestrutura aeroportuária de qualidade, de modo a promover o transporte mais ágil de passageiros e cargas, a exemplo de Feira de Santana, Ilhéus, Barreiras, Porto Seguro e Vitória da Conquista. O Governo do Estado pretende privatizar os aeroportos estaduais mais viáveis à iniciativa privada. O primeiro aeroporto a ser concedido foi o Aeroporto João Durval Carneiro, de Feira de Santana. A Constran S.A. foi vencedora da licitação e usufruirá de prazo de concessão de 25 anos.



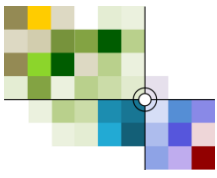
Energia

No cenário previsível, detecta-se uma tendência à diversificação da matriz de geração brasileira, com crescimento das usinas térmicas, eólicas e biomassa. No entanto, a geração hídrica permanecerá como a principal fonte de energia elétrica do País, com sensível redução do aproveitamento das reservas por conta de restrições ambientais à construção de grandes reservatórios (usinas à fio d'água). Outro ponto importante que deve ser considerado são as distâncias cada vez maiores entre as fontes de geração e consumo, o que exige maiores níveis de confiabilidade e coordenação da operação entre as linhas de transmissão.

Tendo como referência o ano de 2010, a ANEEL constatou na Bahia grandes desvios em relação aos padrões aceitáveis de frequência das interrupções de energia (FEC) e de duração das interrupções (DEC). Dos 421 conjuntos elétricos/municípios regulados pela ANEEL na Bahia, 59 (14%) apresentaram desvios de FEC e 254 (60%) registraram desvios de DEC, com destaque para os seguintes territórios de identidade: Litoral Sul, Extremo Sul, Baixo Sul, Bacia do Rio Corrente, Oeste Baiano e Vale do Jiquiriçá. O fato é que a qualidade da energia, especialmente no interior do Estado, deixa muito a desejar, limitando a expansão da indústria.

O grande gargalo referente à energia no Brasil se refere ao elevado preço da energia elétrica e do gás natural, com grande peso das tarifas setoriais, encargos fiscais, política comercial da exploradora do gás e das margens das distribuidoras. Apesar do Brasil ter um dos menores custos de geração de energia elétrica do mundo, por ter uma matriz elétrica predominantemente hidráulica, com custos de produção muito baixos, pratica a terceira maior tarifa do mundo. O preço da energia está prejudicando a competitividade de uma série de empreendimentos industriais na Bahia, a exemplo das empresas de metalurgia, petroquímica, cerâmica, dentre outras.

Ciente do quadro descrito, o Governo Federal promoveu um pacote de desoneração da energia elétrica no País. A queda anunciada do preço da energia foi de 16,2% para consumidores e de até 28% para a indústria, devendo reduzir em cerca de 4% o custo

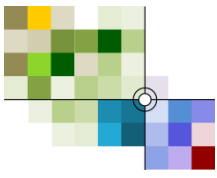


fixo de produção da indústria, segundo estimativa da CNI (Confederação Nacional da Indústria). Infelizmente, as reduções aguardadas não se verificaram como esperado, por conta da necessidade de despacho das usinas térmicas (mais caras), em decorrência do baixo regime hidrológico ocorrido no país em 2012/2013. De qualquer modo, as medidas foram positivas e a indústria brasileira foi beneficiada, especialmente os segmentos cuja energia compõe um grande peso em seus custos produtivos, a exemplo de fabricação de produtos de minerais não metálicos, metalurgia, fabricação de produtos de madeira, química e celulose e papel.

Distritos Industriais

Existem 16 Distritos Industriais na Bahia, dos quais a Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial (SUDIC) é responsável pela gestão de 15. O Centro Industrial de Subaé (CIS) de Feira de Santana tem gestão própria, mas vinculada ao Governo do Estado. Constata-se, por meio de uma inspeção das instalações e equipamentos dos principais Distritos Industriais da Bahia, elevado descuido de manutenção e graves dificuldades para o funcionamento das empresas instaladas. Problemas relativamente simples e de baixo custo permanecem sem solução, a exemplo do estado precário das vias de entrada e de vias internas, lixo acumulado, matagal em muitos trechos, iluminação deficiente e falta de segurança. Há relatos frequentes de assaltos nas empresas, bem como roubos de materiais, equipamentos e patrimônio. O policiamento, em geral, é insuficiente para atender à área dos Distritos, demandando maior foco em monitoramento, e não apenas com na alocação de pessoal e equipamentos para policiamento ostensivo.

Outro problema grave é a falta de disponibilidade de terrenos para receber novas indústrias. Uma área significativa dos Distritos Industriais baianos foi invadida por moradias populares e estabelecimentos comerciais. Outra grande parte dos terrenos não ocupados está sob disputa judicial e dos terrenos disponíveis, poucos possuem a infraestrutura necessária (terraplanagem, acesso à energia, água e esgoto) para alocar plantas industriais.



Um problema transversal a todos os Distritos Industriais da Bahia é o modelo de governança. É preciso a construção de um novo modelo, que permita o investimento e manutenção privada nas áreas dos distritos em regime de condomínio, com recursos de impostos recolhidos nas esferas estadual e municipal das empresas residentes.

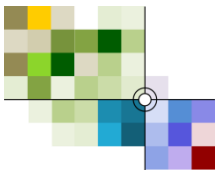
Insegurança Jurídica e Questões Institucionais e Fiscais

Outro fator inibidor de novos investimentos é a insegurança jurídico-fundiária. Em determinadas regiões da Bahia, a exemplo do Oeste, há casos de duplicidade de documentos emitidos por cartórios locais relativos à propriedades de terra, o que leva a fraudes e irregularidades de diversos tipos. Existe a possibilidade de quebra de acordos previamente firmados com o Governo, com leis e normas que mudam constantemente. A Bahia tem sofrido revezes na atração de investimentos relevantes para o seu desenvolvimento, que poderiam ser minimizados caso o Estado fosse dotado de instituições mais estruturadas e ágeis. Denota-se a falta de quadros técnicos especializados, planejamento consistente e continuidade administrativa. Iniciativas para tornar a administração pública mais ágil e eficiente, estão sendo empreendidas em outros Estados da Federação.

O aparato organizacional e fiscal do Governo do Estado está estruturado em função dos grandes empreendimentos/empresas, que possuem centros decisórios localizados fora da Bahia. Não se verifica uma estrutura organizacional e institucional voltada ao desenvolvimento do empreendedorismo e à promoção das micro, pequenas e médias empresas baianas.

Meio Ambiente

A questão ambiental apresenta-se como tema central para os investimentos do setor industrial nos próximos anos. Historicamente, a indústria baiana tem buscado o desenvolvimento sustentável e o uso de tecnologias limpas. No início da construção do Polo Petroquímico de Camaçari, a criação da CETREL foi o marco dessa atitude tornando-se referência nacional no cuidado do meio ambiente. Nos últimos anos, no entanto, observa-se um crescente nível de exigências dos órgãos que cuidam do meio



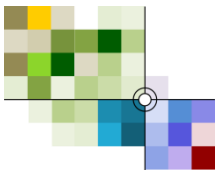
ambiente e uma sobreposição de áreas de atuação, muitas vezes sem uma coordenação entre os órgãos competentes. Tais empecilhos têm gerado elevados custos adicionais aos projetos, atrasando o cronograma de execução das obras. Dentre os vários problemas enfrentados pelo setor, destacam-se a falta de estrutura e a sobreposição de órgãos ambientais, que exigem toda sorte de documentos para a realização de novos investimentos, para a ampliação de plantas industriais e para o desenvolvimento de diversas atividades econômicas.

A proposta de alteração das leis de meio ambiente e de recursos hídricos da Bahia prevista no PL 19.552/11 dá continuidade ao processo de integração das políticas de meio ambiente, iniciado com a criação do Instituto do Meio Ambiente e Recursos Hídricos (Inema), a partir da fusão do Instituto do Meio Ambiente (IMA) e o Instituto de Gestão das Águas e Clima (Ingá), em abril de 2011. Um dos destaques das mudanças previstas é o licenciamento ambiental, que ganha agilidade e segurança com os novos procedimentos, sistemas e equipamentos modernos.

A principal mudança proposta é que os estudos e avaliações para o licenciamento ambiental não mais considerem apenas o impacto do empreendimento ou atividade, mas também o conjunto de atividades, o segmento produtivo e o recorte territorial. Assim, o licenciamento, que é feito hoje individualmente, considerando cada investimento, passará a ser por atividade ou empreendimento, principalmente para os segmentos industriais, de infraestrutura, mineração, energia e agricultura. A ideia é criar o licenciamento por conjunto de atividades, por recorte territorial e por atividades afins. O Polo Petroquímico de Camaçari, por exemplo, já possui uma licença única e as indústrias solicitam apenas a licença de instalação.

Educação e Qualificação de Mão de obra

A oferta de profissionais qualificados é fundamental para a atração de investimentos e o desenvolvimento econômico sustentável. O Estado dispõe de uma boa infraestrutura de suporte aos trabalhadores da indústria por meio dos cursos do SENAI e SESI. No entanto, o crescimento da atividade industrial já esbarra na

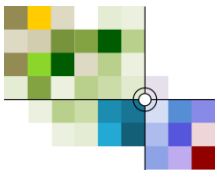


escassez de trabalhadores em alguns segmentos da economia baiana, fato evidente nos segmentos da Construção Civil, Veículos Automotores e Produtos Alimentícios, exigindo ações imediatas para evitar a falta de pessoal qualificado no futuro. Mesmo que não se chegue a esse limite, a grande carência de pessoal técnico qualificado tem elevado os salários e a rotatividade de funcionários entre as empresas.

Há uma avaliação empírica por parte do setor industrial de que o custo da mão de obra tem crescido em um ritmo muito superior ao do incremento da produtividade no Brasil. Tal evolução dos custos prejudica a competitividade da produção manufatureira nacional frente aos concorrentes internacionais, trazendo à tona, junto com a questão da valorização cambial, o risco da desindustrialização do país.

Agrega-se a este cenário o baixo nível de formação da força de trabalho que atua na indústria, bem como a inobservância de melhorias nos índices relacionados a programas de avaliação de conhecimento dos estudantes no Brasil – futuros trabalhadores da indústria. Os resultados dos principais sistemas de avaliação nacionais e internacionais (ENEM e PISA) apontam a estabilidade ou retrocesso nos resultados, principalmente, de escolas públicas. Tais resultados são desalentadores ao se prever as competências dos colaboradores quando inseridos no mercado de trabalho.

Acompanhando-se a evolução da formação da mão-de-obra na indústria, considerando-se o nível de estudos associados a atual força de trabalho, observa-se que, gradativamente, o ensino médio vem se tornando um pré-requisito fundamental para a contratação nos estabelecimentos industriais, reduzindo-se a participação de profissionais com níveis de educação fundamental incompleto e completo e analfabetos. Por outro lado, em função da avaliação da competência funcional dos egressos do ensino médio (ONG Ação Educativa em parceria com o SESI), observam-se resultados aquém do esperado dos egressos na capacidade de interpretação e de operações matemáticas básicas, identificando-se um problema na qualidade



praticada do ensino com efeitos na aprendizagem. Em longo prazo, não se afiguram soluções estruturadas para este processo.

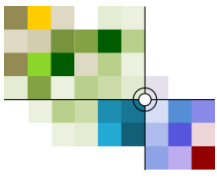
Investimento em P&D

A necessidade de conquistar mercados e sobreviver num ambiente de elevada competição são os principais estímulos à inovação. As grandes empresas são as principais responsáveis pela inovação na indústria. Como os centros decisórios da maioria das grandes empresas aqui instaladas estão fora da Bahia, há a necessidade de maior incentivo ao investimento em P&D no Estado, criação de novos centros tecnológicos, assim como uma maior interação dos institutos existentes com o setor produtivo. Apesar do baixo investimento em P&D, o Estado possui alguns centros de excelência, a exemplo do Centro de Desenvolvimento da Ford em Camaçari (um dos cinco mantidos pela empresa no mundo, onde trabalham cerca de 1.100 engenheiros responsáveis pelo design e desenvolvimento dos modelos produzidos nas fábricas da Ford na América do Sul), do SENAI-CIMATEC e dos recém-anunciados centros de pesquisa da Unigel e da Cetrel.

Em 2013-2015, dentro do projeto nacional da CNI com o BNDES, o SENAI-BA deverá inaugurar novas unidades voltadas para tecnologia e inovação: o SENAI-CIMATEC contará com mais dois Institutos de Tecnologia, direcionados aos segmentos da construção civil e químico, e dois Institutos de Inovação, com foco em sistemas de produção, conformação e soldagem, engenharia de alta complexidade, pesquisa e desenvolvimento. Ademais, um Instituto de Tecnologia será instalado em Ilhéus, com foco no segmento eletroeletrônico.

Concentração Populacional e Industrial na RMS

A expansão da RMS tem modificado drasticamente a paisagem urbana e impõe uma pressão muito grande sobre suas estruturas de suporte, a exemplo do transporte, moradia, saúde, educação, segurança e meio ambiente. A mobilidade urbana se tornou um grave problema na RMS, afetando diretamente a vidas das pessoas, alterando e condicionando as atividades das empresas nela instaladas. A

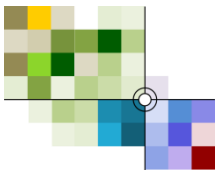


infraestrutura de transporte público já está saturada e as intervenções realizadas (elevados, viadutos, passarelas, dentre outros) atenuam, mas não resolvem o problema. O metrô de Salvador é o exemplo mais emblemático. As obras começaram há mais de 10 anos, com um cronograma que previa a construção de 12 km, na primeira etapa do projeto, que deveria ser concluída em quatro anos.

Por conta da realização da Copa do Mundo de 2014 em Salvador, alguns investimentos em mobilidade urbana deverão ser realizados, a exemplo do Terminal Marítimo de Passageiros e Receptivo Turístico do Porto de Salvador, além da linha 1 do metrô de Salvador (Estação da Lapa - Acesso Norte – Estação Pirajá: 12 km) e a viabilização da Linha 2 (Acesso Norte a Lauro de Freitas: 22 km).

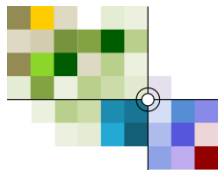
A questão da moradia representa um desafio para as metrópoles, sobretudo no que se refere às condições precárias para as camadas de baixa renda (apesar de iniciativas importantes como o programa federal Minha Casa, Minha Vida) e a especulação imobiliária excessiva que descola perigosamente os preços dos imóveis da economia real. Ademais, os baixos índices de saneamento básico e a escalada de violência são evidências da deterioração do tecido urbano.

A indústria baiana, por sua vez, é concentrada na Região Metropolitana de Salvador (RMS) e no Recôncavo, cuja participação no PIB industrial do Estado alcança 60%. O desenvolvimento assimétrico entre a RMS/Recôncavo e resto do Estado é um dos principais desafios para o crescimento sustentável da Bahia. É necessário proporcionar condições para que as cidades de médio porte possam se desenvolver, aproveitando suas potencialidades para criar riquezas e reduzir os fluxos migratórios para Salvador. A industrialização é o caminho para o desenvolvimento sustentado do Estado. A transformação industrial agrega valor e multiplica os negócios gerados em sua base territorial, sendo que, para uma cidade do interior, esse efeito multiplicador é ainda maior em comparação ao mesmo investimento em regiões já amplamente industrializadas.

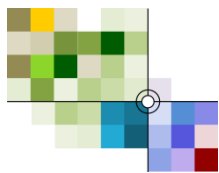


1.3.4 Investimentos Relevantes no Estado da Bahia

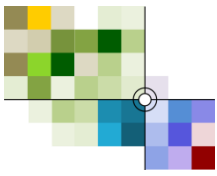
- **Ferrovia da Integração Oeste-Leste (FIOL)** – o PAC 2 considera no momento a construção do trecho Ilhéus a Barreiras, perfazendo uma extensão total de 1.022 km, com investimentos estimados em R\$ 4,23 bilhões. O trecho Ilhéus-Caetité deverá ser concluído até dezembro de 2014. A ferrovia deverá operar sob o novo modelo de concessão, que separa a infraestrutura da operação ferroviária, possibilitando que diversos transportadores ferroviários operem a mesma linha. O projeto tem enfrentado problemas de ordem jurídica, com questionamentos do TCU sobre preços de materiais, e problemas de ordem ambiental, com embargos parciais do IBAMA, principalmente no trecho de Caetité-Barreiras, nesse caso, o principal problema é a passagem sobre áreas de cavernas.
- **Complexo Porto Sul** - deverá se constituir em um dos principais centros logísticos da Bahia, oferecendo uma alternativa para o escoamento da produção agrícola e mineral e para a importação de insumos e produtos para o Estado e para a região central do Brasil. Além de um porto moderno, com calado de até 21 metros de profundidade, o Complexo contará com um novo aeroporto em Ilhéus e uma Zona de Processamento de Exportações (ZPE) nas proximidades. A construção do porto está orçada em R\$ 3,5 bilhões. As obras devem ser iniciadas em abril de 2014 pela construção de terminal privado da BAMIN, com operação prevista para 2016.
- **Gás, Refino e Construção de Plataformas** – Existe previsão de realização de investimentos vultosos, por conta da exploração de petróleo no pré-sal. Dessa forma, a Bahia tem postulado a construção de estaleiros navais (navios e plataformas para a Petrobras), além de investimentos em curso em E&P (exploração e produção), refino de petróleo e produção de biocombustíveis. Dentre os investimentos na área, destacam-se os que se seguem:
 - I. Petrobras – Exploração e Produção; modernização e adequação da RLAM; e construção de Terminal de Regaseificação de Gás Natural Liquefeito.



- II. Polo Naval – Além da já realizada construção de plataformas no canteiro de São Roque do Paraguaçu de propriedade da Petrobras, deu-se início a instalação do Estaleiro Enseada do Paraguaçu (EEP), formado pela Odebrecht Engenharia Industrial, OAS e UTC Engenharia, tendo como parceira tecnológica a Kawasaki Heavy Industries (KHI). O estaleiro será voltado à construção e integração de unidades offshore – como plataformas, navios especializados e unidades de perfuração. Investimento de cerca de R\$ 2 bilhões, o EEP ocupa 1,6 milhão de metros quadrados e terá capacidade para processar 36 mil toneladas de aço/ano. A previsão é que, em 2014, o estaleiro já inicie parte de suas atividades. A criação do estaleiro deve gerar cerca de 8 mil empregos diretos – 3 mil até sua conclusão e 5 mil após o início da operação - e 10 mil indiretos.
- **Mineração** - os investimentos anunciados pelo segmento da mineração baiana têm se caracterizado pela grande diversidade de substâncias minerais exploradas e pela desconcentração espacial. O principal empreendimento anunciado é o Projeto Pedra de Ferro da Bahia Mineração (Bamin), cujo investimento estimado é de US\$ 2,5 bilhões. No entanto, é importante ressaltar o risco para os negócios de mineração a demora na viabilização dos investimentos de infraestrutura, sobretudo a FIOL e o Porto Sul. Ademais, destacam-se:
 - I. A intenção da Ferrous Mineração (empresa que tem como acionistas fundos de investimento dos Estados Unidos, Inglaterra e Austrália) investir US\$ 1,2 bilhão na exploração de uma reserva de minério de ferro localizada em Coração de Maria/BA. A empresa ainda estuda construir um mineroduto para ligar a mina ao Porto de Aratu. A intenção é a de que o projeto, cuja capacidade deverá alcançar 15 milhões de toneladas anuais, entre em operação em 2016.

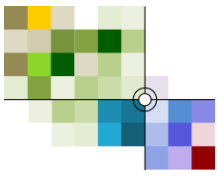


- II. A confirmação de que a mineradora anglo-australiana Rio Tinto estuda desenvolver um grande projeto de bauxita e alumina na região de Jaguaquara/BA. O investimento total poderá superar R\$ 5 bilhões.
- **Construção Civil** - o setor da Construção Civil da Bahia, principalmente em Salvador, experimentou um crescimento muito intenso. Tal dinâmica provocou aumento de negócios, empreendimentos, oferta de imóveis, geração de empregos e renda, mas também a elevação nos preços dos fornecedores, especulação imobiliária e o descolamento de preços da economia real. Nesse sentido, certo nível de esfriamento do mercado imobiliário pode até ser salutar, dada a observada escassez de matérias-primas e mão-de-obra, além do risco de formação de uma bolha imobiliária. No entanto, a perspectiva é de que o setor da Construção Civil continue ainda com ritmo razoável de atividade na Bahia, em função dos programas federais (a exemplo da “Minha Casa, Minha Vida”) e de obras relacionadas à Copa 2014 (avenidas, viadutos, metrô, etc.).
 - **Agronegócio** - A Região Oeste da Bahia é a principal produtora de grãos do Nordeste brasileiro, com grande potencial de expansão econômica. Beneficiada por condições edafoclimáticas favoráveis, alta tecnologia (sistemas de irrigação, mecanização das lavouras, utilização de sementes desenvolvidas para o cerrado) e por uma eficiente organização empresarial, a produção de grãos do Oeste tem apresentado os mais altos índices de produtividade do País. Investimentos importantes vêm sendo anunciados para o Oeste baiano, a exemplo do anunciado pela estatal chinesa Chongqing GrainGroup (US\$ 879 milhões) para produzir e industrializar soja na região (maior investimento chinês no exterior nesta cultura). O negócio inclui a implantação de fábricas e a compra de grãos de produtores baianos. O Extremo Sul concentra a produção baiana de celulose de eucalipto. Beneficiando-se da montagem de nova infraestrutura para viabilizar a produção de celulose e o desenvolvimento do turismo, conta com investimentos de ampliação do segmento madeireiro, além de outros vinculados ao setor mineral (mármore e granitos em Teixeira de Freitas) e à implantação de derivados da fruticultura



(concentrados, néctares e geleias). Já a região do Vale do São Francisco se caracteriza por ser um importante polo produtor de frutas e derivados através da disseminação da agricultura irrigada. Ao longo das últimas décadas, a região atraiu uma série de investimentos nesse segmento tornando-se uma referência em nível nacional. Mais recentemente desenvolveu-se na região a indústria de vinhos, obtendo resultados muito expressivos, através da instalação das principais vinícolas do País.

- **Geração Eólica** - a Bahia possui um grande potencial de geração eólica. Segundo o último estudo nacional disponível, o Atlas do Potencial Eólico Brasileiro de 2001, 50% do potencial eólico está localizado na região Nordeste, com posição destacada para os Estados da Bahia, Ceará e Rio Grande do Norte. Como reflexo desse potencial, nos leilões nacionais ocorridos em dezembro/2009, agosto/2010 e agosto/2011, a Bahia conseguiu sediar 24,1% da geração eólica contratada no País, com perspectivas de se tornar o grande player nacional na geração eólica dada as suas características positivas naturais e seus possíveis desdobramentos:
 - I. Está concentrado no interior do Estado, ao contrário de outros estados da região nordeste, com impacto ambiental minimizado;
 - II. O Estado possui capacidade para ser um centro técnico de referência;
 - III. Abre-se a possibilidade de desenvolvimento social, ao levar atividade econômica e energia a regiões de baixo IDH do Estado;
 - IV. Há possibilidade de desenvolvimento industrial, a exemplo da implantação da fábrica da Gamesa, Alstom e GE, acrescida da necessária "baianização" da produção;
 - V. O Estado precisará se organizar nas questões de meio ambiente, acesso logístico aos potenciais eólicos, despacho da energia produzida, dentre outros;



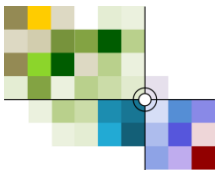
VI. O Estado poderá contar com um Centro Tecnológico em Energia Eólica, com o desenvolvimento dessa linha de atuação pelo SENAI-Cimatec.

• **Indústria de Transformação** - a despeito da carência de projetos estruturantes e das dificuldades enfrentadas por alguns segmentos tradicionais, a exemplo de Químico-Petroquímica e Metalurgia, há expectativa da realização de investimentos importantes:

I. A **Ford** investirá no País cerca de R\$ 4,5 bilhões até 2015, dos quais o complexo da Ford Nordeste, instalado em Camaçari, receberá cerca de R\$ 3 bilhões para promover uma expansão na capacidade produtiva de 250 para 300 mil unidades/ano e construir fábrica de motores, gerando mais mil empregos. O complexo da Ford Nordeste, que conta com um dos cinco Centros Globais de Desenvolvimento de Produtos da Ford no mundo.

II. A **JAC Motors** construirá uma fábrica de automóveis no polo automotivo de Camaçari, num investimento de R\$ 900 milhões, sendo 80% de capital nacional e os 20% restantes serão investidos pela estatal chinesa. A planta terá capacidade de produzir 100 mil veículos/ano. O início das atividades da fábrica está previsto para 2014, com dois turnos de trabalho e 3.500 novos empregos diretos e 10 mil postos indiretos. O projeto da fábrica inclui: centro de desenvolvimento de novas tecnologias; centro de estilo e design; laboratórios de acústica e controle de emissão de poluentes; pista de testes; e centro de capacitação profissional. Como ponto de atenção, a montadora chegou a anunciar a suspensão do início da construção da unidade na Bahia. No entanto, com a aprovação/validação da Medida Provisória, que institui o Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores, os planos de instalação da fábrica da JAC Motors em Camaçari deverão ser retomados.

III. A **Foton Motors do Brasil**, que representa a maior fabricante de caminhões do mundo, de origem chinesa, anunciou investimento de US\$ 300 milhões

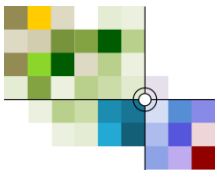


numa fábrica a ser erguida em uma área de 1 milhão de metros quadrados, com capacidade de produzir 30 mil veículos por ano. A fábrica irá gerar mil empregos diretos e seis mil indiretos. Trata-se de um sistema de montagem em regime CKD (Complete Knock-Down), ou seja, vai importar do país de origem conjuntos de peças que serão montados na planta local. O capital do empreendimento será 100% nacional (Grupo Mater Participações).

- IV. A **Basf** está em processo de instalação do Polo Acrílico em Camaçari. A empresa implantará um complexo produtivo de escala global para a produção de ácido acrílico, acrilato de butila e polímeros superabsorventes (SAP) em Camaçari. Com um investimento superior a € 500 milhões, esse será o maior aporte da Basf na América do Sul. O novo complexo de ácido acrílico assegurará o fornecimento de matéria-prima para produtos como: fraldas, químicos para construção, resinas acrílicas para tintas, tecidos e adesivos. A construção do novo Complexo de Ácido Acrílico começará em 2012, devendo gerar cerca de 1.000 empregos durante a construção. O início das atividades produtivas está previsto para o último trimestre de 2014, gerando 230 empregos diretos e 600 indiretos. A confirmação do polo acrílico possibilita a atração de empresas de 3ª geração, a exemplo do investimento de US\$ 100 milhões da Kimberly-Clark na instalação de unidade fabricante de produtos de higiene pessoal.
- V. No segmento de celulose a papel, prevê-se a realização, no médio prazo, de expressivo investimento na expansão da Veracel, no valor da ordem de US\$ 3,5 bilhões, além da ampliação da fábrica da Suzano em Mucuri (US\$ 400 milhões).

1.3.5 Tendências das Linhas de Negócios

As tendências das linhas de negócios do Sistema FIEB foram pautadas no desenvolvimento dos cenários prospectivos temáticos, coordenado e elaborado pela CNI, utilizando a ferramenta Painel de Especialistas, que envolveu profissionais dos



Departamentos Regionais do Sesi, Senai e IEL e do Departamento Nacional das entidades.

Estes cenários, considerados construções hipotéticas para eventos futuros, não pretendem expressar a realidade por vir, mas sim representá-la no presente visando um ambiente futuro possível e desejado. No processo de planejamento, têm o papel de permitir que as incertezas futuras sejam prospectadas, compreendidas e, a partir deste exercício, extrair possíveis ações estratégicas.

Os cenários Ambiente Mundo-Brasil, utilizados como referência para construção destes cenários temáticos, estão alinhados às tendências da indústria baiana, apresentadas no tópico anterior.

As grandes questões para geração destes cenários foram:

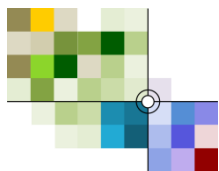


NOS PRÓXIMOS QUINZE ANOS, O MUNDO SERÁ REGIDO POR UMA HEGEMONIA COMPARTILHADA LIDERADA PELA CHINA E OS EUA, OU PREDOMINARÁ A INCAPACIDADE DE SE CHEGAR A UMA NOVA ORDEM MUNDIAL?



QUAL PROJETO DE DESENVOLVIMENTO RESULTARÁ DAS DISPUTAS ENTRE AS CONFLITANTES FORÇAS SOCIAIS E POLÍTICAS DO PAÍS?

Das duas possibilidades surgidas para cada questão resultou a construção de quatro cenários alternativos (Figura 5), a partir do cruzamento das possibilidades prospectivas de cada uma das respostas.



CONTEXTO BRASIL

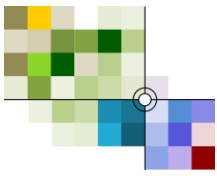
		Inserção internacional ativa com diversificação	Especialização produtiva e inserção passiva
CONTEXTO MUNDO	Liderança compartilhada	Sonho Meu	Deixa a Vida me Levar
	Incapacidade de uma nova ordem mundial	Brasileirinho	O Mundo é um Moinho

Figura 5: Cenários temáticos

Contexto Geral das Tendências Prospectivas

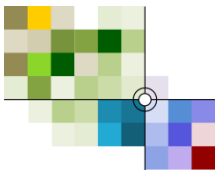
Cenário A: Sonho Meu

- ✓ O crescimento do PIB será de 5% ao ano, em média; o crescimento da produtividade atingirá a média de 3,5% ao ano; e a taxa de investimento atingirá 24%. Neste cenário, o emprego crescerá 1% ao ano.
- ✓ Na **Educação**, as mudanças na estrutura produtiva e o crescimento econômico levarão a uma maior demanda por formação com conteúdos complementares e que estimulem a inovação no ambiente de trabalho; demanda por profissionais que dominem um segundo idioma, especialmente o inglês. Aumentará também a demanda por ocupações industriais de média e alta qualificação. A demanda por qualificação profissional de qualidade estará aquecida; as instituições de ensino que atuam como centros de produção técnico-científica serão altamente valorizadas. O número de matrículas no Programa EJA diminuirá. De forma geral, os profissionais (níveis superior, médio e operacional) deverão aliar qualificações técnicas e gerenciais quase na mesma intensidade. A formação continuada será muito



flexível, possibilitando ao aluno criar seu próprio itinerário formativo (mais customizada). Grande demanda por educação à distância.

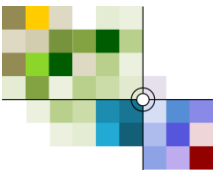
- ✓ Os recursos oriundos da arrecadação da receita compulsória aumentarão muito e serão fortemente atrelados a políticas de desenvolvimento econômico e, parcialmente, atrelados a políticas públicas de formação profissional que serão direcionadas, em grande parte, às demandas do sistema produtivo.
- ✓ No cenário de **Serviços Técnicos e Tecnológicos e Inovação – STT**, as regras e procedimentos para financiamento da inovação tornam-se claros, transparentes e menos burocratizados; os investimentos privados em P,D&I crescem sustentadamente. Desta forma, o volume e a diversidade da demanda de Serviços Técnicos e Tecnológicos serão aumentados e ampliados. Com esta ampliação do mercado, haverá um aumento no número de novos prestadores de serviços, tanto nacionais como estrangeiros.
- ✓ A **Segurança e Saúde no Trabalho – SST** terá como cenário uma mudança nas características sócio demográficas gerais do trabalhador, principalmente nos setores industriais; ocorrerá uma diminuição da idade média do trabalhador bem como o crescimento da participação feminina nas ocupações industriais. A rápida modernização econômica e o aumento da competição no mercado de trabalho implicarão num crescimento do número de suicídios, em virtude da maior incidência de doenças mentais, condições adversas na vida social e aumento da competição no mercado de trabalho. A fiscalização em SST terá seu escopo ampliado, de forma a garantir segurança jurídica.
- ✓ O cenário de **Gestão Empresarial** é caracterizado pela rápida difusão de novas tecnologias e altos investimentos, público e privado, em inovação, haverá um crescimento sustentado da produtividade e da competitividade industriais. Haverá um aumento do número de pequenas empresas exportadoras, além de *start ups* de base tecnológica, fruto da disseminação de incubadoras. O alto crescimento dos índices de inovação de produtos e processos levará à redução do desnível



tecnológico das empresas. As empresas brasileiras, em sua maioria, atuarão baseados nas Normas Regulamentadoras Brasileiras (NBR) e possuirão certificações ambientais e de qualidade.

Cenário B: Brasileirinho

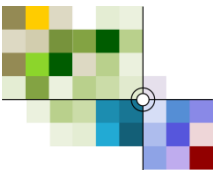
- ✓ O crescimento do PIB será de 3,5% ao ano, em média; o crescimento da produtividade atingirá a média de 2,5% ao ano; e a taxa de investimento atingirá 20%. Neste cenário, o emprego crescerá 1% ao ano.
- ✓ Na **Educação**, permanecem as mudanças na estrutura produtiva e o crescimento econômico, que levarão a uma maior demanda por formação com conteúdos complementares e que estimulem a inovação no ambiente de trabalho; demanda por profissionais que dominem um segundo idioma, especialmente o inglês. Em decorrência do baixo crescimento econômico internacional, aumentará a entrada de profissionais estrangeiros, tanto com alta como com baixo nível educacional. Aumentará também a demanda por ocupações industriais de média e alta qualificação, embora as ocupações consideradas de baixa qualificação ainda serão maioria. O número de matrículas no Programa EJA aumentará, visando atender às demandas do mercado de trabalho. De forma geral, os profissionais (níveis superior, médio e operacional) deverão aliar qualificações técnicas a algumas gerenciais. Os currículos de educação profissional serão mais flexíveis (adaptação à geração Z), no que diz respeito à possibilidade do aluno criar seu próprio itinerário formativo (formação mais “customizada”). Como boa parte da expansão da educação profissional será para o interior do país e estados das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, será muito utilizada a modalidade à distância para atendimento a esta demanda.
- ✓ Os recursos oriundos da arrecadação da receita compulsória aumentarão e serão atrelados a políticas públicas de formação profissional e de atendimento a grupos, sendo que parte desse grupo atenderá às demandas do sistema produtivo.



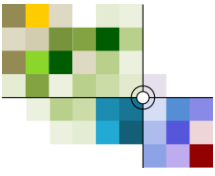
- ✓ No cenário de **Serviços Técnicos e Tecnológicos e Inovação – STT**, as regras e procedimentos para financiamento da inovação tornam-se, paulatinamente, mais claros, transparentes e menos burocratizados; os investimentos privados em P,D&I crescem moderadamente. Desta forma, o volume e a diversidade da demanda de Serviços Técnicos e Tecnológicos – STT serão aumentados e ampliados, embora de forma seletiva. Com esta ampliação do mercado, a oferta de STT tende a se ampliar, com uma melhor distribuição geográfica.
- ✓ A **Segurança e Saúde no Trabalho – SST** terá como cenário uma mudança nas características sócio demográficas gerais do trabalhador, principalmente nos setores industriais; ocorrerá uma diminuição moderada da idade média do trabalhador bem como o crescimento da participação feminina nas ocupações industriais. A rápida modernização econômica e o aumento da competição no mercado de trabalho implicarão num crescimento do número de suicídios, em virtude da maior incidência de doenças mentais, condições adversas na vida social e aumento da competição no mercado de trabalho. A fiscalização em SST terá seu escopo ampliado, de forma a garantir segurança jurídica nos principais complexos industriais.
- ✓ O cenário de **Gestão Empresarial** tem como característica uma modernização tecnológica limitada pelas restrições internacionais à difusão e transferência de tecnologias. Crescem as ações do governo para manutenção do emprego pela via da proteção da indústria nacional. Os índices de inovação de produtos e processos crescerão moderadamente; os pequenos negócios serão estimulados pela formação de incubadoras com foco em áreas de alto valor agregado; diminuirão as exigências de normalização para os setores industriais.

Cenário C: Deixa a Vida me Levar

- ✓ O crescimento do PIB será de 2,5% ao ano, em média; o crescimento da produtividade atingirá a média de 1,5% ao ano; e a taxa de investimento atingirá 18%. Neste cenário, o emprego crescerá 1% ao ano.



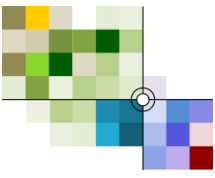
- ✓ Na **Educação**, a lentidão das mudanças na estrutura produtiva e o baixo crescimento econômico, levarão a uma baixa demanda por formação profissional com conteúdos complementares e que estimulem a inovação no ambiente de trabalho; estagnação da demanda por profissionais que dominem um segundo idioma, especialmente o inglês. Em decorrência do alto crescimento econômico internacional, reduzirá a entrada de profissionais estrangeiros, tanto com alto como com baixo nível educacional. Estará menos aquecida a demanda por cursos industriais de formação profissional, devido à falta de atratividade para a geração Z e da falta de um ambiente tecnologicamente favorável. O número de matrículas no Programa EJA aumentará moderadamente, tendo em vista os problemas do mercado de trabalho. Não haverá nenhuma grande mudança curricular e as adequações necessárias serão feitas mediante cursos de educação continuada para poucos profissionais. Haverá uma necessidade de atendimento na modalidade à distância, bem como de expansão dos cursos articulados.
- ✓ Os recursos oriundos da arrecadação da receita compulsória terá crescimento moderado e guardará fraca vinculação com as políticas públicas de formação profissional. A educação profissional assumirá um caráter voltado ao atendimento das demandas do sistema produtivo, que serão fragmentadas, de pequena magnitude, específicas e pulverizadas.
- ✓ No cenário de **Serviços Técnicos e Tecnológicos e Inovação – STT**, as regras e procedimentos para financiamento da inovação permanecem pouco claros e burocratizados; os investimentos governamentais em P,D&I ficarão estagnados. Desta forma, o volume e a diversidade da demanda de Serviços Técnicos e Tecnológicos – STT não serão significativamente aumentados e ampliados. A demanda será concentrada em setores produtores de *commodities* e a oferta de STT tenderá a estagnar. Mesmo assim, a oferta de serviços pelo Sistema Indústria será expandida e qualificada, com focos na competitividade da indústria, embora com sérias dificuldades para alcançar a sustentabilidade financeira.



- ✓ A **Segurança e Saúde no Trabalho – SST** terá como cenário uma fraca modificação das características sócio demográficas gerais do trabalhador, principalmente nos setores industriais; ocorrerá uma pequena diminuição da idade média do trabalhador bem como o crescimento da participação feminina nas ocupações industriais. Haverá um aumento no número de suicídios, em virtude da maior incidência de doenças mentais. A fiscalização em SST terá seu escopo limitado, levando a uma situação de insegurança jurídica.
- ✓ O cenário de **Gestão Empresarial** tem como característica uma limitada modernização tecnológica, a despeito do aquecimento da demanda, decorrente dos nossos problemas internos, uma vez que não haverá consenso em torno de um projeto para o país. Os índices de inovação na indústria não crescem, aumentando o hiato em relação aos nossos competidores; a falta de dinâmica interna aumentará o desnível entre as MPEs e as grandes empresas; os pequenos negócios não serão estimulados pela formação de incubadoras; a necessidade de inserção das empresas brasileiras no mercado externo irá gerar um ambiente propício para que as Normas Regulamentadoras Brasileiras (NBR) e as certificações ambientais e de qualidade se difundam, principalmente nas grandes empresas exportadoras.

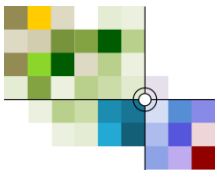
Cenário D: O Mundo é um Moinho

- ✓ O crescimento do PIB será de 1% ao ano, em média; o crescimento da produtividade atingirá a média de 0,5% ao ano; e a taxa de investimento atingirá 15%. Neste cenário, o emprego crescerá 0,5% ao ano.
- ✓ Na **Educação**, o baixíssimo crescimento econômico, bem como o declínio da indústria, que se ressentirá de investimentos em capacidade produtiva, levarão a uma baixa demanda por formação profissional com conteúdos complementares e que estimulem a inovação no ambiente de trabalho; redução da demanda por profissionais que dominem um segundo idioma, especialmente o inglês. Em decorrência do baixo crescimento econômico do país, reduzirá a entrada de profissionais estrangeiros, tanto com alta como com baixo nível educacional.



Estará menos aquecida a demanda por cursos industriais de formação profissional, devido à falta de atratividade para a geração Z e da falta de um ambiente tecnologicamente favorável. O número de matrículas no Programa EJA aumentará moderadamente, tendo em vista os problemas do mercado de trabalho. As técnicas sensoriais, de realidade aumentada e de EAD, que possibilitam o desenvolvimento do lado experimental dos alunos, serão muito pouco utilizadas. Haverá pouca necessidade de atendimento na modalidade à distância, devido à baixa demanda e a oferta de cursos articulados não se expandirá.

- ✓ Os recursos oriundos da arrecadação da receita compulsória serão extintos. A oferta de formação profissional será feita por mecanismos de mercado (autossustentável). A formação profissional assumirá um caráter mais voltado ao atendimento das demandas do sistema produtivo.
- ✓ No cenário de **Serviços Técnicos e Tecnológicos e Inovação – STT**, as regras e procedimentos para financiamento da inovação permanecem pouco claros e burocratizados; os investimentos governamentais em P,D&I decrescerão. Desta forma, o volume e a diversidade da demanda de Serviços Técnicos e Tecnológicos – STT serão reduzidos e concentrados em setores produtores de *commodities*. Ocorrerá ausência de demanda por serviços tecnológicos de alta complexidade associados à inovação tecnológica e a oferta de STT tenderá a retroceder.
- ✓ A **Segurança e Saúde no Trabalho – SST** terá como cenário um impacto negativo nas características sócio demográficas gerais do trabalhador, principalmente nos setores industriais; ocorrerá um aumento da idade média do trabalhador pela baixa atração de jovens da geração Z, bem como um crescimento moderado da participação feminina nas ocupações industriais. Haverá um aumento no número de suicídios, em virtude da maior incidência de doenças mentais. A fiscalização em SST terá seu escopo limitado, levando a uma situação de insegurança jurídica plena.



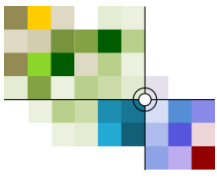
- ✓ No cenário de **Gestão Empresarial**, além da demanda externa estar deprimida devido à crise, a modernização tecnológica da indústria brasileira será limitada pelos nossos problemas internos, uma vez que não há um consenso em torno de um projeto para o país. Os índices de inovação na indústria diminuem, permanecendo o hiato em relação aos nossos competidores; o ambiente de negócios para as MPEs torna-se sufocante; as Normas Regulamentadoras Brasileiras (NBR) terão pouca difusão, com uso restrito às grandes empresas e as certificações ambientais e de qualidade também terão difusão lenta.

1.3.6 Oportunidades e Desafios

Um dos principais desafios do Sistema FIEB é promover a interiorização da indústria, através da implementação de políticas de desconcentração espacial e fortalecimento de cidades de médio porte. Nesse contexto, as regiões Oeste (Barreiras e Luís Eduardo Magalhães), Central (Feira de Santana), Sul (Ilhéus e Itabuna), Sudoeste (Jequié e Vitória da Conquista) e Norte (Juazeiro) são estratégicas para o desenvolvimento industrial do estado.

É primordial estabelecer condições para que as empresas se sintam seguras para investir em empreendimentos estruturantes fora da RMS e, assim, gerar emprego e renda capazes de evitar ou reduzir a intensidade dos fluxos de pessoas para a RMS. Entende-se o esforço da interiorização como o amadurecimento da compreensão de que é preciso estimular e fortalecer os mercados locais, distribuir a riqueza e densificar a atividade econômica para que o Estado dê um novo salto em seu desenvolvimento.

A recuperação dos Distritos Industriais da Bahia é outro desafio para a indústria no processo de interiorização. Em praticamente todos os distritos há demandas empresariais que, historicamente, não têm sido objeto de atenção por parte da autarquia gestora. Verificam-se problemas com a oferta de transporte, energia, água, tratamento de efluentes, área de expansão, além de outros relativos à administração dos Distritos, como segurança, gestão do patrimônio fundiário, burocracia, sinalização, dentre outros.

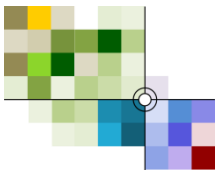


A consolidação da reestruturação do Centro Internacional de Negócios (CIN-FIEB) em 2012 intensificou as suas ações em prol da internacionalização das empresas baianas, em especial às MPMEs, construindo alianças entre o Sistema FIEB, parceiros nacionais e internacionais, visando desenvolver projetos e serviços conjuntos adaptados às necessidades da indústria baiana, com impacto no potencial exportador das empresas. Além de realizar ações encadeadas para a capacitação das indústrias com potencial exportador, o CIN busca atuar de forma consistente na atração de investimentos e no fomento à cooperação empresarial.

Em decorrência do Projeto Aliança, parceria firmada entre a Secretaria de Indústria, Comércio e Mineração – SICM, Petrobras e a Federação das Indústrias do Estado da Bahia – FIEB, sob a coordenação executiva do Instituto Euvaldo Lodi – IEL, foi lançada uma proposta de política industrial para o Estado da Bahia, em 21 de novembro de 2011, no auditório da FIEB.

O trabalho, intitulado “Política Industrial da Bahia: Estratégias e Proposições” é fruto do trabalho de reconhecidos consultores e da colaboração de dezenas de pessoas do meio industrial, acadêmico e do setor público. Foram analisados dez setores industriais selecionados pela relevância ou pelo potencial de desenvolvimento econômico-social, como segue: (i) agroindústria; (ii) indústria automotiva; (iii) indústria da celulose e a cadeia da madeira; (iv) indústria de calçados e outras intensivas em design; (v) indústria da construção; (vi) indústria mineral; (vii) indústria naval; (viii) indústria de petróleo e gás; (ix) indústria petroquímica; e (x) indústrias intensivas em tecnologia.

Paralelamente, foram estudados alguns temas transversais que influenciam os setores selecionados, em maior ou menor grau: (i) política fiscal e de desenvolvimento regional; (ii) energia; (iii) infraestrutura logística; (iv) inovação tecnológica; (v) educação profissional; (vi) sustentabilidade ambiental e responsabilidade social empresarial; e (vii) fomento ao empreendedorismo e promoção de pequenas empresas.

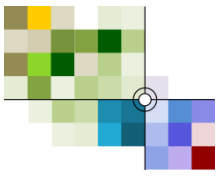


Como resultado, chegou-se a uma série de estratégias e proposições, que constituem a base para a formulação de políticas voltadas ao desenvolvimento industrial sustentável do Estado da Bahia.

A Bahia possui importantes desafios a superar a fim de assegurar a competitividade da Indústria local e criar meios para construir um novo ciclo de desenvolvimento sustentável que contemple: (i) o crescimento industrial com agregação de valor ao longo das cadeias produtivas; (ii) uma melhor infraestrutura física e social; (iii) a promoção da inovação em processos, produtos e serviços; (iv) a maior inserção internacional das empresas industriais nos fluxos mais dinâmicos do comércio mundial; (v) a promoção do desenvolvimento econômico e social, com compromisso de preservar o meio ambiente e otimizar o uso dos recursos naturais disponíveis; (vi) a universalização da educação de qualidade e a qualificação da mão-de-obra voltada ao mercado; e (vii) a melhoria do entorno institucional e econômico.

Para alterar o destino original de muitos investimentos produtivos, a Bahia teve de recorrer à competição regulatória entre os estados, a chamada “guerra fiscal” e ao uso de incentivos fiscais e financeiros na atração daqueles investimentos. É evidente que, no contexto futuro de um moderno sistema tributário, a tendência será a da extinção da possibilidade de concessão de benefícios tributários. Nesse caso, o foco das ações compensatórias das desigualdades terá de ser, prioritariamente, o do investimento maciço em infraestrutura física e social, já no contexto de uma correta política de desenvolvimento regional.

A consolidação dos investimentos industriais anunciados, a atração de novas empresas e a superação dos fatores que restringem a competitividade da Indústria local exigem uma nova postura dos agentes econômicos e uma maior sintonia entre as políticas públicas e as estratégias privadas.



1.4 Sistema FIEB

1.4.1 Mapa de Contexto do Sistema FIEB

O Sistema FIEB busca constantemente o diálogo com seus públicos de interesse, tanto para desenvolver suas estratégias organizacionais, como para realizar ações cuja articulação com outros atores é essencial. Entre os públicos priorizados pelo Sistema FIEB para o estabelecimento de relacionamentos, estão sindicatos de indústrias, fornecedores, clientes, organizações governamentais, instituições acadêmicas e colaboradores.

Cada grupo é convidado a participar de processos de diálogos (estruturados ou não), ou a atuar diretamente com as entidades do Sistema FIEB, contribuindo para o aprimoramento de nossos sistemas de gestão. A comunicação com esses públicos é feita por vários meios, como reuniões, visitas, palestras, seminários, eventos, envio de *e-mails* e materiais, e telefonemas, sempre de acordo com a estratégia de comunicação elaborada para o resultado desejado.

Essa estrutura de engajamento e escuta de diferentes visões tem conferido legitimidade, pluralidade e consistência às atividades do Sistema FIEB. Um exemplo disso é o próprio processo de Planejamento Estratégico, quando o Sistema FIEB procura mapear as principais visões das suas lideranças externas e internas e de seus clientes, na forma de entrevistas individuais.

Ao longo do processo de construção é envolvido o maior número possível de pessoas em um movimento de refinamento sucessivo, partindo dos clientes e das equipes técnicas até chegar a um fórum de análise final e de validação pelo Comitê Executivo do Sistema FIEB. Essa sistemática enriquece significativamente a qualidade dos resultados gerados, uma vez que equipes de diferentes perfis podem dar a sua parcela de contribuição na construção e validação das estratégias e ações definidas. A figura 6 reflete o Mapa de Contexto do Sistema FIEB.

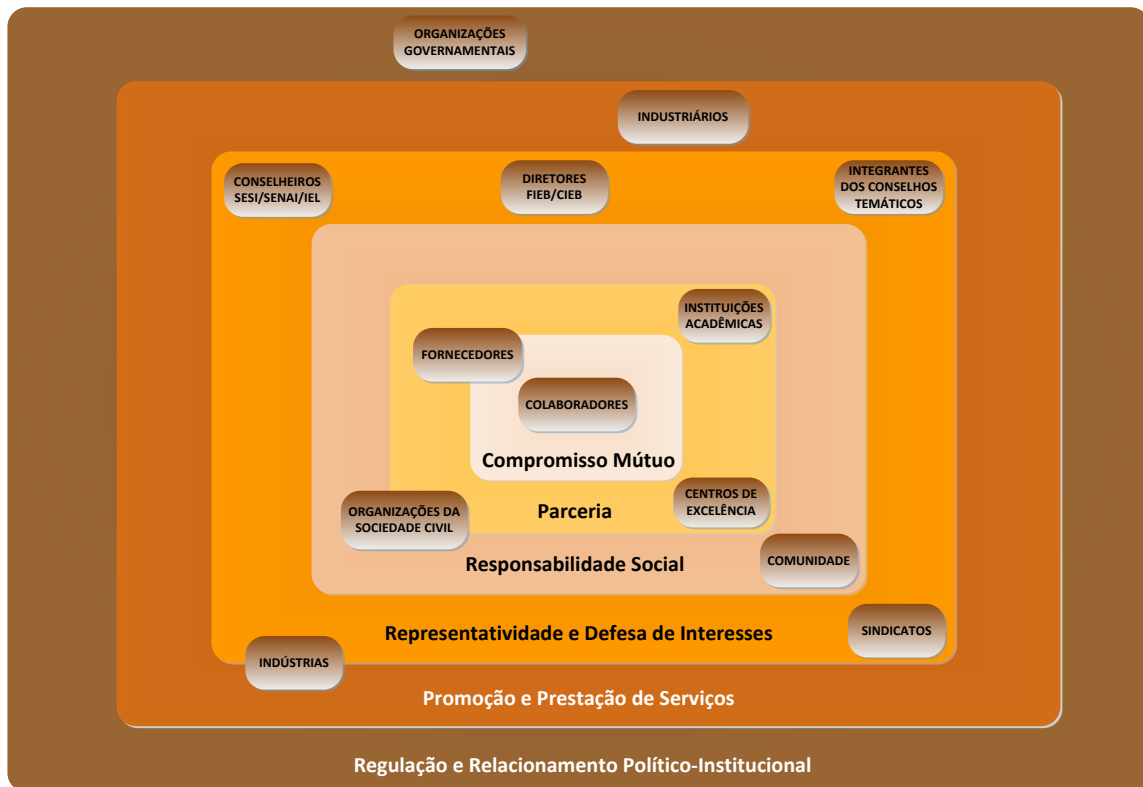
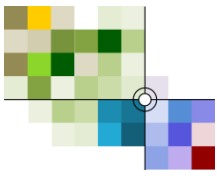
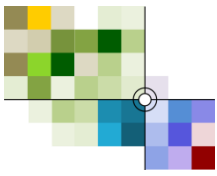


Figura 6: Mapa de contexto do Sistema FIEB

O Sistema FIEB acredita no estabelecimento de relações de confiança e de benefício mútuo para que suas ações sejam bem sucedidas. Por isso, desenvolve esforços para estabelecer relações duradouras, baseando-se em comportamento ético e transparente, buscando também incentivar seus públicos de interesse a adotarem estes princípios, cumprindo seu papel histórico de catalisador de mudanças comportamentais e estruturais.

Devido à grande abrangência e capilaridade, o Sistema FIEB pode contribuir de maneira significativa para ampliar e fortalecer o engajamento entre as diferentes partes interessadas e, ao intensificar a oferta de produtos e serviços que contribuam para a sustentabilidade dos seus clientes, proporciona um ambiente próspero para os novos investimentos, eleva a qualificação técnica dos trabalhadores e gera empregos, com impacto direto na melhoria qualidade de vida.

Além disso, o relacionamento ampliado com as esferas governamentais, pelas parcerias estabelecidas, representação em comitês temáticos e ainda na proposição



de melhorias e projetos de leis, possibilita estabelecer a sua influência social e o fortalecimento de políticas públicas.

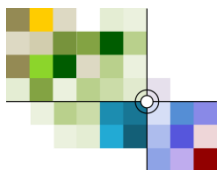
1.4.2 Proposta de Valor

Representa as principais expectativas dos clientes do Sistema FIEB no horizonte 2012 - 2017. São os atributos que compõem a proposta de valor, explicitam o que os clientes esperam do Sistema FIEB no médio e longo prazos.

A Figura 7 reflete as principais expectativas dos clientes do Sistema FIEB entrevistados, entre eles: i) 26 Presidentes de Sindicatos; ii) 36 Clientes do SENAI, SESI e IEL.



Figura 7: Principais Expectativas dos Clientes do Sistema FIEB



1.4.3 Estrutura Organizacional do Sistema FIEB

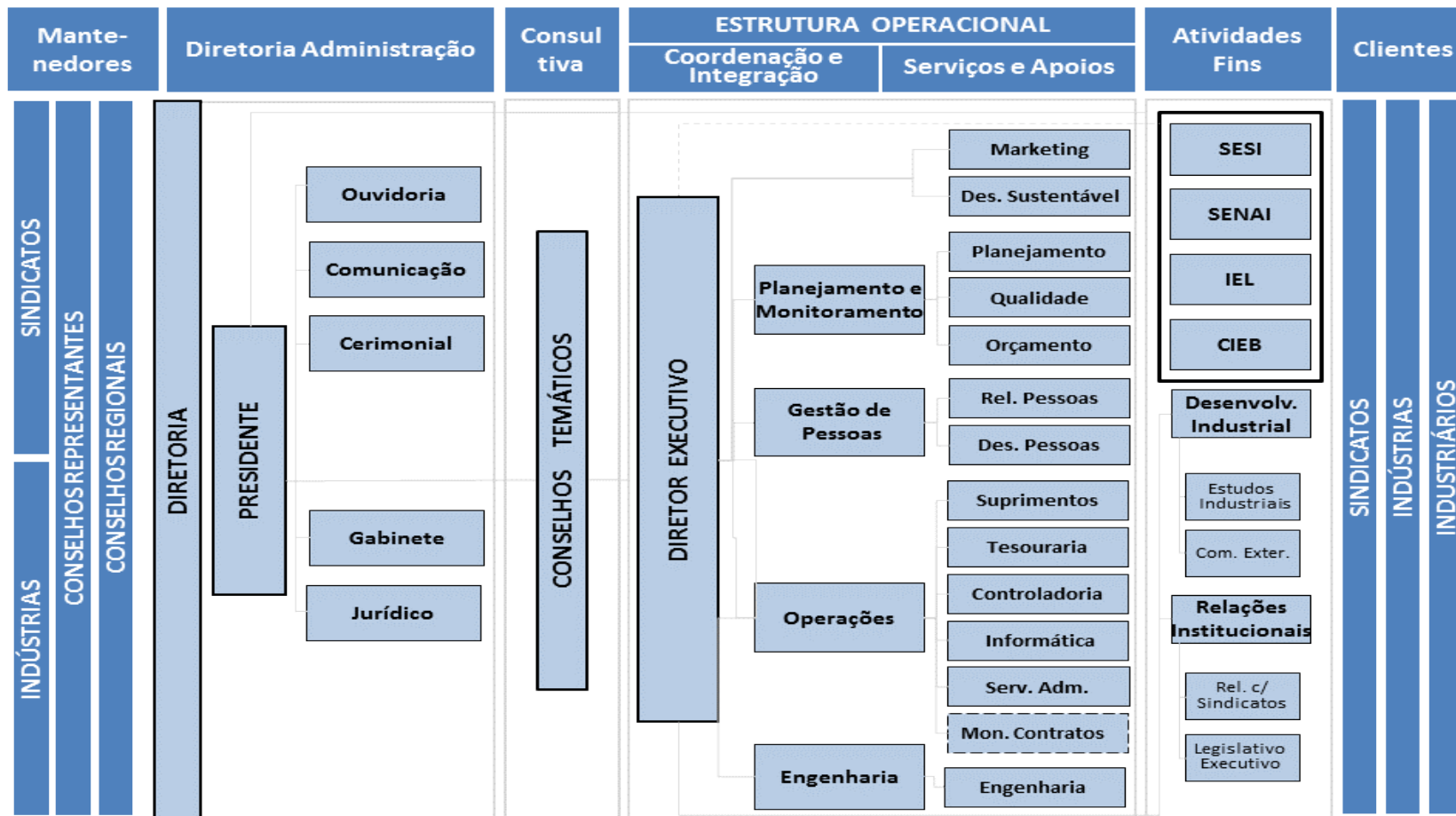
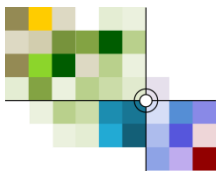


Figura 8: Estrutura Organizacional do Sistema FIEB



1.4.4 “Credo” do Sistema FIEB

Missão

Representar a indústria da Bahia, promover e apoiar ações para melhoria da sua competitividade e responsabilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Estado.

Visão

Ser referência na promoção da competitividade da indústria do estado da Bahia.

Valores

- **Ética**

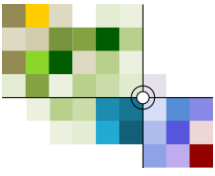
A prática de todas as ações estará sempre fundamentada em valores morais e na transparência das inter-relações com clientes, força de trabalho, mantenedores, fornecedores e sociedade.

- **Transparência**

Transparência das inter-relações com clientes, força de trabalho, mantenedores, fornecedores e sociedade.

- **Meritocracia**

O reconhecimento do Sistema FIEB será pautado no desempenho e comprometimento individual de cada colaborador. Este reconhecimento se dará por meio de critérios claros e justos.



- **Valorização das pessoas**

A busca e promoção incessante de efetiva participação sinérgica no processo de gestão visam resgatar as necessidades de autorrealização da força de trabalho.

- **Inovação**

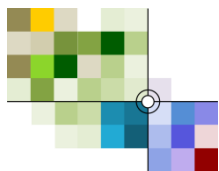
A inovação, como um processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e de criação de novos conceitos de negócio, é uma prática imprescindível para que o Sistema FIEB ofereça soluções modernas, em suas diversas áreas de atuação, voltadas para o aumento da competitividade e da capacitação de seus clientes.

- **Foco no cliente**

O êxito dos clientes do Sistema FIEB e sua fidelização aos seus produtos e serviços estarão assegurados pela constante prospecção das suas necessidades.

- **Responsabilidade socioambiental**

O Sistema FIEB, enquanto organização tem as suas responsabilidades com a sociedade e o meio ambiente no qual está inserido. A responsabilidade socioambiental representa o compromisso contínuo do Sistema FIEB na promoção da sustentabilidade das partes sociais envolvidas como os trabalhadores da indústria e dos aspectos ambientais relacionados como, por exemplo, ações de fomento junto às indústrias para a preservação ambiental.



1.5 Macroestratégias do Sistema FIEB

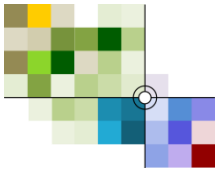
Ter maior protagonismo e influência nas políticas públicas de interesse da indústria baiana e alcançar um novo patamar de desempenho na atuação do SENAI, SESI, IEL, FIEB e CIEB, constituem as bases para construção de um Novo Pacto Empresarial voltado à Elevação da Competitividade e inserção global da indústria baiana e a perenidade das intuições do Sistema FIEB – principal referência estratégica deste Plano Estratégico.

Este pacto está sustentado em seis focos estratégicos que são: i) Educação e Qualificação; ii) Interiorização; iii) Desenvolvimento sustentável; iv) Inovação; v) Infraestrutura; e vi) Internacionalização, que constituem os principais vetores da competitividade da indústria baiana.

O alcance dos resultados esperados reside na eficiência dos processos organizacionais e na capacitação do quadro de profissionais, conforme demonstrado na Figura 9:



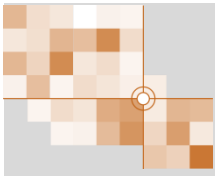
Figura 9: Macroestratégias do Sistema FIEB



As diretrizes para formulação das estratégias devem considerar os seguintes requisitos:

- 1 **Seletividade** – ações com impacto relevante sobre a competitividade da indústria.
- 2 **Intensidade** – atuar fortemente sobre os fatores de competitividade sujeitos a ação direta do Sistema e perceptíveis pelos clientes, governo e sociedade.
- 3 **Escala** – visão de indústria e dos clientes sempre em grande escala.
- 4 **Complementaridade** – integrar redes que ampliem a capacidade de atuação e de geração de resultados, inclusive e especialmente entre o SESI, SENAI e IEL para que atuem de forma sistêmica e sinérgica. Não substituir o governo nem concorrer com a iniciativa privada.
- 5 **Alinhamento** – reduzir as assimetrias de desempenhos e gestão entre as entidades.

A partir destes norteadores, as macroestratégias se desdobram em um conjunto de objetivos, indicadores e metas conforme se segue.



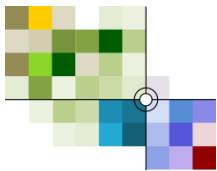
1. Educação e Qualificação

Por que Educação?

Um dos principais determinantes da competitividade da indústria é a produtividade do trabalhador. Equipes educadas e engenheiros bem formados utilizam melhor os equipamentos, criam soluções para os problemas do dia a dia, adaptam processos e produtos e desenvolvem e implementam inovações. Considerando-se que a indústria deverá contar, nos próximos anos, com uma população de trabalhadores com escolaridade básica gradativamente maior, mas, ainda aquém do ideal no ensino médio, há ainda um percurso mais amplo de resolução dos problemas de acesso e qualidade no ensino médio.

Visão 2017

Formação educacional (básica regular e não regular), profissional e superior para o mundo do trabalho com padrão de excelência global.

**Fator-Chave****Educação e Qualificação****Objetivo**

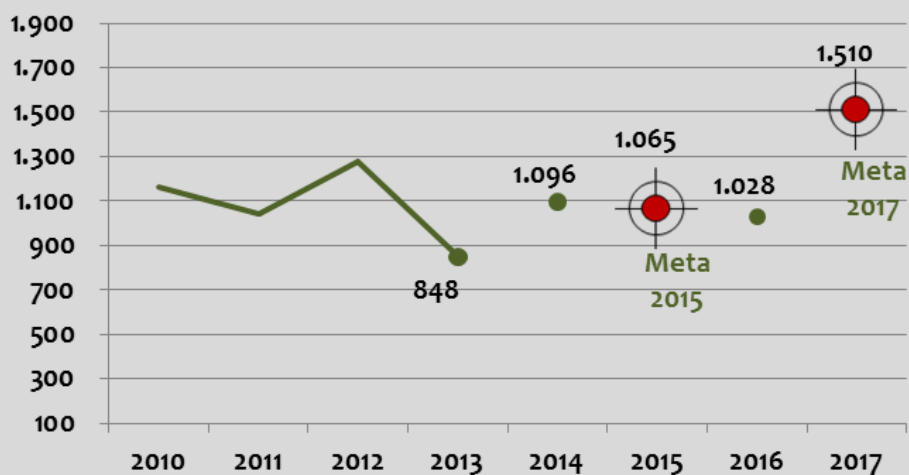
Garantir excelência e ampliar a oferta da educação com foco no mundo do trabalho

Indicador

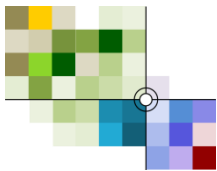
Líderes e executivos capacitados

Descrição

Número de líderes e executivos capacitados

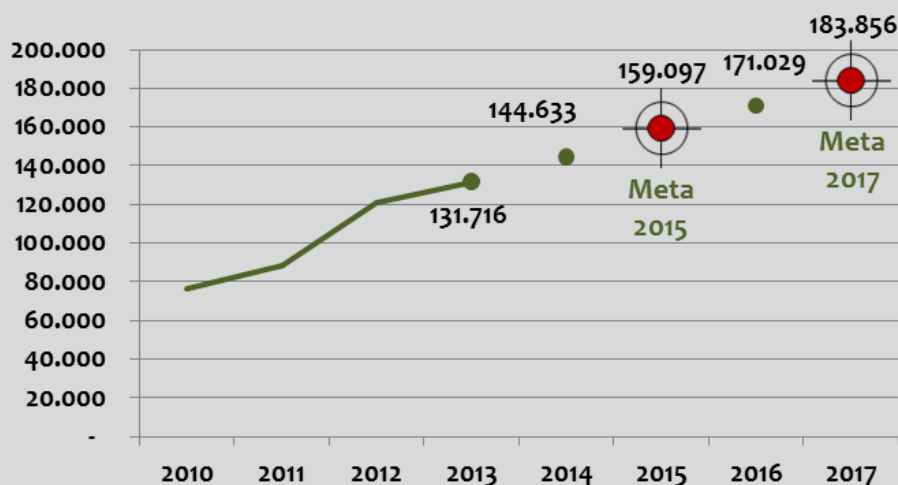
**Direcionadores**

Atender as **empresas e lideranças empresariais**, especialmente as de **pequeno e médio porte**;
Desenvolver e implantar **modelos de gestão estratégica** para pequenas e médias empresas;
Utilizar **canais inovadores e parcerias**;
Oferecer capacitação em **gestão da inovação**;
Ensino à distância (EAD) e atuação em rede.



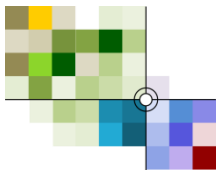
Fator-Chave	Educação e Qualificação
Objetivo	Garantir excelência e ampliar a oferta da educação com foco no mundo do trabalho
Indicador	Matrículas

Descrição Número de matrículas na educação profissional e superior



Direcionadores

Ampliar e intensificar ações de articulação entre a **Educação Básica e a Educação Profissional**;
Atender às **demandas da indústria** em sintonia com os desafios do mercado;
Reorganizar a oferta da **educação básica** com foco na **ampliação do ensino médio**;
Priorizar **Educação de Jovens e Adultos (EJA) / Ensino Médio Articulado com Educação Profissional (EBEP) e Educação de jovens e Adultos (EJA) in company**;
Implantar o **Centro Universitário do SENAI-BA**, integrando e potencializando as ofertas e ações educacionais;
Ofertar **educação profissional** em alinhamento com as **políticas públicas de qualificação, emprego e renda**, a exemplo do Pronatec e outros;
Ampliar a **proficiência** em temas da educação básica e no aumento da escolaridade formal do trabalhador;
Assegurar o **cumprimento da gratuidade regimental** de forma articulada / complementar aos demais programas.



Fator-Chave

Educação e Qualificação

Objetivo

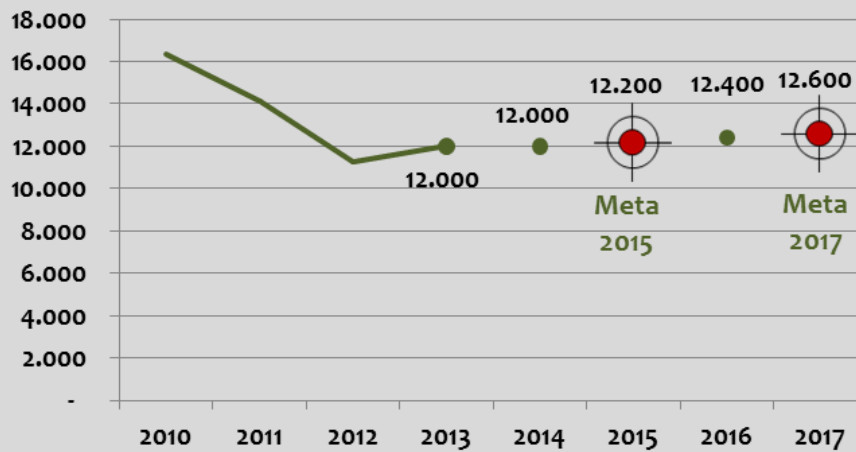
Garantir excelência e ampliar a oferta da educação com foco no mundo do trabalho

Indicador

Estudantes em estágio

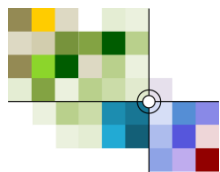
Descrição

Número de estudantes em estágio



Direcionadores

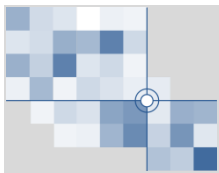
Potencializar as ações de **estágio e trainee** de modo a contribuir para a formação de profissionais demandados pelas empresas.



Quadro – Síntese da Macroestratégia Educação e Qualificação

Objetivo	Ações Estratégicas	Projetos
Garantir excelência e ampliar a oferta da educação com foco no mundo do trabalho	Estruturar um banco de melhores práticas de educação no estado	Piloto TheoPrax na construção de Agência do SENAI Bahia
	Interiorizar o EBEP articulado SESI / SENAI	
	Desenvolver curso preparatório à entrada no EBEP – Programa de Resilientes	
	Ofertar ensino formal (Fundamental e Médio) para EJA	Simuladores Educacionais
	Promover Articulação com o Ensino Técnico-Profissional	
	Implantar Sistema de formação, avaliação e certificação de professores, com foco na gestão do trabalho docente	Inova Talentos
	Expandir e diversificar programas de educação à distância (EAD)	
	Ofertar cursos gratuitos de educação profissional aderente às necessidades do mercado de trabalho	
	Aumentar a produção para atingir as metas do PRONATEC	Excelência em Educação
	Consolidar e ampliar o TheoPrax	
	Garantir o aperfeiçoamento contínuo e inovador no processo educacional	Certificação de Competências
	Posicionar a Imagem do SENAI como referência no ensino profissional e superior	
	Atingir notas máximas nas avaliações de cursos do SENAI (CAPES, ENADE etc)	
Implantar o Campus Integrado envolvendo todas as áreas de competência do SENAI-Ba no Cimatec – Campus Integrado de Manufatura e Tecnologia		

Nota: Os projetos estão relacionados aos objetivos estratégicos



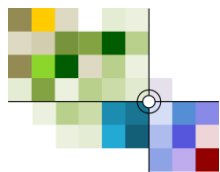
2. Inovação

Por que Inovação?

A necessidade de conquistar mercados e sobreviver num ambiente de elevada competição são os principais estímulos à inovação. A empresa pode aumentar sua produtividade por meio do processo de “aprender fazendo”, aproveitando economias de escala ou melhoria da gestão. No entanto, para se obter ganhos contínuos de produtividade, a empresa precisa de inovação, entendida como a introdução de um novo bem ou serviço, processo, método ou modelo de negócio.

Visão 2017

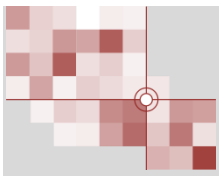
O ambiente institucional e a estrutura de financiamento e incentivos estimularão a inovação das empresas de todos os portes. A oferta de serviços tecnológicos à indústria se ampliará. A indústria baiana aumentará a sua capacidade de investimentos em novas tecnologias e processos e adotará métodos de gestão que contribuirão continuamente para o aumento da produtividade.



Quadro – Síntese da Macroestratégia Inovação

Objetivo	Ações Estratégicas	Projetos
Articular e diversificar a oferta de produtos, serviços e soluções específicas de apoio à inovação	Consolidar o Jogo da Inovação (JOIN) como ferramenta essencial para a gestão da inovação	Projeto MDIC Petróleo, Gás & Naval
	Implantar a gestão da inovação no IEL	Jogo da Inovação - JOIN
	Ofertar soluções inovadoras que possam ser incorporadas ou adquiridas pelas indústrias, possibilitando a melhoria nos seus processos produtivos	Projeto MDIC Automotivo
	Ampliar as ações da Embrapii	Fábrica Modelo
	Implantar o sistema de gestão da pesquisa, desenvolvimento e inovação	<i>Roadmaps</i> Tecnológicos
	Ampliar a oferta de serviços técnicos e tecnológicos para as indústrias	Aceleradora e Incubadora WEB Absenteísmo

Nota: Os projetos estão relacionados aos objetivos estratégicos



3. Interiorização

Por que Interiorização?

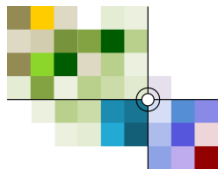
A concentração geográfica é uma característica marcante da atividade industrial no Estado da Bahia. Apenas duas regiões, Metropolitana de Salvador (RMS) e Recôncavo Baiano, respondem por cerca de 60% do Valor Adicionado Bruto (VAB) industrial do Estado (PIB 2008 – IBGE).

O desenvolvimento assimétrico entre a RMS/Recôncavo e o interior é um dos principais desafios para o crescimento econômico da Bahia. É preciso prover condições para que as cidades de médio porte possam se desenvolver, aproveitando suas potencialidades para criar riquezas e reduzir os fluxos migratórios para Salvador.

Neste contexto, a industrialização e o desenvolvimento econômico do interior é o caminho para o desenvolvimento sustentado do estado.

Visão 2017

Para o desenvolvimento da indústria ser acompanhado de desconcentração geográfica e setorial, é necessário reconhecer as potencialidades regionais e entender como as cadeias produtivas se complementam nas diferentes regiões do Estado. Projetos de infraestrutura em desenvolvimento apontam para um reordenamento do crescimento econômico da Bahia. A industrialização e o desenvolvimento econômico do interior é o caminho para o desenvolvimento sustentado do Estado.

**Fator-Chave****Interiorização****Objetivo**

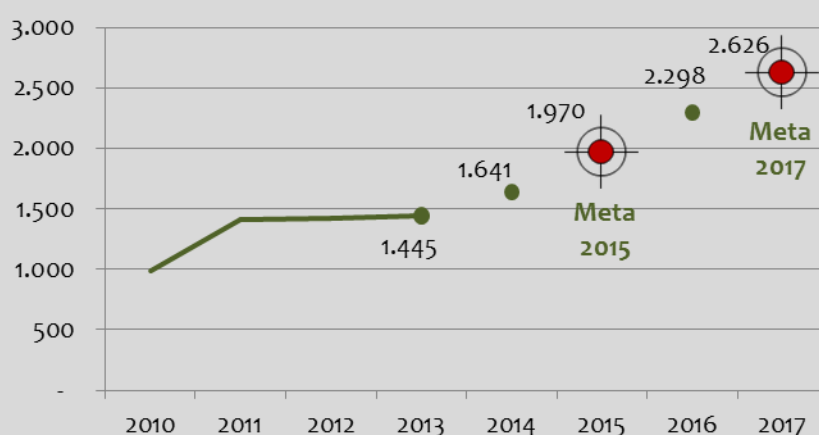
Intensificar a interiorização do Sistema FIEB

Indicador

Empresas atendidas no interior

Descrição

Número de empresas atendidas no interior por meio do portfólio de serviços do Sistema FIEB



Promover a interação entre as empresas e as entidades do Sistema FIEB, **intensificando a atuação** do SESI, SENAI e IEL no interior do Estado.

Ampliar a participação do CIEB no interior do Estado, fortalecendo sua atuação e aumentando o seu **quadro de associados**.

Consolidar o Programa Integrado de Interiorização do Sistema FIEB e ampliar **para novas regiões do Estado**.

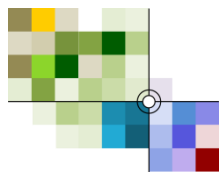
Direcionadores

Apoiar a atuação dos Sindicatos e, na sua ausência, as **Associações Empresariais Regionais**.

Elaborar **estudos econômicos específicos e atualizados**, por região, do estado da Bahia.

Garantir a **execução dos investimentos planejados** de infraestrutura das unidades.

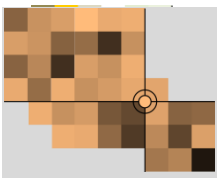
Fortalecer ações de **comunicação institucional e promoção comercial** no interior do Estado.



Quadro – Síntese da Macroestratégia Interiorização

Objetivo	Ações Estratégicas	Projetos
Intensificar a interiorização do Sistema FIEB	Intensificar ações de interiorização por meio da implantação de novas unidades, agências e postos no interior do estado e diversificação do portfólio de produtos e serviços	Conectando Negócios – Rodadas de Negócios / Cafés Empresariais
	Ampliar a cobertura territorial na oferta de educação profissional por meio de ações móveis	Rede de Parceiros (Clube de benefícios)
	Implantar os projetos de expansão do SENAI-BA (ISIs / ISTs e Unidades do interior)	
	Intensificar a atuação no interior, adequando produtos e serviços do IEL às realidades de cada região estratégica	Projeto ampliação da Base do Guia Industrial
	Fomentar e apoiar a atuação da <i>Junior Achievement</i> Bahia (JABAHIA) – na região de Feira de Santana	
	Participar de feiras no interior do estado (Vitória da Conquista, Ilhéus, LEM, Barreiras e Juazeiro)	Programa de Ações Móveis do SENAI Bahia

Nota: Os projetos estão relacionados aos objetivos estratégicos



4. Infraestrutura

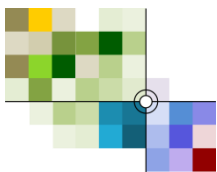
Por que Infraestrutura?

Um dos fatores que mais comprometem a competitividade da economia baiana é a deficiência da infraestrutura de transportes. A Bahia tem perdido atratividade para novos investimentos por conta da saturação e/ou ausência de infraestrutura física adequada.

O estado também apresenta grandes desvios em relação aos padrões aceitáveis de frequência das interrupções de energia (FEC) e de duração das interrupções (DEC), o que compromete a produção industrial.

Visão 2017

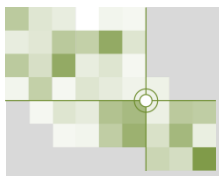
A Bahia garantirá o desenvolvimento sustentável da sua economia, assegurando a competitividade da indústria local, com uma melhor infraestrutura física e social; atraindo novos investimentos e possibilitando uma a maior inserção internacional das empresas industriais do estado.



Quadro – Síntese da Macroestratégia Infraestrutura

Objetivo	Ações Estratégicas	Projetos
Influenciar políticas públicas para a melhoria da infraestrutura do Estado	Atuar com foco em projetos prioritários para a infraestrutura na Bahia	Projeto Mesa Redonda Projeto Estudos Setoriais
	Disponibilizar estudos e pesquisas sobre as diferentes regiões e segmentos da indústria baiana	
	Influenciar através das Representações e Conselhos Temáticos as demandas da indústria em relação à saturação e/ou ausência de infraestrutura física adequada	
	Promover o debate sobre disponibilidade e política de preços, nas áreas de energia, combustíveis e água	
	Desenvolver índice de ambiente de negócios por município da Bahia, com base em dados secundários de infraestrutura, educação, saúde, violência, finanças públicas, economia etc	
	Realizar os estudos técnicos relacionados à infraestrutura do estado, indicados pelos Conselhos Temáticos	

Nota: Os projetos estão relacionados aos objetivos estratégicos



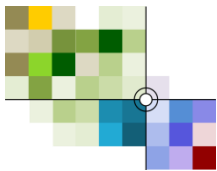
5. Desenvolvimento Sustentável

Por que Desenvolvimento Sustentável?

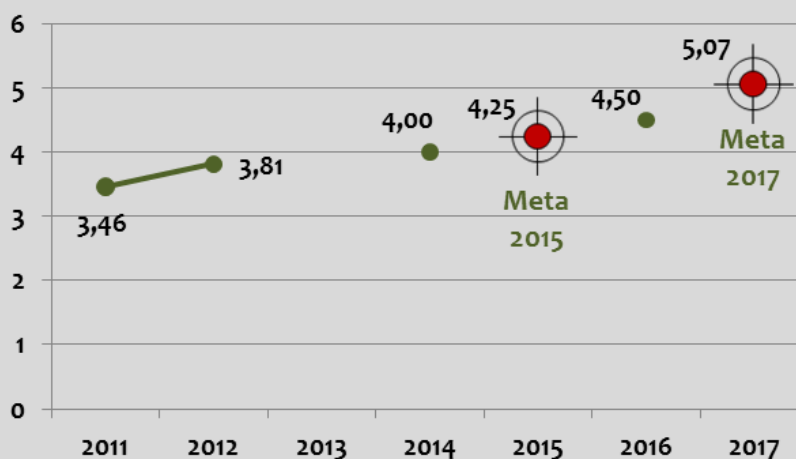
As regras de competição mundial, cada vez mais acirradas para as organizações, exigem das empresas, principalmente para aquelas da área industrial, maior atenção com a sustentabilidade. Organizações empresariais como o Sistema FIEB podem apoiar as empresas a estarem em um ambiente equilibrado social, ambiental e economicamente viável, impactando positivamente na sua competitividade e sustentabilidade. Além disto, pelo porte, em números de funcionários e a abrangência que o Sistema hoje possui, é necessário estabelecer uma gestão baseada nas dimensões do desenvolvimento sustentável a fim de garantir o capital intelectual para o atendimento das necessidades da indústria e a sua competitividade.

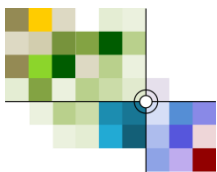
Visão 2017

Até 2017, o Sistema FIEB terá a cultura do desenvolvimento sustentável internalizada na organização, direcionando as suas ações internas e externas, possibilitando ampliar a competitividade da indústria e apoiar o desenvolvimento econômico, social e ambiental do Estado da Bahia de forma equilibrada.



Fator-Chave	Desenvolvimento Sustentável
Objetivo	Desenvolver a cultura e a prática da responsabilidade socioambiental
Indicador	Autoavaliação dos indicadores Ethos
Descrição	Aplicação da metodologia GRI de avaliação de sustentabilidade da empresa
Direcionadores	<p>Ampliar a representatividade da indústria em fóruns de discussão sobre a temática ambiental e de responsabilidade social.</p> <p>Estabelecer uma agenda de defesa de interesses visando apoiar o desenvolvimento sustentável da indústria baiana.</p> <p>Contribuir para uma gestão socioambiental responsável da indústria baiana.</p> <p>Estabelecer o entendimento e abrangência da sustentabilidade para o Sistema FIEB.</p> <p>Promover a gestão socialmente responsável do Sistema FIEB, com foco na promoção da diversidade social.</p> <p>Promover e monitorar o atendimento de requisitos legais de saúde, segurança e meio ambiente do Sistema FIEB.</p>

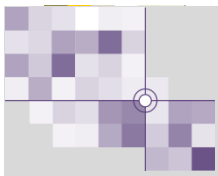




Quadro – Síntese da Macroestratégia Desenvolvimento Sustentável

Objetivo	Ações Estratégicas	Projetos
Desenvolver a cultura e a prática da responsabilidade socioambiental	Conscientizar/incentivar o setor produtivo a adotar práticas de gestão socioambientais nas indústrias	Indústria Ecoeficiente
	Ampliar representatividade da indústria em fóruns que impactem no desenvolvimento sustentável	Programa Indústria Baiana Sustentável
	Disseminar práticas de gestão socioambientais adotadas, de forma transparente, junto às partes interessadas	Programa de Gestão Sustentável do Sistema FIEB

Nota: Os projetos estão relacionados aos objetivos estratégicos



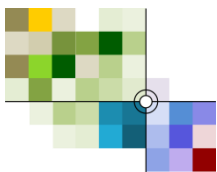
6. Internacionalização

Por que Internacionalização?

A Bahia, embora líder nas importações (30,5% de participação) e exportações de toda a Região Nordeste (cerca de 70%), representa apenas 4,4 % do valor total das exportações do país, com uma composição de pauta ainda muito concentrada em poucos segmentos. O aumento da competitividade e internacionalização das indústrias, tanto para a expansão e conquista de novos mercados, pelas exportadoras, quanto para a introdução daquelas potenciais empresas exportadoras nos mercados internacionais é o grande desafio.

Visão 2017

A Bahia ampliará a sua pauta de exportações, mantendo-se como líder em comércio exterior na região Nordeste e ampliando a sua participação no valor total das exportações do país.



Quadro – Síntese da Macroestratégia Internacionalização

Objetivo	Ações Estratégicas	Projeto
<p>Promover a inserção da indústria nos mercados internacionais</p>	<p>Qualificar as empresas atendidas em 2013 por meio de atividades de capacitação / seminários / cursos técnicos / desenvolvimento tecnológico / <i>workshops</i>, com temas voltados ao comércio exterior e internacionalização</p>	<p>Programa de Competividade para Internacionalização das MPMIs da Bahia</p>
	<p>Realizar ações de Promoção Comercial (recepção e emissão de missões empresariais, inclusive tecnológicas, participação em feiras internacionais e nacionais, rodadas de negócios/<i>Brasil Trade</i>) e <i>Road Shows</i></p>	
	<p>Interiorizar iniciativas de internacionalização do CIN-FIEB</p>	
	<p>Aumentar o número de Certificados de Origem emitidos pelo CIN-FIEB</p>	
	<p>Criar um portal de Negócios e Investimentos com ferramentas online (estatísticas da economia baiana, síntese dos dados socioeconômicos da Bahia, produção industrial, incentivos do governo, cenário do setor, diagnóstico do setor exportador baiano e “passo a passo” para o investidor)</p>	
	<p>Criar e implementar o serviço de Apoio Técnico ao investidor estrangeiro</p>	
	<p>Elaborar o Manual do Exportador e disponibilizar em versão digital (<i>pen drive</i> e <i>site</i>)</p>	

Nota: Os projetos estão relacionados aos objetivos estratégicos



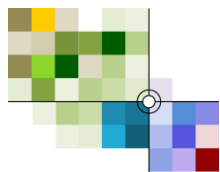
7. Desempenho do Sistema

Por que Desempenho do Sistema?

Ampliar a eficiência do Sistema FIEB é o grande desafio da instituição, tendo como principais objetivos a melhoria da interação com as lideranças empresariais; a garantia do seu foco de atuação; a organização e intensificação do relacionamento com as partes interessadas (clientes, parceiros, instituições públicas etc.); buscando a consolidação dos resultados, com transparência, por meio da celeridade dos seus processos.

Visão 2017

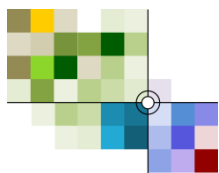
Até 2017 o Sistema FIEB ampliará seus negócios no estado, com eficiência operacional, por meio da integração dos diversos ofertantes de serviços (FIEB, CIEB, SESI, SENAI e IEL) para a indústria.



Quadro – Síntese de Desempenho do Sistema

Objetivo	Ações Estratégicas	Projetos
Atuar com eficiência nos processos atendendo aos requisitos dos clientes	Reduzir substancialmente o tempo de resposta às demandas da indústria e assegurar a qualidade dos produtos e serviços em todo o Sistema FIEB	TV WEB/ TV Corporativa
	Atuar, a partir de uma visão de indústria em grande escala (cadeias produtivas, <i>clusters</i> , redes de valor), para viabilizar maior foco de atuação das instituições nas ações com maior impacto sobre a competitividade da indústria	Programa de Formação de Talentos
	Assegurar sinergia e complementaridade nas atividades - fim do SENAI, SESI, IEL, FIEB e CIEB	Relacionamento por meio dos canais de
	Ampliar a parceria e atuação em rede na execução de serviços e na produção de conhecimento.	comunicação digital (Portal SESI)
	Melhorar continuamente os processos internos para assegurar aderência aos requisitos de qualidade, custo e prazo que o negócio/mercado impõe às atividades fim	Ampliação e Qualificação da Rede de
	Acentuar o alinhamento estratégico, tático e operacional entre as entidades do Sistema FIEB	Credenciamento do SESI
	Aprofundar modelo de gestão e monitoramento com foco em resultados	Reestruturação
	Aprimorar modelo de governança para ampliar a eficiência, o foco na atuação, a celeridade dos processos de decisão e controle e a interação com as lideranças empresariais	Organizacional dos Processos - ROP
	Organizar e intensificar relacionamentos diretos e continuados do Sistema FIEB com o seus públicos de interesse	Gestão de Custos e Resultados
	Melhorar a percepção da sociedade quanto à contribuição do Sistema por meio de uma nova estratégia de comunicação (<i>accountability</i>)	Programa de Renovação Tecnológica
	Promover a convergência de sistemas integrados de gestão e informações entre todas as entidades do Sistema FIEB	Modernização Tecnológica SESI
	Aprimorar a comunicação com as indústrias e sindicatos	CRM
Aprimorar o Sistema de Ética	Sistema FIEB 15 anos	

Nota: Os projetos estão relacionados aos objetivos estratégicos



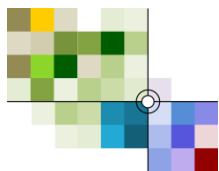
1.5.1 Objetivos Estratégicos 2014 – 2017

De forma a sustentar os focos estratégicos e garantir os resultados esperados, foram estabelecidos objetivos estratégicos associados a onze grupos temáticos:



Figura 9: Focos Estratégicos x Objetivos Estratégicos

Ao todo foram estabelecidos 16 objetivos, agrupados em onze temas estratégicos. Para 2014-2017 a revisão do mapa incorporou dois novos objetivos estratégicos, distribuídos nos grupos temáticos **Negócio** (um) e **Portfólio Diferenciado** (um). Ademais, o objetivo do grupo **Representação**, por indicação dos Presidentes de Sindicatos, assume agora uma postura mais proativa do Sistema FIEB na defesa de interesses da indústria. Outros quatro objetivos estratégicos foram alterados, em resposta às demandas dos Presidentes de Sindicatos, às diretrizes da CNI e Departamentos Nacionais, novo cenário da indústria



baiana, reflexões estratégicas das entidades e novos desafios assumidos pelos líderes do Sistema FIEB.

O Mapa Estratégico (figura 10) demonstra e destaca estas alterações.

Objetivos Estratégicos do Sistema FIEB

Conjunto balanceado de desafios que determinam as prioridades do Sistema FIEB para alcançar os resultados esperados, retratados na visão de futuro.

- **Perspectiva de Clientes (C)**

C1. Ampliar escala e efetividade de atendimento às indústrias, trabalhadores e dependentes

Ampliar o atendimento às indústrias, trabalhadores e dependentes, garantindo a qualidade dos serviços.

C2. Intensificar a interiorização do Sistema FIEB

Levar as ações do Sistema FIEB aos polos de maior concentração industrial, acompanhando a desconcentração da matriz do Estado.

C3. Fortalecer o sistema de representação industrial do Estado da Bahia

Intensificar a atuação junto aos poderes públicos (Legislativo, Executivo e Judiciário), na defesa de interesse da indústria.

- **Perspectiva Financeira (F)**

F1. Assegurar solidez econômica e financeira

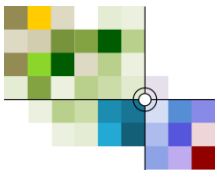
Garantir a perenidade e fortalecimento da identidade do Sistema FIEB como instituição sólida e crível, por meio de investimentos prudentes que agreguem valor e promovam o crescimento sustentável.

- **Perspectiva de Processos Internos (PI)**

PI1. Garantir excelência e ampliar a oferta da educação com foco no mundo do trabalho

Ser referência em educação de qualidade no estado com base em avaliações externas e internas, visando contribuir para o avanço da educação no mundo do trabalho.

PI2. Articular e diversificar a oferta de produtos, serviços e soluções específicas de apoio a inovação



Inovar na oferta de produtos e serviços que atendam aos requisitos (atributos de valor) da indústria, com sinergia e articulação.

PI3. Fortalecer a representação sindical

Desenvolver projetos estruturantes para os Sindicatos, considerando a realidade/necessidade específica de cada segmento industrial a ser atendido, tanto qualificando as suas lideranças quanto ofertando serviços aos seus associados, integrando competências internas e de parceiros, fortalecendo a competitividade tecnológica e de mercado.

PI4. Fortalecer o relacionamento e a comunicação externa e interna

Comunicação: divulgar produtos e serviços, intensificando a comunicação interna e com o mercado, por meio de metodologia e sistema de informação únicos, que sirvam de instrumentos efetivos de gestão, marketing e transparência do Sistema FIEB.

Relacionamento: gerenciar integralmente o processo estratégico, tático e operacional do relacionamento com os clientes do Sistema FIEB, com ênfase nos maiores contribuintes, adotando uma solução corporativa integrada que alcance este resultado.

PI5. Otimizar processos com foco no cliente

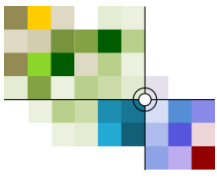
Alinhar e direcionar os diversos processos para atendimento com excelência através de um portfólio de processos, mapeado e aperfeiçoado, com orientação permanente ao cliente.

PI6. Maximizar resultados por meio do uso eficaz dos recursos

Direcionar a alocação de recursos para resultados, reduzindo custos, aumentando a qualidade e priorizando a atuação integrada.

PI7. Ampliar fontes de recursos para fomentar as prioridades estratégicas

Articular e viabilizar oportunidades de captação de novos recursos, por meio de parcerias estratégicas, nacionais e internacionais, públicas ou privadas, com foco nas prioridades estratégicas do Sistema FIEB, que estimulem a atualização, desenvolvimento de novos produtos e serviços, geração de conhecimento e melhoria das competências internas.



- **Perspectiva de Pessoas e Tecnologia (PT)**

PI1. Adequar a infraestrutura interna

Garantir a infraestrutura física adequada à demanda e à qualidade esperada dos serviços.

PT2. Assegurar infraestrutura de TIC aderente aos negócios e processos

Garantir alta performance, segurança e integridade da base de dados e a atualização da infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para melhor atendimento aos negócios e processos do Sistema FIEB.

PT3. Promover o desenvolvimento, retenção, valorização e atração das pessoas

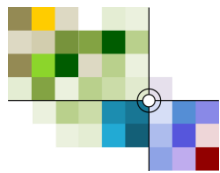
Promover o desenvolvimento, a retenção, atração e o reconhecimento profissional e pessoal dos colaboradores do Sistema FIEB, por meio de políticas, ferramentas e sistemática de gestão que valorizem o resultado, o alcance das metas e as competências individuais.

PT4. Fortalecer a cultura para resultados e excelência em gestão

Comparar-se em relação às organizações de classe mundial, desenvolvendo iniciativas para ampliem os resultados tornando a inovação um valor e uma prática em todos os níveis da organização.

PT5. Desenvolver a cultura e a prática da responsabilidade socioambiental

Adotar uma gestão socialmente responsável, promovendo a diversidade social, garantindo o atendimento de requisitos legais de saúde, segurança e meio ambiente; e desenvolvendo ações que assegurem um ambiente de comportamento ético, transparente com todas as partes interessadas do Sistema FIEB (clientes, força de trabalho, fornecedores e sociedade).



1.5.2 Mapa Estratégico 2014 – 2017

Missão: “Representar a indústria da Bahia, promover e apoiar ações para melhoria da sua competitividade e responsabilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Estado.”

Visão de Futuro 2017: “Ser referência na promoção da competitividade da indústria do estado da Bahia.”

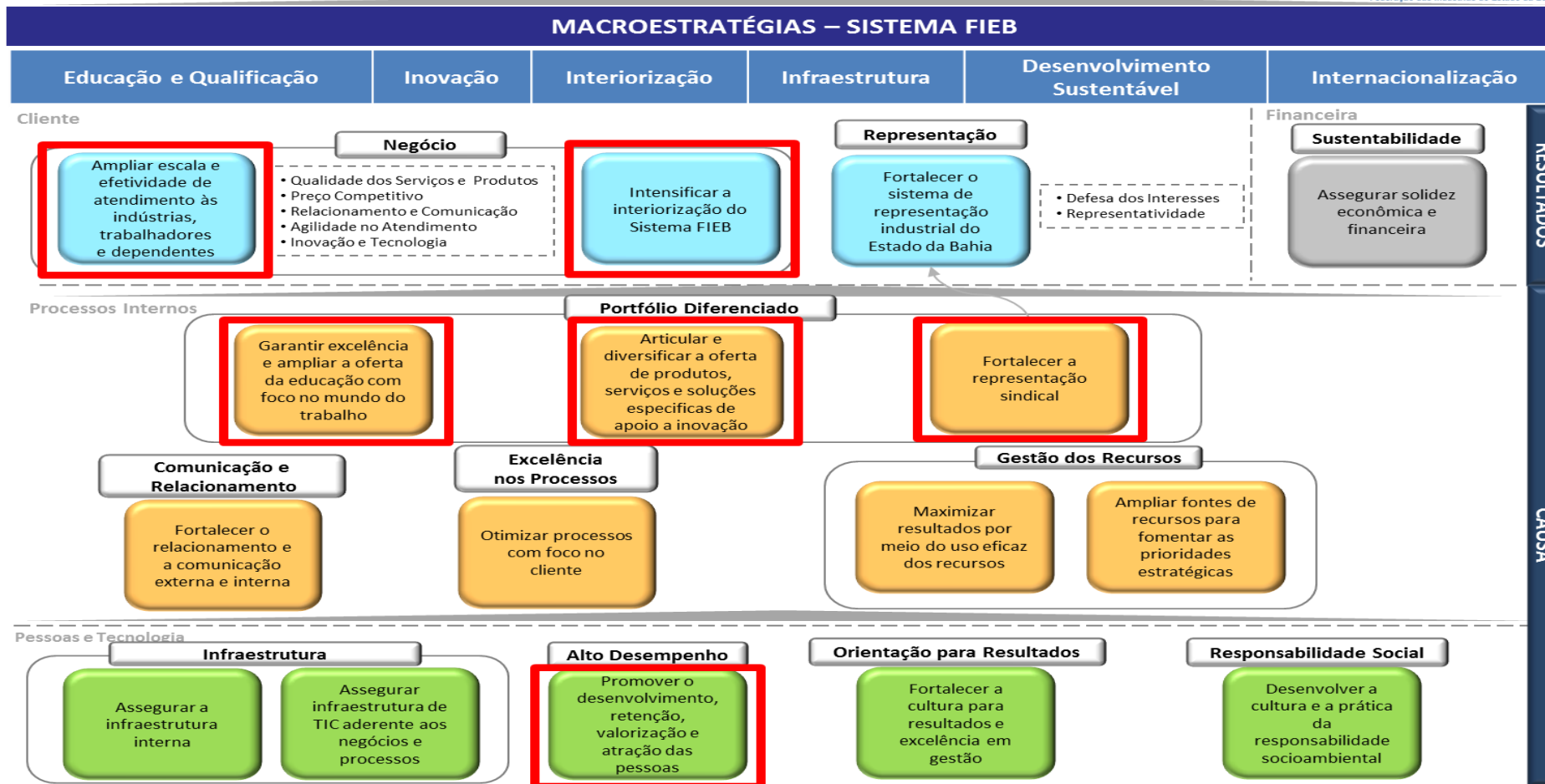
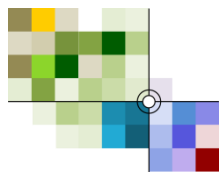
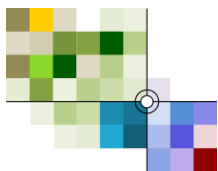


Figura 10: Mapa Estratégico Sistema FIEB

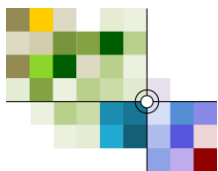


1.5.3 Investimentos de Longo Prazo

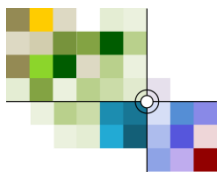
Projeto	Escopo	Investimento Total (R\$)
Construção do SENAI Cimatec 5 e 6	Construção dos prédios Cimatec 5 e 6, englobando andares técnicos e andares de garagem para atendimento às demandas dos Cimatec 3,4,5 e 6	R\$ 69.085.977
Construção e requalificação do SESI Retiro	Construção da nova escola para 1.200 alunos Reforma do ginásio Adequação de área para EAD / EJA	R\$ 34.694.050
Construção da Unidade Integrada Sul	Construção de prédio para salas de aula e laboratórios - SENAI Construção de galpão para práticas educacionais - SENAI Construção de prédio para receber operações de educação e saúde - SESI Construção de portaria, cantina, tratamento de água, subestação	R\$ 23.411.631
Construção da Unidade Integrada Sudoeste	Construção de prédio para salas de aula e laboratórios - SENAI Construção de galpão para práticas educacionais - SENAI Construção de prédio para receber operações de educação e saúde - SESI Construção de espaço para receber operações do IEL Construção de portaria, cantina, tratamento de água, subestação	R\$ 19.504.057
Construção e requalificação do SESI Feira de Santana	Novo prédio para administração, educação, saúde e IEL Reforma da área de lazer Construção do prédio dos sindicatos Reforma do ginásio de esportes Construção de nova portaria Construção de novo estacionamento	R\$ 16.034.522



Projeto	Escopo	Investimento Total (R\$)
Construção da Unidade Integrada Barreiras	Construção de prédio para salas de aula e laboratórios - SENAI Construção de galpão para práticas educacionais - SENAI Construção de prédio para receber operações de educação e saúde - SESI Construção de portaria, cantina, tratamento de água, subestação	R\$ 14.368.580
Requalificação do Sesi Itapagipe / GMA	Adequação das subestações da unidade Adequação operacional da escola de ensino especial Adequação operacional do prédio escolar Adequação operacional do ginásio Reforma das piscinas infantil e semiolímpica Reforma das três portarias	R\$ 12.471.099
Construção da Unidade Integrada Luiz Eduardo Magalhães	Construção de prédio para salas de aula e laboratórios - SENAI Construção de galpão para práticas educacionais – SENAI Construção de prédio para receber operações de educação e saúde - SESI Construção de portaria, cantina, tratamento de água, subestação	R\$ 10.264.600
Requalificação do SENAI Cetind	Conclusão da obra do bloco "D" com reforço estrutura Construção de nova cabine de medição elétrica Execução de adequações urbanísticas diversas Montagem da estação de tratamento de efluentes Reforma das fachadas e banheiros nos demais blocos Recomposição do cercamento da Unidade	R\$ 8.324.813
Construção e requalificação do SENAI Feira de Santana	Construção de novo prédio com salas de aulas Adequações da subestação existente Reforma e ampliação do refeitório Atividades de urbanização e de adequação do estacionamento	R\$ 5.887.993

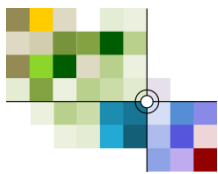


Projeto	Escopo	Investimento Total (R\$)
Construção e requalificação do SESI Piatã	<p>Novo prédio para 9 salas de aula e área de convivências</p> <p>Ampliação da subestação com instalação de geradores</p> <p>Sistema para aproveitamento de água de chuva</p> <p>Cobertura com urbanização do acesso principal e cantina</p> <p>Fechamento da quadra</p> <p>Adequações nas áreas administrativas</p>	R\$ 5.561.808
Requalificação do SENAI Dendezeiros	<p>Conclusão de novo bloco para a área de construção civil</p> <p>Construção de nova subestação</p> <p>Construção de nova portaria</p> <p>Ampliação do estacionamento</p>	R\$ 4.275.591
Requalificação do SESI Simões Filho	<p>Construção de uma nova portaria</p> <p>Construção de uma nova lanchonete</p> <p>Reforma do restaurante</p> <p>Criação de uma sala multiuso</p> <p>Climatização do salão de festas</p> <p>Reforma do ginásio</p> <p>Cercamento de todo o perímetro da unidade</p> <p>Adequações das áreas de TI e CFTV</p> <p>Adequações na subestação</p> <p>Execução de pequenas reformas</p>	R\$ 2.695.326
Requalificação do SESI Rio Vermelho	<p>Reforma geral do teatro com criação de camarim e foyer</p> <p>Troca do sistema de climatização do teatro</p> <p>Construção de mezanino para área administrativa</p> <p>Reforma geral da cozinha e varanda</p> <p>Substituição de todo telhado</p>	R\$ 1.600.000
Requalificação do IEL Feira de Santana	<p>Adequações na Unidade do IEL em Feira de Santana</p>	R\$ 867.421

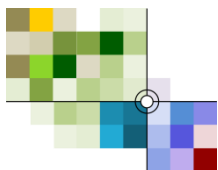


1.5.4 Projetos Estratégicos de Longo Prazo

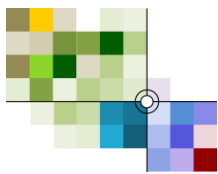
Projeto	Escopo	Orçamento (R\$ mil)
Programa de Formação de Talentos do SENAI	Formação de 100 profissionais, engenheiros e outros profissionais, em cursos de especialização do próprio SENAI-BA, desenvolvidos especificamente para este fim, com aulas diárias e carga horária em torno de 600h em cada programa. Cada integrante do programa será direcionado para um dos cursos de especialização. Os alunos também participarão de um curso de mestrado. O programa também prevê a participação dos alunos em intercâmbio internacional nas áreas específicas dos Institutos SENAI de Inovação, desde que os mesmos sejam aprovados no Programa Ciência sem Fronteiras. Serão formados profissionais nas seguintes áreas: engenharias civil, química, produção, materiais, minas / geologia, alimentos, além de profissionais de informática e administração	R\$ 21.209
Programa de Ações Móveis do SENAI-BA	Desenvolvimento de soluções em ações móveis para o SENAI-BA. Envolve o processo de levantamento de demandas, projeto conceitual do kit e do modelo de apresentação/transporte, projeto detalhado e fabricação em escala dos mesmos para serem utilizados nas escolas técnicas e na Faculdade do SENAI-BA.	R\$ 15.056
Excelência em Educação	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar o Programa de formação professor/coordenador - Ampliar a carga horária dos professores - fortalecer do vínculo da rede - Melhorar os ambientes de aprendizagem (laboratórios e acervos) - Ampliar os polos fixos de EAD - Estruturar a Educação Continuada a Distância em todas as áreas de negócio - Analisar Pesquisa de Clima e elaborar o Plano de Ação para tratamento - Implementar o Programa de Qualidade Vida dos Escolares - Elaborar o Plano de implantação do Programa Família nas Escolas - Implantar o Programa de Formação de Gestores -Elaborar Diagnóstico de Qualidade de Vida dos professores e o Programa de Melhorias - Implantar o Modelo de Gestão Participativa SESI 	R\$ 7.915



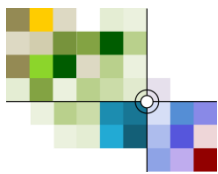
Projeto	Escopo	Orçamento (R\$ mil)
	- Implantar Núcleos de Pesquisa	
Modernização Tecnológica do SESI	<ul style="list-style-type: none"> - Atualizar os equipamentos para suportar os novos sistemas e tecnologias; - Customizar e Implantar o Sistema SMART para controle de prontuário, de produção, faturamento e contas a pagar nas Clínicas de Atendimento do SESI (Feira de Santana, Sudoeste, Norte, Sul, Oeste); - Desenvolver a Plataforma de Business Intelligence (Extração, transformação e carga dos dados em Datawarehouse e posterior customização de ferramenta para OLAP) estruturação dos dados; - Secretaria Digital – Digitalizar a documentação dos escolares do SESI, com solução de guarda e recuperação indexada acoplada a plataforma TOTVS Educacional; - Sistema de Gestão Educacional – Implantar a Plataforma TOTVS Educacional nas Escolas do SESI. 	R\$ 3.124
Programa Nacional de SST na Indústria da Construção - Fase 02	<ul style="list-style-type: none"> - Disseminar vídeos para capacitação do trabalhador em segurança no trabalho; - Desenvolver um método para realizar inspeção de segurança, Programas de Sensibilização e Treinamento; - Desenvolver Software para PDA para diagnóstico de prevenção contra quedas, Serviços de inspeção de segurança na indústria; - Atualizar e Publicar o Livro NR 18 aplicada do autor Jose Carlos de Arruda Sampaio; - Desenvolver os Treinamentos Admissionais e Periódicos; - Desenvolver os Treinamentos para Lideranças. 	R\$ 2.746
WEB Absenteísmo	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver o processo/metodologia de- inteligência epidemiológica Disponibilizar a infraestrutura de TI Desenvolver o sistema de gestão WEB para absenteísmo Realizar Teste/piloto do sistema SESI de gestão do absenteísmo na empresa parceira Desenvolver a comunicação visual: criação de identidade visual; elaboração de material de comunicação digital e impresso Elaborar Plano de mercado revisado para lançamento do sistema em duas etapas (Bahia e Brasil) Comercializar o sistema na Bahia: meta de 30 estabelecimentos na indústria Estruturar serviço de Suporte ao cliente via <i>helpdesk</i> 	R\$ 2.636



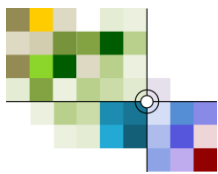
Projeto	Escopo	Orçamento (R\$ mil)
Aceleradora e Incubadora	Ecosistema voltado ao fomento da criação e desenvolvimento de empreendimentos inovadores, por meio do provimento de infraestrutura física, acesso a laboratórios, serviços especializados, <i>mentorings</i> , acesso a uma rede de suporte formada por empreendedores, investidores, pesquisadores, empresários, mentores de negócio e fundos de investimento, entre outros atores.	R\$ 2.082
Fábrica Modelo	Implantação de uma Fábrica Modelo no SENAI CIMATEC em parceria com a empresa Mc Kinsey. A fábrica deve utilizar um processo produtivo enxuto, produzindo um produto num ambiente educacional real (experimentação), de modo a desenvolver e validar soluções e processos “ <i>lean</i> ” para as indústrias.	R\$ 2.000
Inova Talentos	Assessorar a elaboração e acompanhamento dos projetos de inovação e dos planos de trabalho para as empresas Recrutar e selecionar os profissionais com perfil adequado ao desenvolvimento do plano de trabalho previsto no projeto de inovação Promover 24 horas de treinamento para os tutores em técnicas de <i>coaching</i> e criatividade e inovação Promover 126 horas de treinamento para os profissionais visando desenvolvimento de competências gerenciais, comportamentais e técnicas e a aplicação desse conhecimento na empresa Reconhecer e premiar os três melhores profissionais e tutores	R\$ 1.760



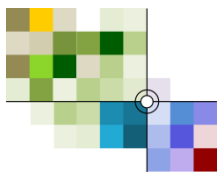
Projeto	Escopo	Orçamento (R\$ mil)
Indústria Ecoeficiente	<p>Realizar 109 atendimentos de diagnósticos com plano de melhoria nas micro, pequenas e médias empresas (MPMEs)</p> <p>Implementar e acompanhar o plano de melhorias em 119 MPMEs</p> <p>Elaborar 40 estudos de viabilidade técnica e econômica (EVTE) de projetos de inovação em ecoeficiência</p> <p>Desenvolver um sistema informatizado para suporte ao processo de prospecção e transferência de tecnologias ecoeficientes</p> <p>Desenvolver sistemática e Plano de Monitoramento do Projeto</p> <p>Realizar 1 Missão Internacional com foco em tecnologia e negócios</p> <p>Realizar consultorias especializadas nas áreas técnica, jurídica e comercial para apoiar o processo de transferência de tecnologias em 3 empresas</p>	R\$ 1.740
MDIC Petróleo & Gás	<p>Fortalecer a competitividade e a inserção das indústrias baianas na cadeia produtiva de petróleo, gás e naval, contemplando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realização de mapeamento de demanda e oferta de bens e serviços no parque local de fornecedores - Atendimento a 30 empresas conforme metodologia de extensionismo industrial e empresarial; - Realização de 2 Rodadas de Negócio - Elaboração de Catálogo de Fornecedores 	R\$ 1.294
CRM	<p>Implantar processos e ferramenta para a melhoria da gestão do relacionamento com o cliente.</p> <p>Principais eixos de atuação do projeto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Redesenho de processos de relacionamento com os clientes; 2. Desenvolvimento e implantação de ferramenta CRM; 3. Gestão da Mudança Organizacional nos processos e ferramenta. 	R\$ 1.125
Simuladores Educacionais	Desenvolvimento de dois simuladores educacionais e três jogos educacionais	R\$ 1.190



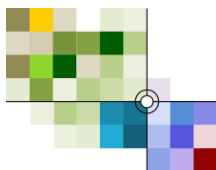
Projeto	Escopo	Orçamento (R\$ mil)
Ampliação e Qualificação da Rede de Credenciamento	<p>O Projeto de Ampliação e Desenvolvimento da Rede Credenciada SESI terá três eixos de desenvolvimento:</p> <p>Ampliação e Expansão Estudo de especialidades e municípios gerando mapa que orienta a expansão da Rede. - Realizar o plano para identificação e relação com atuais e potenciais fornecedores - Atuar na articulação para o credenciamento de novos fornecedores</p> <p>Gestão e Operação - Mapear e modelar os processos operacionais - Desenvolver soluções informatizadas para gestão da Rede - Implantar processos e sistemas operacionais - Capacitar equipe SESI e fornecedores nos processos e sistemas</p> <p>Avaliação e Desenvolvimento - Desenvolver programa para avaliação e qualificação da Rede - Desenvolver o programa para integrar novos fornecedores - Executar programa de qualificação da Rede</p>	R\$ 872
Jogo da Inovação - JOIN	<p>Realização de mapeamento de demanda e oferta de bens e serviços no parque local de fornecedores Atendimento a 30 empresas conforme metodologia de extensionismo industrial e empresarial; Realização de duas Rodadas de Negócio Elaboração de Catálogo de Fornecedores</p>	R\$ 861
Relacionamento por Meio dos Canais de Comunicação Digital (Portal SESI)	<p>Desenvolver um novo e atualizado canal na Web (Portal SESI) objetivando a geração de novos negócios e o oferecimento de conteúdos relevantes ao público do SESI. Principais entregas do projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento da estratégia de presença digital - Planejamento da arquitetura da informação - Preparação de conteúdo para publicação - Desenvolvimento do Portal SESI 	R\$ 738



Projeto	Escopo	Orçamento (R\$ mil)
	<ul style="list-style-type: none"> - Workshop de Lançamento - Estruturação da Manutenção do Portal 	
Piloto Theoprax na construção de Agência do SENAI-BA	Projeto, construção e montagem de uma Agência de Formação Profissional de pequeno porte, em cidade a ser definida. A AFP deve ser construída e entregue em 2014. A área total do AFP deve ser entre 350 e 400 m ² . A mesma deve ser entregue com kits didáticos básicos, que deverão ser fornecidos pela Oficina de Kits Didáticos do SENAI-BA. Instalações elétricas, hidráulicas, lógica, telefonia e todo mobiliário fazem parte do escopo do projeto. A construção deverá ser feita em módulos específicos, detalhados em projetos TheoPrax definidos e sincronizados em um projeto maior	R\$ 600
MDIC Automotivo	Fortalecimento de fornecedores no setor de autopeças para a indústria automotiva na Bahia, qualificando-os de acordo com os requisitos colhidos junto à empresa âncora envolvida, contemplando o atendimento a 30 empresas fornecedoras da cadeia automotiva por meio de treinamentos, consultorias e avaliações periódicas	R\$ 514
Certificação de Competências	<p>Desenvolver e testar em 6 turmas piloto, com 20 alunos cada, 1 Curso de Competências Básicas para trabalhadores terceiros da indústria petroquímica na Bahia, organizado em 3 módulos e criar a Certificação de Competências Básicas para a Indústria Petroquímica vinculada à realização do (s) módulo (s) ou de teste de verificação específico, em 20 meses.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampliar o banco de itens do diagnóstico de competências - Testar planos de cursos e materiais didáticos em 6 turmas piloto - Desenvolver Plano de Curso contendo a metodologia proposta - Elaborar os cadernos dos alunos - Elaborar os guias do Educador - Reprodução de 480 exemplares dos Guias - Formar professores e coordenadores pedagógicos na metodologia 	R\$ 413



Projeto	Escopo	Orçamento (R\$ mil)
Segmento Industrial (Mineração)	<p>Estudos Estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de necessidades e demandas - Avaliação de efetividade/ impacto do Programa <p>Parcerias estratégicas (Agentes de fomento e financiamento, inclusive) Plano de Negócio, Tecnologias e Práticas com evidência de efetividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PGR - Sistema de Gestão de SMS para fornecedores de grandes empresas de mineração - Projeto de caracterização do perfil de Higiene Ocupacional para a Indústria da Mineração - Metodologias para o controle de Fatores de Risco em Atividades Críticas: trabalho em altura; veículos automotores; equipamentos; móveis; bloqueio e sinalização; movimentação de carga; espaço confinado; proteção de máquinas; estabilização de taludes; explosivos e detonação; produtos químicos; trabalho com eletricidade <p>Disseminação de conhecimento e tecnologias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seminário bienal para a Indústria da Mineração na temática de Segurança, Saúde e condicionantes socioambientais - Seminários para empresários - Publicações - Apresentações em congressos - Atualização de profissionais que atuam na indústria da mineração - Mídias digitais 	R\$ 169
Roadmaps Tecnológicos	Desenvolvimento de seis <i>Roadmaps</i> Tecnológicos de Áreas do SENAI-BA. A definição das áreas será feita a posteriori, em alinhamento com o Plano Estratégico de 20 anos. O desenvolvimento dos <i>Roadmaps</i> será feito internamente, mas a formação do painel de especialistas demandará o convite de profissionais de referência das áreas selecionadas.	R\$ 126

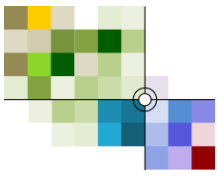


1.5.5 Matriz de Correlação de Projetos 2014

Macroestratégias	1/2/3	2/3/4	1/3/4	1/2/3	1/2/3/4/6	1/2/3/6	1/2/3	1/2/3	1/2/3/6	2/6	Total	Participação
Objetivos	Garantir excelência e ampliar a oferta da educação com foco no mundo do trabalho	Articular e diversificar a oferta de produtos, serviços e soluções específicas de apoio a inovação	Fortalecer a representação sindical	Fortalecer o relacionamento e a comunicação externa e interna	Otimizar processos com foco no cliente	Maximizar resultados por meio do uso eficaz de recursos	Assegurar infraestrutura de TIC aderente aos negócios e processos	Promover o desenvolvimento, retenção, valorização e atração das pessoas	Fortalecer a cultura para resultados e excelência em gestão	Desenvolver a cultura e a prática da responsabilidade socioambiental		
Projetos Estratégicos												
Piloto Theoprax na construção de Agência do SENAI-BA	600										600	1,6%
Excelência em educação	2.340										2.340	6,1%
Programa de Ações Móveis do SENAI-BA	5.056										5.056	13,1%
Simuladores Educacionais	290										290	0,8%
Certificação de Competências	413										413	1,1%
MDIC Automotivo		514									514	1,3%
MDIC PETRÓLEO & GÁS		767									767	2,0%
Jogo da Inovação - JOIN		861									861	2,2%
Indústria Ecoeficiente										1.740	1.740	4,5%
Inova Talentos	123										123	0,3%
Fábrica Modelo		2.000									2.000	5,2%
Aceleradora e Incubadora		432									432	1,1%
WEB Absenteísmo		400									400	1,0%
Roadmaps Tecnológicos		126									126	0,3%
Sindicato em Ação			218								218	0,6%
Promoção e Defesa de Interesses da Indústria Baiana			135								135	0,4%
Conectando Negócios - Rodada de Negócios / Café Empresarial			18								18	0,0%
Rede de Parceiros (Clube de Benefícios)			23								23	0,1%
Indústria Baiana Sustentável										100	100	0,3%
Ampliação do Guia Industrial			60								60	0,2%
Estudos Setoriais			50								50	0,1%
Mesa Redonda			40								40	0,1%
Competitividade para Internacionalização			200								200	0,5%
Prog. Nacional de SST na Indústria da Construção - Fase 02			2.746								2.746	7,1%
Segmento Industrial (Mineração)			169								169	0,4%
TV WEB/TV Corporativa				360							360	0,9%
CRM				639							639	1,7%
Relacionamento por Meio dos Canais de Comunicação Digital (Portal SESI)				738							738	1,9%
Reestruturação Organizacional dos Processos - ROP					308						308	0,8%
Ampliação e Qualificação da Rede de Credenciamento					872						872	2,3%
Gestão de Custos e Resultados						30					30	0,1%
Programa de Renovação Tecnológica							7.076				7.076	18,3%
Modernização Tecnológica SESI							911				911	2,4%
Programa de Formação de Talentos								7.734			7.734	20,1%
Sistema FIEB 15 anos									400		400	1,0%
Gestão Sustentável do Sistema FIEB										73	73	0,2%
Total por Objetivo	8.822	5.100	3.659	1.737	1.180	30	7.987	7.734	400	1.913	38.562	100%
Participação	22,9%	13,2%	9,5%	4,5%	3,1%	0,1%	20,7%	20,1%	1,0%	5,0%	100%	

Figura 11: Matriz de Correlação do Sistema FIEB

Macroestratégias: 1. Educação e Qualificação; 2. Inovação; 3. Interiorização; 4. Infraestrutura; 5. Desenvolvimento Sustentável; 6. Internacionalização.



Referências

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Mapa estratégico da indústria 2013-2022**. 2. ed. Brasília, DF: CNI, 2013.

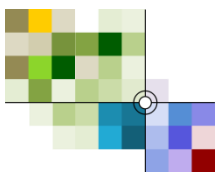
FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA BAHIA. **A FIEB e a competitividade da indústria – indústrias e pessoas crescem juntas**. Salvador: Sistema FIEB, 2013.

_____. **Planejamento Estratégico 2013-2016**. Salvador: Sistema FIEB, 2012.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO NACIONAL. **Cenários integrados educação profissional e educação básica inovação e serviços técnicos e tecnológicos segurança e saúde no trabalho (2013/2027)**. Brasília, DF: SENAI/DN, 2013.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL. **Planejamento estratégico 15 anos**. Salvador: Sistema FIEB, 2013.

APÊNDICES

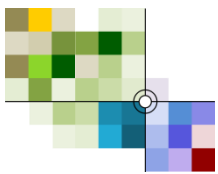


APÊNDICE A – ANÁLISE SWOT – AMBIENTE EXTERNO

Educação Básica

"CENÁRIOS INTEGRADOS 2013-2017"

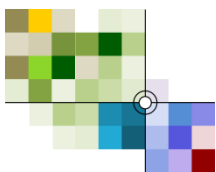
SONHO MEU		BRASILEIRINHO		DEIXA A VIDA ME LEVAR		O MUNDO É UM MOINHO	
Ameaças	Oportunidades	Ameaças	Oportunidades	Ameaças	Oportunidades	Ameaças	Oportunidades
Numero reduzido de profissionais especializados.	Espaço para definição do percurso curricular é flexibilizado, devido ao novo perfil de aluno e da indústria (customização).	Numero reduzido de profissionais especializados.	Aumento da demanda por serviços de educação por parte das micro e pequenas empresas.	Contestações em relação ao Sistema S	Moderada redução da taxa de evasão e repetência em Educação de Jovens e Adultos	Baixa demanda para modalidade EAD	Aumento moderado da demanda da EJA, tendo em vista os problemas do mercado de trabalho.
Perda de mão de obra especializada e docentes para a concorrência.	Crescimento da modalidade EAD, com a inserção de plataformas tecnológicas inovadoras (ex. "jogos sérios"), ampliando a acessibilidade.	Perda de mão de obra especializada e docentes para a concorrência.	Inserção de novas tecnologias no processo educacional.	Redução da Receita Compulsória	Demanda por um programa que atenda às necessidades educacionais básicas por meio da EAD.	Extinção do compulsório	Necessidade de (re) qualificação e de atualização dos trabalhadores demandará Educação Continuada.
Qualificação dos profissionais (inadequada) à demanda atual da educação.	Influenciar políticas públicas de formação para o ensino básico regular, considerando o conjunto de práticas e tecnologias do SESI.	Qualificação dos profissionais (inadequada) à demanda atual da educação.	Articulação do ensino básico e profissional.	Faltam profissionais qualificados para a docência em disciplinas fundamentais da educação básica (retenção é um problema para os poucos bons profissionais).		A educação deixa de ser prioridade para o Industrial. O investimento na formação de base é considerado menos prioritário.	



Educação Profissional

"CENÁRIOS INTEGRADOS 2013-2017"

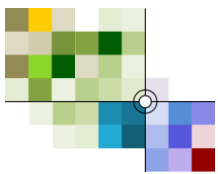
SONHO MEU		BRASILEIRINHO		DEIXA A VIDA ME LEVAR		O MUNDO É UM MOINHO	
Ameaças	Oportunidades	Ameaças	Oportunidades	Ameaças	Oportunidades	Ameaças	Oportunidades
Perda de mão de obra especializada (instrutores e técnicos do Sistema) para o mercado	Políticas públicas voltadas para a Educação Profissional	Maior fiscalização / intervenção dos órgãos reguladores.	Grande demanda por formação profissional com novo perfil que estimule a inovação no ambiente de trabalho.	Contestações em relação ao Sistema S	Interiorização das ações com forte viés de ensino contextualizado a realidade local.	Escassez de recursos financeiros	Fortalecimento dos cursos com nível de qualificação básico
Falta de mão de obra especializada disponível para preenchimento de vagas de docentes e técnicos.	Alta demanda por ocupações industriais de média e alta qualificação	Escassez de docentes para o ensino profissional.	Demanda considerável por educação à distância, de qualidade.	Baixa inovação tecnológica	Crescimento da modalidade EAD	Redução da demanda por capacitação profissional	Fortalecimento das parcerias
Baixa atratividade da Educação Profissional pela geração Z.	Investimento na infraestrutura e inovação		Aumento da demanda com perfil customizado para a indústria.			Desindustrialização	



Serviços Técnicos e Tecnológicos e Inovação

"CENÁRIOS INTEGRADOS 2013-2017"

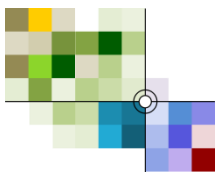
SONHO MEU		BRASILEIRINHO		DEIXA A VIDA ME LEVAR		O MUNDO É UM MOINHO	
Ameaças	Oportunidades	Ameaças	Oportunidades	Ameaças	Oportunidades	Ameaças	Oportunidades
Aumento da concorrência (nacional e internacional).	Expansão industrial contínua com base em produtos com alto valor tecnológico agregado.	Alta exigência por soluções com Prazo, preços e Qualidade	Demanda crescente por informações, por serviços técnicos e tecnológicos e inovação.	Pouco interesse do setor privado por STT e inovação.	Demanda das indústrias por adequação de produtos para oferta internacional e regulamentos (certificações de produtos, ensaios laboratoriais e adequações em processos produtivos)	Extinção da Receita Compulsória.	Aumento da demanda em STT em setores primários exportadores.
Surgimento de produtos/serviços inovadores ofertados por concorrentes.	Aumento da demanda de serviços metrológicos (laboratoriais e ensaios) e consultorias.	Aumento da concorrência na prestação de serviços de tecnologia e inovação	Investimentos em P, D & I pelos órgãos de fomento, possibilitando parcerias público-privadas que apoiem a inovação.	Retração da atividade industrial.	Aumento da demanda por STT relacionadas à infraestrutura (automação, logística, construção, energia, meio ambiente).	Demanda por STT reduzida e concentrada em commodities.	Investimento em inovação focando na potencialização do uso de insumos regionais, inovando e agregando valor aos produtos nacionais.
	Aumento da disponibilidade de recursos para P&D&I.				Demanda por inovação como diferencial competitivo para empresas com foco no mercado externo.	Baixa demanda pelos produtos com alto valor agregado, ofertados pelo Sistema.	Demanda nas áreas ambientais, alimentos e logística.
							Redução da capacidade financeira dos clientes.



Segurança e Saúde do Trabalho

"CENÁRIOS INTEGRADOS 2013-2017"

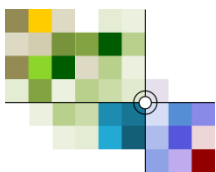
SONHO MEU		BRASILEIRINHO		DEIXA A VIDA ME LEVAR		O MUNDO É UM MOINHO	
Ameaças	Oportunidades	Ameaças	Oportunidades	Ameaças	Oportunidades	Ameaças	Oportunidades
Concorrência cada vez maior, com respostas mais ágeis e eficientes.	Desenvolvimento de tecnologias e inovação para a saúde e segurança dos trabalhadores diante de cenário de crescimento econômico e industrial.	Os profissionais da área com formação especializada são disputados pelo mercado, tornando o processo de atração e retenção mais complexo e complicado.	Normas regulamentadoras integradas em SST com escopo ampliado e aumento de fiscalizações trabalhistas.	Contestações em relação ao Sistema S	Demanda da sociedade e do setor produtivo por soluções rápidas e eficientes.	Redução nos gastos das empresas com a saúde do trabalhador.	Aumenta a demanda para o SESI ser um interlocutor mais preparado para influenciar as políticas públicas e no desenvolvimento de soluções para os problemas da indústria.
Os profissionais da área com formação especializada são disputados pelo mercado, tornando o processo de atração e retenção mais complexo e complicado.	Demanda da sociedade e do setor produtivo por soluções rápidas e eficientes.	Agilidade, flexibilidade e aumento da concorrência de prestadores de serviços em SST.	Mercado de SST aquecido, inclusive para serviços especializados.	Aumento da concorrência	Ampliação do número de parcerias com foco na execução dos serviços aumentando a capacidade de atendimento.	Extinção da contribuição compulsória.	Ampliação do número de parcerias com foco na execução dos serviços aumentando a capacidade de atendimento.
	Gestores conscientes vinculando SST à redução de custos e aumento de produtividades.	Oferta de serviços pela concorrência com preços mais baixos.	Proposta de Soluções a partir de estudos epidemiológicos voltados ao Estilo de Vida Saudável (Doenças Crônicas e Psicossociais).			Existência de concorrência atuando fora dos padrões técnicos e legais, principalmente profissionais liberais.	



Gestão Empresarial

"CENÁRIOS INTEGRADOS 2013-2017"

SONHO MEU		BRASILEIRINHO		DEIXA A VIDA ME LEVAR		O MUNDO É UM MOINHO	
Ameaças	Oportunidades	Ameaças	Oportunidades	Ameaças	Oportunidades	Ameaças	Oportunidades
Aumento da concorrência de Instituições de Ensino e Escolas de Negócio e Gestão, nacionais e internacionais, incluindo a modalidade EAD.	Aumento da demanda das empresas industriais na busca de soluções para agregar valor aos seus produtos e de gestão empresarial e da inovação. (Estágio, Gestão, Capacitação Executiva)	Dificuldade de integração entre as universidades públicas e o IEL.	Criação de novos mecanismos de financiamento à atividade inovadora.	Aumento de entidades de ensino concorrentes em treinamentos empresariais e de agentes de integração Universidades / Escola e Empresas.	Desenvolvimento de fornecedores locais.	Desindustrialização e extinção da arrecadação para o Sistema.	"Aridez" do ambiente de negócios demanda ferramentas de gestão adaptadas à sobrevivência empresarial.
		Avanço lento de cultura da inovação.	Aumento das demandas de grandes empresas pela qualificação de mão de obra própria e terceiros.	Redução de investimentos das empresas em Capacitação Empresarial.	Necessidade de desenvolvimento de novas tecnologias e ferramentas de gestão.	Transição econômica com ascensão do setor primário e decadência do industrial.	Cenário de crise induz a busca por diferenciais que garantam a sobrevivência empresarial.
		Modernização tecnológica da indústria limitada pelas restrições internacionais à difusão e transferência de novas tecnologias.			Crescimento industrial no interior.	Conjuntura econômica desfavorável ao investimento em educação e consultoria empresariais.	Demanda potencial por cursos e consultorias em gestão empresarial focados no segmento de produtos primários.

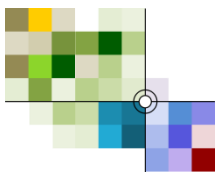


APÊNDICE B – ANÁLISE SWOT – AMBIENTE INTERNO

Educação Básica

"CENÁRIOS INTEGRADOS 2013-2017"

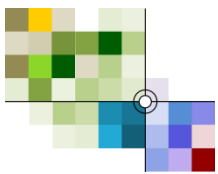
SONHO MEU		BRASILEIRINHO		DEIXA A VIDA ME LEVAR		O MUNDO É UM MOINHO	
Forças	Fraquezas	Forças	Fraquezas	Forças	Fraquezas	Forças	Fraquezas
Capacidade de articulação de parcerias estratégicas público e privadas	Dificuldade na atração e retenção de talentos	Articulação SESI/SENAI, com ensino médio - EBEP e EJA.	Gestão de custos ineficiente	Capacidade de adaptar-se e reinventar-se mediante as	Comunicação institucional, mercadológica e interna ineficiente.	Reconhecimento e Credibilidade da marca SESI.	Alto custo operacional
Capilaridade institucional	Falta de agilidade nos processos internos	Qualidade dos serviços educacionais, com comprovação de avaliações externas.	Falta de agilidade nos processos em função da regulamentação com expressivo impacto nos processos de aquisições, suprimentos e contratações (morosidade, lentidão na tomada de decisões, instabilidade).	Produto de qualidade superior com preços competitivos e gratuidade	Metodologia de EJA não é atraente, nem contextualizada com o fazer do dia a dia do aluno.	Capacidade de articulação com o poder público.	Manutenção da estrutura sem o compulsório.
Recurso compulsório como diferencial competitivo		Capilaridade Nacional	Tecnologia da informação aquém da necessidade de resposta do Sistema (sistema de acompanhamento físico e estatístico) e Falta de integração dos sistemas de informação (falta de confiabilidade, BD nacional)	Infraestrutura de EAD	Dificuldade de contratação e retenção de profissionais.	Proximidade com a indústria	Falta de visão de mercado em relação aos produtos subsidiados.
Reconhecimento e credibilidade da marca, facilitando o acesso e relacionamento com a indústria.			Falta de um Sistema Educacional Integrado (falta fortalecimento da Rede SESI de ensino)				



Educação Profissional

"CENÁRIOS INTEGRADOS 2013-2017"

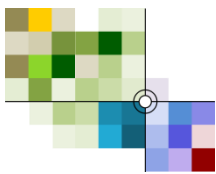
SONHO MEU		BRASILEIRINHO		DEIXA A VIDA ME LEVAR		O MUNDO É UM MOINHO	
Forças	Fraquezas	Forças	Fraquezas	Forças	Fraquezas	Forças	Fraquezas
Capacidade de atendimento as demandas de mercado em Educação Profissional.	Ausência de política de atração, desenvolvimento e retenção de recursos humanos capaz de responder as demandas do SENAI.	Relacionamento com os setores industriais, permitindo customizar as ofertas dos produtos para atendimento as demandas.	Política de RH necessitando de alinhamento a uma nova realidade de mercado.	Expertise em qualificação básica.	Dificuldade para atrair e reter profissionais considerando mercado industrial remunerar mais.	Estrutura física e tecnológica existente	Falta de agilidade nos processos em função da regulamentação
	Formação e desenvolvimento de competências técnicas, pedagógicas e gerenciais limitado.	Qualidade dos serviços educacionais, com comprovação de avaliações externas.	Dificuldade de antecipação às exigências do mercado.	Estrutura física e tecnológica existente.	Material didático não padronizado para todas as modalidades e áreas (EAD e presencial).	Capacidade de articulação para efetivação de parcerias e negócios	Alto custo da estrutura
	Burocracia excessiva nos processos de apoio (transporte, compras, infraestrutura, etc) no que tange a celeridade de respostas de entrega.	Capilaridade regional (nacional).	Dificuldade de atuação em rede.		Crescente afastamento no relacionamento comercial com o mercado.	Autonomia dos Sistemas S, para oferta de Cursos de Educação Profissional Técnica de nível médio.	Falta de estruturação para captação de recursos em fonte alternativas
					Dificuldade na geração de recursos próprios.		



Serviços Técnicos e Tecnológicos e Inovação

"CENÁRIOS INTEGRADOS 2013-2017"

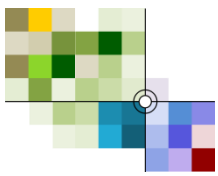
SONHO MEU		BRASILEIRINHO		DEIXA A VIDA ME LEVAR		O MUNDO É UM MOINHO	
Forças	Fraquezas	Forças	Fraquezas	Forças	Fraquezas	Forças	Fraquezas
Diversificação de produtos que permite soluções integradas.	Grande dificuldade na atração e retenção de talentos.	Capilaridade de atendimento e atuação pelas redes de tecnologia/ inovação	Política de captação e retenção de talentos deficiente	Proximidade com as indústrias	Demora no atendimento às demandas da indústria	Rede SENAI de ISIs e Redes Temáticas do SENAI	Elevado custo dos Serviços Técnicos e Tecnológicos ofertados pelo SENAI.
Infraestrutura moderna frente a concorrência para prestação de serviços	Falta de uma política de mercado mais atuante e agressiva.	Capacidade de articulação e negociação para efetivar parcerias	Pouca atuação mercadológica da instituição no âmbito das demandas e ofertas. (marketing / prospecção / divulgação)	Capacidade de firmar parcerias	Poucos profissionais qualificados e baixa capacidade de retenção	Flexibilidade para formatação do portfólio de produtos.	Falta de profissionalização na área de mercado.
		Estrutura de laboratórios e institutos de tecnologia e inovação		Capacidade de atuação em rede	Imagem ligada exclusivamente à educação	Conhecimento de mercado	Baixa sustentabilidade financeira.
				Credibilidade da Marca SENAI.	Dependência de subsídio para propiciar atendimento às empresas		



Segurança e Saúde do Trabalho

"CENÁRIOS INTEGRADOS 2013-2017"

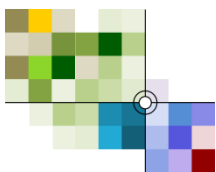
SONHO MEU		BRASILEIRINHO		DEIXA A VIDA ME LEVAR		O MUNDO É UM MOINHO	
Forças	Fraquezas	Forças	Fraquezas	Forças	Fraquezas	Forças	Fraquezas
Capilaridade e Mobilidade de equipes e recursos físicos	Baixa visão sistêmica e articulada, pouca atuação mercadológica e baixo índice de inovação (atualização e novos serviços) e ausência de indicadores de retorno de investimento.	Capilaridade (Unidades fixas e móveis)	Corpo técnico insuficiente para atender a demanda e baixa atualização técnica dos profissionais, impactada pelas dificuldades de atração e retenção de talentos em áreas críticas.	Conhecimento de mercado	A morosidade no tempo de resposta para a empresa	Poder de articulação com órgãos e entidades/parceiros.	Dificuldades na atração e retenção de talentos em áreas críticas.
Atuação em rede - base nacional e estadual	Prazo de entrega e resposta aos clientes maiores que a concorrência, e dificuldade de precificação.	A capacidade de oferta de serviços com valores subsidiados pela linha de fomento a produção	A morosidade no tempo de resposta para a empresa com alto custo operacional.	Complementariedade de competências entre Entidades (SESI, SENAI, IEL, CNI) e potencial para parcerias externas.	Ausência de metodologia de aferição de custos e precificação de produtos e/ou serviços	Reconhecimento da marca	Sistemas operacionais deficientes e inadequados as necessidades de agilidade e fidedignidade das informações
Marca e imagem - reconhecimento, confiabilidade, tradição.	Dificuldades na atração e retenção de talentos em áreas críticas.	Modelo SESI em SST (credibilidade junto aos órgãos de controle)	Baixa capacidade em oferecer soluções integradas com foco na Qualidade de Vida		Baixo índice de inovação (atualização e novos serviços)		Fragilidade econômico-financeira para auto sustentação.
Referência em SST para os setores industriais			Baixa capacidade em atuar em rede - Nacional e Regional				



Gestão Empresarial

"CENÁRIOS INTEGRADOS 2013-2017"

SONHO MEU		BRASILEIRINHO		DEIXA A VIDA ME LEVAR		O MUNDO É UM MOINHO	
Forças	Fraquezas	Forças	Fraquezas	Forças	Fraquezas	Forças	Fraquezas
Marca reconhecida pelo mercado.	Falta de estrutura física, tecnológica e de pessoal para atender as demandas, além de uma política de atração retenção e de talentos.	Maior articulação e flexibilidade junto ao cliente	O não reconhecimento da marca IEL	Metodologia IEL do Programa de Qualificação de Fornecedores	Falta de sistemas de gestão, vendas e relacionamento com o cliente.	Capacidade de readaptação de metodologias para atendimento às novas demandas e atendimento em outros setores empresariais.	Dependência de subsídios e do compulsório para propiciar atendimento às empresas e viabilizar a estrutura das entidades.
Potencial de ampliar mercado pela integração e complementariedade de serviço pelas instituições do Sistema Indústria.	Falta de inteligência de mercado (eficácia das vendas).	Potencial de ampliar mercado pela integração e complementariedade de serviço pelas instituições do Sistema Indústria	Falta de qualificação da equipe interna	Possibilidade de praticar preços competitivos.	Dificuldade em atrair e reter talentos.	Existência de produtos voltados para o aumento da competitividade da indústria.	Falta de inteligência competitiva
		Know how em atender o segmento industrial.		Marca fortalecida em função do IEL fazer parte do Sistema Indústria, cujo objetivo está pautado no fortalecimento da competitividade da indústria.	A indústria não reconhece o IEL como provedor de consultoria em gestão empresarial e educação executiva.		Pouca sinergia entre as casas e falta de posicionamento integrado das entidades quanto ao portfólio.

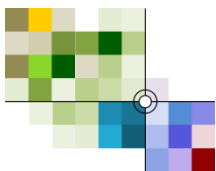


APÊNDICE C – ANÁLISE SWOT – RECOMENDAÇÕES

Educação Básica

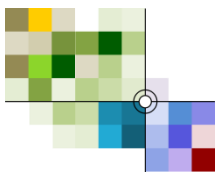
"CENÁRIOS INTEGRADOS 2013-2017"

SONHO MEU	BRASILEIRINHO	DEIXA A VIDA ME LEVAR	O MUNDO É UM MOINHO
Elaborar e desenvolver Programa de formação de docentes, gestores e coordenadores pedagógicos/ Investir na aquisição de novas tecnologias educacionais.	Atualização das metodologias, conteúdos, instrumentos pedagógicos e infraestrutura física e tecnológica para atendimento às gerações e grupos de identidades diversas.	Elaborar um trabalho para redução de custos com maior cautela nas aplicações dos recursos financeiros.	Ampliar a articulação com o poder público para formação de parcerias para oferta de EJA e Educação Básica Regular
Instituir política de valorização e carreira dos docentes, considerando o tempo de sala de aula, planejamento e formação e piso mínimo nacional para o Sistema SESI.	Investimento em Tecnologia aplicada a EAD nas diversas modalidades.	Definir diretrizes para política salarial na área de educação básica, objetivando a retenção de talentos evitando a rotatividade.	Elaborar um trabalho para redução dos custos operacionais, que levem em conta redefinição da estrutura física, organizacional e operacional.
Liderar estratégias de elevação da proficiência dos alunos em ciências, português e matemática visando influenciar as políticas públicas.	Estruturação de Programa de Educação para o mundo do trabalho fortalecendo a articulação SESI e SENAI.	Estruturar plano de atualização dos profissionais da área educacional com foco no uso de novas tecnologias.	Reestruturação da atuação das ações de mercado e de comunicação, com foco no marketing mais arrojado e na busca de parceria para maximizar o alcance da atuação das entidades.
Promover articulação nacional com impacto estadual junto aos Conselhos de Educação para aprovações/resoluções que atendam as mudanças de formatos na oferta da Educação Básica, seja EJA ou Regular.	Investir na formação de docentes, gestores, coordenadores pedagógicos, bem como na aquisição de novas tecnologias educacionais.	Desenvolver metodologias educacionais com foco em responsabilidade sócio - ambiental, por meio de parcerias técnicas e instituições de referência.	Incentivar a implantação de centros de experimentação de metodologias para a educação básica, com uso de tecnologias de informação, atrativas para a geração Z e adequadas às necessidades do mercado.
Elaboração de material didático próprio SESI para a EJA e Educação Regular com foco nas competências básicas e competências chave para o mundo do trabalho.	Criação de banco de dados unificado de informações para a tomada de decisões.	Ampliar o uso de ensino a distância - EAD.	Inserção de Tecnologias (metodologia e ferramentas) de Informação e Comunicação nos processos de ensino-aprendizagem focando em ensino presencial e a distância.



"CENÁRIOS INTEGRADOS 2013-2017"

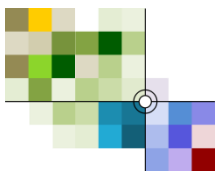
SONHO MEU	BRASILEIRINHO	DEIXA A VIDA ME LEVAR	O MUNDO É UM MOINHO
Estruturar e investir em Programas nacionais de intercâmbio e parcerias internacionais com instituições de referência em educação.	Desenvolver o Sistema Educacional do SESI, aplicável à Educação Básica, EJA e Educação Continuada, fortalecendo a atuação em rede.	Reorganização das metodologias, conteúdos e instrumentos para adaptação à geração Z.	Criar um modelo de campanha para promoção/divulgação da Rede SESI de Educação com base num marketing arrojado.
Definir política nacional para expansão do Programa Articulado EBEP que contemple mobilização dos empresários e articulação SESI e SENAI, por meio de atividades sistêmicas que influenciem na formulação de políticas educacionais nos níveis federal, estadual e municipal.	Fortalecer a identidade da Educação para o Mundo Trabalho do SESI (Básica, EJA e Continuada).	Unificar a metodologia do Sistema SESI de ensino de educação básica	Promover melhoria nas ferramentas educacionais nas localidades que atendem EJA.
Estruturar política nacional para o Programa de Elevação da Escolaridade do Trabalhador da Indústria visando promover ações de EJA e educação continuada vinculadas a característica do aluno e contextualizada com a realidade da indústria local (mobilização, articulação política - ex. de SC, fomento, ações setoriais - ex. Construção Civil, certificações diversas), buscando por meio de programas e ações fortalecer o relacionamento com o setor industrial.	Fomentar um conjunto de atividades desafiadoras em sala de aula e na escola (Ex.: Feira de ciências, Olimpíadas do conhecimento e Oficinas de aprendizagem), que busquem aumentar o interesse dos alunos nas áreas de ciências e matemática (pesquisa e inovação), nos cursos de formação regular e EJA.	Ampliar o atendimento da EJA com a incorporação de metodologias inovadoras.	Desenvolver novo modelo de negócio de educação básica aproximando das necessidades da indústria.



Educação Profissional

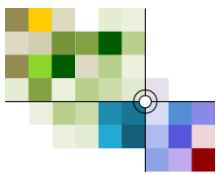
"CENÁRIOS INTEGRADOS 2013-2017"

SONHO MEU	BRASILEIRINHO	DEIXA A VIDA ME LEVAR	O MUNDO É UM MOINHO
Desenvolver e implementar programas de atualização da infraestrutura tecnológica dos Centros de Formação Profissional, inclusive utilizando a infraestrutura existente nos Institutos SENAI de Inovação e Institutos SENAI de Tecnologia.	Estabelecer ações para consolidação da metodologia SENAI de formação por competências.	Desenvolver e implementar programas e ações que busquem fortalecer o relacionamento com o setor industrial	Ofertar serviços a preço de mercado.
Desenvolver e implementar programas de parcerias nacionais e internacionais para atualização e capacitação de docentes, técnicos e gestores, bem como para transferência de tecnologias.	Fortalecer política de marketing e vendas.	Ampliar a receita de serviços utilizando plano de marketing, políticas de negociação, portfólio e relacionamento com os clientes.	Atuação agressiva de marketing.
Criação de políticas e diretrizes que busquem a celeridade dos processos internos do SENAI	Identificar as demandas do mercado e alinhar a oferta do SENAI.	Implantar Plano de Cargos e Salários, visando atrair e reter os grandes talentos e evitando a rotatividade.	Infraestrutura reconfigurada e otimizada.
Estímulo constante às pesquisas e inovações através de prêmios gerando ambiente propício.	Criar uma política de atração, valorização, desenvolvimento e retenção de talentos.	Adequar o plano de atualização tecnológica no que diz respeito a laboratórios, sistemas de comunicação, segurança, educacionais, EAD e Ações Móveis	Implantar Plano de Cargos e Salários, visando reter os grandes talentos e evitando a rotatividade.
Conceber, implementar e monitorar plano permanente de marketing institucional.	Ampliar a atuação em EAD, de forma articulada com a educação presencial, garantindo os investimentos necessários.	Estabelecer mecanismos para minimizar as interferências do Governo dentro do Sistema S.	Ampliar e fortalecer ações de parcerias e aliança estratégicas visando captação de recursos.
Conceber, implementar e monitorar diretrizes para políticas de recursos humanos.	Integrar os sistemas de TI, com a finalidade de otimizar os processos para fornecer respostas rápidas na tomada de decisão.	Capacitar profissionais internos nos programas de alta tecnologia, pedagógico e de gestão.	Estruturar o processo para captação de recursos em fontes alternativas.



"CENÁRIOS INTEGRADOS 2013-2017"

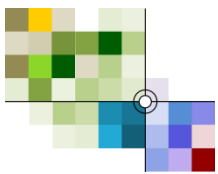
SONHO MEU	BRASILEIRINHO	DEIXA A VIDA ME LEVAR	O MUNDO É UM MOINHO
Desenvolver uma política de atração e retenção de talentos.	Estabelecer mecanismos e diretrizes nacionais para orientar a atuação do SENAI em fóruns e fortalecer a interação com instituições públicas, de modo a articular alianças em torno dos interesses da sociedade.	Reorganização das metodologias, conteúdos e instrumentos para adaptação à geração Z com o desenvolvimento do material didático tanto pra EAD quanto para presencial.	Integrar os sistemas de informações com a finalidade de otimizar os processos para fornecer respostas rápidas para tomada de decisão.
Desenvolver um sistema de informações, baseado em ferramentas de informática que visem a interação, sobre o mercado de trabalho e educação profissional.	Desenvolver e implementar programas de parcerias nacionais e internacionais para atualização e capacitação de docentes e técnicos, bem como para transferência de tecnologias	Adequação do portfolio com inclusão de cursos transversais que atenda a demanda da industrial e demanda não industrial.	Reestruturação da grade curricular desenvolvendo novas tecnologias educacionais.



Serviços Técnicos e Tecnológicos e Inovação

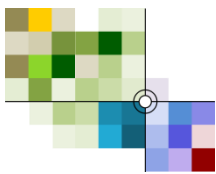
"CENÁRIOS INTEGRADOS 2013-2017"

SONHO MEU	BRASILEIRINHO	DEIXA A VIDA ME LEVAR	O MUNDO É UM MOINHO
<p>Criar uma Política eficaz para atração, valorização e retenção de talentos.</p>	<p>Ampliar a articulação em rede para redução de custos e atendimento a demanda. Elaborar programa de capacitação e nivelamento de todo o quadro técnico para oferta de serviços com a mesma qualidade em todo o país.</p>	<p>Desenvolver e implementar plano de marketing agressivo para STT e Inovação</p>	<p>Intensificar ações de aproximação com Ministérios e agentes de desenvolvimento tecnológico e de inovação (MDIC; MCT; CNPq; INMETRO, agências regulamentadoras e fundos setoriais) a fim de influenciar a definição de políticas de tecnologia e de inovação.</p>
<p>Captação intensiva de recursos voltados para o fomento e o subsídio de atividades de PD&I.</p>	<p>Portfólio de serviços em inovação ampliado, considerando portes de empresas e novas tecnologias. Ampliar os investimentos em pesquisa aplicada. Gerar valor agregado na prestação de serviços.</p>	<p>Intensificar ações de aproximação com Ministérios e agentes de desenvolvimento tecnológico e de inovação (MDIC; MCT; CNPq; INMETRO, agências regulamentadoras e fundos setoriais) a fim de influenciar a definição de políticas de tecnologia e de inovação.</p>	<p>Maior eficiência e eficácia operacional.</p>
<p>Investimento em atualização da infraestrutura física e tecnológica.</p>	<p>Melhorar os processos internos para agilizar os atendimentos. Buscar parcerias para oferta de serviços de alta complexidade, normalmente caros e pontuais, para pequenas e médias empresas.</p>	<p>Desenvolver e implementar projeto para desburocratização dos processos internos, buscando adequar a uma nova realidade de prestação de serviços e P&D&I para a indústria.</p>	<p>Seletividade na oferta de serviços técnicos e tecnológicos e gestão da inovação.</p>
<p>Desenvolver e implementar o Plano Estratégico de Mercado para as entidades do Sistema</p>	<p>Estabelecer política de retenção de talentos. Otimização dos processos e metodologias.</p>	<p>Atrair, reter e desenvolver as competências internas visando minimizar a dependência de consultores externos.</p>	<p>Articular e fortalecer o atendimento em rede nacionalmente.</p>
<p>Criação de portfólio articulado entre as casas, com base nas demandas das indústrias.</p>	<p>Divulgar a marca SENAI, SESI e IEL como provedores de solução em P,D&I</p>	<p>Propor sistema nacional de gestão e acompanhamento de indicadores para STT e Inovação, com métricas alinhadas com as necessidades da indústria.</p>	<p>Intensificação das atividades de estruturação da área de relações com o mercado.</p>



"CENÁRIOS INTEGRADOS 2013-2017"

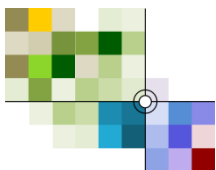
SONHO MEU	BRASILEIRINHO	DEIXA A VIDA ME LEVAR	O MUNDO É UM MOINHO
<p>Geração de soluções inovadoras com foco no mercado, para renovação sistemática do portfolio das entidades.</p>	<p>Estruturar do Núcleo de Mercado, tomando por base os seguintes aspectos: ampliação e capacitação da equipe, formatação de produtos a serem ofertados, definição de metodologias, criação de um banco de consultores e aperfeiçoamento das ações de relação com o mercado. Seletividade na oferta de serviços técnicos. Aumentar a capacitação dos profissionais</p>	<p>Consolidar a atuação em rede.</p>	<p>Definir procedimentos internos que objetivem redução do tempo de resposta às demandas das indústrias.</p>
<p>Criar um sistema de inteligência competitiva integrado às metas dos negócios</p>	<p>Criar programas de desenvolvimento da gestão da inovação, potencializando a ampliação do conhecimento e da cultura da inovação pelas empresas, usando os novos instrumentos, técnicas e processos educacionais. Potencializar a atuação em rede. Ampliar Convênios Nacionais. Estabelecer parcerias estratégicas internacionais.</p>	<p>Desenvolver programas de inovação com foco em setores com penetração internacional.</p>	<p>Buscar parcerias para oferta de serviços de alta complexidade, normalmente caros e pontuais, para pequenas e médias empresas.</p>
<p>Incentivar as parcerias entre o sistema indústria, centros de pesquisas, universidades e empresas.</p>	<p>Fortalecer as ações de Marketing. Ampliação e modernização dos laboratórios e Institutos de tecnologia e inovação.</p>	<p>Ampliar as ações de cooperação com os ICTs nacionais e internacionais.</p>	<p>Desenvolver/intensificar estratégias para auxiliar no processo de difusão das tecnologias industriais básicas nas pequenas empresas.</p>



Segurança e Saúde no Trabalho

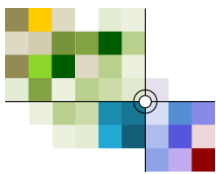
"CENÁRIOS INTEGRADOS 2013-2017"

SONHO MEU	BRASILEIRINHO	DEIXA A VIDA ME LEVAR	O MUNDO É UM MOINHO
Estruturar e fortalecer a política de gestão de clientes para promover maior agilidade e eficiência no atendimento da demanda.	Desenvolver a função mercadológica e a prática de inovação.	Investimentos constantes para melhoria da infraestrutura física e tecnológica e atualização do corpo técnico.	Fortalecer de forma articulada e padronizada a comunicação institucional, mercadológica e interna.
Atuar em rede nacional e internacional, disseminando boas práticas e benchmarking, a fim de tornar o SESI referência Nacional em SST e qualidade de vida para o trabalho.	Promover a integração e atualização dos sistemas de informação.	Desenvolver a função mercadológica, a prática de inovação e soluções integradas.	Estruturar-se para atendimento a demandas relativas as doenças ocupacionais.
Desenvolver processos estruturados para pesquisas, desenvolvimento e inovação de projetos e indicadores de SST e qualidade de vida.	Atuar em Rede Nacional, a fim de tornar o SESI referência em SST e conseqüentemente em Qualidade de Vida para o Trabalho.	Criação de canais institucionais representativos à indústria para discussão e proposição de políticas de saúde e segurança no trabalho.	Desenvolver plano de redimensionamento da infraestrutura visando otimização no uso dos recursos.
Ampliar a abrangência dos serviços de SST por meio de projetos de mobilidade de equipes e recursos físicos.	Desenvolver internamente mecanismos eficientes de atração e retenção de talentos, inclusive para as novas gerações Y e Z.	Desenvolver Centros de Referência em SST e Qualidade de Vida (com foco no estudo do absenteísmo), atuando em uma rede nacional para otimização e padronização de processos e métodos de prestação de serviços.	Priorizar o atendimento voltado para produtos exigidos por regulamentação.
Implantar ações de gestão de SST (consultoria e assessoria) nas empresas, possibilitando identificar novas demandas, visando promover a melhoria dos serviços prestados.	Trabalhar de forma sistêmica e integrada na oferta de soluções de estilo de vida saudável e ambiente seguros, com foco na redução do absenteísmo e presentismo (Metas e indicadores integrados), com manutenção da política de fomento.	Ser competente na gestão de informação em base nacional.	Melhorar e adequar processos e sistemas de informação em SST, visando maior agilidade e qualidade dos dados.



"CENÁRIOS INTEGRADOS 2013-2017"

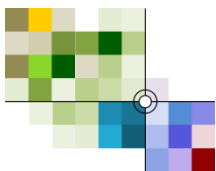
SONHO MEU	BRASILEIRINHO	DEIXA A VIDA ME LEVAR	O MUNDO É UM MOINHO
Investir em infraestrutura de TI, com softwares customizados, integrados, ágeis e eficientes, adequados à demanda.	Desenvolver competência para melhoria na gestão de custos internos e gerar benefícios econômicos para o empresário em SST (ROE, RAT e SAT).	Ser competente na gestão de custos operacionais de serviços em SST.	Criar mecanismos para atuação à distância visando ganhos de escala e redução de custos.
Ampliação e formação de uma rede de atendimento em SST (terceirização ou subcontratação ou credenciamento), legal do ponto de vista jurídico, em nível nacional e regional.	Elaborar diretrizes de SST definindo a política; organização; planejamento e implementação; avaliação e ação de melhoria nos termos das diretrizes da OIT.	Implantar a celeridade nos processos.	Implementar gestão de custos e desenvolver política de preços, com foco na sustentabilidade.
Desenvolver programa de incentivo e formação profissional, contemplando um parâmetro mínimo de desenvolvimento de competência em SST e gestão, bem como planos de carreira, visando promover a retenção de funcionários.	Atuar no Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho de empresas por meio dos itens de "A a G" do caderno de recomendações estratégicas da CNI (páginas 26 e 27).	Sistematizar um programa de retenção de talentos.	Intensificar atuação por meio de parcerias com órgãos de pesquisas, Sistema S, universidades e setor público e privado para estudos de defesa de interesse.



Gestão Empresarial

"CENÁRIOS INTEGRADOS 2013-2017"

SONHO MEU	BRASILEIRINHO	DEIXA A VIDA ME LEVAR	O MUNDO É UM MOINHO
Possuir metodologia própria - O IEL, SESI e SENAI desenvolver metodologia para serviços.	Capacitar a equipe interna para atuar como agente indutor de serviços que possibilitem a difusão da cultura da gestão empresarial e da inovação através de novos instrumentos, técnicas e processos da educação executiva.	Capacitar a equipe interna para atuar como agente indutor de serviços que possibilitem a difusão da cultura da gestão empresarial e da inovação através de novos instrumentos, técnicas e processos da educação executiva.	Adaptação de metodologias de produtos já existentes visando a prática de preços mais competitivos.
Ações articuladas entre SESI, SENAI e IEL, estabelecendo diretrizes para orientar o encaminhamento adequado das demandas entre as casas, fortalecendo a complementariedade e assim evitando a concorrência interna e subcontratação de terceiros.	Desenvolver novos instrumentos, técnicas e processos pedagógicos aplicados à educação executiva e gestão, com forte inserção das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) nos processos de ensino-aprendizagem e de acordo com o nível com o nível de maturidade da empresa.	Fortalecer o relacionamento entre os regionais do IEL.	Recomenda-se que o as Entidades do Sistema Indústria realizem o mapeamento de iniciativas em comum e desenvolvam soluções integradas para a atuação conjunta na oferta de serviços para indústria.
Estruturar ações de comunicação, marketing e inteligência de mercado (Integrado SESI SENAI IEL E FEDERAÇÃO)	Estruturação da Rede IEL.	Modernização geral do IEL (procedimentos, parque tecnológico, cursos, portfólio etc.).	O mercado deverá ser provocado constantemente, em um ambiente em que o IEL tem que se utilizar de muitas ações de sensibilização para "criar" demandas.
Investimento em infraestrutura física e tecnológica.	Estruturação do núcleo de elaboração de projetos	Contratar equipe compatível com as novas demandas e desenvolver política de atração e retenção de talentos.	Com a eventual perda de arrecadação pelo Sistema, o IEL deverá se valer de uma estrutura mais viável economicamente, e de parcerias que possibilitem subsídios para as ações.
Contratar e qualificar técnicos nas áreas em ascensão e criar políticas de retenção de talentos	Formatar uma rede de informação sobre fontes de financiamento de inovação e captação de novas parcerias e convênios	Necessidade de buscar parcerias com grandes clientes, preferencialmente multinacionais, se adaptando em termos de estrutura de atendimento.	Participar da formulação de políticas de capacitação empresarial e promover ações articuladas com outras Instituições para alavancar o crescimento das indústrias.



"CENÁRIOS INTEGRADOS 2013-2017"

SONHO MEU	BRASILEIRINHO	DEIXA A VIDA ME LEVAR	O MUNDO É UM MOINHO
Rever os processos burocráticos com a realidade de mercado para atender com maior agilidade, assumindo uma postura mais agressiva.	Desenvolver produtos de gestão para o Sistema Indústria (SESI, SENAI, Federações).	Interiorização do IEL	Realinhar os processos burocráticos com a realidade de mercado
Fortalecer e melhor negociar parcerias para os produtos do portfólio.	Inovar em comunicação e marketing para melhor divulgação e fortalecimento da marca IEL	Plano de comunicação e marketing para divulgação e fortalecimento da marca.	Formatar um sistema para aproveitamento de "melhores práticas" fortalecendo a atuação em rede
Definir modelo estratégico de abordagem ao cliente padronizado e adequado à missão e visão da CNI.	Direcionamentos do IEL Nacional e atuação deverão oferecer mais formas de apoio aos regionais.	Formatar uma rede de informação sobre fontes de financiamento de inovação.	Ofertar cursos de capacitação sobre ferramentas e metodologias de gestão da produção notadamente para PMEs.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2014-2017

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Superintendência de Planejamento e Monitoramento - SPM

Gerência de Planejamento do Sistema FIEB - GP



Federação das Indústrias do Estado da Bahia