



Uma visão geral do segmento da construção náutica, turismo e lazer no Brasil

Delmo Alves de Moura: Professor da Universidade Federal do ABC - **UFABC**. Curso de Engenharia de Gestão. Doutor e Mestre em Engenharia Naval pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Pesquisador na área da indústria marítima brasileira (produção/operação logística).

Rua Santa Adélia, 166 / CEP 09210-170 – Santo André – São Paulo – Brasil.

E-mail: delmo.moura@ufabc.edu.br

Rui Carlos Botter: Professor Titular do curso de Engenharia Naval e Oceânica da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - **USP**. Doutor e mestre em Engenharia Naval e Oceânica pela USP, Livre-Docente em Transportes Marítimo e Fluvial, Planejamento Portuário e Logística.

Av. Prof. Mello Moraes, 2231 / CEP 05356-000 – São Paulo – SP – Brasil

E-mail: rcbotter@usp.br

RESUMO

Este artigo analisa o cenário atual da indústria náutica brasileira, a localização dos principais estaleiros, as particularidades do mercado doméstico e seus principais produtos. O trabalho também aborda os conceitos sobre os tópicos fatores críticos de sucesso e estratégia de manufatura.

O artigo fundamentou-se em pesquisas realizadas *in loco* junto aos principais estaleiros do segmento nacional brasileiro. O trabalho também aponta



os principais desafios do setor para alavancar a produção e comercialização dos produtos deste segmento.

PALAVRAS-CHAVE

Indústria náutica brasileira, competitividade, fatores críticos de sucesso.

INTRODUÇÃO

Segundo relatório da Acobar (2005), o segmento náutico no Brasil iniciou-se com a origem de pequenos estaleiros. Apenas entre as décadas de 70 e início da de 80, o setor começa a ganhar ares mais sólidos para consolidação desse mercado no cenário nacional. Nesse período, inicia-se a fabricação profissional das embarcações por estaleiros especializados, assim como empresas que abasteciam o mercado de insumo e acessórios. O crescimento vertiginoso desse segmento é evidenciado na década de 90. Oriundo da abertura do mercado nacional, no início, esse segmento insere-se na avaliação das melhores práticas de processos, produtos e tecnologias internacionais empregadas no setor náutico mundial e, com isso, várias adaptações foram implantadas nos fabricantes nacionais que contribuíram para a evolução do setor e aumento da competitividade dos produtos frente aos produtos importados. O fruto do trabalho realizado nesse segmento foi o nascimento de um padrão de qualidade de *design* e construção reconhecidos internacionalmente.

O segmento náutico possui uma cadeia de produção abrangente envolvendo a indústria, assim como o comércio relacionado com as embarcações de recreio e esporte, além do aspecto de manutenção.

Há evidências de que o setor náutico possui uma correlação importante com o segmento de turismo e, segundo o relatório ACOBAR (2005), o setor de turismo mundial movimentava cerca de seis trilhões de dólares anualmente e possui



taxa de crescimento anual de mais de 5%. O Brasil apresenta 7.480 km de extensão de costa navegável, abrangendo aproximadamente 17 Estados da Federação, e condições de clima favorável para a prática do esporte, turismo e lazer, além de envolver quase 395 municípios e 40 milhões de habitantes nesse cenário de costa navegável.

Segundo o relatório ACOBAR (2005), a frota nacional de embarcações de esporte e lazer está estimada em cerca de 53.000 unidades, mas levando em consideração apenas embarcações acima de 14 pés, aproximadamente 4,30 metros, e neste total estão inclusos embarcações movidas a vela e a motor, pequenos barcos de apoio, monotipos e barcos de competição *offshore*. Aproximadamente 85% da frota nacional de esporte e lazer é composta por embarcações de até 32 pés, aproximadamente 9,75 metros. Esses números são oriundos de estudos realizados pela ACOBAR em marinas, iates-clubes, estruturas de apoio náutico, fábrica e revendedores.

CARACTERÍSTICAS DO SETOR NÁUTICO BRASILEIRO

No setor náutico, há necessidade de mão-de-obra especializada em marcenaria, mecânica, elétrica, laminação e acabamento em fibra de vidro, tapeçaria, pintura e hidráulica. Segundo a ACOBAR, o setor náutico nacional pode gerar 7.400 empregados diretos e indiretos por cada 1.000 embarcações construídas. A distribuição geográfica dos estaleiros e empresas relacionadas com o setor náutico no Brasil é o seguinte (ACOBAR, 2005):

- São Paulo – 34%;
- Rio de Janeiro – 32%;
- Santa Catarina – 9%;
- Paraná – 5%;
- Minas Gerais – 5%;
- Alagoas – 3%;
- Pernambuco – 3%;



- Rio Grande do Sul – 3%;
- Ceará – 3%
- Sergipe – 3%

Aproximadamente 75% de toda a produção nacional do setor náutico pertencem às empresas que estão associadas à ACOBAR e quase 100% de todos os produtos relacionados ao mercado de exportação também pertencem às empresas associadas à ACOBAR. A indústria náutica produz, aproximadamente, 3.200 novas embarcações anualmente, e elas são de tamanho médio de até 23 pés. No mercado brasileiro há uma ampla cadeia de revendedores de equipamentos, peças, componentes, acessórios e embarcações náuticas.

Segundo ACOBAR (2005), o faturamento bruto do setor representado por barcos abrigados em marinas, iates-clubes e garagens náuticas, que abrange aproximadamente 21.117 unidades, correspondia a R\$ 98 milhões/ano oriundo de aluguel de vagas, serviços prestados, como abastecimento de combustível, arrendamento de lojas, bares e restaurantes, taxas extras de içar e/ou descer embarcações na água, resgate de barcos, manutenção, eventos etc.

LOCALIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS ESTALEIROS NÁUTICOS NO BRASIL

Atualmente o estado de São Paulo se destaca na produção de iates de luxo, mas também possui estaleiro do segmento da construção naval, porém de pouca expressão quando comparado ao estado do Rio de Janeiro. No estado de Santa Catarina, há estaleiros nos segmentos da construção naval e náutica, sendo que há predominância para o náutico, o mesmo acontece com o estado do Rio Grande do Sul. No estado do Ceará há um estaleiro especializado no segmento da construção náutica, como também no setor da construção naval, conforme demonstrado na figura 1.

A cadeia de produção brasileira de navios para lazer e esportes é composta empresas que produzem uma variedade de modelos e muitas outras empresas e serviços relacionados com a sua manutenção, além da indústria turismo.

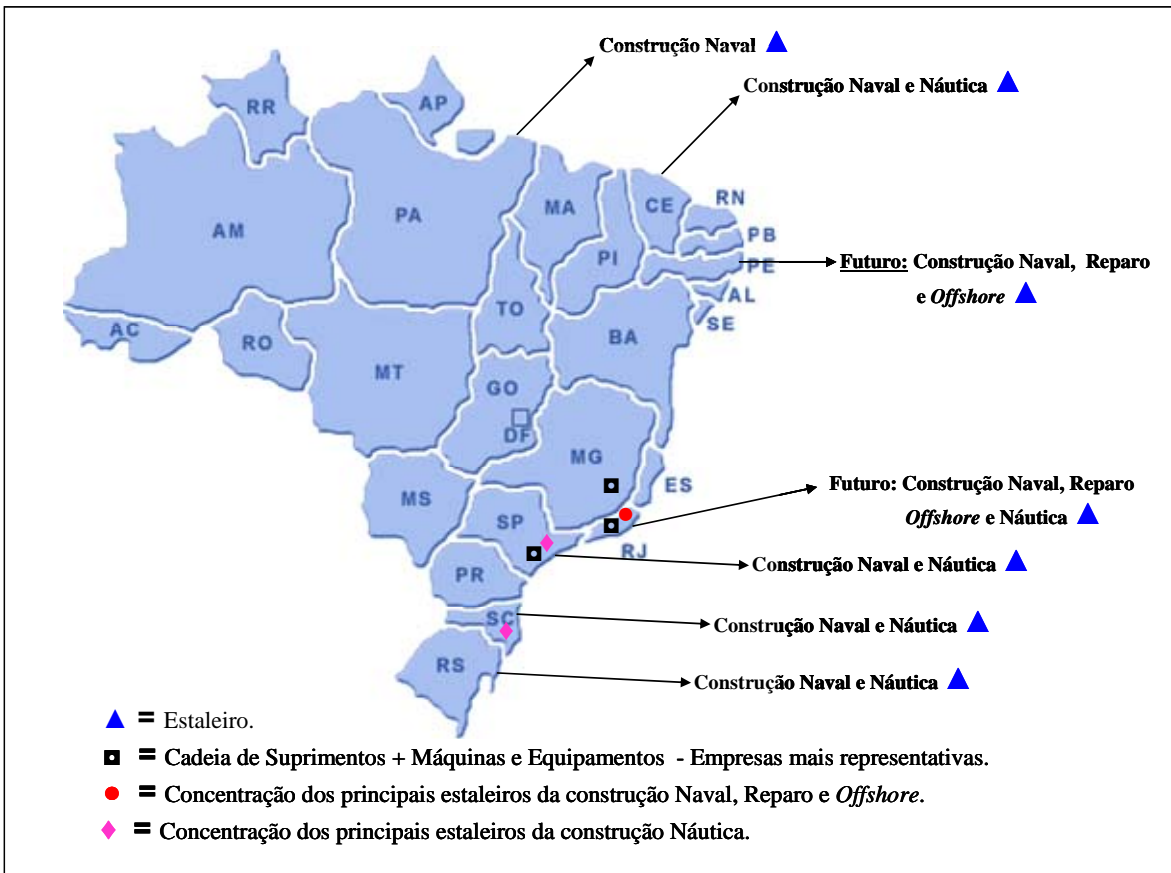


Figura 1 – Localização dos principais estaleiros no Brasil.

A indústria de iates tem uma ligação estreita com turismo, um setor da economia que movimenta mais de 6 trilhões de dólares por ano e apresenta uma taxa de crescimento anual de 5%. O Brasil é um dos maiores mercados potenciais, explicou em sua maioria por seu clima e condições da natureza, mais de 7000 km de costa navegável ao longo de 17 estados (395 cidades e 40 milhões de habitantes).



CONCEITO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Na literatura, o pioneiro a discorrer sobre fatores de sucesso foi Daniel, em 1961. Ele disse que uma organização deveria definir quais são os fatores de sucessos para seu negócio e com isso determinar quais são as forças e fraquezas relacionadas com esses fatores para poder mensurar suas vantagens frente a seus concorrentes (DANIEL, 1961).

Uma equipe do Massachusetts Institute of Technology (MIT), coordenada por John F. Rockart, no final da década de 70, implantou uma metodologia referente aos Fatores Críticos de Sucesso para auxílio dos executivos na tomada de decisão. Essa metodologia possui como base definir as principais informações relevantes para cada organização, do ponto de vista de seus executivos e permear essas informações por toda empresa com o objetivo de todos atuarem na mesma direção e sentido, para alcançarem os resultados almejados. O foco é a busca de um desempenho de sucesso à organização.

Os Fatores Críticos de Sucessos foram definidos como áreas ou atividades empresariais que devem receber uma atenção especial da gestão da organização, para que os resultados sejam alcançados, visando a uma vantagem competitiva frente aos concorrentes (ROCKART, 1979). O autor descreve que a análise dos Fatores Críticos de Sucesso de uma empresa envolve tanto o ambiente interno como o externo, envolve os Fatores Críticos de Sucesso da indústria ao qual a empresa está inserida (externo) e aos seus próprios Fatores Críticos de Sucesso (interno).

Os autores Bergeron e Bégin (1989) descrevem que um dos pontos-chave para determinar os fatores críticos de sucesso de uma empresa é a entrevista com o executivo da empresa, conforme definiu Rockart nos estudos realizados pelo MIT.

Segundo Magnani (2004), fatores críticos de sucesso diferem de competências e recursos. Ele descreve que competências e recursos são fatores



essenciais para estar no mercado, mas que não necessariamente caracterizam as diferenças nos valores criados para as organizações.

Conforme Amberg et al. (2005), pela definição de Rockart (1979), fundamentado na idéia de Daniel (1961), o fator crítico de sucesso pode ser definido como: “um número limitado de áreas, cujos resultados, se eles são satisfatórios, assegurarão desempenho competitivo de sucesso para uma organização”.

Leidecker e Bruno (1984) definem Fatores Críticos de Sucesso como “aquelas características ou variáveis que, quando propriamente sustentadas, mantida, ou gerenciada, pode ter um impacto significativo para o sucesso de uma empresa que compete numa determinada indústria”.

ESTRATÉGIA DE MANUFATURA

Na literatura, atribui-se a Skinner (1969) o pioneiro a discorrer sobre a dificuldade das empresas em fazer a integração entre a estratégia corporativa e a estratégia de manufatura. O autor relata as dificuldades de fazer a integração frente aos ambientes de competições acirradas da época e das constantes mudanças tecnológicas que as empresas passavam. São diversas as variáveis que interferem no processo que iniciou dar ênfases à estratégia de manufatura. Dessa forma, buscou-se salientar que mercados diferentes exigem estratégias de manufatura diferentes, mesmo que sejam mercados-alvo para uma mesma empresa.

A estratégia de manufatura, segundo Fine e Hax (1985), não pode se isolada da estratégia corporativa da empresa e deve afetar e ser afetada pelas demais áreas da empresa, como Marketing, Finanças, Compras, Pesquisa e Desenvolvimento, Recursos Humanos etc. Os autores discorrem que os objetivos de manufatura são expressos em termos de algumas dimensões de desempenho utilizadas para mensurar a estratégia de manufatura, caracterizadas por: custo, qualidade flexibilidade e Entrega, como descreveu Wheelwright (1981).



Para Boyer e Lewis (2002), a estratégia de manufatura focada no custo, qualidade, flexibilidade e Entrega passa a ter mais variáveis na sua composição como inovatividade e serviços. Sendo assim, um modelo proposto pelos autores de estratégia de manufatura poderia ser ampliado para modelo de estratégia de operações, pois incluiria a parte de serviços e seria composto da seguinte forma: Prioridades Competitivas (custo, qualidade, flexibilidade e Entrega) – Estrutura (capacidade, localização da planta, tecnologia e integração vertical) – Infra-estrutura (força de trabalho, qualidade, planejamento de produção e organização).

Segundo Skinner (1996), quando se discorre sobre estratégia de manufatura, há necessidade de uma análise de *tradeoffs* entre algumas variáveis importantes numa organização, que são: custo, qualidade, ciclo de entrega, investimento, flexibilidade para mudança de volume, flexibilidade para mudança de produtos e confiabilidade na data de entrega.

O estudo de *tradeoff* auxilia na necessidade de priorizar os objetivos estratégicos e dedicar esforços aos fatores que realmente agregam mais valor à estratégia de manufatura ou operações da empresa e contribua para o aumento de sua competitividade no mercado em que atua (HAYES; WHELLWRIGHT, 1984).

Os autores focados nesse tipo de estudo, *tradeoff* ou objetivos conflitantes, enfatizaram a necessidade das empresas estarem atentas ao fato que melhorias de desempenho em alguns fatores considerados fundamentais para uma organização resultariam na perda de desempenho em outros também fundamentais.

Segundo Alves Filho et al. (1997), a estratégia de produção deve englobar os objetivos relacionados às dimensões competitivas, são elas: custo, qualidade, flexibilidade, entrega e serviço.

Para os autores, a estratégia de produção deve ser o resultado da análise minuciosa do ambiente externo (clientes, fornecedores, concorrentes, mercado



etc.) e ambiente interno relacionado com os pontos fortes e fracos da própria empresa.

Conforme Stalk Jr. (1988), a dimensão tempo passa a ser uma variável que pode contribuir para promover um diferencial competitivo no momento de definição da estratégia de manufatura/operação para uma empresa.

Desta forma, as empresas muitas vezes estarão de frente com uma decisão de priorizar uma dimensão em detrimento de outra ou outras. Tentar equilibrar as prioridades para cada dimensão, para aumentar a competitividade frente aos concorrentes é o grande desafio dos negócios e com isto atender a necessidade do mercado e solidificando a imagem da empresa no cenário local ou global.

Para Slack (1993), a vantagem competitiva em manufatura demonstra um diferencial que a empresa possui frente aos seus concorrentes para atender às necessidades do mercado. Isso significa que fazer correto está relacionado com o Objetivo de desempenho qualidade, fazer rápido com o objetivo Velocidade, fazer pontualmente com o objetivo confiabilidade, customizar com o objetivo flexibilidade e fazer com o menor custo com o objetivo custo.

PARTICULARIDADES DO SEGMENTO NÁUTICO NO BRASIL

O quadro 1 apresenta o resultado de parte da pesquisa realizada em campo junto aos estaleiros para avaliar a relação de itens considerados relevantes para a competitividade do setor. Os itens foram analisados segundo uma escala sendo (MOURA, 2008):

- **Forte** (colaboram a competitividade da indústria),
- **Mediano** (deveria ser melhor para colaborar com a competitividade do setor) e



- **Fraco** (não colaboram atualmente para aumentar a competitividade do setor, mas é um item importante e deve ser melhorado para contribuir com um melhor desempenho da indústria náutica) e

- **Não há** (inexistente atualmente).

Item	Avaliação
Qualificação de Fornecedores.	Mediano
Fornecedores participando da Fase Desenvolvimento de Projetos.	Fraco
Parceria Tecnológica entre Estaleiro e Cadeia de Suprimentos.	Fraco
Mecanismos para Mensurar Prazo de Entrega dos Fornecedores.	Fraco
Integração das Informações de Planejamento Produção.	Forte
A Cadeia de Suprimentos fornece: Matéria-Prima (MP); Subconjuntos; Peças/Componentes ou Todos os Produtos.	Forte
Fornecimento Produtos Nacionais nos Prazos Acordados entre as partes.	Forte
Fornecimento Produtos Importados nos Prazos Acordados entre as partes.	Forte
Padronização Produtos Provenientes da Cadeia de Suprimentos (Nacionais e Importados).	Forte
Fornecedores Atuando Fisicamente nas instalações dos Estaleiros	Fraco
Projeto Embarcação Nacional.	Fraco
Projeto Importado Contempla Aquisição de Peças/Componentes.	Fraco
Participação dos Fornecedores (Nacional/Internacional) na Fase de Desenvolvimento Projeto.	Fraco
Existência de Grupos Fornecedores para Solucionar Problemas dos Estaleiros (Nacional e Internacional).	Fraco
Uso do Sistema <i>Turnkey</i> entre Estaleiros e Fornecedores (Nacional e Internacional).	Não há
Envio do Programa de Produção dos Estaleiros com Antecedência aos	Mediano



Fornecedores.	
Mão-de-Obra Qualificada para Suprir a Indústria Marítima Nacional.	Fraco
Assistência Técnica no Brasil.	Fraco
Parceria no Exterior para Serviços de Assistência Técnica.	Mediano
Integração entre Estaleiros e Universidades Nacionais.	Fraco
Importância da Integração entre Estaleiros e as Universidades.	Forte
Existência de Subsídios Governamentais.	Não há
Políticas Industriais.	Incipiente
Utilização do Fundo da Marinha Mercante.	Não há
Taxa de Juros no Brasil.	Forte
Financiamento do BNDES	Não há
Exportação.	Mediano
Barreiras no Exterior para Inserção dos Produtos.	Não
Possuir Certificados Internacionais para Inserir Produtos no Exterior.	Forte

Quadro 1: Itens relevantes para o setor náutico brasileiro.

Alguns pontos importantes na análise dos dados coletados junto aos estaleiros são:

- Para aumentar a competitividade dos produtos brasileiros seria fundamental uma maior participação dos fornecedores na fase de desenvolvimento de projetos dos estaleiros. Esta integração poderia resultar em benefícios para eliminar ou reduzir problemas relacionados com a fase de produção, aumentar o grau de parceria entre as partes, fornecedores compreenderem melhor os negócios dos estaleiros. a integração entre as partes poderia desenvolver fornecedores para abastecer mercados internacionais também.



- O percentual de fornecedores que participa de parceira tecnológica na área de Pesquisa e Desenvolvimento é muito baixo. Também é muito pequena a integração entre empresas, universidades nacionais, centros de pesquisa, para melhorar a participação das organizações na fase de desenvolvimento de produtos (MOURA, 2008).

A tabela 1 relata a característica dos fornecedores do setor da indústria náutica brasileira. Dessa forma, é possível ter uma ideia detalhada da porcentagem e fornecedores que são considerados estratégicos para os negócios dos estaleiros domésticos.

Características dos Fornecedores	Setor Náutico
Oferecem Produtos de Catálogo	51,9%
Fornecedores Considerados Estratégicos	39,5%
Fornecedores com Relacionamento de Longo Prazo	26,5%

Tabela 1 – Características dos fornecedores do setor náutico brasileiro.

Para o segmento da construção náutica, os fornecedores considerados estratégicos, de forma geral, são os que abastecem os estaleiros com os seguintes componentes:

- Motor
 - Fibra
 - Manta
 - Resina
- } **Compósitos**
- Equipamentos Eletrônicos
 - Madeira
 - Decoração e



- Tecidos

Itens, como motor, equipamentos eletrônicos, parte do fornecimento das madeiras e decoração, não podem ser componentes provenientes do mercado brasileiro por diversas razões, entre elas: para o item motor, não há demanda suficiente para instalar uma fábrica no Brasil. Exceções acontecem com a produção de motores de pequeno porte, que possuem fábricas na cidade de Manaus, mas, na sua maioria, os motores para esse tipo de embarcações são importados de empresas norte-americanas de origem, porém os motores podem ter sido fabricados, por exemplo, na China, México ou qualquer outro país do mundo.

Os itens fibra, manta e resina, os denominados compósitos, podem ser produzidos no Brasil, e hoje já se produz boa parte desses materiais. Equipamentos eletrônicos são totalmente importados e não há nenhuma possibilidade de fabricação no mercado brasileiro, devido à baixa demanda interna para esse tipo de produto que não justifica a instalação de uma unidade fabril no Brasil. Madeira, decoração e tecidos, em alguns casos específicos, são importados por necessidade e critério dos clientes por embarcações consideradas de luxo, como na produção de iates de alto valor agregado. Para que os estaleiros possam realizar um serviço específico de acabamento num grande iate, não há atualmente no Brasil produtos semelhantes que substituam esses itens importados (MOURA, 2008).

FATORES CRÍTICOS IMPORTANTES PARA O SETOR NÁUTICO BRASILEIRO

No quadro 2 são apresentados os pré-requisitos necessários para o setor náutico brasileiro ser tornar competitivo.

Existência de sistema de qualificação de fornecedores.	
<u>Ponto Forte</u>	<u>Ponto Fraco</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores que possuem certificação ISO 9000. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ainda não implantado na maioria dos estaleiros nacionais deste segmento.
Realização de estudos de nacionalização de produtos/componentes/peças.	
<u>Ponto Forte</u>	<u>Ponto Fraco</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Prática mais realizada por estaleiros de porte grande e médio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para os estaleiros de pequeno porte é inexistente este fator.
Equipamentos industriais e máquinas, tecnologicamente atualizados.	
<u>Ponto Forte</u>	<u>Ponto Fraco</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Não há. 	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria não possui suas máquinas e equipamentos tecnologicamente atualizados e, quando possuem, geralmente são os estaleiros de grande porte.
Mensurar o comprometimento dos fornecedores com o prazo de entrega, por meio de mecanismos de controle.	
<u>Ponto Forte</u>	<u>Ponto Fraco</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Não há. 	<ul style="list-style-type: none"> • São poucos os estaleiros que possuem mecanismos de controle.
Padronização de abastecimento de peças/componentes provenientes dos fornecedores nacionais.	
<u>Ponto Forte</u>	<u>Ponto Fraco</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Na maioria dos fornecedores deste segmento, há a padronização de peças e componentes. Sabe-se que boa parte da cadeia de suprimentos deste setor é de fornecedores de itens de catálogo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para dois estaleiros de grande porte deste segmento, não há padronização referente aos fornecedores nacionais.
Padronização de abastecimento de peças/componentes provenientes dos fornecedores internacionais.	

<u>Ponto Forte</u>	<u>Ponto Fraco</u>
<ul style="list-style-type: none"> • As peças e os componentes são padronizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há.
O estaleiro faz uso do CAD para realizar desenvolvimento de projetos.	
<u>Ponto Forte</u>	<u>Ponto Fraco</u>
<ul style="list-style-type: none"> • São poucos os estaleiros no Brasil que não utilizam deste tipo de ferramenta, mas os maiores possuem e utilizam. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inserir este tipo de ferramenta na totalidade dos estaleiros, que poderia ocorrer pela parceria com Universidades.
Envio de programa de produção com antecedência aos fornecedores.	
<u>Ponto Forte</u>	<u>Ponto Fraco</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Para os fornecedores considerados estratégicos, estas informações são enviadas com antecedência, porém a maior parte da cadeia de suprimentos refere-se a produtos de catálogo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Há espaço para aumentar esta integração das informações na cadeia de suprimentos.
Serviço de assistência técnica no Brasil.	
<u>Ponto Forte</u>	<u>Ponto Fraco</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Os estaleiros de grande porte desse segmento possuem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para os médios e pequenos estaleiros, esse tipo de serviço não é oferecido ao mercado nacional.
O estaleiro é uma empresa exportadora	
<u>Ponto Forte</u>	<u>Ponto Fraco</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Em termos de número absoluto, pequena parcela dos estaleiros considerados de grande porte desse segmento exporta. Estaleiros de médio e pequeno porte exportam. O Brasil é competitivo em termos de produtos e preços no mercado internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar mais a exportação desse tipo de produtos e estruturar os estaleiros para atender à necessidade da demanda internacional.
Possuir certificados internacionais para inserir produtos no mercado internacional.	



<u>Ponto Forte</u>	<u>Ponto Fraco</u>
<ul style="list-style-type: none"> • A maioria dos estaleiros possui. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alguns estaleiros nacionais ainda não possuem certificados internacionais.

Quadro 2 – Fatores críticos de sucesso: Pré-Requisito Necessário para a competitividade.

No quadro 3 são apresentados os itens relacionados com o tópico **necessidade de melhoria** para o setor náutico brasileiro ser tornar competitivo (MOURA, 2008).

Terceirização de serviços que eram realizados pelos estaleiros.	
<p style="text-align: center;"><u>Ponto Forte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Não há. 	<p style="text-align: center;"><u>Ponto Fraco</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Os estaleiros, de forma geral, ainda fabricam produtos e possuem serviços internos que poderiam ser terceirizados, se houvesse empresas especializadas no setor.
Parceria Tecnológica na área de pesquisa e desenvolvimento entre os fornecedores e estaleiro.	
<p style="text-align: center;"><u>Ponto Forte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ainda é incipiente, mas já existe, principalmente com os fornecedores de produtos importados. 	<p style="text-align: center;"><u>Ponto Fraco</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Há necessidade de estreitar esse relacionamento.
Investimento do estaleiro em Universidades ou escolas técnicas.	
<p style="text-align: center;"><u>Ponto Forte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alguns estaleiros tomaram medidas paliativas e firmaram acordos, por exemplo, com o SENAI, para desenvolvimento de mão-de-obra e suprimento de suas necessidades exclusivamente. 	<p style="text-align: center;"><u>Ponto Fraco</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Há necessidade de uma política de educação para se ter mão-de-obra qualificada para o setor. No segmento da construção náutica, não há no país uma Universidade com uma cadeia especializada; só acadêmicos com trabalhos isolados, com a finalidade de colaborar com o desenvolvimento do segmento.
Subsídios ou incentivos governamentais.	



<u>Ponto Forte</u>	<u>Ponto Fraco</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Alguns estaleiros julgam não ser necessário ter subsídios do governo para alavancar o crescimento do setor 	<ul style="list-style-type: none"> • Neste segmento específico, os impostos são elevadíssimos, pois o governo considera os produtos supérfluos, e a taxa de tributação é elevada, até mesmo para produtos que são exportados. Há necessidade de aproximação entre governo e entidades de classe para desenvolverem uma política adequada para esses produtos, tanto para vendas no mercado doméstico e, principalmente, incentivo à exportação.
Falta de políticas industriais focadas para o segmento.	
<u>Ponto Forte</u>	<u>Ponto Fraco</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Não há. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há políticas industriais para o segmento da construção náutica no país.

Quadro 3 – Fatores críticos de sucesso: Necessidade de Melhoria para a competitividade

CONCLUSÃO

O Brasil possui um potencial enorme para expandir a demanda de produtos náuticos tanto no mercado interno como no externo. Algumas medidas pontuais seriam relevantes para isto como:

- Abertura de marinas públicas, com infra-estrutura adequada para o proprietário de uma embarcação poder utilizá-la, já seria uma medida que contribuiria bastante para o aumento das vendas de produtos no mercado nacional;
- Redução da tributação existente para este setor que é considerado supérfluo pelo governo brasileiro, na visão do governo este tipo de produto é para uma camada da população considerada muito rica e por isto a tributação é elevada. Uma redução da taxa contribuiria também para o aumento da demanda. A Redução de tributação para as embarcações que fossem exportadas para aumentar o comércio exterior;



- Ter incentivos governamentais, tributos e encargos reduzidos para aumentar a produção dos estaleiros para abastecer exclusivamente o mercado externo, exclusivamente o mercado norte-americano e
- Maior integração entre estaleiros, cadeia de suprimentos e universidades, institutos de pesquisa, escolas técnicas, entidade de classe e governo para promover o desenvolvimento sustentado do segmento da construção náutica nacional.

O estado do Rio de Janeiro reduziu um tributo, o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviço) para incentivar a instalação de empresas do segmento náutico para aquela região do país e com isto incentivar o aumento da produção deste tipo de produto, tanto para abastecimento da demanda interna como para a exportação.

O Brasil pode expandir em muito a produção deste segmento e também promover a instalação de fábricas que abastecem a cadeia de suprimentos deste setor. Para isto, é necessário ter políticas industriais e públicas que corroboram de mão de obra qualificada, que promovam a parceria entre estaleiros, cadeia de suprimentos, universidades, centros de pesquisas, escolas técnicas e órgãos municipais, estaduais e federais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACOBAR - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS CONSTRUTORES DE BARCOS E SEUS IMPLEMENTOS. **Indústria náutica brasileira: fatos e números 2005**. Relatório anual de 2005.

ALVES FILHO, A. G.; VANALLE, R. M.; PEREIRA, G. G. **Estratégia de produção e competitividade**: o caso de uma empresa do setor de máquina e ferramenta. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 1997.



AMBERG, M.; FISCHL, F.; WIENER, M. **Background of critical success factor research.** Working Paper, n. 2, 2005.

BERGERON, F.; BÉGIN, C. **The use of critical success factors in evaluation of information systems:** a case study. *Journal of Management Information Systems*, v. 5, n. 4, Spring, 1989.

BOYER, K. K.; LEWIS, M. W. **Competitive priorities: investigating the need for trade-offs in operations strategy.** *Production and Operations Management*. v. 11, n. 1, Spring, 2002.

DANIEL, B. R. **Management information crisis.** *Harvard Business Review*, sep. / oct., p. 111-121, 1961.

FINE, C.H.; HAX, A. C. **Manufacturing strategy: a methodology and a illustration.** *Interfaces*, v. 15, nov./dec., p. 26-48, 1985.

HAYES, R. H.; WHELLWRIGHT, S. C. **Restoring our competitive edge:** competitive through manufacturing. John Wiley and Sons. New York, 1984.

LEIDECKER, J. K.; BRUNO, A. V. **Identifying and using critical success factors.** *Long Range Planning*, London, v. 17, p. 23, feb. 1984.

MAGNANI, M. **Identificação de fatores críticos de sucesso para formulação de estratégias que minimizem a perda de competência organizacional de um centro de P&D agropecuário.** Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2004.

MOURA, D. A. de. **Análise dos principais segmentos da indústria marítima brasileira: estudo das dimensões e dos fatores críticos de sucesso inerentes à sua competitividade.** Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2008.



ROCKART, J. F. **Chief executives define their own data needs.** Harvard Business Review, mar./apr. 81-93, 1979.

SKINNER, W. **Manufacturing strategy on the “s” curve.** Production and Operation Management, v. 5, n. 1, Spring, 1996.

_____. **Manufacturing – missing link in corporate strategy.** Harvard Business Review, may./jun., p. 136-145, 1969.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura:** atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

STALK JR., G. Time next source of competitive advantage. **Harvard Business Review.** v. 16, n. 4, jul./aug., p. 41-51, 1988.

WHEELWRIGHT, S. C. **Japan, where operations really are strategic.** Harvard Business Review. v. 59, n. 4, jul./aug., p. 67-74, 1981.