



# PLANO ESTRATÉGICO 2021-2025

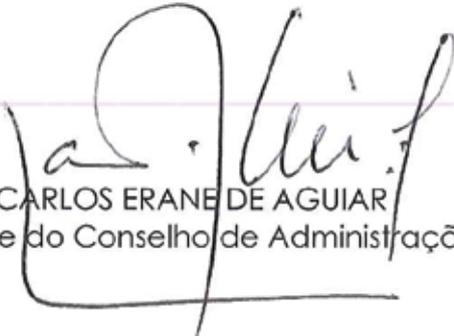
## Sumário Executivo



## ATO DE APROVAÇÃO

Aprovado, para os devidos fins, por ocasião da Reunião do Conselho de Administração da Associação do Cluster Tecnológico Naval do Rio de Janeiro, em 26 de maio, o Plano Estratégico 2021-2025.

Rio de Janeiro, RJ, em 26 de maio de 2020.

  
CARLOS ERANE DE AGUIAR  
Presidente do Conselho de Administração

  
WALTER LUCAS DA SILVA  
Diretor-Presidente



A iniciativa dos Clusters ou Arranjos Produtivos Locais (APL) tem suas origens nas teorias aplicadas às concentrações de indústrias especializadas em determinadas localidades, eminentemente difundidas pelos estudos de Alfred Marshall em 1890, na sua obra “Princípios da Economia”. Esses polos são produto da aglomeração gerada por complexos industriais, que se baseiam nas suas fortes relações com as respectivas regiões, onde estão instalados. Tais complexos têm suas atividades econômicas ligadas em uma relação insumo-produto.

Assim, a Estratégia dos Clusters acabou sendo consolidada na década de 1990, após a obra de Michael Porter “As vantagens competitivas das nações”, inspirado no conceito clássico de “vantagens comparativas” de David Ricardo, economista britânico do século XVIII que lançou as bases para a criação de grandes blocos econômicos, como a União Europeia. O conceito de Cluster explora a capacidade competitiva gerada pela cooperação produzida a partir da concentração regional de empresas e/ou indústrias, como aquelas encontradas no polo industrial automobilístico de Detroit até a década de 1970 ou nas indústrias de alta tecnologia do Vale do Silício a partir da década de 1990.

O Cluster Tecnológico Naval do Rio de Janeiro (CTNRJ) se vale das vantagens competitivas e comparativas já proporcionadas pela própria característica geográfica do Estado do Rio de Janeiro, onde encontramos portos naturais, como os da Baía de Guanabara e de Sepetiba, e ecossistemas privilegiados, como a da Baía da Ilha Grande de Angra dos Reis, da mesma forma que a abundância de recursos vivos e não-vivos na sua costa, como a diversidade de pescados e os grande campos petrolíferos da camada do pré-sal. Conseqüentemente, encontram-se instaladas grandes aglomerações de indústrias e empresas que provêm serviços para as suas respectivas cadeias produtivas, ao longo de vários pontos da Costa Fluminense. Assim como, a facilidades de infraestrutura portuária e logística em pequenas distâncias ao longo de toda a sua região costeira, atendendo a polos de raio que não se estendem em mais de 30 km.

No intuito de estabelecer uma melhor organização dessas vantagens, para que os agentes econômicos se inter-relacionem, proximidade do Governo e da Academia, buscando mais produtividade, melhor desempenho e prosperidade de seus negócios, vislumbrou-se a criação de uma Associação para o CTNRJ (ACTN), formado pelas seguintes empresas fundadoras: AMAZUL, CONDOR, EMGEPRON e NUCLEP. Para tal, a referida Associação promoveu o desenvolvimento o seu Planejamento Estratégico, que pode ser definido como “um processo contínuo e sistemático, que possui o maior conhecimento possível acerca do futuro. Pois, tomar decisões que envolvem riscos, organizar sistematicamente as ações necessárias para uma boa execução das decisões, bem como retroalimentar e medir os efeitos dessas decisões, são tarefas que fazem parte do planejamento estratégico de uma organização.”<sup>1</sup>

Além disso, os Objetivos Estratégicos podem ser representados por resultados quantitativos e qualitativos que precisam ser alcançados em prazo determinado, no contexto de seu ambiente estratégico, visando o cumprimento de sua Missão<sup>2</sup>.

Portanto, a sua Diretoria e Conselho de Administração estão comprometidos em alinhar as perspectivas do Cluster aos novos cenários, corrigindo o rumo sempre que necessário, com o propósito de atingir seus Objetivos Estratégicos, com sucesso.

1 DRUCKER, Peter. Introdução à Administração. São Paulo: Pioneira, 1984.

2 DRUCKER, Peter. Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles, 1990.

Para a elaboração deste documento, foram considerados três conceitos-chave:

## ECONOMIA DO MAR

É a área da ciência econômica responsável por identificar e mensurar os setores econômicos direta ou indiretamente relacionados aos recursos e atividades provenientes e destinados ao mar<sup>3</sup>.



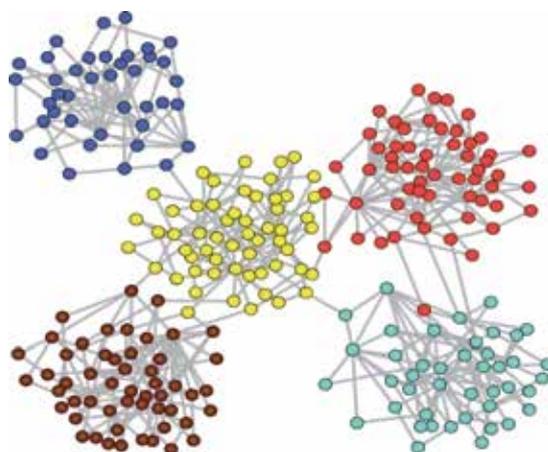
## MODELO DO TRIPLO HÉLICE

Refere-se a um conjunto de interações entre a academia, a indústria e o governo, para promover o desenvolvimento econômico e social, baseado no conhecimento<sup>4</sup>.



## CLUSTER ou ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL)

São aglomerações de empresas organizadas em uma lógica própria de cadeia produtiva e mercado, articuladas para ações de cooperação, capacitação e desenvolvimento mútuo integrado, com apoio de instituições diversas conforme as competências básicas necessárias a esse desenvolvimento. Os APL se caracterizam por um número significativo de empreendimentos e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante, que compartilhem formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança, podendo incluir pequenas, médias e grandes empresas.



3 CARVALHO, Andrea. Economia do Mar, 2018.

4 ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. The Triple Helix: University-Industry-Government relations: A laboratory for knowledge based economic development. EASST Review, Vol. 14, No. 1, 1995

# 1. MISSÃO, VISÃO E VALORES

## 1.1. MISSÃO



Consolidar a cooperação e contribuir para o desenvolvimento das atividades econômicas relacionadas ao Mar no Estado do Rio de Janeiro, a fim de estabelecer uma economia próspera para a região, benéfica para os seus associados e a sociedade.

## 1.2. VISÃO



Ser uma referência de articulação ordenada e sustentável das atividades econômicas relacionadas ao Mar, tanto pela oferta de valor aos associados, como para os demais atores regionais envolvidos.

## 1.3. VALORES



**COMPROMETIMENTO** - buscar um relacionamento coletivo, de forma colaborativa, que esteja destinado ao desenvolvimento e uma maior produtividade dos associados;

**GOVERNANÇA** - gerenciar os relacionamentos e atividades no ambiente do Cluster para se obter maior sinergia entre associados;

**SUSTENTABILIDADE** - prover um ambiente baseado no desenvolvimento das pessoas, no trabalho em equipe, na segurança, na preservação do meio-ambiente, na promoção da saúde, na qualidade de vida e em relacionamentos de cooperação;

**ORGANIZAÇÃO** - garantir uma estrutura organizacional eficiente, assegurando a harmonia e o trabalho ordenado no ambiente do Cluster.

**INOVAÇÃO** - buscar um ambiente de inovação que possa estimular o crescimento sustentável do Cluster;

## 2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se observa na conjuntura atual, o Brasil e o mundo vêm passando por um processo intenso de constante transformação, gerando muita incerteza e instabilidade política e econômica, o que torna qualquer ambiente de negócio complexo e de elevado risco. Nesse contexto, é cada vez mais necessário que as organizações estejam atentas a mudanças, independentemente se forem de ordem econômica, política, social, organizacional ou demais também relevantes. É fundamental que as empresas analisem, minuciosamente, o seu posicionamento no cenário econômico, garantindo que fatores adversos sejam mitigados.

Ao mesmo tempo, é necessário que as empresas e demais instituições integrantes da Associação tenham consciência de que podem contribuir para a sua perenidade e sustentabilidade, otimizando seus pontos fortes e mitigando os fracos para, assim, direcionar suas estratégias com o intuito de alcançar o sucesso nesse ambiente altamente dinâmico. Para tal, a COOPERAÇÃO entre todos os seus integrantes é fundamental para fortalecer o Cluster, tornando-o próspero e produtivo.

Nesse sentido, o Planejamento Estratégico deve ser visto como uma ferramenta ágil de gestão, que mantém todos os seus associados focados nos mesmos objetivos, de modo a convergir esforços para o seu alcance. Para tal, nessa dinâmica, uma boa e contínua análise de cenários se faz notadamente eficaz, ao contemplar a sua conexão com a conjuntura vigente.

Saber buscar espaço no mercado depende, em grande medida, de tornar prático tudo aquilo que foi planejado estrategicamente, de forma pragmática e objetiva em suas atuações, dentro do que for de sua competência. Assim, por vezes, será necessário se adaptar para sobreviver.

Dessa forma, este Plano Estratégico, como produto deste trabalho, tem o intuito de contribuir, definitivamente, com a consolidação do Cluster Tecnológico Naval do Rio de Janeiro (CTNRJ). Portanto, espera-se que seja também uma referência a ser replicada por toda a extensão da vasta costa brasileira, visando a consolidação do grande Cluster Marítimo Brasileiro.

Assim, a ACTN tem buscado o alinhamento de suas ações a uma visão sistêmica, com o propósito de assegurar seu desempenho futuro, além do seu desenvolvimento e crescimento perene e consistentes.





[www.clusternaival.org.br](http://www.clusternaival.org.br)  
[clusternaival@clusternaival.org.br](mailto:clusternaival@clusternaival.org.br)

