

Universidade Federal do Rio de Janeiro
Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Escola de Comunicação

Planejamento estratégico para entidades sem fins
lucrativos atuando no Brasil: o caso da
Sociedade Brasileira de Engenharia Naval – SOBENA

Fernanda Amaral Marques Coutinho

Rio de Janeiro
2007

Universidade Federal do Rio de Janeiro
Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Escola de Comunicação

Planejamento estratégico para entidades sem fins
lucrativos atuando no Brasil: o caso da
Sociedade Brasileira de Engenharia Naval – SOBENA

Fernanda Amaral Marques Coutinho

Monografia apresentada ao
curso de graduação da Escola
de Comunicação – UFRJ,
Habilitação: Publicidade e
Propaganda, como requisito
parcial para obtenção do grau de
bacharel em Comunicação.

Orientadora: Regina Célia
Montenegro de Lima

Rio de Janeiro
2007

COUTINHO, Fernanda Amaral Marques

Planejamento estratégico para entidades sem fins lucrativos atuando no Brasil: o caso da Sociedade Brasileira de Engenharia Naval – SOBENA. Orientadora: Regina Célia Montenegro de Lima. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2007. Monografia (Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação. Curso de Comunicação Social. Publicidade e Propaganda).

1. Planejamento estratégico 2. Terceiro setor 3. Indústria naval I. LIMA, Regina Célia M. II. ECO/UFRJ III. Publicidade e Propaganda IV Título

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Planejamento estratégico para entidades sem fins lucrativos atuando no Brasil: o caso da Sociedade Brasileira de Engenharia Naval – SOBENA

FERNANDA AMARAL MARQUES COUTINHO

Monografia submetida ao corpo docente da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como requisito necessário para obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social.

Monografia aprovada por:

Prof^a Doutora Regina Célia Montenegro de Lima – Orientadora

Rio de Janeiro: ___/___/_____

Nota: _____

Agradecimentos

Agradeço a Deus por todas as surpresas maravilhosas que me oferece, pelo o carinho da minha família e amigos, pelo marido e filho preciosos.

COUTINHO, Fernanda Amaral Marques

Planejamento estratégico para entidades sem fins lucrativos atuando no Brasil: o caso da Sociedade Brasileira de Engenharia Naval – SOBENA. Orientadora: Regina Célia Montenegro de Lima. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2007. Monografia (Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação. Curso de Comunicação Social. Publicidade e Propaganda).

70 fl. il.

RESUMO

A proposta deste estudo é a elaborar de um planejamento estratégico para uma entidade sem fins lucrativos e um plano de comunicação para divulgar suas ações e a amplitude do trabalho de promoção do setor naval. Neste caso, é estudada a Sociedade Brasileira de Engenharia Naval – SOBENA. A SOBENA fundada em 1962, tem por finalidade incentivar o progresso da Engenharia Naval lutando pelo desenvolvimento e afirmação nacional e internacional. Na opinião de diversos autores, empresas ou instituições que desejem prosperar no mercado, fazendo-se conhecer pelo público-alvo e atender às expectativas destes, devem fazer um estudo do mercado e criar estratégias para sua consolidação. Para estes pesquisadores, utilizar os mecanismos de marketing julga-se ser a maneira mais eficaz para esta proposta. Pretende-se apresentar, que mesmo entidades sem fins lucrativos têm necessidade de conquistar mercado e almejar por investimentos. Num mundo competitivo até mesmo entidades filantrópicas necessitam ser reconhecidamente competentes e confiáveis, para se destacarem das demais entidades e merecerem o apoio do setor onde estão inseridas. Levando-se em consideração a importância desta Sociedade para o desenvolvimento da indústria naval brasileira e da própria indústria para a soberania do país, faz-se necessário a organização de um planejamento estratégico com intuito de organizar, traçar objetivos e estabelecer estratégias que levem ao crescimento e divulgação desta Sociedade.

COUTINHO, Fernanda Amaral Marques

Strategic planning for Entities Without lucrative ends acting in Brazil: The case of the Sociedade Brasileira de Engenharia Naval – SOBENA. Advisor: Regina Célia Montenegro de Lima. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2007. Final Paper (Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação. Curso de Comunicação Social. Publicidade e Propaganda).

70 p. il.

ABSTRACT

This study propose a strategic plan for an entity without lucrative a non profit and a communication plan to disseminate their actions and extent of the work to promote the naval sector. In this case, I study SOBENA - Sociedade Brasileira de Engenharia Naval (Brazilian Society of Naval Engineering). The SOBENA established in 1962, aims to promote the progress of the Naval Engineering struggling for development and national and international affirmation. In the view of several authors, companies or institutions wishing to thrive in the market, making themselves known by the audience and meet those expectations, to do a study of the market and create strategies for their consolidation. To these researchers, using the mechanisms of marketing judged to be the most effective way to this proposal. The aim is to show, that even an entity without lucrative ends need to gain market and aim for investments. In a competitive world even philanthropic entities need to be recognized as competent and reliable, to destacarem of other entities and deserve the support of the industry where they fall. Taking into consideration is the importance of this society for the development of the Brazilian industry and the industry itself for the sovereignty of the country, it is necessary to organize a strategic planning with a view to organizing, plotting strategies and set goals that lead to growth and disclosure of this Society

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
Justificativa	11
Objetivo geral	13
Objetivos específicos	13
Metodologia	14
2 PANORAMA SOBRE A INDÚSTRIA NAVAL	15
3 A SOCIEDADE	18
Finalidades	21
Fontes de recursos	22
Sede	22
Funcionários	22
Associados	23
Diretoria	25
Conselhos	
Conselho Fiscal	25
Conselho Superior	26
Comissões Técnicas	26
Página Eletrônica	27
Boletim Eletrônico	27
Revista Científica	27
Eventos	
Congresso	28
Seminários	29
Convênios	29
Participações	30
4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	32
Escolha do Plano	35
Fases do Plano	36
1ª Fase – Definição da missão, visão e valores	38
Missão	38
Visão	40
Valores	41
2ª Fase – Exame da situação	42
Análise Interna	44
Análise Externa	47
3ª Fase – Definição dos objetivos, metas e estratégias	57
4ª Fase – Plano de Comunicação	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	70

INTRODUÇÃO

“O planejamento é a mais relevante e cerebral atividade do homem. A capacidade de planejar torna o homem único no reino animal” Jack Bologna apud CARVALHO (2000)

Baseada na experiência de cinco anos observando uma sociedade técnica, sem fins lucrativos, pretende-se descrever o mecanismo de comunicação, realizado pelos seus administradores e organizar através de um planejamento estratégico, um plano de comunicação para esta Sociedade.

A Sociedade Brasileira de Engenharia Naval – SOBENA, fundada em 1962 no Rio de Janeiro, é uma entidade técnica, que tem por finalidade, segundo seu próprio ESTATUTO (2004, p. 1): “Incentivar o progresso da Engenharia Naval Brasileira, pugnando para sua consolidação, seu desenvolvimento e sua afirmação nacional e internacional”. Além disso, visa “promover intercâmbio de idéias, conhecimento e informações entre seus Associados em seu benefício profissional”.

Atualmente apresenta um quadro de associados de aproximadamente 850 membros, entre pessoas físicas e jurídicas. Estes associados pagam uma anuidade para a Sociedade, que pode assim se manter. Recebe, ainda, contribuições em forma de patrocínio para realização de eventos.

Com a retomada do setor naval e o *boom* da globalização, a SOBENA ganha destaque, intensificado ainda mais pela organização de congressos e seminários. Estes eventos que têm por objetivo a disseminação de pesquisas,

novas tecnologias e o estudo de casos, fazem com que a Sociedade Brasileira de Engenharia Naval se torne conhecida internacionalmente, firmando convênios com sociedades internacionais semelhantes.

Ainda assim, a SOBENA encontra dificuldades em manter suas operações devido ao alto índice de inadimplência de seus associados e o pouco investimento das empresas ligadas às atividades da Sociedade.

A decadência sofrida pelo setor naval entre os anos de 1992 até 1998, devido aos problemas governamentais e empresariais, resulta na estagnação da Sociedade. Com a retomada dos investimentos e o surgimento de novas empresas a partir de 1998, o setor se enche de esperança, o que pode ser comprovado no 17º Congresso Nacional de Transportes Marítimos, Construção Naval e Offshore realizado pela SOBENA. Há um grande aumento no número de trabalhos técnicos apresentados e de participação do público. O Congresso seguinte, em 2000, tem como tema “Perspectivas do Mercado Brasileiro no Novo Milênio”, mostrando claramente o entusiasmo dos profissionais ligados com a Engenharia Naval e as possibilidades de um desenvolvimento da tecnologia nacional.

Para acompanhar este avanço a SOBENA cria as Comissões Técnicas, onde para cada Comissão é designado um tema específico e um coordenador. As comissões têm como objetivo a geração de projetos. Infelizmente ainda não

se chegou ao esperado, talvez por falta de incentivo por parte da SOBENA ou por falta de interesse dos próprios membros da Comissão.

As atividades desenvolvidas por esta Sociedade são realizadas garantidas pelo empenho e *feeling* de seus dirigentes, ou seja, sem que tenha sido feito um estudo preciso do setor com avaliação do mercado.

Qualquer empresa ou instituição que deseja prosperar, fortalecendo-se perante seu público alvo e atendendo às suas expectativas, deve fazer um estudo de mercado e criar estratégias para sua consolidação. Utilizar os mecanismos de *marketing* parece ser a maneira mais eficaz para a proposta de renovação e fixação da imagem da SOBENA.

Conforme os princípios do *marketing*, a empresa deve coletar informações, analisar, criar, executar e adaptar as estratégias em função de um objetivo (baseado na missão da empresa). Segundo GRACIOSO (1991, p. 4) o marketing moderno tem por objetivo oferecer ao público o que eles querem e criar produtos de acordo com as necessidades do mesmo. Partindo do princípio que o público deve ser o foco na geração de projetos, a SOBENA pode coletar informações junto aos seus associados, realizar entrevista aos ícones representantes do setor naval e aos profissionais do setor não associados.

A justificativa para este estudo está na importância desta Sociedade para o crescimento da indústria naval brasileira e na importância desta indústria para a soberania do país.

Levando-se em consideração as finalidades desta organização e tendo em vista a repercussão do seu trabalho no campo nacional e internacional do setor naval, a SOBENA pode se organizar de maneira a ampliar seu campo de atuação e ser mais efetiva em suas estratégias de divulgação. Por isso é de extrema importância a organização de um planejamento estratégico, assim como um plano de comunicação.

Conforme MARA (2000, p. 211) Planejamento estratégico é um conjunto de atividades que tem por objetivo elaborar um plano, sua importância reside no fato de que ele contribui para realizar a adequada alocação de recurso e fortalecer a organização.

Entende-se por Planejamento Estratégico:

“Planejamento Estratégico é uma atividade permanente e contínua, que se desenvolve de modo ordenado e racional, sistematizando um processo de tomada de decisões, com vista ao alcance de objetivos que permitirão otimizar a futura posição da instituição, a despeito de mudanças aleatórias ou organizadas no meio ambiente futuro” (LEITÃO, 1996, p.9).

Quando não existe o foco em um objetivo comum, principalmente as Sociedades sem fins lucrativos, se acomodam. Não se sabendo aonde se quer chegar, como saber se está perto? Quando alguém cria um objetivo em mente

e trabalha de forma individual, como se pode avaliar os resultados? Para avaliar o desenvolvimento de uma empresa é preciso estabelecer objetivos mensuráveis, conforme condições e critérios estabelecidos.

Desenvolvendo o planejamento estratégico, a empresa torna público seus objetivos, criando responsabilidades e seguindo as metas, ampliando, assim, as chances de um resultado positivo.

“Durst & Newell (2001:443-457) realizaram uma pesquisa em 87 organizações sem fins lucrativos norte-americanas com o objetivo de verificar como elas tem respondido às constantes transformações do ambiente no qual estão inseridas. Os resultados apresentaram que mais de 80% delas utilizavam-se de planejamento ou gerenciamento estratégico” (OLIVEIRA, 2003, p. 3).

O marketing tem que estar presente em todas as fases do processo e em todos os níveis. Não adianta estudar o mercado, definir a missão e os objetivos de forma excepcional se falhar na implantação do projeto. Todas as fases do processo devem ser devidamente acompanhadas e, se necessário, realizar mudanças nos procedimentos de trabalho. Os funcionários devem estar voltados e motivados para o cumprimento das metas, conforme estabelecido no planejamento.

Pretende-se com este estudo montar o planejamento estratégico e um plano de comunicação para a SOBENA. Por ser uma sociedade sem fins lucrativos, ela precisa constantemente mostrar que é digna de receber investimentos.

“Numa sociedade caracterizada pelo excesso de informação, as organizações do terceiro setor precisam ser ainda mais competentes para atrair a atenção dos cidadãos e sensibilizá-los para as causas sociais que defendem. Além de sensibilizá-los as organizações precisam facilitar processos que levem às mudanças de atitudes e comportamentos” (ADULIS, 2001, p. 3).

A SOBENA necessita do apoio de outras empresas para o financiamento de eventos e manutenção do seu custo. A imagem da Sociedade para o público deve ser clara, ela tem que provar que está realmente interessada em incentivar o setor. OLIVEIRA (2003, p.2) diz que embora a Associação necessite de recursos financeiros para manter suas atividades, ela não pode se subordinar a esse processo, apenas utiliza-lo para que sua missão possa ser cumprida. A busca por recursos financeiros é um meio, e não um fim.

O **objetivo** deste estudo é elaborar junto a SOBENA estratégias para o desenvolvimento de uma Sociedade moderna, verdadeiramente atuante e sustentável.

Assim os **objetivos específicos** deste estudo são:

- Definir a missão, visão e valores da Associação;
- Identificar os pontos fortes e fracos;
- Identificar as oportunidades e ameaças;
- Traçar os objetivos;
- Elaborar estratégias para contornar os problemas identificados e aproveitar as oportunidades reconhecidas;
- Elaborar um plano de comunicação.

Como **metodologia** para este estudo vai ser utilizado o método qualitativo. O trabalho é iniciado reunindo a Diretoria para elaboração da missão, visão e valores da SOBENA. Após esta definição é realizada entrevistas individuais com os diretores e os funcionários, com intuito de fazer uma análise interna, onde são identificados os pontos fortes e pontos fracos da Associação. A partir deste momento é realizada pesquisa de mercado junto aos associados e aos responsáveis por grandes empresas, que de alguma forma têm opiniões influentes no setor. A princípio são abordados os responsáveis: os estaleiros, sociedades classificadoras, indústria de equipamentos, empresas de navegação, meio ambiente, administração portuária e docentes de cursos de engenharia naval do Brasil (USP e UFRJ). Neste caso busca-se identificar as expectativas destes públicos, o que é esperado e o que pode ser feito para otimizar os projetos da SOBENA. E, também, identificar seus concorrentes. É utilizado, neste trabalho a matriz SWOT, são criados cenários com a ajuda da Diretoria, para identificação das oportunidades e ameaças do ambiente, essas informações são cruzadas com os pontos fortes e fracos identificados anteriormente. Após análise dessas informações são traçados os objetivos e estratégias para contornar os problemas identificados e aproveitar as oportunidades reconhecidas. Elaborar-se assim um plano de comunicação para ampliar a divulgação dos projetos, aumentar a visibilidade e captar novos sócios. Após a criação desse plano será reestruturada a metodologia de trabalho, que deverá ser utilizada tanto pelos Diretores quanto pelos funcionários da Sociedade.

PANORAMA SOBRE A INDÚSTRIA NAVAL

Na década de 90, o setor naval sofre decadência brutal devido a uma sucessão de erros governamentais e empresariais. Em 1995, diante do triste quadro que a indústria naval apresenta cria-se através da SOBENA, uma comissão com o objetivo de diagnosticar os motivos da crise.

“A prolongada crise que abala os setores dos transportes marítimos e da construção naval já ameaçam a própria sobrevivência da Engenharia Naval no Brasil. Atualmente, menos de 2% do transporte marítimo internacional de carga geral, sem considerar os granéis, é realizado em navios da Marinha Mercante Brasileira. A cabotagem nacional de carga geral é praticamente inexistente e o transporte hidroviário interior responde apenas por cerca de 1% da movimentação interna de mercadorias. A frota nacional definha a cada ano, por obsolescência tecnológica ou por envelhecimento. O complexo das indústrias de construção naval apresenta hoje grande ociosidade de instalações e baixo índice de empregos. Dos cerca de 60 mil trabalhadores deste ramo, há alguns anos atrás só no Estado do Rio de Janeiro, apenas um sexto permanece hoje ativo no setor” (SOBENA, 1995, p.5).

Em 1999 é criada pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro, a Secretaria de Energia da Indústria Naval e do Petróleo. Com a colaboração de diversas entidades, empresas e dos trabalhadores, monta-se um novo diagnóstico da situação, e partir daí, um plano de trabalho para a retomada da indústria naval.

O passo decisivo para esta retomada é a desoneração do imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços (ICMS), com alíquota de 18% sobre a

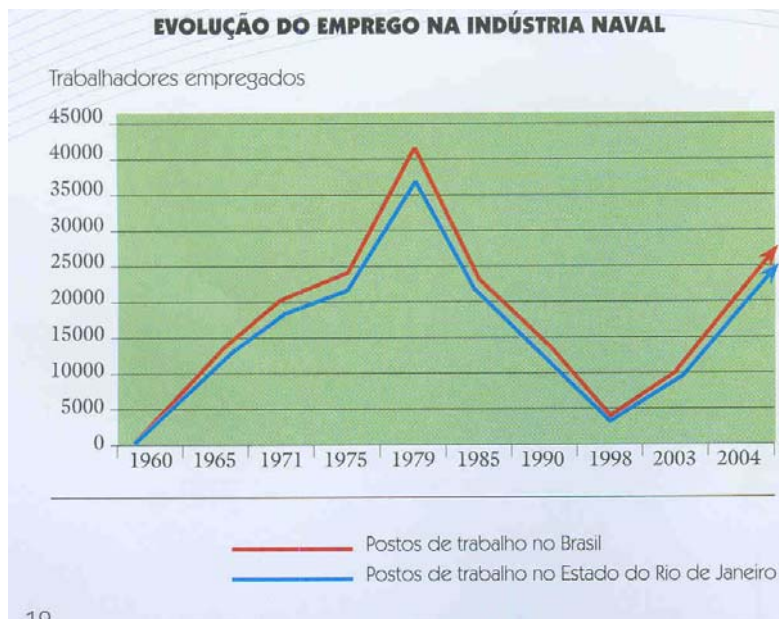
construção de navios em 1999. Assim, a indústria naval do Rio de Janeiro passa a ter preços competitivos com o mercado internacional.

A Petróleo Brasileiro S.A. (PETROBRAS) e a Navegação Vale do Rio Doce (DOCENAVE) passam a dar prioridade aos estaleiros fluminenses no reparo de seus navios, serviço que na maioria das vezes se realiza no exterior. Com isso, várias outras empresas passam a utilizar esses serviços.

Para se firmar realmente, os estaleiros precisam passar dos serviços de reparo para a construção. Articula-se a convergência das potencialidades da indústria naval e a demanda do mercado de petróleo, que está em expansão.

“A Bacia de Campos é responsável por aproximadamente 84% da produção nacional de petróleo. De lá são extraídos diariamente cerca de 1,49 milhão de barris de óleo e 22 milhões de metros cúbicos de gás. E seu potencial está, ainda, longe de se esgotar. Pelas previsões da companhia, ela chegará a 2010 produzindo 1,8 milhão de barris de óleo por dia e 34,6 milhões de metros cúbicos de gás” (FATOR, 2007).

Desta forma vê-se a necessidade da demanda da Petrobras por navios e plataformas. A Petrobras para contribuir com o processo de retomada estende o prazo para entrega das embarcações, de dois para oito anos, desde que elas sejam construídas no Brasil, conforme GAROTINHO (2005).



FONTE: GAROTINHO (2005, p. 12)

Uma série de outras medidas são decisivas para o processo de revitalização da indústria naval:

- A medida provisória 2010/27 de 30 de dezembro de 1999, que resguarda o Fundo Nacional de Marinha Mercante (FMM) de desvios de recursos que ocorriam desde 1997, autorizados pela Lei 9.530. Assim os recursos para o setor voltaram a ser acumulados;

“O FMM foi criado por Juscelino Kubitschek no plano de metas, lançado em 1956 para acelerar o desenvolvimento do Brasil. Duas metas estavam relacionadas à indústria naval – a 11, que previa a renovação da Marinha Mercante, e a 28, que visava a implantação da construção naval no País. Gerido atualmente pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o fundo é mantido pelo Adicional ao Frete para a Renovação da Marinha Mercante (AFRMM), que corresponde a um percentual do frete marítimo do País” (GAROTINHO, 2005, p. 18).

- MP 1960/67 de 24 de outubro de 2000, onde os prazos de financiamento são aumentados de 12 para 20 anos e os juros reduzidos de 6% para 3,5%;
- Investimentos estrangeiros nas empresas nacionais e criação de outras empresas.

A demanda crescente da atividade petrolífera no País tem sido vital para a consolidação da indústria naval no país. O desenvolvimento do setor tem atraído a atenção dos jovens estudantes, prova disso é a Escola Técnica Estadual Henrique Lage (FAETEC), em Niterói, que aumenta em oito vezes o número de alunos conforme apresenta GAROTINHO (2005). Para atender, também, essa demanda a Escola Técnica do Arsenal de Marinha (ETAM), fechada desde 1992, foi reaberta em 2002.

A SOCIEDADE BRASILEIRA DE ENGENHARIA NAVAL - SOBENA

“Peço a Deus que me dê serenidade para aceitar as coisas que eu não posso mudar; coragem para mudar as coisas que posso; e sabedoria para saber a diferença” Reinhold Niebuhr apud CARVALHO.

A Sociedade Brasileira de Engenharia Naval – SOBENA é uma sociedade civil sem fins lucrativos. Fundada no Rio de Janeiro em 15 de março de 1962, congregando engenheiros e pessoas físicas ou jurídicas e instituições relacionadas com a engenharia naval brasileira. TELLES (2001, p. 265) conta sobre a fundação da SOBENA:

“A história da SOBENA começou remotamente em setembro de 1960, quando o Centro de Engenharia Naval da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, entidade estudantil que reúne alunos e professores do Curso de Engenharia Naval daquela escola, organizou a 1ª Semana de Estudos sobre Transportes Marítimos e Construção Naval, realizada no Instituto de Engenharia de São Paulo. Nessa ocasião - início da década de 1960 -, começava o ressurgimento da grande construção naval mercante no Brasil, como parte do Programa de Metas, do Governo Juscelino Kubitschek, e havia então um grande entusiasmo e esperança com relação à construção naval. Construía-se novos e modernos estaleiros e ampliavam-se alguns já existentes e eram lançados ao mar os primeiros navios dessa nova fase da construção naval no País. Foi nesse ambiente de otimismo que, ao final da Semana de Estudos - que teve grande repercussão em todo País -, foi sugerida a fundação da Sociedade Brasileira de Engenharia Naval, com sigla SOBENA. A moção para a fundação dessa sociedade, assinada por muitos engenheiros, dentre os quais Aldo Andreoni, Almirante (EN) Ary Biolchini, Almirante (EN) Gabriel Villela e Yapery Guerra, foi aprovada em plenário, resultando daí a constituição de comissões no Rio de Janeiro e em São Paulo para a elaboração dos estatutos da nova sociedade, o que entretanto não foi possível materializar-se naquela ocasião. Paralelamente, o Dr. Arthur João Donato, que era o presidente do Sindicato das Indústrias de Construção Naval (SINAVAL), tratava de aglutinar o trabalho dos estaleiros para enfrentar o grande problema que teriam pela frente com o renascimento da construção naval no País. Sentiu assim o Dr. Donato, as

vantagens que resultariam para a indústria em contar com uma entidade técnica de apoio. Para isso, propôs a fundação de uma associação de construção naval, a ser patrocinada pelos estaleiros. Posteriormente, em fevereiro de 1962, em um encontro com o engenheiro Almirante Ary Biolchini, este comunicou ao Dr. Donato que estavam prontos os Estatutos da SOBENA, que seria uma entidade de âmbito mais abrangente do que a projetada associação. Assim, de comum acordo, foi resolvido dar andamento à fundação da SOBENA, depois de uma revisão final dos seus estatutos. Afinal, a fundação da SOBENA, foi formalizada em uma assembléia geral convocada em 15 de março de 1962, que se reuniu na sede do SINAVAL, no Rio de Janeiro. Nessa assembléia foram aprovados os estatutos da sociedade e eleita a sua primeira diretoria”

Em outubro de 1962, a SOBENA organiza a 3ª Semana de Estudos sobre Transportes Marítimos e Construção Naval. O evento é um grande sucesso, a partir daí a SOBENA passa a organizar diversos outros, com o objetivo de incentivar a tecnologia e a disseminação de novos conhecimentos.

A SOBENA, declarada de utilidade pública em 22 de março de 1989 pelo Decreto Federal n.º 97.589, desde a sua fundação, promove o desenvolvimento tecnológico nas seguintes atividades: construção e reparo naval, projetos e serviços de engenharia, construção e conversão de plataformas e outras embarcações *offshore*, transporte marítimo, transporte fluvial, hidrovias, portos, terminais especializados de carga, bases de apoio *offshore*, logística *offshore*, aspectos navais da exploração e produção *offshore*, economia de transporte marítimo e fluvial e proteção ao meio ambiente marinho.

A SOBENA é fonte de referência e é chamada a opinar em assuntos de interesse público. Ela mantém estreito relacionamento com os departamentos

de pós-graduação e de pesquisa da COPPE/UFRJ e da POLI/USP, e também, com centros de pesquisa como o Instituto de Pesquisas Tecnológicas de São Paulo (IPT) e o Centro de Pesquisas Leopoldo Américo Miguez de Melo (CENPES) do Rio de Janeiro.

Em 10 de novembro de 2004 é aprovado o Novo Estatuto Social para atender as exigências do Código Civil em vigor.

Finalidades

Segundo seu ESTATUTO (2004, p1) as finalidades da SOBENA são:

- incentivar o progresso da Engenharia Naval no Brasil, pugnando para sua consolidação, desenvolvimento e afirmação nacional e internacional;
- lutar pelo aprimoramento do ensino da Engenharia Naval e dos Cursos Técnicos Navais;
- pugnar pela melhoria do Transporte Aquaviário, promovendo e incentivando todas e quaisquer iniciativas visando esse fim;
- propugnar pelo aprimoramento da tecnologia de construção naval em todos os seus setores e ramificações, e das atividades correlatas e subsidiárias;
- promover o intercâmbio de idéias, conhecimento e informações entre os seus Associados em seu benefício profissional;
- divulgar os resultados de pesquisa e do aperfeiçoamento de projetos, construção e operação de navios e suas máquinas e equipamentos;
- cooperar com instituições congêneres nacionais, estrangeiras e internacionais nos assuntos concernentes à Engenharia Naval e às técnicas navais;
- favorecer e incentivar a elaboração de trabalhos, pesquisas e teses sobre Engenharia Naval e Oceânica, Transporte Aquaviário e todas as demais atividades correlatas, assim como as suas apresentações em congressos e seminários nacionais e internacionais, principalmente no caso de seus autores serem Associados da SOBENA;
- defender a preservação e conservação do meio ambiente em geral e do meio ambiente aquaviário em especial, e a promoção do desenvolvimento sustentável;
- promover os princípios éticos que devem presidir o desempenho das atividades dos associados.

Fontes de recursos

Segundo ESTATUTO (2004, p. 2), são aceitas como fontes de recursos e manutenção para a SOBENA, as seguintes receitas:

- Contribuições dos Associados, fixadas pela Diretoria;
- Doações de pessoas físicas e jurídicas, Associados ou não da SOBENA;
- Patrocínios de estudos, pesquisas, publicações e trabalhos técnicos;
- Patrocínios de congressos, seminários e outros eventos técnico-científicos;
- Patrocínio e participação em cursos e eventos sócio-culturais.

Sede

A SOBENA possui sede própria, localizada no Centro do Rio de Janeiro, conseguida através de doação em 1967. As instalações reformadas em 2000 e os equipamentos são renovados constantemente. Sua sede é composta por sala de secretaria, sala de reunião, pequena biblioteca para pesquisa, copa e auditório com capacidade para 38 pessoas.

Funcionários

Trabalham na secretaria da SOBENA três funcionários: uma secretária, um auxiliar administrativo e uma assistente de publicidade. Os funcionários realizam as tarefas administrativas, financeira (com o auxílio de um contador) e de comunicação, incluindo a organização de eventos. Utilizam os serviços de um contador, uma faxineira e um *webdesign*.

Os funcionários possuem toda documentação trabalhista atualizada e recebem, além do salário fixo, vale transporte, auxílio alimentação e plano de

saúde. Os salários são atualizados anualmente de acordo com o dissídio do Sindicato.

Quando se faz necessário a SOBENA contrata um estagiário, por um período que varia de 6 (seis) meses a 1(um) ano. Normalmente utiliza os serviços do Centro de Integração Empresa Escola – CIEE.

Associados

A SOBENA acolhe em seu quadro social pessoas física ou jurídica que desenvolvam atividades ligadas às atividades navais, aquaviárias e de construção naval e *offshore*.

Conforme ESTATUTO (2004, p. 2) as categorias de associados são divididas desta forma:

- AH - Associados Honorários - pessoas físicas que tenham prestado relevantes serviços à Engenharia Naval Brasileira, assim reconhecidas pela Assembléia Geral Extraordinária da SOBENA;
- AIE - Associados Individuais Efetivos - Engenheiros Navais e outros profissionais com formação técnica de nível superior
- AIC - Associados Individuais Colaboradores - profissionais com formação de nível médio, efetivamente ligados ao âmbito das atividades da Engenharia Naval;
- AC - Associados Coletivos - empresas, entidades, instituições e outras pessoas jurídicas relacionadas à Engenharia Naval, assim admitidas no quadro social;
- AJ - Associados Junior - estudantes de Engenharia Naval e de outros ramos relacionados com as atividades do setor naval;
- AF - Associados Fundadores – associados que se inscreveram e quitaram as suas contribuições sociais até 31 de dezembro de 1962.

A filiação pode ser feita através do preenchimento da ficha disponível na página da internet da Sociedade ou na sede da mesma. As filiações são aprovadas pela Diretoria em sua reunião semanal.

As contribuições dos associados são pagas anualmente. Os sócios têm a opção de dividir o valor em 4 (quatro) parcelas, pagas trimestralmente.

Valor das contribuições:

Categoria	Cota Única	4 parcelas
AIC	R\$192,00	R\$57,00 = R\$227,00
AIE	R\$204,00	R\$63,00 = R\$251,00
AJ/AF/AH	Isento	

Categoria	Empregados	Cota Única	4 parcelas
AC	De 1 a 20	R\$618,00	R\$185,00 = R\$742,00
	De 21 a 50	R\$1340,00	R\$433,00 = R\$1732,00
	De 51 a 200	R\$2010,00	R\$603,00 = R\$2413,00
	Acima de 200	R\$3352,00	R\$1029,00 = R\$4115,00

Atualmente o quadro social encontra-se desta forma:

CATEGORIA	Nº DE SÓCIOS
AC	37
AIC	8
AIE	323
AJ	496
TOTAL	864

Diretoria

A Diretoria da SOBENA é eleita nos anos pares para um mandato de dois anos. A eleição é feita por voto secreto de seus associados e o mandato se inicia em 1º de janeiro do ano seguinte à eleição.

A Diretoria é constituída de: Presidente; Vice-Presidente; Diretor Financeiro; Diretor Administrativo; Diretor Técnico; 3 (três) Diretores Adjuntos; Diretores Regionais, em número equivalente às Representações Regionais criadas. Atualmente existe um Diretor Regional em São Paulo e um Diretor Regional em Macaé.

Sendo a SOBENA uma entidade sem fins lucrativos, é proibida a remuneração dos seus Diretores e Conselheiros, assim como a distribuição de bonificações aos seus associados.

A Diretoria reúne-se uma vez por semana para discussão dos assuntos em pauta.

Conselhos

A SOBENA possui dois Conselhos Fiscal e Superior.

1 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é eleito nos anos ímpares para um mandato de dois anos, que se inicia em 1º de janeiro do ano seguinte.

O conselho é integrado por 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos Associados Individuais Efetivos da SOBENA.

2 Conselho Superior

O Conselho Superior da SOBENA é constituído por Conselheiros escolhidos entre os Membros e Associados da Sociedade, segundo ESTATUTO (2004, p. 10) a composição é a seguinte:

“Presidente da SOBENA (Presidente do Conselho), Vice-Presidente da SOBENA (Vice-Presidente do Conselho), 2 (dois) representantes do Ministério dos Transportes, 2 (dois) representantes da Marinha do Brasil, 1 (um) representante dos oficiais da Marinha Mercante brasileira, 3 (três) representantes das empresas de navegação nacionais, 3 (três) representantes dos estaleiros nacionais, 2 (dois) representantes das indústrias subsidiárias e de equipamentos navais, 1 (um) representante do corpo docente do curso de engenheiros navais da EE/UFRJ, 1 (um) representante do corpo docente do curso de engenheiros navais da EPUSP, 1 (um) representante das empresas de consultoria e engenharia naval e os Ex-Presidentes da SOBENA”.

Comissões Técnicas

Em 2002 a Diretoria da SOBENA reintegra aos projetos da Sociedade as Comissões Técnicas. As Comissões Técnicas são formadas a partir de grupos de associados com interesse em áreas específicas da Engenharia Naval e Oceânica, os quais apresenta interesse e empenho direto em servir como fórum para estas discussões. Seu objetivo é contribuir fortemente para a ampliação de eventos a serem organizados pela SOBENA.

Página eletrônica

A SOBENA mantém sua página eletrônica (www.sobena.org.br) com informações sobre suas atividades e sobre o setor naval. Existe um sistema de busca sobre empresas da área e sobre trabalhos técnicos apresentados em eventos da SOBENA. A atualização é feita através de um *webdesign* que presta serviço para a Sociedade. Não existe divulgação comercial ou patrocínio no *site*, que é eminentemente técnico.

Boletim eletrônico

No último dia útil de cada mês é enviado o boletim eletrônico. O boletim é um informativo com as notícias da Sociedade e do setor, editado pela secretaria. São notícias recorrentes: os novos associados; os aniversariantes do mês e os próximos eventos. Esporadicamente são obtidos patrocínios ao boletim, que faz a divulgação do patrocinador em forma de anúncio no próprio boletim.

Revista científica

Em outubro de 2004 a SOBENA passa a publicar a revista *Marine Systems & Ocean Technology*. A revista, voltada para a divulgação de material técnico e científico, tem circulação internacional. Existem até o momento três números da revista, lançados com o apoio da UFRJ e USP.

Eventos

A SOBENA realiza regularmente três eventos, um Congresso e dois Seminários.

1 Congresso

A SOBENA organiza nos anos pares o Congresso Nacional de Transportes Marítimos, Construção Naval e *Offshore*. Durante o congresso são apresentados diversos trabalhos técnicos e de pesquisa, em todas as áreas de atuação da SOBENA e debatidos temas de relevância política e econômica. Organizadas 20 edições do congresso que é composto por: sessões técnicas, onde são apresentados os trabalhos selecionados; painéis de debates, sobre os tópicos mais relevantes do cenário atual; conferências, apresentadas por renomados profissionais.

Ao final do congresso é realizado o tradicional jantar dançante de confraternização. Paralelamente ao evento a SOBENA realiza a EXPONAVAL, exposição de produtos e serviços do setor naval. Em 2004, a última exposição realizada conta com a participação de 60 empresas.

Na última edição do Congresso, a SOBENA quebra uma barreira ao cobrar taxa de inscrição aos participantes, pois todos os eventos organizados pela SOBENA até então têm a característica de serem gratuitos. Com o crescimento do congresso e o aperfeiçoamento da sua organização, a Diretoria julga inevitável a criação de uma taxa de inscrição para os não-associados.

2 Seminários

A SOBENA organiza regularmente diversos seminários técnicos em áreas específicas. São tradicionais nos anos ímpares:

- Transporte e Desenvolvimento Hidroviário Interior – itinerante, ocorre normalmente próximo às hidrovias, foram realizadas quatro edições;
- Meio Ambiente Marinho – ocorre normalmente no Rio de Janeiro, mas existe a possibilidade de realizá-lo em Macaé, já foram realizadas cinco edições.

Acompanhando a evolução da indústria, a SOBENA passa a dedicar-se às atividades relacionadas com a exploração e produção de petróleo *offshore* e realiza cursos, seminários e conferências sobre assuntos de interesse para profissionais dessa área.

Já organizados pela SOBENA os seguintes Seminários:

- Desafios e Oportunidades da Indústria Naval Offshore no Brasil;
- Indústria de Cruzeiros Marítimos;
- Transporte Urbano de Passageiros.

Convênios

A SOBENA mantém acordos de cooperação e convênios com outras entidades congêneres:

- Convênio com o Institute of Marine Engineers, Scientists and Technicians - IMAREST, onde qualquer associado da SOBENA pode tornar-se um "Affiliate Member" do IMAREST.
- Acordo de cooperação com a Society of Naval Architects and Marine Engineers - SNAME, pelo qual os associados da SOBENA usufruem de direitos equivalentes aos dos associados da congênere (na compra de livros e participação em quaisquer eventos técnico-científicos).
- Acordo de cooperação com o Colégio de Ingenieros Navales del Ecuador - CINAVE, pelo qual os associados da SOBENA usufruem de direitos equivalentes aos dos associados da congênere.
- Convênio com a Universidade Estácio de Sá, onde os associados da SOBENA, quites com suas anuidades, têm descontos nos cursos de Graduação, nos cursos de Pós-graduação *latu sensu* e nos cursos do Instituto Politécnico.

Participações

A SOBENA atua ativamente em comitês nacionais e internacionais, colaborando com outras sociedades e organizações, participando de eventos, como:

- World Maritime Technology Conference (WMTC), desde 2003, em colaboração com o SNAME, IMAREST e outras 10 entidades congêneres internacionais, com assento no Comitê Internacional.

- Offshore Mechanics and Arctic Engineering Conference (OMAEC), desde 2001, em colaboração com a ASME, com assento no Comitê Internacional.
- International Conference on Stability of Ships and Ocean Vehicles (STAB), desde 2003.
- Congresso Pan Americano de Engenharia Naval (COPINAVAL), organizado pelo IPEN a cada dois anos.

A SOBENA é integrante do comitê mobilizador da ONIP – Organização Nacional da Indústria de Petróleo, participando de diversos sub-comitês que têm entre suas atribuições a de criar condições para fomentar a indústria de construção naval e *offshore* no país.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

“O Planejamento estratégico não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões atuais”
Peter Ferdinand Drucker

Definição:

O planejamento estratégico é um esforço disciplinado que origina decisões fundamentais que dão forma e guiam uma organização, contribuindo para:

- pensarem estrategicamente e a desenvolverem estratégias;
- vislumbrarem direcionamentos;
- estabelecerem prioridades;
- dimensionarem as conseqüências futuras de ações presentes;
- desenvolverem uma base coerente e defensável para a tomada de decisão;
- controlarem suas atividades;
- tomarem decisões em diferentes níveis e funções;
- otimizarem a performance;
- responderem a situações mutantes;
- desenvolverem expertise.

(BRYSON, 1988, p. 5; 11-12)

Planejamento estratégico é o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e a capacidade da empresa e as demandas de adaptação do real (KOTLER, 1995).

Planejamento estratégico é o processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando o rumo amplo e generalizado para a organização (LUIZ FILHO, 2005, p. 10).

Também segundo LUIZ FILHO (2005, p.10) o planejamento aumenta o grau de acertos da empresa em relação às estratégias a serem adotadas, aos planos de ação que decorrem delas e, finalmente, aos objetivos a serem alcançados por meio dessas estratégias.

Como dito à introdução deste trabalho, o planejamento estratégico pode ser uma ferramenta muito útil para identificação de problemas e criação de novos projetos, desde que utilizada corretamente. O planejamento não opera milagres, mas pode apontar metas a serem seguidas e os modos de condução.

Com o avanço da globalização as mudanças do ambiente tornam-se mais complexas e variadas. Isso faz surgirem muitas críticas ao desenvolvimento de um planejamento estratégico nas empresas. A resistência a este tipo de trabalho deve-se, principalmente, a dificuldade em se prever o futuro, ao excesso de burocratização provocado pelo processo, a dificuldade de implementação dos planos e a não implementação.

Como FISCHER (2002, p. 51) mostra, o aumento da necessidade de serviço e resultados eficazes, a diminuição da ajuda externa e até o questionamento da idoneidade das Instituições exige o desenvolvimento de competências para negociar, planejar em conjunto e operar em parceria.

Para alguns autores, o argumento de que o planejamento estratégico é menos útil em um ambiente em constante mutação é incoerente. Segundo

KOTLER e ARMSTRONG (1993), um bom planejamento propicia à empresa antecipar-se, reagir com rapidez às mudanças ambientais e a preparar-se melhor para alterações súbitas.

POLICASTRO (2000) considera que o avanço tecnológico e as rápidas transformações no mercado tornaram mais complexas a gestão das empresas, e o planejamento estratégico pode ajudar as empresas a reagirem rapidamente às mudanças mercadológicas, a aproveitar as oportunidades e identificar áreas de negócios promissoras.

Segundo MEGGINSON (1986), o planejamento estratégico proporciona vantagens para a competitividade das empresas e/ou instituições, tais como:

- ajuda a administração a adaptar-se às mudanças no ambiente;
- capacita os administradores a enxergarem o quadro operativo com maior clareza;
- ajuda a estabelecer mais precisamente as responsabilidades;
- tende a tornar os objetivos mais específicos e conhecidos;
- minimiza a adivinhação;
- poupa tempo, esforços e recursos financeiros.

“Cabe ressaltar que o Planejamento Estratégico não se trata de um jogo de adivinhações sobre o futuro e sim uma linha traçada para o alcance de um objetivo. Porém, em momento algum, deve-se contruir esta linha de forma rígida. O plano deverá possuir caráter contingencial, no sentido de apresentar saídas adversas às desejadas ou de maior probabilidade quando a confecção do mesmo” (PEREIRA, 2002).

O processo de planejamento estratégico tem o objetivo de disciplinar o pensamento estratégico, buscando transformá-lo em ações concretas, para se atingirem os objetivos previamente estabelecidos. Caso contrário, a administração vai estar apenas reagindo ao seu ambiente.

OLIVEIRA (2005) mostra que independente do tamanho, da área de atuação e do ambiente onde as instituições do terceiro setor estão inseridas, o seu real papel e a sua competência organizacional podem estar diretamente relacionados com os valores básicos que constituem a sua fundação e o seu desenvolvimento. Esses valores, associados ao profissionalismo, devem ser responsáveis pela credibilidade que as organizações dessa natureza adquirem junto às sociedades onde atuam. A busca da profissionalização, em razão dos benefícios a ela associados, seja por pressões de outras instituições ou dos seus públicos de relacionamento, é fundamental para o desenvolvimento organizacional. Assim, as organizações do terceiro setor devem se manter atualizadas quanto aos novos modelos administrativos e os instrumentos de gestão.

Discorrida a importância da elaboração de um planejamento estratégico, parte-se agora para o desenvolvimento do mesmo.

Escolha do plano:

Opta-se por trabalhar com o planejamento no estilo formal, baseado em pesquisas e levantamentos, no que diz respeito à estruturação do processo. Na

ênfase dada ao planejamento optou-se por um estilo estratégico. LEITÃO (1996, p. 16) coloca que a idéia deste estilo é que as organizações sejam como sistemas de aprendizado, capazes de efetuar sua própria transformação. “O planejamento não visa, somente, produzir o plano, mas aperfeiçoar o processo, que resultará em desenvolvimento gerencial”. O objetivo deste tipo de estilo é auxiliar os diretores na produção de novas estratégias, dirimindo possíveis problemas e ajustando às novas circunstâncias. Este estilo dá ênfase a integração do planejamento às demais funções administrativas, ou melhor, à operacionalização.

Fases do plano:

Como na literatura sobre o assunto existe uma infinidade de modelos de Planejamento Estratégico, escolhe-se àqueles que tratam especificamente de instituições sem fins lucrativos, caso da organização em estudo a SOBENA. São apresentadas os modelos de planejamento estratégico de Alison e Kaye (1997) e Bryson (1995), que servem de base, no que diz respeito as fases, para elaboração posterior das fases deste planejamento estratégico especificamente.

“Modelo de Allison e Kaye

Este modelo foi concebido para ser implantado em instituições sem fins lucrativos e se constitui de sete fases com seus respectivos passos. As sete fases podem ser agrupadas em quatro etapas.

Etapa 1 – Preparando para o sucesso

Fase 1 – Iniciando (preliminares)

Etapa 2 – Defindo seus desafios

Fase 2 – Articulando missão e visão

Fase 3 – Avaliando o ambiente

Etapa 3 – Moldando seu curso

Fase 4 – Ajustando acordo entre as prioridades
Fase 5 – Escrevendo um plano estratégico
Etapa 4 – Mantendo o plano coerente
Fase 6 – Implementando o plano estratégico (criando um plano de operação anual)
Fase 7 – Monitorando e avaliando

Modelo de Bryson

Este modelo de Planejamento Estratégico é intitulado de Dez Passos para o Ciclo

- 1- Acordo inicial sobre o processo de Planejamento Estratégico;
- 2- Esclarecimento das atribuições organizacionais e identificação de mandatos da organização;
- 3- Desenvolvimento da missão e dos valores da organização pelos colaboradores;
- 4- Avaliação do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças);
- 5- Identificação dos problemas estratégicos que a organização se depara;
- 6- Formulação das estratégias para gerenciar os problemas estratégicos;
- 7- Revisão e adoção de um plano ou planos estratégicos;
- 8- Estabelecimento de uma visão organizacional efetiva para o futuro;
- 9- Desenvolvimento de um sistema efetivo para implementação do processo;
- 10 – Reavaliação das estratégias e o processo de Planejamento Estratégico” (PEREIRA, p. 144)

Para elaboração deste planejamento dividiu-se o processo em seis fases:

1ª fase – Definição da missão, visão e dos valores;

2ª fase – Exame da Situação:

Análise Interna;

Análise externa.

3ª fase – Matriz SWOT;

4ª fase - Definição dos Objetivos, Metas e Estratégias;

5ª fase - Plano de comunicação.

Existem duas fases que neste trabalho de conclusão de curso não serão apresentadas, mas são consideradas importantes para uma análise posterior.

6ª fase – Implementação;

7ª fase – Acompanhamento e revisão.

1ª FASE – DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E DOS VALORES

O planejamento implica no desenvolvimento de uma missão e de objetivos que tornam clara tal missão. Deve-se considerar que a SOBENA é uma entidade sem fins lucrativos, e, portanto, a visão, os princípios e os valores dos seus fundadores devem permear o planejamento estratégico.

Missão

TERENCE (202, p. 48) apresenta a declaração da missão como uma formulação orientada para a ação acerca da razão de existência da organização.

“Para uma organização de qualquer espécie são indicadores básicos de sucesso: perpetuação, crescimento de seu faturamento, aumento do número de funcionários ou sua participação de mercado. Para isso o cumprimento de sua missão com eficiência, tanto para uma empresa de mercado quanto para uma organização sem fins lucrativos é, evidentemente, o objetivo desejado. Entretanto, em empresas do terceiro setor há necessidade de traduzir “missão” e outros conceitos de gestão organizacional desenvolvidos no meio empresarial, como: existe competição de mercado? Disputa por recursos em entidades com finalidades semelhantes? Eficiência X Eficácia? Qualquer que seja o setor, a lógica racional das organizações tende a ser a de otimização do uso de seus recursos na sua relação com o ambiente para sobressair-se e atingir sua finalidade. As funções clássicas de administração oferecem instrumentos às organizações para que se estruturam internamente e se posicionem frente ao ambiente externo” (FALCONER apud GRACIOSO, 1991).

Segundo LEITÃO (1996, p.52) a missão deve ser entendida como uma declaração de princípios, valores, crenças e filosofia de uma empresa. Ela revela a visão de longo prazo da companhia quanto ao que ela deseja ser ou a quem servir.

A missão define a razão de ser da empresa. Ela serve de elemento balizador para a fixação dos objetivos e estratégias. Abrangente e formulada com concisão, a missão deve permear o dia-dia da organização. CARVALHO (2004) cita como dificuldade a unificação da missão que, normalmente, é percebida de forma diferente por cada participante da organização.

Estes motivos justificam a importância de uma missão bem definida e clara, levando em consideração os ideais dos fundadores da Associação e agregando as idéias da Diretoria.

A declaração da missão geralmente é formada por informações como: o que a empresa faz, a quem ela atende e qual o seu diferencial. Assim, baseada nas finalidades definidas pelos fundadores e no consenso de sua Diretoria, definiu-se como missão da SOBENA:

Estimular o desenvolvimento da engenharia naval brasileira, promovendo a articulação entre os diversos setores da sociedade ligados à atividade aquaviária e à indústria *offshore*, atuando de maneira neutra e ética.

Visão

A definição da visão orienta a empresa aonde ela quer chegar e mostra para a comunidade em qual direção a empresa vai seguir. A visão deve delimitar a situação da Associação dentro de um futuro próximo.

A visão importante, pois orienta os envolvidos na organização em como devem conduzir-se para procurar construir o futuro imaginado, tendo como base o projeto dos fundadores.

Para TWEED (1998, p. 40) ter uma visão clara do futuro do negócio e transmiti-la aos funcionários é a maneira de criar uma concentração de idéias e ações num fator que ajude a organização a vencer mantendo uma vantagem competitiva no mercado.

ALLISON e KAYE (1997, p. 68) dizem que a visão é uma imagem orientada para o sucesso. Ela deve responder a pergunta: como vai ser a aparência do sucesso?

“Visão não é um mero sonho, uma utopia, fantasia ou quimera. Visão é um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível” (COSTA, 2002, p. 35).

A visão pode ser definida como uma frase de efeito que motive os agentes internos e cative os externos. A definição da visão deve ser realista, pois, caso contrário, pode não funcionar e desmotivar os agentes da organização.

Define-se como visão da SOBENA:

Ser reconhecida como centro de referência técnica na promoção da engenharia naval no Brasil.

Valores

OLIVEIRA (2005) diz que a formação de uma organização sem fins lucrativos se dá por meio da coordenação de valores, princípios e visão de uma ou um grupo de pessoas em prol de “objetivos sociais”, originando uma “causa social”, que significa o motivo da existência de uma organização.

Os valores é um conjunto de crenças e princípios que guiam as ações e atividades da Associação. A declaração dos valores deverá ser apresentada a todos os funcionários e utilizada pelos mesmos.

Defiine-se como valores da SOBENA, conforme debates realizados em reunião de Dietoria:

- 1 - As pessoas, como o principal bem das organizações;**
- 2 - As Idéias, como fontes geradoras de mudanças;**
- 3 - A comunicação, como forma de divulgação das idéias.**
- 4 - O bem comum sobrepondo-se aos interesses particulares;**
- 5 - A articulação como forma de sinergismo entre as pessoas e as organizações;**
- 6 - A tecnologia como um fator de diferenciação.**

2ª FASE – EXAME DA SITUAÇÃO

O exame da situação procura identificar as variáveis que influenciam o desempenho de uma organização. Esta análise procura avaliar o presente e visualizar o futuro, as oportunidades a serem aproveitadas e as ameaças a serem evitadas.

O exame da situação pode ser dividido em duas partes: análise externa e análise interna. O interno pode ser controlado pelo dirigentes da Associação, já que ele é o resultado de estratégias de atuação definida por eles. Já o externo está fora do controle. Apesar disso é extremamente útil conhecê-lo, para que as oportunidades sejam aproveitadas e as ameaças evitadas.

Todo planejamento inicia-se com uma pesquisa, seja ela direta no mercado ou em dados secundários, o diferencial é a utilização dos dados coletados. Deve-se ter o cuidado em não se perder em meio a uma série de informações desnecessárias.

Existem muitas técnicas e conceitos associados à avaliação das variáveis do ambiente, mas talvez a mais tradicional forma de realizar esta análise seja através do *framework* conhecido com *SWOT* (*Strenghts weakesses, opportunities and trets*). Esta técnica pretende definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos da empresa com as tendências mais importantes que se verificam na envolvente global da empresa.

BRYSON (1988, p. 118) recomenda a utilização da análise SWOT no diagnóstico estratégico das organizações, porém destaca a necessidade de um estudo sobre forças externas e tendências (políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, educacionais e físicas)

“SWOT, como descrito anteriormente, é a junção das iniciais (em inglês) dos quatro elementos chave desta análise estratégica. A saber:

Strengths – pontos fortes: vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes;

Weaknesses – pontos fracos: desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes;

Opportunities – oportunidades: aspectos positivos da envolvente com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa.

Threats – ameaças: aspectos negativos da envolvente com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa.”

Para BRYSON e ALSTON (1996, p.43) a definição dos objetivos devem ser pensadas levando-se em consideração cada um dos *stakeholders*¹ importantes, pois a satisfação das suas expectativas é fator de sucesso para organizações sem fins lucrativos. Além de identificar cada um dos *stakeholders*, internos e externos, o método sugere que sejam identificados os critérios pelos quais eles avaliam a performance da organização.

Além dos anseios e das necessidades da organização, também deve-se considerar os anseios desses públicos, uma vez que o relacionamento deve

¹ TERENCE (p.47) *Stakeholder*: qualquer pessoa, grupo ou organização que pode interferir nos recursos da organização, sua atenção, seu produto ou serviço é afetada por ela.

ser de mutualismo e cooperação, buscando a harmonia e os apoios necessários ao seu desenvolvimento e ao cumprimento das suas funções.

Análise Interna

A avaliação interna visa investigar a evolução recente e a situação atual do desempenho da administração e dos recursos da Associação. Pretende-se traçar um panorama da situação interna, como pensam os diretores, se a atuação vigente traz os resultados esperados, seus pontos fortes e fracos e a opinião dos funcionários.

Para que o planejamento traga retorno para a organização, deve-se saber exatamente quais são os pontos fortes e fracos. Muitas vezes os dados menos bons não são identificados e isto pode mascarar a elaboração do planejamento. Distinguir os pontos fracos da organização é reconhecer que os concorrentes também podem encontrá-los e direcionar suas estratégias.

A questão é que a Sociedade, muitas vezes, é percebida e vivida de formas muito diferentes por cada participante da organização. Assim, identificar seu pontos fortes e fracos de forma uniforme é muito difícil. Para contornar este problema faz-se necessário uma auto-avaliação. Esta avaliação se da, a princípio, através de questionários individuais e, posteriormente, discussão dos pontos citados.

- Óptica da diretoria

Aplica-se questionário simples (anexo 1) onde os diretores respondem de maneira individual perguntas sobre a atual situação da SOBENA, com o objetivo de verificar a imagem que eles fazem da Associação e a capacidade de identificação dos problemas atuais. Entende-se como diretoria: presidente, vice-presidente, diretor administrativo, diretor financeiro e diretor técnico.

Observa-se que a diretoria possui uma definição uniforme do que é a SOBENA. Quanto a atuação, alguns diretores descrevem serviços que ela, atualmente, não oferece. A diretoria tem consciência da importância da Associação no setor, citando, inclusive, credibilidade e reconhecimento como pontos fortes, mas sentem dificuldade em repassar esta mensagem para à comunidade.

- Óptica dos funcionários

Devido ao pequeno número de funcionários opta-se por coletar dados através de entrevistas individuais. São questionadas a satisfação no ambiente de trabalho, a relação com a Diretoria e solicitadas sugestões para inverter os pontos fracos indicados.

Após reunião para apurar as informações coletadas, traça-se assim pontos fortes e fracos da SOBENA:

Pontos Fortes

- Credibilidade;
- Atuação independente;
- Prestígio da comunidade naval;
- Qualificação técnica e prestígio dos diretores;
- Dedicção dos diretores e funcionários;
- Funcionários com experiência na rotina de trabalho;
- Poucos funcionários;
- Boas instalações para o exercício do trabalho;
- Realização de eventos de qualidade;
- Apoio de órgãos do governo;
- Apoio dos associados;
- Sede própria, incluindo auditório com capacidade para 38 pessoas;
- Continuidade de propósitos ao longo do tempo;
- Experiência acumulada;
- Altruísmo;
- Atuação internacional;
- Parceria com entidades congêneres.

Pontos Fracos

- Falta de recursos;
- Pouco apoio e/ou participação dos estaleiros;
- Dificuldade em mostrar os benefícios da Associação à comunidade;
- Falta de dinamismo nas Comissões Técnicas;
- Falta de envolvimento dos estudantes;
- Página na internet sem *links* importantes e grandes atrativos;
- Muita dependência da ação da diretoria;
- Falta de autonomia dos funcionários;
- Pouca disponibilidade de tempo dos diretores;
- Poucos associados coletivos;
- Pouca oferta de eventos;
- Pouca utilização do auditório;
- Pouca atenção da mídia.

Análise externa

Segundo LEITÃO (1996, p. 129) a avaliação do ambiente externo é a atividade que caracteriza basicamente o processo estratégico. O principal objetivo da avaliação externa é especular sobre possíveis futuros e procurar identificar neles, com a necessária antecedência, acontecimentos que possam se constituir em oportunidades e ameaças para a Sociedade.

A análise externa pode ser realizada, levando-se em conta a economia, mercado potencial de atuação, mercado total e o setor da indústria em que a Associação está inserida. Com esta análise deve-se levantar as ameaças e oportunidades existentes no negócio e, a partir daí, ter condições de avaliar que oportunidades podem ser aproveitadas e de prevenir-se das ameaças.

Para análise externa faz-se necessário identificar alguns aspectos e para isto divide-se o levantamento em três etapas. Desta maneira:

1ª etapa – Opinião do público alvo – empresas do setor, profissionais associados e não associados;

2ª etapa – Concorrentes;

3ª etapa – Tendências – governo, economia, social, tecnológica.

1ª etapa – Público Alvo

Na 1ª etapa procura-se identificar os *stakeholders* externos e levantar suas expectativas e a imagem que têm da Associação. Essas informações são fundamentais, funcionam como alicerce na construção dos objetivos.

No caso da SOBENA, seu mercado de atuação pode ser dividido em categorias, as principais: acadêmica, apoio portuário e marítimo, estaleiros, fornecedores de navieças, projeto, reparo, seguradoras e sociedades classificadoras.

Pretende-se, assim entrevistar dirigentes de empresas de cada categoria mencionada, pois estes são os principais investidores da SOBENA e formadores de opinião. Optou-se por realizar entrevista via e-mail.

Analisa-se, também, a opinião de pessoas não sócias, procura-se identificar os motivos que dificultaram a associação, e a opinião dos novos sócios, quais os motivos que despertam o interesse em se tornar membros da SOBENA. Os dados de sócios são levantadas através de questionário simples.

2ª etapa – Concorrentes

Decidi-se que a 2ª etapa é a identificação dos concorrentes, que se torna mais difícil no caso da SOBENA, por ser uma entidade sem fins lucrativos e não uma empresa que objetiva o lucro.

A SOBENA não concorre diretamente com nenhuma outra associação na conquista de sócios do setor naval.

Como seu foco de atuação é a realização de eventos sua concorrência passa a ser de outros eventos que ocorram com temas similares ou em datas próximas.

Outra concorrência identificada é pela captação de recursos. A organização dos eventos e os custos para manter a sede e sua folha de pagamento dependem do investimento das empresas patrocinadoras. Já que as anuidades pagas pelos sócios não cobrem estes gastos. A SOBENA precisa competir pela conquista de patrocínio com outros projetos.

3ª etapa - Tendências

A associação precisa estar ciente das tendências externas que, de alguma forma, interferem no bom desempenho de suas atividades. Deve-se identificar nesta etapa alguns fatores que podem influenciar o futuro da SOBENA.

A 3ª etapa é desenvolvida através da análise da 1ª e 2ª etapa, onde são analisadas as informações levantadas e unidas ao bom senso e experiência da Diretoria são desenvolvidos cenários das possíveis frentes que vão surgir neste ambiente.

“Os cenários são úteis:

- unificar as visões de futuro dos decisores, tornando explícitas e comuns as premissas em que se baseiam suas decisões;
- caracterizar prováveis evoluções do mercado (demanda) e do ambiente competitivo;
- antecipar ameaças e oportunidades” CALLADO (2000, p. 215).

Para cada tendência ou desenvolvimento, a administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas. A probabilidade de sucesso da empresa não depende apenas da força interna do atendimento às exigências do seu público alvo e do aproveitamento das oportunidades detectadas, mas também das suas competências para superar as ameaças que poderão se tornar obstáculos.

Para KOTLER (1993) as ameaças são como desafios impostos por uma tendência desfavorável, capaz de provocar, na ausência de ações defensivas, o enfraquecimento da empresa.

Um importante propósito da análise externa é identificar novas oportunidades de mercado. Segundo KOTLER (1999) alguns empresários vêem o ambiente como algo incontrolável e impossível de se conhecer previamente, portanto falar de tendências seria como adivinhar o futuro. Neste caso, há uma aceitação passiva do ambiente. Há também os que se preocupam em conhecer o ambiente e buscam adaptar-se, assim, antecipam suas ações traçando estratégias para atingir suas metas.

Considerando o cenário de uma projeção é identificado para cada caso um plano de contingência, constituído por focos de atuações estratégicas da SOBENA, a fim de otimizar as oportunidades e contornar os obstáculos.

Baseado nas tendências e conforme metodologia de análise ambiental SWOT, é criado quadro sinalizando os cenários identificados pela Diretoria, onde para cada cenário foram identificados as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos associados e o plano de contingência. Como segue:

<p><i>Cenário: Novos projetos/ construções de embarcações</i></p> <p>Oportunidade: Aumento do interesse técnico por parte dos profissionais.</p> <p>Ameaça: Criação de novos cursos e simpósios por empresas oportunistas. Perda de importância relativa no meio naval pelo fortalecimento de outras entidades.</p> <p>Plano de contingência: Fortalecimento técnico</p> <p>Pontos fortes: Credibilidade, prestígio na comunidade naval, qualificação técnica dos diretores, apoio de órgãos do governo.</p> <p>Pontos fracos: Falta de recursos, falta de dinamismo nas Comissões Técnicas, pouca disponibilidade de tempo dos diretores.</p>
<p><i>Cenário: Investimento de empresas estrangeiras</i></p> <p>Oportunidade: Maior número de possíveis sócios, crescimento do setor.</p> <p>Ameaça: Desnacionalização da comunidade e perda da importância relativa da SOBENA para entidades internacionais.</p> <p>Plano de contingência: Parcerias com entidade internacionais</p> <p>Pontos fortes: Prestígio na Comunidade Naval.</p> <p>Pontos fracos: Dificuldade em mostrar os benefícios da Associação à Comunidade, poucos associados coletivos, pouca atenção da mídia.</p>

Cenário: Revitalização de antigos estaleiros

Oportunidade: Procura por mão-de-obra especializada.

Ameaça: Falta de interesse dos estaleiros na SOBENA.

Plano de contingência: Criação de cursos de aperfeiçoamento

Pontos fortes: Atuação independente, prestígio dos diretores, sede com auditório, parceria com entidades congêneres.

Pontos fracos: Falta de recursos, pouco apoio dos estaleiros, pouca utilização do auditório.

Cenário: Aplicação dos Royalties do petróleo

Oportunidade: Canalização para projetos com a participação da SOBENA.

Ameaça: A não aplicação no setor.

Plano de contingência: Maior participação política

Pontos fortes: Credibilidade, atuação independente, prestígio na Comunidade Naval, apoio de órgãos do governo.

Pontos fracos: Pouca disponibilidade de tempo dos diretores.

Cenário: Lei 11.196/2005

Oportunidade: Aperfeiçoamento tecnológico do setor.

Ameaça: Caracterização da SOBENA como uma entidade conservadora e distante da realidade do meio.

Plano de contingência: Renovação dos atores e Disseminação de projetos

Pontos fortes: Qualificação técnica e prestígio dos Diretores, parceria com entidades congêneres.

Pontos fracos: Falta de recursos, página na internet sem *links* importantes, pouca variedade de eventos.

Cenário: Utilização de vias hidroviárias interiores

Oportunidade: Interesse no setor hidroviário.

Ameaça: Criação de associações concorrentes regionais.

Plano de contingência: Transformar o Seminário de Transporte Hidroviário em Sul Americano

Pontos fortes: Realização de eventos de qualidade, experiência de acumulada, funcionários e diretores dedicados, funcionários com experiência na rotina de trabalho.

Pontos fracos: Falta de dinamismo das Comissões Técnicas.

Cenário: Desenvolvimento tecnológico /Inovações

Oportunidade: Aumento do interesse técnico, possibilidades de novos temas para seminários.

Ameaça: A SOBENA não acompanha o avanço.

Plano de contingência: Desenvolvimento de novos temas – Seminários de 1 dia

Pontos fortes: Qualificação técnica dos diretores, realização de eventos de qualidade, continuidade de propósitos ao longo do tempo, atuação internacional, parceria com entidades congêneres.

Pontos fracos: Página na internet sem *links* importantes, falta de recursos, pouca atenção da mídia.

Cenário: Melhor Administração dos Portos

Oportunidade: Enriquecimento do setor, maiores chances de patrocínios.

Ameaça: Aumento da disputa por patrocínio.

Plano de contingência: Parceria SOBENA - Portos para realização de cursos

Pontos fortes: Credibilidade, prestígio na Comunidade Naval, apoio de órgãos do governo.

Pontos fracos: Muita dependência da ação da Diretoria, pouca disponibilidade de tempo dos Diretores, pouca oferta de eventos.

Cenário: Responsabilidade Social/ Meio Ambiente

Oportunidade: A SOBENA ser vista como uma entidade capaz de congrega todos os segmentos no sentido de gerar soluções negociadas.

Ameaça: Ser vista como uma entidade conservadora e incapaz de vislumbrar as necessidades de aperfeiçoamento nesta área. Aumento da disputa por patrocínio para projetos da área.

Plano de contingência: Incentivo aos projetos da área

Pontos fortes: Credibilidade, prestígio na Comunidade Naval, apoio de órgãos do governo.

Pontos fracos: Muita dependência da ação da Diretoria, pouca disponibilidade de tempo dos Diretores, falta de dinamismo das Comissões Técnicas.

Cenário: Interesse de Sociedades Congêneres

Oportunidade: Ampliação da atuação da SOBENA.

Ameaça: Concorrência de Sociedades internacionais maiores.

Plano de contingência: Participação na organização de eventos e incentivo aos profissionais na submissão de artigos técnicos

Pontos fortes: Prestígio na Comunidade Naval, atuação independente, altruísmo, eventos de qualidade técnica.

Pontos fracos: Dificuldade em mostrar os benefícios da Associação, falta de dinamismo nas Comissões Técnicas, página na internet sem links importantes, pouca variedade de eventos.

Cenário: PROMINP – Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural

Oportunidade: Consolidar sua imagem de parceira nas ações para o desenvolvimento da indústria naval ligada ao *offshore*.

Ameaça: Não ser a SOBENA reconhecida como capaz de contribuir com este programa.

Plano de contingência: Participação no projeto

Pontos fortes: Credibilidade, apoio de órgão do governo, continuidade de propósitos ao longo do tempo.

Pontos fracos: Pouca disponibilidade de tempo dos diretores, pouca atenção da mídia.

Cenário: Ampliação do número de escolas técnicas

Oportunidade: Aumento do número de associados.

Ameaça: Não ser vista como capaz de trazer benefícios para estas entidades.

Plano de contingência: Incentivo aos alunos

Pontos fortes: Isenção de anuidade aos estudantes, qualificação técnica e prestígio dos diretores.

Pontos fracos: Falta de envolvimento dos estudantes, página da internet sem *links* atrativos, pouca variedade de eventos.

Cenário: Criação de novos cursos universitários no setor

Oportunidade: Aumento do número de associados.

Ameaça: Perda da qualidade técnica dos profissionais.

Plano de contingência: Criação de projetos de aperfeiçoamento para este público

Pontos fortes: Isenção de anuidade aos estudantes, qualificação técnica e prestígio dos diretores.

Pontos fracos: Falta de envolvimento dos estudantes, página da internet sem *links* atrativos, pouca variedade de eventos.

Cenário: Criação de Instituto de Desenvolvimento Tecnológico Virtual

Oportunidade: Participação da SOBENA como organizadora.

Ameaça: Projeto não ter continuidade.

Plano de contingência: Liderança do projeto

Pontos fortes: Atuação independente, funcionários com experiência na rotina de trabalho, dedicação dos funcionários e diretores, atuação internacional.

Pontos fracos: Falta de recursos, falta de dinamismo das Comissões Técnicas, pouca disponibilidade de tempo dos diretores, número de funcionários pequeno.

Cenário: Feiras/ Simpósios no setor

Oportunidade: Participação da SOBENA.

Ameaça: Mercado de eventos saturado.

Plano de contingência: Diferencial técnico

Pontos fortes: Credibilidade, eventos de qualidade, apoio de órgãos do governo.

Pontos fracos: Falta de recursos, pouca variedade de eventos, pouca atenção da mídia.

3ª FASE – DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS, METAS E ESTRATÉGIAS

“A definição de objetivos e metas, devido à dificuldade do pequeno empresário em sistematizar suas ações, deverá ser realizada após definição da visão da empresa. Objetivos e metas estão associados à missão e à análise ambiental, pois, só a partir deste momento, o pequeno empresário terá condições de estabelecer o curso e o prazo de suas ações, com base na análise ambiental” TERENCE (2002, p. 96).

Baseada na análise dos cenários criados e no plano de contingência definido para cada caso são traçados os objetivos, metas e estratégias.

Os objetivos são importantes para a Associação, pois deixam claro o que precisa ser feito e como fazer. Para tal fixação, conhecer os objetivos dos seus dirigentes e as necessidades do seu público, torna-se de vital importância para o sucesso de uma organização.

Os objetivos determinam o que a organização procura atingir e, portanto, respondem à questão “o que queremos”. Os objetivos devem ser realizáveis, estar de acordo com os recursos, levar em conta as condições ambientais e devem ser vantajosos na relação custo/benefício.

Objetivos podem ser definidos como sendo resultados necessários ou desejados a serem alcançados em um tempo especificado.

Segundo LEITÃO (1996) os objetivos devem apresentar cinco características:

- coerência – coerentes com a missão;
- viabilidade – viáveis, porém desafiantes;
- aceitabilidade – aceitos pela cultura do setor;
- motivação – estimular os administradores e funcionários;
- compreensão – redigidos de forma simples e compreensível.

“O alvo do processo de Planejamento Estratégico é gerar, a partir da análise dos ambientes interno e externo da organização, seus objetivos, metas e estratégias de atuação para um determinado período de tempo” (LUPOLI, 2007).

Depois de realizada a análise SWOT, GOLDSCHMIDT sugere às organizações:

- estabelecer de metas de melhoria dos itens que tenham sido considerados prioritários e de baixo desempenho;
- estabelecer metas relacionadas à forma de atuação no que diz respeito ao aproveitamento das oportunidades;
- estabelecer quais as ações que serão importantes para evitar os efeitos de eventuais ameaças.

Segundo TIFFANY e PETERSON (1998), a estratégia funcionará se integrar todos os aspectos do negócio e for contínua. Para isso, o dirigente e a equipe devem: questionar sempre o que torna sua empresa bem sucedida; observar clientes e o mercado, acompanhando seus desejos e suas necessidades; examinar a concorrência e o que está acontecendo; esforçar-se

para manter uma vantagem competitiva e buscar continuamente formas de alavancar sua competência essencial, o que a organização faz melhor.

Segundo OLIVEIRA (2003) o estabelecimento de estratégias e das ações diz respeito à definição dos caminhos e atitudes que permitirão alcançar os objetivos formados.

“...muitos equívocos e frustrações poderão ser evitados se o executivo e o empresário não esperarem da estratégia empresarial o que ela não pode dar, como certezas absolutas numa linguagem de ciência exata. Mas muito proveito poderá ser obtido se for decidido pensar estrategicamente, delineando gradualmente o futuro e ir preparando a empresa para enfrentá-lo através de qualificações, recursos e competência adequadas à realidade que no futuro se concretizará” (BERTERO, 1995, p. 25).

TERENCE (2002, p. 100) afirma que a definição da estratégia é um exercício no qual a equipe pensa a organização de forma para dentro, ou seja, consideram a melhor forma para a Associação relacionar-se com o ambiente empresarial a partir de seus propósitos, sendo assim única para cada empresa.

Assim, baseada nas informações identificadas através da aplicação da matriz SWOT, define-se como objetivos, metas e estratégias da SOBENA:

Objetivo 1 - Atuar visando o aperfeiçoamento profissional contínuo da comunidade ligada a Engenharia Naval e as atividades de transporte aquaviário.

Meta 1 - Incentivar e monitorar as comissões Técnicas;

Estratégia 1 - Trabalhar com uma Comissão a cada seis meses.

Estratégia 2 - Designar para cada comissão um presidente, este deve ter consciência da importância do trabalho a ser realizado e estar comprometido com ele.

Estratégia 3 - Com orientação do presidente, convidar os profissionais envolvidos no setor para participar da comissão.

Estratégia 4 - Ao final de cada tempo da Comissão deve ser realizado um Simpósio (1 dia) para discussão do que foi estudado e elaboração de um relatório.

Meta 2 - Realizar o Congresso de construção Naval e Seminários com temas voltados para assuntos atuais.

Estratégia 5 - Realizar o 22º Congresso Nacional de Transporte Marítimo, Construção Naval e Offshore em setembro de 2008.

Estratégia 6 - Aproveitar o trabalho das Comissões Técnicas para realização de Simpósios esporádicos, com duração de 1 dia.

Estratégia 7 - Realizar o 6º Seminário de Transporte e Desenvolvimento Hidroviário Interior em junho de 2009.

Meta 3 - Criação de cursos ministrados no auditório da SOBENA.

Estratégia 8 - Designar membro da Diretoria para liderar a organização dos cursos.

Estratégia 9 - O organizador dos cursos deverá montar com a colaboração da área acadêmica e sugestões dos estaleiros e portos, pauta com temas de possíveis cursos, assim como definir os profissionais que poderiam ministrá-los.

Estratégia 10 - Esforços para buscar junto as empresas interessadas patrocínio para pagamento de professores e material necessário.

Meta 4 - Publicar semestralmente a revista Marine Systems & Ocean Technology.

Objetivo 2 Atuar tecnicamente como entidade independente, no assessoramento de Órgãos do Governo e opinando politicamente, visando a boa prática da Engenharia Naval e o desenvolvimento das atividades das Indústrias Marítimas e Offshore.

Meta 5 - Ampliar sua participação política em assuntos do interesse do setor naval

Estratégia 11 - Manter sua atuação na ONIP.

Estratégia 12 - Manter sua atuação no PROMINP.

Estratégia 13 - Participar de representação da Comunidade Técnica junto à Diretoria de Portos e Costas – DPC, autoridade marítima regulamentadora da segurança do tráfego aquaviário e coordenadora dos assuntos relativos à IMO.

Objetivo 3 - Ampliar e aprofundar a articulação com Entidades Internacionais

Meta 6 - Participar de Sociedade Internacionais Semelhantes, como: IMarEST, IPEN, SNAME, OMAE, SUT, RINA, etc.

Estratégia 14 - Participar da organização dos eventos realizados por estas Sociedades.

Estratégia 15 - Incentivar a participação de profissionais da Engenharia Naval Brasileira a contribuir com apresentação de artigos nestes eventos

Estratégia 16 - Criar parceria com estas Sociedade para divulgação de informações técnicas no site da SOBENA.

Objetivo 4 - Incentivar a formação de qualidade

Meta 7 - Estimular a participação estudantil nas ações da SOBENA.

Estratégia 17 - Convidar dois Engenheiros recém formados para participarem das reuniões de Diretoria, com o objetivo de sugerirem projetos, participarem da organizações de eventos, enfim, opinar nas discussões sobre as ações da SOBENA.

Estratégia 18 - Convidar estudantes para participarem da realização de eventos, exemplo dando suporte ao atendimento aos palestrantes, gravando suas palestras, etc.

Meta 8 - Incentivar os estudantes a uma formação de qualidade.

Estratégia 19 - Premiar os melhores alunos do curso de graduação em Engenharia Naval da USP e UFRJ.

Estratégia 20 - Premiar os melhores alunos dos cursos de formação de tecnólogos.

Estratégia 21 - Participar e apoiar eventos de integração estudantil dentro das universidades e escolas técnicas .

Meta 9 - Articular um programa virtual de estágio.

Estratégia 22 - Criar no *site* da SOBENA um banco de currículos *on line* para cadastro dos estudantes sócios da SOBENA.

Estratégia 23 Criar no *site* da SOBENA um banco de oportunidades *on line* para as empresas do setor cadastrarem suas oportunidades.

Objetivo 5 - Aumentar a participação/visibilidade

Meta 10 - Promover e divulgar a SOBENA em outros Estados do País onde estejam sendo desenvolvidos a construção naval e o transporte aquaviário.

Estratégia 24 - Criar núcleos regionais, designando 1 ou 2 representantes para divulgação das atividades da SOBENA.

5ª FASE – PLANO DE COMUNICAÇÃO

Meta 11 - Elaborar um plano de comunicação para captação de novos sócios.

Estratégia 25 - Desenvolver, produzir e distribuir material de divulgação

O primeiro passo para realização do plano de comunicação é a escolha de um responsável para acompanhamento e coordenação das ações desenvolvidas. Um dos problemas enfrentados pela SOBENA é a dificuldade em mostrar seus benefícios à comunidade. Isso pode ser contornado com a elaboração de uma boa mensagem de divulgação. Para isso deve-se responder à perguntas como O que dá mais sentido ao trabalho? O que o torna mais importante? No que ele é diferente? No que ele é superior? A mensagem deve explicar as atividades e dar ênfase aos seus objetivos e metas.

Num primeiro momento o material a ser produzido pode ser cartazes, folders e banners. Os cartazes podem ser afixados nas empresas associadas, nas universidades, nos estaleiros, nos portos, nas empresas de navegação, nas associações de praticagem, nos sindicatos e nos clubes relacionados às atividades navais. Os folders e banners podem ser utilizados nas exposições da qual a SOBENA participa.

Estratégia 26 - Reformular *site*

Para facilitar a atualização das informações do site e criar uma esfera mais dinâmica deve ser criado um sistema de manutenção de fácil acesso, para que os funcionários da SOBENA possam fazer atualizações mais simples,

como atualização de notícias, sem esperar a disponibilidade do *Webdesign*. A SOBENA pode buscar parceria com outras Entidades para troca de informações técnicas e divulgação de novos projetos. Cria-se banco de currículos e oportunidades para divulgação de vagas de estágio e emprego. Cria-se uma agenda para divulgação de diversos eventos do setor. A SOBENA pode encorajar profissionais a publicarem seus artigos ligados a construção naval e as atividades *offshore* e aquaviária no site. Pode-se criar espaço para resposta à dúvidas técnicas, onde para as perguntas cadastradas seja convidado um especialista na área para respondê-la e as perguntas e respostas ficam disponíveis para visualização conforme um forum de discussão. Na busca por parceria pode-se criar links com entidades internacionais semelhantes.

Estratégia 27 - Aperfeiçoar a confecção do boletim eletrônico

Aperfeiçoar a confecção do boletim eletrônico fazendo assinatura de newsletter, cobrindo eventos do setor e vendendo espaço para patrocínio. Para este serviço sugere-se contratar estagiário de jornalismo.

Estratégia 28 - Ampliar a participação em eventos

Para ampliar sua visibilidade a SOBENA pode participar de eventos, como as exposições Rio Oil & Gás em outubro de 2008 e Navalshore em 2009. Nestes eventos existe a possibilidade de “permuta” com os estandes, já que a SOBENA também realiza exposições. Também é importante a participação de

seus Diretores em eventos da área, promovendo sempre que possível as atividades da SOBENA.

Estratégia 29 - Renovar os temas dos Seminários

Para contornar a deficiência das Comissões Técnicas sugere-se que seja trabalhado a cada seis meses com apenas uma Comissão, até que estas consigam determinar seu próprio ritmo de trabalho . Ao final do tempo de estudo de cada uma delas deverá ser realizado um Simpósio de 1 (um) dia. Isto já será o primeiro passo para elaboração de temas, a partir disso podem ser pesquisados através dos sócios sugestões de temas e indicação de especialistas para as apresentações.

Estratégia 30 - Fazer parceria com a imprensa do setor

A imprensa do setor é muito especializada, isto facilita parceria pois os interesses são comuns. Podem ser realizados acordos para a divulgação de eventos em troca de patrocínios, ou “permuta” em exposições realizadas pela SOBENA.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Sociedade Brasileira de Engenharia Naval constrói ao longo dos seus 45 anos de fundação uma história de credibilidade e prestígio perante o setor naval. Sua história reflete a luta de profissionais que acreditam no país e no potencial da indústria naval brasileira. Por todos os problemas que são enfrentados ao longo desses anos, neste momento, que o setor cresce e novas empresas estão surgindo, a SOBENA, representada por sua Diretoria, e todos os seus colaboradores merecem vê-la acompanhar este crescimento e cumprir sua missão de “Estimular o desenvolvimento da engenharia naval brasileira, promovendo a articulação entre os diversos setores da sociedade ligados à atividade aquaviária e à indústria *offshore*, atuando de maneira neutra e ética”. Assim como, alcançar sua visão de “Ser reconhecida como centro de referência técnica na promoção da engenharia naval no Brasil”.

A proposta deste planejamento estratégico e plano de comunicação é orientar as ações da SOBENA para o direcionamento da Associação a um rumo correto e permitir que os membros estejam sintonizados, trabalhando em prol de objetivos comuns. Pretende-se com este estudo mostrar que a Associação já possui um processo de comunicação informal que deve ser padronizado.

Como TERENCE (2002, p.194) cita o planejamento estratégico é uma das ferramentas administrativas que vem recendo maior número de críticas nos

últimos anos, críticas estas, em sua maioria, relacionadas a alguns aspectos como rigidez do processo, dificuldade na implementação de estratégias e imprevisibilidade quanto ao futuro. O planejamento pode ser visto como uma ferramenta que possibilita reflexões e análises sobre o ambiente futuro, mas mais importante do que isso, é que ele possibilita conhecer melhor a si mesmo e ao seu ambiente de atuação.

Como falado na introdução deste trabalho, qualquer empresa ou instituição que deseja prosperar deve fazer um estudo de mercado e criar estratégias para sua consolidação, fortalecendo-se perante seu público alvo e atendendo às suas expectativas. Utilizar os mecanismos de *marketing* parece ser a maneira mais eficaz para a proposta de renovação e fixação da imagem da SOBENA.

O marketing tem que estar presente nas fases do processo e em todos os níveis. Deve-se estudar o mercado, definir a missão e os objetivos mas é importante atenção na implantação do projeto. As fases do processo devem ser devidamente acompanhadas e, se necessário, realizar mudanças efetuando correções nos desvios de percurso e nos procedimentos de trabalho. Para isto o planejamento estratégico deve ser utilizado por diretores e funcionários motivados para o cumprimento dos objetivos, conforme missão e visão da Associação.

A análise SWOT é um instrumento importante e pode ser usado em Instituições sem fins lucrativos. Indica-se que o planejamento estratégico deva ser elaborado e implantado a cada gestão. As expectativas dos sócios e empresas ligadas à SOBENA devem ser verificadas anualmente, com a utilização de questionários, buscando estudar as necessidades de mercado e tendências do ambiente para melhor atendê-las.

Neste trabalho os objetivos específicos propostos estão atingidos. Sugere-se que futuramente trabalhos podem contemplar aspectos de implementação, revisão e adaptação do planejamento estratégico e do plano de comunicação.

A melhor maneira de aprender é a prática. A aplicação do planejamento exige aprendizado e os administradores da SOBENA têm condições de aplicá-lo corretamente para otimizar resultados.

REFERÊNCIAS

ADULIS, Adalberto. *Marketing social: usos e abusos*. Disponível em: www.rits.org.br. Acesso em 29.09.2005

AMBROSIO, Vicente. *Plano de marketing passo a passo*. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso, 1999.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; PAZ, Ana Cristina de Sá L. S. Ávila; MEDEIROS NETO, Evaristo Quinino de; MORAIS, Jacilene Araújo de; LIMA, José de Arimatéia A. de; CLAUDINO, Túlio Ricardo Bezerra; TRINDADE, Urânia Catão Marimbondo; JÁCOME, Wilbur Holmes. *Planejamento estratégico participativo: uma abordagem prática de uma média empresa da cidade de João Pessoa/PB*. Paraíba: I EGEPE, 2000. p. 210-222

CARVALHO, Fernando. *Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor*. São Paulo: USP, 2004. 204 p. (Dissertação. Administração. FAEC /USP)

GAROTINHO, Anthony. *A recuperação da indústria naval*. Rio de Janeiro: Fundação Ulysses Guimarães, 2005.

GRACIOSO, Francisco. *Marketing uma experiência brasileira*. São Paulo: Cultrix, 1991. (Programa livros sumarizados)

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. *O marketing sem segredos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil, 1993.

LEITÃO, Doradame Moura. *Administração Estratégica Abordagem Conceitual e Atitudinal*. Rio de Janeiro: SENAI/DN, Petrobras, 1996. 324 p.

LUIZ FILHO, Wilmer Santo. *Marketing Estratégico: Estudo de caso*. Itajubá: UNIFEI, 2005. 60 p. (Dissertação. Engenharia de Produção. UNIFEI)

MCKENNA, Regis. *Estratégias de marketing em tempos de crise*. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 179 p.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra Ltda. 1986

MENSHHEIN, Rafael Maurício. *Planejamento estratégico de marketing*. Título disponível em: http://rmmarketing.blogspot.com/2006/11/plano_de_marketing.html. Acesso em: 29/11/2006. 4p.

OLIVEIRA, Bráulio Alexandre Contento; ROSS, Erineide Sanches; ALTIMEYER, Helen Yara. *Um modelo de planejamento estratégico para instituições do terceiro setor*. 6 p. Disponível em: www.rits.org.br/gestão_teste/ge_testes/ge-timesjulho2003.cfm. Acesso em: 28.09.2005.

POLICASTRO, M. L. *Introductin to strategic planning*. US Small Business Administration – Management and Planning Series. Disponível em www.sbaonline.sba.gov/library/pubs/mp-21.txt . Acesso em: 29/09/2005

SANTAELLA, Lucia. *Comunicação e Pesquisa* projetos para mestrado e doutorado. Rio de Janeiro: Hacker Editores, 2000. 195 p.

SOBENA. *Medidas para a retomada do desenvolvimento da indústria naval e dos transportes marítimos no Brasil*. Rio de Janeiro: SOBENA, 1995. 21 p.

TELLES, Pedro Carlos da Silva . *História da construção naval no Brasil*. Rio de Janeiro: LAMN; FEMAR, 2001. 275 p.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. São Carlos: USP, 2002. 211 p. (Dissertação. Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. *Planejamento estratégico elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003. 431 p.