

Plano Estratégico de Desenvolvimento do Polo Náutico do Município de Tijucas - SC

FASE 2 Planejamento Estratégico do Setor Náutico do Município



Serviço de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas
Santa Catarina

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA – SEBRAE - SC

**PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO DO SETOR NÁUTICO DO
MUNICÍPIO DE TIJUCAS - SC**

Fase 2: Planejamento Estratégico do Setor Náutico do Município

FICHA TÉCNICA

CONSELHO DELIBERATIVO DO SEBRAE/SC

Sergio Alexandre Medeiros

Presidente

Alaor Francisco Tissot

Vice-Presidente

Entidades

Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina – BADESC

Banco do Brasil S.A. – BB

Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE

Caixa Econômica Federal – CAIXA

Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Santa Catarina – FAESC

Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina – FAMPESC

Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina – FACISC

Federação das Câmaras de Dirigentes

Lojistas de Santa Catarina – FCDL

Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC

Federação do Comércio do Estado de Santa Catarina – FECOMÉRCIO

Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras – CERTI

Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável – SDS

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI/DR-SC

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

DIRETORIA EXECUTIVA

Carlos Guilherme Zigelli

Diretor Superintendente

Anacleto Ângelo Ortigara

Diretor Técnico

Sérgio Fernandes Cardoso

Diretor Administrativo Financeiro

UNIDADE DE ATENDIMENTO COLETIVO – SC

Ricardo Monguilhott de Brito

Gerente

Alan D. Claumann

Coordenador Estadual da Carteira de Turismo

Roberto Tavares de Albuquerque

Coordenador Geral de Projetos de Atendimento Coletivo

COORDENADORIA REGIONAL DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

Soraya Tonelli

Coordenadora Regional da Grande Florianópolis

Simone Amorim Pereira Cabral

Gestora Regional de Turismo da Grande Florianópolis

Alides Sgrott

Coordenador da Regional Foz do Itajaí

EQUIPE TÉCNICA

Rafael Andreguetto

Diretor RCL | Ideias, Negócios e Turismo

Letícia Tonetto

Consultora RCL | Ideias, Negócios e Turismo

Carolina Carvalho

Consultora RCL | Ideias, Negócios e Turismo

SUMÁRIO

1.	APRESENTAÇÃO.....	5
1.1.	OBJETIVOS	6
1.1.1.	Objetivo Geral	6
1.1.2.	Objetivos Específicos.....	6
2.	INTRODUÇÃO	7
3.	MATRIZ SWOT (FORÇA, FRAQUEZA, OPORTUNIDADES E AMEÇAS)	8
4.	ANÁLISES E CENÁRIOS.....	12
4.1.	ANÁLISES E CENÁRIOS MACROAMBIENTAIS.....	12
4.1.1.	Análise e Cenário Internacional	12
4.1.2.	Análise e Cenário Nacional.....	14
4.1.3.	Análise e Cenário Estadual – Santa Catarina.....	17
4.2.	ANÁLISE E CENÁRIO MICROAMBIENTAL.....	21
4.2.1.	Análise e Cenário Municipal.....	21
5.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO	26
5.1.	METODOLOGIA.....	26
5.1.1.	Fotos do primeiro encontro da Oficina de Planejamento Estratégico.....	27
5.1.2.	Fotos do segundo encontro da Oficina de Planejamento Estratégico.....	28
5.1.3.	Fotos do terceiro encontro da Oficina de Planejamento Estratégico.....	29
5.2.	VALORES.....	30
5.3.	MISSÃO.....	30
5.4.	VISÃO	30
5.4.1.	Visão Curto Prazo - 2016	31
5.4.2.	Visão Médio Prazo - 2021.....	31
5.4.3.	Visão Longo Prazo - 2026	31
6.	ANALISE GUT	32
7.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO POLO NÁUTICO DE TIJUCAS.....	36
8.	REFERÊNCIAS.....	37

1. APRESENTAÇÃO

A cadeia produtiva náutica no Brasil tem propensão para gerar empregos em todos os seus elos e, por isso, possui um potencial de impacto social muito importante, pois além da geração de emprego, distribuição de renda e desenvolvimento social, também dispõe de inúmeras possibilidades de negócios para as micros e pequenas empresas.

Nos últimos 10 anos o mercado náutico brasileiro apresentou as maiores taxas de crescimento do mundo, cerca de 10% ao ano (Bote, 2014). Como descrito por Eduardo Columna, presidente da Associação Brasileira dos Construtores de Barcos e Seus Implementos – ACOBAR, “nosso potencial é imenso e internacionalmente reconhecido, como evidencia o recente interesse de grandes empresas multinacionais do setor náutico em estabelecer conexões no Brasil. À indústria nacional está diante de desafios e oportunidades igualmente inéditos, e para fazer frente a eles deve demonstrar sua capacidade de utilizar as ferramentas que o mercado exige: informação consistente, raciocínio estratégico e talento humano” (ACOBAR, 2012).

Nos últimos anos, um grande número de marcas internacionais começou a perceber o Brasil como um mercado de alto potencial, principalmente diante da crise econômica que afeta os países centrais, como a comunidade do Euro. Santa Catarina já é destaque no setor náutico do país com grandes empresas instaladas no estado. E o município de Tijucas localizado na Grande Florianópolis, tem sido sondado por investidores nacionais e internacionais com interesse em áreas desocupadas do município. Com uma localização estratégica e os recursos oferecidos pelo Rio Tijucas, bem como por ser uma cidade litorânea com uma faixa costeira pouco explorada, se mostra como uma região atraente para a expansão do setor.

Nesse contexto, este trabalho almeja contribuir demonstrando a competitividade das empresas do setor náutico e evidenciá-lo como um meio de crescimento econômico, de modo a propiciar ao município de Tijucas as bases para se iniciar como um polo de desenvolvimento da cadeia náutica de Santa Catarina, com o intuito de possibilitar melhores condições de trabalho e de vida à população, além de diversificar as atividades econômicas desenvolvidas atualmente na cidade.

O documento apresentado refere-se ao Produto Parcial do contrato com o SEBRAE-SC que tem como escopo a avaliação e planejamento do desenvolvimento do setor náutico no município de Tijucas - SC. Esta segunda fase do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Polo

Náutico do município de Tijucas - SC foi nomeada como Planejamento Estratégico do Setor Náutico do Município.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo Geral

Definir estratégias e premissas, por meio da análise do ambiente interno e externo, para o alcance dos resultados futuros do município com enfoque no setor náutico.

1.1.2. Objetivos Específicos

1. Definir a forma participativa dos pilares do Plano;
2. Realizar Oficinas com os agentes locais para definição de Missão, Visão e Valores;
3. Definir objetivos, prioridades e metas para o Desenvolvimento do Setor Náutico do município;
4. Determinar as principais linhas de ação necessárias para a consecução dos objetivos propostos, considerando os eixos estratégicos definidos.

2. INTRODUÇÃO

Este documento foi estruturado a partir de coleta de informações, análise de dados do município e do mercado náutico, levantados na Fase 1 – Diagnóstico Estratégico Situacional do Município, que servirão de referência a partir de então para o processo de tomada de decisões empresariais, incentivando e apoiando as cadeias produtivas do setor.

Para construção desse documento foi realizada Oficina de Planejamento Estratégico com participação dos principais agentes locais, tanto do setor público quanto do privado. Essa oficina contou com 3 (três) encontros onde foram :

- Analisados e atualizada a Matriz SWOT;
- Definidos: missão, valores e visão;
- Aplicada a Análise GUT e;
- Traçados objetivos

3. MATRIZ SWOT (FORÇA, FRAQUEZA, OPORTUNIDADES E AMEÇAS)

Durante a Fase 1 – Diagnóstico, com a finalidade de entender quais são os obstáculos/oportunidades específicos do Setor Náutico de Tijucas, foi realizada uma listagem das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Matriz SWOT) a partir do conhecimento e experiência resultantes dos trabalhos desenvolvidos pela equipe do projeto em visita técnica, das reflexões de reuniões com a equipe da Prefeitura, entrevistas realizada com pescadores artesanais do município e com representante da Marine Express, empresa náutica instalada na cidade, e também de estudos levantados sobre o setor no estado de Santa Catarina. A Matriz SWOT foi analisada e revisada no 1º encontro da oficina de planejamento estratégico.

Para melhor compreensão, as forças e fraquezas são listadas a partir da percepção do município de Tijucas, e as oportunidades e ameaças são baseadas nos dados do setor em âmbito estadual e nacional, que pode influenciar o município que está à procura de desenvolver o setor.

FORÇAS

- Localização estratégica;
- Facilidade de acesso e próximo aos principais portos e aeroportos do estado;
- Legislação Municipal favorável, Plano Diretor Adaptado e Incentivos Fiscais;
- Grandes áreas disponíveis a preços acessíveis;
- Disponibilidade de mão-de-obra local;
- Cidade plana com geografia favorável;
- Grande número de empresas de transportes;
- Polo da indústria cerâmica.
- Próximo de três importantes terminais turísticos náutico no Estado (São F. o Sul, Itajaí e Porto Belo);
- Próximo a Ilha do Arvoredo um dos

FRAQUEZAS

- Comodismo e falta de interesse da população;
- Briga política, que se estende por anos;
- Cidade de costas para o rio e o mar;
- Represamento do Rio Tijucas na foz.
- Não é uma cidade turística;
- Pouca infraestrutura de apoio turístico;
- Recursos com potencial turísticos não explorados;
- Assoreamento do Rio;
- Inexistência de Molhe;
- Baía impossibilitada para banho;
- Não existem balizamento e sinalização náutica na baía de Tijucas;
- Carta náutica desatualizada;
- Inexistência de mão-de-obra qualificada e especializada;

<p>principais pontos de mergulho do Brasil;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rio Tijucas possui total de 13,5km e a baía de Tijucas possui faixa costeira são 12km; • Possibilidade da implantação da universidade do mar em parceria com a Itália; • Possui um campus da Univali e uma escola profissionalizante do SENAI; • Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Polo Náutico do Município; • O município de Tijucas participa do GTT Náutico do Estado; • Parceria com a Associação Náutica Catarinense para o Brasil (ACATMAR); • Dedicção do município para captação de investidores no setor náutico com uso de material impresso direcionado, participação em feiras e disponibilidade para visitas técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem o conhecimento da capacidade de carga náutica de recreio; • Não ter levantamento da capacidade de Carga do Município.
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>Diretas para Tijucas/SC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pelas características da dinâmica das águas desenvolvimento de atividades aquáticas como caiaque e SUP; • Possibilidade de requalificação de outras atividades ligadas ao mar (pesca esportiva, artesanal, mergulho, mecânica naval, marinas, e outros serviços diversos); • Captação de competições esportivas ligada ao mar; 	<p><u>AMEAÇAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de mão de obra especializada; • Falta de investimento em desenvolvimento tecnológico; • Falta de estratégias de desenvolvimento econômico náutico retrai investimentos privados; • Crise Econômica Nacional e Mundial; • Altos encargos sociais e Carga tributária elevada com taxas de juros mais altas do mundo; • Aumento do preço dos combustíveis;

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da maricultura na baía; • Geração de inclusão social, por meio de oportunidade de emprego e renda no setor náutico; • Potencial para construção de marinas com vagas molhadas; • Possibilidade de criação de serviços de estaleiro, manutenção e reparação com a implantação de infraestrutura náutica para a recepção de embarcações; • Saturação de infraestrutura náutica nas cidades do litoral sul do Rio de Janeiro e litoral norte de São Paulo; • Desejo da iniciativa privada em investir na ampliação ou em mais empresas de infraestrutura náutica; <p>Indiretas para Tijucas/SC (âmbito Estadual)</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Estado de Santa Catarina conta com 508 km de extensão de litoral; • Visibilidade nas mídias, em geral, sobre a ampliação do uso do mar aumentou o interesse de investidores; • Potencial real de mercado para Santa Catarina se tornar um local para que as embarcações fiquem no Estado, em vagas molhadas; • Instalação de Empresa e Indústria Náutica no Estado; • Possibilidade de complementar e ampliar as opções de atividades e serviços associados ao setor náutico; • O setor náutico é essencialmente | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento do dólar; • Insegurança física e patrimonial; • O Paraná e Rio Grande do Sul estão se estruturando para aumentar a infraestrutura náutica; • Boa infraestrutura náutica e mão de obra qualificada, no Uruguai e Argentina; • Inexistência de um Plano Estratégico Estadual do setor náutico do Estado de Santa Catarina; • Inexistência de financiamento da esfera Federal para a infraestrutura náutico; • Inexistência de empresas operando voos internacionais de forma regular no Estado; • Lentidão dos órgãos públicos; • Contratação de financiamentos; • Falta de estratégias de capacitação e qualificação para o setor; • Inexistência de escolas e clubes náuticos; • Baixo número de procura pelos serviços náuticos no Estado por navegadores internacionais; |
|---|---|

regional, o que garante que o Estado pode desenvolver polos náuticos dentro de seu território;

- A crise na Europa despertou o interesse por novos mercados;
- Há vagas para bons profissionais, com boa noção, de mecânica a diesel, de carpintaria, de eletrônica, entre outras competências;
- Setor náutico é tradição no Estado de Santa Catarina;
- Grande presença de construtores, de renome, de embarcações e velas de renome no Estado;
- A indústria de pequenas e médias embarcações catarinense é a segunda do Brasil, só perdendo para o Rio de Janeiro;
- Santa Catarina produz mais de 90% dos moluscos cultivados no país;
- Poder aquisitivo crescente no país;

4. ANÁLISES E CENÁRIOS

4.1. ANÁLISES E CENÁRIOS MACROAMBIENTAIS

4.1.1. Análise e Cenário Internacional

O Fundo Mundial para a Natureza (WWF – *World Wildlife Fund*) elaborou um relatório, através da empresa *Boston Consulting Group*, em que coloca um preço na água, o capital-dinheiro dos oceanos do mundo foi avaliado em US\$ 24 bilhões. O relatório do WWF estima que os "bens e serviços" que oferecem os oceanos, incluindo a sua imensa riqueza de alimentos, gera uma receita de cerca de US \$ 2,5 trilhões anuais. Esses impressionantes números tornam os oceanos a sétima maior economia do mundo. A avaliação inclui a renda que ganham grandes indústrias, como a pesca, o turismo e os transportes marítimos, bem como uma avaliação da proteção fornecida pelos recifes e manguezais costeiros, que são a principal fonte de subsistência da população (petróleo e gás não foram incorporados a essa análise).

O setor náutico é composto por empresas cujas atividades estão ligadas a embarcações aquáticas ou praticadas em água – mar, rio ou lagoa. Esse segmento possui uma cadeia produtiva abrangente envolvendo a indústria, assim como o comércio (venda de consumo de bens e serviços) relacionado com as embarcações de esporte e lazer, além do setor de serviços e apoio náutico (manutenção e suporte). Neste contexto, pode-se afirmar que o setor da indústria náutica é uma potência referente à cadeia de geração de emprego e renda, fonte de tecnologia, divisas internacionais e de preservação do meio ambiente.

O Conselho Internacional de Associações da Indústria Marinha – (*The International Council of Marine Industry Associations* – ICOMIA), uma associação comercial internacional que representa a indústria naval mundial desde 1966, e da qual o Brasil faz parte, anunciou em 2011 que a indústria náutica movimenta mais de US\$ 83,5 bilhões em todo o mundo, com cerca de 4,9 mil estaleiros, 200 fabricantes de motores, gerando empregos para cerca de 700 mil pessoas (SEBRAE-SC).

Nesse contexto, é importante destacar também a correlação que o setor náutico possui com o segmento de turismo e, de acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT) o setor turístico movimenta cerca de US\$ 1 trilhão por ano, somente no ano de 2014, 1,1 bilhão de pessoas viajaram pelo mundo, um aumento de quase 5% em relação a 2013, corresponde a 9% do PIB mundial, 1 em cada 11 empregos e 1,4 bilhões de dólares em

exportação. De acordo com as previsões da OMT, em longo prazo, a chegada de turistas internacionais no mundo crescerá anualmente 3,3% entre 2010 e 2030.

No cenário internacional do setor náutico destacam-se os países como a França, Itália, Austrália, Croácia e Nova Zelândia, estes são exemplos de nações que reconheceram nesta cadeia produtiva, uma forma de fortalecer a geração de emprego, renda e inovações tecnológicas. Na América do Sul destaca-se também a boa infraestrutura náutica e mão de obra qualificada no Uruguai e Argentina.

Em referência a análise de outros países que estão avançando nesse setor encontra-se também Portugal com seus investimentos focados nos seguintes serviços: construção de marinas, promoção de empresas de charter náutico (barcos alugados), implantação de estações náuticas, escolas e centros de prática para mergulho, *windsurf*, pesca desportiva, remo e cruzeiros. Além disso, sobressai também o número de escolas e clubes náuticos, além da questão de segurança.

No entanto, após a primeira onda da crise econômica mundial (2008), os países no centro das preocupações da comunidade financeira internacional são, justamente, aqueles que abrigam alguns dos maiores e mais sofisticados centros náuticos, como Itália, Espanha, Portugal e Grécia. Nesse cenário, os governos desses países aumentaram os impostos sobre a compra, posse e utilização de embarcações de esporte e recreio, medidas para redução dos seus déficits internos.

A crise na Europa despertou o interesse por novos mercados no mundo, dentre eles o Brasil que possui uma vasta área litorânea com muitas oportunidades de investimentos. Dessa forma, parte do mercado europeu, existente e potencial, pode ser atraída para o Brasil, isso porque a capacidade de carga dos destinos na Europa está chegando ao seu máximo e a demanda continua crescendo.

Nesse contexto, o cenário internacional mostra-se predominantemente otimista em vários aspectos, é possível estimar que haverá acréscimo do fluxo de turistas internacionais nos destinos, inclusive no Brasil. Além disso, é esperado um crescimento no setor náutico, portanto maiores investimento e consequentemente geração de emprego e renda. Outra previsão importante sobre o comércio marítimo mundial e que a carga marítima transportada cresça dos atuais 9 bilhões de toneladas ao ano para 19 ou até 24 bilhões. Com números tão expressivos que impactam a economia de modo geral, essa atividade econômica já é considerada de grande relevância em todo mundo.

4.1.2. Análise e Cenário Nacional

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. De navegação fluvial o Brasil conta com 12 regiões hidrográficas e 41.635 km de vias fluviais, deste total, 20.956 km, ou 50,3%, são operacionais. Seis corredores hidroviários são aproveitados para o transporte de cargas.

Segundo o Anuário Estatístico de Turismo 2015 do Ministério do Turismo mais de 6,4 milhões de turistas estrangeiros visitaram o Brasil em 2014, representa um crescimento de 10,6% em relação a 2013, o evento da Copa do Mundo no país foi o motivo principal dessa porcentagem. Os principais países emissores são Argentina, seguida de Estados Unidos e Chile. As maiorias dos turistas internacionais (70,6%) usaram o avião como meio de transporte para chegar ao Brasil, sendo apenas 2,1% utilizaram via marítima ou fluvial. E os principais estados de entrada são: São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

O mercado náutico no país conta com cerca de 120 estaleiros formais - entre nacionais e de origem europeia e norte-americana - especializados na fabricação de embarcações de esporte e recreio, desde caiaques, pranchas a vela e motos aquáticas até iates de alto luxo, *trawlers* e veleiros de longo curso (ACOBAR, 2012). O Relatório Náutico da Indústria Brasileira também apresentou um cenário sobre este setor no país, cuja frota de embarcações de esporte e recreio acima de 16 pés é aproximadamente 70.000 embarcações (lanchas e veleiros); com uma geração de empregos diretos em estruturas de apoio náutico de aproximadamente 7.000 trabalhadores e cerca de 5.000 trabalhadores temporários; e as marinas são, ainda, a base de trabalho de cerca de 9.000 marinheiros particulares e seus auxiliares (pagos pelo proprietário das embarcações).

De acordo com a ANTAQ (Agência Nacional de Transportes Aquaviários) as estatísticas de movimentação portuária do ano de 2014 demonstraram um crescimento de 4,25% em relação ao ano de 2013 (FIRJAN).

A indústria náutica brasileira está mais concentrada nas regiões sul e sudeste, com destaque para os estados de São Paulo com (35% do total de estaleiros), Santa Catarina (21% do total) e Rio de Janeiro (14%), movimentando a cifra de R\$ 5,3 bilhões de reais no ano de 2010 e possuindo 840 empresas em operação no ano de 2011, que empregavam mais de 40 mil trabalhadores. Desde 2005, mais de 20 grandes estaleiros detentores de marcas

reconhecidas internacionalmente estabeleceram estruturas de revendas, representações e, em alguns casos, operações industriais no Brasil.

Apesar do crescimento observado nos últimos anos, o mercado náutico brasileiro ainda tem uma série de desafios ligados às etapas de produção, comercialização e utilização de embarcações, para alcançar a plenitude do seu potencial econômico e social. Dessa forma, é fundamental reduzir as ameaças existentes, e dentre as ações é necessário criar uma política de incentivo ao setor. Como ainda é um setor em desenvolvimento existem poucos incentivos ligados à área para seu crescimento, além disso, falta investimento em desenvolvimento tecnológico, a maior parte da matéria prima é importada por não haver similar com a mesma qualidade no país.

Outra ameaça grave no setor são as cargas tributárias, altos juros e muitos encargos sociais, que dificultam a entrada de investimento no setor. Ainda na esfera federal tem-se a lentidão dos órgãos públicos em todas as esferas ocasionando atrasos em construção, em liberação, licenciamentos, entre outros. Além disso, há inexistência de financiamento da esfera federal para a infraestrutura náutica e a contratação de financiamentos, arrendamentos e seguros do setor é uma das mais complicadas, além de ser vista como arriscada e onerosa, isso devido também a falta de marcos regulatórios nessa área. A formatação do marco regulatório é primordial para o regulamento do setor náutico e seu desenvolvimento no país, assim como a elaboração de estratégias de desenvolvimento econômico náutico para atrair investimentos privados. Nesse sentido alguns grupos de trabalho do setor estão se unindo e discutindo sua viabilidade como o GTT Náutico (Grupo de Trabalho do Turismo Náutico).

Outra dificuldade encontrada no setor atualmente é a crise econômica nacional influenciada pela crise global, instabilidade política do país, dúvidas sobre o futuro do governo atual, dificuldades no controle das contas públicas. Entre as consequências estão o aumento do dólar, o que prejudica principalmente a importação de matéria prima para a indústria náutica e o aumento do preço dos combustíveis, item que impacta em 13% do total dos custos de uma embarcação de qualquer tamanho.

Além disso, existe escassez de mão de obra especializada, é necessário abrir cursos especializados que atendam o mercado e incentivem o ingresso de jovens na área náutica, atualmente não há escolas e clubes náuticos que consigam elevar a qualidade e o efetivo da mão de obra para o setor náutico em geral. Não há estratégias de capacitação e qualificação para o setor e atualmente as ações existentes em grande parte são isoladas e sem continuidade garantida.

Por outro lado, há oportunidades para o país, a queda da demanda nos mercados centrais fez com que as maiores empresas do setor náutico adotassem estratégias de busca e ocupação de novos mercados, entre os quais o Brasil, tanto pela potência de sua economia como pelo fortalecimento e consolidação de um mercado de luxo em potencial. O poder aquisitivo crescente, mostrado em estudo elaborado em 2011, aponta o Brasil como o país onde se observará o maior crescimento no número de indivíduos com patrimônio acima de U\$100 milhões até 2016 (ICOMIA Fact Book 2010). E dentre o mercado náutico há uma previsão de crescimento da demanda por embarcações com comprimento entre 20 e 26 pés, com valores entre R\$60.000,00 e R\$120.000,00.

No interior dos estados das regiões sudeste, sul e centro-oeste, onde o crescimento da renda per capita tem sido mais acentuado ao longo dos últimos anos, observa-se a utilização cada vez maior das águas de represas, reservatórios, rios e lagos para a prática de atividades náuticas. Este movimento propicia o surgimento de polos náuticos emergentes, que dão origem cadeias produtivas próprias, que incluem desde uma simples garagem náutica até estaleiros de projeção nacional, ACOBAR (2012).

Sobre as tendências deste setor, constata-se o aquecimento do mercado náutico no Brasil, conforme aponta o Relatório Náutico de 2012, que indica um crescimento nos últimos sete anos, mais do que em outros países. No segmento de estruturas de apoio náutico, conforme relatório da ACOBAR, 62% dos empresários pesquisados apontam intenção de ampliação de suas estruturas operacionais. Além disso, a descoberta da paixão pelo mar e esportes náuticos propiciou aumentos significativos de consumo destes produtos e serviços.

As tendências para o setor, em nível nacional, apontam para boas oportunidades, em especial pelos grandes eventos internacionais, como a Copa do Mundo 2014 e as Olimpíadas 2016, estes eventos tendem a fomentar a expansão de serviços de turismo náutico, como a locação de lanchas e veleiros (*charters*) e a atracação de embarcações estrangeiras. Referente aos negócios, para o diretor técnico do evento *Boat Show*, um dos maiores no setor, Marcio Dottori, mesmo podendo ser considerado um supérfluo em um momento em que a situação econômica fica mais apertada, o potencial do mercado náutico no Brasil ainda é muito grande. Segundo ele, em 2011 o faturamento do setor foi US\$ 750 milhões e deve dobrar até 2020 (Revista Náutica, 2015).

A disparada recente do dólar aguçou o interesse de investidores estrangeiros por aquisições no Brasil, apesar das notícias ruins na economia e do ambiente político conturbado. Bancos de investimentos já notam maior movimentação de fundos de *private equity* e de

multinacionais interessados em comprar empresas brasileiras. (SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, 2015), pois, o Brasil está mais barato. Nesse cenário, também se torna mais atrativo para turistas estrangeiros com gastos em território nacional, aumentando as divisas e assim gerando mais empregos.

Um incentivo para o setor está vindo da área do Turismo, em reunião com o Grupo de Trabalho do Turismo Náutico o Secretário Nacional de Políticas de Turismo, Vinicius Lummertz, destacou que as orlas brasileiras estão entre as cinco prioridades do Ministério do Turismo no Plano Nacional do Turismo (PNT) para os próximos anos, e que é fundamental “criar um pacote de prioridades do segmento amparadas por uma argumentação política forte e que possa sensibilizar as autoridades sobre as mudanças solicitadas pelo setor”. O representante do Ministério disse estar convencido de que a melhor forma de trabalhar é mostrar como o segmento pode retribuir ao País, e como pode contribuir com o crescimento do Turismo, na geração de emprego e renda.

Existem ótimas oportunidades para o cenário nacional no setor náutico, é importante nesse momento priorizar ações que minimizem as ameaças existentes fortalecendo cada vez mais o setor para o desenvolvimento de toda cadeia produtiva de forma ordenada e promissora tanto para as empresas quanto para o país. Dessa forma, fazem-se necessárias ações imediatas de modo a garantir a sustentabilidade para o futuro que se deseja para o setor, visando à diminuição dos efeitos da crise econômica. Sendo assim, a previsão do setor náutico apresenta grande potencial de crescimento, pois o país têm consideráveis recursos para ser utilizado a seu favor.

4.1.3. Análise e Cenário Estadual – Santa Catarina

O Estado de Santa Catarina conta com 508 km de extensão de litoral, o setor náutico é tradição no Estado. O eixo da BR-101, em Santa Catarina, é o polo Náutico mais importante da região e o segundo maior do Brasil, atrás apenas do litoral de São Paulo. A região abriga mais de 50 estruturas de apoio náutico, que incluem iates clubes, garagens náuticas, hotéis, empreendimentos imobiliários e marinas de alto padrão.

Não por coincidência, encontra-se nessa mesma região o 2º maior polo industrial náutico do Brasil, onde estão instalados mais de 20 estaleiros, em sua maioria, especializados na construção de lanchas com tamanhos que variam entre 19 e 80 pés. Além da demanda gerada localmente, essas empresas têm participação importante no mercado nacional, sendo líderes em volume de vendas em diversos segmentos. A indústria de pequenas e médias

embarcações catarinense é a 2ª do Brasil, só perdendo para o Rio de Janeiro e o estado ainda é responsável pela produção de mais de 90% dos moluscos cultivados no país.

O setor náutico foi responsável por 0,60% de toda Receita Líquida de Vendas de atividades industriais de Santa Catarina no ano de 2008, 0,84% em 2009 e 0,55% em 2010. Chegando a contabilizar R\$ 445.595.000,00 de Valor Bruto de Produção industrial em 2010, representando quase 0,51% do total nacional que foi de R\$ 87.290.401.000,00 (IBGE).

Segundo Pesquisa Industrial Anual (PIA, IBGE) feita em 2010, a produção de embarcações catarinenses foi responsável por 8,3% da produção nacional total e 10,05% da Receita Líquida de Vendas de embarcações em todo território nacional. Com base nos dados do MTE (Ministério do Trabalho e Emprego), em 2011 havia devidamente registradas, 94 empresas do setor em Santa Catarina, representando 11,2% do total de empresas do país e sendo responsável por mais de 10% dos empregos do setor (SEBRAE-SC).

O número de empresas no território catarinense cresceu 11,39% entre 2009 e 2010, partindo de 79 para 88 empresas. De 2010 a 2011 foi registrado outro incremento na ordem de 6,82%, fechando o ano com 94 empresas registradas no estado. Um crescimento de 18,99% entre 2009 e 2011. Esse crescimento se refletiu na frota brasileira de embarcações de esporte e recreio acima de 16 pés, que compreende um conjunto de aproximadamente 70.000 embarcações, entre lanchas e veleiros, tipos de embarcações em que Santa Catarina se transformou no 2º maior produtor (SEBRAE-SC). Sendo percebida grande presença de construtores de embarcações e velas de renome no Estado.

Em relação ao Turismo, Santa Catarina foi o 5º estado com maior entrada de turistas internacionais em 2013, o total de chegada de turistas internacionais foi de 175.023, sendo os acessos 40,8% via aérea, 39,7% via terrestre e 19,5% via marítima. Dentre os maiores países emissores estão Argentina, Chile e Uruguai. A movimentação estimada de turistas entre janeiro e fevereiro de 2013 foi de 3.827.496 com uma estimativa de geração de receita de R\$ 2.798.569.614,54, sendo a principal motivação o lazer em seguida os negócios.

Em relação aos benefícios fiscais oferecidas pelo estado de Santa Catarina, que se relacionam diretamente ao setor náutico destacam-se:

- **Pró-Emprego**, programa que foi instituído pela Lei nº 13.992, de 15 de fevereiro de 2007, e regulamentado pelo Decreto nº 105, de 14 de março de 2007. Esse programa tem como objetivo a geração de emprego e renda no território catarinense por meio de tratamento tributário diferenciado do ICMS, destinando-se a incentivar empreendimentos considerados de relevante interesse socioeconômico

situados no estado ou que nele venham a instalar-se. Consideram-se empreendimentos de relevante interesse socioeconômico aqueles representados por projetos de implantação, expansão, reativação, modernização tecnológica, considerados prioritários ao desenvolvimento econômico, social e tecnológico do estado de Santa Catarina e que resultem em geração ou manutenção de empregos, bem como os que consolidem, incrementem ou facilitem exportações e importações.

- **Pró-Náutica**, programa a de incentivo à Indústria Náutica, instituída pela Lei nº 10.297/96, art. 43) e regulamentado pelo Decreto nº 2.483, de 28 de julho de 2009, que beneficia a indústria de embarcações de lazer, através de redução de carga tributária, com alíquota de ICMS de 7%. Esse programa tem como objetivo manter a competitividade da indústria catarinense e fomentar o polo náutico do Estado.
- **PRODEC**, Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense, é uma Lei Estadual, que tem como objetivo conceder incentivo de postergação, equivalente a um percentual pré-determinado sobre o valor do ICMS a ser gerado pelo novo projeto, à implantação ou expansão de empreendimentos industriais e comerciais, que vierem produzir e gerar emprego e renda no Estado de Santa Catarina.
- **PRODETUR**, Programa de Desenvolvimento Regional do Turismo, direcionado ao desenvolvimento de regiões turísticas específicas – é financiado pelo Governo federal e envolve Parcerias Público-Privadas (PPP) em diversas áreas, inclusive competência fiscal e gerencial, educação e treinamento, pesquisa de mercado, medidas para melhorar o transporte, saneamento ambiental, medidas de preservação ambiental e histórica, bem como medidas gerais destinadas a promover o desenvolvimento local e a qualidade de vida local (WTTC, 2009).
- **SC investimento**, agência de promoção de investimentos, atuará com investidores, parceiros e empresas internacionais que trabalham no setor global de Viagens & Turismo, operando como primeiro contato para a expansão e o aperfeiçoamento de negócios e investimentos. O papel de SC investimentos será de fornecer dados e outras informações necessárias aos investidores potenciais, por exemplo: sobre procedimentos para instalar-se em Santa Catarina, facilitando assim as relações de investimentos (WTTC, 2009).
- **SC Parcerias**, empresa formada pelo Governo deste estado para promover as Parcerias Público-Privadas. Sua finalidade é criar investimentos em Santa Catarina, basicamente no intuito de melhorar a infraestrutura do estado, como rodovias, portos, ativos e

serviços públicos, rede de esgotos e sistema de abastecimento de água. Contudo, essas parcerias também abrangem o desenvolvimento do turismo e setor náutico (WTTC, 2009).

Não foram encontrados estudos que apresentem o valor do salário médio do setor náutico, no entanto o salário médio estimado no ano de 2012 no setor da indústria foi de R\$ 1.515,00 no estado. Sobre a qualificação da mão de obra os cursos existentes na área náutica, segundo a Capitania dos Portos existem cerca de 41 empresas cadastradas para formação de condutores de motoaquática e arrais amador. E dentre as universidades a Univali (Universidade do Vale do Itajaí) tem o curso técnico em Construção Naval, a UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) possui graduação em Engenharia Naval e a UDESC (Universidade do Estado de Santa Catarina) possui o curso de Engenharia da Pesca. O SENAI possui o curso técnico de Mecânica Básica de Motores Náuticos, porém não é regular e há cursos destinados a Aquaviários em Florianópolis, Itajaí, São Francisco do Sul e Laguna. Existem alguns cursos profissionalizantes isolados como: Iniciação à Produção Náutica, que foi realizado na cidade de Biguaçu no ano de 2014, parceria entre o estaleiro catarinense *Schaefer Yachts* e o Projeto Pescar.

As principais ameaças encontradas no setor náutico são inexistência de um Plano Estratégico Estadual do Estado de Santa Catarina. Essa falta de ordenamento atrasa e dificulta processos e investimentos para o Estado. Outra preocupação é a concorrência dos estados do Paraná e Rio Grande do Sul que estão se estruturando para aumentar a infraestrutura náutica em seus territórios. Além disso, esses estados possuem empresas operando voos internacionais de forma regular, o que gera maior vantagem em relação à Santa Catarina que ainda não possui voos internacionais operando. Esse fator contribui com o baixo número de procura pelos serviços náuticos no Estado por navegadores internacionais.

As oportunidades identificadas para o Estado de Santa Catarina no setor náutico são muitas dentre elas: a saturação de infraestrutura náutica nas cidades do litoral sul do Rio de Janeiro e litoral norte de São Paulo há desejo da iniciativa privada em investir na ampliação ou em mais empresas de infraestrutura náutica, sendo o estado uma opção viável. Há potencial real de mercado para Santa Catarina se tornar um local para que as embarcações fiquem no Estado, em vagas molhadas. Assim há possibilidade de complementar e ampliar as opções de atividades e serviços associados ao setor náutico. Com isso haveria um aumento de geração de

empregos, pois existem vagas para bons profissionais com boa noção da mecânica a diesel, de carpintaria, de eletrônica, entre outras competências que o setor exige.

Outro fator favorável é a criação de Áreas Especiais de Interesse Turístico, defendido pelo Ministério do Turismo, locais onde os investidores teriam incentivo creditício e um regime de licenciamento diferenciado, para melhorar a infraestrutura turística do país. Outro projeto em andamento é a redefinição do modelo de gestão da Embratur, transformando-a em agência para facilitar parcerias com a iniciativa privada (Mtur, 2015).

O cenário estadual catarinense assim como o nacional mostra-se predominantemente otimista, a visibilidade nas mídias em geral sobre a ampliação do uso do mar aumentou o interesse de investidores, principalmente estrangeiros. Nesse contexto, é possível prever que o estado tem grande oportunidade de crescimento nesse setor, podendo tornar-se cada vez mais referência de polo náutico e, conseqüentemente do turismo náutico, tendo como resultado também a geração de emprego e renda no estado. É importante que as ameaças sejam consideradas e minimizadas de acordo com um Plano Estadual para o setor.

4.2. ANÁLISE E CENÁRIO MICROAMBIENTAL

4.2.1. Análise e Cenário Municipal

O município de Tijucas, em sua baía, conta com uma faixa litorânea com 12 km de comprimento, entre dois destinos turísticos: Porto Belo, ao norte no Rio Santa Lucia, e Governador Celso Ramos, ao sul no Rio Inferninho e próximo a Ilha do Arvoredo, um dos principais destinos para mergulho do Brasil.

Com localização estratégica a 53 km da capital do Estado, Florianópolis, 250 km de Curitiba, capital do Paraná e 490 km de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul. É próximo dos três grandes centros consumidores de serviços náuticos: São Paulo, Curitiba e Porto Alegre, segundo levantamento da ACOBAR em 2005.

Não possui portos ou aeroportos, porem é próximo aos principais portos do estado de Santa Catarina, os portos de Itajaí, Navegantes e São Francisco e está a 53 km do Aeroporto Internacional Hercílio Luz, em Florianópolis, e 42 km do Aeroporto Ministro Victor Konder, em Navegantes.

Foi realizado um Estudo da Demanda Turística Regionalizada do Vale do Rio Tijucas, realizada pela Secretaria de Turismo de Santa Catarina – SANTUR, no período de 14 a 25 de agosto de 2013. Na ocasião foram pesquisadas no total 2.202 pessoas, sendo 260 Turistas, 307

Excursionista, 484 Residentes e 1.151 Passantes e residentes. Nesse estudo foi definida uma estimativa de movimentação populacional mensal na região de 684.055 pessoas, um número considerável, que poderia ser melhor aproveitado em benefício do município.

É notório que Tijucas, atualmente, não é considerada turística e a maioria das pessoas não permanece na localidade, no momento o município se caracteriza como um local de passagem, dessa forma, os valores gastos pelas pessoas, muito pouco fica retido como renda gerada do Turismo para o município, caso fosse melhor aproveitado os atrativos da cidade, os valores poderiam ter um impacto maior na economia local.

A economia do município tem nos setores de serviços e da indústria os mais relevantes. A agropecuária quase não possui participação no valor bruto do município. Nos dados de 2008, os serviços contribuíram com 42% e a indústria com 34%. A indústria de transformação é a que mais emprega no município. Apesar de esta categoria representar somente 16,75% do número de empresas estabelecidas, é responsável pela geração de 42,54% dos empregos.

O comércio ocupa a primeira posição no número de empresas com 42,75% do total, e emprega 23,57%. Com porcentagem proporcional ao número de empresas (5,90%), a categoria transporte, armazena e correio é responsável por 5,23% dos empregos. Por se tratar de uma cidade de porte menor, a administração pública tem um peso significativo no número de ocupações, possuindo 10,15%.

Sua orla é impossibilitada para banho devido a grande depósito de sedimentos, uma formação de lodo que se estende por grande parte da praia. Esse fator contribui para dificuldade de navegação na baía, apenas moradores locais navegam na região, além disso, sua carta náutica está desatualizada, segundo pescadores da região a última atualização foi em meados de 1950 e não há balizamento e sinalização náutica.

O município é cortado pelo Rio Tijucas, com 13 km de extensão desde a divisa, com o município de Canelinha, até a foz, na baía de Tijucas. Esse rio é pouco utilizado, tanto para lazer quando para trabalho devido ao assoreamento na foz do rio, causado pelo depósito de sedimentos e movimentação das marés, a lamina d'água fica rasa, com aproximadamente 50 cm, dificultando entrada e saída de embarcações para a navegação tanto no rio quando saída para a baía e mar aberto. Acredita-se que a inexistência de um molhe favorece esse quadro, pois a construção poderia minimizar o depósito de sedimentos coibindo a formação de bancos na entrada do rio e no canal.

O município cresceu de costas para o rio e o mar sem valorizar suas águas e seu potencial, também não utiliza outros recursos com grande potencial para o turismo como:

- Igrejas e capelas, num total de 14, participando da rota religiosa existente na região;
- Cine Lohe, que hoje abriga a Igreja universal;
- Construções históricas, algumas pertencentes ao município e outras particulares com risco de demolição;
- Ponte Bulcão Viana, datada de 1930;
- Recursos naturais: captação de água e áreas naturais;
- Recursos culturais: Eventos esportivos, gastronomia e eventos locais.

Com grande vocação para desenvolver o setor náutico e turístico, o município conta com a legislação municipal favorável e plano diretor adaptado (Lei Nº 22/2013, que altera, acresce e revoga a Lei Complementar Nº 05/2010 que dispõe sobre o plano diretor participativo do município de Tijucas e da outras providências) vislumbrando o desenvolvimento náutico. O Plano Municipal estabelece áreas destinadas a investimentos náuticos na Foz do Rio Tijuca, as Zonas Náutica, Turística e de Serviços (ZNTS), com grande capacidade de abarcar empresas do setor. Essas grandes áreas disponíveis e geografia favorável tornam-se atrativos para busca por investidores nacionais e internacionais

Sobre a Lei de Incentivo Fiscal do Município assinada desde 2006, Lei Nº 1999/2006, dispõe sobre a concessão de incentivos fiscais e estímulos econômicos para empreendimentos (Art. 1º) que venham a se estabelecer no município de Tijucas. Dentre os incentivos: isenção de até 100% (cem por cento) dos impostos municipais, pelo prazo máximo de 5 (cinco) anos, exceto o Imposto Sobre Serviços, este com isenção de até 50% (cinquenta por cento), pelo mesmo prazo; Estímulos Econômicos: cessão de uso de áreas pertencentes ao poder público municipal pelo prazo de até 20 (vinte) anos, podendo ser renovado.

Hoje no município de Tijucas, existem poucas empresas instaladas envolvidas diretamente com o setor náutico, que representam hoje baixo impacto na economia local, de acordo com cadastro de empresas da Prefeitura existem 07 (sete) empresas de pescados, 01 (uma) empresa de manutenção e 01 (uma) empresa de Importação de Equipamentos. A pesca artesanal tem pouca significância a Colônia de Pescadores conta com cerca de 20 pescadores artesanais. Esses pescadores vendem os peixes em peixarias da cidade, porém concorrem com fornecedores de fora. Existe a pesca esportiva de forma tímida na região, sendo de

conhecimento apenas 01 (um) barqueiro que leva grupos de pessoas para realizar pesca, na Ilha do Arvoredo, de maneira informal.

Com o poder público favorável e contribuindo para o desenvolvimento do setor, o crescimento esbarra na pouca infraestrutura de apoio turístico, demonstrado em um cadastro que a Prefeitura Municipal possui, o município conta com 07 (sete) meios de hospedagem, 81 meios de alimentação, 13 empresas de transporte, 03 (três) locais de entretenimento, 01 (uma) agência dos Correios e 01 (um) centro de informações turísticas. O desconhecimento da capacidade de carga do município contribui para a deficiência de infraestrutura.

Segundo relatos de moradores existe uma briga política, que se iniciou por disputa de poder, das duas famílias mais tradicionais da cidade, que se estende por anos e ainda reflete no poder público. Apesar disso existe uma grande dedicação da atual gestão pública do município para captação de investidores para o setor náutico, confeccionando um material impresso direcionado, com apresentação do município e seus potenciais. No ano de 2015 houve, também, a participação em feiras, específicas do setor náutico como a FIMAR (Feira Internacional Náutica Itália Brasil), visitas técnicas ao município com investidores interessados e o Salão Internacional Náutico de Gênova (Itália).

Tijucas participa do GTT Náutico do Estado. Composto por 11 municípios, unidos em prol de melhoria das políticas públicas do Estado relacionadas ao setor e tem parceria com a Associação Náutica Catarinense para o Brasil (ACATMAR), que conta com 243 associados e possui um programa de capacitação, programa de certificação das empresas e preservação do meio ambiente e existe o contato, para uma futura parceria, com a italiana UCINA (Unione Nazionale Cantieri e Industrie Nautiche ed Affine), a maior associação náutica do mundo que busca parceiras no Brasil.

Atualmente o município de Tijucas não possui investimento efetivo público ou privado direcionado ao Setor Náutico. Porém, já tramitam negociações com empresas do setor como:

- Indústria de velas (nível mundial) demonstrou interesse em trazer a fábrica, hoje instalada na Bahia, para Tijucas/SC.
- Através da SC Parcerias, o investidor australiano esteve em visita a Tijucas, no mês de agosto de 2015, com o objetivo de conhecer a cidade e entender a geografia local, já que um dos objetivos é a instalação de transporte hidroviário na região. O investidor possui na Austrália um investimento de 28 *ferry boats*, além de empresa de ônibus em Londres com expansão para outros países.

- Empresas italianas com interesse em instalar estruturas náuticas no município. Esse contato foi realizado através do evento da FIMAR em que alguns empresários do setor presentes se mostraram muito interessado no investimento.
- O município de Tijucas teve um representante no Salão Internacional Náutico de Gênova, uma importante oportunidade para apresentar as possibilidades de investimento que o município oferece e atrair investimento.

Mesmo sendo um município litorâneo e com grande extensão de rio não existe mão de obra especializada no setor náutico, em particular para a construção e reparação. Também não existem cursos direcionados ao setor, no entanto existe um campus da UNIVALI e a escola profissionalizante do SENAI. O município tem interesse em parcerias para criação de cursos profissionalizantes relacionados ao setor e almeja a implantação da Universidade do Mar, essa com interesse de parceria, já sinalizado pela Universidade de Gênova.

O município tem uma previsão de cenário futuro promissor e assim como o cenário estadual e nacional mostra-se otimista. Com o real interesse da atual gestão em estruturar a política municipal do setor náutico e promover o município como área estratégica para o desenvolvimento de um novo polo náutico brasileiro, disseminando, assim, a cultura do mar e trabalhando com parceiros para a qualificação e capacitação de mão de obra, gerando emprego e renda para o município e região.

5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

5.1. METODOLOGIA

Para consecução e desenvolvimento do Planejamento Estratégico o trabalho foi realizado em 3 (três) etapas:

- Análise de Dados coletados no Diagnóstico e elaboração da Matriz SWOT;
- Realização de Reunião de Trabalho com o município para apresentação de resultados e definição de encontros;
- Realização de 3 (três) encontros da Oficina de Planejamento previamente estabelecidas com a presença da Sociedade Civil, Iniciativa Privada e Poder Público Municipal.

Na etapa de Análise de Dados e Matriz SOWT, inicialmente foi realizada revisão bibliográfica nas principais fontes primárias (livros, artigos, estudos e *websites* da internet relacionados ao tema) e fontes secundárias como a anuário estatístico do IBGE, ACOBAR, SANTUR, Mtur, entre outros. A pesquisa foi baseada no levantamento de dados do setor náutico e turismo em âmbito mundial, nacional, estadual e municipal para a realização das análises e cenários.

Concluída esta etapa foi realizada reunião de trabalho onde foram apresentados os resultados do Diagnóstico e definidos os encontros e convites para participação na Oficina para elaboração do Planejamento Estratégico.

A Oficina de Planejamento Estratégico foi realizada em três encontros no município de Tijucas, onde foram convidados os principais agentes locais do poder público e privado ligados direto ou indiretamente ao setor náutico (prefeito, secretários, vereadores, empresários, pescadores etc.). Na oficina foi apresentado o processo de planejamento para todos os presentes, definidos grupos de trabalho para discussão e elaboração do plano de ação participativo.

A condução da oficina foi realizada através de moderação com apoio técnico da consultoria e da Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Turismo.

No primeiro encontro, realizado dia 06 de outubro de 2015, na Câmara de Vereadores de Tijucas às 16h, estiveram presentes 10 pessoas. Na ocasião foi apresentado o objetivo da Oficina, o projeto e seus benefícios, a composição do Planejamento Estratégico, os resultados do Diagnóstico e Matriz SWOT. Junto com os participantes foram debatidos outros itens para

complementar a Matriz SWOT e debatidas premissas como: Valores, Missão e Visão; em plenária foram definidos os Valores.

No segundo encontro, realizado no dia 13 de outubro de 2015, na Câmara dos Vereadores de Tijucas às 19h, participaram 22 pessoas, foi apresentado o resumo da primeira oficina e definido junto aos participantes as premissas debatidas no primeiro encontro: Missão e Visões: Visão 2016 (curto prazo), Visão 2021 (médio prazo) e Visão 2026 (longo prazo); e foram debatidos os objetivos a serem estabelecidos para alcançar o que foi proposto.

No terceiro encontro, realizado no dia 27 de outubro de 2015, no Museu Tijucas – Casarão Gallotti às 18h, participaram 27 pessoas, foi exposta novamente a Matriz SWOT e através de votação foi estabelecido os itens mais relevantes, a partir daí foram separados os itens para ser discutidos em grupo e atribuírem notas de acordo com a análise GUT (gravidade, urgência e tendência) para a verificação e debate das ações prioritárias. Cada grupo apresentou as notas e debateu com todos apresentando suas justificativas e assim as ideias dos participantes foram registradas e organizadas em um painel junto com as notas de todos os itens. A partir dessa lista foram levantados as 4 (quatro) notas mais altas para serem contempladas como ações prioritárias no Plano de Ação.

Após os encontros as informações foram compiladas e analisadas, extraindo-se os elementos, que estruturaram o Planejamento Estratégico e o Plano de Ação. O Planejamento Estratégico foi estruturado a partir dos itens da Matriz SWOT realizada no Diagnóstico (primeira fase do plano) e complementada com sugestões e Análise GUT elaborada pelos participantes. E em seguida o Plano de Ação foi estruturado a partir dos 4 (quatro) itens estratégicos definidos como ações prioritárias pelos participantes, diante disso, foram definidos objetivos e programas e ações com correspondência no tratamento aos itens da Matriz SWOT.

5.1.1. Fotos do primeiro encontro da Oficina de Planejamento Estratégico





5.1.2. Fotos do segundo encontro da Oficina de Planejamento Estratégico



5.1.3. Fotos do terceiro encontro da Oficina de Planejamento Estratégico



5.2. VALORES

Durante a realização da primeira oficina foi estabelecido, com os presentes, os Valores que deverão ser levados em consideração quando da realização de qualquer planejamento municipal com foco no Setor Náutico.

Estes valores são premissas ou princípios que serão os guias ou critérios para as atitudes ou decisões, de todas e qualquer pessoa, que no exercício das suas responsabilidades e a busca dos seus objetivos estejam executados na missão e na direção da visão.

Os valores definidos foram:

- VALORIZAÇÃO DO SER HUMANO;
- RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL;
- PRESERVAÇÃO DA HISTÓRIA E CULTURA;
- DESENVOLVIMENTO COM QUALIDADE.

5.3. MISSÃO

Após a definição dos valores iniciou-se a discussão sobre qual era a missão do município de Tijucas para se estabelecer ou desenvolver o Setor Náutico.

Com a intenção de definir como o município se propõe a fazer, qual seu papel para o desenvolvimento do Setor Náutico e para quem será feito. Na primeira oficina a plenária chegou as seguintes conclusões:

- Proporcionar e incentivar a instalação de um polo náutico;
- Fomento da cultura do mar.

Estas conclusões foram apresentadas nas reuniões seguintes, e no final estabeleceu-se como Missão:

“TORNAR TIJUCAS POLO NÁUTICO ATRAVÉS DO FOMENTO DA CULTURA DO MAR”

5.4. VISÃO

Na primeira oficina também se iniciou a discussão para definição da Visão, e na oficina seguinte definiu-se que não seria somente uma, mas três visões.

Desta forma foram traçadas visões futuras para o município representando onde o município deseja chegar, o que quer e como deseja ser reconhecido.

Para isso, estrategicamente, foram traçadas visões a curto (um ano), médio (cinco anos), e longo (dez anos), prazos como degraus a serem galgados. Representando as aspirações do município e servindo de inspiração para que sejam alcançadas.

5.4.1. Visão Curto Prazo - 2016

POSSUIR POLÍTICA MUNICIPAL DO SETOR NÁUTICO.

5.4.2. Visão Médio Prazo - 2021

SER PÓLO NÁUTICO DE COMÉRCIO E SERVIÇOS NÁUTICOS DO ESTADO DE SANTA CATARINA.

5.4.3. Visão Longo Prazo - 2026

SER POLO NÁUTICO BRASILEIRO COM TURISMO, COMÉRCIO, SERVIÇOS E INDÚSTRIA NÁUTICA.

6. ANALISE GUT

É uma ferramenta de auxílio na priorização de resolução de problemas. A matriz serve para classificar cada problema que julgado pertinente pela ótica da gravidade (do problema), da urgência (de resolução) e pela tendência (de piorar com rapidez ou de forma lenta).

$$\text{IMPORTÂNCIA} = G \times U \times T$$

G	GRAVIDADE	É o fator de impacto financeiro ou qualquer outro dependendo dos objetivos da instituição
U	URGÊNCIA	É o fator tempo
T	TENDÊNCIA	É o fator tendência (padrão de desenvolvimento)

Durante o terceiro encontro foi realizado com os presentes uma dinâmica de trabalho em grupo para analisar os apontamentos realizados pela consultoria e complementados pelos participantes do primeiro encontro.

Esta análise fez-se necessária para que o município de Tijucas, através de seus participantes, durante os encontros, definisse quais as fraquezas e ameaças deveriam ser tratadas como prioridade.

Desta forma foi disponibilizada em forma de mural o quadro da Matriz SWOT (Fraquezas e Ameaças) para que cada participante, na sua visão, priorizasse. Cada um recebeu 3 (três) adesivos, para serem colados nos pontos principais avaliados por eles.

Após a análise e avaliação por parte dos participantes, foram definidos 4 (quatro) grupos de trabalho que com base nas informações da Matriz SWOT (Fraquezas e Ameaças) já priorizadas pudessem ter a aplicação da ferramenta GUT.

Os apontamentos priorizados trabalhados em grupo estão listados abaixo:

Fraquezas:

- Comodismo e falta de interesse da população;
- Briga política, que se estende por anos;
- Cidade de costas para o rio e o mar;

- Represamento do Rio Tijucas na foz.
- Pouca infraestrutura de apoio turístico;
- Assoreamento do Rio;
- Inexistência de Molhe;
- Baía impossibilitada para banho;
- Recursos para potenciais turísticos não explorados;
- Sem o conhecimento da capacidade de carga real da náutica de recreio.

Ameaças:

- Falta de estratégias de desenvolvimento econômico náutico retrai investimentos privados;
- Crise Econômica Nacional e Mundial;
- Altos encargos sociais e Carga tributária elevada com taxas de juros mais altas do mundo;
- Falta de mão de obra especializada;
- Insegurança física e patrimonial;
- Lentidão dos órgãos públicos;
- Falta de estratégias de capacitação e qualificação para o setor;
- Baixo número de procura pelos serviços náuticos no Estado por navegadores internacionais;
- Não existem áreas reais para a construção de marinas, respeitando os órgãos ambientais;
- Inexistência de um Plano Estratégico Estadual do setor náutico do Estado de Santa Catarina.

Cada item da SWOT analisado recebeu notas de 1 a 5 para gravidade, notas de 1 a 5 para tendência e notas de 1 a 5 para urgência. Ao final as notas foram multiplicadas resultando e as notas mais elevadas destacaram pontos a serem priorizados no plano de ação.

NOTA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA (SE NADA FOR FEITO)
5	EXTREMAMENTE GRAVE	PRECISA DE AÇÃO IMEDIATA	... IRÁ PIORAR RAPIDAMENTE
4	MUITO GRAVE	É URGENTE	... IRÁ PIORAR EM POUCO TEMPO
3	GRAVE	O MAIS RÁPIDO POSSÍVEL	... IRÁ PIORAR
2	POUCO GRAVE	POUCO URGENTE	... IRÁ PIORAR EM LONGO PRAZO
1	SEM GRAVIDADE	PODE ESPERAR	... NÃO IRÁ MUDAR

Os grupos de trabalho ao fim de suas análises com a aplicação da ferramenta GUT apresentaram seus resultados em plenária onde houve debates e por fim a validação das mesmas.

A seguir a listagem final das fraquezas e ameaças priorizadas:

O QUE?	G	U	T	NOTA TOTAL
Assoreamento do Rio;	5	5	5	125
Falta de estratégias de desenvolvimento econômico náutico retrai investimentos privados;	5	5	5	125
Insegurança física e patrimonial;	5	5	5	125
Lentidão dos órgãos públicos;	5	5	5	125
Represamento do Rio Tijucas na foz.	5	4	4	80
Recurso para potencial turístico não explorado	3	5	5	75
Inexistência de um Plano Estratégico Estadual do setor náutico do Estado de Santa Catarina;	4	5	3	60
Pouca infraestrutura de apoio turístico;	3	4	3	36
Não existem áreas reais para a construção de marinas, respeitando os órgãos ambientais;	2	4	4	32
Falta de estratégias de capacitação e qualificação para o	3	4	2	24

setor;				
Baía impossibilitada para banho;	3	2	3	18
Baixo número de procura pelos serviços náuticos no Estado por navegadores internacionais;	2	3	3	18
Inexistência de Molhe;	5	3	1	15
Comodismo e falta de interesse da população;	3	4	1	12
Sem o conhecimento da capacidade de carga real da náutica de recreio;	3	3	1	9
Altos encargos sociais e Carga tributária elevada com taxas de juros mais altas do mundo;	2	3	1	6
Briga política, que se estende por anos;	2	2	1	4
Cidade de costas para o rio e o mar;	2	2	1	4
Crise Econômica Nacional e Mundial;	1	1	1	1
Falta de mão de obra especializada;	1	1	1	1

7. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO POLO NÁUTICO DE TIJUCAS

Finalizadas as análises, debates, ponderações e reflexões e encerrando o ciclo de oficinas foi realizada em plenária a apresentação da metodologia 5W2H que será utilizada para elaboração do Plano de Ação para implantação do Plano Estratégico do Polo Náutico de Tijucas.

Durante a apresentação em conjunto os presentes desenvolveram objetivos e metas para exemplificar como será estabelecido o planejamento final.

De acordo com as prioridades estabelecidas em plenária foram organizadas as mesmas através do estabelecimento de Objetivos e Metas, os quais estão traduzidos em 03 programas a seguir listados:

PROGRAMA		
POLÍTICA E INFRAESTRUTURA	QUALIFICAÇÃO	MERCADO
OBJETIVOS		
ESTRUTURAR A POLÍTICA MUNICIPAL DO SETOR NÁUTICO	DISSEMINAR A CULTURA DO MAR ATRAVÉS DA QUALIFICAÇÃO E DA CAPACITAÇÃO DE MÃO DE OBRA E COM GERAÇÃO DE EMPREGO E RENDA	PROMOVER O MUNICÍPIO COMO ÁREA ESTRATÉGICA PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO POLO NÁUTICO BRASILEIRO
METAS/AÇÕES		
<p>Criar câmara técnica para o setor</p> <p>Elaborar Plano Municipal dos setores turístico e náutico</p> <p>Criar Plano de adequação da infraestrutura náutica</p>	<p>Desenvolver trabalhos de conscientização da comunidade sobre a Cultura do Mar</p> <p>Implantar escolas náuticas de educação profissional para o setor</p> <p>Celebrar termo de cooperação para implantação da Universidade do Mar</p> <p>Implantar sistema de monitoramento de vagas disponíveis para o setor náutico</p> <p>Realizar estudo da cadeia produtiva existente com potencial para se transformar em associações ou cooperativas ligadas ao setor náutico</p> <p>Realizar estudo para viabilização da maricultura</p> <p>Identificar 1 (um) novo produto turístico</p>	<p>Realizar estudo de mercado para promover o destino Tijucas</p> <p>Realizar estudo de mercado para a indústria náutica</p> <p>Realizar estudo de mercado para comércio e serviços náuticos</p> <p>Desenvolver <i>showcase</i> de eventos e atividades</p>

REFERÊNCIAS

ACOBAR. **Pesquisa Indústria Náutica Brasileira: Fatos & Números 2012.**

MOREIRA, Talita. **Alta do Dólar Atrai Capital Externo**, SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, 2015. Disponível em: <http://www.sbvc.com.br/2014/1908474-alta-do-dolar-atrai-capital-externo/> Acesso em 09 de outubro de 2015.

SEITZ, Max. **Por qué los mares del mundo valen una fortuna de billones de dólares.**

Site BBC Mundo, 2015. (Disponível em:

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150504_economia_oceanos_riqueza_ms
Acesso 09 de outubro de 2015).

SEBRAE-SC; Governo de Santa Catarina. **Estudo do Setor Náutico de Santa Catarina.** 2014

FIESC - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Santa Catarina em dados 2014.** Florianópolis, 2014.

FARIAS, Carlos Alberto. **Merkatus - Ajudando nossos clientes a atrair clientes.** (Disponível em: <http://blog.luz.vc/o-que-e/matriz-gut-gravidade-urgencia-e-tendencia/> acesso disponível em 16 de novembro de 2015).

ATLAS BRASIL. **Atlas do desenvolvimento humano.** (Disponível em http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/tijucas_sc acesso em 16 de novembro de 2015).

PREFEITURA MUNICIPAL DE TIJUCAS. Dados do Município. (Disponível em <http://www.tijucas.sc.gov.br/> acesso em 17 de novembro de 2015).

GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA, Secretaria de Estado do Planejamento. Produto Interno Bruto dos Municípios, 2008.

IBGE, Diretoria de Estatística, Geografia e Cartografia. Censo Demográfico, 2010.

IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais - Governo do Estado de Santa Catarina, Secretaria de Estado do Planejamento. Produto Interno Bruto dos Municípios, 2009.
SANTUR. Pesquisa Regionalizada Vale do Rio Tijucas/SC. 2013



Prefeitura Municipal
de Tijucas



Serviço de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas
Santa Catarina



IDEIAS, NEGÓCIOS e TURISMO