



Considerações sobre a estrutura da competição da indústria de embarcações de pequeno porte no Brasil

Guilherme Azevedo¹
Fernando Amorim²
Lorenzo de Souza³

Pólo Náutico da Universidade Federal do Rio de Janeiro

Resumo

Entre as áreas de atuação do engenheiro naval a indústria náutica de esporte e lazer representa uma possibilidade interessante para aqueles que buscam a satisfação profissional tanto no projeto quanto na construção de embarcações. Esta atividade representa também uma importante fonte de emprego e renda e se desenvolve continuamente para suprir as necessidades crescentes da náutica e do turismo náutico no Brasil e no mundo.

Características peculiares desta atividade, notadamente a fragmentação e as barreiras de entrada pouco significativas (Porter, 1980), permitem também que o profissional crie a sua própria empresa com investimentos relativamente pequenos, em especial no caso das embarcações de pequeno porte.

Tendo como referência elementos teóricos do campo da estratégia competitiva da administração de empresas e tendo como base a experiência adquirida ao longo de alguns anos na atividade de construção de embarcações de pequeno porte os autores se propõem a analisar a estrutura competitiva deste setor.

A ferramenta utilizada para tal é a tipologia de análise proposta por Branderburger e Nalebuff (1995), derivada dos princípios da *IO economics* e da teoria dos jogos, onde o micro-sistema de atuação da empresa é analisado através das relações de competição e de cooperação entre a empresa, seus clientes, seus fornecedores, seus substitutos e seus complementares.

Aplicada à realidade atual da indústria de embarcações de pequeno no Brasil, a verificação sistemática destas relações representa uma contribuição interessante para uma área especificamente carente de estudos publicados.

O resultado do estudo é a representação das relações de força existentes entre os diversos agentes que atuam nesta indústria e a compilação de diversas observações de campo realizadas pelos autores, servindo de base para a discussão das oportunidades e das ameaças presentes nesta atividade. O conhecimento destes elementos é útil tanto para aqueles que estudam o setor como para aqueles que participam desta atividade, ou que pretendem fazê-lo, e que buscam rever o seu posicionamento estratégico.

1. Introdução

As considerações aqui apresentadas se baseiam na revisão de um conteúdo teórico mínimo do campo das estratégias de competição e na experiência da micro empresa Holos Brasil, encubada no Pólo Náutico da UFRJ.

O objetivo deste estudo é, em um mesmo tempo, discutir elementos inerentes à indústria de embarcações de pequeno porte no Brasil e

ilustrar a adoção de uma ferramenta de análise estratégica.

A ferramenta considerada é a tipologia de análise proposta em Branderburger e Nalebuff (1995 e 1996), derivada dos princípios dos princípios da *IO economics* e da teoria dos jogos. Segundo este modelo, pode-se representar o micro-sistema de atuação de uma dada empresa pelas relações apresentadas na figura abaixo.

¹ Guilherme Azevedo é Professor da PUC-Rio e FGV, Mestre em Administração de Empresas e Engenheiro Naval.

² Fernando Amorim é Professor da UFRJ, Doutor em Ciências em Engenharia Naval e Oceânica e coordenador do Pólo Náutico da UFRJ.

³ Lorenzo Cardoso é Engenheiro Naval e sócio da empresa Holos Brasil.

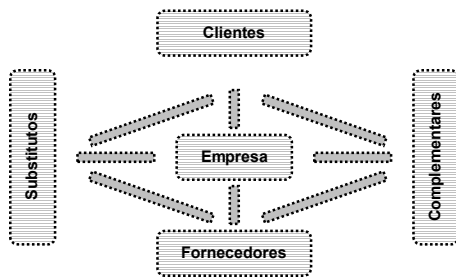


Figura 1 - Tipologia de análise de Brandenburger e Nalebuff (1996)

A *IO (Industrial organization) economics*, é o ramo da economia dedicado ao estudo das organizações industriais, (Azevedo et al., 1999). Segundo Osborne e Rubinstein (1994), a teoria dos jogos é um conjunto de ferramentas criadas para auxiliar o entendimento dos fenômenos observados quando tomadores de decisão (jogadores) interagem. No modelo apresentado os jogadores são os atores (individuais ou institucionais) que interagem na atividade cotidiana de uma empresa, tanto aqueles que se relacionam diretamente (os fornecedores e os clientes), como aqueles que interagem indiretamente (os substitutos e os complementares).

Clientes, fornecedores, substitutos e complementares são parte dos *stakeholders* que interagem no micro-sistema de uma empresa. Modelos mais completos incluem também, por exemplo, proprietários, financiadores, revendedores, órgãos de governo, grupos de pressão, funcionários e comunidades locais, (Churchill e Peter, 2000).

Optou-se por um modelo em que a análise se desse principalmente no âmbito das relações mais diretas da empresa.

As relações representadas neste modelo estático de análise da competição serão utilizadas para guiar a descrição da indústria de construção de embarcações de pequeno porte. Enfatizando que as relações expressas no modelo representam sempre combinações entre competição e cooperação, no jargão do campo de estudo são relações de "competição", e que se pressupõem uma mínima racionalidade dos atores no sentido de maximizar os seus resultados.

Antes de iniciar o desenvolvimento das considerações cabe notar que os pontos de vista aqui expressos não são comprovados estatisticamente por experimentos, e que se baseiam na observação advinda da vivência em uma pequena empresa do ramo, ficando ainda restritos à fabricação de embarcações

em fibra de vidro e com ênfase em três segmentos, a saber: pequenos veleiros, barcos para remo olímpico e pequenas lanchas de recreio.

Entende-se aqui, arbitrariamente, como pequenas embarcações aquelas com comprimento total não maior que 6m ou não mais pesadas que 150Kg.

2. Características típicas da indústria

Porter (1980) caracteriza que nos Estados Unidos a indústria de embarcações de fibra de vidro é um típico exemplo de indústria fragmentada. Ou seja, é uma atividade onde a quantidade de produtores é alta e onde a concentração da produção por poucas empresas é improvável.

Vai-se constatar aqui que isto também é verdadeiro para o caso brasileiro e que a "fragmentação" se coloca como um conceito chave para o entendimento da estrutura competitiva deste segmento industrial.

Identifica-se também, como características marcantes deste segmento industrial a baixa profissionalização dos atores e empresas com ciclos de vida relativamente curtos.

Sem voltarmos ao modelo das cinco forças da competição de Porter (1980), podemos observar algumas das características citadas pelo autor como fontes de fragmentação que se aplicam ao segmento industrial estudado, entre elas: barreiras de entrada pouco significativas; baixa economia de escala; flutuações irregulares na venda; e linha de produtos altamente diversa.

Barreiras de entrada de entrada pouco significativas

Os investimentos e o esforço necessário para entrar no negócio de pequenas embarcações, relativamente a outras atividades industriais, são baixos. De fato, o conhecimento inicial necessário para fabricar um barco de fibra vidro, sem considerações inerentes a viabilidade de uma produção seriada e sem a pretensão de atingir qualidades superiores à média do mercado, é relativamente simples.

É de se supor que uma pessoa que tenha trabalhado por um período de alguns meses com laminação esteja apta a tentar construir seu próprio barco sem necessariamente ter um conhecimento teórico relevante sobre o tema, apenas reproduzindo o processo aprendido.

Quanto ao investimento inicial esse pode se resumir a um conjunto de moldes de laminação, que podem ser baseados em uma embarcação existente, a algumas ferramentas, um compressor de ar e o material para a construção do primeiro barco.

Baixa economia de escala

As economias de escala para a produção de pequenas embarcações são baixas. O processo de fabricação é inerentemente manual, não podendo ser automatizado. Mesmo que processos semi-automatizados possam ser utilizados na construção de peças maiores como piscinas e dutos de grande diâmetro, a construção de pequenas embarcações exige um controle preciso do peso e quantidade de material, além de uma multiplicidade de ações repetitivas e corretivas que apenas pode ser realizada manualmente. O efeito da "curva de experiência" pode ser importante para a produção seriada, mas, depois de uma dezena de barcos produzidos, os ganhos de produtividade incrementais são mínimos. A especialização de funções dentro da fábrica colabora para ganhos de produtividade, entretanto não produz ganhos adicionais conforme aumenta a escala produtiva.

Flutuações irregulares na venda

A indústria de pequenas embarcações, tipicamente no caso brasileiro, sofre grandes variações de demanda. Somam-se a variação sazonal anual, onde as vendas tendem a ser maiores nos meses mais quentes e nos períodos que antecedem as férias escolares, as variações relativas aos desequilíbrios da economia e ainda efeitos de período.

Efeitos de período são acontecimentos isolados com grande influência na demanda. Quando este efeito atinge um agregado definido de indivíduos caracteriza-se um chamado "efeito cohort", (Ryder, 1965). Um exemplo correntemente citado neste segmento industrial é a influência da telenovela "Água Viva" na década de 80 que determinou um grande aumento temporário da demanda por pequenas embarcações.

Sendo um bem de consumo semi-durável, estigmatizado como supérfluo ou de luxo, a venda de um pequeno barco depende da

renda discricionária⁴ das famílias. Este excedente que, quando existe, normalmente concorre com a aquisição de outros bens ou serviços. Não é exagero considerar que aquisições tão diversas como um aparelho de DVD, a instalação de um *home-theater* ou uma viagem para o exterior podem ser consideradas substitutas a compra de um pequeno barco a vela.

As flutuações não previsíveis de demanda colaboram para a grande rotatividade de fabricantes que muitas vezes não sobrevivem à ameaça ambiental representada por esta oscilação.

Linha de produtos altamente diversa (fragmentação da demanda)

Salvos poucos exemplos de embarcações padronizadas onde um fabricante conseguiu se firmar como padrão mundial, superando parcialmente a fragmentação da demanda, a extensa maioria dos casos é de modelos de embarcações destinadas a públicos reduzidos.

Casos que superam a fragmentação estão, por exemplo, relacionados com embarcações a vela adotadas como classes de competição olímpica ou de nível mundial que sejam protegidas por patentes ou registros de marca.

Tipicamente, no entanto, cada país, ou região, tem os seus modelos de embarcações características que atendem aos requisitos específicos de seus modelos culturais, modalidades de uso, geografia e clima locais. Mesmo dentro de um mesmo país percebe-se que algumas regiões tendem a privilegiar a aceitação de um dado modelo de embarcação em detrimento de outros. Ainda mais importante que isso, o projeto de cada embarcação responde a requisitos específicos de uma dada missão o que produz, necessariamente, uma combinação virtualmente infinita de combinações específicas.

Um barco a remo, por exemplo, será completamente diferente se for destinado a águas abrigadas, a travessias oceânicas ou para descer corredeiras. Cada potencial usuário pode representar, em última instância, uma demanda por um modelo específico de embarcação. Percebe-se então a necessidade de uma abordagem de mercado muito baseada em segmentação.

⁴ Renda discricionária: "dinheiro que sobra para um indivíduo ou família depois do pagamento de impostos e despesas essenciais", (Churchill e Peter, 2000).

No caso dos barcos a vela percebe-se ainda um componente muito forte de fidelidade às diversas classes. Os usuários tendem a defender a classe do seu barco em detrimento das outras, o que colabora para a fragmentação. O correto uso desta tendência deve estar na base de uma estratégia de marketing para estas categorias, já que um usuário fiel pode em alguns casos se comportar como um “apóstolo” deste produto, defendendo seus benefícios e comunicando suas vantagens para outras pessoas, (Jones e Sasser Jr. 1995)

Outras características do segmento industrial

Complementando as características típicas deste setor industrial no Brasil constata-se que a fragmentação da demanda combinada com as oscilações econômicas do país colaboraram para que os ciclos de vida das empresas do setor sejam relativamente curtos.

Empresas muitas vezes não completam o seu ciclo de crescimento, ou migram para outros segmentos, e produtos por vezes têm o ciclo de vida mais longo que as empresas que o produzem. É comum por exemplo que um conjunto de moldes de produção de uma empresa que foi encerrada seja vendido para uma empresa que venha a fazer o mesmo alguns anos depois.

Outra característica curiosa que permeia o segmento industrial da construção de barcos é o fato de a atividade ser tratada por alguns agentes como uma ocupação secundária sem finalidade lucrativa. A origem desta característica por vezes se relaciona com alguns fatores como: (1.) a carência de oferta consistente por parte dos produtores o que inicialmente leva os usuários a produzir seus próprios barcos, (2.) a disposição de alguns usuários a praticarem auto-construção – típica por exemplo para a construção de veleiros oceânicos – por acreditarem em poder construir por um custo menor ou por buscarem satisfação pessoal nesta atividade; e pessoas físicas que dispostas a construir barcos para si acabam por transformar esta estrutura em uma empresa que traz mais satisfação pessoal do que retorno financeiro.

Construtores que conduzem o negócio como um *hobby*, sem compromisso de continuidade, contracenam com construtores que operam na mais completa informalidade, sem o ônus da tributação sobre salários, faturamento ou resultados a que estão sujeitas as empresas formais. Essa combinação dificulta a

viabilidade das empresas que operam profissionalmente.

Percebidas algumas das causas estruturais da fragmentação deste setor industrial e outras características adicionais podemos então prosseguir a nossa análise, baseada no modelo adotado.

3. O modelo adotado

O jogo dos negócios tem como base o valor: a criação, a captura e o compartilhamento de valor pelas empresas (Churchill e Peter 2000). Desta forma, deve-se investigar a cadeia de valor na qual a companhia se insere para identificar possibilidades de posicionamento estratégico que viabilize e traga sucesso para a sua operação.

Usando o arcabouço do modelo de Brandenburger e Nalebuff (1995 e 1996), vê-se que as interações acontecem em duas direções diferentes, representando fluxos físicos ou de informação. Na direção vertical (segundo o diagrama da Figura 1.) estão os clientes e os fornecedores da empresa. Entre os fornecedores e a empresa existe um fluxo de materiais, produtos, serviços e força de trabalho e um contra-fluxo de remuneração aos fornecedores. Entre a empresa e os seus clientes está o fluxo de produtos e serviços e o contra-fluxo de remuneração à empresa. Ocorrem portanto, nesta direção, transações no seu sentido estrito, além de fluxos de informação resultantes de comunicação pessoal e impessoal e de *feed-backs* recebidos em retorno.

Na direção horizontal estão agentes com os quais as empresas interagem sem que, de forma geral, haja transação. São os “substitutos” e os “complementares”.

Substitutos são agentes alternativos de quem os clientes podem adquirir produtos e serviços, ou ainda, os agentes alternativos para quem os fornecedores podem vender os seus produtos e serviços.

Complementares são aqueles agentes de quem os consumidores compram produtos ou serviços complementares aos vendidos pela empresa, ou ainda, empresas para quem os seus fornecedores vendem produtos complementares aos comprados pela empresa.

Tentaremos, então, entender melhor o papel dos agentes do tipo substitutos e do tipo complementares. Os termos “substitutos” e “complementares” trazem à tona conceitos

normalmente inibidos pelo vocabulário tradicional do mundo dos negócios. O entendimento destas duas simetrias introduzidas pela cadeia de valor, clientes *versus* fornecedores e substitutos *versus* complementares, é fundamental para que os gerentes possam adotar estratégias novas.

No eixo vertical, o entendimento, por parte dos administradores, de que exista uma mistura de cooperação e competição é geral. Os fornecedores, a empresa e os seus clientes procuram, conjuntamente, que seja agregado ao produto o maior valor possível. Eles trabalham juntos para que o produto, seus componentes e seus usos sejam os melhores possíveis. Entretanto, na hora de se repartir o bolo, adotam uma postura de competição, onde cada empresa espera pagar menos e receber mais.

No eixo horizontal, normalmente, os gerentes das empresas tendem a enxergar apenas metade da figura. Os substitutos são vistos apenas como inimigos, com os quais não se pode constituir nenhuma relação colaborativa; e os complementares quando, por sua vez, são vistos, tendem a ser entendidos apenas como amigos naturais com quem não se estabelece uma relação direta.

Por esta ótica limitada vai-se deixar de perceber uma outra simetria importante: tanto os competidores como os complementares podem representar relações tanto de colaboração como de competição.

Estas considerações serão mais claramente entendidas com o desenvolvimento da discussão que se segue, onde o segmento industrial escolhido será estudado.

4. Relação Empresa — Clientes

Para a empresa que produz pequenas embarcações de fibra de vidro o cliente principal é o usuário final. Este pode ser atendido de diversas formas, sendo mais típicos os casos de: venda direta do fabricante, venda direta agenciada por um representante comissionado e venda realizada por um distribuidor intermediário.

A venda direta é a opção mais simples e que confere o maior retorno para a empresa ou menor custo para o comprador. No entanto essa prática fica restrita a área de influência da empresa e por isso representa um potencial limitado como fonte de demanda. Sendo a produção a competência central (*core-competencie*, Porter, 1990) da empresa,

esforços extensivos que garantam uma boa distribuição direta independente representam também uma perda de foco perigosa para o negócio.

Uma ferramenta que facilita o contato direto da empresa com o cliente é a INTERNET. Vários fabricantes de barcos e distribuidores de artigos náuticos usam essa ferramenta. A constatação que se faz é que, pelo menos para barcos completos, as vendas automáticas via INTERNET ainda não são uma realidade. O cliente usa a *web* como fonte de informação, mas apenas o contato direto com o fabricante ou com seus representantes, idealmente reforçado pelo exame físico da embarcação montada ou por um *test-drive* pode gerar a venda. No caso de venda de peças de reposição ou de varejo de artigos náuticos a venda telematizada já é uma realidade, mesmo se não confirmadas as expectativas otimistas de alguns anos atrás.

Outra prática típica da indústria é a venda direta através de agente comissionado. Esses agentes podem ser pessoas físicas ou pequenas lojas de náutica, com influência nas suas regiões. A ação desses agentes tende a ser inconstante e seu comprometimento com a empresa tende a ser baixo. Normalmente os agentes também estão envolvidos na venda de embarcações de outros fabricantes, de embarcações usadas e de outros produtos e serviços, o que explica seu comprometimento parcial. A sua capacidade de influência local e a capilaridade de distribuição que a sua ação produz não podem, no entanto, serem negligenciadas.

A terceira opção, venda ao distribuidor, é dificultada em termos práticos por alguns fatores. Os distribuidores de náutica resistem a imobilizar capital em embarcações montadas, preferindo aguardar a oportunidade de receber uma encomenda. Sem a embarcação exposta falta ao comprador final a capacidade de tangibilizar o bem a ser comprado e a venda tende a não acontecer, principalmente se existir um componente de "compra por impulso" na venda. Caso a embarcação seja cedida em regime de consignação o distribuidor parece ficar menos empenhado em realizar a venda.

Soma-se ainda uma dificuldade relativa ao sistema fiscal, caso a empresa seja registrada como micro-empresas no estado de origem ela não dará direito ao distribuidor de crédito de ICMS, imposto que originalmente é cobrado apenas sobre o valor agregado. Isso cria um ônus adicional ao distribuidor que

exige uma margem maior sobre a venda o que tende a inviabilizar o acordo.

No contra-fluxo “Cliente → Empresa” registra-se ainda a existência um *feed-back* de informação muito importante. Os compradores finais muitas vezes interagem com a empresa informando sobre deficiências de qualidade de alguns detalhes e sugerindo pequenas modificações no projeto e na construção. O convívio cotidiano dos fabricantes com os usuários finais é sempre positivo neste aspecto.

Uma relação secundária que surge entre a empresa e o usuário final também é o fornecimento de peças de reposição e a prestação de serviço para a recuperação ou modernização de embarcações usadas. Distribuidores e agentes dificilmente se propõem manter peças sobressalentes em estoque, já que as margens praticadas são pouco atrativas e os fabricantes normalmente percebem este mercado apenas como complementar à venda de embarcações completas.

Uma última nota em relação aos clientes finais é no sentido de categoriza-los em dois grandes grupos distintos. O primeiro é de indivíduos que compram o barco para o seu próprio uso, ou de sua família, e o segundo é de clientes institucionais, tipicamente clubes, federações ou secretarias de esporte, que compram lotes de alguns barcos para suprir necessidades maiores.

5. Relação Empresa — Fornecedores

Entre os diferentes fornecedores da atividade de construção de embarcações em fibra de vidro podemos citar: fornecedores de materiais para a laminação, fornecedores de peças e componentes; fornecedores de mão de obra; fornecedores de tecnologia e de projetos.

O mercado de materiais para laminação se divide em algumas categorias. Empresas que utilizam material de laminação em grande escala, dentro ou fora da indústria náutica, têm acesso direto aos produtores. Empresas de porte menor utilizam a rede de distribuidores que compõem um sistema varejista onde impera uma certa competitividade. E existem ainda, por fim, para os materiais importados, mais sofisticados e caros, algumas empresas que importam e, em um ambiente de menor competição, revendem aplicando margens elevadas, mas também prestando um serviço de consultoria de uso destes produtos mais consistente.

Os fornecedores de peças e componentes variam muito de acordo com o mercado. O mercado de vela é relativamente maduro contando com alguns agentes que operam em escala de produção considerável e que fornecem peças adequadas para modelos genéricos de embarcações. Parte destas empresas vêm inclusive desenvolvendo a exportação de seus produtos.

Peças para modelos específicos embarcações a vela ou remo têm que ser desenvolvidas e adquiridas por encomenda junto a produtores menores, onde a continuidade do fornecimento e os preços são menos favoráveis. Pode-se no entanto identificar casos em que este fornecimento se torna mais consistente, com base em um relacionamento mais compromissado entre fornecedores e fabricantes.

Quanto ao mercado de pequenos barcos a motor existe uma rede de cadeias de varejo relativamente desenvolvida que vende os componentes, em sua maioria importados, onde os problemas principais passam a ser a oscilação da cotação do Dólar e demora da reposição de estoque.

O fornecimento de mão de obra é uma questão à parte. Existe uma disponibilidade no mercado de profissionais experientes, originários de empresas maiores, com grande habilidade mas sem uma cultura de produtividade muito desenvolvida. Outra opção que se contrapõe a esta é possibilidade é treinar e desenvolver novos profissionais dentro da empresa, controlando melhor os valores culturais envolvidos. A busca por qualidade acaba indicando uma combinação das duas como sendo a mais efetiva.

Quanto à tecnologia necessária a produção, essa é hoje fornecida em parte pelos distribuidores de material de laminação, em parte encontrada no mercado de trabalho e em outras empresas e em parte produzida dentro da própria empresa. Os projetos na indústria de pequenas embarcações são, tipicamente, adaptados de projetos existentes ou adquiridos de fontes externas. Raras são as empresas que combinam projeto e produção.

6. Relação Empresa – Substitutos

Os clientes que compram embarcações de pequeno porte podem identificar substitutos diretos a uma empresa (tipicamente outras empresas que produzem produtos da mesma categoria) e substitutos indiretos (todo produto

ou serviço que poderia ser comprado com o mesmo recurso).

Os fornecedores que atendem a empresa têm como substitutos desta relação o fornecimento de seus produtos para empresas da mesma atividade (relação de substituição direta) ou para empresas de outras atividades (substituição indireta).

Tratando inicialmente dos substitutos do ponto de vista do cliente, verifica-se que a relação com os substitutos diretos (outras empresas que fabriquem embarcações de porte semelhante) revela um nível de competição inevitável, mas também possibilidades de colaboração.

As embarcações de um fabricante competem diretamente com embarcações de porte e conceito semelhantes. Cabe então a cada fabricante procurar oferecer o máximo de valor possível com o seu produto, adequar a sua política de preços, criar um bom sistema de distribuição e se comunicar de maneira eficiente com seu público-alvo. Dito de outra forma, na competição direta cabe a cada fabricante desenhar o melhor composto de marketing possível aos olhos do mercado escolhido, (Kotler, 1999; Churchill e Peter 2000, entre outros).

Por outro lado, a própria fragmentação do mercado e a infinidade de diferentes conceitos, fazem como que a missão das diversas embarcações tenham usos complementares. Existem casos de embarcações mais apropriadas para uma faixa etária, ou para um tamanho de tripulação.

No caso de monotipos à vela, por exemplo, existem barcos mais próprios para cada faixa etária e existem “percursos” a serem seguidos pelos jovens velejadores que passam de uma classe para outra. No caso dos barcos para a prática do remo olímpico o tamanho da tripulação determina qual barco será utilizado e, também neste caso, existe uma seqüência de barcos a serem utilizados durante o aprendizado e aperfeiçoamento. Os barcos então se completam, um não exclui os outros.

A sinergia entre os diversos tipos ou classes de barcos fica clara, por exemplo na organização de eventos de convívio ou de competição. Nas regatas e passeios, exceto em casos de campeonatos específicos de uma classe, espera-se encontrar vários modelos de barcos e isso aumenta a repercussão do evento e incentiva o desenvolvimento do mercado como um todo.

Na realidade o potencial de crescimento do mercado consumidor de pequenas

embarcações no Brasil é grande o suficiente para que os fabricantes tenham a ganhar tanto cooperando entre si para aumentar o tamanho do mercado como incentivando o uso de seu produto específico.

Quanto aos substitutos em relação ao fornecimento a influência é principalmente positiva. Por exemplo, a existência de grandes consumidores de fibra-de-vidro e material para laminação no país, como os fabricantes de peças industriais ou barcos maiores, viabiliza a existência de uma rede de distribuição que atende também aos segmentos de menor expressão.

Influências positivas podem ser identificadas desta mesma forma para outros fornecedores, como peças de metal, madeira e cabos. O mesmo se dá quanto a fornecedores de mão de obra e de tecnologia. Dificilmente a atividade de construção de embarcações de pequeno porte é ameaçada por um substituto quanto ao fornecimento que absorva todos os recursos disponíveis, por exemplo.

7. Relação Empresa – Complementares

Assim como no caso anterior existem aqui duas análises a serem realizadas, uma quanto aos complementares para os clientes e outras quanto aos complementares para os fornecedores.

Indústrias complementares para os fornecedores seriam aquelas que usam como insumos elementos diferentes, mas que são necessariamente produzidos em um mesmo processo. Relações deste tipo existem por exemplo entre indústrias que consomem couro e indústrias que consomem carne, alterações no nível de fornecimento para uma delas impacta na outra, já que não há como produzir carne sem produzir couro ou vice-versa. Não se identifica nenhuma característica relevante deste tipo no segmento industrial estudado.

Os complementares para os clientes seriam aqueles produtos e serviços que são usualmente utilizados simultaneamente ou em conjunto com as embarcações de pequeno porte. Podem ser relações de maior obrigatoriedade, por exemplo: quem tem um pequeno barco precisa dispor de um clube ou de uma guardaria com acesso à água. Ou relações que se dão mais por afinidade, como por exemplo: quem tem um barco tende a comprar e ler revistas de náutica e vice-versa.

A primeira relação deste tipo que pode ser destacada é justamente a relacionada com o acesso à água. Ter como colocar e tirar seu barco da água se mostra, hoje no Brasil, como

um grande empecilho para os usuários e usuários potenciais. Famílias que poderiam ter um pequeno barco para seu uso recreativo nos fins-de-semana deixam de fazê-lo por não ter acesso a iate clubes, seja pelo custo ou seja simplesmente por não terem interesse em se tornarem sócios.

Outras alternativas, como por exemplo as marinas públicas, que são um modelo aplicado com grande sucesso em outros países, ainda estão muito distantes de se constituir aqui uma realidade consistente. Parte do crescimento da indústria de fabricação de embarcações de pequeno porte parece ser contido por esta deficiência. Não existe uma presença das administrações públicas locais para desenvolver estas soluções que trazem resultados positivos tanto em relação ao esporte e a qualidade de vida quanto em relação a empregos e renda.

Outra atividade complementar pode ser considerada aquela de treinamento e aprendizado do uso dos barcos. Tipicamente na vela e no remo os usuários freqüentam cursos para aprender os fundamentos da atividade antes de ter o seu próprio barco e podem continuar a fazê-lo continuamente com fins de aperfeiçoamento. No caso de embarcações a motor o mais típico é procurar um curso preparatório apenas para a obtenção da habilitação necessária.

Os cursos de vela e de remo existem nas grandes capitais e cidades do litoral mas nem sempre são acessíveis ou oferecem soluções adequadas para outros públicos que não as crianças e jovens que se iniciam na atividade. Existem alguns cursos de boa qualidade e de alguma tradição, assim como outros de baixa qualidade. Algumas vezes a freqüência a estes cursos é restrita a sócios de clubes onde estes são oferecidos e outras vezes é simplesmente difícil saber onde encontra-los.

O fabricante de pequenas embarcações se depara também com estas questões como limitantes de sua demanda. Estabelece-se naturalmente uma relação de cooperação entre fabricantes que indicam cursos e cursos que indicam fabricantes.

Cabe aqui uma nota de apoio ao projeto executado por vários municípios brasileiros, com verba do Governo Federal – o “Projeto Navegar” – que, mesmo existindo pontos a serem melhorados, busca popularizar o acesso às águas pela criação de núcleos de prática de vela, remo e canoagem.

A estrutura que avalia e expede as habilitações para uso de embarcações é

administrada pela Marinha através de sua rede de Capitania dos Portos. Este serviço vem sendo realizado de forma consistente apesar de ser um tanto quanto burocratizado e sofrer muitas críticas quanto ao formato e ao conteúdo das avaliações.

Aliás, o próprio serviço prestado pela Marinha quanto a sinalização, controle da navegação e resgate em caso de acidente, é um serviço complementar que usufrui o usuário de pequenas embarcações. Quanto a estes, de forma geral, vêm-se também conseguindo manter um nível de atendimento consistente, apesar de existir nestas autoridades uma mentalidade mais de restringir do que de incentivar o uso das águas.

Outras atividades que são complementares para os clientes são aquelas relacionadas com a informação sobre o esporte e as atividades recreativas. Destacam-se aí revistas especializadas, programas de televisão, sites na internet e feiras abertas ao público. A relação de cooperação aqui passa a ser menos mandatória mas é evidente que o sucesso de uma atividade influencia positivamente a outra. Ler e assistir sobre a atividade vai despertar o interesse de praticá-la, ou vice-versa.

Existem, finalmente, outras atividades que são também complementares e que dizem respeito à manutenção física e conservação dos barcos. São por exemplo empresas que fabricam carretas e capas para embarcações ou que fornecem peças de reposição e serviços de manutenção. Estas empresas atendem aos clientes finais e pode ser fornecedor também dos próprios fabricantes, que buscam ampliar as suas linhas de produto.

Terminada a verificação das relações existentes entre os diversos agentes, tendo como base a tipologia de Brandenburger e Nalebuff (1995), encerraremos este estudo discutindo aspectos gerais do quadro de forças encontrado e das oportunidades e ameaças que agem sobre a fabricação de embarcações de pequeno porte.

8. Discussão: Quadro de forças

Avaliando o quadro geral delineado pela análise podemos discutir alguns aspectos do quadro de forças.

O fato de a indústria considerada ser tipicamente fragmentada e, por conseguinte, de pequeno porte faz com que, *vis-à-vis* aos

fornecedores, esta tenha pouco poder de barganha se estes forem de grande porte. Daí pouca capacidade de se opor aos aumentos das matérias primas, principalmente produtos químicos e metalúrgicos, ou de exigir que estes reduzam suas margens.

A solução mais confortável para as empresa, quando possível, é então encontrar ou desenvolver fornecedores de porte menor onde esta consiga mais influência e controle em relação à qualidade e aos custos, mesmo enfrentando limitações destes quanto ao profissionalismo e eficiência.

Já com relação ao cliente final, principalmente quando este é pessoa física, e não clube ou órgão de governo, por exemplo, as empresas tendem a poder ter uma relação de contato mais estreita e de duração mais longa, podendo em algumas ocasiões influenciá-lo quanto aos usos de seu produto e escolha de outros.

Quanto à força dos clientes existem duas forças antagônicas. Por um lado este é forte pois as embarcações, se não são bens supérfluos, pelo menos não são gêneros de primeira necessidade, e o cliente pode simplesmente não comprar. Por outro lado a desenvolvimento ainda inicial dos fabricantes faz com que o cliente, uma vez decidido a comprar, tenha pouca força por não existirem muitas escolhas no mercado, ao contrário de países onde este mercado é mais maduro.

Ao nível interno de competição, entre os fabricantes, existe um quadro de equilíbrio de forças baseado, principalmente, na diferença entre os produtos, que permite também que se conviva com empresas que importam barcos prontos e conseguem vendê-los apesar das variações e das condições desfavoráveis do câmbio.

O outro agente que participa em todos os elementos da cadeia produtiva é o governo, recebendo e fiscalizando o recolhimento de impostos. Aqui surgem distorções relacionadas com o sistema tributário ineficiente e com os altos índices de informalidade de parte da economia brasileira. Ficam então prejudicados aqueles agentes que, na formalidade, recolhem a totalidade dos tributos e têm dificuldade em competir com os que não o fazem.

9. Discussão: Oportunidades e Ameaças

Encerrando este estudo são apresentados alguns elementos de posicionamento que

surgem do desenvolvimento da análise e que revelam oportunidades e ameaças da atividade.

As ameaças encontradas são principalmente aquelas relacionadas com o frágil equilíbrio de forças e o estágio inicial de desenvolvimento do setor.

Lidar com um mercado que ainda representa uma fração de seu tamanho potencial; vender produtos que não são indispensáveis em um ambiente econômico de pouca prosperidade; negociar com grandes fornecedores que não demonstram muito interesse em lhe servir, ou com pequenos fornecedores que nem sempre têm condições de apresentar um trabalho consistente; contracenar com empresas que operam na informalidade; e estar sujeito a uma estrutura tributária e de crédito à produção hostis para a pequena empresa, são algumas das principais ameaças deste segmento industrial.

As oportunidades surgem principalmente pela própria incipiência do mercado, que permite o crescimento e estabelecimento de novos conceitos, e pela possibilidade de estabelecer um vínculo mais próximo com o usuário final.

Oportunidades surgem também através de um convívio mais direto com os agentes que são complementares, oferecendo aos usuários finais soluções mais completas no sentido de suprir também as deficiências de outras necessidades, como cursos, guardarias, manutenção dos barcos, informação sobre atividades e a própria produção de eventos.

Conclui-se verificando que o modelo testado permitiu que uma análise sistemática do segmento da fabricação de embarcações de pequeno porte e que permitiu que questões interessantes, relacionadas com o quadro de forças e com as ameaças e oportunidades, emergissem.

O desenvolvimento do estudo e a discussão subsequente vieram também a mostrar que a atividade de fabricação de embarcações de pequeno porte representa uma oportunidade interessante para aqueles que esperam criar seu próprio negócio e que têm habilidade para lidar com elementos hostis do ambiente, para potencializar uma demanda reprimida que existe por estes produtos e para desenvolver soluções criativas baseadas mais na cooperação com outros agentes do que na competição direta com outros fabricantes.

10. Referencias bibliográficas

- BRANDENBURGER, Adam, e NALEBUFF, Barry. The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. **Harvard Business Review**, p.57-71, July-August 1995.
- BRANDENBURGER, Adam, e NALEBUFF, Barry. Co-opetition. New York: Currency Doubleday, 1996.
- CHURCHILL Jr, Gilbert A. e PETER, J. Paul. Marketing – Criando Valor para os Clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- GHEMAWAT, Pankaj. Games Businesses Play. London: The MIT Press, 1997.
- JONES, T. O., SASSER Jr., W. E. Why Satisfied Customers Defect. **Harvard Business Review**, november-december 1995.
- KOTLER, P. Kotler on marketing – How to create, win and dominate markets. New York: The Free Press, 1999.
- PORTER, Michael. Competitive Strategy. New York: Free Press, 1980.
- _____, Michael. Competitive Advantage. New York: Free Press, 1985.
- _____, New Global Strategies for Competitive Advantage. **Planning Review**, p.4, 14, v. 18, n. 3, May-June 1990.
- _____, Michael. Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**, v.12, n. speiss, pp. 95-117, 1991.
- OSBORNE, Martin, e RUBINSTEIN, Ariel. A Course in Game Theory. Boston: MIT Press, 1994.
- RASMUSEN, Eric. Games and Information – An Introduction to Game Theory. Cambridge: Basil Blackwell, 1989.
- RUMELT, Richard, SCHENDEL, Dan e TEECE David. Strategic Management and Economics. **Strategic Management Journal**, v.12, n. speiss, pp. 5-29, 1991.