

CEGN

CENTRO DE ESTUDOS EM GESTÃO NAVAL

Avaliação do desempenho financeiro dos estaleiros mundiais a partir de diferentes estratégias produtivas

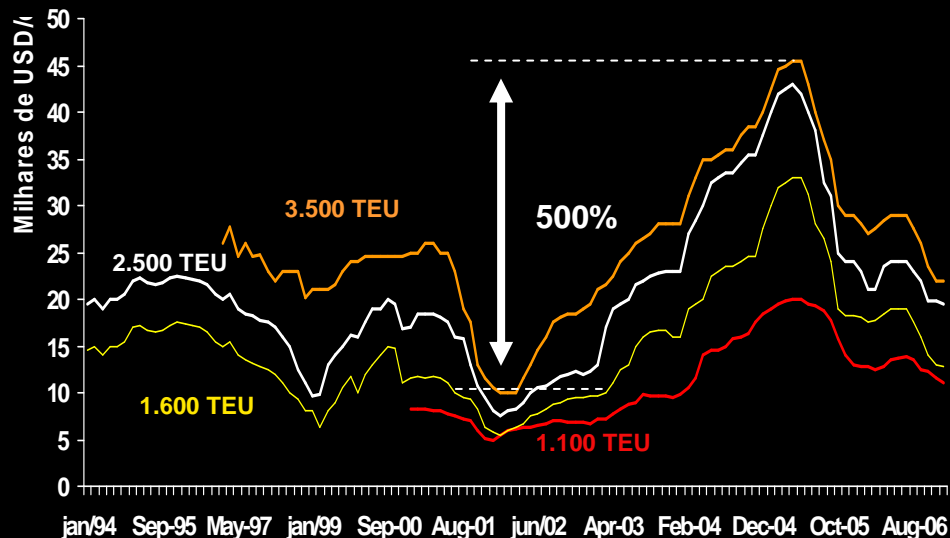
Elaborado por:
Equipe CEGN

São Paulo, outubro de 2007

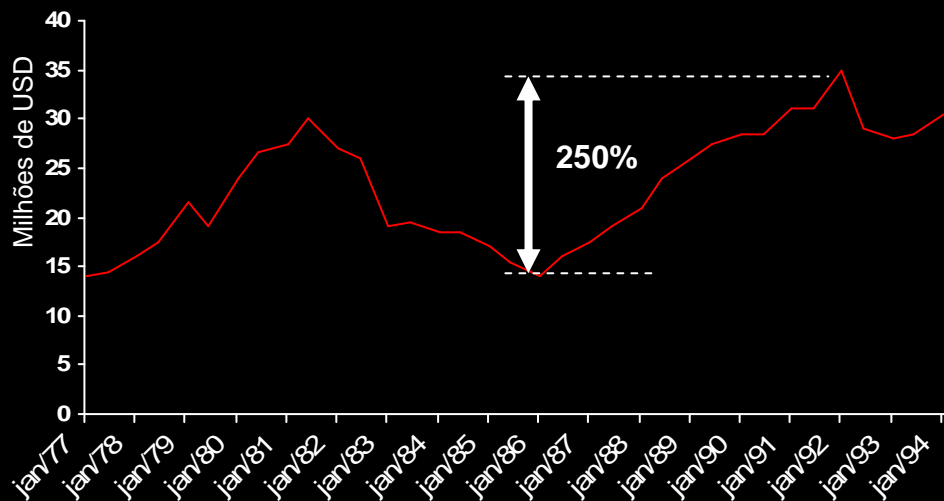


Apesar do mercado de *shipping* ser muito volátil...

Time charter (aluguel diário de um navio)



Preço de um *small tanker*



- Fretes marítimos podem variar 500% em menos de dois anos
- O preço dos navios têm um limite no preço das sucatas, mas podem variar até 250% no mesmo prazo
- Mercados com essa volatilidade atraem especuladores, o que torna o mercado mais volátil
- Suspiros da economia mundial podem criar excesso de capacidade rapidamente, o que leva os fretes aos custos variáveis

Muitos governos consideram a indústria naval estratégica

A indústria naval é estratégica para um país

- Soberania
- Desenvolvimento da cadeia industrial
- Possibilidade de favorecimento da balança comercial
- Geração de emprego em grande escala

Origem das aquisições por empresas de cada país 97-06

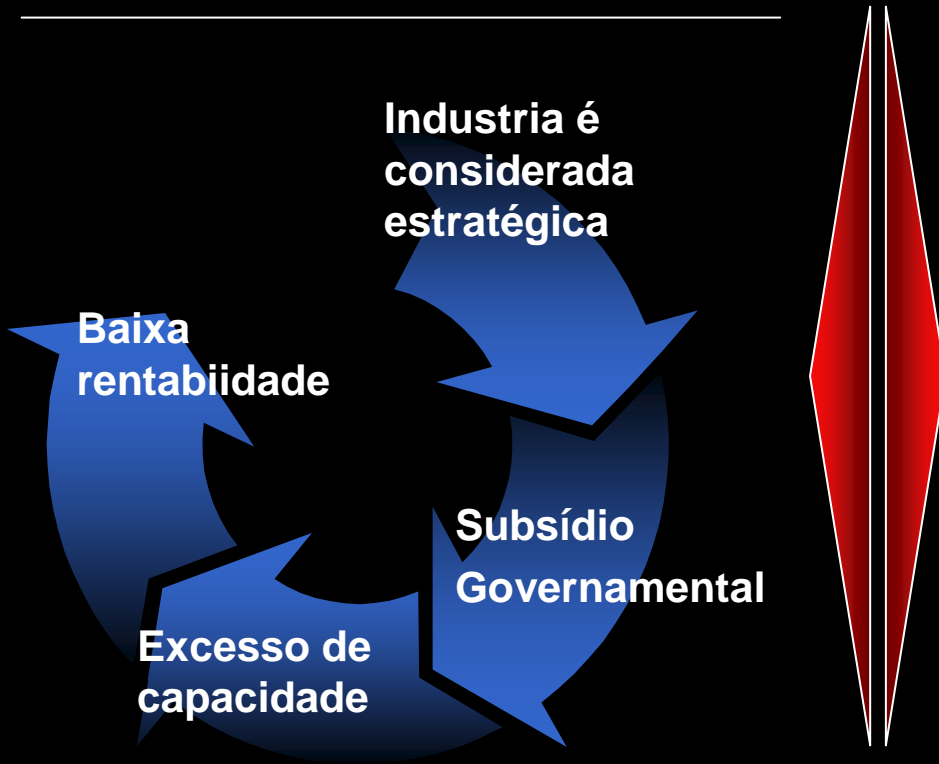


27% das compras mundiais e 90% da produção

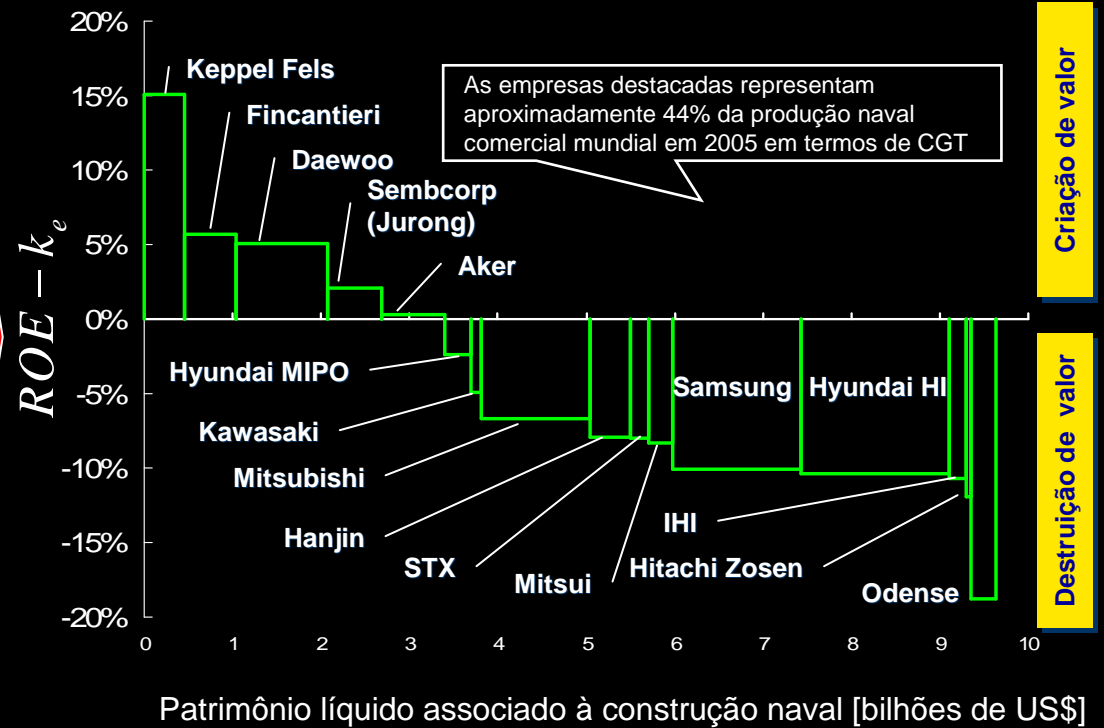
- Existe construção naval na grande maioria dos países, inclusive com alguns não costeiros
- O Brasil não deve deixar de aproveitar um dos maiores benefícios dessa indústria que é o desenvolvimento da cadeia industrial e conseqüente geração massiva de empregos

... e tentam protegê-la por meio de subsídios, criando uma dinâmica difícil em que apenas um pequeno número de empresas consegue gerar muito valor

Círculo vicioso

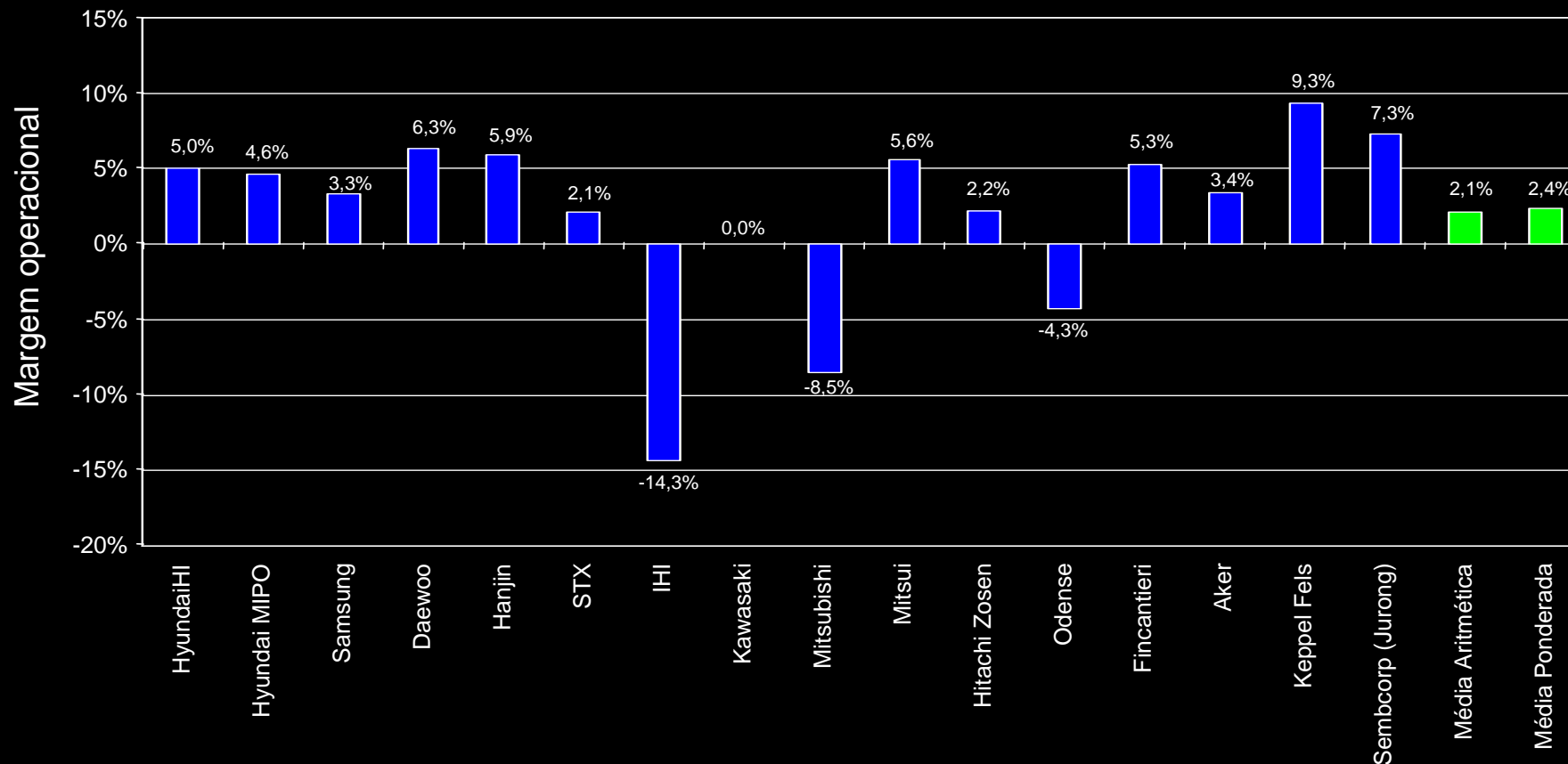


ROE menos custo do patrimônio líquido [%]



• É importante salientar que destruição de valor não indica necessariamente que a empresa esteja em má situação; destruição de valor tem mais a ver com uma remuneração desfavorável ao acionista

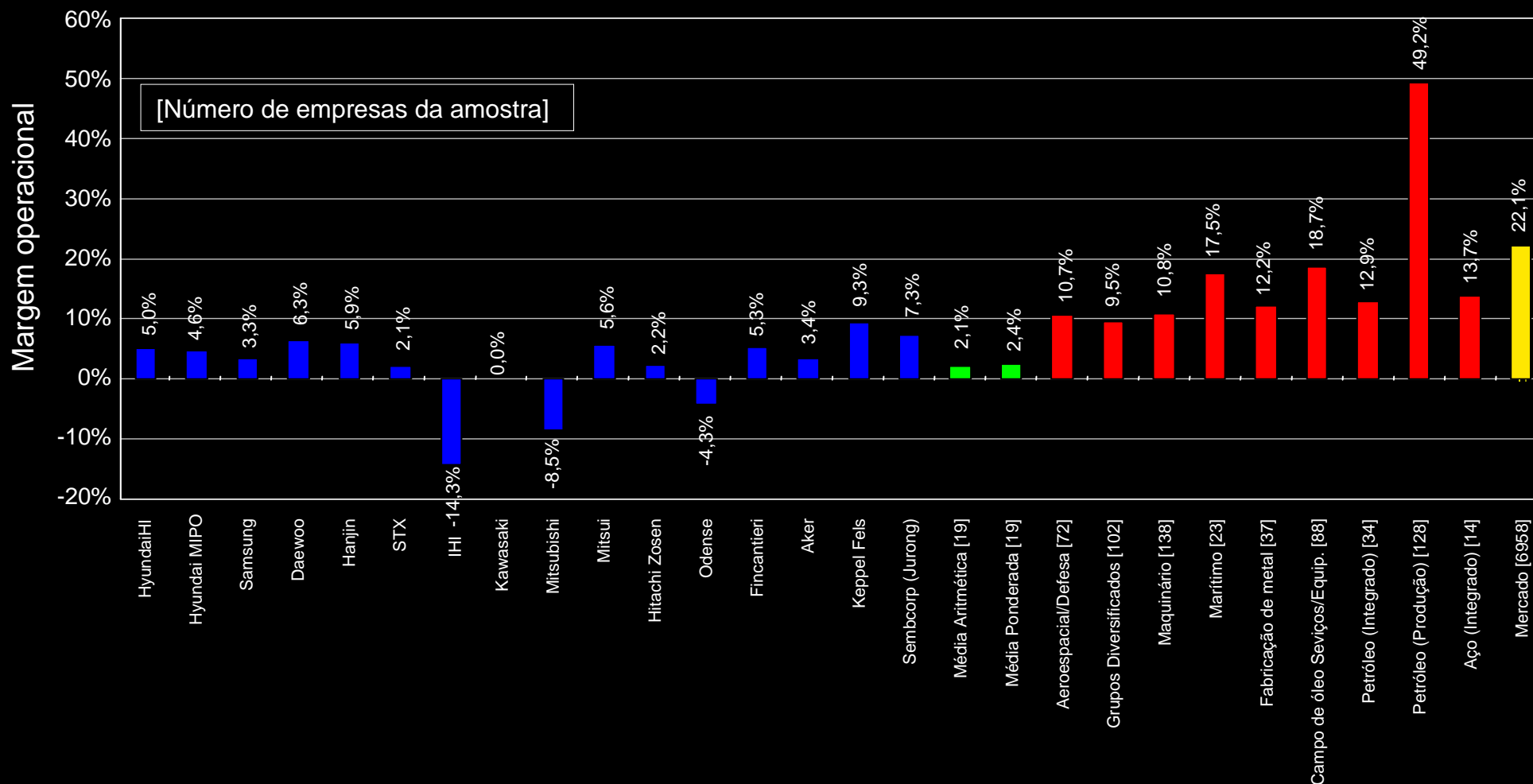
A margem operacional média consolidada do grupo de empresas analisado é de 2,4%



$$\text{Margem operacional} = \frac{\text{Receita líquida} - \text{COGS} - \text{SG\&A}}{\text{Receita líquida}}$$

- As margens foram calculadas em um período de aproximadamente 5 anos
- Empresas japonesas mostram os resultados mais fracos
- Há várias empresas com margens operacionais negativas indicando venda com prejuízo

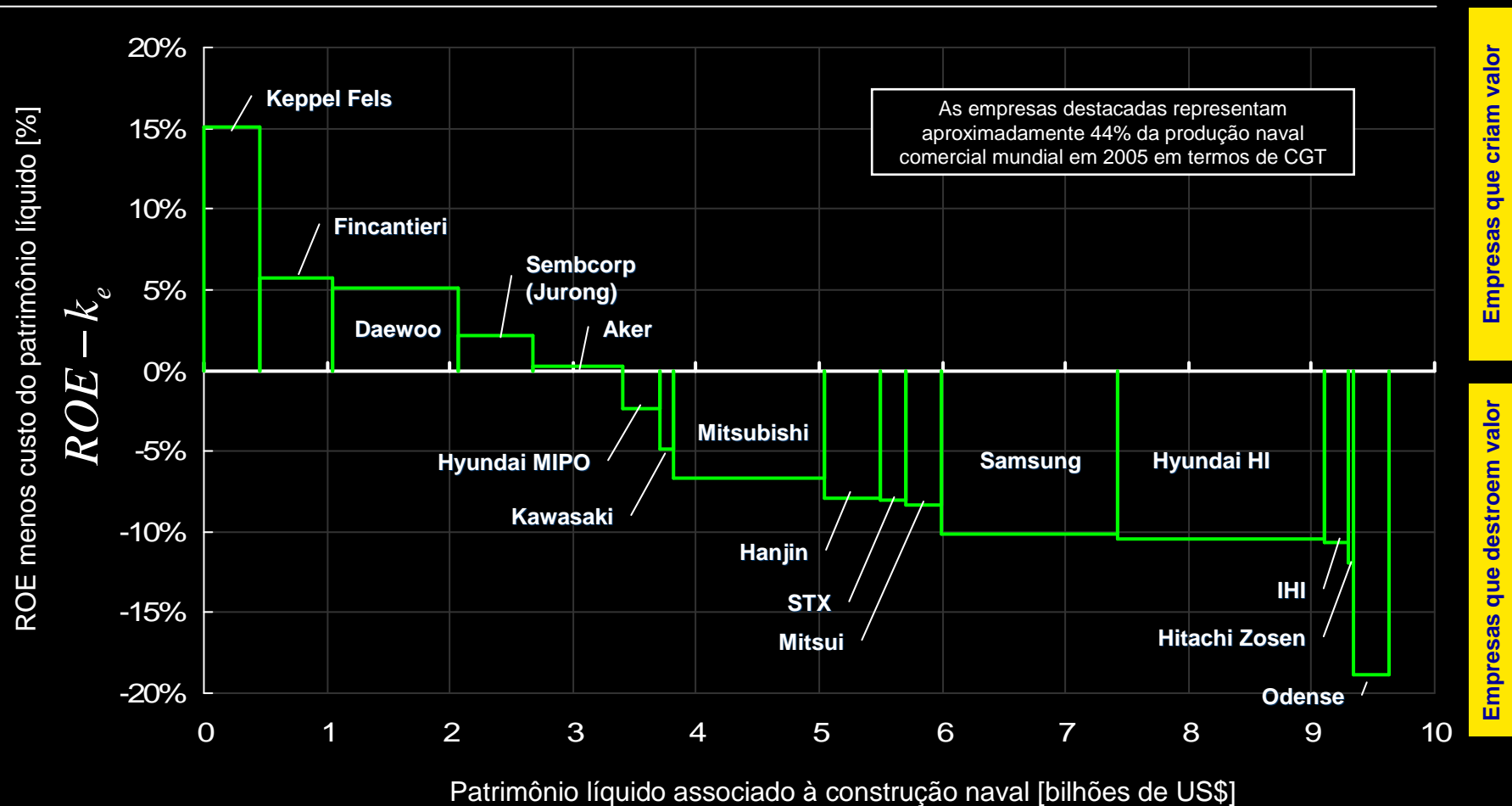
Que quando comparada a outros segmentos industriais mostra que os resultados gerais para a indústria de construção naval são fracos



- De forma geral as margens operacionais da indústria de construção naval são baixas quando comparadas com outros segmentos
- Várias das grandes empresas (Hyundai e Samsung) possuem metas de margem operacional de 10%

Sob a ótica da criação de valor, apenas 1/3 das empresas ofereceram resultados razoáveis entre 2002 e 2006

Criação de valor nas principais empresas de construção naval do mundo (2002 a 2006)



• Como a dinâmica da indústria é competitiva, poucos conseguem um bom desempenho em longos períodos de tempo. Quem é competitivo e por que?

E assim, algumas conclusões preliminares puderam ser feitas

Indústria
destrói valor

- Como um todo a indústria destrói valor
 - 2/3 da amostra destrói valor
 - **Empresas** normalmente citadas como **excelentes** do ponto de vista **operacional** como a Hyundai e a Samsung também **destroem valor**

Excelência:
Daewoo e
cingapureanas

- A Daewoo seguramente é o **benchmark coreano**. Bons resultados em praticamente tudo o que se analisou: operacional, produtividade, crescimento e lucratividade

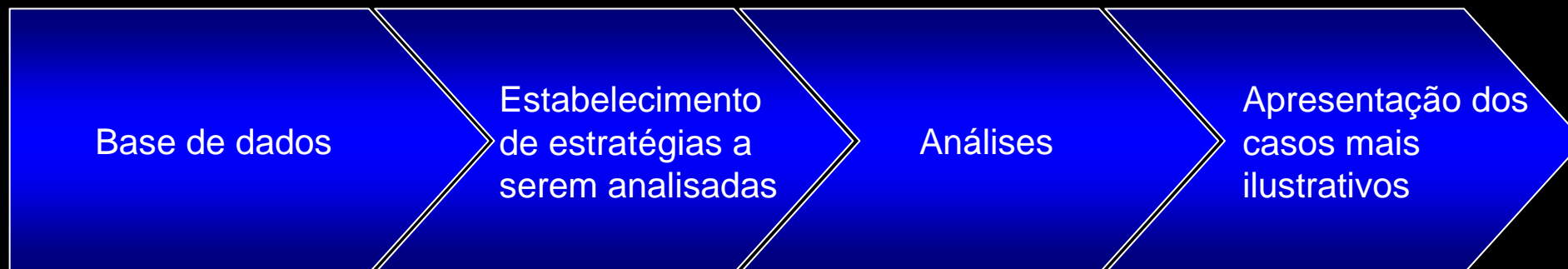
Japonesas:
ruim em média

- Empresas japonesas, mesmo beneficiadas pela baixíssima taxa de juros do Japão, **não mostram resultados** promissores (alinhados com os operacionais)

Européias:
algumas boas

- As duas empresas européias, Fincantieri e Aker, também chamam a atenção devido à citação freqüente da decadência do mercado europeu. Um mercado decadente não significa necessariamente empresas com resultados pobres

A análise realizada seguiu as seguintes etapas



- L'loyds Register
- Relatórios anuais
- Alto valor agregado
- Padronização
- Especialização
- Produtividade
- Incentivos governamentais

Dessa forma, levantaram-se 5 fatores que poderiam estar associados ao resultado financeiro dos estaleiros

Alto valor agregado

- *Ferry, offshore*, navios especializados, LNG, VLCC e porta contêineres de grande porte
- Entende-se que um navio de maior valor agregado consegue ser vendido com uma margem operacional maior

Padronização

- Espera-se que a padronização da carteira de um estaleiro o faça avançar na curva de aprendizado, ganhar em escala e ter custos e prazos menores

Especialização

- Tentou-se identificar se a especialização na produção de um determinado tipo de navio seria determinante para um bom desempenho financeiro

Produtividade

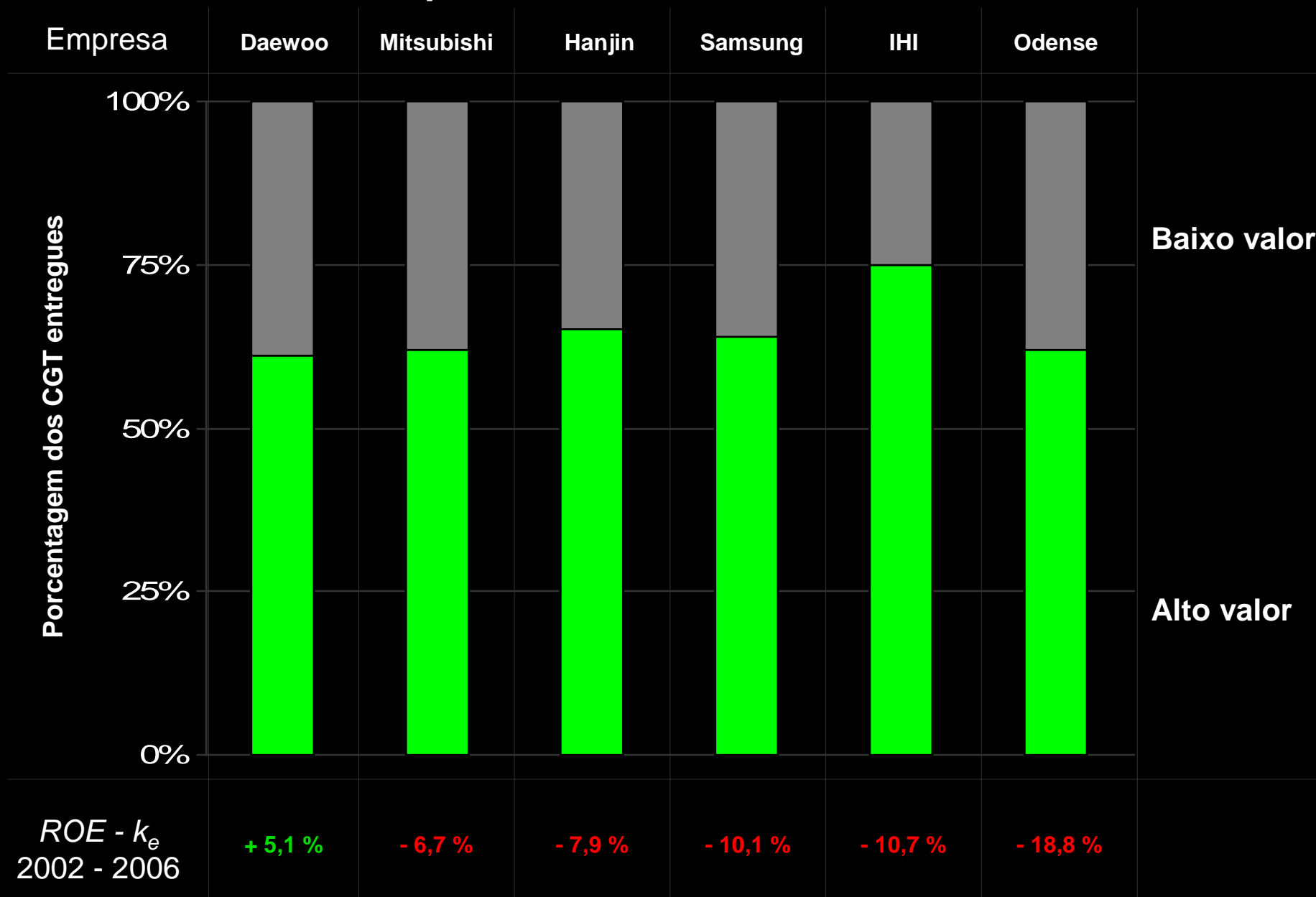
- Acreditava-se que a alta produtividade correspondesse a resultados financeiros superiores, devido ao melhor aproveitamento dos ativos da empresa

Incentivos governamentais

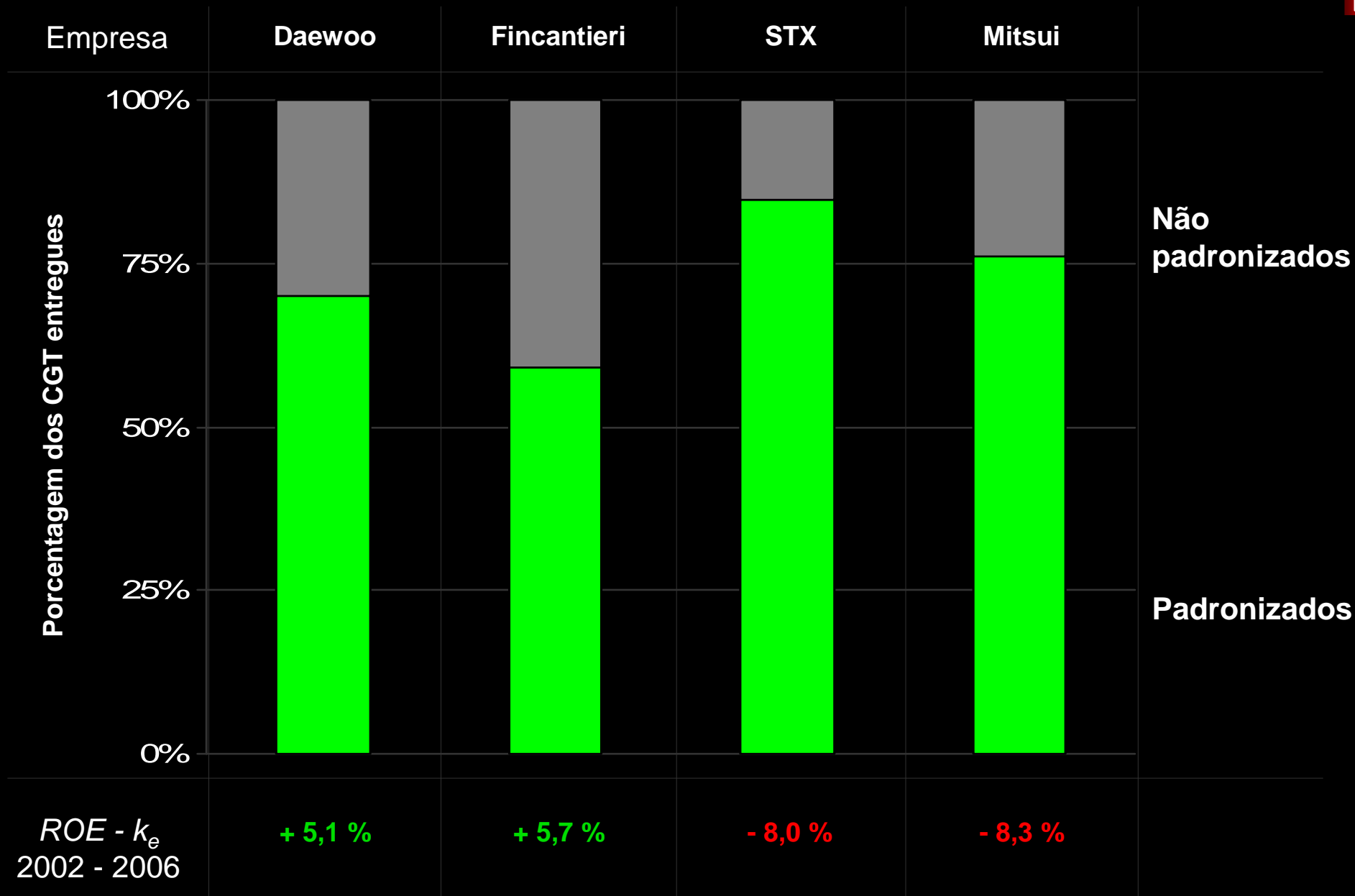
- Neste quesito, analisou-se se a política de incentivos de um país seria capaz de determinar bom desempenho financeiro de seus estaleiros

- **O que se observou foi que nenhum dos fatores isolados é determinante para o bom desempenho do estaleiro**

A estratégia de se concentrar em produzir navios de alto valor agregado não se mostrou determinante para o sucesso

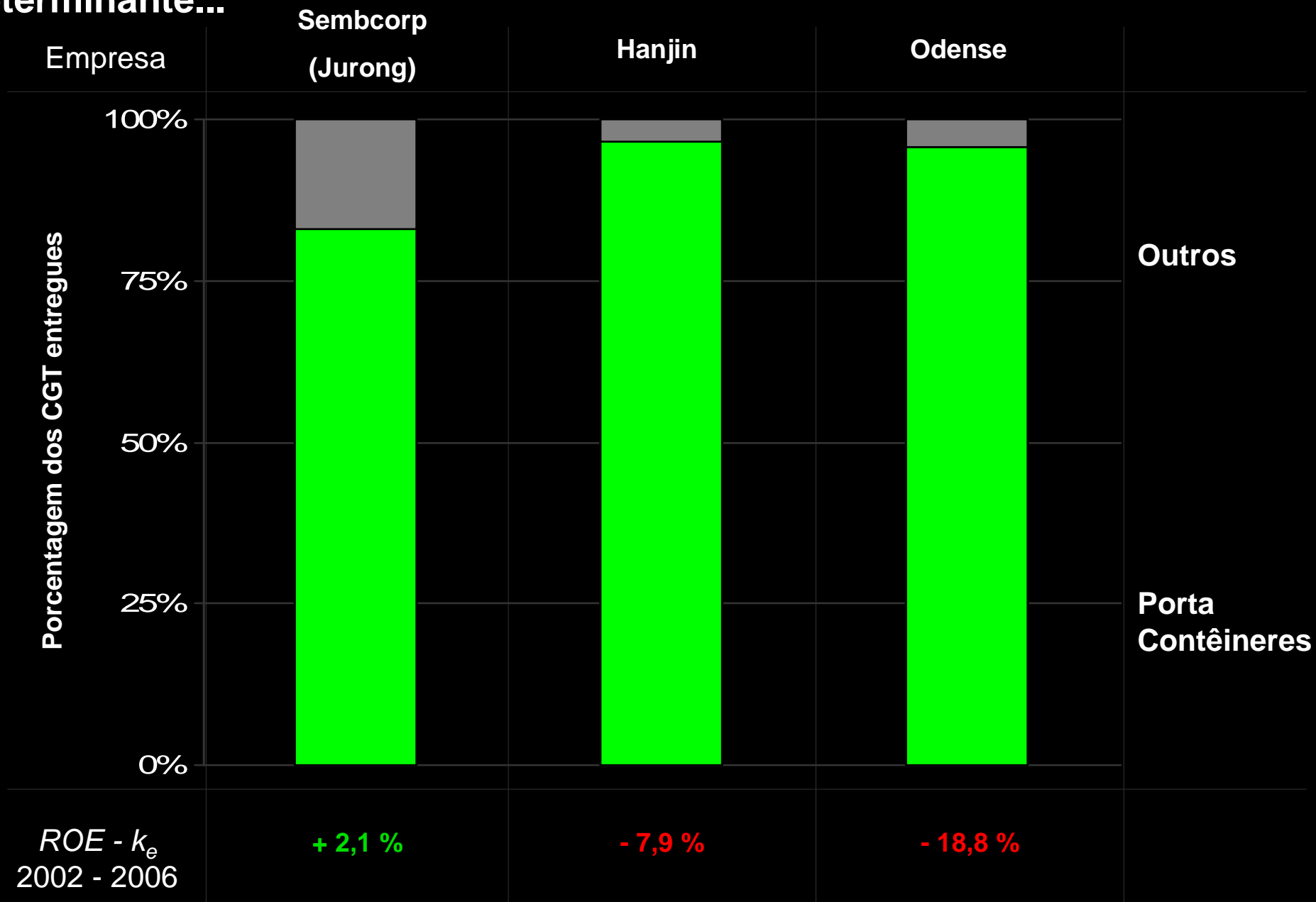


Produzir grande parte dos navios a partir de um mesmo projeto também não se mostrou vantajoso a ponto de definir o bom desempenho financeiro



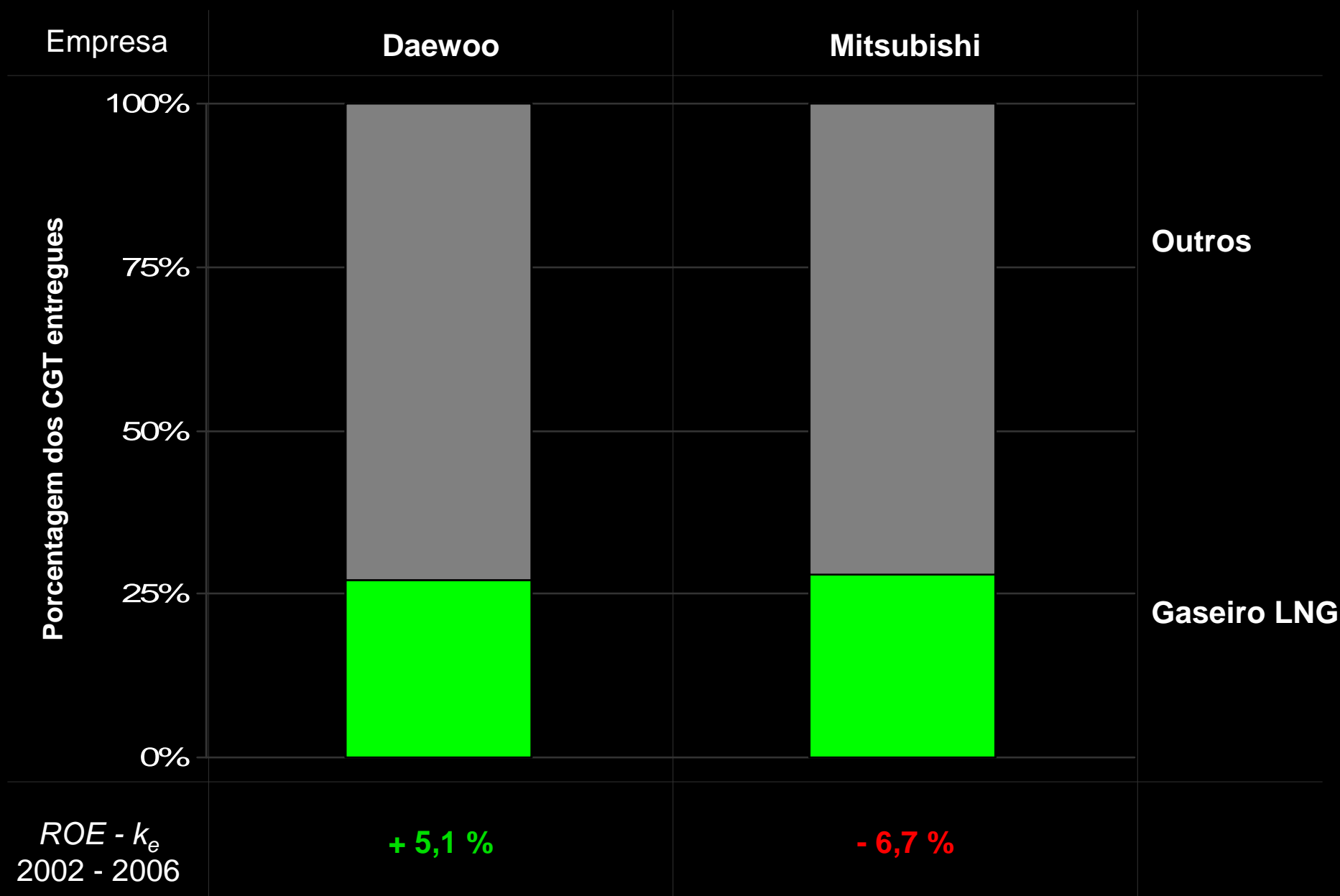


Se especializar na produção de porta-contêineres também não foi determinante...



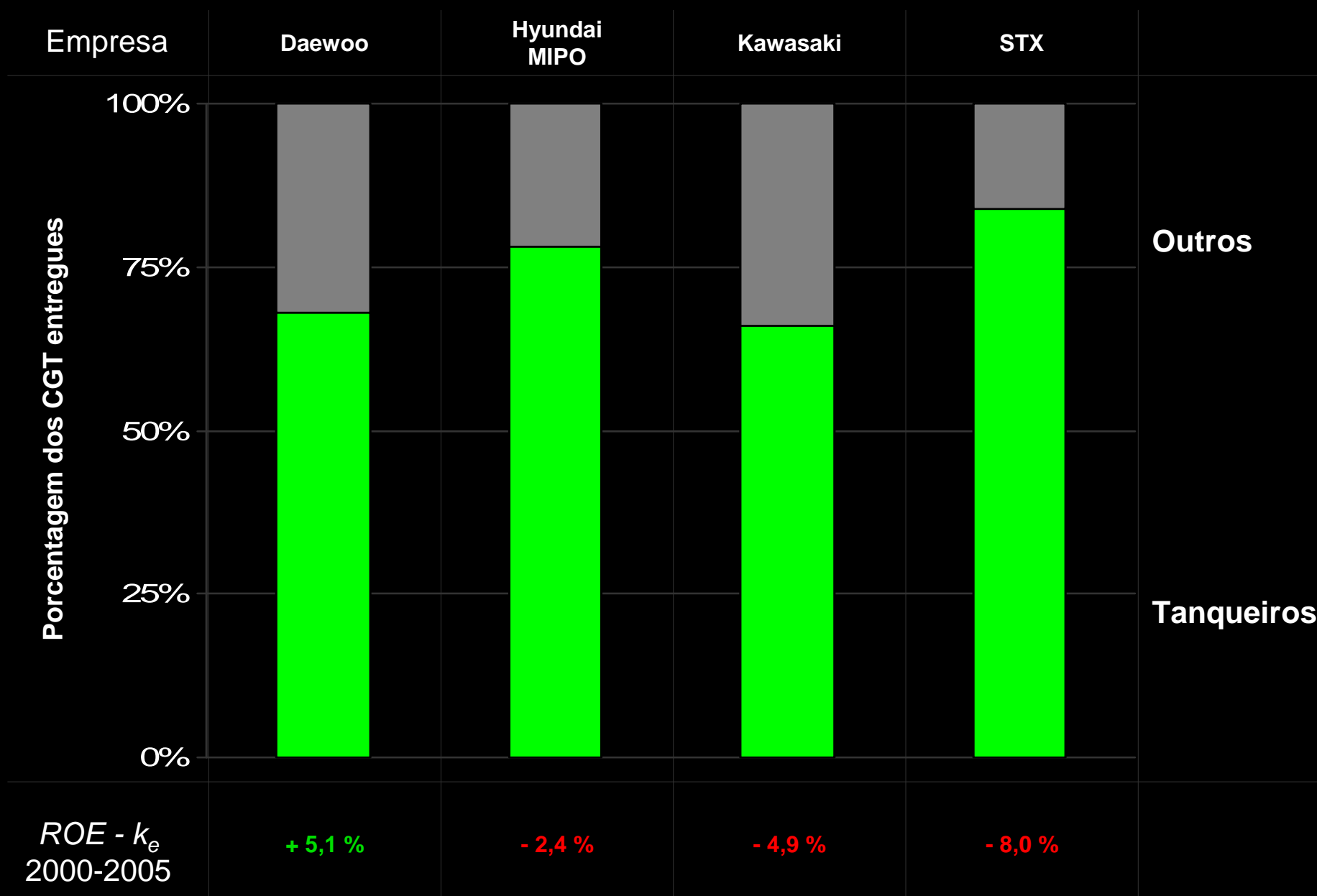


...Assim como em produzir gaseiros LNG,...





...tanqueiros ou outros tipos de embarcações

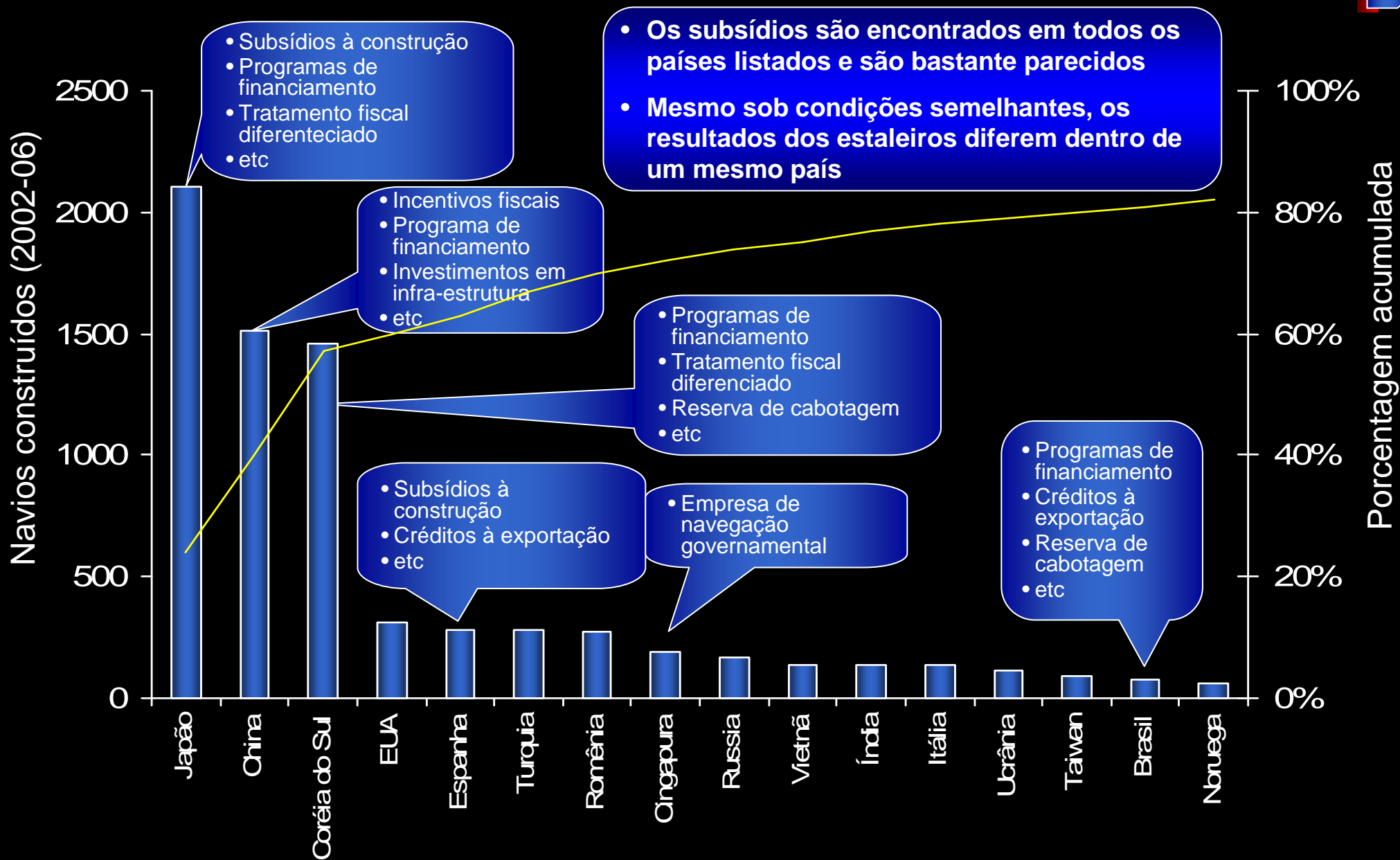


Ao contrário do que se esperava, a produtividade também não é indicativo de bom resultado financeiro



Estaleiro	ROE- k_e	Produtividade (CGT/m ² de dique)	CAGR da produtividade entre 85-05	
Daewoo	+ 5,1%	14,8	6%	Baixo ganho de produtividade e bom resultado financeiro
Fincantieri	+ 5,7%	1,8	9%	
Hyundai HI - Ulsan	- 10,4%	11,8	6%	Baixa produtividade e bom resultado financeiro
Samsung	- 10,1%	17,1	16%	Alta produtividade e ganho no período e péssimo resultado financeiro
STX	- 8,0%	22,2	23%	

E também não devem ser os incentivos governamentais, já que estão presentes em quase todos os países



A impressão que fica é que a capacidade de gestão é a competência determinante para o sucesso

O que se percebe é que nenhum dos fatores isolados são responsáveis pelo bom desempenho dos estaleiros. Acredita-se então que o que define o bom desempenho é a capacidade de gerenciar todos os fatores aos quais a empresa está inserida.



Foco em tipos de navios

- Empresas com foco em diversos tipos de navio têm sucesso

Padronização

- O alto índice de padronização não se mostrou determinante para o sucesso

Valor agregado

- O foco na produção de navios de alto valor agregado também não foi determinante

Política governamental

- Para um mesmo país há empresas com resultados bastante distintos

Produtividade

- Os mais produtivos não são necessariamente os de maior sucesso

Um exemplo de competência em gestão é o do estaleiro Daewoo

A Daewoo apostou no ganho de produtividade para aumentar sua capacidade de produção. Para isso utilizou um programa de gestão focado em alguns pontos específicos:

Treinamento e educação

Treinamento realizado em pequenos grupos de pessoas próximas

Cronograma dinâmico

Definição de um cronograma para todo o projeto do navio, e não para cada área

Desperdícios e tempo perdido

Busca eliminar ao máximo desperdícios de materiais e de tempo na produção

Pré-edificação

Instalação de um grande pórtico tipo Goliath que permite a movimentação de grandes blocos

Sistema de operação do dique

Mudança do sistema de operação do dique, aumentando a capacidade do mesmo

Visão do topo

Algumas visões de gestores do estaleiro Daewoo

A Daewoo tornou-se benchmark coreano. Bons resultados em praticamente tudo o que se analisou:

- Operacional
- Produtividade
- Crescimento
- Lucratividade