

*FIAP*  
*SESI*  
*SENAI*  
*IEL*

# MASTER PLAN

DE COMPETITIVIDADE PARA  
A INDÚSTRIA PARANAENSE

2 0 3 1

# MASTER PLAN

DE COMPETITIVIDADE PARA  
A INDÚSTRIA PARANAENSE

2 0 3 1



**SISTEMA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ – SISTEMA FIEP**

Presidente: Edson Campagnolo

Diretor de Áreas Corporativas: Pedro Carlos Carmona Gallego

**FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ – FIEP**

Superintendente: Reinaldo Victor Tockus

**SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA – DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ / SESI-PR**

Superintendente: José Antonio Fares

**SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL – DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ / SENAI-PR**

Diretor Regional: José Antonio Fares

**INSTITUTO EUVALDO LODI – DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ / IEL-PR**

Superintendente: José Antonio Fares

## EXECUÇÃO

### Observatórios Sistema Fiep

Gerente: Marília de Souza

Coordenadora: Ariane Hinça Schneider

Coordenador: Geraldo Morceli Bolzani Junior

Coordenador: Sidarta Ruthes

## EQUIPE TÉCNICA

### Coordenação e Organização

Marília de Souza

Ariane Hinça Schneider

Raquel Valença

### Autoria

Marília de Souza

Raquel Valença

Ariane Hinça Schneider

Carlos Eduardo Fröhlich

Geraldo Morceli Bolzani Junior

Juliana de Rezende Penhaki

Maicon Gonçalves Silva

Maria Emilia Rodrigues

Mariana Fantini

Michelli Gonçalves Stumm

Ramiro Pissetti

Rogério Allon Duenhas

Sidarta Ruthes

### Colaboração Tecnológica

Douglas Martinello

Kleber Eduardo Nogueira Cioccarì

Kleber Cuissi Canuto

Paulo Eduardo Monteiro

Rômulo Vieira Ferreira

### Projeto Gráfico e Diagramação

Aline Kavinski

Katia Villagra

Ramiro Pissetti

### Colaboração

Cristine Boch

Gabriel Mizukawa

Deborah Iuri Tazima

Marina Ferreira de Castro Wille

### Revisão

Karen Morigi

Master Plan de Competitividade para a Indústria Paranaense: 2031. / Marília de Souza (org.); Ariane Hinça Schneider (org.); Raquel Valença (org.) – Curitiba: Fiep/Sesi/Senai/IEL-PR, 2016.

68 p. : il. ; 23 cm

ISBN 978-85-5520-018-2

1. Master Plan. 2. Indústria. 3. Competitividade. 4. Paraná

I. Souza, M. (org.); II. Schneider, A. H. (org.); III. Valença, R. (org.); IV. Souza, M.; V. Valença, R. VI. Schneider, A. H.; VII. Fröhlich, C. E.; VIII. Bolzani Junior, G. M.; IX. Penhaki, J. R.; X. Silva, M. G.; XI. Rodrigues, M. E.; XII. Fantini, M.; XIII. Stumm, M. G.; XIV. Pissetti, R.; XV. Duenhas, R. A.; XVI. Ruthes, S.; XVII. Título.

Impressão: Novembro/2016

CDU: 30

# MASTER PLAN

DE COMPETITIVIDADE PARA  
A INDÚSTRIA PARANAENSE

2 0 3 1



# PALAVRA DO PRESIDENTE

Uma indústria forte, que agregue tecnologia e valor à produção, gerando assim empregos de qualidade e renda, é um instrumento fundamental para o desenvolvimento econômico e social de um município, uma região, um estado ou um país. Mas para que essa indústria possa, de fato, dar sua contribuição para a sociedade, ela precisa de um ambiente propício ao empreendedorismo e aos negócios. Um ambiente que lhe permita, acima de tudo, ter capacidade de competir em igualdade de condição com seus concorrentes do mercado.

No Brasil, é notório que a indústria enfrenta inúmeras dificuldades que tiram sua competitividade e impedem que o setor se desenvolva plenamente. As deficiências vão desde a qualidade da educação básica, que interfere diretamente na formação da mão de obra para essa indústria, até o estabelecimento de marcos legais e regulatórios ineficientes, passando pela falta de uma infraestrutura adequada, entre tantas outras questões. O Paraná não é uma ilha e o setor industrial do estado sofre com os mesmos problemas do restante do país.

Essa situação já delicada se agravou ainda mais com uma crise econômica que vinha se anunciando em 2013 e 2014, e que tomou proporções assustadoras em 2015, principalmente

por conta de um dos cenários políticos mais conturbados da história do país. Todo esse panorama vem fazendo com que, a cada ano, a indústria encolha e perca relevância no Produto Interno Bruto brasileiro.

A reversão desse quadro depende, basicamente, de planejamento. O Brasil e o Paraná precisam de estratégias claras e objetivas para alavancar seu desenvolvimento industrial. E como legítimo representante da indústria paranaense, o Sistema Fiep entende que deve ser protagonista nesse processo. É nesse contexto, percebendo a necessidade de propor uma nova perspectiva, assumindo um papel propositivo e orientador que cabe a uma instituição da sociedade civil organizada como a nossa, que apresentamos o **Master Plan de Competitividade para a Indústria Paranaense 2031**.

Nele, propomos direcionamentos para construir novas realidades, preparar a indústria do estado para a retomada do crescimento e caminhar da recessão para a reindustrialização. Mais do que isso, com ele definimos diretrizes estratégicas de atuação sinérgica e de longo prazo para todas as instituições que integram o Sistema Fiep – Fiep, Sesi, Senai e IEL.

Nesse trabalho, nos valem da trajetória de mais de 12 anos 



do Sistema Fiep na elaboração de estudos prospectivos e projetos com foco na prosperidade de pessoas, empresas, setores, sindicatos empresariais, territórios e sociedade. Utilizamos essa vasta experiência para, na construção do Master Plan, obter com clareza o que pensa e deseja o tecido industrial paranaense. Ao mesmo tempo, buscamos entender como efetivamente as entidades que compõem o Sistema Fiep podem contribuir para melhorar a grave situação em que nos encontramos, enquanto nação e setor da economia.

Tudo isso só foi possível graças à construção coletiva do Master Plan. Percorremos todas as regiões do Paraná para ouvir lideranças e especialistas ligados ao setor, que nos deram um entendimento ampliado sobre as alavancas de transformação que podem ser movimentadas para a retomada do crescimento do setor industrial e quais esforços devem ser realizados para que isso aconteça.

Mais do que isso, a elaboração participativa do Master Plan tem por objetivo garantir a continuidade a projetos estruturantes, independente de mudanças de gestão em nossa entidade.

Esse é um anseio que a sociedade brasileira tem demonstrado em relação às políticas de estado. E por entender sua legitimidade, esse também é o espírito do **Master Plan de Competitividade para a Indústria Paranaense 2031**.

Pensado para atravessar cinco gestões, com revisões da estratégia a cada quatro anos, esse plano diretor apresenta e prioriza grandes desafios para o progresso industrial, e explicita direcionamentos estratégicos fundamentais que o Sistema Fiep irá adotar com vistas a colaborar ativamente para a prosperidade da indústria. Assim, ultrapassando as limitações da política de uma gestão, deixamos um legado por meio dessa contribuição para a edificação de uma política industrial de estado.


Ao compartilhar esses grandes direcionamentos com a indústria e a sociedade, assumimos compromissos e convidamos à sinergia. Os desafios que temos pela frente são impossíveis de serem enfrentados de forma solitária. Por isso, convidamos a todos para a cooperação e composição de forças, para juntos trabalharmos a serviço da inovação, da competitividade e do desenvolvimento industrial sustentável.

Boa leitura!

**Edson Campagnolo**

*Presidente do Sistema Fiep*

# ÍNDICE

- 11** Master Plan de Competitividade: Um Guia para o Futuro
  - 15** Nota Metodológica
  - 19** Missões, Visões e Valores
  - 23** Eixos Estruturantes do Master Plan
    - 24 Fatores-chave de Competitividade
    - 26 Desafios para o Desenvolvimento da Indústria
    - 28 Conjunto de Fatores-chave e Desafios com Respectivos Agrupamentos
    - 30 Importância dos Fatores-Chave e dos Desafios
  - 46** Diretivas Estratégicas
  - 48** Modelo Master Plan
    - 51 Modelo Master Plan: Perspectiva Regional
    - 58 Modelo Master Plan: Perspectiva Estadual
  - 60** Próximos Passos
  - 62** Referências
  - 63** OBRAS CONSULTADAS
- 



# MASTER PLAN DE COMPETITIVIDADE:

UM GUIA PARA  
O FUTURO



As instituições que compõem o Sistema Fiep, ou seja, a Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional do Paraná (Senai-PR), o Serviço Social da Indústria – Departamento Regional do Paraná (Sesi-PR) e o Instituto Euvaldo Lodi – Departamento Regional do Paraná (IEL-PR), comungam o entendimento que a busca pela competitividade é vital para as indústrias e torna-se ainda mais crucial em momentos de crise como o atual.

Essa compreensão e o desejo de fazer a diferença se converteram em “terra fértil” para a idealização da iniciativa e a conjugação de esforços em torno da construção de eixos estruturantes capazes de impulsionar a performance industrial do Paraná.

Guia para o futuro, o **Master Plan de Competitividade para a Indústria Paranaense 2031** é um plano diretor de desenvolvimento industrial que tem como propósitos: colocar em relevo as alavancas para a conservação e a ampliação da competitividade; dar presença e voz às especificidades industriais de diferentes territórios; criar um modelo lógico de orientação para indução da competitividade; indicar rumos para os planejamentos estratégicos das instituições Fiep, Sesi, Senai e IEL do Paraná.

Resultado de uma ampla reflexão coletiva, baseando-se em preceitos de inovação e sustentabilidade, o Master Plan buscou fundamentação em estudos e projetos desenvolvidos nos últimos 12 anos, que envolveram em torno de 6.000 participantes, reunindo empresários, representantes da academia, do governo e da sociedade civil organizada. Além disso, contemplou uma etapa de priorização de Desafios para o Desenvolvimento da Indústria, iniciada em outubro de 2015, com a **Caravana de Planejamento Estratégico do Sistema Fiep – Gestão 2015-2019**, e concluída no início de 2016, com uma sequência de reuniões de validação, envolvendo mais 183 *stakeholders* da indústria.

Concebido e conduzido pelo Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná, por meio dos Observatórios Sistema Fiep, esse plano diretor de desenvolvimento industrial buscou integrar macro-orientações da Confederação Nacional da Indústria (CNI), perspectivas de *stakeholders* industriais paranaenses e compromissos de atuação das entidades que compõem o Sistema Fiep.

Nesse processo, foi concebido o Modelo Master Plan, o qual foi aplicado à questão da competitividade, mas pode ser extrapolado para outras problemáticas.

O arcabouço do Modelo Master Plan é estruturado a partir de dois eixos conceituais, sendo que os **Fatores-chave de Competitividade** traduzem o primeiro e os **Desafios para o Desenvolvimento da Indústria**, o segundo.

Os Desafios para o Desenvolvimento da Indústria se vinculam aos Fatores-chave de Competitividade, os quais foram organizados em quatro agrupamentos, a saber: Condicionantes de Entrada; Ambiente de Produção e Operação; Ambiente de Negócios; Condicionantes de Saída.

Esses dois eixos conceituais, Fatores-chave e Desafios, se coordenam e se aglutinam em torno de grandes **Diretivas Estratégicas**. Juntos, esses três elementos compõem a grade de leitura do Modelo Master Plan, que seguiu um laborioso processo de construção, mas foi pensado para ser simples, tanto no quesito de entendimento quanto no quesito de apropriação.

Dentro dessa lógica, as páginas que seguem são dedicadas à apresentação de aspectos metodológicos que cercam a construção deste documento. Adicionalmente, são explicitados missões, visões e valores das casas Fiep, Sesi, Senai, IEL do Paraná, pois estas trazem a razão de ser e o modo como cada uma das entidades do Sistema Fiep se coloca a serviço do desenvolvimento da indústria. A seção seguinte apresenta os eixos estruturantes do Master Plan, ou seja, os Fatores-chave, Desafios e Diretivas.

A síntese de todo o trabalho de construção é apresentada por meio do Modelo Master Plan e se dá em duas dimensões de leitura da problemática da competitividade, a Regional e a Estadual:

- A primeira, Regional, valoriza a diversidade e as especificidades do território paranaense. Os resultados de priorização de Desafios para o Desenvolvimento da Indústria são apresentados de acordo com as reflexões realizadas em cada uma das regionais que compõem o recorte geográfico de atuação do Sistema Fiep.
- A segunda, Estadual, traz uma síntese gerada a partir da consolidação das leituras regionais e da integração com a visão de gestão e com os compromissos institucionais do Sistema Fiep. A perspectiva Estadual apresenta as orientações globais para a competitividade industrial do Paraná.

Para finalizar, são apresentados os próximos passos que buscam assegurar as bases para o fortalecimento da competitividade da indústria. Nesse sentido, as orientações do Master Plan se configuram como norteadores dos planejamentos estratégicos das entidades que compõem o Sistema Fiep.

NOTA  
METODOLÓGICA



## O processo de planejamento do Master Plan foi estruturado em etapas de pesquisa, prospecção e produção de conteúdo, mobilização de indústrias, compartilhamento de informações, priorização de problemáticas industriais e, finalmente, síntese dos eixos estruturantes para o horizonte de 2031.

As etapas de pesquisa, prospecção e produção de conteúdo culminaram em: estudos sobre determinantes de competitividade; estudos comparativos da performance do Brasil em relação a outras economias; estudos sobre economia, sociedade e indústria paranaenses e seu comparativo de performance com o Brasil; estudos sobre tendências sociais e tecnológicas e seus possíveis impactos nas indústrias e nos modelos de negócio.

O ponto de partida para definição dos determinantes de competitividade foi o **Mapa Estratégico da Indústria: 2013-2022**, da CNI, que traz 10 fatores de competitividade. Estes foram analisados, confrontados a outros estudos e adaptados à realidade do estado do Paraná e do Sistema Fiep, sendo traduzidos em 12 Fatores-chave.

Concluída essa etapa, os Fatores-chave foram organizados em quatro agrupamentos: Condicionantes de Entrada; Ambiente de Produção e Operação; Ambiente de Negócios;

Condicionantes de Saída. Na sequência, os Fatores-chave, em seus agrupamentos, foram sistematicamente analisados à luz de estudos prospectivos, realizados pelo Sistema Fiep nos últimos 12 anos, desdobrando-se em 30 Desafios para o Desenvolvimento da Indústria.

O conjunto de Fatores-Chave, associados aos seus respectivos Desafios, foi estruturado em um sistema informatizado de priorização para uso durante encontros com os empresários.

Sequencialmente, o tecido industrial foi mobilizado por meio de uma Caravana de Planejamento Estratégico, realizada entre outubro e novembro de 2015, a qual percorreu todo o estado do Paraná, com painéis de especialistas em seis Regionais que compõem o recorte geográfico de atuação do Sistema Fiep, envolvendo 183 participantes nas categorias empresários, presidentes de sindicatos, vice-presidentes do Sistema Fiep, diretores e quadros gerenciais das instituições do Sistema Fiep.

## Locais e Datas dos Painéis



Os painéis de especialistas tinham como objetivo:

1. Analisar o posicionamento do Brasil no mundo considerando o contexto de crise econômica mundial.
2. Analisar o posicionamento do Paraná dentro do Brasil.
3. Compartilhar macrotendências que impactarão a indústria e a sociedade.
4. Identificar os desafios prioritários para a competitividade industrial paranaense na perspectiva das Regionais.

Durante as reuniões, foram apresentados os estudos realizados e conduzida uma dinâmica que resultou na identificação de prioridades das Regionais em relação aos Desafios para o Desenvolvimento da Indústria. As atividades de priorização foram orientadas pelas seguintes perguntas:

- Em torno de quais desafios devemos mobilizar nossas forças?
- Quais são as alavancas de desenvolvimento que podemos movimentar?

Posteriormente, foi conduzido um processo de priorização de Desafios junto às instituições que compõem o Sistema Fiep. Estas analisaram os Desafios, avaliaram as prioridades das Regionais e fizeram sua priorização com foco em suas missões institucionais. A associação das priorizações das Regionais às priorizações das instituições que compõem o Sistema Fiep permitiram chegar a uma perspectiva consolidada para o estado.

A vivência de todo o processo e a análise detida dos resultados da Caravana de Planejamento conduziram à abstração de quatro grandes **Diretivas Estratégicas**.

Dentro da lógica de construção do Master Plan, as Diretivas Estratégicas se configuram como a “coluna vertebral” e as perspectivas das Regionais e Estadual compõem o “corpo” do plano diretor.

MISSÕES,  
VISÕES E VALORES

## Sistema Fiep

---

O Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Sistema Fiep) é formado pelas entidades: Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional do Paraná (Senai-PR), Serviço Social da Indústria – Departamento Regional do Paraná (Sesi-PR) e Instituto Euvaldo Lodi – Departamento Regional do Paraná (IEL-PR).

Seu principal mandato está vinculado à concertação social. Na perspectiva interna, trata-se de favorecer a sinergia entre as partes que formam a instituição de forma a auferir os melhores resultados para a indústria e a sociedade. Na perspectiva externa, aplica-se a conduzir a articulação interinstitucional e intersetorial em todo o território com foco no desenvolvimento industrial sustentável. Congregando importantes entidades da sociedade civil organizada, o Sistema Fiep se posiciona como protagonista do desenvolvimento industrial.

### **Missão**

Servir à indústria e fortalecê-la para melhorar a vida das pessoas.

### **Visão**

Ser referência em soluções para o desenvolvimento sustentável da indústria.

## Fiep

---

Criada em 1944, a Fiep é a entidade do Sistema Fiep que representa a indústria paranaense e atua como braço político-institucional de todos os segmentos industriais.

### **Missão**

Promover a excelência da indústria paranaense para melhorar a qualidade de vida das pessoas.

### **Visão**

Ser reconhecida como entidade empresarial ativa e agente de transformação a favor do desenvolvimento sustentável do Paraná.

## Sesi-PR

---

Criado em 1946 para promoção da paz social, o Sesi do Paraná apoia as indústrias do estado com ações voltadas para a promoção da melhoria de qualidade de vida dos trabalhadores da indústria, suas famílias e a comunidade, fortalecendo o desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador.

### **Missão**

Promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes com foco na educação, saúde e lazer, e estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial.

### **Visão**

Ser o líder estadual na promoção da melhoria da qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes e da gestão socialmente responsável da empresa industrial.

## Senai-PR

---

Criado em 1943 para atender à necessidade de formação de profissionais qualificados para uma recém constituída indústria de base, o Senai do Paraná apoia a indústria por meio de duas vertentes principais de atuação, a educação profissionalizante que vai das modalidades iniciantes até a pós-graduação e as soluções tecnológicas e de inovação com foco em competitividade.

### **Missão**

Promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da indústria brasileira.

### **Visão**

Consolidar-se como o líder nacional em educação profissional e tecnológica e ser reconhecido como indutor da inovação e da transferência de tecnologias para a indústria brasileira, atuando com padrão internacional de excelência.

## IEL-PR

---

Criado no estado em 1969 para levar o conhecimento acadêmico para dentro das empresas, o IEL do Paraná apoia as indústrias por meio da gestão de talentos, educação executiva e qualificação de fornecedores.

### **Missão**

Contribuir para a competitividade da indústria paranaense, promovendo a gestão, desenvolvimento de talentos, aperfeiçoamento empresarial e interação entre as empresas e os centros de conhecimento.

### **Visão**

Ser referência no Paraná em gestão, no desenvolvimento de talentos, aperfeiçoamento empresarial e interação entre as empresas e os centros de conhecimento.

## Valores do Sistema Fiep

---

**Confiamos:** vivenciar os nossos valores organizacionais para gerar mais confiança nas relações e nas ações.

**Dialogamos:** praticar a conversa como a melhor solução para o desenvolvimento pessoal e organizacional.

**Somos éticos:** agir de maneira íntegra, ética e responsável na condução dos negócios e das relações que estabelecemos.

**Respeitamos:** tratar as pessoas com dignidade e aceitar que cada ser humano é único, com uma vocação e um valor próprios para o crescimento do Sistema Fiep.

**Inovamos:** olhar cada tarefa, processo e produto em uma nova perspectiva e, se preciso, reinventá-los.

# EIXOS ESTRUTURANTES DO MASTER PLAN

O Master Plan tem sua grade de leitura fundamentada em três eixos estruturantes: Fatores-chave de Competitividade, Desafios para o Desenvolvimento da Indústria e Diretivas Estratégicas. A seguir, são apresentados os aspectos conceituais, a forma de construção e o conjunto de eixos identificados como questões centrais para o planejamento do tecido industrial paranaense. Também são exibidos o agrupamento dos Fatores-chave por categorias, assim como as justificativas sobre a importância de cada um dos Fatores-chave e Desafios para a competitividade da indústria do estado.



# FATORES-CHAVE DE COMPETITIVIDADE

São fatores que influenciam de forma determinante o grau de competitividade industrial da empresa, do estado e da nação. Como o próprio nome diz, são a chave, ou seja, abrem ou fecham, favorecem ou limitam as possibilidades de conservar ou ampliar o patamar competitivo em esfera global.

As pesquisas sobre determinantes de competitividade consideraram inicialmente os 10 Fatores-chave de Competitividade indicados pela CNI, no **Mapa Estratégico da Indústria: 2013-2022**. Estes foram adaptados à realidade do estado do Paraná e do Sistema Fiep, sendo desmembrados em 12 Fatores-chave.

Adicionalmente, os 12 Fatores-chave de Competitividade foram confrontados com determinantes de competitividade de estudos e relatórios de referência globais, a fim de compatibilizá-los ao “estado da arte” do tema. Essa compatibilização foi orientada pelos seguintes critérios: estreita coerência com a realidade da indústria do estado e relacionamento com o ambiente interno e externo das organizações industriais.

## 12 Fatores-chave de Competitividade para a Indústria Paranaense

- ◆ Educação
- ◆ Financiamento Produtivo
- ◆ Infraestrutura
- ◆ Inovação
- ◆ Mercados
- ◆ Meio Ambiente e Sociedade
- ◆ Política Econômica
- ◆ Política e Gestão Públicas
- ◆ Produtividade
- ◆ Relações de Trabalho
- ◆ Segurança Jurídica e Burocracia
- ◆ Tributação

## Agrupamento dos Fatores-chave

Os Fatores-chave de Competitividade são condicionantes de sucesso que estabelecem múltiplas interações, permitindo várias formas de análise. No presente documento, estão organizados em quatro agrupamentos que buscam estabelecer sinergias e criar uma lógica de impactos sistêmicos.

**Condicionantes de Entrada** – agrupamento que reúne os Fatores-chave **Educação** e **Meio Ambiente e Sociedade**, os quais dizem respeito às condições que alicerçam a existência das empresas e dos negócios industriais.

**Ambiente de Produção e Operação** – agrupamento que congrega os Fatores-chave **Relações de Trabalho**, **Infraestrutura**, **Financiamento Produtivo** e **Tributação**. Estes são fundamentais para a operacionalização da atividade industrial, impactando na saúde econômica das empresas.

**Ambiente de Negócios** – agrupamento que reúne os Fatores-chave **Política Econômica**, **Política e Gestão Públicas**, **Mercados** e **Segurança Jurídica e Burocracia**, os quais determinam a dinâmica de negócios e de posicionamento das indústrias nos mercados doméstico e global.

**Condicionantes de Saída** – agrupamento que engloba os Fatores-chave **Inovação** e **Produtividade**, os quais determinam os resultados das indústrias, impactando as características da oferta de produtos e serviços das empresas, particularmente no que tange à adição de valor, à produção e aos fatores de produção.

# DESAFIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA

Os Fatores-chave de Competitividade e seus respectivos agrupamentos foram o ponto de partida para a concepção do Master Plan de Competitividade. O passo seguinte foi a elaboração dos Desafios para o Desenvolvimento da Indústria. Estes foram identificados por meio da análise de estudos de referência como: ***The Global Competitiveness Report*** (WEF, 2013); ***Tackling the top 10 barriers to competitiveness 2015*** (CANADÁ, 2015); ***European Competitiveness Report 2014*** (EUROPEAN COMISSION, 2014); ***Germany Keeping the Edge: Competitiveness for Inclusive Growth*** (OECD,2014), **Mapa Estratégico da Indústria: 2013-2022** (CNI, 2013), entre outros.

Essa revisão de literatura contribuiu para validar os Fatores-chave de Competitividade selecionados e facultou a identificação de um rol de estratégias adotadas por países reconhecidos por suas ações em prol do aumento da competitividade.

As estratégias identificadas nos planos e relatórios analisados foram confrontadas a achados de pesquisa, reivindicações, propostas de ações e recomendações advindas de projetos de prospectiva e de estudos conduzidos pelo Sistema Fiep na última década. As referências utilizadas podem ser visualizadas a seguir.

- ◆ Setores Portadores de Futuro para o Estado do Paraná – Horizonte de 2015.
- ◆ Rotas Estratégicas para o Futuro da Indústria Paranaense 2015/2018/2020 (12 publicações).
- ◆ Cidades Inovadoras – Cidades 2030 (5 estudos).
- ◆ Relatórios Setoriais Bússola da Inovação Paranaense (22 relatórios).
- ◆ Bússola da Inovação: Perfil de Inovação industrial – Paraná.



Cenários para a Indústria Automotiva: Região Metropolitana de Curitiba 2020. ◆

Propostas para Competitividade da Indústria Paranaense: Recomendações para Política Industrial. ◆

Perfis Profissionais para o Futuro da Indústria Paranaense 2030 (13 publicações). ◆

Setores Portadores de Futuro para o Estado do Paraná – 2015-2025. ◆

**Nesse processo de construção, as principais fragilidades da indústria paranaense foram colocadas em relevo, possibilitando que para cada Fator-chave fosse sistematizado um ou mais Desafios que precisam ser vencidos. Com isso, os Desafios configuram-se como novos patamares que precisam ser alcançados para a elevação do nível de competitividade global do Paraná.**

CONJUNTO DE  
FATORES-CHAVE  
E DESAFIOS COM  
RESPECTIVOS  
AGRUPAMENTOS

	Fatores-chave	Desafios para o Desenvolvimento da Indústria
CONDICIONANTES DE ENTRADA	EDUCAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de capital humano para a retomada do crescimento</li> <li>• Protagonismo em PD&amp;I para a indústria</li> <li>• Preparação de nova geração de industriais</li> </ul>
	MEIO AMBIENTE E SOCIEDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de negócios industriais sustentáveis</li> <li>• Promoção da qualidade de vida dos trabalhadores</li> </ul>
AMBIENTE DE PRODUÇÃO E OPERAÇÃO	FINANCIAMENTO PRODUTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimento do financiamento para a indústria instalada</li> <li>• Atração e retenção de investimentos industriais</li> </ul>
	INFRAESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernização e ampliação da infraestrutura logística e de tecnologias da informação e comunicação</li> <li>• Oferta de energia competitiva para a produção industrial</li> </ul>
	RELAÇÕES DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernização das relações de trabalho</li> </ul>
	TRIBUTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificação e desoneração da carga tributária</li> </ul>
AMBIENTE DE NEGÓCIOS	POLÍTICA ECONÔMICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de empresas e empregos industriais</li> <li>• Defesa de interesses econômicos da indústria</li> <li>• Interiorização da indústria do Paraná</li> <li>• Adensamento das cadeias produtivas no Paraná</li> </ul>
	POLÍTICA E GESTÃO PÚBLICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de política industrial para o Paraná</li> <li>• Desenvolvimento de novos caminhos para a sustentabilidade industrial</li> <li>• Profissionalização da gestão pública</li> <li>• Implementação de pacto industrial anticorrupção</li> </ul>
	MERCADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalização da indústria paranaense</li> <li>• Diversificação da indústria paranaense</li> <li>• Expansão para o mercado interno</li> <li>• Multiplicação do empreendedorismo industrial</li> <li>• Cooperação para a competitividade</li> </ul>
	SEGURANÇA JURÍDICA E BUROCRACIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantia de burocracia inteligente e segurança jurídica</li> </ul>
CONDICIONANTES DE SAÍDA	INOVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de territórios inovadores</li> <li>• Desenvolvimento de soluções industriais inovadoras</li> <li>• Desenvolvimento de tecnologias e modelos de negócios disruptivos</li> </ul>
	PRODUTIVIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção da indústria de produtividade global</li> <li>• Excelência na gestão industrial</li> </ul>

# IMPORTÂNCIA DOS FATORES-CHAVE E DOS DESAFIOS

A importância dos 12 Fatores-chave e dos 30 Desafios para competitividade da indústria paranaense é descrita nas páginas que seguem. A organização do conteúdo respeita os quatro agrupamentos do Master Plan: Condicionantes de Entrada, Ambiente de Produção e Operação, Ambiente de Negócios e Condicionantes de Saída.

# Condicionantes de Entrada

## Educação

A educação é um fator-chave para o enfrentamento dos desafios globais de competitividade pela indústria paranaense. Economias desenvolvidas se caracterizam por elevados níveis de educação e pela alta capacidade de aplicação do conhecimento para a geração de riquezas. Nesse sentido, para que a indústria do estado tenha vantagens competitivas em âmbitos nacional e internacional, faz-se necessária a sinergia de esforços com vistas ao alcance de indicadores de proficiência muito próximos aos de países de referência, resultantes da ampliação, fortalecimento e melhoria da qualidade da Educação Básica, Profissional e Superior.

Na perspectiva da indústria paranaense, os principais desafios são: **Formação de capital humano para a retomada do crescimento**, **Protagonismo em PD&I para a indústria** e **Preparação de nova geração de industriais**.

### **Formação de capital humano para a retomada do crescimento**

A formação de capital humano é um grande desafio para a competitividade das indústrias do estado. Por capital humano entende-se o conjunto de pessoas que trabalham nas empresas e que, por meio de suas competências, se configuram em fonte de vantagem competitiva para a organização. No caso do Paraná, há um conjunto de questões a serem mobilizadas em relação ao capital humano com vistas a impulsionar a retomada do crescimento industrial. Entre estas, citam-se: ampliação do acesso e melhoria da qualidade dos diferentes níveis da educação; formação de profissionais alinhados às demandas de mercado e às tendências de futuro; valorização das carreiras profissionais da indústria; profissionalização e atualização das instituições de ensino.

### **Protagonismo em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) para a indústria**

Ocupar um papel de destaque no que tange à PD&I constitui-se como um grande desafio para a indústria paranaense. A capacidade de produção e de apropriação de tecnologia, fundamentais para a competitividade da indústria, passa pela consolidação de competências em PD&I. No caso específico do Paraná, a dependência tecnológica se configura como barreira ao desenvolvimento quando este é comparado a outras economias globais. Esse contexto relaciona-se com questões como a necessidade de consolidação de entidades de PD&I de referência, a realização de pesquisas aplicadas aos interesses da indústria, a formação de quadros altamente qualificados para atuar dentro das empresas, a formalização de processos de PD&I nas empresas e o incentivo à colaboração para a agregação de valor.

### **Preparação de nova geração de industriais**

A formação de uma nova geração de industriais é um desafio maior para a consolidação de uma indústria forte e de uma economia pujante no Paraná. A indústria gera riquezas e oportunidades de trabalho. Todavia, o interesse pelos empreendimentos nesse setor vem diminuindo, sobretudo em razão da complexidade do atual cenário econômico brasileiro. Adicionalmente, no caso da indústria instalada, a perpetuidade dos negócios depende de questões como a profissionalização da gestão e os processos sucessórios. Nesse sentido, a conservação e a ampliação da competitividade industrial passam pela contribuição de homens e mulheres produtores de riqueza e de oportunidades de trabalho. Estes devem ser capazes de empreender novos negócios que dependem de novas maneiras de pensar – resultantes de processos educacionais inovadores, direcionados a uma nova geração de industriais.



## Meio Ambiente e Sociedade

A introdução de variáveis sociais e ambientais nos negócios é um fator-chave para construção de vantagens competitivas duradouras na indústria. Organizações socioambientalmente responsáveis apresentam melhoria de performance em questões como relacionamento com *stakeholders*, eficiência nos processos produtivos e penetração nos mercados. Nesse sentido, para que o tecido industrial paranaense seja competitivo nos contextos nacional e internacional, necessita incorporar práticas socioambientais em todas as dimensões estratégicas de suas operações, ou seja, além dos aspectos técnicos da produção. Adicionalmente, deve participar ativamente em temas de interesse global e na construção de parcerias, com outros agentes, para promover o desenvolvimento sustentável.

No caso da indústria do Paraná, os dois desafios mais importantes são: **Desenvolvimento de negócios industriais sustentáveis** e **Promoção da qualidade de vida dos trabalhadores**.

### Desenvolvimento de negócios industriais sustentáveis

O desenvolvimento de negócios industriais sustentáveis configura-se como um importante desafio para tornar a indústria paranaense mais competitiva. Estudos recentes sinalizam que empresas podem obter maiores vantagens competitivas por meio de posturas ambientais e socialmente responsáveis em razão de aspectos como os ganhos de eficiência e de mercado, a maior capacidade de captação de capital e a redução na percepção de riscos. Contudo, para melhoria da performance do setor industrial do Paraná, faz-se necessário um maior protagonismo em relação à sociedade e ao meio ambiente em questões como a adoção de certificações de gestão ambiental, a realização de voluntariado empresarial, o desenvolvimento de balanço social e de relatórios de sustentabilidade, e o enquadramento à Política Nacional de Resíduos Sólidos.

### Promoção da qualidade de vida dos trabalhadores

Promover a qualidade de vida dos trabalhadores é um relevante desafio para tornar o tecido industrial paranaense mais competitivo. Uma vez que esses atores constituem a força de trabalho físico e intelectual, ao ampliar sua satisfação e bem estar, melhora-se o funcionamento dos processos produtivos e criativos das organizações em que atuam, incidindo diretamente em questões como: redução do absenteísmo e presenteísmo; diminuição de acidentes de trabalho e de doenças; aumento da produtividade. No caso do Paraná, o gerenciamento da prevenção e do tratamento de doenças considerando as transformações epidemiológicas, sociais e técnico-científicas é uma tarefa estratégica, assim como a promoção de ambientes de trabalho mais seguros e saudáveis. De forma adicional, programas orientados ao esporte, cultura e lazer são condicionantes que afetam positivamente à qualidade de vida do trabalhador.

# Ambiente de Produção e Operação

## Financiamento Produtivo

O financiamento produtivo é um dos fatores-chave para a competitividade industrial do Paraná. A capacidade do sistema financeiro na disponibilização de recursos de forma ampla e com custo e prazo adequados afeta diretamente o crescimento e a competitividade das economias. No entanto, as organizações industriais paranaenses se deparam com dificuldades para o financiamento de suas atividades produtivas em razão do contexto econômico desfavorável. Nesse sentido, para que o tecido industrial retome seu crescimento e tenha maiores condições de competir em distintos mercados, necessita de crédito financeiro para exploração de oportunidades e superação das dificuldades em curso.

Na perspectiva da indústria paranaense, os principais desafios são: **Fortalecimento do financiamento para a indústria instalada e Atração e retenção de investimentos industriais.**

### Fortalecimento do financiamento para a indústria instalada

Um desafio importante para a competitividade no Paraná é o fortalecimento do financiamento para a indústria instalada. O fornecimento de recursos financeiros de baixo custo e de fontes diversificadas é questão fundamental, pois colabora com o exercício de suas atividades e com a ampliação de sua capacidade produtiva. Com isso, as empresas podem auferir ganhos e melhorar questões como: investimentos em inovação, atualização tecnológica, qualificação do quadro profissional, modernização da infraestrutura de máquinas e equipamentos, e equacionamento de fluxo de caixa em períodos de crise. No entanto, o momento atual é marcado pela escassez de crédito na economia paranaense. Sendo assim, torna-se necessário encontrar soluções para o crédito financeiro, reduzindo a burocracia dos processos e expandindo a abrangência dos programas, buscando a sobrevivência e o desenvolvimento dos parques industriais já instalados.

### Atração e retenção de investimentos industriais

A atração e a retenção de investimentos são desafios centrais para o aumento da vantagem competitiva paranaense. Estas condicionam o desenvolvimento do estado à medida que impulsionam a melhoria de um conjunto de indicadores, como o PIB Industrial, a taxa de emprego, a renda *per capita* e o orçamento dos municípios. Nesse sentido, com vistas a despertar o interesse de investidores pelo território paranaense, faz-se necessário trabalhar questões como a melhoria da infraestrutura e logística, o adensamento de cadeias produtivas e a disponibilização de capital humano altamente qualificado para a indústria. De forma complementar, o fortalecimento da imagem do Paraná e a maior divulgação de suas potencialidades são imprescindíveis para a implantação de novos negócios por meio da atração e retenção de investimentos industriais.

## Infraestrutura

A oferta de infraestrutura adequada configura-se como um fator-chave determinante para a competitividade industrial, pois permite a redução de custos de produção e a potencialização do desenvolvimento regional, integrando e expandindo mercados. Entretanto, o Paraná possui um grande contingente de aspectos a serem aprimorados no que tange à infraestrutura. O sistema logístico do estado precisa ser mais eficiente e integrado, com melhor distribuição entre os modais. De forma complementar, a oferta de energia e de infraestrutura de tecnologia de informação e comunicação (TIC) necessita ser aperfeiçoada.

Nesse sentido, na perspectiva da indústria paranaense, os principais desafios são: **Oferta de energia competitiva para a produção industrial** e **Modernização e ampliação da infraestrutura logística e de tecnologias da informação e comunicação (TIC)**.

### **Oferta de energia competitiva para a produção industrial**

Um desafio importante para o Paraná é a oferta de energia competitiva para a produção industrial. Tendo em vista que esse recurso é um dos principais insumos da indústria, seu custo e suprimento na quantidade desejada, com qualidade e confiabilidade são aspectos que condicionam a realização dos processos fabris. Entretanto, o pleno desenvolvimento industrial do estado depende do aprimoramento de uma série de questões inerentes à oferta de energia, entre estas: o desenvolvimento de política energética orientada à indústria; a ampliação da oferta; a diversificação das fontes energéticas; os investimentos para atender com confiabilidade às demandas do setor produtivo; a redução dos tributos; a ampliação do mercado livre de energia.

### **Modernização e ampliação da infraestrutura logística e de tecnologias da informação e comunicação (TIC)**

Um desafio importante para a competitividade do tecido industrial do estado é a modernização e a ampliação da infraestrutura logística e de TIC. Os avanços nesses campos têm o potencial de tornar mais rentáveis os investimentos produtivos, pois elevam a competitividade sistêmica da economia, melhorando as condições de transportes, comunicação e uso de sistemas informatizados de gestão. No entanto, o estado do Paraná carece de investimentos em infraestrutura logística, assim como em contextos específicos de TIC. No que tange à infraestrutura logística, o grande desafio a ser trabalhado nos próximos anos trata-se da expansão e melhoria de ferrovias, portos, rodovias, dutovias e aeroportos. No que diz respeito às TIC, as melhorias contemplam questões como a ampliação da cobertura de rede em várias localidades, a qualidade do sinal de internet, os preços dos serviços, a concorrência de provedores e a difusão de sistemas informatizados de gestão.

## Relações de Trabalho

As relações sociais que se desenvolvem no contexto das organizações produtivas, nomeadas relações de trabalho, configuram-se como um fator-chave para a competitividade industrial. Um sistema legal moderno com regras claras e seguras, no que se refere às relações de trabalho, possibilita a garantia dos direitos do trabalhador e traz impactos positivos ao empregador, promovendo maior eficiência nos negócios. Nesse sentido, os mecanismos legais que regem as relações de trabalho brasileiras necessitam considerar as transformações sociais, técnico-científicas e de mercado que estão em curso. O tecido industrial do estado deve adequar-se a esse novo contexto, respeitando os direitos trabalhistas fundamentais e as especificidades setoriais.

Portanto, na perspectiva da indústria paranaense, um desafio importante é a **Modernização das relações de trabalho**.

### Modernização das relações de trabalho

Modernizar as relações de trabalho é um desafio premente para a competitividade do setor industrial paranaense. Um sistema regulatório moderno, no que tange às relações de trabalho, pode trazer vantagens competitivas às economias na medida em que propicie questões como: a adequação dos contratos às transformações do mercado laboral; a agilidade nos mecanismos de solução de conflito entre empregador e colaborador, garantindo a segurança jurídica para as partes; a redução dos encargos sobre o custo do trabalho, estimulando a formalidade das contratações. Entretanto, os dispositivos legais que regulam as relações trabalhistas no Brasil são fundamentados em regras e normas que emergiram em um contexto distinto do atual, impactando negativamente na operação dos negócios industriais. Dessa forma, para contribuir com a manutenção e o aumento das oportunidades de trabalho, a legislação trabalhista do país precisa ser modernizada, a exemplo de outras sociedades que adotam práticas e princípios mais democráticos, pluralistas e globalizados.

## Tributação

A tributação é um fator-chave para o enfrentamento dos desafios globais de competitividade. O equilíbrio entre a demanda de arrecadação do Estado e a manutenção de um bom ambiente de negócios para a indústria é questão fundamental para a sobrevivência das empresas e para o desenvolvimento econômico. A excessiva complexidade e a instabilidade do sistema tributário, às quais as empresas estão expostas comprometem a competitividade do setor produtivo. Nesse sentido, faz-se premente o aprimoramento do referido sistema, preconizando a redução da carga tributária e a não implementação de novos tributos.

Portanto, um desafio importante para a indústria do estado é a **Simplificação e desoneração da carga tributária**.

### **Simplificação e desoneração da carga tributária**

Um desafio para a competitividade do setor industrial do estado é a simplificação e a desoneração da carga tributária. Com avanços dessa natureza, evita-se imposição de custos excessivos para as empresas, melhorando o ambiente de negócios. Não obstante, o Brasil tem hoje uma das cargas tributárias mais altas entre os países em desenvolvimento, além de um sistema tributário complexo, acarretando cumulatividade de tributos em muitas circunstâncias. Para tanto, equacionar as necessidades de arrecadação governamental com a manutenção do ambiente de negócios da indústria é questão imperativa. Além disso, considerando a atual conjuntura econômica, a desoneração tributária sobre bens e serviços poderia se constituir em forte incentivo aos investimentos produtivos, contribuindo para a retomada do crescimento.

# Ambiente de Negócios

## Política Econômica

A política econômica é um dos fatores-chave que determinam o nível de competitividade das economias. Esta se configura como um conjunto de medidas adotadas em esfera governamental com o objetivo de “atuar e influir sobre os mecanismos de produção, distribuição e consumo de bens e serviços”<sup>1</sup>, sendo seus principais instrumentos as políticas cambial, fiscal, aduaneira e monetária. A recuperação da economia brasileira e paranaense exige uma política econômica que agregue um conjunto de ações coordenadas que promovam previsibilidade e estabilidade econômica, propiciando redução de risco para as empresas, aumento da confiança entre os agentes econômicos, fomento à atividade produtiva, entre outros.

Nesse sentido, na perspectiva da indústria paranaense, os principais desafios desse tema são: **Criação de empresas e empregos industriais, Defesa de interesses econômicos da indústria, Interiorização da indústria do Paraná e Adensamento das cadeias produtivas no Paraná.**

### Criação de empresas e empregos industriais

A criação de empresas e empregos é um desafio maior para o robustecimento da indústria paranaense. As empresas industriais são reconhecidas como motores para a prosperidade, pois sua implantação gera oportunidades de trabalho, renda e desenvolvimento para os territórios onde se instalam. Constatase que economias com maiores taxas de crescimento industrial tendem a apresentar maior crescimento do PIB<sup>2</sup>. No entanto, ainda que o número de estabelecimentos industriais paranaenses venha sustentando crescimento nos últimos anos, a crise econômica impõe severas perdas ao emprego industrial e vem inclusive acarretando o fechamento de muitos estabelecimentos industriais no estado. Nesse contexto, tornam-se imprescindíveis esforços coordenados que visem à construção de um ambiente propício à criação de empresas industriais e à ampliação de empregos, contribuindo assim para reindustrialização do estado.

### Defesa de interesses econômicos da indústria

Um desafio para fortalecer a competitividade da indústria paranaense é a defesa de seus interesses econômicos. A capacidade de levar posicionamentos qualificados para influenciar as decisões do governo estimula a construção de ambientes de negócios favoráveis ao crescimento da indústria. Nas democracias contemporâneas, representantes devem agir em nome da sociedade, garantindo o direito à participação de todos os setores no cenário político. Nesse sentido, a indústria configura-se como uma categoria social com direito de associação, troca de informações e expressão em defesa de seus interesses. Torna-se importante salientar que em um contexto econômico desafiador, o relacionamento entre o setor produtivo e o governo ganha relevância ainda maior. Além disso, o Paraná tem pressa na aprovação de reformas que estimulem sua competitividade.

<sup>1</sup> SANDRONI (1994).

<sup>2</sup> Produto Interno Bruto.

### **Interiorização da indústria do Paraná**

A interiorização da indústria é um desafio para competitividade do estado. Com esse movimento, é possível atenuar os desníveis regionais de desenvolvimento, minimizando a tendência de concentração industrial em uma única área metropolitana. Além disso, o desenvolvimento de novas regiões viabiliza ao estado maiores chances de adentrar em novos mercados. No caso do interior paranaense, há uma série de condições específicas que o tornam uma alternativa locacional privilegiada à expansão da indústria do estado, como a existência de: conjunto de cidades de porte médio, polarizando regiões amplas e vastos conjuntos de municípios menores; povoação multiétnica que coloca em evidência distintos aspectos culturais; alto nível de desenvolvimento humano em grande parte do território. Nesse sentido, considerando que o estado reúne condições favoráveis para o processo de desconcentração econômica, novos esforços precisam ser empreendidos para fortalecer o fenômeno de interiorização do tecido industrial do Paraná.

### **Adensamento das cadeias produtivas no Paraná**

Adensar as cadeias produtivas presentes no Paraná é um desafio relevante para a competitividade industrial paranaense. Estas se configuram como a síntese da atividade econômica, correspondendo ao conjunto de atividades que vão desde a extração e manuseio da matéria-prima até a distribuição e comercialização de produtos. Nesse sentido, o adensamento de seus elos de ligação é de extremo interesse para indústria, pois pode aumentar as economias de escala e escopo, acelerar processos de inovação e facilitar o acesso a tecnologias críticas. Considerando que no Paraná estão presentes segmentos de diversas cadeias de abrangência nacional e internacional, o adensamento dos elos resultaria na agregação de valor no território paranaense e no aumento de competitividade dos complexos e aglomerações industriais. Sob essa perspectiva, ações direcionadas ao tema são importantes e devem ser implementadas.

---

<sup>3</sup> Produção de bens em larga escala, com vistas à redução nos custos.

<sup>4</sup> Economias de escopo estão presentes quando a produção conjunta de uma única empresa é maior do que a produção que poderia ser obtida por duas empresas diferentes, cada uma produzindo um único produto.

## Política e Gestão Públicas

A política e gestão públicas configuram-se como um fator-chave para a competitividade industrial. Quando executadas de forma profícua, contribuem para a melhoria da performance do setor produtivo, viabilizando questões como planejamento adequado à indústria, serviços administrativos eficientes, transparência nas licitações e capacidade e agilidade na implementação de investimentos. Entretanto, no atual cenário, as distintas esferas governamentais não operam adequadamente, gerando externalidades negativas à sociedade e também ao tecido industrial paranaense, comprometendo sua competitividade.

A agenda relativa ao tema é vasta. Porém, na perspectiva da indústria do estado, os principais desafios relativos ao tema são: **Desenvolvimento de política industrial para o Paraná, Desenvolvimento de novos caminhos para a sustentabilidade industrial, Profissionalização da gestão pública e Implementação de pacto industrial anticorrupção.**

### Desenvolvimento de política industrial para o Paraná

Desenvolver uma política voltada para a prosperidade industrial paranaense é um desafio maior que precisa ser enfrentado. Um conjunto coordenado de ações e instrumentos, envolvendo os setores público e privado, atuando de forma integrada e cooperativa, e com orientação para fortalecimento da indústria, poderia trazer expressivas vantagens competitivas. Uma política industrial para o Paraná necessita ser coesa, ativa, abrangente e com capacidade de trabalhar planejamentos de longo prazo e destacar as particularidades e potencialidades locais. Além disso, para sua constituição, devem ser trabalhadas questões como a definição de marco institucional, a criação de governança, o envolvimento de distintos atores no desenho e a realização de estudos que embasem os objetos de ação. Somente com uma política industrial sólida será possível estimular a indústria e alavancar tanto os setores portadores de futuro quanto as especificidades regionais, de forma competitiva diante de outras economias globais.

### Desenvolvimento de novos caminhos para a sustentabilidade industrial

Um desafio imperativo para tornar o Paraná mais competitivo é o desenvolvimento de novos caminhos para a sustentabilidade industrial. A aceleração das transformações sociais, econômicas, tecnológicas e ambientais, entre outras, exigem a criação de uma cultura prospectiva e de planejamento de longo prazo. Decodificar os sinais de mudança, antecipar os movimentos de transformação e vislumbrar novas perspectivas e oportunidades são essenciais para divisar novos caminhos que levem ao desenvolvimento sustentável do complexo industrial e, por conseguinte, do estado paranaense. É preciso, portanto, que a indústria e o estado tenham acesso a estudos prospectivos direcionadores, e introduzam em suas práticas o planejamento de longo prazo com vistas a facilitar a superação de obstáculos, alavancar as oportunidades e potencializar negócios e setores portadores de futuro. Esforços de planejamento consistentes, cujos resultados são decisões mais assertivas, e o estabelecimento de meios e ações adequados para atingir os objetivos contribuem para fortalecer o estado e o setor industrial, preparando-os para o redesenhar contínuo dos caminhos do desenvolvimento.



### Profissionalização da gestão pública

Profissionalizar a gestão pública é um dos desafios fundamentais para a melhoria da competitividade da indústria e do estado do Paraná. A gestão pública profissional resulta, entre outros, na criação de um ambiente propício ao desenvolvimento das atividades industriais. Ela possibilita às empresas melhores resultados decorrentes de aspectos como: agilidade nos processos judiciais e administrativos; boa versação dos recursos e patrimônio públicos; agilidade nas obras de infraestrutura; serviços públicos de saúde e educação adequados aos trabalhadores. No entanto, a despeito do trabalho diligente de muitos agentes públicos, o cenário da gestão pública atual é marcado pela falta de profissionalismo, a qual facilita a ilegalidade, a negligência com o erário público e a priorização de interesses particulares em detrimento do coletivo. Nesse sentido, torna-se premente o redesenho de um modelo de gestão pública transparente, com objetivos e metas definidos a partir de projetos de longo prazo, baseado em indicadores de performance e com mecanismos de acompanhamento social. A experiência da gestão industrial pode ser uma ponte para a profissionalização da gestão pública. Nesse sentido, formações customizadas, técnicas, métodos, ferramentas e processos gerenciais podem ser ofertados com vistas à profissionalização dos gestores públicos.

### Implementação de pacto industrial anticorrupção

A implementação de um pacto industrial anticorrupção é um desafio de grande relevância para a competitividade do estado. “A corrupção distorce a competitividade, estabelecendo formas de concorrência desleal e deteriorando os mecanismos de livre mercado, o que gera insegurança no meio empresarial, afugenta novos investimentos, encarece produtos e serviços e destrói a ética nos negócios. A questão afeta, indistintamente, governos, cidadãos, entidades públicas e instituições privadas.”<sup>5</sup> Nesse sentido, a participação do setor industrial paranaense no enfrentamento do problema assume especial relevância em prol de sua competitividade e transparência com a sociedade. Portanto, o setor produtivo possui o desafio de estabelecer um pacto anticorrupção com seus *stakeholders*, primando por um conjunto de aspectos éticos, entre os quais: a boa alocação de recursos em contratos de licitação pública; o combate ao nepotismo em cargos públicos; o repúdio ao pagamento de propinas para estabelecer acordos com agentes do governo ou outras empresas; a colaboração em investigações.

---

<sup>5</sup> CGU; INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL (2009).

## Mercados

Desenvolver Mercados configura-se como um fator-chave para a competitividade da indústria do estado. Os níveis de desenvolvimento das economias são influenciados pelo comportamento de seus mercados. O aprimoramento de questões relacionadas ao tema pode promover economias de escala, diversificação da base industrial, crescimento da inserção externa da indústria e aumento da produtividade e capacidade de inovar. Nesse sentido, para que o Paraná consiga vantagens competitivas perante outras economias, necessita fortalecer sua participação industrial nos mercados nacional e internacional.

Contudo, para uma atuação ampla da indústria paranaense em distintos mercados, é imperativa a mobilização dos seguintes desafios: **Internacionalização da indústria paranaense, Diversificação da indústria paranaense, Expansão para o mercado interno, Multiplicação do empreendedorismo industrial e Cooperação para a competitividade.**

### Internacionalização da indústria paranaense

O processo de participação nas operações internacionais, nomeado internacionalização, é visto como um desafio para a competitividade das empresas paranaenses. A ampliação da internacionalização eleva a capacidade de adaptação do setor produtivo a choques econômicos, estimulando a melhoria da qualidade, o aumento da produtividade e a adição de valor aos produtos. Nesse sentido, as empresas ganham novas habilidades para competir. No entanto, as indústrias do estado enfrentam desvantagens nos mercados externos por uma variedade de motivos, tais como: política econômica, legislação, ambiente de negócios e flutuações na taxa de câmbio. Para tanto, a indústria do Paraná necessita fortalecer estratégias de internacionalização por meio de investimentos graduais e incrementais, à medida que ganhe experiência nos novos mercados que pretende atuar. As Rotas Estratégicas podem subsidiar o desenho dessas questões. De forma complementar, uma atuação proativa do setor público no apoio aos investimentos no exterior é uma questão fundamental.

### Diversificação da indústria paranaense

Um desafio para a competitividade do estado é a diversificação de sua malha industrial. Estudos apontam que em economias periféricas, como a brasileira, a diversificação da estrutura produtiva é benéfica em razão da diversificação do risco. Ou seja, um tecido industrial diversificado oportuniza que os ramos com melhor desempenho substituam aqueles que passam por dificuldades, conforme a conjuntura. Já na perspectiva particular das empresas, a diversificação também tem sua importância por se tratar de meio de proteção contra transformações do mercado que possam afetar de maneira adversa seus produtos individuais. Para que o Paraná desenvolva uma malha industrial diversificada e ampla, necessita fortalecer questões como: criação de grupos de pesquisa relacionados a distintos setores econômicos, formação de profissionais de futuro, incentivo a novos segmentos industriais e atração de investimentos internacionais de distintos segmentos. Com a diversificação do tecido industrial, o Paraná tenderia a ser menos vulnerável ao jogo de forças econômicas do mercado global pelas possibilidades de compensação entre as situações de diferentes setores e empresas.

### **Expansão para o mercado interno**

A expansão para o mercado interno é um desafio para tornar o setor industrial mais competitivo. Considerando que a expansão das exportações sofre grandes alterações, em virtude das oscilações da taxa de câmbio, da recessão de várias economias mundiais e da baixa competitividade do Brasil no mercado global, o empreendimento de esforços para o mercado interno configura-se como uma estratégia importante para a prosperidade do tecido industrial paranaense. Nesse sentido, a indústria do Paraná possui o desafio de ampliar e conquistar espaços no mercado nacional. Contudo, aspectos como a guerra fiscal entre estados, as debilidades da infraestrutura logística, os custos de transporte e pedágios, e a segurança das mercadorias necessitam ser equacionadas. Adicionalmente, as organizações industriais do estado precisam ser proativas no mercado interno, prospectando novos clientes, valorizando a marca paranaense, adicionando valor nos produtos e adentrando em nichos inexplorados.

### **Multiplicação do empreendedorismo industrial**

Um desafio para a competitividade do Paraná é a multiplicação do empreendedorismo industrial, ou seja, a criação de novos negócios ou a implementação de mudanças em negócios já existentes. Ações empreendedoras apresentam grande impacto na performance produtiva e nas vantagens competitivas, por conta de questões como: combinações novas de produtos e mercados; reforço de relações sociais e mercantis imbricadas; consolidação de novas alianças; ampliação do número de empregos; desenvolvimento de soluções inovadoras. Não obstante, para que o tecido industrial paranaense seja altamente empreendedor, precisa contar com a competência de diferentes agentes econômicos, mobilizando ações como: apoio ao desenvolvimento de incubadoras industriais; implantação de aceleradoras de empreendimentos; criação de redes de investidores; disponibilização de programas para difusão da cultura empreendedora; desenvolvimento de estudos de mercado e planos de negócios.

### **Cooperação para a competitividade**

A cooperação é um importante desafio para a competitividade do tecido industrial paranaense. A reestruturação produtiva e a busca pela melhoria da performance competitiva colocam em relevo a formação de novos arranjos entre as empresas e seus distintos *stakeholders*, baseada na associação, na complementaridade, no compartilhamento, na troca e na ajuda mútua, tomando como referência o conceito de cooperação. No entanto, os mecanismos de aliança e colaboração ainda são restritos no contexto industrial paranaense. Nesse sentido, torna-se relevante fortalecer processos que posicionem a cooperação como condicionante da competitividade do estado. Para tanto, questões como o mapeamento de atores compatíveis à cooperação, a disseminação de modelos e metodologias para cooperar, e o apoio qualificado à criação, desenvolvimento e consolidação de sistemas de cooperação são exemplos de questões que devem integrar a agenda para competitividade da indústria do estado.

## Segurança Jurídica e Burocracia

Esforços direcionados aos aspectos relacionados à segurança jurídica e burocracia configuram-se como um fator-chave para a competitividade da indústria do Paraná. As constantes mudanças nas legislações e nos marcos regulatórios, bem como a desconfiança de que as instituições não garantirão o direito vigente levam a uma sensação de insegurança jurídica para empresas e investidores. De forma complementar, o peso da burocracia inibe investimentos, compromete o tempo de tramitação dos processos e licenças, e aumenta custos relativos à produção e transação de bens e serviços. Esse ambiente hostil compromete o desenvolvimento das atividades do setor industrial paranaense, limitando sua competitividade.

Nesse sentido, um desafio importante para o tecido industrial do estado é a **Garantia de burocracia inteligente e segurança jurídica**.

### **Garantia de burocracia inteligente e segurança jurídica**

A garantia de burocracia inteligente e segurança jurídica é um desafio para a competitividade da indústria do Paraná. Um Estado menos burocrático e com normas jurídicas estáveis, que tragam segurança, são condicionantes que colaboram com a performance das empresas, tornando seu funcionamento mais eficiente. Entretanto, a insegurança jurídica e a burocracia, características do atual cenário brasileiro, comprometem o setor industrial paranaense. Há um conjunto amplo de adversidades no que tange aos temas, entre as quais: a ineficiência e a lentidão dos procedimentos jurídicos e administrativos, a relação complexa entre o fisco e as organizações contribuintes, a burocratização tributária e aduaneira, e a existência de procedimentos de fiscalização excessivos e complexos. Nesse sentido, a indústria do estado tem o desafio de protagonizar o controle social dessas questões, exigindo mudanças concretas que levem à agilidade na tramitação jurídico-administrativa, à simplificação dos processos burocráticos e ao fortalecimento da segurança jurídica.

# Condicionantes de Saída

## Inovação

A inovação é um fator-chave para o enfrentamento dos desafios globais de competitividade da indústria do estado. A capacidade de gerar inovação tem sido identificada como um dos pressupostos para a competitividade de empresas e territórios, pois traz reflexos positivos em muitas perspectivas, entre as quais, no aumento do faturamento, no acesso a mercados globalizados, no aumento da taxa de emprego e na produtividade das economias. Contudo, o tecido industrial paranaense necessita desenvolver um sistema local de inovação com distintos *stakeholders* atuando sinergicamente em torno do tema e do fortalecimento de seus condicionantes.

Na perspectiva da indústria paranaense, os principais desafios relativos à inovação são: **Desenvolvimento de territórios inovadores, Desenvolvimento de soluções industriais inovadoras, Desenvolvimento de tecnologias e modelos de negócios disruptivos.**

### Desenvolvimento de territórios inovadores

Desenvolver territórios inovadores é um desafio para a competitividade do estado. Ambientes propícios à inovação são compreendidos como bases de sustentação para a prosperidade industrial, pois oferecem um conjunto de ativos que colaboram com a eficácia produtiva e com uma maior sintonia entre pessoas, empresas e mercado. Com a crescente globalização e integração das economias, o tema territórios inovadores assume importância vital nas estratégias orientadas ao desenvolvimento da indústria. Nesse sentido, visando à conservação e à atração de organizações industriais capazes de posicionar o Paraná como estado de vanguarda na economia, faz-se necessário fortalecer uma gama de questões no território, entre as quais: capital humano qualificado; performance e grau de especialização de estruturas econômicas regionais; infraestrutura e logística adequadas; projetos de longo prazo.

### Desenvolvimento de soluções industriais inovadoras

Um desafio importante para o Paraná trata-se do desenvolvimento de soluções industriais inovadoras. Com ações concretas para essa questão, o tecido industrial pode alcançar um novo patamar produtivo, com indústrias acessando novos mercados, aumentando suas receitas, ampliando o valor de suas marcas e melhorando o desenvolvimento do estado. Para tanto, um conjunto de barreiras precisam ser superadas, entre as quais: demanda reduzida por pesquisa aplicada; e transferência de tecnologia; financiamento e recursos limitados; parcerias interinstitucionais restritas; e falta de cultura de inovação e cooperação. Nesse sentido, para a continuidade do progresso industrial paranaense, é imperativo contar com instituições competentes que possam dar suporte às empresas e fortalecer um modelo orientado à produção de soluções inovadoras nos mais distintos setores econômicos, em diferentes portes empresariais e em todas as regiões do estado.

### Desenvolvimento de tecnologias e modelos de negócios disruptivos

Um desafio importante para o tecido industrial paranaense é o desenvolvimento de tecnologias e modelos de negócios disruptivos. Para o referido setor, isso implica em sair do papel de consumidor de tecnologia, posicionando-se como desenvolvedor e protagonista na implantação de modelos de negócios disruptivos que vão redesenhar o que se entende como indústria e negócios. Adentrando nesse cenário, a indústria poderá preencher espaços não atendidos por soluções industriais tradicionais e atender às novas exigências do mercado, com diferenças bastante significativas e se utilizando de algo completamente novo. No entanto, para protagonizar esse novo modelo, necessita contar com instituições de apoio sólidas e competentes e empreender esforços em questões como: realização de PD&I de fronteira; vigilância tecnológica e monitoramento de tendências; inteligência de negócios inovadores; estabelecimento de parcerias para cocriação de soluções disruptivas tanto em negócios quanto em tecnologias.

## Produtividade

A produtividade é um fator-chave para a competitividade do tecido industrial paranaense. A vantagem competitiva muitas vezes se traduz em produtividade superior à dos concorrentes<sup>6</sup>, ou seja, na “utilização eficiente dos recursos visando alcançar a máxima produção no mínimo tempo possível com os menores custos”<sup>7</sup>. No entanto, vários estudos sinalizam que os indicadores de produtividade brasileiros vêm reduzindo sua velocidade de expansão, e que a retomada do crescimento econômico depende, cada vez mais, da evolução dessa variável. Nesse sentido, o Paraná só conseguirá manter taxas de crescimento sustentáveis se fizer um esforço maior para aumentar sua produtividade na economia.

Os principais desafios a serem mobilizados envolvem: **Promoção da indústria de produtividade global** e **Excelência na gestão industrial**.

### Promoção da indústria de produtividade global

Promover uma indústria de produtividade global é um desafio para a competitividade do Paraná. Em termos globais, esta expressa a eficiência de um negócio como um todo e é “o aspecto determinante da competitividade que mais depende da ação da própria indústria”<sup>8</sup>. Organizações industriais com bons resultados na sua produtividade são mais eficientes, tendo assim melhores condições de competir no mercado. Tanto nos contextos local, nacional e internacional, a referida questão não se trata de um caminho apenas desejado, mas sim um dos pontos determinantes para retomada do crescimento da indústria. Não obstante, fragilidades em fatores como tecnologia e inovação, estoque de capital, qualificação dos recursos humanos, práticas gerenciais e investimentos têm sido apontadas como limitadores do crescimento da produtividade industrial do estado. Considerando a acirrada concorrência ao redor do mundo, é imprescindível que a indústria paranaense invista em mecanismos que permitam elevar seus níveis de produtividade para, conseqüentemente, melhorar seu posicionamento no mercado global.

### Excelência na gestão industrial

Um desafio para a competitividade do Paraná é a excelência na gestão de sua indústria. A utilização de modelos de gestão, que respondam aos desafios dos cenários locais e globais, se traduz como condição indiscutível à performance do tecido industrial, relacionando-se diretamente com a potencialização das vantagens competitivas da economia do estado. Nesse sentido, o setor produtivo do Paraná necessita implementar a excelência em gestão, expressando o entendimento vigente sobre o “estado da arte” da gestão contemporânea. Esse sistema de gestão deve proporcionar a efetividade das ações executadas, com a finalidade de levar as empresas do estado a padrões elevados de desempenho e a maiores condições de competir no mercado. Questões como produtividade, inovação, sustentabilidade, mercado e tecnologia são exemplos de dimensões de atuação que devem ser incorporadas nas estratégias de gestão e nos processos de formação de quadros gestores para permitir o desenvolvimento da indústria paranaense e destacá-la nas esferas nacional e internacional.

6 PORTER (1993).

7 FIEP (2014).

8 CNI (2013).

# DIRETIVAS ESTRATÉGICAS

O passo seguinte na linha lógica de construção do Master Plan foi destinado à concepção de Diretivas de longo prazo. As Diretivas são grandes orientações, assumidas pelo Sistema Fiep, que determinam antecipadamente onde a instituição concentrará seu poder de ação. Ao serem comunicadas à sociedade, elas norteiam o caminho a ser percorrido pelas instituições Fiep, Sesi, Senai e IEL do Paraná, convidando também outros *stakeholders* à cooperação para o desenvolvimento industrial. As Diretivas foram concebidas como sínteses das demandas e orientações do empresariado industrial, buscando dar sentido ao encadeamento entre Fatores-chave e Desafios que precisam ser vencidos para a conservação ou ampliação da competitividade.

## DIRETIVA 1

Preparação de pessoas com competências e valores capazes de responder às necessidades da indústria e aos desafios do desenvolvimento sustentável

## DIRETIVA 2

Promoção da vitalidade econômica das indústrias e dos setores industriais

## DIRETIVA 3

Articulação e concertação de *stakeholders* em prol da ética e da prosperidade no território paranaense

## DIRETIVA 4

Desenvolvimento e fortalecimento de empresas inovadoras e de produtividade global



# MODELO MASTER PLAN

O Modelo Master Plan consolida os eixos estruturantes prioritários a serem trabalhados em prol da competitividade da indústria do Paraná nos próximos anos.

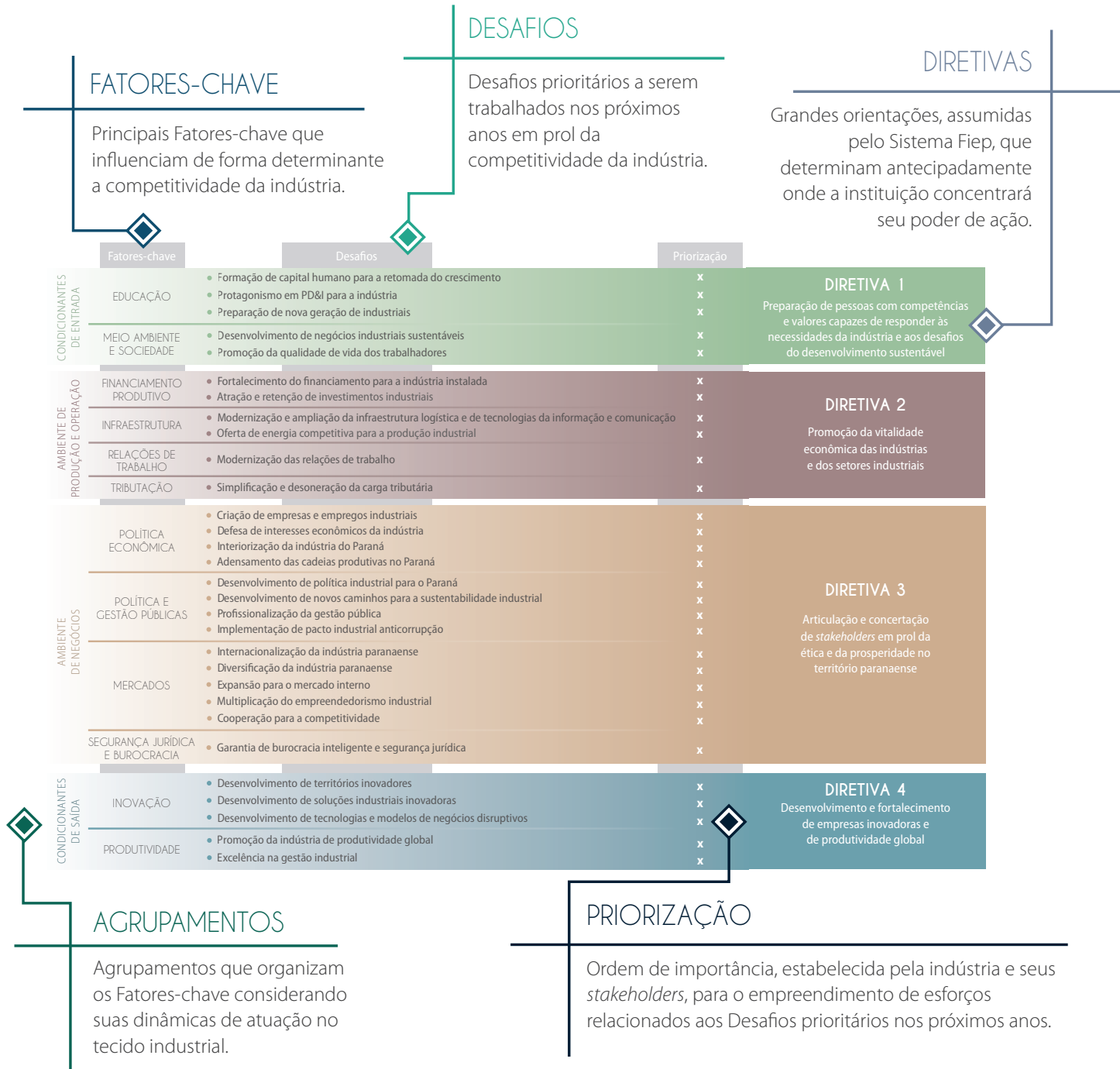
Essa priorização é fruto do olhar dos diferentes *stakeholders* da indústria do Paraná e do Sistema Fiep, sendo sua construção orientada a duas perspectivas de análise:

**Perspectiva Regional:** construída com base na priorização dos Desafios das distintas regionais do estado.

**Perspectiva do Estado:** construída com base na consolidação dos Desafios prioritários de todas as regionais, resultando em um conjunto de Desafios para o contexto geral do estado.

Os Modelos Master Plan, nas Perspectivas Regional e Estadual, são apresentados sequencialmente ao esquema gráfico que orienta sua dinâmica de leitura.

# Dinâmica de Leitura do Master Plan





# MODELO MASTER PLAN: PERSPECTIVA REGIONAL

Os Desafios para o Desenvolvimento da Indústria relacionam-se intrinsecamente à realidade econômica, industrial e social dos territórios. Isso significa que eles podem ser analisados com grau de priorização distinto em função do território em análise e tendem a evoluir em seu status à medida que se transformam as realidades socioeconômicas dos respectivos territórios.

Nesse sentido, foi feito um esforço para dar voz e presença às percepções das Regionais que compõem o recorte geográfico adotado nas operações do Sistema Fiep. Os olhares regionais trazem as especificidades dos territórios e permitirão a implementação de iniciativas e apresentação dos avanços de forma particularizada.

# REGIONAL SUDOESTE

MASTER PLAN DE COMPETITIVIDADE  
PARA A INDÚSTRIA PARANAENSE - 2031

	Fatores-chave	Desafios	Priorização	
CONDICIONANTES DE ENTRADA	EDUCAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"><li>Formação de capital humano para a retomada do crescimento</li><li>Protagonismo em PD&amp;I para a indústria</li></ul>	3º 9º	<b>DIRETIVA 1</b>  Preparação de pessoas com competências e valores capazes de responder às necessidades da indústria e aos desafios do desenvolvimento sustentável
	MEIO AMBIENTE E SOCIEDADE	<ul style="list-style-type: none"><li>Promoção da qualidade de vida dos trabalhadores</li><li>Desenvolvimento de negócios industriais sustentáveis</li></ul>	7º 6º	
AMBIENTE DE PRODUÇÃO E OPERAÇÃO	INFRAESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none"><li>Modernização e ampliação da infraestrutura logística e de tecnologias da informação e comunicação (TIC)</li></ul>	8º	<b>DIRETIVA 2</b>  Promoção da vitalidade econômica das indústrias e dos setores industriais
	TRIBUTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"><li>Simplificação e desoneração da carga tributária</li></ul>	4º	
	RELAÇÕES DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"><li>Modernização das relações de trabalho</li></ul>	5º	
AMBIENTE DE NEGÓCIOS	POLÍTICA E GESTÃO PÚBLICAS	<ul style="list-style-type: none"><li>Profissionalização da gestão pública</li></ul>	10º	<b>DIRETIVA 3</b>  Articulação e concertação de <i>stakeholders</i> em prol da ética e da prosperidade no território paranaense
CONDICIONANTES DE SAÍDA	PRODUTIVIDADE	<ul style="list-style-type: none"><li>Promoção da indústria de produtividade global</li></ul>	2º	<b>DIRETIVA 4</b>  Desenvolvimento e fortalecimento de empresas inovadoras e de produtividade global
		<ul style="list-style-type: none"><li>Excelência na gestão industrial</li></ul>	1º	

	Fatores-chave	Desafios	Priorização	
CONDICIONANTES DE ENTRADA	EDUCAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação de capital humano para a retomada do crescimento</li> </ul>	1º	<b>DIRETIVA 1</b>  Preparação de pessoas com competências e valores capazes de responder às necessidades da indústria e aos desafios do desenvolvimento sustentável
	MEIO AMBIENTE E SOCIEDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoção da qualidade de vida dos trabalhadores</li> </ul>	9º	
AMBIENTE DE PRODUÇÃO E OPERAÇÃO	INFRAESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferta de energia competitiva para a produção industrial</li> </ul>	6º	<b>DIRETIVA 2</b>  Promoção da vitalidade econômica das indústrias e dos setores industriais
	TRIBUTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Simplificação e desoneração da carga tributária</li> </ul>	2º	
	RELAÇÕES DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modernização das relações de trabalho</li> </ul>	4º	
	FINANCIAMENTO PRODUTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimento do financiamento para a indústria instalada</li> </ul>	8º	
AMBIENTE DE NEGÓCIOS	POLÍTICA E GESTÃO PÚBLICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementação de pacto industrial anticorrupção</li> </ul>	5º	<b>DIRETIVA 3</b>  Articulação e concertação de <i>stakeholders</i> em prol da ética e da prosperidade no território paranaense
	MERCADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperação para a competitividade</li> </ul>	7º	
CONDICIONANTES DE SAÍDA	PRODUTIVIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoção da indústria de produtividade global</li> </ul>	10º	<b>DIRETIVA 4</b>  Desenvolvimento e fortalecimento de empresas inovadoras e de produtividade global
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Excelência na gestão industrial</li> </ul>	3º	

# REGIONAL NOROESTE

MASTER PLAN DE COMPETITIVIDADE  
PARA A INDÚSTRIA PARANAENSE - 2031

	Fatores-chave	Desafios	Priorização	
CONDICIONANTES DE ENTRADA	EDUCAÇÃO	• Formação de capital humano para a retomada do crescimento	4º	<b>DIRETIVA 1</b>  Preparação de pessoas com competências e valores capazes de responder às necessidades da indústria e aos desafios do desenvolvimento sustentável
		• Preparação de nova geração de industriais	8º	
	MEIO AMBIENTE E SOCIEDADE	• Promoção da qualidade de vida dos trabalhadores	7º	
		• Desenvolvimento de negócios industriais sustentáveis	9º	
AMBIENTE DE PRODUÇÃO E OPERAÇÃO	TRIBUTAÇÃO	• Simplificação e desoneração da carga tributária	1º	<b>DIRETIVA 2</b>  Promoção da vitalidade econômica das indústrias e dos setores industriais
	FINANCIAMENTO PRODUTIVO	• Fortalecimento do financiamento para a indústria instalada	5º	
AMBIENTE DE NEGÓCIOS	POLÍTICA E GESTÃO PÚBLICAS	• Implementação de pacto industrial anticorrupção	6º	<b>DIRETIVA 3</b>  Articulação e concertação de <i>stakeholders</i> em prol da ética e da prosperidade no território paranaense
		• Desenvolvimento de política industrial para o Paraná	10º	
CONDICIONANTES DE SAÍDA	PRODUTIVIDADE	• Promoção da indústria de produtividade global	3º	<b>DIRETIVA 4</b>  Desenvolvimento e fortalecimento de empresas inovadoras e de produtividade global
		• Excelência na gestão industrial	2º	

	Fatores-chave	Desafios	Priorização	
CONDICIONANTES DE ENTRADA	EDUCAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação de capital humano para a retomada do crescimento</li> </ul>	3º	<b>DIRETIVA 1</b>  Preparação de pessoas com competências e valores capazes de responder às necessidades da indústria e aos desafios do desenvolvimento sustentável
AMBIENTE DE PRODUÇÃO E OPERAÇÃO	INFRAESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferta de energia competitiva para a produção industrial</li> </ul>	6º	<b>DIRETIVA 2</b>  Promoção da vitalidade econômica das indústrias e dos setores industriais
	TRIBUTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Simplificação e desoneração da carga tributária</li> </ul>	1º	
	RELAÇÕES DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modernização das relações de trabalho</li> </ul>	5º	
	FINANCIAMENTO PRODUTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimento do financiamento para a indústria instalada</li> </ul>	8º	
AMBIENTE DE NEGÓCIOS	POLÍTICA E GESTÃO PÚBLICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profissionalização da gestão pública</li> </ul>	4º	<b>DIRETIVA 3</b>  Articulação e concertação de <i>stakeholders</i> em prol da ética e da prosperidade no território paranaense
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementação de pacto industrial anticorrupção</li> </ul>	7º	
CONDICIONANTES DE SAÍDA	PRODUTIVIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoção da indústria de produtividade global</li> </ul>	2º	<b>DIRETIVA 4</b>  Desenvolvimento e fortalecimento de empresas inovadoras e de produtividade global
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Excelência na gestão industrial</li> </ul>	9º	
	INOVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de soluções industriais inovadoras</li> </ul>	10º	



# REGIONAL CAMPOS GERAIS

MASTER PLAN DE COMPETITIVIDADE  
PARA A INDÚSTRIA PARANAENSE - 2031

	Fatores-chave	Desafios	Priorização	
CONDICIONANTES DE ENTRADA	EDUCAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"><li>Formação de capital humano para a retomada do crescimento</li></ul>	1º	<b>DIRETIVA 1</b>  Preparação de pessoas com competências e valores capazes de responder às necessidades da indústria e aos desafios do desenvolvimento sustentável
	MEIO AMBIENTE E SOCIEDADE	<ul style="list-style-type: none"><li>Promoção da qualidade de vida dos trabalhadores</li><li>Desenvolvimento de negócios industriais sustentáveis</li></ul>	10º 9º	
AMBIENTE DE PRODUÇÃO E OPERAÇÃO	INFRAESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none"><li>Modernização e ampliação da infraestrutura logística e de tecnologias da informação e comunicação (TIC)</li></ul>	8º	<b>DIRETIVA 2</b>  Promoção da vitalidade econômica das indústrias e dos setores industriais
	TRIBUTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"><li>Simplificação e desoneração da carga tributária</li></ul>	4º	
AMBIENTE DE NEGÓCIOS	POLÍTICA E GESTÃO PÚBLICAS	<ul style="list-style-type: none"><li>Implementação de pacto industrial anticorrupção</li><li>Profissionalização da gestão pública</li></ul>	5º 3º	<b>DIRETIVA 3</b>  Articulação e concertação de <i>stakeholders</i> em prol da ética e da prosperidade no território paranaense
	MERCADOS	<ul style="list-style-type: none"><li>Cooperação para a competitividade</li></ul>	7º	
CONDICIONANTES DE SAÍDA	PRODUTIVIDADE	<ul style="list-style-type: none"><li>Promoção da indústria de produtividade global</li><li>Excelência na gestão industrial</li></ul>	2º 6º	<b>DIRETIVA 4</b>  Desenvolvimento e fortalecimento de empresas inovadoras e de produtividade global

	Fatores-chave	Desafios	Priorização	
CONDICIONANTES DE ENTRADA	EDUCAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação de capital humano para a retomada do crescimento</li> </ul>	5º	<b>DIRETIVA 1</b> Preparação de pessoas com competências e valores capazes de responder às necessidades da indústria e aos desafios do desenvolvimento sustentável
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparação de nova geração de industriais</li> </ul>	3º	
AMBIENTE DE PRODUÇÃO E OPERAÇÃO	INFRAESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modernização e ampliação da infraestrutura logística e de tecnologias da informação e comunicação (TIC)</li> </ul>	4º	<b>DIRETIVA 2</b> Promoção da vitalidade econômica das indústrias e dos setores industriais
	TRIBUTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Simplificação e desoneração da carga tributária</li> </ul>	6º	
	RELAÇÕES DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modernização das relações de trabalho</li> </ul>	7º	
	FINANCIAMENTO PRODUTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimento do financiamento para a indústria instalada</li> </ul>	8º	
AMBIENTE DE NEGÓCIOS	POLÍTICA E GESTÃO PÚBLICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementação de pacto industrial anticorrupção</li> </ul>	9º	<b>DIRETIVA 3</b> Articulação e concertação de <i>stakeholders</i> em prol da ética e da prosperidade no território paranaense
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de política industrial para o Paraná</li> </ul>	10º	
CONDICIONANTES DE SAÍDA	PRODUTIVIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoção da indústria de produtividade global</li> </ul>	1º	<b>DIRETIVA 4</b> Desenvolvimento e fortalecimento de empresas inovadoras e de produtividade global
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Excelência na gestão industrial</li> </ul>	2º	

# MODELO MASTER PLAN: PERSPECTIVA ESTADUAL

A perspectiva Estadual é resultado da consolidação das perspectivas das Regionais associada à priorização de Desafios realizada pelas instituições que compõem o Sistema Fiep, ou seja, Fiep, Sesi, Senai e IEL do Paraná.

Na perspectiva Estadual, se somam o olhar dos empresários e os compromissos institucionais do Sistema Fiep. A composição de visões sobre o fenômeno da competitividade e as frentes de trabalho prioritárias para transformação da realidade da indústria se traduzem no **Master Plan de Competitividade para a Indústria Paranaense 2031**.

	Fatores-chave	Desafios	Priorização	
CONDICIONANTES DE ENTRADA	EDUCAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação de capital humano para a retomada do crescimento</li> <li>Preparação de nova geração de industriais</li> </ul>	1º 9º	<b>DIRETIVA 1</b>  Preparação de pessoas com competências e valores capazes de responder às necessidades da indústria e aos desafios do desenvolvimento sustentável
	MEIO AMBIENTE E SOCIEDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoção da qualidade de vida dos trabalhadores</li> </ul>	4º	
AMBIENTE DE PRODUÇÃO E OPERAÇÃO	INFRAESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modernização e ampliação da infraestrutura logística e de tecnologias da informação e comunicação (TIC)</li> </ul>	8º	<b>DIRETIVA 2</b>  Promoção da vitalidade econômica das indústrias e dos setores industriais
	TRIBUTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Simplificação e desoneração da carga tributária</li> </ul>	10º	
AMBIENTE DE NEGÓCIOS	MERCADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internacionalização da indústria paranaense</li> </ul>	2º	<b>DIRETIVA 3</b>  Articulação e concertação de <i>stakeholders</i> em prol da ética e da prosperidade no território paranaense
	POLÍTICA E GESTÃO PÚBLICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de política industrial para o Paraná</li> <li>Profissionalização da gestão pública</li> </ul>	5º 7º	
CONDICIONANTES DE SAÍDA	PRODUTIVIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoção da indústria de produtividade global</li> <li>Excelência na gestão industrial</li> </ul>	3º 6º	<b>DIRETIVA 4</b>  Desenvolvimento e fortalecimento de empresas inovadoras e de produtividade global

# PRÓXIMOS PASSOS

**A pergunta a ser respondida é:**

como cada uma das instituições que compõem o Sistema Fiep, considerando suas missões e compromissos, podem contribuir para o enfrentamento dos Desafios para o Desenvolvimento Industrial e para a concretização das Diretivas presentes no **Master Plan de Competitividade para a Indústria Paranaense 2031**?

Essa pergunta pautará o processo de reflexão de construção do planejamento estratégico de longo prazo da Fiep, do Sesi, do Senai e do IEL do Paraná.

Após a realização do planejamento estratégico das casas, com periodicidade a ser definida, deverão ser realizados encontros nas Regionais para acompanhar as frentes de trabalho e avaliar a evolução no que tange à competitividade da indústria.

O Master Plan de Competitividade, fruto de uma inteligência coletiva da indústria paranaense, deve ser tratado como letra viva, que pode e deve ser atualizado para responder às dinâmicas econômicas, tecnológicas e sociais. Este plano diretor é um primeiro esforço de indução de planejamento para 15 anos e traz linhas mestras que foram traçadas com a colaboração do empresariado industrial. Caberá às próximas gestões do Sistema Fiep, conjuntamente com os *stakeholders* industriais, ajustar o rumo na medida do necessário e imprimir velocidade nos processos de transformação da realidade industrial.

# REFERÊNCIAS

CGU – CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO; INSTITUTO ESTHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **A responsabilidade social das empresas no combate à corrupção**. 2009. 66 p. Disponível em: <[http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manualrespsocialempresas\\_baixa.pdf](http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manualrespsocialempresas_baixa.pdf)>. Acesso em 25 mar. 2016.

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

FIEP – FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Código de conduta** – 2016. Curitiba: Senai-PR, 2016. 28 p. Disponível em <[http://www.sistemafiep.org.br/canal-direto/uploadAddress/condigo\\_de\\_conduta\\_pag\\_unica\[68460\].pdf](http://www.sistemafiep.org.br/canal-direto/uploadAddress/condigo_de_conduta_pag_unica[68460].pdf)>. Acesso em: 26 abri. 2016.

FIEP – FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Propostas para competitividade da indústria paranaense – recomendações para a política industrial**. Curitiba: Senai-PR, 2014.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio Janeiro: Campus, 1993.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1999. 650 p. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/6965717/Paulo-Sandroni-NOVISSIMO-DICIONACIRIO-DE-ECONOMIA>>. Acesso em: 25 abri. 2016.

# OBRAS CONSULTADAS

ALMEIDA, M; SCHNEIDER, B. R. **Globalization, democratization and the challenges of industrial policy in Brazil**. IPEA, MIT: 2012. Disponível em < <http://sistemas.mre.gov.br/kitweb/datafiles/IRBr/pt-br/file/CAD/LXII%20CAD/Economia/Almeida%20%20Schneider%20612%20v7.pdf>> Acesso em: 20 mai. 2016.

BRASIL. Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial. Grupo Executivo Brasil Maior. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Brasil Maior – balanço executivo – 2 anos**. Brasília: ABDI, 2013.

CAMARANO, E.; POM, A. M.; MORAIS, K. L. S. de. (Coords.). **Movimento Brasil Competitivo. Relatório Anual**. Porto Alegre: Publicato, 2012.

CANADA. The Canadian Chamber of Commerce. **Canada's top 10 barriers competitiveness in 2015**. The Canadian Chamber of Commerce: 2015.

CASTRO, M. B. de; DINIZ, G. F.; CEZAR, F. G.; GRANADOS, B. P. **Agenda legislativa da indústria 2016**. Brasília: CNI, 2016.

EUROPEAN COMMISSION. **European competitiveness report 2014 – helping firms grow**. Luxemburg: European Union, 2014.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Germany Keeping the Edge - competitiveness for inclusive growth**. "Better Policies" Series. OECD: 2014. 41 p. Disponível em < <https://www.oecd.org/germany/Better-policies-germany.pdf>> Acesso: em 27 abri. 2016.

PARANÁ. Governo do Estado. **Plano Plurianual 2012-2015. Lei nº 17.013, de 14 de dezembro de 2011**. Curitiba: Governo do Estado do Paraná, 2011.

SCHWAB, K.; SALA-I-MARTIN, X. **The global competitiveness report 2013-2014**. Geneva: World Economic Forum, 2013.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatório de Prospecção e Difusão de Tecnologia Senai/Fiep. **Setores portadores de futuro para o estado do Paraná – horizonte de 2015**. Relatório técnico. Curitiba: Senai-PR, 2005.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Bússola da inovação – relatório técnico setorial. Alimentos**. Curitiba: Senai-PR, 2013.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Bússola da inovação – relatório técnico setorial. Bebidas**. Curitiba: Senai-PR, 2013.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Bússola da inovação – relatório técnico setorial. Borracha e plástico**. Curitiba: Senai-PR, 2013.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Bússola da inovação – relatório técnico setorial. Celulose e papel**. Curitiba: Senai-PR, 2013.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Bússola da inovação – relatório técnico setorial. Construção civil**. Curitiba: Senai-PR, 2013.



SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Bússola da inovação – relatório técnico setorial. Edição e impressão.** Curitiba: Senai-PR, 2013.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Bússola da inovação – relatório técnico setorial. Equipamentos de informática.** Curitiba: Senai-PR, 2013.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Bússola da inovação – relatório técnico setorial. Madeira.** Curitiba: Senai-PR, 2013.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Bússola da inovação – relatório técnico setorial. Manutenção de máquinas e equipamentos.** Curitiba: Senai-PR, 2013.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Bússola da inovação – relatório técnico setorial. Máquinas e equipamentos.** Curitiba: Senai-PR, 2013.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Bússola da inovação – relatório técnico setorial. Materiais elétricos.** Curitiba: Senai-PR, 2013.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Bússola da inovação – relatório técnico setorial. Produtos de metal.** Curitiba: Senai-PR, 2013.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Bússola da inovação – relatório técnico setorial. Metalurgia.** Curitiba: Senai-PR, 2013.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Bússola da inovação – relatório técnico setorial. Móveis.** Curitiba: Senai-PR, 2013.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Bússola da inovação – relatório técnico setorial. Produtos de minerais não-metálicos.** Curitiba: Senai-PR, 2013.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Bússola da inovação – relatório técnico setorial. Produtos diversos.** Curitiba: Senai-PR, 2013.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Bússola da inovação – relatório técnico setorial. Produtos químicos.** Curitiba: Senai-PR, 2013.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Bússola da inovação – relatório técnico setorial. Reparação de veículos.** Curitiba: Senai-PR, 2013.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Bússola da inovação – relatório técnico setorial. Tecnologia da informação.** Curitiba: Senai-PR, 2013.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Bússola da inovação – relatório técnico setorial. Têxteis.** Curitiba: Senai-PR, 2013.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Bússola da inovação – relatório técnico setorial. Vestuário e acessórios.** Curitiba: Senai-PR, 2013.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Bússola da inovação – relatório técnico setorial. Veículos e carrocerias.** Curitiba: Senai-PR, 2013.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Cenários da indústria automotiva – região metropolitana de Curitiba 2020.** Curitiba: Senai-PR, 2009.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Cidades em rede – Balsa Nova 2030.** Curitiba: Senai-PR, 2015.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Cidades inovadoras – Campo Largo 2030.** Curitiba: Sesi-PR, 2013.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Cidades inovadoras – Cascavel 2030.** Curitiba: Senai-PR, 2012.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Cidades inovadoras – Curitiba 2030.** Curitiba: Senai-PR, 2010.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Cidades inovadoras – Londrina 2030.** Curitiba: Senai-PR, 2011.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Panorama industrial do Paraná 2015.** Curitiba: Senai-PR, 2015.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Paraná em dados 2015.** Curitiba: Senai-PR, 2015.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sistema Fiep. **Setores portadores de futuro para o estado do Paraná – 2015-2025.** Curitiba: Senai-PR, 2016.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Perfis profissionais para o futuro da indústria paranaense – horizonte de 2030. Agroalimentar.** Curitiba: Senai-PR, 2014. v. 2.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Perfis profissionais para o futuro da indústria paranaense – horizonte de 2030. Biotecnologia.** Curitiba: Senai-PR, 2014. v. 3.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Perfis profissionais para o futuro da indústria paranaense – horizonte de 2030. Construção Civil.** Curitiba: Senai-PR, 2014. v. 5.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Perfis profissionais para o futuro da indústria paranaense – horizonte de 2030. Energia.** Curitiba: Senai-PR, 2014. v. 6.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Perfis profissionais para o futuro da indústria paranaense – horizonte de 2030. Meio Ambiente.** Curitiba: Senai-PR, 2014. v. 11

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Perfis profissionais para o futuro da indústria paranaense – horizonte de 2030. Metalmeccânico.** Curitiba: Senai-PR, 2014. v. 1.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Perfis profissionais para o futuro da indústria paranaense – horizonte de 2030. Produtos de Consumo.** Curitiba: Senai-PR, 2014. v. 4.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Perfis profissionais para o futuro da indústria paranaense – horizonte de 2030. Papel e Celulose.** Curitiba: Senai-PR, 2014. v. 9.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Perfis profissionais para o futuro da indústria paranaense – horizonte de 2030. Plástico.** Curitiba: Senai-PR, 2014. v. 10.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Perfis profissionais para o futuro da indústria paranaense – horizonte de 2030. Saúde.** Curitiba: Senai-PR, 2014. v. 7.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Perfis profissionais para o futuro da indústria paranaense – horizonte de 2030. Tecnologia da Informação e da Comunicação.** Curitiba: Senai-PR, 2014. v. 8.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Perfis profissionais para o futuro da indústria paranaense – horizonte de 2030. Turismo.** Curitiba: Senai-PR, 2014. v. 12.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Rotas estratégicas para o futuro da indústria paranaense – roadmapping da indústria agroalimentar 2015.** Curitiba: Senai-PR, 2007.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Rotas estratégicas para o futuro da indústria paranaense – roadmapping da biotecnologia aplicada às indústrias agrícola e florestal 2015.** Curitiba: Senai-PR, 2007.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Rotas estratégicas para o futuro da indústria paranaense – roadmapping da biotecnologia aplicada à indústria animal 2015.** Curitiba: Senai-PR, 2007.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Rotas estratégicas para o futuro da indústria paranaense – roadmapping da construção civil 2020**. Curitiba: Senai-PR, 2011.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Rotas estratégicas para o futuro da indústria paranaense – roadmapping de energia 2015**. Curitiba: Senai-PR, 2007.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Rotas estratégicas para o futuro da indústria paranaense – roadmapping de meio ambiente. Horizonte de 2018**. Curitiba: Senai-PR, 2008.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Rotas estratégicas para o futuro da indústria paranaense – roadmapping de metalomecânica. Horizonte de 2018**. Curitiba: Senai-PR, 2008.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Rotas estratégicas para o futuro da indústria paranaense – roadmapping de microtecnologia 2015**. Curitiba: Senai-PR, 2007.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Rotas estratégicas para o futuro da indústria paranaense – roadmapping de papel e celulose. Horizonte de 2018**. Curitiba: Senai-PR, 2008.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Rotas estratégicas para o futuro da indústria paranaense – roadmapping de plásticos. Horizonte de 2018**. Curitiba: Senai-PR, 2008.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Rotas estratégicas para o futuro da indústria paranaense – roadmapping de produtos de consumo 2015**. Curitiba: Senai-PR, 2007.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Rotas estratégicas para o futuro da indústria paranaense – roadmapping de saúde. Horizonte de 2018**. Curitiba: Senai-PR, 2008.

SENAI-PR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ; SESI-PR – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ. Observatórios Sesi/Senai/IEL. **Rotas estratégicas para o futuro da indústria paranaense – roadmapping de turismo. Horizonte de 2018**. Curitiba: Senai-PR, 2008.

REALIZAÇÃO

***FIEP***

***SESI***

***SENAI***

***IEL***