

NESTA EDIÇÃO

Em Foco1 a 3

Qual é a lógica econômica da internacionalização das empresas? Afonso Fleury e Maria Tereza Leme Fleury discutem a questão.

Estudos Concluídos.....4 e 5

A capacitação na produção de software é avaliada por Márcia May Gomel. Ivete Rodrigues expõe e discute os sistemas de gestão integrados no Brasil.

Novas Idéias6 e 7

A gerência em discussão: Eduardo Pereira estuda o comportamento dela na produção do conhecimento; e Rosária Russo a sua relação com o intraempreendedor.

Painel PGT.....8 e 9

Novo projeto temático e workshop sobre internacionalização de empresas

Agenda10

Os principais eventos mundiais em gestão tecnológica

Notícias11

Avaliação dos financiamentos do BNDES para inovação e os seminários do Progesa

Publicações12

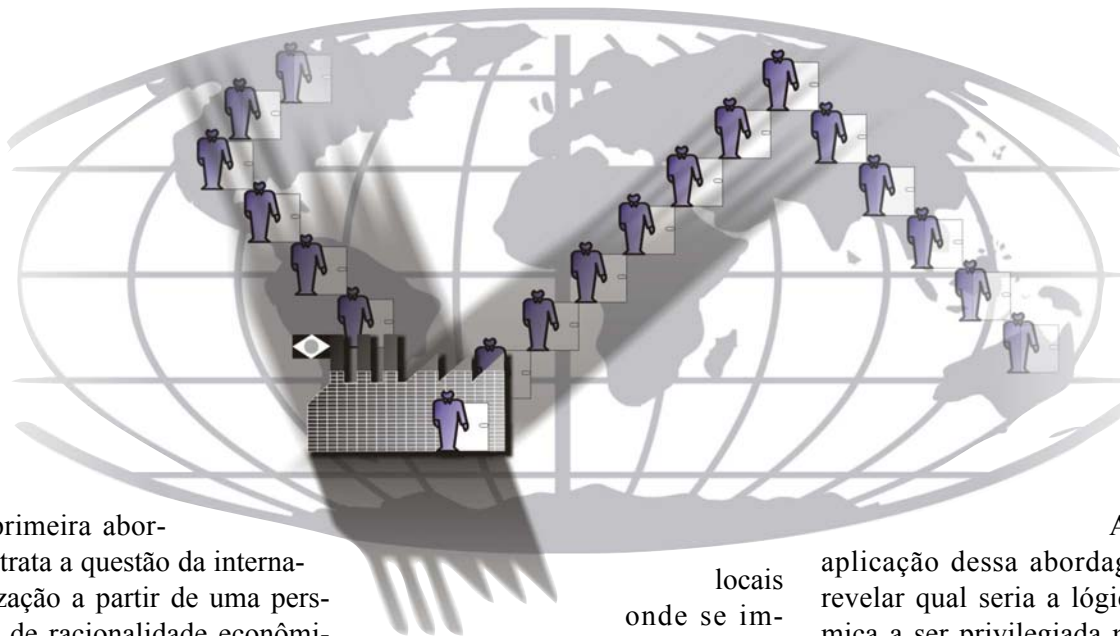
Livro mostra como o setor produtivo vê o sistema brasileiro de C&T

EM FOCO

Para pensar o processo de internacionalização das empresas brasileiras

AFONSO FLEURY E MARIA TEREZA LEME FLEURY

Na última década, as empresas brasileiras, assim como a dos demais países dos chamados BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), vêm experimentando um processo crescente de internacionalização, o que compreende a instalação de unidades produtivas e mesmo de P&D no exterior. A princípio, haveria três abordagens para pensarmos como essas empresas deveriam estruturar os seus modelos de gestão: são aquelas que estão consolidadas na literatura de Negócios Internacionais (International Business).



A primeira abordagem trata a questão da internacionalização a partir de uma perspectiva de racionalidade econômica, buscando o entendimento dos motivadores econômicos (*drivers*) e das vantagens competitivas associadas. Seriam inicialmente explicitados os fatores que deveriam ditar a lógica do modelo de gestão internacional, o qual por sua vez deveria potencializar as vantagens competitivas identificadas.

O chamado Paradigma Eclético da Produção Internacional (Dunning, 1993) procura explicar o movimento das empresas em direção ao exterior com base em três grupos de fatores:

a) Vantagens específicas da empresa, derivadas de sua propriedade e/ou nacionalidade. Essas vantagens podem ter um caráter estrutural (derivam da posse ou acesso exclusivo e privilegiado a recursos que criam ativos) ou transaccional (derivam da capacidade da empresa tirar proveito de falhas de mercados, pela administração eficaz de conjuntos de ativos localizados em diferentes países e da capacidade de gerenciar alianças estratégicas e redes de empresas)

b) Vantagens específicas de localização, relacionadas aos

locais onde se implantam as operações no exterior. Também podem ser vistas pelo lado estrutural (relacionadas às condições locais: institucionais, econômicas, culturais) que influencia o desempenho da subsidiária (incluem desde o acesso e uso de fatores locais até políticas de incentivo) ou pelo lado transaccional (capacidade de a empresa tirar proveito da gestão coordenada de ativos instalados em diferentes países em decorrência de sua implantação num lugar específico; exemplos: administração de risco cambial, arbitragem financeira, flexibilização da produção, etc)

c) Vantagens específicas de internalização, que dizem respeito às possibilidades abertas pela internacionalização para a transferência de ativos através de fronteiras nacionais, dentro da estrutura da empresa, sem se valer do mercado internacional (exemplos: transferências intra-firma de componentes, matérias-primas, equipamentos, tecnologia, pessoas, etc).

Assim, a aplicação dessa abordagem deve revelar qual seria a lógica econômica a ser privilegiada no projeto de modelos de gestão internacional.

A segunda abordagem considera os aspectos comportamentais e culturais como os principais determinantes do processo de internacionalização. Em vez de conceituar a internacionalização como o resultado de um processo racional de tomada de decisão por meio do qual a empresa se lança em pesquisas de mercado e, como resultado, seleciona uma forma ótima de controle de suas operações internacionais, essa abordagem ressalta que a internacionalização é um processo composto de um conjunto de passos sequenciais fortemente dependentes do conhecimento adquirido com a experiência.

A abordagem comportamental, que também é conhecida como Escola Nórdica, por ter sido lançada por pesquisadores da Universidade de Uppsala, Suécia, destaca que as empresas gerenciam o processo de internacionalização de maneira gradualista, movendo-se inicialmente em direção a países que sejam mais próximos, seja do ponto de vista geográfico, seja do ponto de vista cultural. A partir da

gestão da aprendizagem organizacional, da formação de competências e da gestão do conhecimento, vão sendo criadas as bases para que a empresa se lance em novos empreendimentos internacionais.

A terceira abordagem trata das questões de estratégia e estrutura ou, como tem sido utilizado com maior frequência, de arquitetura organizacional. As propostas de Porter (1986, 1990) para o entendimento de como as empresas devem se posicionar estrategicamente em indústrias que podem ter diferentes características no que concerne às estruturas de seus mercados constituem uma importante referência para a análise das estratégias de internacionalização no plano das empresas. Já os trabalhos sobre estruturas de multinacionais datam de 1962, e procuram identificar modelos que sejam mais adequados para operacionalizar as estratégias de internacionalização. De maneira geral, a questão básica colocada por essa abordagem diz respeito a duas dimensões: configuração e coordenação. Configuração é o termo utilizado para descrever a distribuição espacial e funcional das unidades produtivas da multinacional enquanto coordenação diz respeito aos sistemas e mecanismos de integração.

Quando voltamos nossa atenção para o processo de interna-

cionalização das empresas dos países emergentes, constatamos que as suas características são bastante distintas daquelas que cercaram o nascimento das primeiras multinacionais (Fleury e Fleury, 2006).

As distinções são justificadas, em primeiro lugar, pelas particularidades do momento atual da chamada globalização produtiva onde se observa: i) o excesso de capacidade (*excess capacity*) para a produção de bens e serviços o que cria uma feroz competição entre os players globais e requer uma orientação permanente para a inovação; ii) as multinacionais mais antigas, aquelas provenientes de países industrialmente avançados, estão em um processo de reaver e redefinir suas arquiteturas organizacionais, focando em atividades de alto valor agregado e procurando estabelecer e comandar redes globais de produção; iii) os governos procuram intervir fortemente no processo de internacionalização, visando com isto atingir seus objetivos de desenvolvimento nacional; e iv) os mecanismos institucionais que moderam e regulam o comércio internacional estão ainda sendo desenvolvidos e consolidados em níveis globais, regionais e nacionais.

Em segundo lugar, os *late-movers* de grandes economias

emergentes enfrentam desafios relacionados aos contextos institucionais locais, em seus mercados domésticos, que são distintos daqueles enfrentados pelas empresas em países desenvolvidos. Esse contexto institucional volátil e imprevisível, se ameaçador por um lado, pode vir a ser um qualificador para que os *latemovers* possam buscar oportunidades e lidar com as adversidades de forma distinta das empresas dos países desenvolvidos no novo contexto global. Em certo sentido, o processo de internacionalização seria uma forma de se proteger das turbulências enfrentadas em seus mercados domésticos.

Assim, de maneira geral, as teorias e os modelos que ajudam a pensar a questão da internacionalização de empresas, que foram desenvolvidos tendo como objeto as primeiras empresas que se internacionalizaram, precisam ser revistos e adaptados para o caso dos *latemovers* (Child e Rodrigues, no prelo). Não obstante, essas três abordagens provêm um framework para o entendimento dos desafios que se colocam para a montagem dos modelos de gestão internacional no caso das empresas brasileiras, que necessitarão sempre contemplar três dimensões: a econômica, a organizacional e a comportamental.

Referências

- Child, J. and Rodrigues, S. B., (no prelo). 'The internationalization of Chinese firms: a case for theoretical extension', *Management and Organization Review*,
- Dunning, J. (1993). *The globalization of business*. London, Routledge
- Fleury, A. e Fleury, M.T. (2006). *Understanding late-movers: insights from the Brazilian experience*. Artigo a ser apresentado na Conferência da Academy of International Business, Pequim, Junho de 2006
- Porter, M. (1986). *Competition in global industries: a conceptual framework*. Em M. Porter (ed.): *Competition in Global Industries*. Boston, Harvard Business School Press
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, The Free Press

O Papel da Capacitação Tecnológica na Exportação pela Indústria Brasileira de Software

J **MÁRCIA MAY GOMEL**

Jamais a produção de software brasileiro foi tão significativa. Em valores absolutos, o faturamento da indústria nacional de software é semelhante àqueles apresentados por China e Índia, - países considerados concorrentes diretos do Brasil no setor. Porém, o esforço tecnológico e os incentivos dados a essa indústria não foram suficientes para permitir que o país atingisse as metas exportadoras estabelecidas no início dos anos de 1990. Os motivos apontam escolhas mercadológicas e estratégicas pouco eficazes, tomadas tanto pelo governo como pelas empresas. Estudos retratam ausência de uma política nacional para o ramo de software, presença pouco expressiva das empresas brasileiras no mercado externo, exportação realizada por empresas transnacionais, além de poucas fontes oficiais de fomento. O enfoque tecnológico, contudo, ainda é pouco explorado pela literatura. Dentre as diversas abordagens possíveis, optou-se pela influência da capacitação tecnológica no desempenho exportador da indústria brasileira de software. A expectativa inicial era de que o nível de capacitação tecnológica (CT) da empresa fosse positivamente correlacionado ao seu desempenho exportador (DE).

Para a avaliação da capacitação tecnológica, selecionaram-se aspectos relacionados à alocação de funcionários em P&D, despesas em P&D, propriedade intelectual, certificações, escolaridade, capacitação da mão-de-obra e faturamento com novos produtos. O desempenho exportador foi verificado pelo índice de intensidade exportadora, representado pela razão entre o fatura-

Tabela 1
Classificação das empresas de acordo com a intensidade exportadora

Intensidade exportadora	Participação das exportações no faturamento (em %)	Frequência	Porcentagem	
Não exportam	0	409	84%	
Intensidade exportadora	baixa	até 0,987%	19	3,9%
	média	de 0,987 a 12,27%	40	8,2%
	alta	de 12,27 a 34%	20	3,9%

mento com exportações e o faturamento total da organização. As sete hipóteses de pesquisa procuraram observar a relação positiva entre CT e DE.

No estudo de campo foram pesquisadas 488 empresas. Os dados foram acessados a partir da base de dados da Secretaria de Política de Informática do Ministério da Ciência e Tecnologia (SEPIN/MCT). As informações obtidas são inéditas, e serão divulgadas oficialmente pelo governo ainda este ano. A técnica estatística análise de variância de um critério (*one-way* ANOVA) e o método qui-quadrado foram aplicados nos procedimentos de análise dos dados. Num primeiro momento, dividiram-se as empresas em quatro faixas, de acordo com o faturamento em exportação, conforme exposto na Tabela 1.

O volume de exportação teve como base os valores anuais de receita obtida no mercado externo, no exercício de 2004. Pelos números obtidos, observa-se que o volume máximo alcançado em exportação alcança 34% do faturamento total da empresa.

Das sete hipóteses pesquisadas, apenas duas apresentaram correlação positiva: incentivos à capacitação e introdução de novos produtos. Esta constatação pode

denotar que as empresas brasileiras não demonstram valorizar a capacitação tecnológica, ou pode ser um indicativo de que a demanda interna não incentiva o aumento das exportações; neste caso, as organizações não se sentiriam impingidas a investir em CT, uma vez que o mercado interno não exige tais requisitos tecnológicos.

Observa-se, também, uma grande heterogeneidade entre os grupos. Há um grande contingente de empresas não-exportadoras (84%); por outro lado, empresas que apresentam os maiores índices de capacitação são as que menos exportam. Este fato pode levar a duas interpretações: as empresas podem estar se capacitando apenas para melhorar suas condições de competitividade no mercado interno; ou haverá, no futuro, empresas em melhores condições de alcançar mercados externos.

Título: O Papel da Capacitação Tecnológica no Desempenho Exportador da Indústria Brasileira de Software

Autora: Márcia May Gomel

Orientador: Roberto Sbragia
Tese de doutorado defendida junto ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

Integrando meio-ambiente, qualidade e saúde e segurança no trabalho

**IVETE RODRIGUES E
JOSÉ CARLOS BARBIERI**

As pressões de mercado, os programas de abertura financeira, a desregulamentação da atividade produtiva e a diminuição de barreiras protecionistas afetam significativamente a competitividade da indústria nacional. Outras mudanças, não apenas econômicas, mas sociais, políticas e tecnológicas, também pressionam as organizações a adotar novas estratégias empresariais e deixam claro que modelos de gestão tradicionais já não são mais suficientes para enfrentar estes novos desafios. Na busca de diferenciais competitivos, as empresas têm adotado sistemas de gestão da qualidade, de gestão ambiental e de gestão da saúde e segurança do trabalhador. Como forma de evidenciar a terceiros sua preocupação simultânea com estas três disciplinas, as empresas têm buscado a certificação integrada destes sistemas por meio das normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001. Surgem, assim, os Sistemas de Gestão Integrados (SGIs), objetos de pesquisa deste estudo.

O setor de construção foi escolhido como recorte do estudo devido a características como singularidade de seus produtos, alto impacto ambiental e alto índice de acidentes de trabalho. Com o objetivo de investigar como os SGIs foram implementados no setor de construção, foram escolhidos três casos de empresas sabidamente adotantes deste modelo de gestão. O objetivo geral do estudo foi investigar como os sistemas de gestão integrados foram implementados em organizações do setor de construção, a fim de se verificar as dificuldades

e os aspectos facilitadores encontrados durante o processo de adoção. Como objetivos específicos destacam-se: a) identificar se as expectativas iniciais com a integração dos sistemas de gestão ambiental, de qualidade e de saúde e segurança do trabalhador foram atingidas; b) identificar os fatores críticos de sucesso no processo de implementação.

No processo de integração dos sistemas, foi fundamental a existência de bases sólidas anteriores, que potencializaram os resultados obtidos. Ou seja, teria sido muito mais difícil se as empresas não tivessem procedimentos previamente estabelecidos para qualidade, meio ambiente, e saúde e segurança do trabalhador. A integração entre os sistemas trouxe benefícios para as empresas tais como racionalização de documentos, de processos, melhoria da imagem, etc. O estudo evidenciou um benefício adicional àqueles propugnados pela literatura, que é a possibilidade de o SGI induzir reações positivas na cadeia de valor, dado que as empresas adotantes do modelo passam a exigir comportamentos mais responsáveis de seus fornecedores.

A adequada implementação do SGI depende de como os fatores críticos de sucesso são gerenciados. Enquanto a literatura informava que o apoio da alta administração, a existência de uma cultura organizacional favorecedora de práticas ambientalmente corretas e comunicação eficiente, dentre outros, são fatores críticos de sucesso, o estudo observou que, além destes, é possível acrescentar a importância de se adotar um sistema simples, que favoreça a sua manutenção ao longo do tempo. A integração pode levar a um grau de complexidade tão difícil

de administrar a ponto de colocar em risco a manutenção do sistema.

Este estudo, portanto, confirmou proposições teóricas anteriormente identificadas por outros autores quanto à implementação de sistemas integrados, assim como evidenciou outros aspectos importantes que devem ser considerados por empresas que queiram trilhar um caminho semelhante, especialmente as do setor de construção. Esta é a sua principal contribuição.

Cabe destacar que os resultados aqui obtidos permitem uma visão otimista sobre a forma como as empresas estão enfrentando os desafios sociais e ambientais do planeta. Ainda que as ações das empresas estudadas estejam mais à esquerda no *continuum* que vai do antropocentrismo ao ecocentrismo e no *continuum* que vai da reação à pro-atividade, os resultados obtidos são favoráveis, embora haja muito a se fazer. E, certamente, os estudos acadêmicos têm muito a contribuir para que as relações no setor produtivo possam ser cada vez mais economicamente eficazes, socialmente justas e ambientalmente corretas.

Título: Implementação de Sistemas de Gestão Integrados no Setor de Construção: estudo de casos brasileiros

Autora: Ivete Rodrigues é Assistente Técnica de Coordenação do Núcleo de Política e Gestão da Inovação Tecnológica da USP e desenvolveu sua dissertação de mestrado junto à Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: José Carlos Barbieri é professor doutor do Departamento de Administração da Produção e Operação da FGV/EAESP e membro do CEAMA- Centro de Estudos de Administração e Meio Ambiente da EAESP.

O comportamento da gerência média na produção de conhecimento



EDUARDO PEREIRA

O conhecimento, ou melhor, o ato de conhecer, tornou-se nas últimas décadas uma preocupação de muitas organizações. Pode-se citar, entre inúmeros outros, dois motivos que levaram a isso: a abertura da maioria das organizações a um mercado essencialmente competitivo e o desenvolvimento de práticas de trabalho flexíveis que respondam adequadamente a tal contexto.

No caso da crescente competitividade, as organizações procuram agir a partir de uma leitura particular do contexto no qual se encontram inseridas e de uma compreensão do que lhes pode oferecer alguma vantagem em relação à concorrência. A preocupação, nesse sentido, é a de definir uma estratégia condizente com a interpretação que tal organização faz da estrutura de seu mercado e das fontes capazes de prover vantagens competitivas.

No caso da flexibilidade do trabalho, são os profissionais, particularmente a média gerência, que precisam compreender como devem proceder frente a situações que demandam decisões e ações praticamente autônomas. A tradução disso, então, é o que a literatura tem

denominado de competência, uma articulação entre conhecimento, habilidade e atitude que acontece em uma situação particular e que demanda uma ação pertinente por parte do indivíduo.

O ato de conhecer, portanto, necessita de um diálogo entre as questões da competência individual e da estratégia organizacional. Isso significa que o processo de inovação, ou compreendido de forma mais ampla, de criação de conhecimento, acontece a partir de interações tanto autônomas como normativas. Assim, o conhecimento depende concomitantemente da mobilização individual e da legitimação social.

Este estudo pretende, portanto, contribuir com uma leitura construtivista da criação de conhecimento nas organizações. Para tanto, reconhece tanto o caráter determinista como voluntarista do ato de conhecer e procura encontrar formas de diálogo entre esses elementos aparentemente contraditórios. Nesse sentido, busca na interpretação que a gerência média faz de seu papel no processo de inovação uma indicação de sua conduta.

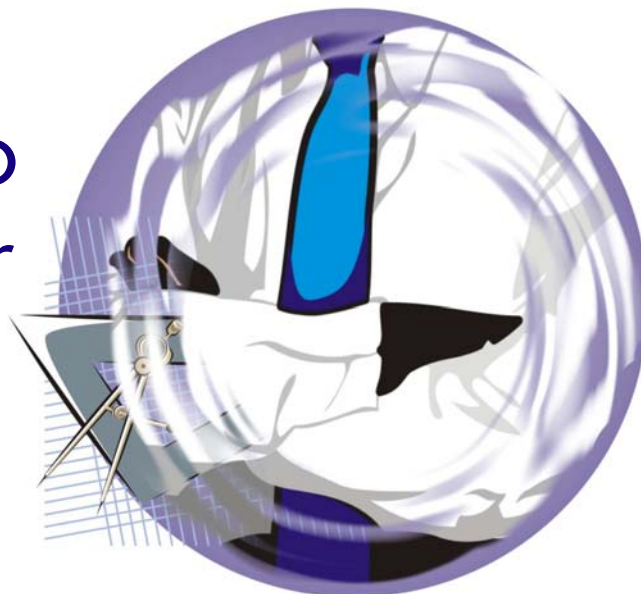
O modelo conceitual deste estudo, de natureza cognitiva e

social, define a interpretação da gerência média em relação ao seu papel no processo de criação de conhecimento como variável independente, e sua atuação em tal processo como variável dependente. A estratégia, como elemento normativo por parte da organização, e a competência, como elemento de autonomia por parte do profissional, caracterizam as variáveis intervenientes.

Duas técnicas são propostas a fim de garantir uma leitura qualitativa do fenômeno: (a) entrevistas etnográficas e (b) mapas cognitivos. Algumas proposições são, então, colocadas em discussão. Elas procuram relacionar como a interpretação pode influenciar a interação dos agentes envolvidos nos processos de criação de conhecimento, demandando maior interação cognitiva, maior interação social, ou maior equilíbrio entre ambos os tipos de interação.

Eduardo Pereira desenvolve dissertação de mestrado pelo Departamento de Administração da FEA/USP com o título *A criação do conhecimento nas organizações: uma abordagem construtivista a partir da interpretação da média gerência, sob orientação da profa. Dra. Ana Cristina Limongi França.*
E-mail: eduardo.pereira@br.pwc.com.

A relação entre o intraempreendedor e o gerente de projeto



**ROSÁRIA DE FÁTIMA SEGGER
MACRI RUSSO**

Segundo o Global Entrepreneurship Monitor 2004 (GEM), a única maneira, no caso do Brasil, de termos um país justo é fornecer sustentabilidade às pequenas e micro empresas, que são 99% do número de empresas formais brasileiras, empregando 35 milhões de pessoas. O Brasil se mantém em 7º lugar entre os 34 países pesquisados que mais empreendem no mundo. Para buscar este desenvolvimento e atingir níveis superiores de inovação, as empresas já consolidadas estão cada vez mais empenhadas, criando estruturas funcionais especializadas nesta busca. Sua grande luta é contra a rigidez organizacional que tende a se instalar à medida que as organizações prosperam e crescem. Um dos melhores métodos é encorajar as pessoas a serem empreendedoras dentro da estrutura da empresa. Convencionou-se chamar esse tipo de empreendedor de intraempreendedor.

As oportunidades e inovações vislumbradas pelos intraempreendedores podem ser realizadas através dos projetos. Para que eles possam gerar valor aos acionistas, o gerente de projeto deve enxergar um projeto como um novo empreendimento independente. Nessa linha, o gerente de projeto tem sido comparado a um pequeno empresário, já que o seu desempenho não será somente avali-

ado em relação a cumprimento de prazo, orçamento, custo e qualidade, mas sim em relação ao valor econômico gerado para a organização.

As melhores práticas em gerenciamento de projeto pregam que a equipe do projeto, e, portanto, o gerente de projeto, deve conhecer o contexto social, o econômico e o ambiental do projeto para avaliar os impactos intencionais e os não intencionais, que podem ser positivos e negativos. Porém, em muitas instituições o gerente de projeto só é designado após a aprovação do mesmo, podendo inclusive desconhecer como ele se enquadra nas metas e estratégias globais da organização, dificultando assim o direcionamento adequado da sua execução e atendimento dos resultados esperados.

Este estudo visa identificar quanto as características de um intraempreendedor e do gerente de projeto são semelhantes, e se este último, tendo as características de um intraempreendedor, tem uma atuação que se reflete no desempenho dos projetos por ele administrados. Além disso, o estudo também visa identificar quais são as barreiras mais comuns à atuação deste gerente de projeto intraempreendedor e quais são os fatores facilitadores que existem para a sua atuação eficaz.

O estudo terá natureza descritiva, sendo que a primeira abordagem é quantitativa, baseada nas

informações identificadas em um levantamento de campo, que é a estratégia mais adequada para se responder questões sobre a distribuição das variáveis e das relações entre as características das pessoas. A seguir será feita uma segunda abordagem qualitativa, de maneira complementar, baseada em um estudo de múltiplos casos, onde serão entrevistados gerentes de projetos que trabalham em empresas da área de Tecnologia da Informação, de maneira a poder elucidar e detalhar alguns pontos relevantes da pesquisa, obtendo, por exemplo, respostas a questões de como e por que as barreiras e facilitadores identificados na abordagem anterior condicionam a atuação intraempreendedora dos gerentes de projeto.

O resultado trará benefícios tanto aos gerentes de projeto, para poderem identificar competências que os auxiliem a ter um melhor desempenho nos seus projetos, quanto para as organizações, que poderão verificar que ações e treinamentos elas poderão desenvolver, para que os seus projetos a ajudem a se perpetuar, gerando os retornos adequados aos stakeholders.

Rosária de Fátima Segger Macri Russo é mestranda em Administração na Faculdade de Administração e Contabilidade da USP, e está sendo orientada pelo Prof. Dr. Roberto Sbragia.
E-mail: rosariaf@fia.com.br

PGT tem novo projeto temático e fará workshop sobre internacionalização de empresas

Desde fevereiro último, o Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da Universidade de São Paulo (PGT/USP) vem desenvolvendo, com o apoio da Fundação de Ampara à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), mais um projeto temático, cujo tema central é o estudo da internacionalização das empresas brasileiras. Trata-se de um tema novo e de extraordinária relevância para o país, tanto no plano teórico-conceitual quanto no plano prático da gestão das empresas e da formulação de políticas públicas, considerando-se os casos de internacionalização no Brasil (ver Tabela 1).

O projeto temático é coordenado pelo Prof. Afonso Fleury, tendo como sub-coordenadores o Prof. Roberto Sbragia e a Profa. Maria Tereza Fleury. Está organizado em sete sub-projetos que vão tratar das diferentes dimensões do processo de internacionalização, tendo como eixo estruturante o estudo dos modelos de gestão. Os sub-projetos vão tratar de: Estratégia e Estrutura Organizacional, Estratégia de Operações e Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento, Gestão de P&D, Gestão de Projetos Globais, Gestão Sócio-ambiental e Políticas Públicas. Tal como ocorreu no projeto temático anterior, o grande diferencial vai ser o compartilhamento e a integração dos conhecimentos desenvolvidos por professores e pós-graduandos da

Administração, Economia e Engenharia de Produção da USP.

Nos dias 2 e 3 de maio, este projeto será debatido no workshop Internacionalização de Empresas: desafios e oportunidades para os países emergentes. Ele será promovido como parte das comemorações do 60º aniversário da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, e será feito em parceria com a COPPEAD/UFRJ e a Fundação Dom Cabral.

As questões relacionadas à gestão internacional e ao processo de internacionalização de empresas, particularmente as questões referentes às empresas brasileiras, serão debatidas por pesquisadores como o prof. David Bennet (Aston Business School, especialista em China e em questões de transferência e gestão de tecnologia), prof. Susumu Watanabe (ex-diretor da área de Technology and Employment do International Labour Office e atualmente na Tokyo International University), e o Dr. Yongjiang Shi (chefe do Centre for International Manufacturing da University of Cambridge).

Informações sobre o evento podem ser obtidas pela internet no endereço www.fea.usp.br, pelo e-mail acfleury@usp.br ou pelo telefone (11) 3091-5363, ramal 382.

TABELA 1
Exemplos de algumas empresas de diversos setores com plantas no exterior

ETNs Brasileiras com Planta no Exterior		Sede (Brasil)	Plantas no Exterior	
Empresa	Sector	Onde?	#	Possíveis visitas de campo
CSN	Siderurgia	Volta Redonda – RJ	1	Estados Unidos (compra Laminadora Heartland Steel 2001), Lusosider (Portugal)
Embraco	Compressores	2/SC- (Joinville - fundição e Itaiópolis)	3	Itália (compra 94/mantém marca Aspera), China (1995-JV c/ Beijing Snowflake Electric Appliance) e Eslováquia (construção própria 1998)
Embraer	Aeronáutico	São José e Gavião Peixoto SP	1	China (2003- JV com estatal Avic 2, cidade-Heilongjiang)
Marcopolo	Carrocerias	2/Caxias do Sul/RS, São J. Pinhais/PR e Duque de Caxias/RJ	5	África do Sul (Johannesburgo), Argentina (Córdoba), Colômbia (Bogotá), México (Monterrey) e Portugal (Coimbra)
Sabó	Autopeças	Sede São Paulo	4	Argentina (1992 Todado), Alemanha, Áustria e Hungria (1993 essas 3 c/ aquisição da Kaco; ampliação da planta na Hungria)
Votorantim	Cimento	Presente em 16 estados	?	Aquisição da St. Marys Cement Inc., 2001 – Cimento no NE dos EUA e SE do Canadá. Empreendimento de níquel no Peru

Programa conjunto com a Colômbia discute sistemas de inovação



A Universidad Del Rosario, da Colômbia, e o Instituto Colombiano para el Desarrollo en la Ciencia y la Tecnología – COLCIENCIAS – estão à frente de um projeto que, desde o ano passado, envolve vários países no Programa de Formación de Alto Nivel em Gestión de la Ciencia, La Tecnología y La Innovación (Programa GCTI) com o objetivo de desenvolver uma melhor compreensão do processos que estão dando forma à nova economia global do conhecimento e às diversas opções, estratégias e enfoques que podem utilizar os países da iberoamérica para inserir-se com êxito neste contexto. Essa missão é cumprida por meio de um programa de atividades que compõe o curso e que acontecerão até junho deste ano em diversos países integrantes da rede.

Como único integrante brasileiro deste programa, o Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da Universidade de São Paulo (PGT/USP) promoveu em março um seminário que se integra à grade do Programa. Trata-se do Seminário Sistemas de Innovación y Gestión Tecnológica, que aconteceu entre 6 e 10 de março deste ano, sob a coordenação acadêmica de Fernando Chaparro, do Centro de Gestión Del Conocimiento y la Innovación (CGCI), da Universidad Del Rosario, e de Roberto Sbragia, coordenador científico do PGT.

O evento no Brasil focou um dos temas estratégicos do Programa, que é o impacto das novas tecnologias nas cadeias de produção nos países participantes, tanto as cadeias de produção tradicionais (agroindústria, confecções etc) quanto as que estão relacionadas às novas tecnologias que estão surgindo (biotecnologia, indústria do software,

novos materiais etc). Para isso, o evento analisou, em cinco módulos, os principais fatores que incidem na capacidade de inovação de uma empresa ou cadeia de produção e das diversas formas que podem tomar a gestão do conhecimento, além de promover análises das estratégias tanto empresariais como governamentais orientadas a desenvolver ou consolidar sistemas de apoio à inovação.

Entre os objetivos específicos do Programa, está desenvolver uma maior compreensão do novo contexto da economia global de conhecimento e dos fatores estratégicos que incidem sobre ela, analisar experiências para identificar seu impacto e gerar um processo de aprendizagem, acompanhar projetos estratégicos de desenvolvimento regional e setorial gerados pelos sistema de C&T, desenvolver estratégias para fortalecer sistemas de valor baseados no conhecimento e nas diferentes regiões dos países.

O programa também conta com a cooperação da Universidad de Antioquia, também da Colômbia; da Academic and Professional Programs for the Américas (LASPAU, da Harvard University); e da Comunidad Iberoamericana de Sistemas de Conocimiento (CISC). Mais informações sobre o evento podem ser obtidas na internet, pelo endereço http://www.laspau.harvard.edu/colciencias/rosario_workshops/index.html.

Seminários nos próximos meses

DATA	TEMA	EXPOSITOR
30/05/2006 11h30 às 14h00 FEA/USP	Impactos do e-busines sobre os resultados das empresas: estudos de casos em montadoras	Silvia Zilber
27/06/2006 11h30 às 14h00 FEA/USP	Um novo enfoque para o gerenciamento de projetos de desenvolvimento de software	Marisa Villas Boas Dias

Eventos mundiais em Gestão Tecnológica

Data e local

Evento

03 a 05 de maio de 2006
Campinas, São Paulo

Congresso ABIPTI 2006 – Competitividade e Riqueza Nacional: o Futuro das Instituições de Pesquisa no Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação
 * Informações: www.abipti.org.br/congresso2006/index.html

08 de maio de 2006
Rio de Janeiro, RJ

SIPID - Seminário Internacional de Patentes, Inovação e Desenvolvimento (evento associado ao V Enitec)
 * Informações: www.cipi-qf.org.br

22 a 26 de maio de 2006
Beijing, China

IAMOT 2006 – Tema: East Meets West – Challenges and Opportunities in the Era of Globalization
 * Informações: <http://www.iamot.org>

05 a 07 de junho de 2006
Rio de Janeiro - RJ

VI Conferência ANPEI – Tema central: Inovação como Estratégia Competitiva
 * Informações: www.anpei.org.br

6 a 9 de junho de 2006
Helsink, Finlândia
Prazos: 15/04/2006: Submissão de trabalhos completos

World Conference on Science and Technology Parks – IASP
 * Informações: www.iasp2006.sciencepark.com

19 a 23 de junho de 2006
Cidade do México, México

I Congreso Iberoamericano de Ciência, Tecnologia, Sociedad e Innovación, CTS+I – OEI
 * Informações: www.oei.es/congresocsi/index.html

21 a 23 de junho de 2006
Cingapura

Third IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology (ICMITI2006)
Managing Innovation in Emerging Markets
 *Informações: www.icmit.net

5 a 7 de julho de 2006
Windermere, Inglaterra
Prazo: 11 de maio de 2006: entrega de trabalhos completos

R&D Management Conference 2006
 * Informações: www.radma.org

9 a 12 de julho de 2006
São Paulo, SP
Prazo: 1º de maio de 2006: entrega de trabalhos completos

Int Ent 2006 - Internationalizing Entrepreneurship Education and Training
 * Informações: www.fgvsp.br/cenn/intent/

30 de julho a 2 de agosto de 2006
Curitiba, Paraná

3rd ICPR Americas 2006 – International Conference on Production Research - Temas emergentes para a Tecnologia, a Estratégia e as Organizações na Era da Integração das Américas
 * Informações: Sergio E. Gouvea da Costa (PUC/Paraná) icpr.americas06@pucpr.br .
 Ou no endereço <http://www.produtronica.pucpr.br/icpr-am06>

21 a 25 de agosto de 2006
Salvador, Bahia

XVI Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas / XIV Workshop Anprotec - Redes Institucionais Promovendo o Empreendedorismo Inovador
 * Informações: www.anprotec.org.br

Financiamentos de R\$ 1 bilhão do BNDES para inovação já chegam ao mercado

A empresa Opto Eletrônica, de São Carlos, especialista em ótica de precisão, é a primeira empresa a se valer das novas linhas de financiamento abertas pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) no início do ano para beneficiar a inovação nas empresas. A Opto teve aprovado projeto de financiamento de R\$ 6,7 milhões para inovação na produção de lentes anisotrópicas (elas possuem superfícies que não têm raio de curvatura constante e permitem imagens mais nítidas). As condições de financiamento são pagamento de Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP, que atualmente é de 9% ao ano) mais remuneração de risco (que varia entre 0,8% e 1,8%), sem remuneração básica (spread).

As novas linhas de financiamento do BNDES, que somam R\$ 1 bilhão, dividido meio a meio nas linhas do Programa de Desenvolvi-

mento de Inovação (PDI) e Inovação da Produção (IP) refletem uma nova postura do banco com relação ao financiamento da inovação. Segundo Maurício Neves, gerente de financiamentos do Departamento de Indústria da BNDES, com a abertura desses novos financiamentos o banco também abaixou firmemente seu piso para financiamentos diretos. Antes, só emprestava diretamente a empresas em valores superiores a R\$ 10 milhões. Agora, passa a financiar diretamente a partir de R\$ 400 mil. Antes disso, as empresas tinham que pedir empréstimos por meio dos agentes financeiros (bancos comerciais), o que encarecia os financiamentos. “As empresas que fazem inovação nunca tiveram condições tão privilegiadas”, afirma Maurício Neves, lembrando que os financiamentos por PDI, para os quais até o fechamento desta edição não havia sido aprovado nenhum projeto



ainda, tem condições ainda melhores, sem TJLP e com juros fixos de 6% ao ano.

Neves diz que o BNDES assumiu como diretriz básica apoiar a inovação, e além destas linhas de financiamento abertas neste ano também tem outras voltadas para empresas inseridas nas cadeias de produção do interesse da política industrial brasileira, tais como as de software e de fármacos.

Progesa discute acordos ambientais multilaterais globais

O Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da Universidade de São Paulo (PGT/USP) e o Programa de Gestão Estratégica Socioambiental (Progesa) da Fundação Instituto de Administração realizaram em 22 de março o Seminário Ciências em Negociação Ambiental Global: Papel das Instituições de Assessoramento em Ciências em Acordos Ambientais Multilaterais. O evento discutiu o uso da ciência como elemento para apoiar acor-

dos multilaterais na área socioambiental. Ele foi apresentado por Pia M. Kohler, pesquisadora e professora visitante em Ciências Políticas do Wellesley College (EUA). O seminário foi debatido por Abraham Sin Oih Yu, professor Associado da FEA/USP e pesquisador da Divisão de Economia e Engenharia de Sistemas do IPT; e por Antonio Luis Aulicino, membro do Progesa.

Pia Kohler mostrou como os organismos que estão sendo con-

cebidos no âmbito da ONU e as representações científicas nacionais estabelecem comunicações, consensos e dissensos durante negociações multilaterais globais envolvendo questões referentes ao meio-ambiente. “Os critérios muitas vezes têm subjetividades e os dados são imprecisos. É necessário que a comunidade científica estabeleça interlocutores para fazer os acordos andarem”, afirmou Isak Kruglianskas, do Progesa.

Um balanço do sistema brasileiro de C&T, na visão do setor produtivo

O Fórum de Líderes Empresariais, entidade que reúne mais de mil líderes ligados a empresas como Nestlé, Usiminas, Vale do Rio Doce, Suzano, O Boticário e Siemens, entre muitas outras, está lançando o livro *Inovação – Como vencer este desafio empresarial*. O livro foi coordenado por Roberto Sbragia, que também é coordenador científico do Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da Universidade de São Paulo (PGT/USP), com textos finais de Eva Stal, Milton de Abreu Campanário e Tales Andreassi.

Ele é o resultado de uma coleta de artigos, avaliações e experiências relatados pelos integrantes do Fórum sobre a questão da inovação em suas empresas ou em seus setores e cadeias de produção. O objetivo do livro, apresentado por Hermann Wever, presidente do Fórum e do Conselho Consultivo da Siemens, é abordar de forma pragmática a inovação como tema estrutural relevante para as empresas brasileiras. Wever convoca as empresas a “desatar as amarras e adotar soluções” que resultem em maiores investimentos brasileiros em inovação.

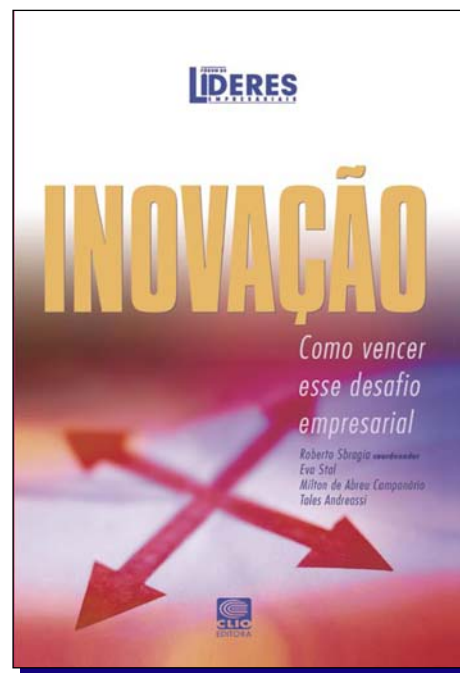
Voltado principalmente para as empresas, mas também oferecendo avaliações relevantes para o meio acadêmico e para os formuladores

de políticas públicas, o livro destaca o baixo investimento brasileiro em pesquisa, desenvolvimento e inovação e seus defeitos, tais como a presença menor do que seria ideal do próprio setor produtivo, ou a grande formação de pessoal em pesquisa básica, enquanto que o desejável seria que mais pessoas estivessem se formando com alto nível em pesquisa aplicada.

A avaliação das políticas públicas expressa neste livro revela a preocupação do setor produtivo com a inconstância política e orçamentária que tem vitimado os programas governamentais em diversas instâncias, além de desajustes de solução urgente presentes no sistema de propriedade intelectual. Desenvolve-se a idéia de que as instituições, quando mal ajustadas ao desenvolvimento das forças produtivas e de seu momento histórico, podem gerar um clima amplamente negativo para a criação de empreendimentos. Mais que isto, podem criar altos “custos de transação institucionais”, adicionais aos “custos de produção e distribuição empresariais”, o que inibe a produção, a circulação e o consumo de bens e serviços

na sociedade e impede o crescimento de emprego e renda.

O texto também avalia que é



necessário haver maior agilidade da parte dos tomadores de decisão em políticas públicas, já que não existiria, a priori, “boas” ou “más” instituições e suas políticas públicas decorrentes. O livro defende a existência de “paradigmas” institucionais capazes de, em determinado momento histórico, serem adequados para aumentar as forças produtivas para suportar o desenvolvimento de uma nação no longo prazo. Em determinados momentos, uma instituição pode ser adequada para o bom funcionamento dos mercados. Daí a necessidade de se manter a atenção ao contexto da sociedade e se buscar a agilidade para se lidar com essas variáveis.

Mais informações sobre o livro podem ser obtidas no PGT ou pela internet no endereço www.lidereempresariais.org.br.



INOVA é uma publicação trimestral do Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da Universidade de São Paulo, instituição acadêmica, voltada para a pesquisa e formação nessa área do conhecimento.

O boletim tem por objetivo discutir, analisar, interpretar e informar sobre os principais acontecimentos do setor, com o propósito fundamental de alcançar a máxima integração entre os diversos profissionais que atuam na área. Esta publicação tem o apoio do Fundo de Cultura e Extensão da Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária da USP, do Depto. de Engenharia de Produção da Escola Politécnica e do Depto. de Administração da FEA-USP.

INOVA é distribuído gratuitamente.

Conselho Editorial

Afonso Fleury, Eduardo Vasconcelos, Guilherme Ary Plonski, Hélio Nogueira da Cruz, Henrique Rozenfeld, Jacques Marcovitch, Julio Cesar R. Pereira e Milton Campanario

Editores:

Roberto Sbragia e Ivete Rodrigues

Jornalista responsável:

Fábio Sanchez (MTb 18.152)

Direção de arte: Robson Regato

PGT/USP

Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, prédio 1, piso superior
CEP: 05508-900
Cidade Universitária
São Paulo - SP - Brasil
Tel.: (011) 3091-5969
Fone/fax: (011) 3031-6946
npgctusp@edu.usp.br
www.fia.com.br/pgtusp